

## 성과관리의 수용성 제고 방안 : 공기업사례를 중심으로\*

김연성<sup>1</sup> · 유홍성<sup>1†</sup> · 김순철<sup>2</sup>

<sup>1</sup>인하대학교 경영대학, <sup>2</sup>인천항만공사 마케팅

### A Study on the Method for Promoting Acceptance on Performance Management : Focusing on the Public Enterprises Practices

Youn Sung Kim<sup>1</sup> · Hong Sung Yoo<sup>1</sup> · Sun Cheol Kim<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Inha University, <sup>2</sup>Incheon Port Authority

#### ■ Abstract ■

This study drew performance management factors analyzed a causal link between acceptance and satisfaction of performance management to present the method for promoting acceptance on the performance management system that most of the public enterprises, government-affiliated organizations are implementing. To achieve this, qualitative analysis and quantitative analysis were conducted in parallel through in-depth case studies and surveys. The results of this study are as follows. First, the analysis of the performance management factors with preceding studies shows that performance management indicators, performance management operations and performance management communications. Second, from the causal relationship of performance management factors affecting performance management acceptance reveals that performance management operation has statistical significance. Third, the analysis of the effect of performance management factors on the management satisfaction shows that operation and indicator of the performance management have statistical significance and reflecting the performance indicators to business, adequacy of target level, training, system support and CEO's Leadership have been revealed as important variables to the management satisfaction. Fourth, the result of the analysis on casual connection between acceptance and satisfaction of the performance management shows that improving management acceptance has a direct impact on satisfaction because performance management receptiveness were deemed statistically significant. Fifth, the result of the in-depth case studies on improving performance management acceptance shows that public enterprises have been putting in an effort to design indicators and try to encourage internal member's involvement during the monitoring and evaluation. The quantitative analysis based on survey has turned out that performance management operation and performance management indicators have statistical significance. The qualitative analysis by in-depth analysis shows that public enterprises put a lot of effort to performance management indicators and communication between internal members. As a result, commitment to performance management operation is required to improve the performance management acceptance. In other words, a detailed implementation plan for training, information system support, and CEO's leadership has to be established and ought to be pushed.

Keywords : Performance Management, Performance Evaluation, Acceptance

논문접수일 : 2014년 12월 03일 논문게재확정일 : 2015년 02월 10일

\* 본 논문은 인하대학교의 지원에 의해 연구되었습니다.

† 교신저자, hongsung@inha.ac.kr

## 1. 서 론

본 연구는 공기업의 성과관리 사례분석을 통하여 성과관리 수용성에 미치는 요인을 규명하고, 성과관리 만족도와외의 인과관계를 분석하여 성과관리의 수용성 제고 방안을 제시하고자 한다.

정부는 산하기관의 대 국민 서비스 향상 및 성과제고를 위한 효율성과 효과성을 추구하기 위해 성과측정과 평가를 하고 있으며, 또한 공기업은 이를 위한 내부 성과관리 제도를 운영하고 있다.

공공부분은 2006년 시행된 정부업무평가기본법에 성과관리가 도입됨으로써, 중앙행정기관, 지방자치단체, 중앙행정기관과 지방자치단체의 소속기관, 공공기관에서 통합적인 성과관리체제를 실시하고 있다. 그러나 바람직한 성과관리 제도라 할지라도 구성원들이 적극적으로 받아들이지 않고, 활용하고자 하지 않는다면 무용지물이 되고, 올바르게 인식하지 못한 성과관리 제도는 조직원들의 불신과 불만을 유발할 수 밖에 없어 거부되고, 개인에게도 조직에게도 도움이 되지 않는 부담되는 제도로 전락하게 될 것이다.

이에 성과관리에 대한 긍정적인 수용성이 바탕이 되어 평가결과의 활용 및 성과관리의 개선이 지속적으로 이루어지도록 관리하여야 한다. 즉 성과관리 결과에 대한 수용성 제고는 성과관리의 유용성과 장기적인 제도화에 중요한 역할을 하게 된다.

본 연구의 목적은 기존 문헌분석과 선행연구를 통해 성과관리의 연구흐름을 살펴보고, 수용성에 대한 개념과 수용성 요인의 이론적 배경 분석, 공공기관의 사례분석을 통한 수용성 제고 방안 연구 및 성과관리 개선방안을 제시하고자 한다. 이를 위해서 제 2장에서는 성과관리 관련한 선행 연구 및 성과관리 수용성에 관한 연구들을 고찰하고, 제 3장에서 연구설계로 연구모형, 연구가설, 변수의 조작적 정의 및 측정변수를 설명하고, 제 4장에서 실증분석 결과를 제시하며, 제 5장에서 결론을 제시한 후 마지막으로 연구의 한계 및 향후 연구 과제를 살펴본다.

## 2. 기존문헌 연구

성과관리와 성과관리 수용성에 관련된 연구는 국내외적으로 다양하게 논의가 이루어져왔다.

수용성(acceptance)은 다른 것으로부터 사물을 받아들이는 능력을 뜻한다. Ducan[9]에 따르면 수용성은 외형적인 행동변화뿐만 아니라 내면적 가치체계와 태도가 변화된 상태라고 한다. 배귀희[5]는 수용성을 저항의 반대 개념으로 직무만족과 같은 방향의 개념으로 이해하였다. 본 연구에서 수용성이라는 개념은 무엇인가를 받아들이려는 자발적 의지로서, 어떤 것을 받아들이는 긍정적인 태도이면서도 합리적이며, 주관적인 인지를 통해 내재화 하여 활용하는 것으로 정의한다.

수용성에 관한 선행연구를 살펴보면 하상근[8]은 공공기관에서의 성과급제도에 대한 수용성 연구에서 독립변수로 정책요인(동기부여성, 절차의 공정성, 분배적 공정성), 개인적요인(인구사회 경제적 요인, 심리적인 요인, 집행자의 태도), 조직요인(조직구조, 조직문화)과 종속변수로 불응의 인과관계를 분석하였다.

권오준[2]은 공공부분 BSC시스템 수용성에 관한 연구에서 교육훈련, 의사소통, 정보시스템 지원, 최고경영자 지원, 개인의 혁신성과 사용의도와외의 관계를 분석하였다. 분석결과 교육훈련, 정보시스템 지원, 최고경영자 지원 등이 통계적으로 유의하게 나타났다.

강영철[1]은 성과관리제도의 수용성에 미치는 영향분석에서 조직구조(자율성, 공식성, 복잡성), 조직문화(계층, 집단, 발전문화), 의사소통, 성과지표, 리더십과 수용성에 대한 인과관계를 연구하였다. 분석결과 자율성, 합리·발전문화, 성과지표, 의사소통 등이 성과관리에 대한 조직 구성원의 인식 제고에 기여하고 있음을 제시하였다.

남창우, 이명숙[3]은 공공부분의 BSC 수용성 및 조직성과의 영향요인 분석에서 환경적측면(리더십, 정보시스템 지원, 교육), 개인적측면(직무중심, 참

여, 수행능력, 업무부담), 구성적측면(지표구성, 조직구성)과 수용성에 대한 연구에서 BSC 기반 성과관리제도가 성공적으로 운영되기 위해서는 성과지표의 구성이 가장 중요하고, 개인적 특성과 교육, 성과관리 조직구성이 통계적으로 유의한 것으로 실증분석 하였다.

이석환, 조주연[6]은 평가체계 요인(평가방법, 운영의 타당성, 평가지표 활용의 실용성, 평가결과 반영의 공정성), 내부동기요인(조직몰입도, 직무만족도)과 수용성의 인과관계 연구에서 공정성과 성과지표의 활용이 수용성에 미치는 중요한 요인으로 분석됨을 제시하였다.

박태환[4]은 성과관리제도 수용성의 영향요인에 대한 연구에서 정책요인, 조직적요인, 개인적요인, 환경적요인과 수용성의 관계를 분석하였다.

기존 연구들을 살펴보면 조직구성원의 수용성과 수용성에 영향을 미치는 요인들의 인과관계를 분석하거나 조직구성원의 수용성과 조직성과와의 관계만을 연구한 것으로 대부분의 연구들이 성과관리에 대한 조직구성원의 수용성에 영향을 미치는 요인들을 탐색하는데 그쳤다.

따라서 본 연구는 기존 연구의 한계점을 보완하기 위하여 성과관리의 수용성과 이에 영향을 미치는 요인을 파악할 뿐만 아니라 성과관리 만족도를

설정하여 성과관리 영향요인과 성과관리의 전반적인 만족도와의 인과관계를 분석하여 성과관리의 수용성 제고방안을 제시하고자 한다.

### 3. 성과관리 수용성 제고 사례 분석

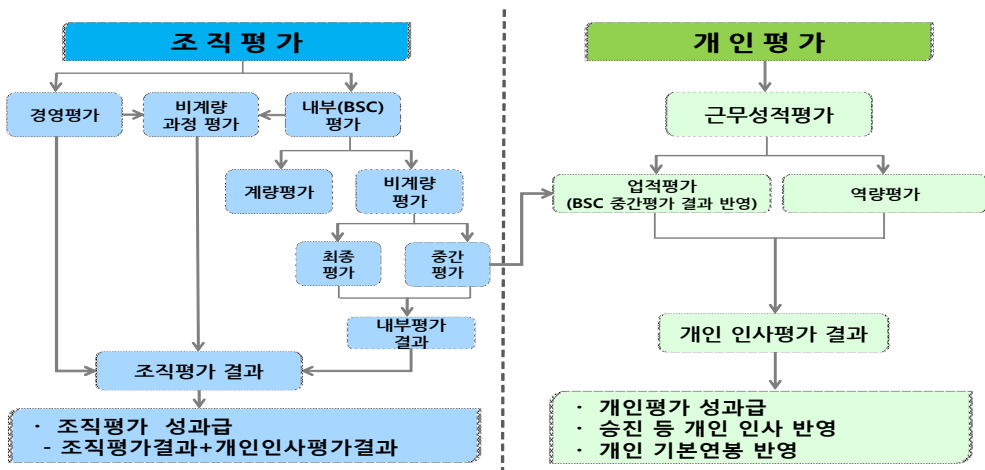
#### 3.1 성과평가 체계 현황

A공기업의 성과평가 체계는 조직평가와 개인평가로 구분되고, 조직의 평가는 경영평가, 비계량 과정 평가, 내부(BSC) 평가로 구성되어 있으며, 내부 평가는 계량평가와 비계량평가로 구분하여 평가하고 있다. 조직의 평가는 성과급 및 개인의 인사평가결과에 반영하고 있다. 개인평가는 업적평가와 역량평가로 구분되어 있으며 업적평가는 조직평가의 결과를 반영하고 있다. 개인평가의 결과는 개인 성과급, 승진 등 인사 및 개인 기본연봉 등에 반영하고 있다.

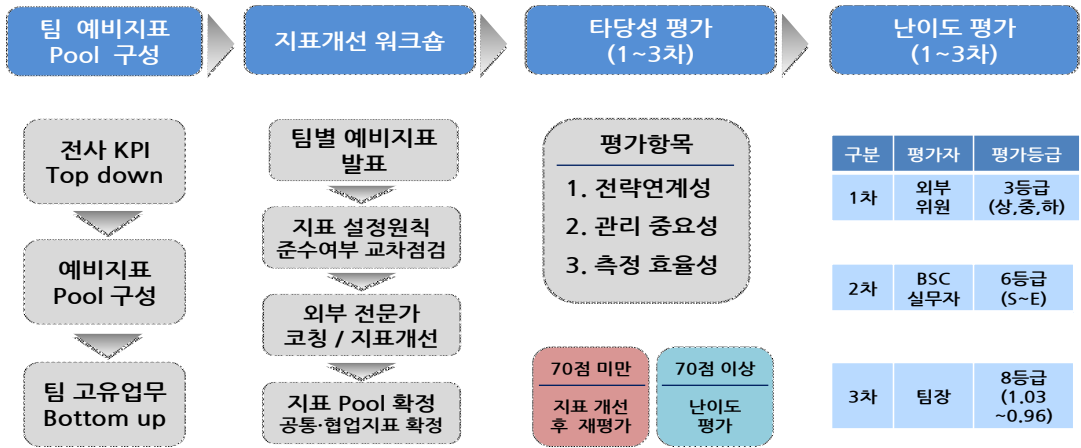
성과지표는 전사, 본부, 팀 및 팀원 수준으로 구성되어 있으며, 전사의 전략과 연계하여 본부 및 팀까지 캐스케이딩 되어 KPI가 도출되고 있다.

#### 3.2 성과지표 설계

성과지표 설계 프로세스는 팀 예비지표 Pool 구



[그림 1] 성과평가 체계



[그림 2] 지표 설계 프로세스

성, 지표개선 워크숍, 타당성평가(1차~3차) 및 난이도 평가(1차~3차)의 순으로 진행하고 있으며, 워크숍을 통해서 외부 전문가의 코칭을 통해 지표개선을 하고, 전략연계성, 관리중요성 및 측정 효율성 측면에서 타당성을 평가하고, 내부 및 외부 실무자와 팀장들의 난이도 평가를 통해 성과지표를 설계하고 있다.

지표개선 워크숍은 팀별 담당자, 지표 담당자, 외부평가위원 및 평가 주관팀이 참여하여 지표 설정 원칙 준수여부 검증 및 개선방안을 제시한다.

타당성 평가는 내·외부 평가단이 구성되어 전략연계성, 관리 중요성 및 측정 효율성 등의 평가항목에 따라 평가하고 탈락지표는 대체지표 개발, 목표값 상향, 평가방식 변경 등 지표 개선 후 재평가를

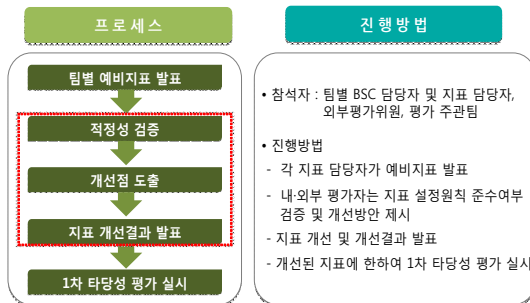
실시한다.

난이도 평가는 내외부 평가위원으로 구성하여 통제난이도, 업무난이도, 목표설정 수준 등의 평가항목으로 평가하고 각 평가단계별 평가위원 평균점수에 따라 등급을 부여한다.

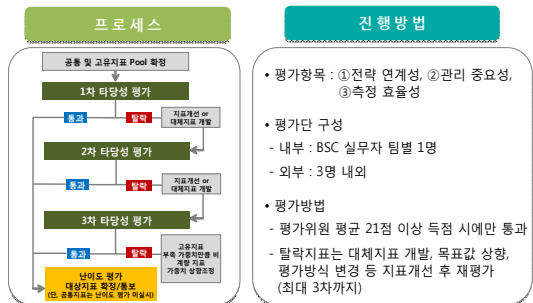
### 3.3 모니터링 체계

성과관리 모니터링 체계는 성과평가 환류, 주기별 On-line 점검, 문제해결의 순으로 모니터링을 진행하고 있다.

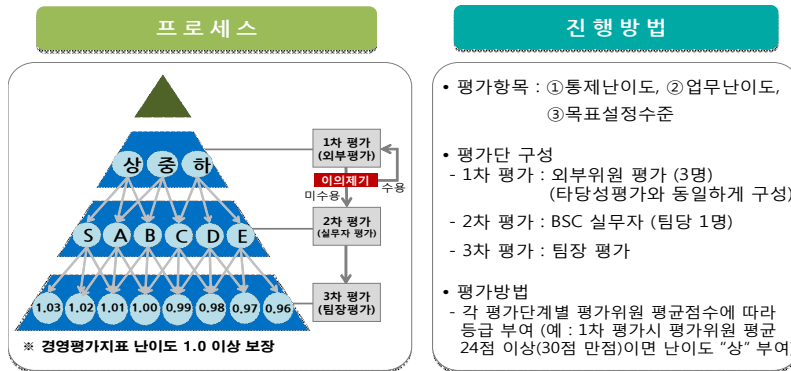
주기별 점검은 일일, 월별, 분기별, 반기별 및 연간으로 구분하여 진행하고 있으며, 부진사항이 도출되면 1단계 CEO 지시 및 회의를 통해 문제를 해



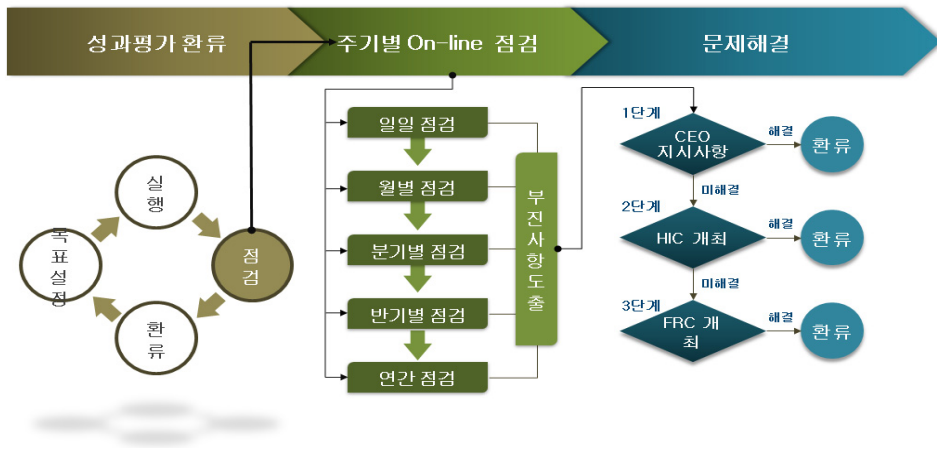
[그림 3] 지표개선 워크숍



[그림 4] 타당성 평가



[그림 5] 난이도 평가



[그림 6] 모니터링 체계

결하고 있다.

### 3.4 평가

평가는 계량평가와 비계량평가로 구분하여 진행하고 있으며, 계량평가는 계량 평가점수에 대한 직원들의 신뢰도 향상을 위해 3단계 검증을 실시하고 있다. 1단계 평가팀 검증, 2단계 팀별 교차 검증, 3단계 외부 회계법인 검증 등의 과정을 거친다.

비계량평가는 현장실사 전 평가자 평가의견서를 공개하여 실사 시 각 팀에 충분한 소명기회를 제공하고 있다. 이의신청시에는 평가위원 70% 이상 동의 시 재평가를 실시한다.

### 3.5 성과관리 수용도 제고 노력

#### 3.5.1 협업지표 및 공동지표 확대 운영

정부정책 이행 및 현안과제 해결을 위해 2개 이상 부서의 협업 및 공동노력이 필요한 협업지표를 개발하여 매년 지속적으로 확대 운영하고 있다.

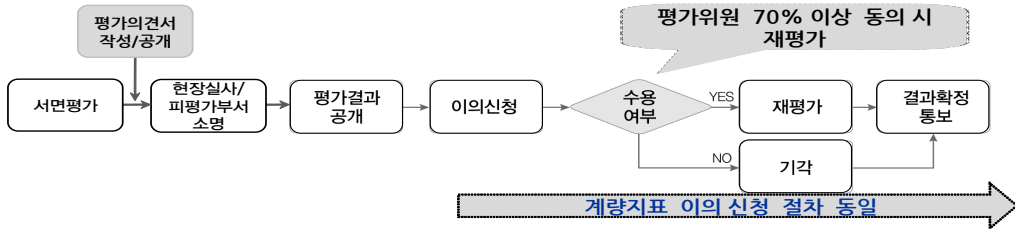
공동지표는 조직역량강화를 위해 전직원 또는 전 부서의 공통적인 관리가 필요한 지표로서 반부패 참여도, 고객센터 현장 이행률 등의 주요 공통지표로서 추진되고 있다.

#### 3.5.2 내부의견 수렴 강화

평가과정에 직원들의 참여채널을 확대하여 내부



[그림 7] 계량 평가



[그림 8] 비계량 평가

**협업지표 대상**

정부정책 이행 및 현안과제 해결을 위해 2개 이상 부서의 협업 및 공동 노력이 필요한 지표

2013년도 협업지표 비중 22% (매년 지속 확대)

**설정과정**

Bottom-Up 방식

- (각 팀) 협업지표 설정요청
- (지표개선 워크숍) 팀간 협의
- 협업 팀, 가중치 확정

**2013년 주요 협업지표**

- 컨테이너 물동량
- 전체여객수
- 컨부두 항만 생산성
- 항만건설공사 재해 예방률

[그림 9] 협업지표 확대 운영

**공통지표 대상**

조직역량 강화를 위해 전직원 또는 전부서의 공통적인 관리가 필요한 지표

**설정과정**

Top-Down 방식

- (평가 주관팀) 후보지표 선정
- 전사 의견조회
- 주관팀, 가중치 확정

**2013년 주요 공통지표**

- 성과향상을 위한 교칭 활성화 실적
- 반부패 활동 참여도
- 정보보안 활동실적 평가
- 고객 서비스 현장 이행률

[그림 10] 공통지표 확대 운영

평가과정	직원 참여 채널	주요의견 및 반영결과
<b>지표설정</b>	·BSC 조직평가단 (각팀 실무자) ·타당성/난이도 평가 시 참여	(직원의견) 타당성 평가 시 부서 의견개진 기회 확대 (반영결과) 타당성 평가 확대 (3차 > 4차)
<b>모니터링/평가</b>	·평가편람 개정 시 조직평가단 의견수렴 ·BSC On-line 질의응답 게시판 운영	(직원의견) 평가 간소화를 통한 직원부담 완화 (반영결과) BP경진대회와 중간평가 통합 진행
<b>결과활용/피드백</b>	·조직평가 결과 및 성과급 차등지급 방안 전사 설명회 (전팀 점수공개)	(직원의견) 조직평가 최종점수 확정 전 팀별 재확인 기회 필요 (반영결과) 조직평가 설명회 후 최종점수에 대한 추가 이의신청

[그림 11] 평가과정별 직원 참여채널 확대를 통한 의견수렴 강화

구성원들의 의견수렴을 강화하고 있다. 지표설정시 타당성 및 난이도 평가에 참여하고 있으며, 모니터링 및 평가시에도 내부구성원이 참여하고 있다.

## 4. 연구 설계

### 4.1 연구모형

공공 및 민간부문에서 도입된 성과관리가 성공적으로 운영되기 위해서는 조직구성원들의 내면적 수용성이 중요하다. 이러한 수용성에 따라 새로운 성과관리의 도입이 구성원의 가치와 태도의 변화를 초래하였다면 우수한 제도라고 할 수 있다. 즉 조직구성원의 수용성이 성과관리의 성공적인 운영을 결정하는 요소라 할 수 있다.

본 연구는 첫째, 성과관리의 수용성에 미치는 영향요인을 파악하기 위해 수용성에 영향을 미치는 요인들을 기존 연구를 통해 도출하였다. 수용성에 영향을 미치는 영향요인은 성과관리 지표, 성과관리 운영 및 성과관리 커뮤니케이션으로 구분하여 수용성과의 인과관계를 분석하였다.

둘째, 성과관리의 수용성과 성과관리의 만족도와 관계를 분석하여 조직 구성원들의 인식 변화를 살펴보았다. 조직구성원의 인식변화를 측정하기 위한 변수로 설정된 성과관리 만족도는 조직구성원들이 조직에 대하여 긍정적으로 인식하는 것으로 성과관리에 대한 전반적인 만족도로 정의하였다.

셋째, 성과관리 수용성에 영향을 미치는 요인과 성과관리 만족도와의 인과관계를 분석하였다.

이에 성과관리의 수용성 영향요인에 대한 구성원의 인식은 성과관리 만족도를 형성하는 바탕으로 볼 수 있어, 이러한 논의를 바탕으로 아래와 같은 연구모형을 설정하였다.

### 4.2 연구 가설

#### 4.2.1 성과관리 영향요인과 성과관리 수용성

본 연구에서 제시된 변수들 간의 관계를 구체적

으로 설명하기 위해 연구가설을 설정하였다.

성과관리 도입에 따른 조직의 구성원이 구조적, 행태적으로 변화되고, 이러한 변화는 구성원의 성과관리에 대한 태도에 영향을 미친다. 성과관리가 잘 운영되고 있는지는 구성원의 구조적·행태적·태도적 변화의 측면에서 살펴보아야 한다. 조직 구성원의 구조적·행태적 변화는 성과관리의 영향요인으로 선행연구를 바탕으로 성과관리 지표, 성과관리 운영 및 성과관리 커뮤니케이션으로 구분하였다. 조직구성원의 태도 변화는 제도에 대한 수용성으로 측정하였다.

성과관리 수용성에 미치는 영향요인은 선행연구에서 가장 많이 제시되었는데 성과관리 지표[1, 3, 6], 성과관리 운영[1-4, 6, 8] 및 성과관리 커뮤니케이션[1-4] 등이 중요하게 논의 되었다.

성과관리 지표는 조직 구성원이 수행해야 할 업무의 기준이 되기 때문에 성과관리 지표는 업무의 내용을 적절하게 반영하여야 하고 지표가 요구하는 목표수준도 적절하여야 한다.

성과관리 운영에 따른 조직구성원의 수용성에 큰 영향을 미친다. 즉 성과관리 교육, 성과관리 평가방법, 기관장의 리더십, 정보시스템의 지원 등 선행연구들은 이러한 성과관리 운영의 관점에 영향을 맞추어 수용성 영향요인으로 제시하고 있다.

성과관리 커뮤니케이션 또한 성과관리 수용성과 밀접한 관계에 있다. 지표설정 과정에 구성원의 참여 및 의견 반영, 성과관리 회의의 부서내 상시적 운영, 구성원간·부서간 의사소통에 따라 성과관리 수용성에 영향을 미친다.

이러한 논의를 바탕으로 본 연구는 아래와 같은 가설을 설정하였다.

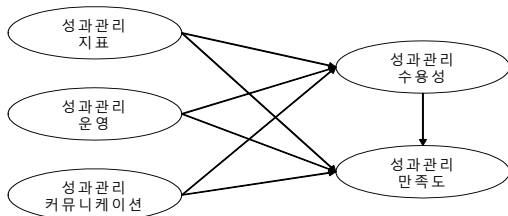
#### 4.2.2 성과관리 영향요인과 성과관리 만족도

조직구성원의 구조적·행태적 변화는 성과관리 만족도에 영향을 미칠 것이다. 즉 성과관리 지표, 성과관리 운영 및 성과관리 커뮤니케이션은 성과관리 수용성 뿐만 아니라 만족도에도 직접적인 영향을 미칠 것이다. 선행연구들을 바탕으로 아래와 같이

가설을 설정하였다.

#### 4.2.3 성과관리 수용성과 성과관리 만족도

성과관리를 수용하는 조직 구성원들은 제도를 긍정적으로 받아들이게 되고, 이러한 긍정적인 인식은 성과관리에 대한 만족도로 나타나게 된다. 이러한 내용을 바탕으로 아래와 같이 가설을 설정하였다.



[그림 12] 연구 모형

#### 4.3 연구방법

본 연구는 성과관리의 수용성 제고 방안을 제시하기 위해 공기업의 사례 연구와 공기업 내부 구성원의 설문조사를 통해 실증분석을 동시에 진행하였다. 사례연구는 성과관리 수용성 제고를 위한 다양한 노력에 대한 내용을 분석하였으며, 설문조사의 양적조사는 리커트식 5점 척도로 측정하였으며 질적조사는 A공기업의 사례를 심층분석하였다. 통계분석은 요인분석 및 회귀분석을 적용하였다.

#### 4.4 변수의 조작적 정의 및 측정

본 연구의 실증분석을 위해 변수에 대한 조작적

정의를 하였다. 첫째, 성과관리 지표는 목표수준의 적절성, 업무의 내용을 적절하게 반영하는지의 항목으로 구성하였다. Julnes and Holzer[10], 강영철[1], 남창우, 이명숙[3], 이석환, 조주연[6]에서 제시된 내용을 바탕으로 성과관리 지표의 업무내용 반영과 목표수준의 적절성으로 정의하였다.

둘째, 성과관리 운영의 변수는 성과관리 교육은 지표의 설정에 도움, 성과관리 평가결과에 만족, 성과관리 평가방법 적절성, 기관장의 성과관리 관심, 기관장의 성과관리 활성화 노력, 교육은 성과개념 이해에 도움, 정보시스템 지원체계, 교육 횟수의 적정성, 기관장의 성과관리 평가결과 활용성 등의 항목으로 측정 하였으며, 성과관리의 하상근[8], 권오준[2], 강영철[1], 남창우, 이명숙[3], 이석환, 조주연[6], 박태환[4]에서 제시된 내용을 바탕으로 성과관리 교육, 성과관리 평가방법, 정보시스템의 지원과 기관장의 의지 등으로 정의하였다.

셋째, 성과관리 커뮤니케이션은 성과관리의 운영을 위한 조직내 의사소통의 정도로 정의하였다. 측정항목은 권오준[2], 강영철[1], 남창우, 이명숙[3], 박태환[4] 등이 제시한 지표설정예 구성원 참여 제도, 지표설정시 구성원의 의견 반영, 부서내 상시적 성과관리 회의 운영, 구성원간 및 부서간 의사소통 등으로 구성하였다.

넷째, 성과관리 수용성은 조직구성원이 성과관리의 제도를 받아들이는 긍정적인 태도로 정의한다. 이를 측정하기 위한 항목으로 Duncan[9], 하상근[8], 권오준[2], 강영철[1], 남창우, 이명숙[3], 이석환, 조주연[6], 박태환[4] 등에서 제시된 내용을 중심으로

<표 1> 연구 가설

가설	내용
가설 1	성과관리 지표는 조직구성원들의 수용성에 양의 영향을 미칠 것이다.
가설 2	성과관리 운영은 조직구성원들의 수용성에 양의 영향을 미칠 것이다.
가설 3	성과관리 커뮤니케이션은 조직구성원들의 수용성에 양의 영향을 미칠 것이다.
가설 4	성과관리 지표는 조직구성원들의 성과관리 만족도에 양의 영향을 미칠 것이다.
가설 5	성과관리 운영은 조직구성원들의 성과관리 만족도에 양의 영향을 미칠 것이다.
가설 6	성과관리 커뮤니케이션은 조직구성원들의 성과관리 만족도에 양의 영향을 미칠 것이다.
가설 7	조직구성원들의 성과관리 수용성은 성과관리 만족도에 양의 영향을 미칠 것이다.



성과지향 문화구축에 효과적, 기관의 발전을 위하여 필요, 개인의 역량을 높이기 위하여 필요, 기관 증진에 효과적, 성과관리를 위하여 필요, 성과관리 평가과정은 공정 등으로 구성하였다.

다섯째, 성과관리 만족도는 조직구성원의 성과관리 제도에 대한 전반적인 만족도로 정의하였다. 측정은 단일 항목으로 성과관리 제도 전반적인 만족도로 측정하였다.

#### 4.5 설문지 구성

변수의 조작적 정의에서 제시된 항목을 측정하기 위한 설문지를 구성하였다. 설문 항목은 리커트식(likert-type) 5점 척도로 측정하였으며, 선행연구들을 바탕으로 성과관리 지표, 성과관리 운영, 성과관리 커뮤니케이션, 성과관리 수용성 및 성과관리 만족도 등 세부 측정항목은 아래 표와 같다.

#### 4.6 자료수집 및 표본특성

본 연구는 성과관리의 영향요인 조직구성원의 수용성 및 성과관리 전반적인 만족도에 대한 인과관계를 분석하기 위해 선행연구들을 검토하여 이론적

근거를 확보하여 연구모형 및 연구 가설을 설정하였다. 실증분석을 위한 설문지는 성과관리 제도를 운영하고 있는 A공기기업의 조직 구성원을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 설문지는 100부를 배포하여 55부를 수집하였으며 표본데이터로 활용하였다.

표본특성은 남성 70.0%, 여성 30.0%, 연령대는 20대 12.5%, 30대 42.5%, 40대 27.5%, 50대 17.5%로 나타났으며, 근속기간은 1년 미만 5.0%, 2년~4년 30.0%, 4년~6년 22.5%, 6년 이상 42.5%로 나타났다.

#### 4.7 신뢰성 및 타당성 검증

##### 4.7.1 측정변수에 대한 타당성 검증

실증분석을 위한 측정변수의 타당성을 검증하기 위하여 요인분석을 실시하였다. 타당성 검증을 위해서는 표본의 수가 51개 이상이거나, 요인적재량의 불안정성을 줄이기 위해서 표본의 수가 요인분석 항목 수의 4~5배 이상이 되어야 한다[7].

본 연구는 타당성 검증을 위해 요인분석에 필요한 조건을 충족하고 있어, '성과관리 지표', '성과관리 운영', '성과관리 커뮤니케이션' 및 '성과관리 수용성' 변수에 대한 타당성 검증을 위한 요인분석을 실시하였다. 타당성 분석을 위한 요인분석은 변수들

〈표 2〉 변수의 조작적 정의 및 측정지표

변수	조작적 정의	측정지표	출처
성과관리 지표	성과관리 지표의 업무내용 반영과 목표수준의 적절성	목표수준의 적절성, 업무내용 반영의 적절성	Julnes and Holzer[10], 강영철[1], 남창우, 이명숙[3], 이석환, 조주연[6]
성과관리 운영	성과관리 교육, 평가방법 및 성과정보시스템 지원 및 기관장의 리더십	성과관리 교육은 지표설정에도 도움, 교육은 성과관리 이해에 도움, 교육횟수의 적정성, 성과관리 평가결과에 만족, 성과관리 평가방법 적절성, 기관장의 성과관리 관심, 기관장의 성과관리 활성화 노력, 정보시스템 지원체계	하상근[8], 권오준[2], 강영철[1], 남철우, 이명숙[3], 이석환, 조주연[6], 박태환[4]
성과관리 커뮤니케이션	성과관리 운영을 위한 조직내의 의사소통	지표설정에도 구성원의 참여제도, 지표설정시 구성원 의견 반영, 부서내 상시적 성과관리 회의 운영, 구성원간 및 부서간 의사소통	권오준[2], 강영철[1], 남철우, 이명숙[3], 박태환[4]
성과관리 수용성	조직구성원이 성과관리 제도를 받아들이는 긍정적인 태도	성과지향 문화구축에 효과적, 기관의 발전을 위하여 필요, 개인의 역량을 높이기 위하여 필요, 기관 증진에 효과적, 성과관리를 위하여 필요, 성과관리 평가과정은 공정 등	Duncan[9], 하상근[8], 권오준[2], 강영철[1], 남철우, 이명숙[3], 이석환, 조주연[6], 박태환[4]

〈표 3〉 설문지 구성내용

변수	주요 항목	문항수
성과관리 지표	업무내용 반영의 적절성, 목표수준의 적절성	2
성과관리 운영	교육은 지표설정에 도움, 교육은 성과관리 개념 이해에 도움, 교육 실시 횟수, 성과관리 평가방법 적절성, 성과관리 평가결과의 만족도, 기관장의 성과관리 관심, 기관장의 성과관리 활성화 노력, 기관장의 성과관리 평가결과 활용, 정보시스템 지원체계, 정보시스템 실시간 업무과약	10
성과관리 커뮤니케이션	지표설정시 구성원의 참여제도, 지표설정시 구성의 의견 반영정도, 지표는 업무성과 판단에 유용, 성과관리 회의는 부서내에서 상시적으로 운영, 정보시스템의 사용 용이성, 구성원간의 의사소통, 부서간의 의사소통	8
성과관리 수용성	성과지향적 문화구축에 효과적, 개인의 역량을 높이기 위해 필요, 기관의 발전을 위해 필요, 기관 증진에 효과적, 성과관리를 위하여 필요, 성과관리 평가과정은 공정	6
성과관리 만족도	성과관리 제도에 대한 전반적인 만족도	1
일반적인 특성	성별, 나이, 근무기간	3

사이에 존재하는 차원을 규명함으로써 변수들 간의 구조를 파악하는데 주로 이용되는 공통요인분석(common factor analysis)에 의해서 이루어진다. 요인회전은 직각회전 방식 중에서 하나의 요인이 높게 적재되는 변수의 수를 줄여서 요인의 해석에 중점을 두는 방식인 베리맥스 방식으로 하였다. 이 방식은 요인들 간의 독립성을 가정하며 요인점수들 간의 상관관계, 즉 다중공선성을 방지할 수 있다. 또한 각 요인이 갖는 요인 적재치(factor loading)는 0.5를 기준으로 하여 그 보다 작은 값을 가지는 문항은 제거하였으며, 각각의 요인으로 설명될 수 있는 분산의 총합 아이젠 값(eigen-value)은 1.0 이상인 요인으로 확정하였다.

#### 4.7.2 측정변수에 대한 신뢰성 검증

본 연구에서 측정변수에 대한 신뢰성은 Nunnally [11]의해 제안된 Cronbachs alpha 계수를 이용하여 검증하였다. 신뢰성이란 동일한 개념에 의해 측정을 되풀이 했을 때 동일한 측정값을 얻을 가능성을 말한다. 신뢰성의 측정방법 중 내적 일관성을 이용한 방법으로 측정된 개념의 신뢰성을 측정하였다. Cronbachs alpha 계수를 이용한 검증은 동일한 개념을 측정하기 위해 여러 개의 항목을 이용하는 경우 신뢰도를 저해하는 항목을 찾아내어 측정 도구에서 제외시킴으로서 측정 도구의 신뢰도를 높이기 위한 것이다.

일반적으로 Cronbachs alpha 값이 0.7 이상이면 측정지표의 신뢰성이 저해되지 않는 것으로 판단한다. Nunnally[11]의 경우 최저 허용치를 0.6 이상으로 제시하였으며, 사회과학분야에서는 일반적으로 기준치를 0.7 이상으로 제시하고 있어 본 연구에서 사용되어진 측정 변수들은 내적 일관성이 높다고 할 수 있다. 측정변수에 대한 신뢰성 검증 결과는 다음 표와 같다.

## 5. 실증 분석

### 5.1 성과관리 수용성에 대한 인과관계 분석

성과관리 수용성과 성과관리 영향요인의 인과관계를 분석하기 위해 다중회귀분석을 하였다.

성과관리 수용성에 대한 회귀분석은 성과관리 운영 요인이 유의수준 0.10에서 통계적으로 유의하게 나타났다. F는 15.062로 유의확률 0.000으로서 유의수준 0.01에서 모형은 통계적으로 매우 유의하다. DW는 2.316으로 자기상관이 없는 것으로 나타났다.

### 5.2 성과관리 만족도에 대한 인과관계 분석

성과관리 만족도와 성과관리 영향요인의 인과관계를 분석하기 위해 다중회귀분석을 하였다.

성과관리 만족도에 대한 회귀분석은 성과관리 운

〈표 4〉 타당성 검증 결과

구 분	성과관리 운영	성과관리 커뮤니케이션	성과관리 수용성	성과관리 지표
교육은 지표 설정에 도움	<b>0.778</b>	0.270	0.181	0.290
성과관리 평가결과에 만족	<b>0.719</b>	0.521	0.155	0.075
성과관리 평가방법 적절	<b>0.704</b>	0.377	0.168	0.159
기관장은 성과관리에 관심	<b>0.693</b>	0.146	0.277	0.455
기관장은 성과관리 활성화	<b>0.693</b>	0.078	0.346	0.502
교육은 성과개념 이해에 도움	<b>0.662</b>	0.274	0.281	0.374
정보시스템 지원체계	<b>0.657</b>	0.542	0.188	0.047
교육 실시횟수 적정	<b>0.622</b>	0.180	0.525	-0.005
기관장은 성과관리 평가결과 활용	<b>0.587</b>	0.264	0.405	0.534
정보시스템 실시간 업무과약	<b>0.551</b>	0.519	0.394	0.205
지표설정 과정에 구성원 참여 제도	0.205	<b>0.859</b>	0.116	0.235
지표설정시 구성원의 의견 반영	0.120	<b>0.811</b>	0.371	0.236
성과관리 회의는 부서내 상시적 운영	0.400	<b>0.743</b>	0.139	0.122
성과지표는 업무내용을 파악하는데 도움	0.163	<b>0.719</b>	0.274	0.469
정보시스템 사용 용이성	0.437	<b>0.671</b>	0.220	0.117
성과지표는 업무성과 판단하는데 유용	0.217	<b>0.609</b>	0.375	0.542
성과관리 운영과정에서 구성원 간 의사소통	0.398	<b>0.607</b>	0.430	0.107
성과관리 운영과정에서 부서간 의사소통	0.441	<b>0.567</b>	0.464	0.050
성과지향적인 문화 구축에 효과적	0.144	0.213	<b>0.858</b>	0.228
기관의 발전을 위하여 필요	0.220	0.123	<b>0.837</b>	0.257
개인의 역량을 높이기 위해 필요	0.204	0.191	<b>0.812</b>	0.048
기관 증진에 효과적	0.221	0.351	<b>0.789</b>	0.207
성과관리를 위하여 필요	0.294	0.295	<b>0.702</b>	0.257
성과관리 평가과정은 공정	0.513	0.201	<b>0.541</b>	0.223
성과지표는 업무의 내용을 적절하게 반영	0.314	0.294	0.279	<b>0.805</b>
성과지표가 요구하는 목표수준은 적절	0.334	0.52	0.238	<b>0.660</b>
초기 고유값	16.643	2.026	1.630	1.158
% 분산	60.973	7.504	6.038	4.288
% 누적	60.973	68.477	74.516	78.804

〈표 5〉 측정도구의 신뢰성 검증 결과

구 분	항목수	Cronbachs Alpha <sup>1</sup>
성과관리 지표	2	0.919
성과관리 운영	10	0.952
성과관리 커뮤니케이션	8	0.945
성과관리 수용성	6	0.932

영과 성과관리 지표 요인이 유의수준 0.05에서 통계적으로 유의하게 나타났다. 표준화계수는 성과관리 운영이 0.210으로 높게 나타나 만족도에 중요한 변수라고 할 수 있다.

F는 22.567로 유의확률 0.000으로서 유의수준 0.01에서 모형은 통계적으로 매우 유의하다. DW는 1.963으로 자기상관이 없는 것으로 나타났다.

5.3 성과관리 수용성과 만족도 분석

성과관리 수용성과 성과관리 만족도의 인과관계를

분석하기 위해 다중회귀분석을 하였다.

성과관리 만족도에 대한 회귀분석은 성과관리 수용성 요인이 유의수준 0.01에서 통계적으로 유의하게 나타났다. F는 45.306으로 유의확률 0.000으로서 유의수준 0.01에서 모형은 통계적으로 매우 유의하다. DW는 1.927로 자기상관이 없는 것으로 나타났다.

6. 결 론

본 연구는 정부 산하기관의 공기업들이 대부분 시행하고 있는 성과관리제도의 수용성 제고 방안을

〈표 6〉 성과관리 수용성에 대한 회귀분석

변 수	비표준화 계수		표준화 계수	t	Sig
	B	표준오차	Beta		
상수항	0.980	0.462		2.121	0.041
성과관리 커뮤니케이션	0.262	0.184	0.291	1.426	0.162
성과관리 운영	0.399	0.199	0.395	2.006	0.052*
성과관리 지표	0.106	0.172	0.114	0.617	0.541
R <sup>2</sup> = 0.557, F = 15.062, DW = 2.316					

주) \*p < .10, \*\*p < .05, \*\*\*p < .01수준에서 통계적으로 유의함.

〈표 7〉 성과관리 만족도에 대한 회귀분석

변 수	비표준화 계수		표준화 계수	t	Sig
	B	표준오차	Beta		
상수항	-0.211	0.487		-0.433	0.668
성과관리 커뮤니케이션	0.069	0.194	0.065	0.358	0.722
성과관리 운영	0.450	0.210	0.374	2.144	0.039**
성과관리 지표	0.479	0.182	0.431	2.640	0.012**
R <sup>2</sup> = 0.653, F = 22.567, DW = 1.963					

주) \*p < .10, \*\*p < .05, \*\*\*p < .01수준에서 통계적으로 유의함.

〈표 8〉 성과관리 수용성과 성과관리 만족도 인과관계 분석

변 수	비표준화 계수		표준화 계수	t	Sig
	B	표준오차	Beta		
상수항	0.197	0.529		0.372	0.712
성과관리 수용성	0.897	0.131	0.737	6.131	0.000***
R <sup>2</sup> = 0.544, F = 45.306, DW = 1.927					

주) \*p < .10, \*\*p < .05, \*\*\*p < .01수준에서 통계적으로 유의함.

제시하고자 성과관리 영향요인을 도출하여 성과관리 수용성 및 성과관리 만족도와의 인과관계를 분석하였다. 또한 공기업의 성과관리 수용성 제고 방안에 대한 사례연구를 분석하였다.

본 연구의 주요 결과는 다음과 같다. 첫째, 선행연구를 통한 성과관리 영향요인 분석결과 성과관리 지표, 성과관리 운영 및 성과관리 커뮤니케이션 등이 도출되었다.

둘째, 성과관리 영향요인이 성과관리 수용성에 미치는 인과관계를 살펴본 결과 성과관리 운영이 통계적으로 유의성이 있는 것으로 나타났다. 따라서 성과관리 수용성 제고를 위해서 성과관리 교육, 성과관리 평가 관리, 정보시스템 지원 및 기관장의 리더십 등이 중요한 것으로 나타났다.

셋째, 성과관리 영향요인이 성과관리 만족도에 미치는 영향을 분석한 결과, 성과관리 운영과 성과관리 지표가 통계적으로 유의성이 있는 것으로 나타났으며, 성과지표의 업무내용 반영 및 목표수준의 적절성, 성과관리 교육, 시스템 지원 및 기관장의 리더십 등이 만족도에 중요한 변수로 나타났다.

넷째, 성과관리 수용성과 성과관리 만족도의 인과관계 분석결과, 성과관리 수용성이 통계적으로 유의하게 나타나서 성과관리 수용성 제고가 만족도에 중요한 것으로 나타났다.

다섯째, 성과관리 수용성 제고에 대한 심층 사례 분석 결과, 공기업에서는 지표설계에 대한 노력이 많았으며, 모니터링 및 평가시에 내부 구성원의 참여를 통해 노력하고 있었다. 특히 워크숍, 타당성 및 난이도 평가 등을 통해 지표설계 및 개발에 공정성을 기하고 있으며, 협업 및 공통지표 개발을 통해 수용성 제고 노력을 하고 있다.

설문조사에 의한 양적 분석에서는 성과관리 운영(교육, 정보시스템, 기관장 리더십 등)과 성과관리 지표가 통계적으로 유의하게 나타났으며, 심층분석에 의한 질적 분석에서는 성과관리 지표와 내부 구성원의 의견수렴 등 의사소통에 많은 노력을 하고 있다.

본 연구의 시사점으로 성과관리 수용성 제고를 위해서 성과관리 운영에 대한 노력이 필요하다는 점

을 제안할 수 있다. 즉, 성과관리 교육, 정보시스템 지원 및 기관장의 성과관리에 대한 리더십 등에 대한 세부적인 추진계획을 수립하여 추진해야 할 것으로 판단된다. 특히 최고경영자의 관심과 성과관리 수용성 제고를 위한 교육이 성과관리 수용성 제고를 위해 조직에서 수행할 필요가 있겠다.

본 연구는 공기업을 대상으로 성과관리 수용성 제고 방안에 대한 심층분석 및 설문조사 등 질적 분석과 양적 분석을 통해 기존 선행연구들의 설문조사 분석에만 의존한 양적 분석에서 내부 사례의 질적 분석을 반영하여 수용성 제고 방안을 하겠다는 점에서 의의가 있다.

한편 본 연구는 단일 공기업을 대상으로 연구하였다는 점에서 일반화 하는데 한계가 있다. 이에 향후 연구는 여러 공기업을 대상으로 질적 분석 및 양적 분석을 통해 성과관리 수용성 제고에 대한 방안을 제시할 필요가 있다.

## 참고문헌

- [1] 강영철, “성과관리제도의 수용성에 미치는 영향요인 분석 : 조직구조, 조직문화, 성과지표를 중심으로”, 『정책분석평가학회보』, 제18권, 제3호(2008), pp.123-152.
- [2] 권오준, 『공공부문 BSC 시스템 수용에 관한 실증연구』, 단국대학교 대학원 박사학위 논문, 2008.
- [3] 남창우, 이명숙, 『공공부문의 BSC 수용성과 조직성과 영향분석』, 서울행정학회 춘계학술대회 발표논문집, 2008.
- [4] 박태환, 『성과관리제도 수용성의 영향요인에 대한 연구』, 경기대학교 행정대학원, 석사학위 논문, 2013.
- [5] 배귀희, 『주요 국가의 인사제도 개혁 비교 분석 : 공무원의 수용성 중심으로』, 한국행정연구원 연구보고서, 2005.
- [6] 이석환, 조주연, “성과평가제도의 수용성에 영향을 미치는 요인에 대한 연구 : 평가체계요인

- 과 내부동기요인을 중심으로”, 『한국사회와 행정연구』, 제20권, 제4호(2010), pp.269-291.
- [7] 채서일, 사회과학조사 방법론, 학현사, 2003.
- [8] 하상근, “정책집행의 불응요인에 관한 연구 : 공공기관에서의 성과급 제도를 중심으로”, 『한국정책학회보』, 제14권, 제4호(2005), pp.1-27.
- [9] Duncan, J.W., *Organization Behavior*, Boston : Houghton Mifflin Company, 1981.
- [10] Julnes, P.L. and M. Holzer, “Promoting the utilization of Performance Measures in Public Organization,” *Public Administration Review*, Vol.61, No.6(2001), pp.693-708.
- [11] Nunnally, J.C., *Psychometric Theory*, New York, McGrae-Hill Book Company, 1978.