

공공도서관 조직의 다양성 관리가 조직성과에 미치는 영향 연구

- 개인성과평가 매개효과를 중심으로 -

A Study on the Impact of Diversity Management on Organizational Performance in Public Libraries: the Mediating Effect of Individual Performance Evaluation

정 미 옥 (Mi Ok Jeong)*

초 록

본 연구는 공공도서관의 다양성 관리가 조직성과(조직몰입, 조직만족)에 미치는 영향과 개인성과평가의 매개효과를 실증적으로 규명하는 데 목적이 있다. 이를 위해 서울·인천 소재 공공도서관 사서 339명을 대상으로 설문조사를 실시하고, 구조방정식 모형(SEM)을 통해 분석하였다. 분석 결과, 다양성 관리의 모든 하위요인(제도, 문화·인식, 전략)은 개인성과평가에 유의한 정(+)의 영향을 미쳤으며, 그중 문화·인식 요인의 영향력이 가장 컸다. 개인성과평가는 조직몰입과 조직만족을 높이는 핵심 매개변수로 확인되었으며, 다양성 관리의 직접효과는 일부 경로에서만 유의하여 부분 매개효과가 입증되었다. 이는 다양성 관리가 성과평가의 공정성 인식을 제고하고, 이를 통해 조직성과를 향상시킴을 의미한다. 따라서 공공도서관의 성과 창출을 위해서는 평가제도와 연계된 통합적 다양성 관리 체계 구축이 필요함을 시사한다.

ABSTRACT

This study aims to empirically examine the impact of diversity management in public libraries on organizational performance(organizational commitment and organizational satisfaction) and the mediating effect of individual performance evaluation. To this end, a survey was conducted on 339 librarians working in public libraries in Seoul and Incheon, and the data were analyzed using Structural Equation Modeling(SEM). The results indicated that all sub-dimensions of diversity management(institutional, cultural/perception, and strategic) had a significant positive(+) effect on individual performance evaluation, with the culture/perception factor exerting the greatest influence. Individual performance evaluation was identified as a key mediator that enhances organizational commitment and satisfaction. Furthermore, the direct effects of diversity management on organizational performance were significant only in some paths, confirming a partial mediation effect. This suggests that diversity management enhances the perception of fairness in performance evaluation, thereby improving organizational performance. Therefore, the study implies that establishing an integrated diversity management system linked to the evaluation framework is essential for generating performance in public libraries.

키워드: 다양성 관리, 조직성과, 조직몰입, 조직만족, 공공도서관

Diversity Management, Organizational Performance, Organizational Commitment, Organizational Satisfaction, Public Libraries

* 청주대학교 문헌정보학과 조교수(miok@cju.ac.kr / ISNI 0000 0005 0588 4252)

논문접수일자 : 2026년 2월 3일 논문심사일자 : 2026년 2월 9일 게재확정일자 : 2026년 2월 12일
한국비블리아학회지, 37(1): 1-27, 2026. <http://dx.doi.org/10.14699/kbiblia.2026.37.1.001>

* Copyright © 2026 Korean Biblia Society for Library and Information Science

This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>) which permits use, distribution and reproduction in any medium, provided that the article is properly cited, the use is non-commercial and no modifications or adaptations are made.

1. 서론

공공부문에서 조직성과에 대한 관심은 오랫동안 지속되어 왔으며, 성과관리는 정부 및 공공조직이 목표를 달성하고 성과를 개선하기 위한 핵심적 관리 도구로 자리매김해 왔다. 특히 신공공관리론(New Public Management)의 확산 이후 성과 중심 운영은 공공조직 전반으로 확대되었고, 한국 역시 「정부업무평가기본법」 제정을 계기로 중앙정부와 지방정부 차원에서 성과관리제도를 지속적으로 운영해 왔다. 다만 성과관리제도의 도입 자체가 곧바로 성과향상으로 연결되는지에 대해서는 상반된 평가가 존재하며, 평가 기준의 불명확성, 절차의 주관성, 결과의 불공정성 등이 누적될 경우 제도에 대한 불신과 왜곡행태를 유발할 수 있다는 지적도 함께 제기되어 왔다(이정욱 외, 2025). 이러한 논의는 성과관리의 효과가 제도의 존재 여부가 아니라 조직 특성과 운영방식에 의해 크게 좌우될 수 있음을 시사한다(정수현, 강옥균, 2024). 이 같은 공공부문 환경 변화 속에서 공공도서관 또한 조직성과에 대한 요구가 강화되고 있다. 공공도서관은 전통적 열람·대출 기능을 넘어 지역사회 지식·문화·학습 거점으로 기능하며, 디지털 전환, 이용자 요구의 다원화, 서비스 영역의 확장에 대응해야 한다. 즉 공공도서관은 서비스 질을 유지·개선하는 동시에 운영 효율성을 확보해야 하는 이중 과제를 수행하고 있으며, 이를 위해 조직 차원의 인적자원 관리와 성과관리 체계가 조직성과에 어떻게 연결되는지에 대한 실증적 검토가 필요하다.

특히 최근 공공조직 연구에서는 조직 구성의 다양성 확대와 그에 대한 관리의 중요성이 강

조되고 있다(이재완, 은종환, 2024). 성별, 연령, 지역, 전문성 등 다양한 배경의 인력이 유입되면서 조직 내부의 이질성이 확대되었고, 이질성의 확대는 기존의 동질성·위계 중심 운영 방식에 도전하는 동시에 새로운 문제 해결의 기회를 제공한다. 정보/의사결정이론 관점에서 배경 다양성은 조직 내 정보의 폭과 관점의 다층성을 확장시켜 의사결정의 질을 높이고, 변화 대응과 혁신적 문제 해결에 기여할 수 있다(전희곤 외, 2024). 그러나 이러한 긍정적 효과는 자동적으로 발생하지 않으며, 조직이 이질적인 구성원 간 차이를 통합 가능한 역량으로 전환하도록 제도적·문화적 지원을 설계할 때 실현된다는 점이 함께 강조된다(김중완, 송해덕, 2024). 공공도서관 조직은 다양성 관리의 필요성이 특히 높은 조직이다. 공공도서관은 정규직·공무직·기간제 등 고용형태의 다층화, 세대·경력·전공의 이질성, 직무영역(자료·열람·문화프로그램·디지털서비스 등)의 복잡성 속에서 운영된다. 이러한 다양성은 이용자 요구를 폭넓게 반영하고 서비스 혁신을 촉진할 수 있는 자원이 될 수 있으나, 동시에 역할 갈등과 의사소통 비용 증가, 공정성 인식 저하로 이어질 위험도 내포한다. 따라서 공공도서관에서의 다양성 관리는 차별 방지나 형평성 확보를 넘어, 서로 다른 배경을 가진 구성원이 공정하게 역량을 발휘하고 그 성과가 조직목표 달성으로 연결되도록 하는 전략적 인적자원관리 활동으로 논의될 필요가 있다. 한편, 다양성 관리가 조직성과로 전환되는 과정에는 조직 내 맥락 요인이 결정적으로 작동할 수 있다(Mulu & Zewdie, 2021). 선행연구는 동일한 관리 전략이라도 조직문화, 리더십, 보상 방식 등과의 적

합성에 따라 결과가 달라질 수 있음을 강조하며, 다양성 관리 역시 조절 요인에 의해 효과가 강화·약화될 수 있음을 제시한다. 이러한 논리를 공공도서관에 적용할 때 주목할 수 있는 핵심 맥락 요인 중 하나가 개인성과평가이다.

개인성과평가는 구성원의 업무수행, 역량, 목표 달성 정도를 평가하고 피드백과 보상으로 연계하는 제도이며, 개인의 동기부여와 역할 수행을 통해 조직성과 향상에 기여할 수 있는 메커니즘으로 설명된다(Mula-Falcón & Caballero, 2025). 반대로 개인성과평가의 기준이 불명확하거나 절차가 불공정하게 인식될 경우, 구성원의 수용성이 저하되고 불신이 누적되어 성과 개선으로 이어지지 않는 문제가 발생할 수 있다. 즉 공공도서관 조직에서 다양성 관리의 효과가 성과로 연결되기 위해서는, 구성원이 “다양한 기여가 공정하게 인정된다”는 신호를 받을 수 있도록 개인성과평가가 신뢰 가능하게 작동하는지 여부가 중요한 조건이 될 수 있다(Wojciechowska & Topolska, 2021). 그럼에도 불구하고 기존 연구는 공공조직 일반을 대상으로 다양성 관리의 효과(예: 혁신행동)와 리더십 조절효과를 검토하거나, 혹은 개인성과평가가 조직성장에 미치는 영향과 그 제도적·맥락적 요인을 분석하는 데 초점을 두어 왔다. 반면 공공도서관 조직을 분석 단위로 하여 다양성 관리가 조직성장에 미치는 영향을 실증적으로 규명하고, 그 관계가 개인성과평가 수준에 따라 어떻게 달라지는지(조절효과)를 체계적으로 검증한 연구는 상대적으로 제한적이다(Sinclair, 2017). 공공도서관은 구성원의 서비스 접점 행동과 협업의 질이 서비스 성과로 직접 연결되는 조직이라는 점에서, 다양성 관리

와 성과평가 제도의 결합 메커니즘을 규명할 학술적·실무적 필요성이 크다.

이에 본 연구는 공공도서관 조직을 대상으로 (1) 다양성 관리가 조직성장에 미치는 영향을 검증하고, (2) 개인성과평가가 다양성 관리-조직성과 관계를 강화 또는 약화시키는 조절변수로 작동하는지를 실증적으로 분석하고자 한다. 이를 통해 공공도서관 조직에서 다양성을 성과로 전환시키는 조건을 제시하고, 다양성 기반 인적자원관리와 성과관리 제도의 제고를 위한 정책적·관리적 시사점을 도출하고자 한다. 다음과 같은 연구문제를 설정하였다.

첫째, 공공도서관의 다양성 관리(제도, 문화·인식, 전략)는 개인성과평가에 어떠한 영향을 미치는가?

둘째, 개인성과평가는 조직성과(조직몰입, 조직만족)에 어떠한 영향을 미치는가?

셋째, 공공도서관의 다양성 관리는 조직성장에 직접적인 영향을 미치며, 개인성과평가는 이들 간의 관계를 매개하는가?

2. 이론적 배경

2.1 공공도서관에서의 다양성 관리

다양성 관리(Diversity Management)는 조직이 서로 다른 배경과 특성을 지닌 인적자원을 공정하고 효과적으로 확보·활용하여 조직성과를 제고하기 위한 전략적 인적자원관리로 이해된다(Holck et al., 2016; Köllen, 2021). 효과적으로 관리된 다양성은 다양한 역량의 결합과 가치 창출을 가능하게 하며, 조직에 모방·

대체가 어려운 노하우를 축적하게 함으로써 경쟁우위의 전략적 자산이 될 수 있다. 반면 다양성은 관리되지 않을 경우 갈등과 의사소통 비용 증가 등 부정적 효과를 초래할 수 있어, 다양성 자체보다 다양성을 성과로 전환하는 관리 역량이 핵심으로 강조된다. 공공도서관은 다양한 이용자 집단(세대·계층·문화·언어)을 대상으로 서비스를 제공하는 공공서비스 조직으로서, 구성원 다양성의 확대와 이를 포용·활용하는 관리의 중요성이 크다. 즉 공공도서관에서 다양성 관리는 공정성과 대표성을 구현하는 공공가치 차원뿐 아니라, 변화하는 지역사회 요구에 대응하고 서비스 혁신을 촉진하여 조직성과를 높이는 성과관리 차원에서도 중요한 기반이 된다(Dennisen et al., 2020). 다양성의 조직효과과는 상반된 이론적 관점으로 설명된다. 첫째, 사회적 범주화 이론과 유사성-유인이론은 다양성이 집단 간 구분(in-group/out-group)을 강화하여 편견과 배제를 유발하고, 의사소통 감소, 갈등 증가, 응집성 저하 등으로 조직효과성을 저해할 수 있다고 본다. 둘째, 정보-의사결정 이론은 다양한 구성원이 더 넓은 정보·지식·경험을 제공하여 의사결정의 질을 높이고, 창의적 아이디어와 혁신을 촉진함으로써 조직성과에 긍정적으로 기여할 수 있다고 본다. 따라서 다양성은 긍정과 부정의 잠재성을 동시에 내포하며, 실제 효과는 조직이 다양성을 어떻게 관리하는지에 의해 좌우된다(Pitts, 2006).

선행연구는 다양성 관리의 초점이 시간에 따라 형평성 중심(법·제도)에서 통합·학습 중심(조직문화·성과)으로 확장되어 왔음을 제시한다. 특히 다양성 관리의 접근을 (1) 차별-공정성, (2) 접근-타당성, (3) 학습-효율성 패

러다임으로 구분하며, 최근에는 다양성을 조직 학습과 혁신의 자원으로 통합하는 관점이 강조된다. 이러한 논의를 토대로 본 연구는 공공도서관에서의 다양성 관리를 채용·운영·문화를 아우르는 포괄적 인적자원관리 전략으로 정의하고, 본 연구는 공공도서관에서의 다양성 관리를 다음의 세 영역으로 구성한다. 첫째, 제도 다양성은 채용·배치·승진 등 인사 전 과정에서 형평성과 대표성을 확보하기 위한 제도적 장치를 의미한다. 둘째, 문화 다양성은 구성원 간 차이를 인정·존중하고, 편견과 배제를 예방하며, 다양성을 조직의 가치로 내재화하기 위한 교육 및 소통 문화를 뜻한다. 셋째, 전략 다양성은 유연근무나 지원 정책과 같이 구성원의 다양한 욕구와 환경을 반영해 직무수행의 장애요인을 제거하고 성과 창출을 지원하는 실용적 정책을 말한다(Pitts, 2006).

요컨대 공공도서관에서 다양성 관리는 “다양한 인력을 확보하는 것”을 넘어, 구성원의 차이를 포용하는 조직문화와 실질적 지원정책을 통해 다양성을 서비스 성과와 조직성과로 전환하는 전략적 관리로 이해될 필요가 있다. 기존 연구들이 주로 기업이나 일반 행정조직을 대상으로 한 것과 달리, 본 연구는 서비스 접점과 협업이 중요한 공공도서관 조직의 특수성을 반영하여 다양성 관리가 성과로 이어지는 구체적 경로(개인성과평가)를 탐색한다는 점에서 차별성을 갖는다.

2.2 다양성 관리가 조직성과에 미치는 영향

최근 공공조직은 행정환경의 복잡성과 불확실성 증대, 이용자 요구의 다변화, 정책 문제의

복합화라는 구조적 변화에 직면하고 있다. 이러한 환경에서 조직이 지속적인 성과를 창출하기 위해서는 단순한 인력 확충이나 제도적 통제만으로는 한계가 있으며, 구성원의 다양한 역량과 관점을 효과적으로 활용할 수 있는 조직관리 전략이 요구된다. 이에 따라 다양성 관리는 공공조직의 조직성과를 제고하기 위한 핵심 인적자원관리 전략으로 주목받고 있다. 다양성 관리는 성별, 연령, 학력, 전공, 근무 형태, 사회적 배경 등 구성원 간 차이를 인정하고, 이러한 차이가 조직의 목표 달성과 성과 창출에 기여할 수 있도록 제도·문화·운영 전반을 관리하는 전략적 활동으로 정의된다. Wise와 Tschirhart(2000)는 다양성 관리를 조직 전반에 영향을 미치는 자각적이고 체계적인 관리 프로그램으로 규정하며, 구성원 간 이질성을 조직성과로 전환하는 관리 역량에 주목하였다. Morrison et al.(2006) 또한 다양성 관리를 단순한 평등 정책이 아닌 조직의 혁신성과 적응력을 강화하는 전략적 자원으로 보았다. 이론적으로 다양성 관리와 조직성과 간의 관계는 정보의사결정이론(information/decision-making theory)을 통해 설명될 수 있다. 이 이론에 따르면, 조직 내 인적 다양성은 의사결정 과정에서 활용 가능한 정보의 범위와 관점의 폭을 확장시켜 보다 창의적이고 질 높은 판단을 가능하게 한다. 서로 다른 배경과 경험을 지닌 구성원들은 문제를 다각도로 인식하고 다양한 대안을 제시함으로써 기존의 관행이나 경직된 사고를 극복할 수 있는 토대를 제공한다. 이러한 논리는 정책 기획과 공공서비스 설계가 중요한 공공조직, 특히 공공도서관 조직에서도 유용하게 적용될 수 있다.

Thomas와 Ely(1996)의 선행연구는 다양성 관리의 초점이 시간에 따라 형평성 중심(법·제도)에서 통합·학습 중심(조직문화·성과)으로 확장되어 왔음을 제시한다. Pitts(2006)는 미국 연방정부 조직을 대상으로 한 분석에서 다양성 관리가 직무만족과 팀 성과에 유의미한 정(+)의 영향을 미친다고 밝혔으며, Choi와 Rainey(2014) 역시 다양성 관리 수준이 높을수록 공공조직 구성원의 직무만족과 조직몰입이 향상된다고 보고하였다. 특히 이들 연구는 여성 및 소수집단 구성원에게서 그 효과가 더욱 두드러진다는 점을 지적하며, 다양성 관리의 포용적 성격이 조직성과 제고에 기여함을 강조하였다. 국내 연구에서도 유사한 결과가 확인된다. 박정민 외(2020)는 정부출연연구기관을 대상으로 한 연구에서 다양성 관리가 인식된 조직성과와 조직몰입에 모두 유의미한 정(+)의 영향을 미친다고 분석하였다. 박현환(2025)은 한국 공공조직을 대상으로 외적 다양성 관리(균형인사정책)와 내적 다양성 관리(일·생활 균형 정책)를 구분하여 분석한 결과, 특히 내적 다양성 관리가 구성원의 삶의 질을 향상시키고 직무스트레스를 완화함으로써 조직성과에 긍정적으로 작용함을 확인하였다. 다양성은 갈등, 의사소통 비용 증가, 집단 응집력 약화와 같은 부정적 효과를 유발할 가능성도 내포하고 있다. Guillaume et al.(2017)은 다양성의 성과 효과가 조직의 관리 방식과 상호작용 맥락에 따라 크게 달라질 수 있음을 지적하며, 단순한 인력 구성의 다양성 확보만으로는 성과 개선을 보장할 수 없다고 주장하였다. 즉, 다양성의 긍정적 효과는 이를 전략적으로 관리하고 지원하는 조직 환경이 전제될 때 실현될 수 있다.

또한 박윤과 심형인(2022)은 공공조직에서 다양성 관리가 조직성과 및 변화관리에 미치는 영향을 검증하는 것을 목적으로 변화관리와 조직성과에 정(+)¹의 영향을, 변화관리는 조직성과에 정(+)²의 영향을 미치는 것을 분석하였고, 변화관리가 다양성 관리와 조직성과의 영향관계를 부분 매개하는 것을 확인하였다. 박정민 외(2020)은 다양성 관리가 인식된 성과에 미치는 영향은 정(+)³의 영향을 미치는 것으로 나타났고, 다양성 관리가 조직몰입에 미치는 영향은 정(+)⁴의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 다양성 관리가 조직에 대한 긍정적 영향력을 도출한 바 향후, 다양성 관리의 구체적 지표고찰과 타 성과변인에 대한 영향력을 검증함으로써 다양성 관리의 관리적 유효성을 확인할 필요가 있음을 확인하였다. 인적자원의 특성이 점차 다양화됨에 따른 대응이 필요할 것이기에, 공공조직 또한 적절한 관리적 차원의 대안을 마련할 필요가 있음을 시사하였다.

조직성고는 단순한 산출물의 증가를 의미하는 것이 아니라, 조직목표의 달성 정도, 업무 수행의 효율성과 효과성, 그리고 조직 운영의 지속가능성을 포괄하는 다차원적 개념이다(남상지, 오승현, 2025). 개인 차원의 성과가 집합적으로 축적될 때 조직성고로 이어진다는 점에서, 조직 차원의 관리 전략은 개인의 행동과 인식을 변화시키는 매개 메커니즘을 포함해야 한다. 이러한 관점에서 다양성 관리의 구성원이 자신의 역량과 관점을 공정하게 평가받고 발휘할 수 있는 환경을 조성함으로써, 개인성고가 조직성고로 연결되는 경로를 강화하는 역할을 수행할 수 있다. 특히 공공도서관 조직은 전문직과 일반직, 정규직과 비정규직, 다양한 전공과

경력을 지닌 인력이 협업하는 구조를 지니며, 동시에 이용자 집단 또한 연령·계층·정보 요구 측면에서 높은 다양성을 보인다(도운섭, 2009; 정대근, 2016). 이러한 조직적 특성상 내부 다양성 관리 수준은 구성원의 문제 인식, 서비스 기획, 지역사회 대응 방식에 직접적인 영향을 미치며, 결과적으로 조직성과의 차이를 초래할 가능성이 크다. 그럼에도 불구하고 기존 연구들은 공공도서관 조직을 분석 단위로 설정하여 다양성 관리와 조직성과 간의 관계를 실증적으로 검증한 사례가 제한적이라는 한계를 지닌다. 선행연구들은 다양성 관리가 공공조직의 조직성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있음을 이론적·실증적으로 지지하고 있으나, 그 효과가 어떠한 조직적 조건에서 강화되거나 약화되는지에 대한 논의는 충분히 축적되지 못하였다(이선희, 2018). 특히 개인 수준의 성과 인식과 평가 체계가 다양성 관리와 조직성과 간의 관계에서 어떠한 역할을 수행하는지에 대한 분석은 상대적으로 부족하다.

2.3 개인성과평가와 조직성과에 미치는 영향

조직성과(Organizational Performance)는 일반적으로 조직이 보유한 자원을 효율적·효과적으로 활용하여 조직목표를 달성한 정도를 의미하며, 단순한 결과 지표를 넘어 업무 수행 과정과 운영의 질을 포괄하는 다차원적 개념으로 이해된다. 공공부문에서 조직성과는 효율성, 효과성, 책임성, 공공가치 실현 등을 포함하는 개념으로 확장되어 논의되어 왔다. 이러한 조직성과를 체계적으로 달성하기 위한 핵심 수단으로 성과관리가 활용되며, 그중 개인성과평가

는 조직성과 형성의 출발점으로 기능한다. 개인성과평가(Performance Appraisal)는 구성원의 업무수행 수준, 역량 발휘 정도, 목표 달성 수준을 평가하고, 그 결과를 보상·승진·교육 훈련 등에 연계하는 제도로, 개인의 성과를 조직의 전략적 목표와 연결하는 매개 장치로 작동한다(Iqbal et al., 2015). 선행연구에 따르면 개인성과평가는 구성원의 목표 인식 명확화, 동기부여 강화, 직무몰입 증진을 통해 조직성공에 간접적·직접적 영향을 미친다. Smith et al.(1990)의 목표설정이론에 따르면 명확한 성과 기준과 목표는 구성원의 노력 수준을 제고하고 성과 달성 가능성을 높인다. 이러한 논리는 공공조직에서도 유효하며, 개인성과평가가 공정하고 신뢰할 수 있는 방식으로 운영될 경우 구성원은 자신의 업무가 조직목표 달성에 기여하고 있음을 인식하게 되고, 이는 조직성과 향상으로 이어질 수 있다. 김강산과 윤기웅(2025)의 연구는 2023년 공직생활실태조사 데이터를 활용한 구조방정식 분석을 통해 개인성과평가가 조직성공에 유의미한 정(+)의 영향을 미친다는 점을 실증적으로 확인하였다. 이는 개인성과평가가 단순한 인사 행정 수단을 넘어 공공조직의 성과 창출 메커니즘으로 기능할 수 있음을 시사한다. 공공도서관 조직 역시 공공조직의 특성을 공유하며, 조직성과는 단순한 운영 효율성이나 물리적 산출물보다는 구성원의 협력 수준, 서비스 개선을 위한 혁신성, 조직 내 안정성과 몰입 수준 등과 밀접하게 연관된다(Leavitt et al., 2025). 특히 공공도서관은 다양한 이용자 집단의 요구에 대응해야 하는 조직으로서, 구성원의 전문성 활용과 창의적 문제 해결이 조직성공의 중요한 기반이 된다

(Oyeniran & Irenoa, 2021). 이러한 특성으로 인해 공공도서관 조직성공은 구성원의 태도와 인식을 반영하는 주관적 성과지표를 통해 측정하는 것이 타당하다고 할 수 있다.

다양성 관리의 효과는 구성원이 이를 어떻게 인식하고 경험하는지에 따라 달라질 수 있으며, 이 과정에서 개인성과평가는 중요한 연결 고리로 작용한다. 개인성과평가는 구성원이 자신의 업무 성과가 공정하고 합리적으로 평가되고 있다고 인식할 때 동기부여와 직무몰입을 강화하는 기능을 수행하며, 개인 차원의 성과를 조직 차원의 성과로 전환하는 핵심적인 관리 메커니즘으로 작동한다. 특히 다양성이 확대된 조직 환경에서는 평가의 공정성과 명확성이 구성원의 다양성 인식을 긍정적으로 형성하고, 조직에 대한 신뢰와 헌신을 강화하는 데 중요한 역할을 한다. 선행연구들은 개인성과평가가 조직성공으로 이어지기 위해서는 평가 제도 자체뿐 아니라 이를 둘러싼 조직적 요인이 중요하다고 지적한다. 김강산과 윤기웅(2025)은 개인성과평가와 조직성과 간의 관계를 설명하는 핵심 영향요인으로 조직목표의 명확성, 리더십, 의사소통을 제시하였다. 첫째, 조직목표의 명확성은 개인성과평가의 효과성을 좌우하는 핵심 요인이다. 조직목표가 명확하게 제시될수록 개인의 성과목표 또한 조직 전략과 정렬될 가능성이 높아지며, 이는 평가 결과에 대한 수용성을 제고한다. 반대로 조직목표가 모호할 경우 개인성과평가는 형식적 절차로 인식되어 조직성공과의 연결성이 약화될 수 있다. 둘째, 리더십은 개인성과평가 운영의 공정성과 신뢰성 인식에 결정적 영향을 미친다. 변혁적 리더십은 구성원에게 조직목표의 의미를 내면화시키고 성과

달성을 위한 자발적 노력을 유도하는 반면, 거래적 리더십은 명확한 기준과 보상을 통해 단기적 성과관리에 기여한다. 선행연구들은 변혁적 리더십이 조직성과에 보다 직접적인 정(+)의 영향을 미친다고 보고하며, 개인성과평가의 긍정적 효과를 강화하는 역할을 수행한다고 분석하였다. 셋째, 의사소통은 개인성과평가 결과가 조직성과로 환류되는 과정에서 핵심적 기능을 한다. 명확한 성과 기준 전달, 평가 결과에 대한 피드백, 개선 방향에 대한 상호 소통이 원활할수록 구성원은 평가 결과를 학습과 성장의 기회로 인식하게 된다. 반면 의사소통이 부족할 경우 개인성과평가는 통제 수단으로 인식되어 오히려 조직성과에 부정적 영향을 미칠 수 있다(DeNisi & Smith, 2014).

개인성과평가는 개인 차원의 성과 향상을 넘어 조직 차원의 성과 축적을 가능하게 하는 중간 메커니즘으로 이해될 수 있다. 공정하고 신뢰성 있는 성과평가는 구성원의 직무만족과 조직몰입을 증진시키며, 이는 자발적 협력 행동과 조직 시민 행동으로 이어질 가능성이 높다. 이러한 과정은 단기적으로는 업무 효율성 향상으로, 장기적으로는 조직의 지속가능한 성과 창출로 연결된다(강영철, 2008). 그러나 선행연구들은 개인성과평가가 항상 긍정적인 결과를 초래하는 것은 아니라고 지적한다. 평가 기준의 불명확성, 절차의 불공정성, 성과 결과의 과도한 보상 연계는 구성원의 방어적 행동, 단기 성과 집착, 조직 내 경쟁 심화를 초래할 수 있으며, 이는 장기적 조직성과를 저해하는 요인으로 작용할 수 있다. 따라서 개인성과평가의 효과는 조직 환경과 관리 방식에 따라 달라질 수 있다. 공공도서관 조직은 전문직과 일반

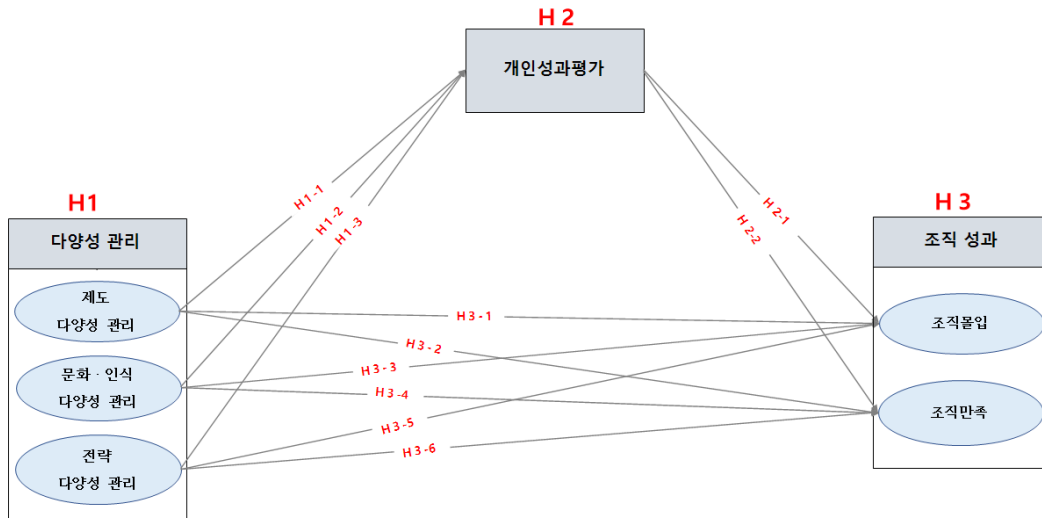
직, 다양한 고용형태와 전공 배경을 지닌 인력이 협업하는 조직으로, 개인성과평가의 공정성과 수용성이 조직성과에 미치는 영향이 특히 크다(도운섭, 2009). 또한 공공도서관은 서비스의 질과 공공가치 실현이 핵심 성과지표로 작동하기 때문에, 개인성과평가는 단순한 업무량 평가를 넘어 서비스 기획, 이용자 대응, 지역사회 기여 등을 반영할 수 있어야 한다. 이러한 논의를 바탕으로 공공도서관 조직의 조직성과를 조직몰입, 조직만족과 같은 구성원의 인식 및 태도 변수를 통해 측정하고자 한다. 이들 변수는 공공조직 및 다양성 관련 선행연구에서 조직성과를 설명하는 핵심 요인으로 반복적으로 활용되어 왔으며, 다양성 관리와 개인성과평가가 조직성과에 미치는 영향을 실증적으로 검증하는 데 적절한 지표라 할 수 있다(Akanmu et al., 2025). 본 연구는 이를 통해 공공도서관 조직에서 다양성 관리가 개인성과평가를 매개로 조직성과를 어떻게 형성하는지를 규명하고자 한다.

3. 연구방법

3.1 연구모형 및 연구가설

공공도서관 조직의 다양성 관리가 조직성과에 미치는 영향을 파악하기 위해 구조방정식모형을 적용하여 다음과 같은 연구모형을 <그림 1>과 같이 설정하였다.

이러한 연구모형에 따라 다음과 같이 연구가설을 설정하였다(<표 1> 참조).



〈그림 1〉 연구모형

〈표 1〉 연구가설

가설	내용
H1	H1-1 제도 다양성 관리는 개인성과평가에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
	H1-2 문화·인식 다양성 관리는 개인성과평가에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
	H1-3 전략 다양성 관리는 개인성과평가에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H2	H2-1 개인성과평가는 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
	H2-2 개인성과평가는 조직만족에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H3	H3-1 제도 다양성 관리는 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
	H3-2 제도 다양성 관리는 조직만족에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
	H3-3 문화·인식 다양성 관리는 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
	H3-4 문화·인식 다양성 관리는 조직만족에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
	H3-5 전략 다양성 관리는 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
	H3-6 전략 다양성 관리는 조직만족에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.2 측정 도구

본 연구에서 사용한 측정 도구는 선행연구를 바탕으로 구성된 구조화된 설문지로, 다양성 관리 15문항, 개인성과평가 5문항, 조직성과 10문항의 세 개의 주요 변수와 응답자의 인구통계학적 특성을 측정하도록 설계되었다. 각 문항은 응답자의 인식을 측정하기 위해 리커트

(Likert) 5점 척도(1점='전혀 그렇지 않다', 5점='매우 그렇다')로 구성하였다(〈표 2〉 참조).

3.2.1 다양성 관리

다양성 관리는 공공도서관 조직 차원에서 구성원의 다양한 배경과 특성을 공정하고 효과적으로 관리·활용하고자 하는 제도적, 문화적, 전략적 노력을 의미한다. 본 연구에서는 선행연

구(박현환, 2025; Holck et al., 2016; Köllen, 2021; Travis et al., 2011)를 토대로 다양성 관리를 제도적 다양성 관리, 문화·인식 형성 다양성 관리, 전략적 다양성 관리의 세 하위 차원으로 구성하였다. 각 하위 차원은 공공조직 맥락에 맞게 수정·보완된 다수의 문항으로 측정하였다.

3.2.2 개인성과평가

개인성과평가는 조직 내에서 구성원이 자신의 업무 성과가 명확하고 공정한 기준에 따라 평가·관리되고 있다고 인식하는 정도를 의미한다. 본 연구에서는 개인성과평가를 성과목표의 명확성, 평가의 합리성 및 공정성, 성과 피드백과 성과관리 체계를 중심으로 측정하였다. 해당 문항은 공공부문 성과관리 및 개인성과평가에 관한 선행연구(김강산, 윤기웅, 2025; 도운섭, 2009; Akanmu et al., 2025; Iqbal et al., 2015; Oyeniran & Irenoa, 2021)를 바탕으로 구성하였다.

3.2.3 조직성과

조직성과는 공공도서관 조직이 목표를 달성하고 서비스의 질을 향상시키는 정도에 대한 구성원의 인식을 의미한다. 공공조직의 특성상 객관적 성과지표의 적용이 제한적이므로, 본 연구에서는 구성원의 주관적 인식을 중심으로 조직성과를 측정하였다. 조직성과는 선행연구를 토대로 조직몰입, 조직만족의 하위 요인으로 구성하였다. 조직몰입은 구성원이 조직에 대해 느끼는 애착과 헌신의 정도를 의미한다. 조직만족은 구성원이 조직 전반에 대해 느끼는 긍정적 평가와 만족의 정도를 의미하며, 근무환경, 조직 운영방식, 업무 수행 과정에 대한 전

반적인 인식을 포함한다. 특히 공공도서관과 같이 대인 서비스 비중이 높은 조직에서는 조직만족이 서비스의 질과 조직성과를 설명하는 중요한 지표로 활용된다. 각 하위 요인은 공공조직 및 다양성 연구에서 널리 사용된 측정 문항을 공공도서관 맥락에 맞게 수정하여 구성하였다(박윤, 심형인, 2022; 박정민 외, 2020; Akanmu et al., 2025; Choi & Rainey, 2014; Morrison et al., 2006).

3.3 연구대상 및 자료수집

본 연구는 공공도서관 조직에 근무하는 사서를 연구대상으로 설정하고, 설문조사를 통해 수집된 자료를 분석에 활용하였다. 연구대상은 서울시와 인천시 관할 공공도서관에 근무하는 사서로 한정하였다. 서울과 인천시는 광역자치단체 차원의 공공도서관 운영체계를 갖추고 있으며, 지역·세대·이용자 특성의 다양성이 비교적 뚜렷하게 나타나는 도시적 특성을 지닌다. 이러한 맥락은 공공도서관 조직 내에서 다양성 관리와 성과관리 제도가 구성원 인식과 조직성과에 어떠한 영향을 미치는지를 분석하는 데 적합한 연구 환경을 제공한다. 자료수집은 구조화된 설문조사 방식으로 진행되었으며, 서울 지역 10개 도서관과 인천 지역 14개 도서관 등 총 24개 공공도서관을 대상으로 2025년 10월 10일부터 10월 30일까지 설문조사를 실시하였다. 연구의 신뢰성을 높이기 위해 오프라인 배포 방식으로 연구의 취지와 응답 요령을 상세히 설명한 후 총 350부의 설문지를 배포하였으며, 회수된 설문지 중 응답 누락이나 불성실한 답변이 없는 것으로 확인된 339부 모두를 최종

〈표 2〉 측정 도구 구성

변수	문항 수	측정 문항	출처
다양성 관리	제도	5 <ul style="list-style-type: none"> • 채용 과정에서 개인의 배경이나 특성에 관계없이 공정한 기준을 적용하고 있음 • 인사 배치와 업무 분장은 구성원의 다양한 특성을 고려하여 이루어짐 • 승진과 보직 부여 과정은 특정 집단에 편중되지 않도록 운영함 • 인사 제도는 다양한 구성원이 역량을 발휘할 수 있도록 설계함 • 인사 운영은 형평성과 공정성을 증시함 	박현환(2025), Holck et al.(2016), Köllen(2021), Travis et al.(2011)
	문화·인식	5 <ul style="list-style-type: none"> • 서로 다른 생각과 업무 방식이 존중받는 분위기가 형성되어 있음 • 구성원들은 성별, 연령, 경력 등의 차이를 자연스럽게 받아들이고 있음 • 조직 내에서는 다양한 의견이 자유롭게 표현될 수 있다고 느낌 • 구성원 간의 차이를 갈등의 원인이 아니라 자원으로 인식하는 편임 • 도서관의 조직문화는 다양성을 긍정적으로 수용하고 있음 	
	전략	5 <ul style="list-style-type: none"> • 구성원의 다양한 근무 여건을 고려한 제도를 운영하고 있음 • 개인의 상황에 따라 업무 수행 방식이나 근무 형태를 조정할 수 있는 여지가 있음 • 조직은 다양한 구성원이 성과를 낼 수 있도록 필요한 지원을 제공하고 있음 • 다양성을 조직의 발전과 성과 향상을 위한 요소로 활용하고 있음 • 다양성을 조직 운영전략의 일부로 인식하고 있음 	
조직 성과	조직 몰입	5 <ul style="list-style-type: none"> • 도서관의 목표와 가치에 개인적으로 깊이 공감하고 있음 • 도서관의 일원이라는 사실에 자부심을 느낌 • 현재의 업무와 조직에 계속 남아 일하고 싶다는 생각이 들 • 도서관의 성과와 발전을 위해 자발적으로 노력하려는 의지가 있음 • 도서관의 문제가 나 자신의 문제처럼 느껴질 때가 많음 	박윤과 심형인(2022), 박정민 외(2020), Akanmu et al.(2025), Choi와 Rainey(2014), Morrison et al.(2006)
	조직 만족	5 <ul style="list-style-type: none"> • 도서관의 전반적인 운영방식에 대해 만족하고 있음 • 현재 근무하고 있는 도서관의 조직 분위기는 나에게 긍정적으로 느껴짐 • 도서관은 업무를 수행하는 데 필요한 환경과 지원을 적절히 제공하고 있음 • 도서관에서의 근무 경험 전반에 대해 대체로 만족하고 있음 • 전반적으로 볼 때, 우리 도서관은 일하기에 좋은 조직이라고 생각함 	
개인성과평가	5	<ul style="list-style-type: none"> • 업무가 조직의 목표와 어떻게 연결되는지를 분명하게 인식하도록 도움 • 기관이 나의 업무 수행 수준과 성과를 체계적으로 파악하고 있다고 느낌 • 부여된 개인 성과목표는 업무 수행 방향을 이해하는 데 충분히 명확하게 제시되어 있음 • 성과평가 과정에서 제공되는 피드백은 나의 업무 개선과 성과 향상에 실질적인 도움이 됨 • 기관은 성과가 미흡한 경우에도 이를 개선하기 위한 관리와 지원을 적절히 수행하고 있음 	김강산과 윤기웅(2025), 다운섭(2009), Akanmu et al.(2025), Iqbal et al.(2015), Oyeniran과 Irenea(2021)

분석에 활용하였다. 설문 문항은 선행연구를 토대로 구성되었으며, 다양성 관리, 개인성과평가, 조직성과, 인구통계학적 특성의 네 영역으로 구성되었다. 수집된 데이터는 SPSS 통계패

키지와 AMOS를 사용하여 분석을 수행하였으며, 신뢰성 검증과 탐색적 요인분석, 확인적 요인분석, 구조방정식이 분석에 〈표 3〉과 같이 사용되었다.

〈표 3〉 분석 방법

구분	내용	통계기법
기초통계분석	인구통계	빈도분석, 기술통계분석
	타당성 분석	주성분분석, 베리맥스 회전에 의한 요인분석
	신뢰성 분석	Cronbach's α 계수
	변수간 관련성	Pearson 상관관계 분석
가설검증	가설	구조방정식 분석

3.4 측정 도구의 신뢰성 및 타당성 분석

본 연구에서는 연구의 목적에 따라 연구대상자의 인구통계학적 특성을 파악하고, 측정 도구의 타당성을 검증하며, 내적 일관성과 신뢰성을 확보하였으며, 각 변인 간의 상관성을 파악하고, 최종적으로 연구모형의 가설검증을 실행하였다. 먼저, 연구대상자의 인구통계학적 특성 파악을 위해 빈도분석을 실시하였다. 그리고 측정 도구의 타당성 검증을 위해 탐색적 요인분석을 실행하였으며, 이때 주성분분석과 베리맥스(varimax) 회전을 이용하여 요인들을 추출하였다. 이어서, 설문 문항의 내적 일관성을 확인하기 위해 Cronbach's α 값을 검사하여 신뢰성을 확보하였다. 또한, 연구모형의 가설검증을 위해 구조방정식 분석을 실행하였다. 수집된 데이터에서 측정된 구성개념들의 척도들에 대한 탐색적 요인분석과 신뢰성 분석을 수행하였다. 탐색적 요인분석은 적절한 요인을 추출하기 위해 반복적으로 진행되었으며, 이때 공통성이 0.5 이하로 나타나는 변수들은 제외하였다. KMO 측도를 통해 요인분석의 적합성을 확인하였고, Bartlett의 구형성 검정 결과를 통해 변수들 간의 상관관계가 유의하게 나타나 요인분석이 적합한 것으로 판단되었다(정미옥, 2024).

3.4.1 외생변수의 신뢰성 및 타당성

외생변수로서 독립변수의 다양성 관리(제도, 문화·인식, 전략)에 대한 요인 분석 결과, KMO 측도는 .861로 높은 적합도를 보여주었다. Bartlett의 구형성 검정 결과는 $\chi^2 = 792.318^{***}$ 으로 유의하게 나타나 요인분석 모형은 적합한 것으로 나타났다. 제도는 3개의 측정항목, 문화·인식은 4개의 측정항목, 전략은 3개의 측정항목으로 범주화되었다. 다양성 관리의 요인은 70.891%의 요인 설명력을 보였다. 신뢰성을 분석한 결과 요인들의 Cronbach's α 계수는 제도는 .841, 문화·인식은 .883, 전략은 .839로 적합한 신뢰성을 보였으며, 요인분석 및 신뢰성 분석의 결과는 〈표 4〉와 같다.

3.4.2 내생변수의 신뢰성 및 타당도

내생변수 조직성과(조직몰입, 조직만족), 개인성과평가의 탐색적 요인 분석 결과, KMO 측도는 .781로 높은 적합도를 보여주었다. Bartlett의 구형성 검정 결과는 $\chi^2 = 1233.146^{***}$ 으로 유의하게 나타나 요인분석 모형은 적합한 것으로 판단되었다. 조직몰입은 3개, 조직만족은 3개, 개인성과평가는 4개의 측정항목으로 범주화되었다. 내생변수는 76.107%의 만족할 만한 요인 설명력을 나타냈다. 각 요인의 Cronbach's α

〈표 4〉 외생변수(다양성 관리)에 대한 요인분석 및 신뢰성 분석 결과

항 목	요 인			Communality	Cronbach's a 계수
	제도	문화·인식	전략		
제도1	.834	-.259	.155	.787	.841
제도2	.866	-.246	.135	.829	
제도4	.798	-.322	-.067	.744	
문화·인식1	-.228	.814	.178	.744	.883
문화·인식2	-.279	.804	.041	.691	
문화·인식3	-.416	.836	.183	.907	
문화·인식5	-.172	.856	.189	.802	
전략1	.096	-.088	.879	.838	
전략3	.218	-.233	.865	.850	.839
전략4	-.139	.079	.773	.632	
eigen-value	3.27	2.41	1.68		
% of Variance	32.7	24.1	16.8		
Cumulative %				73.6	
KMO 측도				.861	
Bartlett의 구형성 검정				$\chi^2 = 762.318^{***}$	

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

〈표 5〉 내생변수 조직성과(조직몰입, 조직만족), 개인성과평가에 대한 측정 도구의 요인분석 및 신뢰성 분석 결과

항 목	요 인			Communality	Cronbach's a 계수
	조직몰입	조직만족	개인성과평가		
조직몰입1	.783	.225	.243	.748	.841
조직몰입3	.782	.181	.356	.796	
조직몰입5	.875	.159	.019	.793	
조직만족2	.147	.831	.151	.719	.855
조직만족3	.293	.823	.129	.796	
조직만족5	.129	.832	.033	.723	
개인성과평가1	.212	.132	.795	.712	.798
개인성과평가3	.241	-.218	.756	.757	
개인성과평가4	-.210	.419	.693	.731	
개인성과평가5	.105	.139	.796	.696	
eigen-value	1.247	4.080	1.584		
% of Variance	22.233	23.746	23.213		
Cumulative %				76.107	
KMO 측도				.781	
Bartlett의 구형성 검정				$\chi^2 = 1233.146^{***}$	

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

계수는 조직몰입 .841, 조직만족 .855, 개인성과 평가 .798로 나타났다. 변수들의 요인분석 및 신뢰성 분석에 대한 세부 결과는 〈표 5〉와 같다.

4. 연구결과

4.1 기술 통계

본 연구의 설문조사로 수집된 데이터(N=339)의 인구통계학적 특성은 다음의 <표 6>과 같다.

조사대상자의 성별 분포를 살펴보면, 여성이 80.2%로 다수를 차지하고 있으며, 남성은 19.8%로 나타나 공공도서관 사서 직군의 성별 특성을 반영하고 있다. 연령별로는 30대가 43.4%로 가장 높은 비중을 차지하였고, 다음으로 40대(28.0%), 50대 이상(17.4%), 20대(11.2%) 순으로 나타나 중·장년층과 중견 인력이 조직의

핵심을 이루고 있음을 보여준다. 학력 수준은 대학교 졸업자가 78.8%로 가장 많았으며, 대학원 석사 이상이 14.1%를 차지해 비교적 높은 학력 분포를 보였다. 직급 분포에서는 8급(32.7%)과 9급(26.3%)이 과반을 차지하여 실무 중심의 하위·중간 직급 인력이 다수를 이루고 있는 것으로 나타났으며, 6급 이상 관리직급은 20.6%로 상대적으로 낮은 비중을 보였다. 근무경력 경우 10년 이상 근무자가 54.4%로 과반을 넘는 것으로 나타났으며, 특히 10년 이상 15년 미만이 23.6%로 가장 높은 비중을 차지하였다. 이는 표본이 단기 근속자보다는 조직에 대한 이해와 경험이 축적된 중·장기 근속 사서들로

<표 6> 인구통계학적 특성

내용		빈도	퍼센트(%)
성별	남자	67	19.8
	여자	272	80.2
연령	20대	38	11.2
	30대	147	43.4
	40대	95	28.0
	50대 이상	59	17.4
학력	전문대학 이하	24	7.1
	대학교 졸업	267	78.8
	대학원 재학 이상	48	14.1
직급	9급	89	26.3
	8급	111	32.7
	7급	69	20.4
	6급	41	12.1
	5급	17	5.0
	4급	12	3.5
근무경력	1년 미만	27	8.0
	1년 이상 ~ 5년 미만	62	18.3
	5년 이상 ~ 10년 미만	65	19.2
	10년 이상 ~ 15년 미만	80	23.6
	15년 이상 ~ 20년 미만	61	17.9
	20년 이상	44	12.9
합계		339	100.0

구성되어 있음을 시사한다. 종합하면, 본 연구의 표본은 여성 비중이 높고, 중견 연령대와 중·장기 근속자가 다수를 이루는 공공도서관 사서 집단의 일반적 특성을 반영하고 있어, 공공도서관 조직에서 다양성 관리와 개인성과평가가 조직성과에 미치는 영향을 분석하는 데 적절한 표본 구성이라 할 수 있다.

4.2 구조방정식 모형분석

연구의 구조방정식 모형분석을 위해 변수들의 확인적 요인분석을 통해 단일차원성을 저해

하는 측정변수(제도 다양성 관리 1개, 문화 다양성 관리 1개, 전략 다양성 관리 1개, 조직몰입 2개, 조직만족 2개, 개인성과평가 2개)는 제거하였다. 즉, 잠재요인을 구성하는 측정변수의 다중상관치(SMC: Squared Multiple Correlations)가 낮은 측정변수를 제거하였다. 각 요인을 구성하고 있는 측정항목들의 표준 부하량이 모두 유의하게 나타나($t > 2.0$) 집중타당성이 있는 것으로 분석되었다. 요인의 대표성을 나타내는 복합신뢰도(CR: Construct Reliability)와 평균분산추출(AVE: Average Variance Extracted)도 계산하였다. <표 7>에서 보듯이 모든 요인들이

<표 7> 변수들의 확인적 요인분석 및 복합신뢰도, 평균분산추출

구분	요인명	변수	표준화 계수	표준 오차	t 값	CR	AVE			
다양성 관리	제도	제도1	.849	.063	13.963	.842	.794			
		제도2	.798	-	-					
		제도4	.571	.06	9.579					
	문화·인식	문화·인식1	.632	.084	10.161	.852	.735			
		문화·인식2	.715	.086	11.379					
		문화·인식3	.733	.063	11.071					
		문화·인식5	.783	-	-					
	전략	전략1	.748	.093	10.806	.778	.694			
		전략3	.736	-	-					
		전략4	.52	.112	7.883					
조직 성과	조직몰입	조직몰입1	.696	.065	11.019	.835	.754			
		조직몰입3	.964	-	-					
		조직몰입5	.621	.062	9.918					
	조직만족	조직만족2	.515	.059	6.668	.891	.795			
		조직만족3	1.198	-	-					
		조직만족5	.562	.064	6.879					
개인성과평가	개인성과평가1	.832	-	-	.765	.732				
	개인성과평가3	.582	.311	8.859						
	개인성과평가4	.398	.099	6.507						
	개인성과평가5	.621	.098	9.377						
적합 지수	χ^2	df	p	CFI	GFI	IFI	NFI	AGFI	RMR	RMSEA
	357.149	265	.001	.918	.902	.919	.901	.873	.052	.077

복합신뢰도(0.70)와 분산추출값(0.50)이 권장 기준보다 높게 나타나서 대표성을 갖는 것으로 분석되었다.

판별타당성은 각 변수의 평균분산추출(AVE)이 구성개념 간의 상관계수 제곱 값보다 크다면 판별타당성이 존재하는 것으로 평가할 수 있다. 판별타당성을 분석한 결과, <표 8>과 같이 구성개념 간 상관계수 제곱 값이 AVE보다 낮게 나타나 판별타당성이 확보된 것으로 나타났다.

4.3 가설검증

구조모형 분석 결과, 다양성 관리(제도/문화·인식/전략)는 개인성과평가에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다(H1-1 ~ H1-3 채택). 또한 개인성과평가는 조직몰입과 조직만족에 모두 유의한 정(+)의 영향을 미쳐(H2-1, H2-2 채택), 개인성과평가의 매개 가능성이 확인되었다. 한편 다양성 관리의 직접효과는 일부 경로에서만 유의하여 부분적으로 지지되었다(H3 일부 채택).

<표 8> 판별타당성 분석

	제도	문화·인식	전략	조직몰입	조직만족	개인성과평가
제도	.794	.424	.336	.280	.220	.184
문화·인식	.651	.735	.372	.240	.230	.196
전략	.580	.610	.694	.230	.250	.176
조직몰입	.529	.490	.480	.754	.422	.260
조직만족	.469	.480	.500	.650	.795	.336
개인성과평가	.429	.443	.419	.510	.580	.732

주) 대각선 셀의 숫자: 평균분산추출(AVE), 대각선 아래 상관계수(r), 대각선 위 상관계수 제곱값(r²)

<표 9> 구조방정식 모형 분석 결과

가설	경로			표준화계수	t 값(p)	가설 검정				
H1-1	제도 다양성 관리	-->	개인성과평가	.29	3.41	채택				
H1-2	문화·인식 다양성 관리	-->	개인성과평가	.33	4.02	채택				
H1-3	전략 다양성 관리	-->	개인성과평가	.18	2.15	채택				
H2-1	개인성과평가	-->	조직몰입	.52	7.68	채택				
H2-2	개인성과평가	-->	조직만족	.46	6.41	채택				
H3-1	제도 다양성 관리	-->	조직몰입	.21	2.98	채택				
H3-2	제도 다양성 관리	-->	조직만족	.12	1.74	기각				
H3-3	문화·인식 다양성 관리	-->	조직몰입	.09	1.31	기각				
H3-4	문화·인식 다양성 관리	-->	조직만족	.24	3.20	채택				
H3-5	전략 다양성 관리	-->	조직몰입	.14	2.06	채택				
H3-6	전략 다양성 관리	-->	조직만족	.17	2.44	채택				
적합 지수	χ^2	df	p	CFI	GFI	IFI	NFI	AGFI	RMR	RMSEA
	638.214	271	<.001	.913	.896	.914	.887	.864	.044	.061

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

첫 번째 가설과 관련되는 하위 가설들은 모두 채택되었다. 따라서 다양성 관리의 제도·문화·인식·전략 요인은 개인성과평가 수준을 유의하게 향상시키는 것으로 확인되었다.

가설 H2-1은 개인성과평가가 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것으로 설정하였으며, 분석 결과 경로계수 .52($t=4.213, p<.001$)로 나타나 채택되었다. 또한 가설 H2-2는 개인성과평가가 조직만족에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것으로 예측하였고, 분석 결과 경로계수 .46($t=4.111, p<.001$)로 나타나 채택되었다. 이를 통해 개인성과평가가 조직성과의 핵심 요인인 조직몰입과 조직만족을 유의하게 증진시키는 것으로 확인되었다.

한편 다양성 관리가 조직성과에 미치는 직접 효과에 대한 가설검증 결과는 다음과 같다. 가설 H3-1은 제도 다양성 관리가 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것으로 설정하였으며, 분석 결과 경로계수 .21($t=3.561, p<.01$)로 나타나 채택되었다. 반면 가설 H3-2는 제도 다양성 관리가 조직만족에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것으로 예측하였으나, 분석 결과 경로계수 .12($t=1.74, p>.05$)로 유의하지 않아 기각되었다. 가설 H3-3은 문화·인식 다양성 관리가 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것으로 설정하였으나, 분석 결과 경로계수 .09($t=1.31, p>.05$)로 나타나 기각되었다. 반면 가설 H3-4는 문화·인식 다양성 관리가 조직만족에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것으로 예측하였고, 분석 결과 경로계수 .24($t=3.3520, p<.01$)로 나타나 채택되었다. 또한 가설 H3-5는 전략 다양성 관리가 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설로, 분석 결과 경로계수

.14($t=2.960, p<.05$)로 나타나 채택되었다. 마지막으로 가설 H3-6은 전략 다양성 관리가 조직만족에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것으로 예측되었으며, 분석 결과($t=2.554, p<.05$) 채택되었다.

결과적으로 공공도서관 조직 구성원이 인식하는 다양성 관리(제도, 문화·인식, 전략)는 개인성과평가에 유의한 영향을 미치며, 개인성과평가는 다시 조직성과(조직몰입, 조직만족)를 유의하게 향상시키는 것으로 확인되었다. 구체적으로 다양성 관리의 하위요인 중 문화·인식 요인과 제도 요인은 개인성과평가에 상대적으로 큰 영향력을 보였으며, 전략 요인 역시 유의한 정(+)의 영향 관계를 나타내어 조직 내 다양성 관리가 개인의 성과 인식에 긍정적으로 작동하고 있음을 보여준다. 또한 개인성과평가는 조직몰입과 조직만족 모두에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 이는 구성원이 자신의 성과가 공정하고 타당하게 평가된다고 인식할수록 조직에 대한 애착과 만족이 강화된다는 점을 시사한다. 특히 개인성과평가가 조직몰입에 미치는 영향력이 조직만족보다 더 크게 나타나, 공정한 평가체제는 단순한 만족을 넘어 조직에 대한 심리적 결속을 강화하는 핵심 요인으로 작용할 수 있음을 확인하였다. 한편 다양성 관리가 조직성과에 미치는 직접효과는 일부 경로에서만 유의하게 나타났다. 제도 다양성 관리는 조직몰입에 유의한 영향을 미쳤으나 조직만족에는 유의하지 않았으며, 문화·인식 다양성 관리는 조직만족에 유의한 영향을 보였으나 조직몰입에는 유의하지 않은 것으로 나타났다. 전략 다양성 관리는 조직몰입과 조직만족 모두에 유의한 영향을 보여 상대

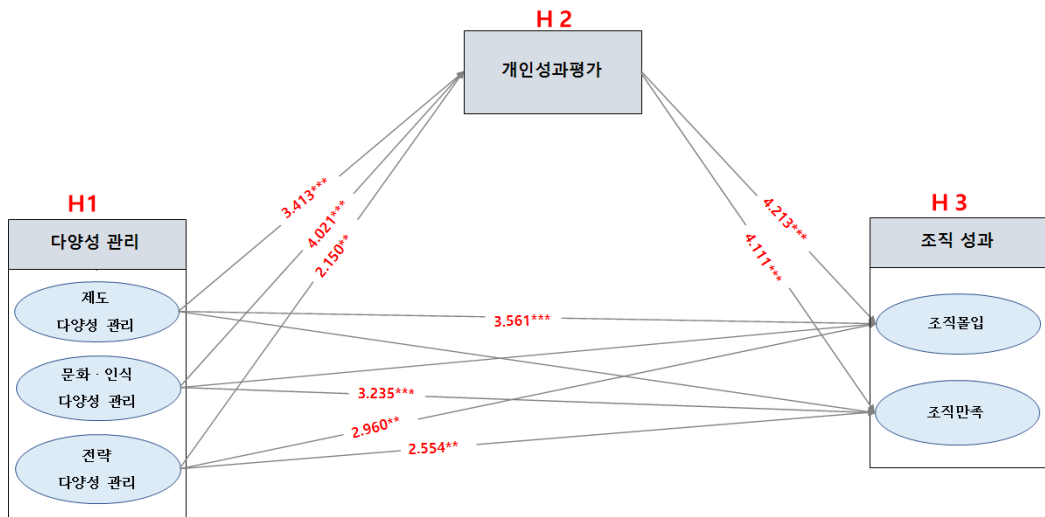
적으로 폭넓은 직접효과를 확인할 수 있었다. 이는 조직성고가 단일 요인에 의해 결정되기보다는 다양성 관리의 하위요인별 특성과 성과변수의 유형에 따라 영향 양상이 다르게 나타날 수 있음을 의미한다.

본 연구는 공공도서관 조직에서 다양성 관리가 조직성고로 이어지는 과정에서 개인성과평가가 핵심 매개역할을 수행함을 보여준다. 매개변수의 부분매개 결과에 대한 구체적으로 살펴보면, 제도 및 전략 다양성 관리는 조직몰입에 직접적인 영향을 미침과 동시에(직접효과 유의), 개인성과평가를 거쳐 조직몰입에 영향을 미치는 간접효과 또한 유의하게 나타났다. 이는 개인성과평가가 부분매개 역할을 수행함을 의미한다. 즉, 잘 갖춰진 다양성 관리 제도는 그 자체로 구성원의 몰입을 높이기도 하지만, 구성원이 평가 시스템을 공정하다고 인식할 때 그 긍정적 효과가 더욱 강화되어 조직성고로 이어진다는 점을 실증적으로 보여준다. 반면, 문화·인식

다양성 관리가 조직몰입에 미치는 영향은 직접 효과는 유의하지 않고 매개효과만 유의하여 완전매개 성격을 보였다. 따라서 공공도서관 조직 성과 제고를 위해서는 다양성 관리 정책의 단편적 운영을 넘어, 평가제도와 연계된 통합적 다양성 관리 체계 구축이 필요함을 시사한다(〈그림 2〉 참조).

5. 결론 및 제언

공공조직 환경이 급변하고 구성원의 다양성이 확대되면서, 조직 차원의 다양성 대응 역량이 중요한 과제로 부각되고 있다. 특히 공공도서관은 다양한 인력이 함께 근무하는 공공서비스 기관으로서 다양성을 효과적으로 관리·통합하는 방식이 조직성과와 서비스품질에 영향을 미칠 수 있다. 이에 따라 다양성은 단순한 인력 구성 차원을 넘어 제도, 문화, 전략 등 조



〈그림 2〉 연구모형 분석 결과

직 운영 전반에서 체계적으로 관리되어야 할 영역으로 확장되고 있다. 한편 조직행동 연구에서는 조직성과의 핵심 요인으로 구성원의 인식 및 심리적 변수를 강조하며, 특히 개인이 조직의 성과평가를 공정하게 인식하는 정도가 몰입과 만족 등 조직성과에 영향을 미치는 중요한 기제로 논의되고 있다. 따라서 다양성 관리가 조직성과로 이어지는 과정에서 개인성과평가를 함께 고려할 필요가 있다. 이에 본 연구는 공공도서관 조직을 대상으로 다양성 관리(제도, 문화·인식, 전략)가 조직성과(조직몰입, 조직만족)에 미치는 영향과 개인성과평가의 매개역할을 구조적으로 검증하였다. 본 장에서는 실증분석 결과를 종합하여 연구의 결론과 함께 정책적·실천적 제언 및 향후 연구 방향을 제시하고자 한다. 이 연구의 결론은 다음과 같다.

첫째, 다양성 관리(제도, 문화·인식, 전략)는 개인성과평가에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 공공도서관이 다양한 구성원을 공정하고 포용적으로 관리할수록 구성원이 자신의 성과가 합리적 기준에 따라 평가된다고 인식함을 의미한다. 따라서 다양성 관리는 단순한 차별 방지 차원을 넘어 성과평가에 대한 공정성 인식과 신뢰를 형성하는 조직 운영 기반으로 기능하는 것으로 해석된다. 세 하위요인은 모두 통계적으로 유의하였으며(H1-1~H1-3 채택), 그중 문화·인식 다양성 관리의 영향력이 가장 크게 나타났다($\beta = .33, p < .001$). 이는 다양성을 존중하고 포용하는 조직문화가 평가의 정당성 인식을 강화하는 핵심 조건임을 시사한다. 또한 제도 다양성 관리는 개인성과평가에 유의한 정(+)의 영향을 미쳤으며($\beta = .29, p < .001$), 절차적 공정성과

규범적 제도 기반이 평가 신뢰 형성에 기여함을 보여준다. 이는 채용·배치·승진·보직 부여 등 운영 전 과정에서 형평성이 확보될수록 성과평가 또한 공정하게 작동한다고 인식하는 경향이 강화됨을 의미한다. 한편 전략 다양성 관리도 개인성과평가에 유의미한 영향을 나타냈으며($\beta = .18, p < .05$), 실천적 지원정책이 평가 수용성을 높이는 요인으로 확인되었다. 즉 다양한 근무 여건을 고려한 지원이 강화될수록 성과평가가 통제 중심이 아니라 성장과 개선을 지원하는 관리체제로 인식되는 것으로 판단된다. 종합하면, 공공도서관 조직에서 다양성 관리는 개인성과평가를 강화하는 주요 선행요인이며, 특히 문화·인식 요인이 중심적 역할을 수행하는 것으로 결론지을 수 있다.

정책적으로는 다양성 관리 정책을 인사·성과관리와 연동한 표준 운영지침(SOP) 형태로 제도화하여 절차적 공정성 기반을 강화할 필요가 있다. 또한 지자체 차원에서 포용 리더십 교육과 차별 예방 프로그램을 확대하고, 조직 내 소통체계 개선을 지원함으로써 다양성이 조직 역량으로 축적되도록 해야 한다. 더불어 유연 근무, 직무지원, 업무환경 개선 등 전략 다양성 관리의 실행을 뒷받침할 수 있는 재정 및 운영 기반 마련이 요구된다. 실천적으로는 직무별 성과평가 기준의 명확화와 공개를 통해 평가의 예측가능성을 높이고, 평가 이후 피드백을 정례화하여 성과관리의 수용성을 제고해야 한다. 아울러 다양성 관리를 갈등 대응이 아닌 학습과 협업의 조직 운영 구조로 전환하고, 지원정책을 성과관리 체계와 연계함으로써 개인성과평가의 신뢰도를 강화할 필요가 있다.

둘째, 개인성과평가는 조직성과(조직몰입, 조

직만족)에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 구성원이 자신의 업무 성과가 공정하고 합리적인 기준에 따라 평가된다고 인식할수록 조직에 대한 태도와 정서적 반응이 긍정적으로 강화됨을 의미한다. 즉 개인성과평가는 단순한 평가 결과의 만족을 넘어 조직에 대한 애착과 직무 지속 의지, 나아가 조직 운영의 안정성과 효율성에 영향을 미치는 핵심 요인으로 기능한다. 세부적으로 개인성과평가는 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미쳤으며($\beta = .52, t = 7.68, p < .001$), 조직성과 요인 중에서도 비교적 강한 영향력을 나타냈다. 이는 평가의 공정성과 성과관리 체계에 대한 신뢰가 강화될수록 구성원이 조직의 목표와 가치에 더 깊이 동의하고, 조직 구성원으로서의 일체감을 갖게 됨을 시사한다. 또한 개인성과평가는 조직만족에도 유의한 정(+)의 영향을 미쳤으며($\beta = .46, t = 6.41, p < .001$), 공정한 평가 경험이 조직 전반에 대한 만족 수준을 높이는 데 기여함을 보여준다. 이는 성과평가가 구성원의 직무 경험을 형성하는 주요 제도적 장치로서 작동하며, 평가 과정에서의 절차적 타당성과 피드백 경험이 조직에 대한 긍정적 태도를 강화함을 의미한다. 특히 조직몰입에 대한 영향력이 조직만족보다 더 크게 나타난 점은 개인성과평가가 만족을 넘어 심리적 결속과 장기적 헌신을 강화하는 요인임을 뒷받침한다. 따라서 공공도서관 조직에서 조직성과를 제고하기 위해서는 성과평가의 공정성 확보와 평가체계에 대한 신뢰 형성이 중요한 전략적 과제가 된다. 종합하면, 개인성과평가는 공공도서관 조직에서 조직몰입과 조직만족을 강화하는 핵심 선행요인으로 확인되었으며, 조직성과 향상을 위한 관리적 개

입의 중심 영역으로 제시될 수 있다.

공공도서관 인사·성과관리 제도에서 평가 기준의 명확화와 표준화, 평가 과정의 투명성 확보를 통해 개인성과평가의 공정성 인식을 제도적으로 강화할 필요가 있다. 또한 평가자의 재량에 따른 편차를 줄이기 위해 평가자 교육 및 평가역량 인증 체계를 도입하고, 평가 항목 및 절차를 정기적으로 점검하는 관리체계를 마련해야 한다. 더불어 개인성과평가 결과가 우수·승진 등 결과 중심으로만 활용되지 않도록, 역량 개발 및 성장 지원과 연계된 평가정책을 강화할 필요가 있다. 실천적으로는 평가 전 목표 설정(Goal setting)과 기준 합의, 평가 후 피드백 면담을 정례화하여 구성원이 평가의 정당성과 발전 가능성을 체감하도록 해야 한다. 아울러 조직 차원에서는 평가 결과에 따른 교육·코칭·경력개발 지원을 제공함으로써 개인성과평가가 조직몰입과 조직만족으로 연결되는 선순환 구조를 구축할 필요가 있다.

셋째, 다양성 관리(제도, 문화·인식, 전략)는 조직성과(조직몰입, 조직만족)에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 조직이 구성원의 다양성을 존중하고 포용적으로 운영할수록 구성원이 조직에 대해 더 높은 애착과 만족을 느끼며, 결과적으로 조직성과가 강화될 수 있음을 의미한다. 다만 다양성 관리의 하위 요인별 직접효과는 조직성과의 유형에 따라 차이가 나타나, 가설은 일부 경로에서만 지지되는 것으로 확인되었다. 세부적으로 제도 다양성 관리의 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미쳤으며($\beta = .21, t = 2.98, p < .01$), 공정한 제도 기반이 구성원의 조직에 대한 헌신과 일체감 강화에 기여함을 보여준다. 반면 제도 다양성

관리가 조직만족에 미치는 영향은 통계적으로 유의하지 않아($\beta=.12, t=1.74, p>.05$) 직접효과 측면에서는 기각되었다. 또한 문화·인식 다양성 관리는 조직만족에 유의한 정(+)의 영향을 미쳤으며($\beta=.24, t=3.20, p<.01$), 포용적 조직문화가 구성원의 정서적 만족을 강화하는 핵심 요인임을 시사한다. 그러나 문화·인식 다양성 관리가 조직몰입에 미치는 영향은 유의하지 않아($\beta=.09, t=1.31, p>.05$), 문화·인식 요인은 몰입보다는 만족에 더 직접적으로 작동하는 특성이 확인되었다. 한편 전략 다양성 관리는 조직몰입($\beta=.14, t=2.06, p<.05$)과 조직만족($\beta=.17, t=2.44, p<.05$) 모두에 유의한 정(+)의 영향을 미쳐, 다양성 관리가 전략적으로 체계화될수록 조직성과 전반에 긍정적 파급효과가 나타남을 보여준다. 즉 전략적 다양성 관리는 구성원의 근무 여건과 역량 발휘를 지원하는 운영방식과 결합되며, 구성원의 조직 태도와 조직에 대한 만족을 동시에 제고하는 요인으로 기능한다고 해석된다. 종합하면 공공도서관 조직에서 다양성 관리는 조직성과에 대한 직접효과를 부분적으로 나타내었으며, 특히 제도 요인은 조직몰입, 문화·인식 요인은 조직만족, 전략 요인은 조직몰입·조직만족 모두에 영향을 미치는 것으로 결론지을 수 있다.

공공도서관 운영 기준 및 인사관리 지침에서 다양성 관리 요소를 명시하고, 조직몰입을 강화할 수 있도록 공정한 인사·업무배분 체계를 제도적으로 고도화할 필요가 있다. 또한 조직만족을 높이기 위해 포용적 조직문화를 확산할 수 있는 교육·소통·갈등조정 프로그램을 지자체와 도서관정책 차원에서 지원하는 방안이 요구된다. 특히 전략 다양성 관리의 효과가 조

직성과 전반으로 확장되는 점을 고려하여, 유연근무·맞춤형 직무지원·역량개발 체계 구축을 위한 재정 및 운영 기반을 강화할 필요가 있다. 실천적으로는 조직 내부에서 다양성 관리 실천 수준을 정기적으로 점검하고, 다양한 집단의 의견이 의사결정에 반영될 수 있도록 참여 기반 조직운영 구조를 마련해야 한다. 아울러 다양성 관리를 조직목표 및 성과지표와 연계하여 추진함으로써, 구성원들이 다양성 정책을 일회성 캠페인이 아닌 지속 가능한 조직운영전략으로 체감하도록 할 필요가 있다.

본 연구에서는 다양성 관리가 조직성과에 미치는 직접효과가 하위요인 및 조직성과 유형에 따라 부분적으로 유의한 것으로 나타났다. 이는 다양성 관리가 조직성과에 일률적으로 작동하기보다 조직 운영의 특성과 성과변수의 성격에 따라 상이한 경로로 영향을 미칠 수 있음을 의미한다. 구체적으로 제도 다양성 관리는 조직몰입에는 유의한 영향을 미쳤으나 조직만족에는 유의하지 않았는데, 제도적 기반이 구성원에게 안정감과 예측가능성을 제공하여 조직에 대한 신뢰와 헌신을 강화하는 데 더 직접적으로 작동했기 때문으로 해석된다. 반면 문화·인식 다양성 관리는 조직만족에는 유의했으나 조직몰입에는 유의하지 않았으며, 이는 포용적 조직문화가 구성원의 정서적 만족을 직접적으로 높이는 반면 몰입으로 확장되기 위해서는 시간의 축적과 제도·전략적 기반이 필요하기 때문으로 판단된다. 또한 전략 다양성 관리는 조직몰입과 조직만족 모두에 유의한 영향을 미쳐, 구성원이 체감할 수 있는 지원정책과 운영전략이 조직성과 전반을 강화하는 핵심 요인임을 확인하였다. 종합하면 다양성 관리는 하위요인

별로 조직성공에 대한 영향 양상이 차별적으로 나타나므로, 공공도서관에서는 제도·문화·전략을 분절적으로 운영하기보다 통합적으로 연계하여 관리할 필요가 있다.

앞서 살펴본 이 연구의 결과로 한계점을 짚어보고 후속 연구를 위한 제언을 하고자 한다. 연구의 한계점으로는 첫째, 공공도서관 구성원을 대상으로 한 횡단적 설문자료를 기반으로 분석되었으므로 변수 간 인과관계를 엄밀히 확정하기에는 한계가 있다. 다양성 관리, 개인성과평가, 조직성과 간 관계는 시간의 축적과 조직 변화 과정 속에서 강화되거나 약화될 수 있어, 장기적 관점의 분석이 요구된다. 둘째, 본 연구는 모든 변수를 구성원의 인식(자기보고) 자료로 측정하였으며, 이로 인해 동일방법편의(common method bias)가 발생할 가능성이 존재한다. 특히 조직성과를 조직몰입과 조직만족과 같은 지각적 성과로 측정함에 따라, 객관적 성과지표(예: 서비스 성과, 이용자 만족도, 성과평가 결과 등)를 충분히 반영하지 못한 제한이 있다. 셋째, 다양성 관리가 조직성과에 미치는 직접효과가 하위요인 및 조직성과 유형에 따라 부분적으로 유의하게 나타난 점은, 다양한 요인들이 관계에 개입할 가능성을 시사한다. 즉 다양성 관리가 조직성과로 이어지는 과정에서 개인성과평가 외에도 조직공정성, 리더십, 심리

적 안전감, 직무스트레스 등 다양한 매개·조절요인이 존재할 수 있음에도 이를 충분히 포함하지 못했다.

후속 연구를 위한 제언으로는 첫째, 종단연구를 적용하여 다양성 관리가 개인성과평가 및 조직성과에 미치는 영향을 시간 흐름에 따라 추적할 필요가 있다. 이를 통해 다양성 관리가 조직문화와 성과로 정착되는 과정(지연효과, 누적효과)을 보다 정교하게 설명할 수 있다. 둘째, 동일방법편의를 보완하기 위해 설문자료 외에도 객관적 성과지표 또는 다원자료를 결합한 연구설계를 적용할 필요가 있다. 특히 공공도서관의 특성상 서비스 성과 및 이용자 중심지표를 포함할 때 연구의 실무적 활용도가 더욱 높아질 것이다. 셋째, 다양성 관리의 효과가 조직성과에 부분적으로만 유의하게 나타난 점을 고려하여, 후속 연구에서는 다양한 매개·조절 변수를 포함한 확장모형을 검증할 필요가 있다. 예를 들어 절차적 공정성/분배적 공정성, 리더십 유형(포용적 리더십), 심리적 안전감, 조직지원인식, 직무열의 등을 포함하면 다양성 관리가 조직성과로 이어지는 경로를 더 풍부하게 설명할 수 있다. 이를 통해 현장에서 분절적으로 운영되는 현실적 문제와 개선 가능성을 실증적으로 보완할 수 있다.

참 고 문 헌

- 강영철 (2008). 공공조직 구성원의 성과평가결과 활용에 대한 인식과 영향요인 분석: 조직 특성적 요인을 중심으로. 한국정책과학학회보, 12(3), 245-273.
- 김강산, 윤기웅 (2025). 조직성과에 미치는 영향요인에 대한 연구: 개인성과평가 매개효과를 중심으

- 로. 2025 한국미래행정학회 동계공동학술대회, 55-79.
- 김종완, 송해덕 (2024). 하이브리드 근무환경에서 조직 다양성이 혁신행동에 미치는 영향: 직원몰입의 매개효과와 과업 상호의존성의 조절효과. *역량개발학습연구*, 19(3), 57-86.
<https://doi.org/10.21319/khrd.2024.19.3.57>
- 남상지, 오승현 (2025). 비윤리적 친조직행동 영향요인과 포용적 관계의 조절효과: 공사조직의 비교 분석. *한국조직학회보*, 22(3), 99-144. <https://doi.org/10.21484/kros.2025.22.3.99>
- 도운섭 (2009). 공공도서관의 조직문화유형에 대한 경험적 연구: 대구광역시 공공도서관을 대상으로. *한국조직학회보*, 6(2), 33-54. <https://doi.org/10.21484/kros.2009.6.2.33>
- 박윤, 심형인 (2022). 공공조직의 다양성관리가 변화관리 및 조직성과에 미치는 영향. *인문사회* 21, 13(1), 2575-2589. <http://doi.org/10.22143/HSS21.13.1.182>
- 박정민, 최도립, 이순호 (2020). 다양성 관리가 인식된 성과와 조직몰입에 미치는 영향: 국제연구기관을 중심으로. *한국콘텐츠학회논문지*, 20(2), 626-635.
<https://doi.org/10.5392/JKCA.2020.20.02.626>
- 박현환 (2025). 공공봉사동기와 조직시민행동: 역할모호성과 공직가치의 매개효과를 중심으로. *한국정책연구*, 25(3), 329-357. <https://doi.org/10.46330/jkps.2025.09.25.3.329>
- 이선희 (2018). 공공도서관의 조직건강도와 조직성과간의 관계에 관한 연구. 석사학위논문, 연세대학교.
- 이재완, 은중환 (2024). 공공조직의 인적 다양성과 조직문화: 산림청 직원의 인식을 중심으로. *한국사회와 행정연구*, 34(4), 115-139. <https://doi.org/10.53865/KSPA.2024.2.34.4.115>
- 이정욱, 이정철, 조문석 (2025). 성과관리에 대한 성과관리: 국무조정실 성과관리 자체평가·운영실태 점검체계 개선방안. *현대사회와 행정*, 35(1), 1-28.
<https://doi.org/10.26847/mspa.2025.35.1.1>
- 전희곤, 장금성, 김은아 (2024). 병원간호조직의 다양성관리가 조직몰입에 미치는 영향: 다양성수용도와 긍정간호조직문화의 이중매개효과. *한국간호과학회*, 54(3), 403-417.
<https://doi.org/10.4040/jkan.23120>
- 정대근 (2016). 고몰입 인적자원관리 시스템이 대학도서관 조직성과에 미치는 영향 연구. *한국도서관·정보학회지*, 47(2), 359-386. <http://doi.org/10.16981/kliss.47.201606.359>
- 정미옥 (2024). 3 차원 서비스품질 모형을 적용한 공공도서관 서비스품질 이 이용자 만족도와 이용자 충성도에 미치는 영향. *한국문헌정보학회지*, 58(2), 289-316.
<https://doi.org/10.4275/KSLIS.2024.58.2.289>
- 정수현, 강옥균 (2024). 공공기관 개인 성과평가 방법에 관한 연구: 연구관리전문기관을 중심으로. *한국산학기술학회 논문지*, 25(3), 117-125. <https://doi.org/10.5762/KAIS.2024.25.3.117>
- Akanmu, M. D., Panatik, S. A. B., & Shahrin, R. (2025). The influence of performance appraisal practices on employee engagement at higher education institutions of Malaysia. *Cogent*

- Business & Management, 12(1), 2442093. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2442093>
- Choi, S. & Rainey, H. G. (2014). Organizational fairness and diversity management in public organizations: Does fairness matter in managing diversity?. *Review of Public Personnel Administration*, 34(4), 307-331. <https://doi.org/10.1177/0734371X13486489>
- DeNisi, A. & Smith, C. E. (2014). Performance appraisal, performance management, and firm-level performance: A review, a proposed model, and new directions for future research. *Academy of Management Annals*, 8(1), 127-179. <https://doi.org/10.5465/19416520.2014.873178>
- Dennissen, M., Benschop, Y., & van Den Brink, M. (2020). Rethinking diversity management: An intersectional analysis of diversity networks. *Organization Studies*, 41(2), 219-240. <https://doi.org/10.1177/0170840618800103>
- Guillaume, Y. R., Dawson, J. F., Otaye Ebede, L., Woods, S. A., & West, M. A. (2017). Harnessing demographic differences in organizations: What moderates the effects of workplace diversity?. *Journal of Organizational Behavior*, 38(2), 276-303. <https://doi.org/10.1002/job.2040>
- Holck, L., Muhr, S. L., & Villesèche, F. (2016). Identity, diversity and diversity management: On theoretical connections, assumptions and implications for practice. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 35(1), 48-64. <https://doi.org/10.1108/EDI-08-2014-0061>
- Iqbal, M. Z., Akbar, S., & Budhwar, P. (2015). Effectiveness of performance appraisal: An integrated framework. *International Journal of Management Reviews*, 17(4), 510-533. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12050>
- Köllen, T. (2021). Diversity management: A critical review and agenda for the future. *Journal of Management Inquiry*, 30(3), 259-272. <https://doi.org/10.1177/1056492619868025>
- Leavitt, K., Barnes, C. M., & Shapiro, D. L. (2025). The role of human managers within algorithmic performance management systems: A process model of employee trust in managers through reflexivity. *Academy of Management Review*, 50(4), 745-767. <https://doi.org/10.5465/amr.2022.0058>
- Morrison, M., Lumby, J., & Sood, K. (2006). Diversity and diversity management: Messages from recent research. *Educational Management Administration & Leadership*, 34(3), 277-295. <https://doi.org/10.1177/1741143206065264>
- Mula-Falcón, J. & Caballero, K. (2025). Academics' perceptions regarding performance evaluations and the consequences for their professional and personal activity. *Journal of Applied*

- Research in Higher Education, 17(7), 97-113. <https://doi.org/10.1108/JARHE-05-2023-0183>
- Mulu, A. & Zewdie, S. (2021). The effect of diversity management on organizational performance: The case of Ethio-Telecom South West Region. *European Journal of Business and Management Research*, 6(2), 134-139. <http://dx.doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.2.813>
- Oyeniran, K. & Irenea, K. (2021). Organizational constraints, work attitude and job performance of librarians in selected public university libraries in Nigeria. *Niger Delta Journal of Library and Information Science*, 2(1), 1-11.
- Pitts, D. W. (2006). Modeling the impact of diversity management. *Review of Public Personnel Administration*, 26(3), 245-268. <https://doi.org/10.1177/0734371X05278491>
- Sinclair, N. T. (2017). Building a learning organization in a public library. *Journal of Library Administration*, 57(6), 683-700. <https://doi.org/10.1080/01930826.2017.1291183>
- Smith, K. G., Locke, E. A., & Barry, D. (1990). Goal setting, planning, and organizational performance: An experimental simulation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 46(1), 118-134. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(90\)90025-5](https://doi.org/10.1016/0749-5978(90)90025-5)
- Thomas, D. A. & Ely, R. J. (1996). Making differences matter. *Harvard Business Review*, 74(5), 79-90.
- Travis, D. J., Gomez, R. J., & Barak, M. E. M. (2011). Speaking up and stepping back: Examining the link between employee voice and job neglect. *Children and Youth Services Review*, 33(10), 1831-1841. <https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2011.05.008>
- Wise, L. R. & Tschirhart, M. (2000). Examining empirical evidence on diversity effects: How useful is diversity research for public sector managers?. *Public Administration Review*, 60(5), 386-394. <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00102>
- Wojciechowska, M. & Topolska, K. (2021). Social and cultural capital in public libraries and its impact on the organization of new forms of services and implementation of social projects. *Journal of Library Administration*, 61(6), 627-643. <https://doi.org/10.1080/01930826.2021.1947053>

• 국문 참고자료의 영어 표기

(English translation / romanization of references originally written in Korean)

- Do, Oun-Seop (2009). Analyzing the types of organizational culture on the public libraries in the Taegu Metropolitan City. *Korean Association for Organizational Studies*, 6(2), 33-54. <https://doi.org/10.21484/kros.2009.6.2.33>

- Jeon, Hwi-Gon, Jang, Keum-Seong, & Kim, Eun-Ah (2024). The effect of diversity management in hospital nursing organizations on organizational commitment: The dual mediating effects of diversity acceptance and positive nursing organizational culture. *Journal of Korean Academy of Nursing*, 54(3), 403-431. <https://doi.org/10.4040/jkan.23120>
- Jeong, Dae-Keun (2016). A study on the effect of high commitment human resource management system on the performance of university library. *Journal of the Korean Society for Library and Information Science*, 47(2), 359-386. <http://doi.org/10.16981/kliss.47.201606.359>
- Jeong, Mi-Ok (2024). A study on the effect of public library service quality on user satisfaction and user loyalty according to Brady & Cronin's three-dimensional service quality model. *Journal of the Korean Society for Library and Information Science*, 58(2), 289-316. <https://doi.org/10.4275/KSLIS.2024.58.2.289>
- Jeong, Su-Heon & Kang, Ock-Kyun (2024). A study on the employee performance appraisal methods of public institutions: Focusing on institutions for research management. *Journal of the Korea Academia-Industrial Cooperation Society*, 25(3), 117-125. <https://doi.org/10.5762/KAIS.2024.25.3.117>
- Kang, Young-Chul (2008). An empirical analysis of public employees' perception and factors influencing on performance evaluation results. *Journal of the Korean Policy Sciences Association*, 12(3), 245-273.
- Kim, Jong-Wan & Song, Hae-Deok (2024). The impact of organizational diversity on innovative behavior in hybrid work environments: The mediating effect of employee engagement and the moderating effect of task interdependence. *Journal of Competency Development & Learning*, 19(3), 57-86. <https://doi.org/10.21319/khrd.2024.19.3.57>
- Kim, Kang-San & Yoon, Ki-Wung (2025). A study on factors influencing organizational performance: Focusing on the mediating effect of individual performance evaluation. *Korean Association for Future Public Administration, Conference*, 55-79.
- Lee, Jae-Wan & Eun, Jong-Hwan (2024). Understanding awareness of human diversity and organizational culture in public organizations: A focus on the perceptions of forest service employees. *Korean Journal of Social and Public Administration*, 34(4), 115-139. <https://doi.org/10.53865/KSPA.2024.2.34.4.115>
- Lee, Jung-Wook, Lee, Jung-Chul, & Cho, Mun-Seok (2025). Managing performance for performance management: The case of the performance review system of the office for government policy coordination. *Modern Society and Public Administration*, 35(1), 1-28. <https://doi.org/10.26847/mspa.2025.35.1.1>

- Lee, Sun-Hi (2018). A Study on the Relationship between Organizational Health and Organizational Performance in Public Libraries. Master's Thesis, Yonsei University.
- Nam, Sang-Ji & Oh, Seung-Hyun (2025). Determinants of unethical pro-organizational behavior and the moderating role of inclusive relationships: A comparative analysis of public and private organizations. *Korean Review of Organizational Studies*, 22(3), 99-144. <https://doi:10.21484/kros.2025.22.3.99>
- Park, Hyeon-Hwan (2025). Public service motivation and organizational citizenship behavior: The mediating effects of role ambiguity and public service values. *The Journal of Korean Policy Studies*, 25(3), 329-357. <https://doi.org/10.46330/jkps.2025.09.25.3.329>
- Park, Jeong-Min, Choi, Do-Lim, & Lee, Sun-Ho (2020). The effects of diversity management on perceived performance and organizational commitment: Focusing on national research institutes. *The Journal of the Korea Contents Association*, 20(2), 626-635. <https://doi.org/10.5392/JKCA.2020.20.02.626>
- Park, Yoon & Shim, Hyung-In (2022). Effects of diversity management in public organizations on change management and organizational performance. *The Journal of Humanities and Social Sciences* 21, 13(1), 2575-2589. <http://doi.org/10.22143/HSS21.13.1.182>

