

공공부문 성과관리에 대한 인식이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구

A Study on the Determinants on Organizational Performance in the Public Sector

: Focusing on Acceptance of Performance Management

박건우*·윤성일**

Park, Geon-Woo·Yoon, Sungil

■ 목 차 ■

- I. 서론
- II. 이론적 논의 및 가설
- III. 연구설계
- IV. 분석결과
- V. 결론

본 연구는 현대 사회에서 중요시되고 있는 정부조직의 성과 향상을 위해서 성과관리의 중요성을 파악하는데 목적을 두고 있다. 이를 위해 본 연구에서는 한국행정연구원이 수행한 '2011년 공무원 패널 조사'를 활용하여 우리나라 공무원이 인식하는 조직의 성과 수준 있어 그들의 성과관리에 대한 수용 정도가 어떠한 영향을 미치는 지를 실증적으로 분석하고자 한다. 본 연구에서는 성과의 집단(고성과 및 저성과 집단) 및 이에 대한 수용 정도를 구분하여 살펴보았다. 분석 결과 성과관리는 조직성과에 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 특히, 성과관리의 수용, 저성과자의 비율 그리고 목표명확성 등이 조직성과와 큰 연관성이 있었다. 이러한 결과를 통해 향후 우리나라 공공조직의 성공적인 성과관리를 위한 운용에 함의를 제시할 수 있을 것으로 기대한다.

□ 주제어: 성과관리, 성과평가, 저성과, 목표명확성

* 제1저자, 연세대학교 행정학과 박사과정 수료

** 교신저자, 한국지방행정연구원 부연구위원

논문 접수일: 2020. 2. 11, 심사기간: 2020. 2. 11 ~ 2020. 3. 16, 게재확정일: 2020. 3. 16

The importance of government organization has been gradually emphasized with the development of organizational theory. The performance management is one of strong tools to improve government's performance. In this study, we empirically investigate how the public employees accept their performance management acceptance results by using the survey data from the Korea Institute of Public Administration. For the estimation, we classify the group with some standards such as the level of performance and its acceptance. The results suggest that the perceived performance management is positively significant on organizational performance. Furthermore, the share of poor performer and goal clarity show positive significance on organizational performance. With these results, we expect that it can contribute to improve the sound performance management in public sector.

□ Keywords: Performance Management, Performance Evaluation, Poor Performance, Goal Clarity

I. 서론

현대사회에서 정부조직은 성과를 향상시키기 위해 다양한 노력을 기울이고 있다. 이는 조직의 성과가 생존과 경쟁력에 큰 영향을 미치는 주요한 요인 중 하나이기 때문이다. 공공부문에서의 성과관리(performance management)가 중요한 이슈로 부각된 것은 신자유주의(neo-liberalism)의 확산과 더불어 강조되어온 신공공관리(New Public Management)적 개혁과 큰 연관성이 있다. 대표적인 사례로 영국의 대처리즘(Thatcherism)과 미국의 레이거노믹스(Reaganomics) 등을 들 수 있으며, 이러한 사례는 성과주의 원칙과 시장원리에 입각한 정부개혁 패러다임을 수행한 결과라 할 수 있다. 성과관리는 경제개발협력기구 가입국을 중심으로 전 세계적으로 시행되어 왔으며, 조직차원에서 효과성과 성과의 향상을 목적으로 주목되어 왔다.

한편, 우리나라는 IMF 동아시아 금융위기 이후 신공공관리적 제도와 정책들이 실현되기 시작했으며, OECD로 대변되는 주요 선진국에 비해 상대적으로 성과관리에 대한 논의가 뒤늦게 실현되었다(Kim & Hong, 2013).¹⁾ 보다 구체적으로 1998년 도입된 기관평가제도를 통해 평가체계가 정립되었으며, 2001년 제정된 「정부업무평가 등에 관한 기본법」을 통해 제도화되었다. 그리고 2006년 기존의 법을 폐지하고 새롭게 「정부업무평가기본법」을 제정하여 종합적인 관점에서의 성과관리가 제도화되었다(김주환, 2008). 따라서 우리나라 정부조직의 성과관리 및 평가에 관한 논의는 Glaser(1991)가 지적한 바와 같이 정책의 운영에 있어 충분한 시간을 전제할 필요가 있다. 즉, 「정부업무평가기본법」이 제정된 참여정부보다 충분한 제도화 과정을 거친 이명박 정부가 보다 분석과 합의를 도출하는데 유의할 것이다.²⁾

이처럼 우리나라 공공부문과 정부조직의 성과와 관련하여 정부에서는 다양한 노력을 개진해왔다. 그리고 성과관리에 대한 강조는 조직성과와 큰 영향을 미친다는 전제하에 기존의 연구들은 성과와 관련한 다양한 이슈들을 중심으로 논의되어 왔다. 그럼에도 불구하고 국내연구를 기준으로 여전히 성과관리가 조직성과에 미치는 영향에 대한 연구들은 상당히 제한적인 관점에서 수행되었으며, 특히 개인수준에서의 성과관리가 조직성과에 미치는 영향을 분석한

1) 1990년 성과평가시스템이 공공조직에 처음 소개되었으며, 1997년 경제위기를 통해 성과관리 기법의 활용이 촉진되었다. 그리고 1998년에는 다양한 성과관리시스템(목표관리제 등이 도입되었으며, 2000년 이후 평가 공화국이라는 별칭이 붙을 정도로 다양한 평가 및 관리가 이루어지기 시작했다(Kim & Hong, 2013).

2) 이명박 정부는 역대 가장 작은 정부를 지향하며, 성과 중심의 시장 메커니즘(mechanism)을 중요시하였다. 또한, 적극적인 조직개편을 통해 정부조직을 축소하였다.

연구는 미비했다고 볼 수 있다. 따라서 이와 같은 연구를 통해서 구체적인 함의를 제시하는데에는 상당한 어려움이 존재한다. 또한 성과관리와 조직성과 간의 직접적인 상관관계에 대한 규명이 필요하며, 여기서 발생하는 문제점을 분석하는 연구들이 진행될 필요가 있다(Moynihan, 2010).

이에 본 연구에서는 우리나라 정부조직의 공무원이 성과평가에 대한 인식과 성과평가의 결과 그리고 저성과자에 대한 인식이 조직성과에 어떠한 영향을 미치는지를 분석하는 것을 목적으로 한다. 본 연구의 구성은 다음과 같다. II장에서는 이론적 논의를 통해 본 연구의 가설을 구성한다. III장에서는 연구모형과 분석방법을 기술하고, IV장에서는 실증분석 결과를 도출하고 이를 토대로 유형별 성과관리 전략을 살펴본다. 마지막으로 V장에서는 본 연구의 정책적 함의와 후속연구의 필요성 등을 논의한다.

II. 이론적 논의 및 가설

1. 성과와 성과관리

성과의 개념은 다양한 학자에 의해서 정의되고 있지만 모호한 특성을 지니고 있다(Van Dooren et al., 2010). 공동성 외(2011)에 따르면 성과는 공공부문이 서비스를 제공함에 있어 형평성, 효과성, 효율성 그리고 정책 순응 등과 같이 다양한 개념을 포함하는 것으로 보고 있다. 성과와 마찬가지로 성과관리에 대한 개념도 상당히 다양하게 정의되고 있다. 「정부업무평가기본법」 제2조 6항에서는 성과관리를 “정부업무를 추진함에 있어서 기관의 임무, 중장기목표, 연도별목표 및 성과지표를 수립하고, 그 집행과정 및 결과를 경제성 능률성 효과성 등의 관점에서 관리하는 일련의 활동”으로 정의하고 있다. 성과관리에 대한 개념 정의는 다양하다. 이러한 성과는 Behn(2003)이 주장한 것처럼 공공부문에서의 성과측정(performance measurement)이 성과 향상과 개선을 위한 중요한 과정인 것으로 볼 수 있다.

먼저, Politt(2001)는 성과관리를 공공부문에 있어 개인 및 조직의 구체적인 성과목표를 위해서 전략적으로 우선순위를 결정하는 것으로 보고 있다(Lee & Kim, 2012 재인용). Moynihan(2010)은 성과관리를 전략적 기획(strategic planning)과 성과측정 과정을 통해 성과정보를 창출하며, 이를 통해서 의사결정에 영향을 미치는 것으로 보고 있다. 이러한 성과관리는 일반적으로 성과계획, 성과측정 그리고 성과평가의 세 단계로 구성될 수 있다(OECD,

1997). 그리고 “Bouchaert & Halligan(2008)은 Moynihan(2006)이 제시한 성과관리 유형을 바탕으로 성과관리제도의 발전 단계를 성과행정(performance administration), 기능별 성과관리(management of performance), 종합적인 성과관리(performance management), 성과 거버넌스(performance governance)로 체계화하여 성과관리체계, 성과정보의 측정 및 수집, 성과정보의 활용 단계별로 그 특징을 제시하고 있다”(이정욱 외, 2014: 281). 그리고 Kim & Hong(2013)는 성과관리와 관련한 연구는 조직기반과 과제기반의 연구로 분류될 수 있다고 보았다. 결국, 성과관리 활동은 조직 목표 달성의 성공 여부에 중요한 영향을 미칠 수 있으며, 조직은 이를 성과정보로 활용할 수 있다(Lee & Kim, 2012). 무엇보다 Sanger(2013)의 연구에서도 지적하듯이 성과측정과 성과평가 그리고 성과관리가 독립적인 관계가 아니라, 이러한 과정이 유기적으로 그리고 단계적으로 이루어져 완성될 필요가 있다.

2. 조직성과 영향요인과 가설

Collins & Smith(2006)에 따르면, 조직성과(organizational performance)는 다양하며 불확정적인 개념이다(신황용·이희선, 2012). 즉 조직성과의 개념에 대한 일반적인 합의가 부족하며 행정학적 시각에서는 기업과 같은 민간 조직에 비해 수익과 매출 등의 성과, 생산성 등의 측정이 상당히 어렵다(김태룡·안희정, 2007). 또한, Rainey(1996)는 조직성과와 조직효과성이 명확한 구분이 어려우며 동일한 개념으로 접근할 수 있다고 보았다. 조직성과의 결정요인에 있어 Rainey & Steinbauer(1999)의 연구에서는 이해관계자, 조직문화, 자율성, 전문성, 과업 설계 등 다양한 차원의 성과 결정요인을 제시하였다. 그리고 미국 연방정부 기관들의 조직성과를 평가 및 분석한 Brewer & Selden(2000)의 연구에서는 조직성과의 결정요인을 조직문화, 인적자본, 리더십 등으로 설명하였다. 한편, Lee & Kim(2012)의 연구에서는 조직마다 성과관리를 수행하는 역량이 다르다고 보고 있으며, 합리적인 성과목표를 위해서 전략적 관리가 필요하다고 주장하였다.

이와 같은 기존의 연구는 성과관리가 조직성과에 미치는 영향에 대해서 상대적으로 간과한 측면이 있다. 즉, 조직성과의 포괄적인 개념과 접근으로 인해 성과관리가 미치는 영향에 대해서는 소홀했던 것이다. 본 연구에서는 성과관리를 성과관리 수용성, 성과평가의 결과, 조직내 저성과자, 목표명확성, 그리고 조직개편 등으로 접근하여 성과관리가 조직성과에 미치는 영향을 실증 분석하고자 한다.

1) 성과관리 수용성

Duncan(1981)에 따르면 정책 또는 제도의 수용성은 개인의 내면적 가치 및 태도가 변화하는 것을 의미한다(남창우·이명숙, 2008 재인용). 이러한 수용성은 “규범적인 원칙과 규제에 대하여 긍정적인 태도의 개념임과 동시에 주관적인 개념이 배제되지 않는 개념이다”(남창우·이명숙, 2008: 167). 성과와 관련하여 수용성은 성공적인 성과관리제도의 구축 및 운용에 영향을 미친다(이석환·조주연, 2010). 그리고 이러한 성과관리는 개별 조직의 내재적인 상황 및 특성을 충분히 고려한 전략적 방향으로 시행되어야 효과적일 수 있다(류랑도, 2009).

공무원들을 대상으로 성과관리 수용성에 대해서 분석한 이정철·이정욱(2017)의 연구에 따르면 성과추진에 대한 타당성 및 신뢰성이 조직목표를 성취하는데 기여할 수 있다고 주장하고 있다. 그리고 구분장 외(2004)는 성과평가 수용이 조직의 성과인 조직효과성에 미치는 영향을 분석하였으며 성과평가가 중요하다고 보았다. 또한, 성과관리에 대한 수용성은 직무만족과 조직몰입에 긍정적인 영향을 미쳤으며 중요한 요인으로 볼 수 있다(정지훈, 2008). 남창우·이명숙(2008)의 연구에서도 공공부문의 성과관리 수용성이 조직성과에 영향을 미친다고 분석된 바 있다. 따라서 본 연구에서는 개인 수준에서 성과평가에 대한 수용 정도가 조직성과에 미치는 영향을 분석하고자한다. 이와 관련한 가설은 다음과 같다.

가설 1. 성과관리에 대해서 높게 수용할수록 조직성과에 대해서 긍정적으로 인식할 것이다.

2) 성과평가의 결과

성과평가는 앞서 서술한 수용성과 밀접한 연관성이 있는 개념으로 볼 수 있다. 그리고 성과평가에 있어 수용성은 핵심적인 요인 중 하나이며, 동시에 평가를 받는 집단에 대한 효율적인 업무행태의 개선을 목적으로 하고 있다는 측면에서 중요한 요소로 인식된다(Hedge & Teachout, 2000). 성과는 개인의 성과의 조직의 성과로 나뉘어 구성될 수 있다. 개인의 성과는 개인이 달성한 업무 목표에 있어 역량으로 볼 수 있으며, 조직의 성과는 이들의 집합체이자 결과물로 볼 수 있다. 즉 성과평가의 등급이 높은 고성과자의 경우 저성과자와는 반대로 조직과 개인에 대한 성과에 더 많은 관심을 기울이며, 이를 향상시키기 위해 기꺼이 노력할 가능성이 높다.

평가의 결과는 내부적으로 성과급을 차등화하는데 활용되며, 이는 승진 등에도 반영될 수 있다. 즉 금전적 및 비금전적 보상에 활용되는 일련의 지표로 볼 수 있다. 따라서 조직 구성원은 평가의 결과에 다소 민감할 수 있으며, 조직내 개인의 행태변화에도 영향을 미칠 수 있

다. 조직내에서 상대적으로 성과평가의 결과가 낮은 구성원의 경우 직무수행에 있어 어려움을 야기할 수 있다. 따라서 성과평가제도를 도입하고 운영하여 보다 효율적인 조직으로 개선하기 위해 노력해왔던 것이다. 성과평가의 목적이 조직 구성원의 긍정적이고 생산적인 직무변화를 목적으로 한다는 측면을 감안한다면, 궁극적으로 개개인의 성과평가 등급이 조직 및 개인의 성과와 긴밀한 연관성이 있다고 볼 수 있다. 따라서 이와 관련한 가설은 다음과 같다.

가설 2. 성과평가 등급이 높을수록 자신이 속한 조직의 성과가 높다고 인지할 것이다.

3) 조직 내 저성과자

저성과자는 “업무능력이 부족하거나 불성실한 근무태도 등으로 인해 객관적으로 기대·요구되는 성과수준이나 주어진 목표를 달성하기 어려운 조직구성원(황정운 외, 2014: 116)”으로 볼 수 있다. 이러한 저성과자의 경우 조직내에서 할당되는 업무를 수행함에 있어 역량이 부족하고, 태도가 불량하기 때문에 조직성과를 저해할 가능성이 상당히 높다(김미현·이종수, 2012). 이러한 저성과자의 존재는 기존의 연구에서도 다소 부정적인 영향을 미치는 것으로 밝혀져 왔다(김미현·이종수, 2012; 이민호·김윤권, 2012; 황정운 외, 2014). 따라서 저성과자와 관련한 가설은 다음과 같다.

가설 3. 조직 내 저성과가 많을수록 개인이 인지하는 조직성과에 부정적인 영향을 미칠 것이다.

4) 목표명확성

조직성과에 있어 목표명확성(goal clarity)은 중요한 요인 중 하나이다. 목표가 명확할수록 성과를 달성하는데 유리하며, 이를 위해서 개인 차원에서 더 많은 노력이 이루어 질 수 있다. 그리고 민간부문을 중심으로 다양한 조직의 성과를 측정해온 Marsh & McLennan Company는 성과관리가 일련의 ‘Best Practice’로 성과측정이 성과평가와 의사결정에 중요한 가치로 활용될 수 있다는 점에서 중요하다고 보고 매년 성과측정조사를 시행해오고 있다. 또한, 이들의 2013년 조사 결과에 따르면 성과관리를 위한 관리자의 역량으로 ‘구체적인 발전 전략과 목표 설정’이라고 보았다(MERCER, 2013). 한편, 조직의 목표와 관련하여 대부분의 연구들이 목표모호성(goal ambiguity)을 중심으로 논의해왔는데 목표모호성은 조직의 목표 또는 목표들의 구성이 다양하게 해석된다고 볼 수 있다(Chun & Rainey, 2005). 이러한 목표모호성은 조직몰입과 관리적 역량을 저해하고 관리자의 권위 약화시킬 수 있으며, 이러한 경향과

관련해 공공부문에서 목표모호성이 두드러지게 나타난다. 또한, 박경원 외(2011)의 연구에서는 공공기관의 목표가 명확할수록 조직성과에 긍정적인 영향을 미친다고 보았다. 따라서 목표모호성의 특성과 반대로 목표가 명확한 경우 효율적으로 조직의 성과를 창출할 수 있다.

가설 4. 개인이 인지하는 조직의 목표명확성은 조직성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

5) 조직개편

정부 조직개편은 조직의 목표와 성과를 효율적으로 달성하기 위해 이루어진다. 그리고 공공서비스의 개선은 정부의 성과와 밀접한 연관성이 있다(Boyne, 2003). 하지만 공공부문의 조직개편에 따른 조직효과성 또는 조직성과는 다양하게 나타날 수 있다. 먼저, 박용성 외(2014)의 연구에서는 조직개편이 조직효과성에 영향을 미치지 않는다고 주장하고 있다. 또한 박천오(2011)의 연구에서는 조직개편 후 공무원들이 불편과 문제를 겪으며, 개편 후의 조직 성과에 대해서 부정적으로 인식한다고 보았다. 이처럼 정부는 조직성과의 향상을 위해 조직개편을 목적으로 하지만 조직의 구성원에게 조직개편은 부정적인 영향을 초래할 수 있다. 거시적인 측면에서는 정책의 만족을 제고할 수 있지만 미시적인 차원, 즉 개인수준에서는 부정적인 영향을 미칠 수 있다. 따라서 본 연구에서는 이러한 기존의 연구에 근거해 다음과 같이 가설을 구성하였다.

가설 5. 조직개편을 경험한 공무원은 조직성과에 대해 부정적으로 인식할 것이다.

Ⅲ. 연구설계

1. 분석모형의 설정

본 연구는 공무원이 인지하는 조직의 성과 수준에 미치는 영향을 미치는 요인을 실증적으로 분석하는 것을 목적으로 한다. 이를 위하여 종속변수는 공무원 개인 수준의 인지된 성과로 설정하고, 선행연구를 바탕으로 조직성과에 영향을 미치는 성과관리를 독립변수로 설정하였다. 따라서 본 연구에서 공무원 개인이 인지하는 성과관리에 대한 인식이 조직성과에 미치는 영향을 분석하기 위한 모형은 다음과 같다.

$$P = f(M, C) \quad (\text{식 1})$$

여기서 P 는 종속변수로서 공무원 개인이 인지하는 조직성과를 의미하며, M 은 조직성과에 영향을 미치는 성과관리 수용성, 성과평가의 결과, 조직 내 저성과자 비율, 목표명확성, 조직 개편 등과 같은 성과관리를 의미한다. 그리고 C 는 인구통계학적 특성, 국가직 또는 지방직 공무원 재직 여부 등의 통제변수를 의미한다.

본 연구에서는 공무원들이 인지하는 조직성과와 성과관리를 살펴보기 위해 한국행정연구원의 사회조사센터가 2011년에 실시한 '2011년도 제1차 공무원 패널조사' 자료를 활용하였다. 본 자료는 포괄적인 연구를 목적으로 2015년 처음으로 일반에 공개되었으며, 공무원 개인수준에서 이들의 인식과 관련한 요인들을 다양하게 측정하여 연구에 활용에 할 수 있는 의의가 있다.³⁾ 또한, 미국 연방정부가 매년 실시하는 다양한 공무원 설문조사와 같이 국내 공무원들이 인지하는 개인 및 조직 특성을 분석할 수 있는 이점이 있다. 전체 표본의 수도 기존의 설문 조사보다 많은 1,500명 수준으로 향후 분석 가치가 상당히 높은 자료로 볼 수 있다.

이러한 자료를 토대로 본 연구에서는 각 문항에 대한 요인분석과 교차분석, 그리고 상관관계 분석 등을 실시하였으며, 종속변수인 조직성과에 대한 영향 요인을 밝히기 위해 통합최소자승법(OLS)을 활용하여 다중회귀분석을 수행하였다. 또한, 성과평가 수용성에 있어 전년도의 성과등급에 따라 고성과자와 저성과자로 나누어 보다 구체적인 함의를 제시하고자 하였다.

2. 변수의 설정

1) 종속변수

본 연구의 종속변수는 공무원 개인 수준에서 인지하는 조직성과라 할 수 있다. 하지만 조직의 성과가 아닌 조직 구성원 개인이 인지하는 조직 성과이므로 이에 대해서 분석의 한계가 존재할 수 있다. 그럼에도 불구하고 기존의 연구에서는 개인 수준에서 인지하는 그들의 조직에 성과 수준을 변수로 활용하였다(조태준·신민철, 2011).⁴⁾ 또한 조직성과를 측정함에 있어 조직구성원의 인식을 활용해도 큰 문제는 존재하지 않는다. 따라서 인지된 성과를 종속변수로

3) 본 자료는 행정안전부 통계연보(2010년) 및 지방자치단체 공무원 인사통계(2010) 등을 참고하여 수행되었다(장호석, 2011).

4) 조태준·신민철(2011)의 연구에서도 이와 같은 개인 수준에서의 인지된 성과를 활용하는 것을 한계로 지적하고 있다.

활용하였다. 인지된 조직성과에 대한 문항은 3개의 문항으로 구성되어 있으며, ① 개인과 조직성과의 연계성, ② 동료에 대한 성과 인식, ③ 전반적인 조직성과 수준 등이며 Likert 5점 척도로 측정되었다. 따라서 종속변수에 대한 본 연구에서의 개념 정의는 이들을 포함한 직접적인 조직성과라기 보다 인지된 조직성과로 보는 것으로 한정하고자 한다.

2) 독립변수

첫째, 성과관리에 대한 수용성과 관련한 문항은 ① 대상의 적절성, ② 평가기준의 적절성, ③ 평가시기의 적절성, ④ 평가의 공정성, ⑤ 결과 활용의 적절성, ⑥ 과정에 대한 만족성, ⑦ 결과에 대한 만족성 등 7개의 문항으로 구성되며 Likert 5점 척도로 측정하였다. 둘째, 성과평가의 결과는 직전 연도(2010년)에 실시된 성과평가에 대한 등급을 나타내며, 매우 미흡부터 매우 우수한 5단계로 구성하였다. 셋째, 조직 내 저성과자 비율은 공무원이 인식하는 조직 내의 저성과자 비율로 측정하였다. 이는 '귀하가 속한 조직 안에서 저성과자라고 생각하는 구성원의 비율이 대략적으로 어느 정도라고 생각하십니까? 전체 직원규모를 100%라고 가정하여 응답해 주십시오'로 측정하였다. 넷째, 목표명확성은 ① 목표의 명확성, ② 목표의 인지, ③ 목표의 현저성 등으로 구성되어 있으며, Likert 5점 척도로 측정하였다. 다섯째, 조직개편은 '지난 1년간 조직개편의 경험 유무'로 측정하였다.

3) 통제변수

본 연구에서는 통제변수로 인구통계학적 특성을 나타내는 성별, 연령, 교육 수준, 재직연수, 급여 수준 그리고 공무원의 재직여부를 국가직 또는 지방직으로 측정하였다. 변수의 문항과 설명에 대한 내용은 아래의 <표 1>과 같다.

<표 1> 변수의 측정 문항 및 조작화

구분		문항
종속변수	인지된 조직성과	① 내 개인의 성과수준은 우리조직의 전체 성과수준과 밀접히 연계된다 ② 나의 동료들의 업무성과 수준은 상당히 높은 편이다 ③ 우리조직 전체의 성과 수준은 다른 조직과 비교할 때도 상당히 높은 편이다
독립변수	성과관리 수용성	① 성과평가의 대상항목은 적절했다 ② 성과평가의 평가기준은 적절했다 ③ 성과평가의 평가시기는 적절했다 ④ 심사자는 공정하게 성과를 평가하였다

구분		문항
		⑤ 성과급이나 승진 등 결과 활용이 적절했다 ⑥ 성과평가 과정에 대해 충분히 만족한다 ⑦ 성과평가 결과에 대해 충분히 만족한다
	성과평가의 결과	전년도 성과평가 등급 (매우 우수-매우 미흡)
	조직 내 저성과자 비율	귀하가 속한 조직 안에서 저성과자라고 생각하는 구성원의 비율이 대략적으로 어느 정도라고 생각하십니까?
	목표명확성	① 우리조직의 비전과 목표는 명확하다 ② 우리조직의 구성원들은 조직의 비전 및 목표를 명확하게 인지하고 있다 ③ 우리조직의 구성원들은 누구나 조직의 비전과 목표를 다른 사람에게 정확하게 설명할 수 있다
	조직개편	지난 1년간 조직개편 경험의 유무 (조직개편=1)
통제변수	성별	1=남자, 0=여자
	연령	공무원 응답자의 연령
	교육수준	① 초졸, ② 중졸, ③ 고졸, ④ 전문대졸, ⑤ 대졸, ⑥ 석사, ⑦ 박사
	재직기간	공직 근속연수
	급여수준	① 100-150만원, ② 150-200만원, ③ 200-250만원 ...
	중앙/지방	1=국가공무원, 0=지방공무원

IV. 분석결과

1. 기술통계

먼저, 성별 분포를 살펴보면 남성 1,020명(68%), 여성 480명(32%)으로 남성의 비율이 더 높았다. 공무원 조사대상자의 재직년수별 분포를 살펴보면 11-20년 이하가 29.3%로 가장 높은 비율로 나타났고, 다음으로 6-10년 이하 23.0%, 21-30년 이하 22.6%, 31-40년 이하가 7.4% 순으로 나타났다. 연령대의 경우 20대(5.0%), 30대(35.6%), 40대(38.3%), 50대(21.1%)의 분포를 나타내고 있어 30대와 40대가 상대적으로 비율이 높은 편이다. 조사대상자의 평균연령은 41.7세로 조사되었으며, 교육수준(학력)의 경우 대졸이 58.9%(884명)로 가장 많았고, 대학원이상 17.2%(258명), 전문대졸 10.5%(157명), 고졸12.1%(181명), 중졸이하 0.6%(9명) 순으로 나타났다.

〈표 2〉 인구통계학적 특성

구분		빈도(비율)	구분		빈도(비율)
성 별	남성	1,020(68%)	연령	20-29대	75(5.0%)
	여성	480(32%)		30-39대	534(35.6%)
	합계	1,500(100%)		40-49대	574(38.3%)
교육수준 (학력)	중졸이하	9(0.6%)		50-60대	317(21.1%)
	고졸	181(12.1%)		합계	1,500(100%)
	전문대졸	157(10.5%)	재직 년수	5년 이하	265(17.7%)
	대졸	884(58.9%)		6-10년	345(23%)
	대학원 이상	258(17.2%)		11-20년	440(29.3%)
	기타	11(0.7%)		21-30년	339(22.6%)
	합계	1,500(100%)		31-40년	111(7.4%)
		합계		1,500(100%)	

기초통계분석 결과 공무원의 전반적인 인지된 조직성과는 3.396 수준으로 나타났다. 또한, 성과평가의 수용에 대해서는 상대적으로 적절하지 않거나 공정하지 않다는 인식이 더 강하게 드러났다. 성과평가의 결과인 성과 등급에 대해서는 대체적으로 미흡한 공무원보다 우수한 공무원이 더 많았으며, 조직 내 저성과자의 비율에 대해서는 0%-90%까지 다양하게 나타나는 것을 알 수 있다. 그리고 목표명확성의 경우 3.436의 수준으로 전반적으로 높게 인식하는 것을 알 수 있다. 조직개편의 경우 이를 경험하지 않은 공무원이 더 많이 존재하는 것으로 인식할 수 있다.

〈표 3〉 주요 변수의 기술통계

변수	관측치	평균치	표준편차	최소값	최대값
인지된 조직성과	1,500	3.396	.6289	1	5
성과관리의 수용	1,469	2.962	.7668	1	5
성과평가 등급	1,265	3.600	.9215	1	5
저성과자 비율	1,500	19.766	16.8783	0	90
목표명확성	1,500	3.436	.772578	1	5
조직개편 여부	1,500	.349	.476918	0	1

다음으로 본 연구에서 사용한 종속변수와 독립변수를 대상으로 요인분석을 실시하였다. 요인분석 결과 종속변수로 사용한 인지된 조직성과 관련 3개의 문항에서는 크론바흐 알파(Cronbach's alpha)값 0.7079, 독립변수 중 성과평가의 수용 관련 7개의 문항에서는 크론

바흐 알파값 0.902, 목표명확성 관련 3개 문항에서는 크론바흐 알파값이 0.8833으로 나타났다. 통상적으로 항목별 신뢰도를 살펴볼 때 크론바흐 알파값이 0.7 이상이면 적합한 것으로 판단되기 때문에 설문문항이 동질적인 요소로 구성되어 있음을 알 수 있다.

〈표 4〉 요인분석 결과

측정변수		문항수	요인 적재치	Cronbach's α
종속변수	인지된 조직성과	3(3)	0.6705	.7079
			0.8281	
			0.7986	
독립변수	성과관리의 수용	7(7)	0.7405	.902
			0.8152	
			0.5922	
			0.8190	
			0.7504	
			0.8604	
			0.8563	
	목표명확성	3(3)	0.8340	.8833
			0.9195	
			0.8698	

주: 괄호의 숫자는 실제 분석에 활용된 문항의 수를 의미하며, 성과평가 등급, 저성과자 비율, 조직개편 등의 독립변수는 단일 문항으로 이루어져 있음

다음으로 변수 간 상관관계 분석을 수행하였다. 먼저, 조직성과에 있어 성과관리 수용성과 성과평가 결과, 저성과자 비율 그리고 목표명확성 등은 큰 연관성이 있는 것으로 나타났다. 또한, 독립변수 간 상관관계가 0.7 이상의 수치가 나타나지 않아 변수 간 다중공선성은 존재하지 않는 것으로 판단할 수 있다.

〈표 5〉 변수 간 상관관계 분석

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)
조직성과	1											
수용	0.23*	1										
평가등급	0.0800*	0.4891*	1									
저성과자	-0.2821*	-0.1376*	0.0078	1								
목표명확성	0.4312*	0.3360*	0.0922*	-0.2209*	1							
조직개편	0.0515	-0.0088	0.0051	-0.0289	0.0030	1						
재직년수	0.1391*	0.0137	0.0254	-0.0683*	0.1141*	0.0225	1					
학력	0.0371	-0.0181	0.0231	-0.0136	0.0021	0.0556	-0.1358*	1				
봉급	0.0243	0.0113	0.0177	-0.0212	0.0072	0.0293	0.2314*	0.0138	1			
연령	0.1239*	0.0088	0.0474	-0.0737*	0.1048*	-0.0102	0.8785*	-0.1154*	0.2210*	1		
성별	-0.0138	-0.0414	-0.0516	0.0171	-0.0163	0.0339	-0.1037*	-0.0033	-0.0182	-0.2644*	1	
국가직	-0.0013	0.0882*	0.0693	0.0541	0.0314	-0.1130*	-0.1456*	-0.0086	-0.0689*	-0.1359*	-0.0175	1

주 1: * 0.01의 수준에서 통계적으로 유의함

주 2: 표 안의 (1)-(12)는 각각 조직성과, 수용, 평가등급, 저성과자, 목표명확성, 조직개편, 재직년수, 학력, 봉급, 연령, 성별 그리고 국가직을 의미함

2. 실증분석 결과

본 연구에서는 구체적인 분석 결과를 도출하기 위해 성과평가에 따른 등급을 토대로 아래와 같이 모형을 구성하였다. 본 연구에서는 조직성과 그리고 성과관리 수용에 있어 이를 상대적으로 수용하는 집단과 그렇지 않은 집단을 구분하였다. 이렇게 구분한 이유는 성과관리를 수용함에 있어 부정적으로 인식하는 집단은 향후 조직내에서 보다 관심과 관리가 필요할 가능성이 높기 때문이다. 따라서 성과관리에 불응 혹은 순응하는 조직 구성원은 조직의 성과에도 중요한 영향을 미칠 가능성이 높기 때문에 추가적인 모형을 활용해서 그 결과를 추정하고자 했다. 공무원이 인지하는 조직성과에 있어 성과관리의 수용과 저성과자 비율 그리고 목표명확성은 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 보다 구체적으로 성과관리에 대한 수용이 높은 공무원일수록 자신이 속한 조직의 성과가 높다고 인지하는 것이다. 이는 모든 모형에서 긍정적인 결과로 도출되었다. 또한, 기존의 연구와 마찬가지로 조직내 저성과자의 비율이 높을수록 인지된 성과는 낮게 나타나는 것을 알 수 있었다. 목표명확성의 경우 조직의 목표가 구체적으로 나타나 있으며, 조직구성원이 잘 인지할 때 조직의 성과가 높게 나타나는 것을 알 수 있었다.

하지만, 평가 결과와 같은 성과평가의 등급 그 자체로는 유의하지 않은 것으로 도출되었다. 그리고 조직개편의 경우 전체모형과 저성과집단에 대해서는 조직개편을 경험한 공무원일수록 조직성과의 수준이 높은 것으로 나타났다. 이는 조직개편이 미치는 긍정적인 효과를 중심으로 설명할 수 있는데 조직차원의 성과에 도움이 되었다고 판단하는 것으로 인식하는 것이다. 따라서 본 연구의 가설은 전체모형을 중심으로 볼 때 성과관리의 수용과 저성과자 비율 그리고 목표명확성이 지지되었으며, 이외의 가설들은 기각되었다.

그리고 조직개편의 경우 부분적으로 유의한 것으로 나타났다. 전체 집단에 대해서 분석한 경우에는 조직개편을 경험한 공무원들이 그렇지 않은 공무원들에 비해서 인지된 성과관리의 수준이 높은 것으로 나타났다. 하지만, 흥미롭게도 고성과집단에서는 그러한 효과가 나타나지 않았으며, 저성과집단에서는 여전히 유의하였다. 이러한 결과는 공공부문내에서 조직개편이 보다 합리적으로 이루어지기 위해서는 집단 간 성과의 차이가 조직개편의 유무와도 중요한 연관성이 있음을 충분히 고려한 후 진행될 필요가 있다는 것을 시사하고 있다.

〈표 6〉 실증분석 결과

	(모형 1) 전체모형	(모형 2) 고성과집단	(모형 3) 저성과집단	(모형 4) 성과관리 저수용집단	(모형 5) 성과관리 고수용집단
성과관리 수용	0.086*** (2.59)	0.253*** (3.06)	0.088*** (2.65)		
평가 결과	0.006 (0.19)			0.043 (1.10)	0.028 (0.69)
저성과자 비율	-0.192*** (-7.12)	-0.267*** (-3.45)	-0.201*** (-6.45)	-0.176*** (-3.85)	-0.203*** (-5.10)
목표명확성	0.334*** (11.30)	0.247*** (2.70)	0.366*** (10.53)	0.359*** (8.34)	0.310*** (7.19)
조직개편	0.046* (1.85)	-0.108 (-1.30)	0.050* (1.76)	0.063 (1.58)	0.025 (0.66)
성별	-0.021 (-0.77)	0.174* (1.94)	0.023 (0.72)	-0.052 (-1.18)	-0.011 (-0.26)
연령	0.014 (0.25)	0.080 (0.50)	-0.014 (-0.21)	-0.063 (-0.64)	0.098 (1.17)
봉급	-0.042*** (-3.73)	0.217 (1.44)	-0.033 (-1.37)	-0.014 (-0.22)	-0.057*** (-4.53)
학력	0.056** (2.23)	0.108 (1.61)	0.029 (1.06)	0.044 (1.18)	0.043 (1.10)
재직연수	0.098* (1.78)	-0.159 (-0.96)	0.138** (2.18)	0.158 (1.61)	0.022 (0.27)

	(모형 1) 전체모형	(모형 2) 고성과집단	(모형 3) 저성과집단	(모형 4) 성과관리 저수용집단	(모형 5) 성과관리 고수용집단
중앙직	-0.010 (-0.38)	0.043 (0.52)	0.008 (0.29)	-0.021 (-0.53)	0.021 (0.53)
관측치	1255	124	926	538	581
R2	0.236	0.314	0.272	0.222	0.185
adj. R2	0.230	0.253	0.264	0.207	0.170

주 1: * p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.01의 수준에서 통계적으로 유의하며, 보고된 값은 베타값, 괄호안은 t 통계값을 의미함

주 2: 고성과집단은 성과평가 등급(우수, 매우 우수)을 받은 집단이며, 반대로 저성과집단은 성과평가 등급(미흡, 매우 미흡)을 받은 집단임

이러한 분석 결과는 조직성과에 성과관리가 상당히 중요한 요인임을 설명해주는 것으로 볼 수 있다. 먼저, 수용성과 관련하여 조직의 성과를 향상시키기 위한 개인 차원의 수용은 성과 규범과 원칙에 대해서 긍정적인 것으로 인식하는 것으로 이해할 수 있다(남창우·이명숙, 2008). 따라서 조직구성원으로써 공무원 개인은 성공적인 조직성과를 위해 기꺼이 순응하는 것으로 이해할 수 있는 것이다. 저성과자의 비율은 기존의 연구 결과(황정윤 외, 2014; 이민호·김윤권, 2012)와 마찬가지로 조직성과에 부정적인 영향을 미쳤는데 저성과자의 존재는 조직의 성과를 저해하고 성과 부적응에 대한 관리가 중요함을 시사한다. 목표명확성의 경우 성과관리의 성공적인 운용과 제도화를 위해서는 조직의 목표가 명확하며 우선순위의 설정이 필요하다(Drucker, 1980). 이러한 목표를 조직의 구성원인 공무원이 이를 잘 인지해야 하는 것이다. 따라서 모호한 목표와 비전(vision) 등의 제시를 지양하고 성과의 향상을 위한 객관적이며 구체적인 목표의 제시가 필요할 것이다.

추가적으로 고성과자/저성과자와 성과관리 수용성 정도에 따라 개별 모형으로 분석한 경우에도 저성과자비율과 목표명확성은 앞선 결과와 마찬가지로 동일하게 도출되었다. 따라서 조직의 성과에 있어 성과관리와 관련한 주요 변수인 저성과자 비율과 목표명확성에 대한 전략적 관리가 논의되어야한다.

3. 성과평가의 결과 및 수용성 유형

Osborne & Gaebler(1992)는 조직의 성과관리 필요성을 제시하며 성과측정이 조직의 변화를 가져올 수 있다고 주장하였다. 즉 성과관리의 주요 단계인 성과측정만으로도 조직에 미

치는 영향이 지대할 수 있다고 보는 것이다. 또한, 성과관리제도를 통한 평가 및 결과의 활용이 궁극적으로 조직의 업무와 정책의 개선과 큰 연관성이 있기 때문이다(강영철, 2008). 따라서 본 연구의 분석결과를 바탕으로 아래와 같이 분류하여 개별 유형에 따른 성과관리 전략을 아래의 <표 7>과 같이 제시할 수 있다.

<표 7> 성과평가 결과에 따른 성과평가 수용성의 유형

성과평가 결과 \ 성과 수용성	성과평가에 대한 긍정적 인식	성과평가에 대한 부정적 인식
고 성과	I	II
저 성과	III	IV

성과평가 결과와 성과평가 수용성을 다음과 같이 I 유형 -IV 유형으로 구분 할 수 있다. I 유형의 경우 고성과를 내며 기존의 성과평가제도에 긍정적으로 반응하는 집단이며, II 유형은 마찬가지로 고성과를 창출하지만 상대적으로 기존의 성과평가제도에 대한 한계 등으로 인해 개선의 여지가 있다고 생각하는 집단이다. 이들 I 유형과 II 유형에 해당하는 경우 성과에 따른 정당한 보상의 규모를 확대하여 조직성과에 대해서 긍정적인 보상이 반드시 연계될 수 있다는 것을 성과급 체계 또는 승진과 같이 구체적으로 인식시킬 필요가 있다. 기존의 연구에서는 성과기반의 보상에 있어, 성과와 보상 간의 관계가 약하다고 보는 견해도 존재하기 때문에 이에 대한 개선이 필요한 것이다. 결국 조직의 성과를 창출하고 효과적인 업무 달성을 주도하는 이들 유형에 대해서 성과와 보상체계의 인과성을 잘 보여주는 것이 중요하다고 볼 수 있다. 그리고 III 유형의 경우 저성과 등급을 받았지만 기존의 성과평가제도가 공정하고 적절하게 이루어졌으며 충분히 수용할 여지가 있다고 보는 집단이다. 마지막으로 IV 유형의 경우 저성과 집단이며 동시에 성과평가제도에 대한 불공정성, 논란의 여지가 존재하여 수용에 불응하는 집단이다.

조직의 관리자 입장에서는 이러한 IV 유형에 해당되는 구성원에 대해서 효율적으로 대응하지 못할 경우, 잠재적으로 조직의 성과를 저해하는 위협 또는 위기를 촉진하는 요인으로 인식될 수 있다. 즉, 성과관리제도에 대한 불만과 불신이 성과 향상을 위한 제도의 내재화에 장애요인이 될 수 있는 것이다. 실제로 2007년 전라북도 공무원 퇴출제도 도입계획과 관련하여 직무성과평가제의 기준에 많은 공무원들이 집단적으로 반발하여 논란이 제기된 바 있다. 반대로 높은 등급을 받은 일부 공무원의 경우 “평가위원들이 행정업무를 잘 모르지만, 기본원칙에 따라 평가한 만큼 공정성을 확보한 것”이라고 언급하며 대조적인 양상을 보였다.⁵⁾ 따라서 향후 조직성과의 향상을 위한 효율적인 관리 기법과 전략은 이들을 중심으로 개발되어야 할

필요가 있다.

우리나라 공공부문의 조직성과 개선을 위해서 다양한 논의들이 제시될 수 있지만 본 연구에서는 앞선 I-IV 개별 유형 분류에 근거한 구체적인 전략적 관리방안이 필요하다고 보고 있다. 그리하여 Moynihan(2008)이 강조한 ‘성과정보시스템’의 구축과 ‘명확한 목표와 달성을 위한 적절한 수준의 권한 보유’와 같은 성과관리 독트린(doctrine)을 통해 조직성과를 창출할 수 있다. 하지만 Rainey(2012)가 제시한 것처럼 ‘저성과자를 해고하고, 고성과자를 보상하는 것’이 정부조직의 관리자에게 상당히 어렵다는 측면에서 공공부문의 조직성과를 위한 전략적 관리 과정에 대해 추후 논의가 전개될 필요가 있다. 또한 성과지표의 특성과 성과측정에 대한 결과 및 평가 등이 중요한 요소로 인식될 필요가 있을 것이다. 이는 평가의 수용성과도 연관되어 있기 때문이다(오계영 외, 2014; 이정철·이정욱, 2017; 최형섭 외, 2009). 결국 조직성과의 개선을 위한 성과관리는 개인 또는 조직의 역량에 근거하여 수행되어야 하는데 이를 위해서는 본 연구와 같이 구체적인 유형별 분석결과에 근거한 합리적인 의사결정이 수반될 필요가 있을 것이다.

V. 결 론

성과관리는 오늘날 민간부문에 국한되는 것이 아니라 공공부문의 효율적인 관리와 양질의 행정서비스를 제공함에 있어 중요한 논의 대상이다. 이에 많은 연구들이 다양한 성과 관련 연구를 진행하여왔으며, 정부 조직의 성과 향상과 문제점 개선 등을 논의해왔다. 성과는 측정하는 것 그 자체로도 조직의 성과를 위한 변화에 영향을 미칠 수 있다. 따라서 향후 성과와 성과관리와 관련해 중점적으로 논의하여야 할 것은 Drucker(1980)가 지적한 것처럼 상대적으로 평가가 용이한 비성과(non-performance)를 적극적으로 개선하는 것이다. 또한, “성과지표는 그 자체로 조직구성원들의 성과목표로서 기능”(강영철, 2008)하기 때문에 이를 운영하고 제도화하는 관리자의 입장에서 개개인의 성과 향상과 조직 수준에서의 성과 향상을 위한 다양한 측면의 고려가 필요하다. 이러한 점이 제고될 때 우리나라 정부차원에서 조직 및 개인 수준의 성과가 질적으로 향상될 수 있을 것이다.

조직의 성과창출을 위한 성과관리 및 평가가 효과적으로 작동하기 위해서 수용성이 중요하

5) 전북일보(2007년 4월 8일) “수용못해” 조직무성과평가 거센 반발 (검색일: 2015년 11월 4일)

다는 것이 본 연구의 주요한 연구결과이자 핵심 내용이었다. 성과관리는 평가의 지표가 객관성과 타당성 등을 확보함으로써 긍정적으로 활용될 수 있다(Renn, 1998). 또한 성과관리 및 성과평가의 성공적인 도입은 이러한 제도를 어떻게 인식하고 수용하는지와 큰 연관성이 있다(Findley et al., 2000). 따라서 조직의 효율적인 관리와 성과의 창출을 위해서 본 연구에서 제시한 주요 개념과 결과가 중요한 시사점을 제공할 수 있을 것이다. 이에 대해서 성과평가의 결과에 대한 인식 및 성과창출 정도에 따라 효율적인 인력관리 방안이 이루어질 수 있는 정책 대안을 고려함과 동시에, 조직 구성원의 순응을 이끌어내는 것도 주요하게 고려할 필요하다. 결국 성과창출을 위한 조직차원의 제도의 도입과 집행은 실질적으로 제도내에서 기능하는 조직 구성원의 이해와 인식 그리고 행동 변화 양상과 큰 연관성이 있다는데 주목할 필요가 있을 것이다.

본 연구는 공무원패널자료를 활용하여 성과관리가 조직성과에 미치는 영향을 다양한 차원에서 분석하여 성과관리가 중요하다는 것을 실증분석을 통해 도출하였다. 이는 Chenok et al.(2014)이 강조한 것처럼 증거기반의 접근법이 중요하다는 사실과 성과관리와 관련한 정책의 의사결정에 기여했다. 그럼에도 불구하고 본 연구는 다음과 같은 한계점을 가지며 이에 대한 논의는 추후 연구에서 더욱 살펴볼 필요가 있을 것이다. 먼저, 분석에 있어 조직성과가 실제 공무원이 속한 조직의 성과가 아닌 개인이 인지한 성과라는 점이다. 따라서 인지된 성과와 실제 성과와의 차이가 존재할 수 있기 때문에 이에 대한 고려가 필요하다. 또한, 개인이 속한 조직의 특성을 반영한 분석이 필요하다. 조직 및 개인의 성과는 조직의 다양한 특성에 따라서 그 영향이 달라질 수 있다. 이러한 내용들이 반영된다면 성과관리에 대한 수용성이 조직성과와 직접적인 인과관계를 설명하는데 보다 효과적일 수 있을 것이다. 또한, 실증분석을 지지할 수 있는 자료의 보완이 필요하다. 이를테면, 실제 성과가 높으면서 성과에 대한 수용성이 높은 사람과 그 반대의 경우에 대한 인터뷰와 구체적인 응답을 통해 분석의 상관관계를 보다 구체적으로 주장할 수 있기 때문이다. 따라서 후속 연구에서는 이러한 점들은 보완될 때 우리나라 공공부문의 성공적인 성과관리가 운영되는데 기여할 수 있을 것이다. 마지막으로, 성과관리와 조직성과간의 인과관계 방향에 대한 구체적인 논의가 요구된다. 이를테면, 본 설문조사의 공무원 응답 결과만으로 이들 변수의 명확한 관계에 있어, 매개효과 등에 통해 살펴봄으로써 주장을 구체화할 수 있을 것이다.

【참고문헌】

- 강영철. (2008). 성과관리제도의 수용성에 미치는 영향요인 분석: 조직구조, 조직문화, 성과지표를 중심으로. 「정책분석평가학회보」, 18(3): 123-152.
- 공동성·박중훈·이정옥. (2011). 정부업무 성과관리제도 발전방안 연구, 국무총리실.
- 구본장·강준의·김인동. (2004). BSC에 의한 성과평가제도의 인식정도가 조직성공에 미치는 영향. 「창업정보학회지」, 7(3): 15-43.
- 김미현·이종수. (2012). 조직내 저성과자 관리에 관한 실증연구: 공공조직과 민간조직의 비교를 중심으로. 「한국인사행정학회보」, 11(3): 55-77.
- 김주환. (2008). 성과중심의 국정운영을 위한 정부성과관리제도 발전방안. 국무총리실.
- 김태룡·안희정. (2007). 한국형 팀제가 조직효과성에 미치는 영향. 「한국행정논집」, 19(1): 1-22.
- 남창우·이명숙. (2008). 공공부문의 BSC수용성 및 조직성공의 영향요인 분석: 조직구성원의 인식을 중심으로. 「한국행정학보」, 42(3): 165-190
- 류량도. (2009). 성과관리 유형과 경영성과. 「경영관리연구」, 2(1): 1-24
- 박경원·임태중·이주혜. (2011). 공공부문의 성과관리가 조직성공에 미치는 영향. 「회계연구」, 16(3): 75-98.
- 박천오. (2011). 이명박 정부의 조직개편에 대한 공무원 인식: 통합부처 소속 공무원을 중심으로. 「행정논총」, 49(1): 1-30.
- 신황용·이희선. (2012). 공공조직 조직성공의 결정요인에 관한 연구: 공직동기, 신분불안, 직무만족을 중심으로. 「행정논총」, 50(1): 1-35.
- 오계영·박종태·이충섭. (2014). 성과지표 적합성이 경영혁신과 경영성과의 관계에 미치는 영향. 「지역산업연구」, 37(2): 213-231
- 이민호·김윤권. (2012). 공무원 인식조사를 통한 정부조직의 저성과자 개념과 관리실태 분석. 「행정논총」, 50(3): 207-235.
- 이석환·조주연. (2010). 성과평가제도의 수용성에 영향을 미치는 요인에 대한 연구: 평가체계요인과 내부동기요인을 중심으로. 「한국사회와 행정연구」, 20(4): 269-291.
- 이정옥·정장훈·조문석. (2014). 정부 성과관리에 관한 비교연구. 「현대사회와 행정」, 4(2): 279-307.
- 이정철·이정옥. (2017). 공공조직 구성원의 성과관리 수용성에 관한 연구: 중앙행정기관을 중심으로. 「한국조직학회보」, 13(4): 33-69.
- 장호석. (2011). 「공무원 패널조사를 위한 기초연구보고서」. 서울: 한국행정연구원.
- 정지훈. (2008). 「지방자치단체의 성과관리가 조직효과성에 미치는 영향 연구」. 박사학위논문. 건국대학교.

- 최형섭·서현식·오재인. (2009). 성과지표 특성이 평가의 수용성에 미치는 영향에 관한 연구. 「*Journal of Information Technology Applications & Management*」, 16(2): 99-120.
- 황정윤·이정욱·김윤권. (2014). 공공부문 저성과자에 관한 경험적 연구: 저성과자 발생의 원인과 영향 그리고 관리를 중심으로. 「*한국인사행정학회보*」, 13(2): 113-138.
- Behn, R. D. (2003). Why Measure Performance? Difference Purpose Require Different Measures. *Public Administration Review*, 63(5): 586-606.
- Boyne, G. A. (2003). What is public service improvement?. *Public Administration*, 81(2): 211-227.
- Brewer, G. A., & Selden, S. C. (1998). Why Elephants Gallop: Assessing and Predicting Organizational Performance in Federal Agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 10(4): 685-712.
- Chenok, D. J., Kamensky, J. M., Keegan, M. J., & Ben-Yehuda, G. (2014). *Six Trends Driving Change in Government*. IBM Center for the Business of Government.
- Chun, Y. H., & Rainey, H. G. (2005). Goal Ambiguity and Organizational Performance in US Federal Agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(4): 529-557.
- Drucker, P. F. (1980). The Deadly Sins in Public Administration. *Public Administration Review*, 40(2): 103-106.
- Findley, H. M., Giles, W. F. & Mossholder, K. W. (2000). Performance Appraisal Process and System Facets: Relationships With Contextual Performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(4): 634-640.
- Glaser, M. (1991). Tailoring Performance Measurement to Fit the Organization: From Generic to Germane. *Public Productivity & Management Review*, 14(3): 303-319.
- Hedge, J. W. & Teachout, M. S. (2000). Exploring the Concept of Acceptability as a Criterion for Evaluating Performance Measures. *Group & Organization Management*, 25(1): 22-44.
- Kim, P. S., & Hong, K. P. (2013). Major Constraints and Possible Solutions for Performance Management in Korea. *Public Management Review*, 15(8): 1137-1153.
- Lee, J. W., & Kim, S. E. (2012). Searching for a Strategic Fit: An Empirical Analysis of the Conditions for Performance Management Implementation in U.S Federal Agencies. *Public Performance & Management Review*, 36(1): 31-53.

- MERCER. (2013). *2013 Global Performance Management Survey Report: Executive Summary*, 2013: 1-13.
- Moynihan, D. P. (2006). Managing for Results in State Government: Evaluating a Decade of Reform. *Public Administration Review*, 65(2): 203-216.
- _____. (2010). The Promises and Paradoxes of Performance-Based Bureaucracy. In Robert F. Durant(Eds.), *The Oxford Handbook of American Bureaucracy*, 278-302. New York: Oxford University Press
- OECD. (1997). *In Search of Results: Performance Management Practices*. Paris: OECD.
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. New York: Plume.
- Rainey, H. G. (2012). Organization, Politics, and Public Purpose: Analyzing Public Organization and Public Management. *Political Science & Politics*, 45(1): 9-16.
- Rainey, H. G., & Steinbauer, P. (1999). Galloping Elephants: Developing Elements of a Theory of Effective Government Organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 9(1): 1-32.
- Renn, R. W. (1998). Participation's Effect on Task Performance: Mediating Roles of Goal Acceptance and Procedural Justice. *Journal of Business Research*, 41(2): 115-125.
- Sanger, M. B. (2013). Does Measuring Performance Lead to Better Performance? *Journal of Policy Analysis and Management*, 32(1): 185-203.
- Van Dooren, W., Bouckaert, G., & Halligan, J. (2010). *Performance Management in the Public Sector*. New York: Routledge.

박 건 우: 연세대학교 행정학과에서 박사과정을 수료하였으며, 최근 논문으로는 “한국의 여성혐오에 관한 실증적 연구(2019)”, “울산의 외국인직접투자가 경제성장에 미치는 영향에 관한 실증분석(2018)” 등이 있다(a9hero@hanmail.net).

윤 성 일: 연세대학교에서 행정학 박사학위(논문: 지방공기업 자본구조와 조직성과에 미치는 영향요인에 관한 연구, 2016)를 취득하고, 현재 한국지방행정연구원에서 부연구위원으로 재직 중이다. 주요 관심분야는 지방재정, 정부회계, 경제성 분석 등이며, 최근 논문으로는 “문재인 정부의 재정분권 정책 관련 논점 검토와 세부 실행과제의 우선순위 분석: AHP 기법의 적용(2020)”, “지방자치단체 행사축제 원가회계정보의 유용성에 관한 연구(2019)”, “참여예산제도의 비교 및 협력적 재설계 (2019)” 등이 있다(yoon1@krila.re.kr).