creative commons
COMMONS DEED

저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:

**저작자표시**. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.

**비영리**. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.

**변경금지**. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

**저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.**

이것은 이용허락규약(Legal Code)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

Disclaimer

dCollection

공기업정책학 석사 학위논문

# 공기업 인력 및 조직특성과 조직성과의 관계에 대한 연구

2022년 8월

서울대학교 행정대학원

공기업정책학과

김 지 환

# 공기업 인력 및 조직특성과 조직성과의 관계에 대한 연구

지도교수 이 수 영

이 논문을 공기업정책학 석사 학위논문으로 제출함

2022년 3월

서울대학교 행정대학원
공기업정책학과
김 지 환

김지환의 석사 학위논문을 인준함

2022년 6월

위 원 장 나 종 민 (인)

부위원장 정 광 호 (인)

위 원 이 수 영 (인)

# 국문초록

본 연구는 공기업이 공공성과 기업성을 동시에 지닌 조직이며, 정부의 관리정책에 따라 나타나는 공기업의 개별적인 인력특성과 조직특성이 공기업 조직성과에 어떠한 영향을 미치고 있는가에 대한 관심에서 시작되었다. 조직 간의 성과 차이를 만드는 공기업의 인력특성, 조직특성을 전략적 인적자원관리와 성과관리의 관점에서 검토하고 이러한 인력 특성과 조직 특성이 공기업의 조직성과에 어떠한 영향을 미치는가에 대하여 실증적으로 분석하고자 하였다.

공기업의 인력특성으로 임직원수, 여성인력 비율, 남성육아휴직 비율, 직원1인당 평균보수, 상임인원 평균연봉, 평균근속연수의 6개 변수를 독립변수로 설정하였고, 조직의 특성과 관련된 “공공기관운영법”상 공기업분류(시장형, 준시장형), 주무부처(8곳), 조직연령, 부채비율, 상장여부의 5개 변수를 통제변수로 하여 공기업의 조직성과로 기관별 당기순이익과 1인당매출액에 어떠한 영향을 미치는지에 대하여 확인해 보고자 하였다. 2021년말 기준 총 36개 기관을 연구대상으로 하여 각 기관의 2017년부터 2021년까지의 총 5년간의 자료를 수집하여 기술통계 분석, 변수 간 상관분석, 합동 OLS분석 등 방법으로 실증분석을 시행하였다.

실증분석 결과 공기업의 조직성과로 당기순이익에 대해서는 1% 유의수준에서 독립변수인 임직원수, 여성인력 비율이 당기순이익에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 다만 독립변수인 직원1인당 평균보수, 상임임원 평균연봉, 평균근속연수는 당기순이익에 미치는 영향은 나타나지 않아 인력 특성을 대표하는 보다 다양한 변수를 활용한 추가적인 연구가 필요할 것으로 판단된다. 다음 공기업의 조직성과인 1인당 매출액에 대해서는 1% 유의수준에서 독립변수인 임직원수는 유의미한 부(-)의 영향, 여성인력 비율은 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

먼저 공기업의 임직원수는 공기업의 당기순이익에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났는데, 공기업의 정원-현원의 효율적 인력 운영, 조직 내 성과·직무에 따른 보상체계 등 효과적인 조직 및 인적자원관리가 이루어져야 할 것으로 생각된다. 여성인력 비율은 종속변수인 당기순이익과 마찬가지로 1인당 매출액에도 유의미한 정(+)의 영향을 확인할 수 있었으며, 이는 공기업의 여성인력 비율이 조직성과에 긍정적 영향을 미칠 수 있다는 연구결과에 속하는 것으로 조직 내 여성인력 증가로 인한 성별 다양성 논의와 함께 여성인력이 공기업의 당기순이익, 1인당 매출액이라는 객관적 성과에 미치는 영향을 실증적으로 분석하였다는 점에 연구의 의의가 있다. 한편, 공기업의 1인당 매출액에 통제변수인 기관별 부채비율이 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 공기업의 부채 또한 공기업 조직성과와 연관된 요소임을 알 수 있었다. 최근 코로나19 영향과 유가 등 국제원자재 가격급등, 금리인상 등 공기업의 경영환경의 변동성으로 인한 재무건전성 우려가 제기되고 있어 이에 대한 정책 마련과 대응이 필요할 것이라 생각된다.

끝으로 본 연구는 공기업에 해당하는 36개 기관을 연구대상으로 하고 있어 모든 공공기관을 설명할 수 있는 종합적인 연구결과로 보기에는 한계가 있으며, 환경이나 제도 등이 미치는 영향을 보다 정확하게 분석하기 위해 연구대상 기간의 확대와 유의미한 영향을 미치지 않는 일부 독립변수를 보완한다면 보다 신뢰할 수 있는 연구결과를 얻을 수 있을 것이라 점을 향후 연구방향으로 제시한다.

**주요어 : 공기업, 인력특성, 조직특성, 전략적 인적자원관리, 조직성과**

**학 번 : 2020-29342**

# 목 차


제 1 장 서 론 ····· 1

제 1 절 연구의 목적 및 필요성 ····· 1

제 2 절 연구의 범위 및 방법 ····· 3

제 2 장 이론적 논의와 선행연구 검토 ····· 5

제 1 절 공기업의 개념과 특성 ····· 5

1. 공기업의 개념 ····· 5

2. 공기업의 공공성과 기업성 ····· 7

제 2 절 공기업 인력·조직특성과 조직성과 ····· 10

1. 공기업 인력·조직특성에 대한 이론적 논의 ····· 10

2. 조직 성과관리에 대한 이론적 논의 ····· 16

제 3 절 선행연구 검토 ····· 21

1. 공기업 인력·조직특성과 조직성과 관련 ····· 21

2. 공기업 조직성과 관련 ····· 27

제 4 절 연구의 차별성 ····· 30

제 3 장 연구 설계 및 분석방법 ····· 31

제 1 절 분석의 틀 ····· 31

제 2 절 변수의 조작적 정의 및 측정방법 ····· 32

1. 종속변수 ····· 32

2. 독립변수 ····· 32

3. 통제변수 ····· 33

제 3 절 자료의 수집 및 분석방법 ····· 36

제 4 장 연구결과 분석 ····· 38

제 1 절 기술통계량 분석 ····· 38

1. 종속변수 ····· 38

2. 독립변수 ····· 39
3. 통제변수 ····· 40
제 2 절 변수들 간의 상관관계 분석 ····· 41
제 3 절 다중회귀분석 결과 ····· 45
1. 합동(Pooled) OLS 분석 : 종속변수 당기순이익 ····· 45
2. 합동(Pooled) OLS 분석 : 종속변수 1인당매출액 ····· 48

제 5 장 결 론 ····· 51
제 1 절 연구의 결과 ····· 51
제 2 절 정책적 시사점 ····· 55
제 3 절 연구의 한계 ····· 58

참고문헌 ····· 59
Abstract ····· 64

# 표 목 차

[표 2-1] 공공기관 유형분류 ····· 6

[표 2-2] 공기업 연도별 여성인력 현황 ····· 23

[표 2-3] 공기업 연도별 평균 여성인력 비율 ····· 24

[표 2-4] 공기업 연도별 평균보수 현황 ····· 25

[표 3-1] 공기업별 주무부처 현황 ····· 34

[표 3-2] 변수의 정의 및 조작화 ····· 35

[표 4-1] 종속변수에 대한 기술통계 분석 결과 ····· 38

[표 4-2] 독립변수에 대한 기술통계 분석 결과 ····· 40

[표 4-3] 통제변수에 대한 기술통계 분석 결과 ····· 40

[표 4-4] 변수들 간의 상관관계 분석 결과 ····· 42

[표 4-5] 독립변수의 분산팽창요인(VIF) 검정결과 ····· 44

[표 4-6] 합동(Pooled) OLS 분석 결과(종속변수 : 당기순이익) · 48

[표 4-7] 합동(Pooled) OLS 분석 결과(종속변수 : 1인당 매출액) 50

[표 5-1] 연구가설 검증결과 요약 ····· 54

[표 5-2] 최근 5년간 공기업 임직원수(정원) 현황 ····· 56

[표 5-3] 최근 5년간 공기업 부채현황 ····· 57

# 제 1 장 서 론

## 제 1 절 연구의 목적 및 필요성

공공기관은 정부정책의 효과적인 수단으로 최근에는 공공성 및 사회적 책임과 관련하여 정부로부터 다양한 근로형태 등을 통해 새로운 일자리를 창출하고 여성・장애인・지역인재・고졸자 등에 대한 사회형평적 인력활용[1]을 요구받고 있다. 한편 여성의 사회진출 증가, 베이비부머 세대의 은퇴, 밀레니얼 세대 등장 등 한국 노동시장의 변화는 민간기업 뿐만 아니라 우리 공공기관의 인력 특성과 조직 특성에도 영향을 미치고 있으며 이에 대한 분석과 관리의 필요성이 증가하고 있다.

한편 1980년대 신공공관리(New Public Management) 경향으로 공공부문의 효율성 및 성과가 중시되기 시작했고, 공공기관은 고유의 설립목적을 효율적으로 수행하기 위해 조직이 보유하고 있는 자원을 효과적으로 배분하고 활용하는 것에 많은 노력을 기울이고 있다.

조직은 경쟁 환경 속에서 생존과 발전을 위한 경쟁우위 확보를 위하여 구성원들을 어떻게 관리할 것인가를 고민한다. 인적자원관리에 대한 전략적 역할에 대한 논의가 활발히 이루어져 오고 있고, 인적자원관리는 조직의 경쟁력 제고 수단으로서, 기존의 단순한 관리적 차원을 넘어서 전략적 측면의 인적자원관리를 통해 조직의 성과창출에 기여하는 방향으로 역할이 변화하고 있으며 전략적 인적자원관리는 조직의 역량과 성과를 향상시킬 수 있는 조직의 전략과 연계한 인적자원관리 활동으로 기업들은 이를 지속적인 생존과 타 기업과의 경쟁에서의 우위를 위한 필수요건으로 인식하고 있으며, 이를 위해 많은 노력을 기울이고 있다.

조직의 성과에 영향을 미치는 요인은 조직 내부, 외부 환경 등 여러 요인들이 영향을 미칠 수 있으며, 그에 따라 다른 조직에 비해 높은 성

1) 공공기관의 혁신에 관한 지침(2021. 7. 29.) 제21조

과를 창출하는 조직과 낮은 성과를 창출하는 조직이 있을 수 있다. 이러한 조직의 성과를 설명하는 이론 중에 하나인 자원기반이론(Resource Based Theory)은 조직이 경쟁사회에서 생존하려면 '지속가능한 경쟁 우위' 확보가 중요하며 '가치가 있고, 희소하며, 모방이 어려운 자원'(Barney, 1991)을 경쟁 조직 대비 높은 성과를 창출할 수 있는 요소로 보고 있다. 자원기반이론(Resource Based Theory)은 조직의 경쟁우위 확보를 위한 전략적 인적자원관리와 조직역량을 설명하는 주요이론으로 활용되고 있다. 자원기반관점에서, 조직은 보유하고 있는 자원을 배치하거나 획득함으로써 경쟁우위를 확보할 수 있다. 즉 조직역량을 강화할 수 있는 인적자원관리를 실행하는 기업이 경쟁우위를 가질 것이며, 이를 통해 조직성과를 향상시킬 수 있을 것이다.

이러한 논의를 토대로 본 연구에서는 다음과 같은 연구 목적을 가지고 연구를 수행하고자 한다. 첫째, 조직 간의 성과 차이를 만드는 공기업의 인력특성, 조직특성을 자원기반이론 관점에서 분석하고자 한다. 둘째, 공기업의 인력특성과 조직특성이 공기업의 조직성과에 어떠한 영향을 미치는가에 대하여 분석하고자 한다. 이를 통해 공기업의 인력특성과 조직특성이 공기업의 조직성과에 미치는 영향을 실증적으로 분석하고자 한다. 본 연구를 통해 한국의 경제적 사회적 환경에 맞는 공기업의 조직, 인사관리와 관련된 이론적 기초를 제공하고, 공기업 조직성과를 향상시킬 수 있는 효과적인 공기업 관리정책 마련에 기여할 수 있을 것이다.

## 제 2 절 연구의 범위 및 방법

본 연구에서는 공기업과 공기업의 인력 및 조직특성, 조직성과에 대한 이론과 선행연구를 분석하고 그에 따른 연구가설을 설정하여 공기업의 인력 및 조직특성이 조직성과에 미치는 영향을 분석하고자 한다.

먼저 공공기관 중 공기업은 직원 정원이 50인 이상이며 자체수입액이 총수입액의 2분의 1 이상인 공공기관 중에서 기획재정부 장관이 지정한 기관을 말하며, 이러한 공기업은 다시 시장형 공기업과 준시장형 공기업으로 구분된다. 시장형 공기업은 자산규모가 2조원 이상이고, 총 수입액 중 자체수입액이 85%이상인 공기업을 말하며, 2021년말 기준 한국공항공사, 한국전력공사 등 16개 기관이다. 준시장형 공기업은 시장형 공기업이 아닌 공기업을 말하며, 여기에는 한국철도공사, 한국도로공사 등 20개 기관이다. 본 연구의 적용대상이 되는 공공기관은 「공공기관의 운영에 관한 법률」(이하 “공공기관운영법”)에 따라 지정된 공공기관 340개 기관 중 공공기관 경영실적 평가의 대상이 되는 공기업 36개(시장형 16개[2], 준시장형 20개[3])로 하고자 한다. 준정부기관과 기타 공공기관의 경우에는 설립목적과 주요사업 등 공기업과 직접적인 비교에 어려움이 있으므로 본 연구 대상에서는 제외하고자 한다.

다음으로 본 연구에서 독립변수로 사용할 데이터는 공공기관 경영정보 공개시스템(ALIO)의 경영공시 자료를 수집하고자 한다. 또한 종속변

---

2) 시장형 공기업(16개) : 한국가스공사, 한국광물자원공사, 한국남동발전(주), 한국남부발전㈜, 한국동서발전㈜, 한국서부발전㈜, 한국석유공사, 한국수력원자력㈜, 한국전력공사, 한국중부발전㈜, 한국지역난방공사, ㈜강원랜드, 한국공항공사, 인천국제공항공사, 부산항만공사. 인천항만공사

3) 준시장형 공기업(20개) : 한국조폐공사, 그랜드코리아레저㈜, 한국마사회, ㈜한국가스기술공사, 대한석탄공사, 한국전력기술㈜, 한전KDN㈜, 한전KPS㈜, 제주국제자유도시개발센터, 주택도시보증공사, 한국감정원, 한국도로공사, 한국철도공사, 한국토지주택공사, ㈜에스알, 여수광양항만공사, 울산항만공사, 해양환경공단, 한국방송광고진흥공사, 한국수자원공사

수인 조직성과를 측정하기 위해서는 공공기관 경영정보 공개시스템(ALIO)의 경영공시 자료를 활용하고자 한다.

끝으로 본 연구에 사용할 데이터는 2017년부터 2021년까지 총 5년간의 데이터를 활용하여 분석하고자 한다.

# 제 2 장 이론적 논의와 선행연구 검토

## 제 1 절 공기업의 개념과 특성

### 1. 공기업의 개념

공기업은 먼저 정부의 재정적 지원을 받는 공기업, 준정부조직, 학교 등을 포함하는 광의의 개념으로 정의할 수 있을 것이다. 공기업의 개념에 대해서는 학자들 마다 견해의 차이를 보이고 있는데, 이종수(2009)에 따르면 공기업은 '공공의 목적 달성을 위하여 정부가 직·간접적으로 투자해 소유권을 갖거나 통제권을 행사하는 기업'으로 파악하고, 유훈 외(2011)는 공기업을 '국가 또는 지방자치단체가 수행하는 사업 중 기업적인 성격을 지닌 것'으로 파악하고 있다. 이러한 내용을 종합하면 행정조직의 한 가지 형태로 공기업은 국가 또는 공공단체가 출자 또는 관리하는 공익사업체임과 동시에 기업적 성격 즉 수익성이 개념적 징표가 됨을 알 수 있다. 따라서 이러한 점을 고려하여 본 연구에서는 공기업을 공공의 목적 달성을 위해 정부가 직·간접적으로 투자하여 소유권을 갖고 있거나 통제권을 행사하며 수익을 추구하는 행정조직의 한 유형으로 정의하고자 한다. 즉 본 연구에서 공기업은 "공공기관운영법"에 따라 정부부처 및 지방자치단체를 제외한 협의의 개념으로 사용하고자 한다.

공기업은 경제적·사회적 발전에 따라 증가하는 다양한 유형의 공공서비스에 대한 수요를 정부조직, 또는 시장의 원리만으로는 효율적이고 효과적으로 대응하지 못하게 됨에 따라 설립되어 운영되는 공공조직이다. "공공기관운영법" 제정 이전에는 각종 공공기관이 정부출자기관, 정부투자기관 등의 공기업을 비롯하여 공단, 사업단, 감독원, 기금, 정부출연연구기관, 기타 특수 비영리재단법인 등으로 운영되어 왔으나, 2007년 1월 "공공기관운영법" 제정에 따라 법적 개념으로 체계화되었다.

“공공기관운영법” 제4조는 기획재정부장관은 국가·지방자치단체가 아닌 법인·단체 또는 기관으로서 다른 법률에 따라 직접 설립되고 정부가 출연한 기관, 정부지원액(법령에 따라 직접 정부의 업무를 위탁받거나 독점적 사업권을 부여받은 기관의 경우에는 그 위탁업무나 독점적 사업으로 인한 수입액을 포함한다. 이하 같다)이 총수입액의 2분의 1을 초과하는 기관 등을 공공기관으로 지정할 수 있도록 하고 있다. 같은 법 제5조는 공기업을 시장형 공기업과 준시장형 공기업, 준정부기관은 기금관리형과 위탁집행형 준정부기관으로 구분하고 있다.

[표 2-1] 공공기관 유형분류

| 구 분 | 지 정 요 건 | |
|---|---|---|
| 공기업 | 정원이 50인 이상, 자체수입액이 총 수입액의 100분의50 이상인 공공기관 중 기획재정부장관이 지정한 기관 | |
| | 시장형 | 자산규모가 2조원 이상이고 총 수입액 중 자체수입액이 100부의 85 이상인 공기업 |
| | 준시장형 | 시장형 공기업이 아닌 공기업 |
| 준정부기관 | 기금관리형 | 국가재정법에 따라 기금을 관리하거나, 기금의 관리를 위탁 받은 준정부기관 |
| | 위탁집행형 | 기금관리형 준정부기관이 아닌 준정부기관 |
| 기타 공공기관 | 공기업, 준정부기관이 아닌 공공기관 | |

이에 따라 “공공기관운영법” 시행령 제7조의 공기업 및 준정부기관 지정기준에 따르면 기획재정부 장관은 직원 정원 50명 이상 수입액이 30억 원 이상, 자산규모가 10억 원 이상에 해당하는 공공기관을 공기업·준정부기관으로 지정한다고 정하고 있으며, 그 중 총 수입액 중 자체수입액이 차지하는 비중이 100분의 50 이상인 공공기관을 공기업으로, 자산규모 2조원, 총수입액 중 자체수입액이 차지하는 비중이 100분의 85 이상인 공기업을 시장형 공기업으로 지정한다고 정하고 있다. 이 같은 구분은 공기업과 준정부기관의 업무와 특성을 고려하고 있다고 판단되

며, 상대적으로 기업성이 높은 기관은 공기업으로, 공공성이 높은 기관은 준정부기관이란 명칭으로 분류하였다는 견해가 있다(배용수, 2015).

공기업은 다시 시장형 공기업과 준시장형 공기업으로 분류하고 있는데, 시장형 공기업은 한국공항공사, 한국전력공사 등과 같이 기관의 자산규모가 2조원 이상이고, 전체 수입액 중 자체 수입액이 85% 이상인 공기업을 말하며, 준시장형 공기업은 한국철도공사 등과 같이 시장형 공기업이 아닌 공기업을 뜻한다.

이러한 공기업의 역할은 독과점에 따른 폐해를 방지하고, 공공재를 시장에 적절하게 공급하며, 이에 따라 재화의 부정적 외부효과는 억제하고 긍정적 외부효과를 끌어내는 것이라고 할 수 있다(김준기, 2014). 공기업은 그 설립목적에서부터 구체적 사업의 수행에 이르기까지 정부 주무부처의 정책수행과 밀접한 관련이 있고, 기관별로 설립목적과 구조가 다르기 때문에 특유의 고유한 특성들을 가지고 있다.

## 2. 공기업의 공공성과 기업성

공기업은 정부가 설립한 기관으로서, 공공성과 기업성을 동시에 지닌 혼합조직체로 공공조직의 성격과 민간조직의 성격을 함께 가지고 있다고 볼 수 있다(김준기, 2014). 공기업은 정부부문에서 나타나는 정치적 제약, 경직성, 관료제화로 인한 비효율성 등 정부부문의 제도적 한계와 사적 이윤 추구의 속성을 지닌 사기업의 한계를 극복하기 위해 정부부문에서 정부조직 자체나 민간 기업을 활용하기 보다는 공기업이라는 혼합적 형태의 정책수단을 활용하고 있는 것이다. 이에 대해서는 다음의 이론적 관점에서 살펴보기로 한다.

(1) 신공공관리론

1980년대 이후 영미 국가들 중심으로 등장한 신공공관리론은 전통적

인 관료제의 한계를 극복하고, 작은 정부를 구현하기 위해 논의된 정부 운영 및 개혁에 관한 이론이다. 신공공관리론은 신자유주의에 기초를 두고 가격의 메커니즘과 경쟁 원리의 입각한 고객 지향적인 공공서비스 제공을 중시하고 있다고 한다(이종수・윤영진 외, 2009).

신공공관리론의 또 다른 측면인 신관리주의에서는 행정과 경영의 유사성에 바탕을 두고 기업 경영 원리와 관리기법들을 행정에 도입 접목하여 성과의 향상과 관리 효율성 제고를 강조한다. 이와 같이 신자유주의 이념을 바탕으로 시장이라는 관리기구와 경쟁이라는 원리에 의해 운영되는 신공공관리론 하에서는 시장지향성이 강조되어 공기업의 공공성과 수익성 중 상대적으로 수익성이 더 강조될 것 이라 한다(유미년, 2012).

(2) 뉴거버넌스론

뉴 거버넌스론은 신공공관리론보다 최근에 등장하였다. 정정길(2010)은 거버넌스의 의미를 최광의의 거버넌스인 국가 통치행위, 광의의 뉴 거버넌스인 신공공관리, 협의의 뉴 거버넌스인 서비스 연계망으로 구분하고, 이들 중 협의의 뉴 거버넌스 개념을 가장 적절한 것으로 평가하고 있다(유미년, 2012 재인용). 협의의 뉴 거버넌스란 공공서비스 연계망(network)에 초점을 두고 서비스 연계망의 활동이 적절하게 이루어지도록 정부가 책임을 지고 관리하는 행위나 과정을 의미한다. 공동체주의를 이념적 바탕으로 공공서비스 연계망이라는 관리기구와 협력 체제라는 작동원리에 의해 운영되는 뉴 거버넌스론 하에서는 사회적 관계와 공동체적 가치가 강조되므로 공기업의 공공성과 수익성 중 공공성이 더 강조되거나, 혹은 공공성과 수익성의 조화가 강조된다고 한다(유미년, 2012).

공기업은 정부가 위탁한 업무에 대한 독점적 성격을 가지고 있어 민간기업 보다 경영 효율성 제고를 위해 적극적으로 노력해야 할 유인이 상대적으로 적고, 국민-정부-공기업으로 이어지는 지배구조의 특성상, 주인・대리인 문제로 책임성이 부족한 상황이 발생할 수 있다. 또한 정

보의 비대칭성으로 주인이 대리인의 행동을 적절하게 감시할 수 없고, 이에 따라 대리인이 주인의 이익에 반하는 행동을 하게 되는 도덕적 해이나 대리인이 주인보다 우월한 정보를 가지고 주인에게 불리한 의사결정을 하게 되는 역 선택 등의 문제가 나타날 수 있다. 따라서 공기업의 정책수단으로서 목적 달성과 경영 효율성 제고를 위한 정책적인 분석과 효과적인 관리방안에 대한 검토가 필요하다고 할 수 있다.

## 제 2 절 공기업 인력·조직특성과 조직성과

### 1. 공기업 인력·조직특성에 대한 이론적 논의

조직이 양적, 질적으로 성장하게 되면서 조직의 구조, 관리과정, 시스템, 의사결정 등이 한층 복잡하게 이루어진다. 조직 구성원 규모와 조직 환경의 변화로 관리체계가 복잡해지고 보다 새로운 직무의 출현 등으로 업무 상호관계에 대한 정보교류가 빈번히 이루어지면서 한편으로는 위기를 겪는 경우가 많다. 이럴수록 조직 리더의 역할이 중요해지며, 조직 구성원들이 직무스트레스를 가능한 적게 받도록 최고관리자가 리더십을 발휘해야 할 것이다(Barney, 1991). 기존의 인사관리 개념은 조직에서 인적자원을 효과적으로 관리하고 조직의 성과를 높일 수 있는 방안을 규명하는 과정에서 등장하였고, 특정한 인사제도와 조직성과 간의 관련성을 밝히는 것에 초점을 두었다면 현재의 전략적 인적자원관리의 개념은 인적자원은 조직의 지속적 경쟁우위 확보에 중요한 원천이 되고, 조직의 성과를 극대화하는데 핵심적인 요소임을 강조하고 있다.

조직에서 인적자원관리가 조직성과에 기여하기 위해서는 전반적인 경영과정과 연계성을 갖고 그 기능이 효율적으로 작동되어야 한다. 따라서 전략적 인적자원관리는 조직의 목적 달성을 반영하여 경영과정과 연계되고 인적자원과도 조화를 이루어 전략적 목적을 효율적으로 달성시켜야 한다(Wright and McMahon, 1992). 전략적 인적자원관리 연구 분야의 쟁점은 조직 내 인적자원관리의 효율적 수행을 어떻게 입증할 것인가에 관한 것이다. 즉 전략적 인적자원관리의 조직에 대한 기여를 규범적 입장에서 강조할 수는 있지만, 이를 뒷받침할 이론적인 근거와 실증연구는 부족한 실정이다. 특히, 인적자원관리의 효율성은 필요한 인력을 채용하여 적재적소에 배치하고 더 나아가 그들이 보유한 업무능력이나 잠재력을 최대한 발휘할 수 있도록 했을 때 극대화 될 수 있다. 현재 많은 수의 공공조직들은 인적자원 관리체계 운영에 있어 기업 등과 같은 민간부문의 전략적 인사관리 기법들을 도입하여 운영하고 있는 바, 공공조직에

서 이러한 기법들의 도입과 운영이 성공하기 위해서는 행정학적 관점의 접근이 필요하다. 그러나 전략적 인적자원관리에 대한 행정학적 연구가 요구되지만 이들 문제에 대한 학술적 연구나 논의가 부족한 형편이다. 공공부문에 있어서도 조직 내 인적자원을 효율적으로 관리할 수 있는 방안을 모색하는 전략적 인적자원관리에 대한 연구는 조직의 지속적인 경쟁우위를 확보하는데 있어 대단히 중요하다고 할 수 있다.

(1) 전략적 인적자원관리

인적자원관리란 조직 구성원들이 조직의 목표나 성과를 달성하기 위해서 자발적이고 적극적으로 헌신하게 하여 조직과 구성원의 발전을 동시에 달성케 하는 제도와 기법의 총체라고 한다(Ivancevich, 2003).

인간의 노동력을 단지 생산요소로 보아 효율적 활용과 통제를 강조하던 인사관리는 1980년대 인적자원 개발의 측면이 강조되면서 인적자원관리(Human Resources Management, HRM)로 발전되었다. 이러한 관점에서 인적자원관리는 조직의 목표 달성에 필요한 인적자원을 조달·유지시키며, 개발·활용하는 체계적 관리활동이라고 볼 수 있을 것이다. 이는 다시 1990년대에 이르러 경영전략과의 연계와 상호의존성이 강조되면서 전략적 인사관리(Strategic Human Resources Management: SHRM)로 발전하게 되었다(차영덕, 2010).

전략적 인적자원관리를 이해하기 위한 이론적 관점은 크게 세 가지 관점으로 나눌 수 있다. 첫째, 행태적 관점이고 둘째, 대리인/거래비용 관점, 셋째는 자원기반이론 관점이다(배귀희 · 임승후, 2007).

먼저 행태적 접근방법은 조직의 전략은 특정한 개인의 행태와 태도에서 나타난다는 것이다(Schuler & Jackson, 1987; Miles & Snow, 1984). 인적자원관리의 역할은 조직의 성과와 효율성을 위해 인적자원들의 태도와 행태에 영향을 미치는 것이다. 전략적 인적자원관리 관점에서, 개별적인 인적자원 방식들은 조직의 전략달성 및 경쟁우위확보에 필요한 행태

들을 강조하는 역할을 하고 있다. Miles & Snow(1978; 1984)는 각각의 전략들에 부합하는 서로 다른 행태들을 설명하고 있다. Miles & Snow(1978; 1984)에 의하면, 기업의 성패는 기업가적 문제, 기술적 문제, 관리적 문제를 경영자가 어떻게 인식하여 전략을 수행하는지에 따라 달라진다고 보고, 전략을 공격자(prospector), 분석자(analyzer), 방어자(defender), 그리고 반응자(reactor) 등의 네 가지로 유형화하고 있다. 반응자적인 전략은 일관성 있는 전략패턴을 지니지 못하는 데 반해, 공격자형 전략은 새로운 시장과 신제품, 신기술등의 기회를 이용하고 적극적인 변화를 창출한다. 방어자형은 경쟁에 적극적으로 대처하기 보다는 비교적 안정적인 전략을 추구한다. 이와는 다르게 분석자형 전략은 기존의 안정적인 토대를 활용하면서 장래성이 있는 부분에서 신속하게 대응하는 전략을 추구한다(최영균・남호현, 2005). Miles & Snow(1978; 1984)의 주장이 갖는 중요성은 조직의 전략을 수행하기 위해 필요한 행태와 태도 혹은 기술들을 위해 각기 다른 인적자원관리 방식이 필요하다는 것이다(배귀희・임승후, 2007).

둘째, 거래비용 관점이 있다. 전략적 인적자원관리 이론의 발전에 많은 기여를 해 온 이 관점은 인적자원관리에 있어서 조직구성원의 행태를 통제하거나 동기를 부여하는 수단으로서 거래비용이론을 고찰하는 것이다(Jones & Wright, 1992). 거래비용 관점에서 거래(transaction)는 조직분석의 기본단위이다. 조직 활동에서 발생하는 비용은 크게 거래비용과 생산비용으로 나누어진다. 거래비용은 선택비용, 협상비용, 거래의 평가비용 등과 관련한 모든 비용을 포괄하는 개념이다. 이와 함께, 정부규제, 기술, 노동조합의 활동 등과 같은 맥락적 요인 또한 인적자원관리의 비용과 인적자원관리의 성공요인을 변화시킨다. 관료제적인 비용을 고려함으로써 조직 내에서 기술이나 행태를 내재화 시킬 것인지 혹은 조직외부에서 거래를 통하여 매입할 것인지를 결정하게 된다(Williamson, 1985). 잠재적인 지원자들이 더 높은 보수를 받기위해 자신의 지식이나 고유한 기술들을 과장할 때, 조직들은 이러한 지원자들로 인해 관료제적인 비용을 지불해야만 한다. 또한 이러한 지식과 특정기술을 가진 개인들을 고

용하기 위해서 각각의 조직들은 관료제적 비용을 지불할 것이다. 따라서 조직 내에서 인적자원관리 방식들(practices)은 조직의 전략수립과 이행에 필수적인 기술과 지식을 보유한 개인들을 관리하고 동기부여 해야 할 것이다. 거래비용 관점은 조직 내의 인적자원들을 통제하는 기제를 설명하기에 인적자원관리 시스템을 설계하는데 중요한 실제적 함의를 제공한다. 조직구성원들이 높은 성과를 달성하는 것을 회피하거나 조직 내에서 무임승차를 하려는 구성원들을 통제하기 위해 적절한 보상시스템을 통해 동기부여 하는 것이다. 이러한 인적자원관리 방식은 조직의 전략적 목표에 조직구성원들의 행태를 연계하도록 하는 중요한 수단이 된다(배귀희・임승후, 2007).

마지막으로 자원기반이론(Resource-based theory)이 있다(Barney, 1991; Wernerfelt, 1989). 이 이론은 전략적 인적자원관리를 이해하는 이론적 관점 중에서 가장 최근에 주목을 받고 있다(Wright & McMahan, 1992). 자원기반이론의 장점은 먼저, 어떠한 조직의 경쟁우위 근거로서 인적자원을 개발하는 방법을 모색하기 때문에 '조직내부'에 초점을 두고 분석을 하고 있다. 이는 조직의 자원 및 역량이 조직의 외적 환경에 있는 것이 아니라 내부의 전략적 결정에 근거하고 있다. 그리고 조직들의 경쟁우위는 조직이 보유한 자원의 가치 또는 이러한 자원을 배치하거나 획득함으로써 확보된다고 본다(Mello, 2006)고 한다(배귀희・임승후, 2007).

(2) 자원기반이론(Resource-Based Theory)

자원기반관점(Resource-Based View)에서 인적자원관리에 접근할 때, 인적자원이 조직의 경쟁우위 요소가 된다. Barney(1991)에 따르면 과거에는 천연자원이나 기술자원의 보유, 규모의 경제 등과 같은 전통적인 개념의 자원들이 조직의 경쟁우위를 가능하게 하였지만 이러한 개념의 자원들은 경쟁기업들이 쉽게 모방할 수 있고, 다른 기업으로 이전이 가

능하고, 또 다른 자원으로 대체가 가능하기 때문에 더 이상 가치 있는 자원으로 볼 수 없다고 하면서 조직 경쟁력 확보를 위한 자원으로서 인적자원을 강조한다.

Wright & McMahan(1992)은 기업의 인적자원이 지속적으로 경쟁우위의 원천이 될 수 있는 상황을 다음과 같이 설명한다. 첫째, 인적자원이 조직에 가치를 제공하고 조직마다 인적자원에게 기대하는 바가 다르며, 각각의 인적자원들은 조직에 기여 또는 제공하는 바가 다르다면 인적자원은 지속적인 경쟁우위의 원천이 될 수 있다고 한다. 둘째, 우수한 능력을 갖춘 인적자원은 드물기 때문에 조직이 우수한 능력을 갖춘 인적자원을 채용하고 지속적으로 보유하려면 적합한 채용 프로그램과 보상 및 인센티브가 필요하다. 셋째, 인적자원은 경쟁조직이 모방할 수 없는 인적자원이어야 한다. 그러나 인적자원은 정책이나 관행, 문화를 형성하는 특수한 관계 속에서 놓여있으며, 경쟁우위의 원인을 쉽게 밝히기 어렵고, 또 여러 가지 사회적인 복잡성으로 인해 모방이 어렵기 때문에 경쟁우위의 원천이 될 수 있다. 넷째, 인적자원이 지속적으로 경쟁우위의 원천이 되기 위해서는 다른 자원과 대체가 불가능해야 하는데 우수한 구성원을 보유한 조직이 경쟁우위를 확보하면 다른 조직이 우수한 인재를 확보한다 하더라도 일단 먼저 우위를 확보한 조직이 새로운 기술의 개발이나 습득을 통해서 그 경쟁우위를 지속시킬 수 있다고 한다(배귀희・임승후, 2007).

Barney(1991)는 조직에서 자원의 중요성을 강조하면서 조직에 긍정적 가치를 더하며(Valuable), 현재나 미래의 잠재적 경쟁자들이 갖추지 못할 정도로 희소하거나 독특하고(Rare), 쉽게 모방할 수 없으며(Inimitable), 경쟁자들이 확보하고 있는 다른 자원으로 대체가 불가능한(Nonsubstitutable) 특성을 갖는 자원(resources)을 확보할 것을 강조한다. 이는 다른 조직에 쉽게 이전되거나 확보할 수 있는 자원과 구별되며 다음과 같은 특성들 때문에 모방이 어렵다고 한다. 먼저 희소성으로 인하여 다른 조직이 같은 자원을 쉽게 획득할 수 없기 때문에 완전 경쟁적

인 상황을 만들 수 없게 한다. 또한 조직이 처하고 있는 특유의 역사적 조건, 인과관계의 모호성, 사회적 복잡성 등으로 인해 인간의 행태나 인간관계 또는 조직문화 등과 같은 현상은 쉽게 관리하기 어렵기 때문에 조직 내 자원은 쉽게 모방할 수 없는 특성을 지니게 된다. 때문에 전략적으로 동일한 가치를 가진 다른 희소한, 독특한 자원이 존재하지 않기에 대체 불가능하게 된다(Wright, et al., 1994). 이러한 자원이나 역량은 조직이 경쟁우위를 지닐 수 있는 원천 자원이자 핵심적 역량으로 작용한다(Hamel & Prahalad, 1990). 이러한 가치를 지닌 자원들은 조직의 효율성이나 효과성을 높일 수 있는 전략들을 마련하고 이들을 활용할 수 있는 기회를 제공해준다(배귀희・임승후, 2007).

(3) 본 연구에서의 함의

조직목표 및 전략과 연계된 인적자원관리 방식들과 그러한 전략적 인적자원관리를 통하여 형성된 인적자원은 그 조직의 경쟁우위를 더욱더 강화하고, 그렇게 확보된 경쟁우위는 보다 높은 조직성과를 이끌어내는 원천으로 작용할 것이다.

본 연구에서 공기업의 인적자원관리라 함은 공공성과 수익성이라는 공기업의 목표를 달성하기 위해 공기업 조직이 보유한 인적·물적 자원 등을 적절한 장소와 시기에 활용할 수 있는 능력의 정도로 파악할 수 있을 것이다. 또한 각 기관이 보유하고 인적·물적 자원의 특성과 이를 관리할 수 있는 역량의 정도가 조직성과에 영향을 미칠 것이라는 예측이 가능할 것이라고 판단된다.

조직 및 인적자원관리에서 기본적으로 중요한 요소로는 정원, 여성인력 활용 등이 있다. 정원이란 업무수행에 필요한 인원을 말하는데, 그 인원은 조직 활동을 가장 효과적으로 수행할 수 있도록 적정하게 산정되어야 할 것이다. 나아가 정원관리란 조직의 효율적인 운영과 목적달성을 위해서 단위조직 또는 업무별로 필요한 인원을 결정하고 이를 유지하거나 운용・통제하는 인적자원 관리기능을 말한다(조보상 등, 2002). 따라

서 정원과 현원 차이가 최소화될 수 있도록 정원관리를 적정하게 한다면, 조직관리의 효율성을 크게 제고시킬 수 있을 것이다.

최근 여성의 사회적 진출이 증가하면서 조직 관리의 변화 필요성도 점점 증가하고 있다. 한 가지 예로, 업무 효율성·조직의 생산성 제고를 위해서는 일과 가정 간 갈등을 완화시키고, 조직 구성원들이 가정생활에 대한 부담 없이 일에 전념할 수 있도록 지원해 줄 필요성이 높아졌다(유홍림·김미경, 2009). 그러나 여성 구성원을 배려하는 인사제도의 유무가 조직성과에 미치는 영향을 파악하기는 쉽지 않다. 대신 여성구성원의 비율이 높다는 것은 남성위주의 조직보다 유연하다고 볼 수 있고, 상대적으로 우수한 여성의 친화력·감성 능력·환경적응 능력 등이 발휘·활용된다면 높은 성과를 낼 것이라는 추론이 가능하므로 조직 내 여성인력의 비율과 조직성과와의 관계의 분석 필요성이 있다고 할 것이다.

## 2. 조직 성과관리에 대한 이론적 논의

조직이론(organization theory)이란 조직을 연구대상으로 하는 이론이며 조직현상과 그와 관련된 여러 요인들의 상호관계에 관한 이론이다(오석홍, 2011). 이러한 조직현상은 여러 가지가 있을 수 있지만 조직 연구의 목적이 조직의 성과라고 할 때, 조직의 성과를 정의하고 그에 영향을 미치는 요인을 이론적, 실증적으로 연구하는 것은 중요한 부분이라고 할 수 있으며, 이러한 조직의 성과관리에 대한 이론적 관점은 역사적으로 많은 변화를 겪어 왔다.

### (1) 행정원리론적 관점

조직 성과관리에 대한 행정원리론적 관점은 주로 고전적 조직이론이 여기에 속한다. 고전적 조직이론은 주로 19세기 말에서 1930년대를 전후한 시기에 나타난 과학적 관리론, 산업관리론, 행정관리론 등이 여기에

속한다. 행정원리론적 관점에 속하는 조직이론들은 조직을 기계적인 것으로 파악하고, 조직의 외부 환경과의 관계보다는 조직 내부의 합리적 또는 능률적 관리에 초점을 두었다(이종수・윤영진, 2008). 따라서 행정원리론적 관점에 속하는 조직이론들에 따르면 여러 가지 다양한 행정원리들을 기계적으로 잘 따르기만 하면 조직의 성과는 향상될 수 있다고 이해한다(유미넌, 2012).

이에 속하는 이론들을 세부적으로 살펴보면, 과학적 관리론을 창시한 F. W. Taylor는 관리에 대해 과학적 조사, 연구, 실험 등을 통해 업무의 능률성을 극대화시킬 수 있다는 점을 근거로 하여 작업장에서 수집한 자료를 객관적으로 분석하고, 일이나 작업을 조직화할 수 있는 최선을 방법을 찾아낼 수 있다고 한다(김성국, 2008). 또한 H. Fayol은 11가지 관리에 관한 일반이론을 정립하였는데, 즉 분업, 권한과 책임, 규율, 명령통일, 지시 통일, 전체 이익에 대한 개인 이익의 승복, 직원에 대한 보상, 집권화, 사다리식 연쇄, 질서, 공평성, 직원 임기의 안정성, 솔선수범 단합심 등이 이에 속한다(조영호, 2008). 한편, L. Gulick과 L. H. Urwick 효율적 조직관리에 필요한 원리들을 강조하고 있으며, 이러한 노력들은 행정관리론을 만들었고 특히 Urwick은 최고관리자의 업무를 계획, 조직화, 인사, 지휘, 조정, 보고, 예산 등으로 규정하여, 이 후 이러한 기능의 머리글자를 따서 만든 POSDCoRB가 행정원리론적 관점에서의 조직의 성과관리에 대한 대표적인 행정원리로 자리 잡게 되었다(유미넌, 2012).

(2) 환경결정론적 관점

조직의 성과관리에 대한 환경결정론적 관점은 모든 조직이 동일하다는 전제 하에 조직 능률 극대화를 위해 유일한 최선의 관리방식을 추구하는 고전적 조직이론을 비판하면서 등장한 이론으로, 이에 따르면 조직은 개방된 체제로 이해하고 조직은 환경의 특성에 맞추어 조직 구성요소 간 그리고 구성요소와 환경 간에 적절한 의존관계를 맺어야 한다는 입장을 취하고 있다. 따라서 환경결정론적 관점에 속하는 조직이론에 따르면

조직을 둘러싼 환경에 잘 적응하기만 하면 조직의 성과는 향상될 수 있는 것으로 이해된다. 상황이론(contingency theory)은 환경결정론적 관점의 대표적인 이론에 속한다(유미년, 2012).

상황이론은 1950년대 말 등장해 Lawrence와 Lorsch에 발전하였는데, 이는 고전적 조직이론들의 보편적 조직원리가 있다는 가정을 비판하면서 효과적인 조직구조나 관리방법은 환경 등의 상황요인에 따라 달라지기 때문에 구체적인 상황인 환경, 기술, 구조 등에 따라 적합한 조직구조나 관리방법을 찾아내야 한다는 것이다. 이는 개방체제로서 조직은 환경을 바꿀 수 없기 때문에 내부의 조직구조를 바꾸어 환경과의 관계를 적합하게 해야 조직의 능률성이 제고된다고 보고 있기 때문이다. 이러한 상황이론의 기본적인 가정은 크게 세 가지로 첫째, 조직을 구성하고 관리하는 데 유일한 최선의 방법은 없다. 둘째, 어떤 조직관리 방법도 모든 상황에서 똑같이 효율적일 수는 없다. 셋째, 유일 최선의 방법은 오직 상황적응적으로만 존재할 수 있다. 조직관리가 가장 효율적이기 위해서는 그것이 조직의 임무와 환경적 조건에 적합해야 한다고 한다(오석홍, 2011). 이러한 환경결정론적 관점에 따라 환경적 요인이 조직의 성과에 영향을 미치는 중요한 요인으로 자리 잡게 되었다(유미년, 2012).

(3) 관리결정론적 관점

최근에는 조직의 성과가 환경적 요인에 의해 결정된다는 환경결정론에 대한 비판을 하며 관리자의 능력과 노력, 효과적 관리방식의 채택 등 관리적 특성에 따라 조직이 직면한 환경적 제약의 극복이 가능하며 이러한 효과적 관리가 조직성과를 제고시킨다는 관리결정론적 관점이 대두되고 있다(전영한・금현섭, 2011). 그런데 공공관리(public management)의 질(quality)이 조직의 성과에 영향을 미칠 수 있다는 이러한 관리결정론적 관점은 새로운 관점이라기 보다는 환경결정론점 관점 이전의 행정원리론점 관점을 계승하고 있는 측면이 크다(유미년, 2012).

행정원리론점 관점에서 강조하고 있는 행정원리들 역시 조직의 관리

와 관련된 요소들이기 때문이다. 다만, 행정원리론적 관점에서는 이러한 원리들을 아무런 실증적인 검증 없이 받아들이고 있는데 반해, 관리결정론적 관점에서는 관리적 특성들이 조직의 성과에 미치는 영향을 과학적으로 검증한 후 받아들이고 있다는 점에서 차이가 있다. 즉 Lynn(1984)은 “공공관리는 정부정책의 성공과 실패 사이에서 차이를 만들 수 있다”는 명제를 제시하였고, Meier & O ’ Toole(2002)은 이러한 명제를 실증적으로 검증하였는데, 관리자의 추가적인 급여(additional salary)로 측정한 관리의 질은 조직의 성과에 유의미한 양의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한  조직에 예산의 삭감이라는 환경적 충격이 가해졌을 때, 이는 조직의 성과에 유의미한 음의 영향을 미치는 것으로 나타났지만, 관리 역량(management capacity)을 환경과의 상호작용 변수로 사용할 경우 이러한 조절변수가 조직의 성과에 유의미한 양의 영향을 미칠 수 있음을 실증적으로 검증하였다. 이러한 논의는 조직의 성과가 단순하게 환경에 의해 결정되는 것이 아니라 조직의 관리역량에 따라 환경적인 제약을 극복하고 조직 성과를 향상시킬 수 있다는 관리결정론적 관점을 실증적으로 검증한 것이라고 할 수 있다(유미년, 2012).

(4) 본 연구에서의 함의

조직을 기계적으로만 인식하고 모든 조직에 적용되는 행정원리가 있다는 행정원리론적 관점은 조직을 둘러싸고 있는 환경과 관계를 형성하고 실제로 영향을 받고 있는 조직 현상을 고려하지 않고 있다고 판단된다. 또한 행정원리론에서 주장하는 원리들은 과학적 검증이 필요한 행정원리라는 점에 유의할 필요가 있다. 환경결정론적 관점 역시 조직은 환경에만 영향을 받는 존재가 아니라 거꾸로 조직이 환경에 영향을 줄 수도 있다는 점을 고려하지 않고 있다는 점에서 조직의 성과관리에 대한 적합한 관점으로 보기 어렵다고 판단된다. 끝으로 관리결정론적 관점은 조직이 환경에 의해 영향을 받는 것을 인정하면서도 그러한 외부의 영향력을 조직의 관리역량이나 관리의 질에 의해 극복할 수 있고, 그러한 조

직의 관리적 특성에 따라 조직의 성과가 달라질 수 있다고 하는 점에서 다른 관점과 다른 장점을 갖고 있다. 그러나 관리결정론적 관점이 제대로 적용되기 위해서는 조직에 관리의 자율성을 충분히 갖고 그를 통해 관리역량이나 질이 충분하게 발휘될 수 있어야 한다. 이러한 점에서 보면 정부의 규제 등으로 인해 관리의 자율성을 충분히 갖고 있다고 보기 어려운 우리 공기업의 조직성과 연구에서 관리결정론적 관점만을 갖고 설명하는 것은 한계가 있어 보인다(유미년, 2012)

따라서 본 연구에서는 환경결정론이나 관리결정론 중 특정한 관점을 취하기보다는 환경적 요인과 각 기관의 인적 특성, 조직 특성 요인들이 공기업의 조직성과에 어떠한 영향을 미치는지를 살펴보고자 한다.

## 제 3 절 선행연구 검토

### 1. 공기업 인력·조직특성과 조직성과 관련

조직의 인력 규모 등을 포함한 특성 요인들이 조직성과에 미치는 영향을 분석한 연구들은 매우 다양하다(최홍석·김재훈·정재진, 2008; 윤수재·이혜승, 2009; 박용성·남형우, 2011; 유호정·박정수, 2011; 유미년, 2012; 유은철·유홍림, 2014; 안숙찬, 2014; 박정수·장희란, 2015).

여러 연구에서는 조직성과의 영향요인으로 구조적 요인, 환경적 요인, 기관장 리더십 등으로 구분하고 있으나(이종수, 2004; 최홍석·김재훈·정재진, 2008; 유은철·유홍림, 2014; 안숙찬, 2014; 장희란·박정수, 2015; 이상학, 2016), 본 연구에서는 공기업의 인력 특성과 조직 특성 요인에 관심을 갖고 연구를 진행하고자 한다.

먼저 최홍석·김재훈·정재진(2008)은 공기업·준정부기관을 대상으로 매출액, 직원규모(직원 수), 자체 재원액 등 구조적 특성 변수가 경영평가결과 점수에 영향을 미치는지를 분석하였는데, 직원 수가 증가할수록 경영평가결과 수준은 감소하는 것으로 나타났다.

박용성·남형우(2011)는 73개 공공기관의 2007~2009년 자료를 이용하여 경영평가결과(등급)와 역사성(설립연도), 규모(자산, 총수입, 총매출, 순매출, 임직원수), 재무건전성(부채비율, 당기순이익)의 상관관계를 분석하여 유의미하게 나타난 자본총액, 부채비율, 총수입액의 변수를 이용하여 분석한 결과, 부채비율만이 유의미한 양(+)으로 나타났고 공공기관의 역사성은 유의미하지 않았다. 이러한 연구결과는 공공기관의 역사성, 규모보다도 기관의 재무건전성이 경영평가에 긍정적으로 영향을 주고 있다고 한다.

유은철·유홍림(2014)은 정원대비 현원비율, 직원의 평균보수, 임직원수, 기관장 출신배경 등의 조직특성 요인들이 조직성과에 미치는 영향을 분석한 결과 여성직원의 비율은 통계적으로 상관관계 분석에서 유의한 음의 상관관계가 있었다. 이로써 여성직원의 비율이 높으면 성과가 낮아

지는 경향이 있음을 알 수 있다. 직원의 1인당 평균보수액은 경영평가점수와 다중회귀분석에서는 유의한 결과가 도출되지 않았지만 상관관계는 있는 것으로 나타났다. 기관장의 연봉액은 상관관계 분석과 일부 다중회귀분석 결과에서 유의하였다.

안숙찬(2014)은 2008년부터 2012년까지 공기업·준정부기관의 기관유형을 포함한 다양한 기관특성과 공공기관 경영평가 결과와의 관련성을 분석하였다. 첫째, 기관유형은 경영평가 결과와 유의한 관련성이 있으며, 둘째, 기관의 수익성이나 성장성 등의 재무적 특성, 기관장의 재직연수 등이 경영평가 결과에 영향을 미치고, 셋째, 기관규모가 경영평가 결과에 미치는 영향이 상당히 큰 것으로 나타났다고 한다.

장희란·박정수(2015)는 총자산, 매출액, 정원과 같은 외형적 특성이 경영평가 총득점, 계량·비계량득점에 미친 영향을 분석하였다. 총자산, 매출액, 정원으로 구성된 조직 규모 변수 중 총자산은 경영평가 총득점, 계량·비계량득점(률) 등에 유의한 영향을 미친다고 제시하였으나, 정원은 유의미한 영향을 미치지 않는다고 제시했다.

조직 규모와 조직성과 간 관계에 관한 다양한 연구에서는 조직 규모와 인력이 증가할수록 조직의 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 연구와 조직의 성과에 영향을 주지 못한다는 연구결과가 동시 존재한다.

최근 여성들의 사회적 진출 확대, 남성의 육아참여 등 일·가정 양립에 대한 요구가 증가하고 있으며, 조직의 인적자원관리 측면에서도 이에 대한 관심과 변화의 요구가 커지고 있다. 특히 조직 차원에서는 조직의 구성원이 일과 가정 사이의 갈등 요소를 줄일 수 있도록 조직에서 일과 가정이 서로 양립할 수 있게 적극적으로 지원해야 할 필요성이 있다(유홍림·김미경, 2009).

본 연구의 연구대상인 공기업의 여성 현원은 2017년 18,827명에서 2021년 27,711명으로 매년 지속 증가하고 있으며, 공기업 조직 내 여성인력의 비율 또한 2017년 약 16.8%에서 2021년 약 21.1%로 점차 높아지고 있어, 조직이 성과를 내기 위해서는 여성 구성원의 역할이 점차 확대되고 있다는 것을 확인할 수 있다. 따라서 조직 내 여성 구성원의 비율과

조직성과와의 어떤 관계가 있는지 분석을 통하여 조직의 채용, 인사 등 인적자원 관리에도 활용할 필요가 있다.

[표 2-2] 공기업 연도별 여성인력 현황

(단위 : 명)

| 기관명 | 기관유형 | 2017년 | 2018년 | 2019년 | 2020년 | 2021년 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| (주)강원랜드 | 공기업(시장형) | 998 | 967 | 1,037 | 1,062 | 1,059 |
| 부산항만공사 | 공기업(시장형) | 48 | 51 | 57 | 67 | 77 |
| 인천국제공항공사 | 공기업(시장형) | 281 | 315 | 357 | 404 | 434 |
| 인천항만공사 | 공기업(시장형) | 49 | 52 | 59 | 67 | 74 |
| 한국가스공사 | 공기업(시장형) | 410 | 472 | 499 | 513 | 532 |
| 한국공항공사 | 공기업(시장형) | 240 | 282 | 312 | 332 | 395 |
| 한국남동발전(주) | 공기업(시장형) | 252 | 252 | 286 | 339 | 374 |
| 한국남부발전(주) | 공기업(시장형) | 249 | 281 | 298 | 336 | 389 |
| 한국동서발전(주) | 공기업(시장형) | 281 | 311 | 316 | 328 | 339 |
| 한국서부발전(주) | 공기업(시장형) | 288 | 296 | 304 | 337 | 365 |
| 한국석유공사 | 공기업(시장형) | 228 | 264 | 256 | 265 | 255 |
| 한국수력원자력(주) | 공기업(시장형) | 1,393 | 1,488 | 1,561 | 1,642 | 1,718 |
| 한국전력공사 | 공기업(시장형) | 4,141 | 4,406 | 4,755 | 5,101 | 5,218 |
| 한국중부발전(주) | 공기업(시장형) | 287 | 315 | 340 | 345 | 358 |
| 한국지역난방공사 | 공기업(시장형) | 253 | 272 | 350 | 356 | 352 |
| (주)한국가스기술공사 | 공기업(준시장형) | 59 | 82 | 80 | 109 | 116 |
| 그랜드코리아레저(주) | 공기업(준시장형) | 891 | 965 | 966 | 989 | 991 |
| 대한석탄공사 | 공기업(준시장형) | 43 | 42 | 38 | 36 | 36 |
| 여수광양항만공사 | 공기업(준시장형) | 19 | 27 | 32 | 35 | 40 |
| 울산항만공사 | 공기업(준시장형) | 29 | 31 | 35 | 36 | 34 |
| 제주국제자유도시개발센터 | 공기업(준시장형) | 113 | 125 | 133 | 142 | 149 |
| 주식회사 에스알 | 공기업(준시장형) | 52 | 62 | 99 | 105 | 121 |
| 주택도시보증공사 | 공기업(준시장형) | 184 | 250 | 258 | 264 | 300 |
| 한국광해광업공단 | 공기업(준시장형) | 173 | 207 | 200 | 215 | 207 |
| 한국도로공사 | 공기업(준시장형) | 577 | 649 | 1,139 | 1,938 | 1,954 |
| 한국마사회 | 공기업(준시장형) | 164 | 1,454 | 1,449 | 1,376 | 1,235 |
| 한국방송광고진흥공사 | 공기업(준시장형) | 87 | 89 | 100 | 105 | 112 |
| 한국부동산원 | 공기업(준시장형) | 245 | 287 | 288 | 304 | 339 |
| 한국수자원공사 | 공기업(준시장형) | 816 | 873 | 1,016 | 1,146 | 1,284 |
| 한국전력기술주식회사 | 공기업(준시장형) | 211 | 232 | 243 | 275 | 302 |
| 한국조폐공사 | 공기업(준시장형) | 288 | 313 | 324 | 346 | 359 |
| 한국철도공사 | 공기업(준시장형) | 2,718 | 3,063 | 3,566 | 3,749 | 3,904 |
| 한국토지주택공사 | 공기업(준시장형) | 2,263 | 2,738 | 2,988 | 3,119 | 3,156 |
| 한전KDN | 공기업(준시장형) | 189 | 281 | 364 | 413 | 423 |
| 한전KPS(주) | 공기업(준시장형) | 232 | 288 | 531 | 550 | 600 |
| 해양환경공단 | 공기업(준시장형) | 76 | 100 | 102 | 103 | 110 |
| 합 계 | | 18,827 | 22,182 | 24,738 | 26,849 | 27,711 |

*출처 : 공공기관 경영정보 시스템(ALIO)

[표 2-3] 공기업 연도별 평균 여성인력 비율

(단위 : %)

| 구분 | 기관유형 | 2017년 | 2018년 | 2019년 | 2020년 | 2021년 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 여성인력 비율 | 공기업(시장형) | 15.016 | 15.420 | 16.290 | 17.073 | 17.798 |
| | 공기업(준시장형) | 18.103 | 20.893 | 22.058 | 22.959 | 23.607 |
| | 합 계 | 16.817 | 18.612 | 19.655 | 20.506 | 21.186 |

*출처 : 공공기관 경영정보 시스템(ALIO)

일과 가정의 양립이란 근로자가 일과 가정생활을 조화롭게 영위하고 있다고 느끼는 상태이거나 직장생활과 가정생활을 균형있게 해나갈 수 있는 상황을 말한다. 우리나라는 1990년대부터 보육, 출산, 육아휴직과 같은 다양한 가족친화제도들을 마련해왔다.

최근에는 남성과 여성이 서로 동등한 자녀 또는 가족 돌봄 역할의 당사자로 인식하는 사회적 변화와 제도적 변화가 나타나고 있으나, 실제 남성의 가족친화제도의 활용은 여성의 경우에 비해 매우 저조한 실정이다. 정부는 2015년부터 남성공무원의 육아휴직 기간을 여성과 동일하게 1년에서 3년으로 확대하고, 2017년부터는 배우자출산휴가를 기관장 재량사항에서 의무사항으로 변경하는 등 지속적인 제도 개선을 해오고 있다.

남성의 육아휴직은 남성의 가정 영역에의 참여 증가까지 기대할 수 있어, 여성의 사회 참여와 남성의 가정 참여라는 양방향의 일-가정 양립을 기대할 수 있으며, 육아휴직제도의 활용수준은 여성에게는 제도의 활용에 대한 긍정적인 기대를 주는 반면, 남성에게는 육아휴직 우선순위가 낮아짐에 따라 조직을 이탈할 가능성을 증가시키는 것으로 확인하고 있다(안선민・이수영, 2018).

안선민・권보경・이수영(2018)은 육아휴직제도의 상쇄효과에 관한 연구결과 조직 내 육아휴직자 비율의 증가는 잔여인력의 초과근로를 증가시키고, 정규직 전환에서 제외되는 비정규직의 비율을 증가시키는 것을 확인하였다.

원혜연・안선민・이수영(2018)은 여성임원이 일-가정 양립에 미치는

영향에 관한 연구에서 여성임원은 공공기관 전체 구성원과 여성 육아휴직 활용에는 긍정적인 영향, 남성 육아휴직 활용에는 부정적인 영향을 미치는 것을 확인하였다. 여성의 활발한 사회진출에도 불구하고 조직 내부적으로는 성별 다양성의 긍정적 기능이 발휘되지 못하고 있고, 이를 위한 적극적인 관리의 필요성을 제시하였다.

한편 남성의 육아휴직 활용에 관심을 가진 연구들(김진욱·권진, 2015; 홍승아·이인선, 2012)은 육아휴직 급여의 현실화 같은 경제적 요인 외에 육아휴직에 대해 수용적인 조직문화 조성 및 이를 의무화하는 제도적 뒷받침이 필요함을 제언하고 있다.

그러나 남성 육아휴직과 같은 제도가 공기업의 조직성과에 어떠한 영향을 미치는 지에 대한 실증적 연구는 부족한 실정이다.

보수(Compensation)는 근로자의 유일한 생계수단으로 근로자는 이를 통해 생계의 기초가 되는 의식주의 해결과 가족을 부양하는 등 생계의 기반이 된다. 때문에 공공과 민간을 막론하고 근로자의 최대 관심사는 보수라고 할 수 있다.

보수는 조직 구성원이 근로소득 외에 별도의 소득이 없는 경우 사회생활에 필요한 기본적인 수입이 되며, 조직 구성원에게 경제적인 영향뿐만 아니라 사회적·심리적 측면에도 영향을 미칠 수 있다는 점에서 인력 관리 측면에 있어 핵심적 사항이다.

[표 2-3] 공기업 연도별 평균보수 현황

(단위 : 천원)

| 구분 | 기관유형 | 2017년 | 2018년 | 2019년 | 2020년 | 2021년 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 정규직 1인당 평균보수 | 공기업(시장형) | 82,375 | 83,317 | 84,709 | 86,076 | 85,697 |
| | 공기업(준시장형) | 75,426 | 75,236 | 75,620 | 78,127 | 77,561 |
| | 평 균 | 78,404 | 78,699 | 79,515 | 81,534 | 80,951 |
| 상임임원 평균연봉 | 공기업(시장형) | 165,063 | 173,902 | 185,367 | 184,587 | 177,215 |
| | 공기업(준시장형) | 160,382 | 153,055 | 158,005 | 165,411 | 157,299 |
| | 평 균 | 162,448 | 161,989 | 169,732 | 173,629 | 16,597 |

*출처 : 공공기관 경영정보 시스템(ALIO)

성과주의 보상제도는 조직의 인사시스템과 연계되어 평가, 임금, 승진과 같은 형태로 구성원의 동기부여를 목적으로 사용된다. 조직에서는 개인성과 위주의 보상제도가 직무 노력과 정적 관계이기 때문에 조직구성원이 공정성을 인식하고 자신의 직무 노력을 높일 수 있도록 인사제도와 연계한 평가와 승진, 성과급 등 보상절차가 긍정적으로 작용한다(장은미, 2003).

임경희(2016), 2010년부터 2014년까지 30개 공기업을 대상으로 보수·복리후생과 재무건전성 및 경영성과 간의 관계를 분석하였다. 보수·복리후생수준이 높은 기관이 재무건전성 및 경영성과가 우수한 것으로 나타나, 보수·복리후생비 수준과 재무건전성 및 경영성과는 서로 상충되는 가치가 아닌 것을 밝히고 있다.

기본적으로 평균보수가 높은 조직의 경우에는 그렇지 않은 조직에 비해 우수한 인재를 보다 많이 영입할 가능성이 크고, 이를 통해 조직의 성과에도 긍정적인 영향을 미칠 수 있기 때문에 공기업 직원1인당 평균보수를 독립변수로 설정하였다.

근속연수는 개인이 조직에 속해 일해 온 기간을 뜻하며, 이는 개인의 지식과 기량을 결정할 수 있는 직무와 관련성이 높은 변수로 볼 수 있다.(Milliken & Martins, 1996; Pelled, 1996). 근속기간은 조직 구성원이 어떠한 문제를 해결함에 있어 각기 서로 다른 관점과 기술을 갖도록 만들고 새로운 문화와 정보의 교류를 촉진하며 구성원 간 의사소통에 긍정적인 영향을 미치기도 하는 반면, 조직 구성원 간 통합을 저해하고, 의사소통을 저하시키기도 한다.

우리나라는 공무원, 공공기관, 민간기업 등 대다수 사업장에서 연공급 중심의 임금체계를 기본으로 하고 있다. 이러한 연공형 보수체계는 전체 근로자에게 일률적으로 적용되는 임금인상을 제외하고는 기본적으로 근속연수의 증가에 따라 이루어진다. 그리고 공기업을 비롯한 공공기관은 고용의 안정성 등 때문에 민간기업과 달리 정년이 보장되는 안정적인 측면이 있고, 따라서 공기업의 인력 특성으로 보수수준과 평균근속연수가

조직성과에 어떠한 영향을 미치는지 실증적으로 분석할 필요가 높다고 판단된다.

## 2. 공기업의 조직성과 관련

공공조직의 성과 측정에 대해서는 다양한 견해가 존재한다. 조직성과는 그 자체로 복합적 성격을 갖고 있으므로, 연구자마다 개념정의가 상대적이며, 특히 공공조직은 민간부문에 비해 존재의 목적, 추구하는 가치 및 전달체계가 다양하기 때문에 성과에 대한 정의가 더욱 어렵다고 한다(장희란・박정수, 2015).

이 때문에 기존 연구들은 조직성과를 다양한 개념으로 정의하고 있다. 왕태규(2007), 박정수・유효정(2011)은 조직성과의 개념을 첫째, 목표 달성도를 효과성으로 보는 관점, 둘째, 능률성과 효과성을 포함하여 보는 관점, 셋째, 능률성, 효과성, 대응성, 형평성을 포함하여 보는 관점, 넷째 능률성, 효과성, 공정성으로 보는 관점 등으로 분류하고 있다. 또한 조직성과에 대한 다양한 이론적 관점을 바탕으로 조직성과를 어떤 지표로 측정할 것인지에 대해서는 크게 경제적・재무적 성과와 심리적・행위적 성과로 구분해 볼 수 있는데, 경제적・재무적 성과에는 수익성, 성장성, 생산성 등이 있으며, 심리적・행위적 성과에는 조직몰입, 직무만족 등이 포함된다고 할 수 있다(김지혜, 2017). 본 연구에서는 조직의 객관적 성과에 해당하는 경제적・재무적 측면의 성과에 대해 논의하고자 한다.

기존 민간부문의 성과연구에서는 조직성과를 경제적・재무적 성과를 통해 측정하였다. 성효용(2012)은 기업성과를 총자산순수익률(ROA), 매출액수익률(ROS), 자기자본순이익률(ROE)을 이용하여 측정하였고, 노현탁(2014)은 기업성과를 인력의 생산성 즉, 인당 매출액으로 측정하였다.

한편, 기존 공공기관 성과연구에서 사용된 지표들로는 공공기관 경영실적평가 점수, 조직역량, 조직생산성, 재무성과, 고객만족도 등이 있다. 먼저 장희란・박정수(2015)는 공공기관 경영실적평가를 공공기관의 성과

를 종합적으로 대리할 수 있는 평가체계로 보고, 경영실적평가 결과를 공공기관의 성과로 측정하였다.

김다경・엄태호(2014)에 따르면 공공기관의 성과는 설립배경 및 달성목표와 연결되어 있으며 각 기관마다 업무 성격이 다르기 때문에 일률적 평가지표로 측정된 성과는 기관의 특성을 제대로 반영하지 못한다고 한다. 이러한 측면에서 공공기관 경영실적평가 점수는 계량・비계량 지표를 합산한 값을 사용하기 때문에 세부적 성과특성을 반영하지 못한다고 지적하며, 공공기관의 각 주요사업이 계획대로 달성되었는지 평가한 주요사업 성과 점수를 활용하여 조직성과에 영향을 미치는 요인들을 살펴보고 있다.

공공기관 경영실적평가 결과 이외에도 공공기관의 성과와 관련되어 사용된 지표들을 살펴보면, 박석희(2006)는 조직 역량 및 조직 생산성, 유재민(2012)은 인건비 1원당 부가가치, 자발적 이직률 및 1인당 매출액, 임정철(2015)은 노동생산성의 대표적 지표로 활용되는 인당 매출액 및 인당 영업이익을 조직성과의 지표로 사용하였다.

본 연구에서는 기존 연구결과를 바탕으로 공공기관의 조직성과를 대표할 수 있는 재무적 성과를 활용하여 성과를 분석하고자 한다. 다른 공공조직에 비해 기업성이 높게 나타나는 공기업의 특성과 연결시켜볼 수 있다. 기업성은 민간기업이 본질적으로 가지고 있는 특성으로 시장원리에 따라 조직을 운영하여 재정적인 자립을 이루고 이윤추구를 통해 수익성을 극대화하는 것을 뜻한다(김다경・엄태호, 2014).

공기업은 경영의 효율성을 추구해야 할 뿐만 아니라 정부 정책수단으로 설립목적에 따라 충실하게 운영되어야 하며, 조직성과에의 영향 요인이 공기업의 인력 및 조직특성임을 감안하여 인력과 조직의 생산성을 반영할 수 있는 지표로 구성하고자 한다. 유재민(2012) 등 선행연구의 생산성 성과지표를 활용하여 기관별 당기순이익과 1인당 매출액을 활용하고자 한다.

연구가설 : 공기업의 인력 특성은 조직성과(당기순이익, 1인당 매출액)에 유의미한 영향을 미칠 것이다.

가 설 1. 공기업의 임직원수는 조직성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가 설 2. 공기업의 여성인력 비율은 조직성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가 설 3. 공기업의 남성육아휴직 비율은 조직성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가 설 4. 공기업의 직원1인당 평균보수는 조직성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가 설 5. 공기업의 상임임원 평균연봉은 조직성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가 설 6. 공기업의 평균근속연수는 조직성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

## 제 4 절 연구의 차별성

공기업은 효과적인 정부정책의 수단으로 인력과 조직 측면에서 많은 정부의 통제를 받고 있으며, 공기업 경영평가제도를 통해 경영효율을 비롯한 기업성과 공공성을 동시에 충족할 수 있는 조직성과를 요구받고 있는 실정이다.

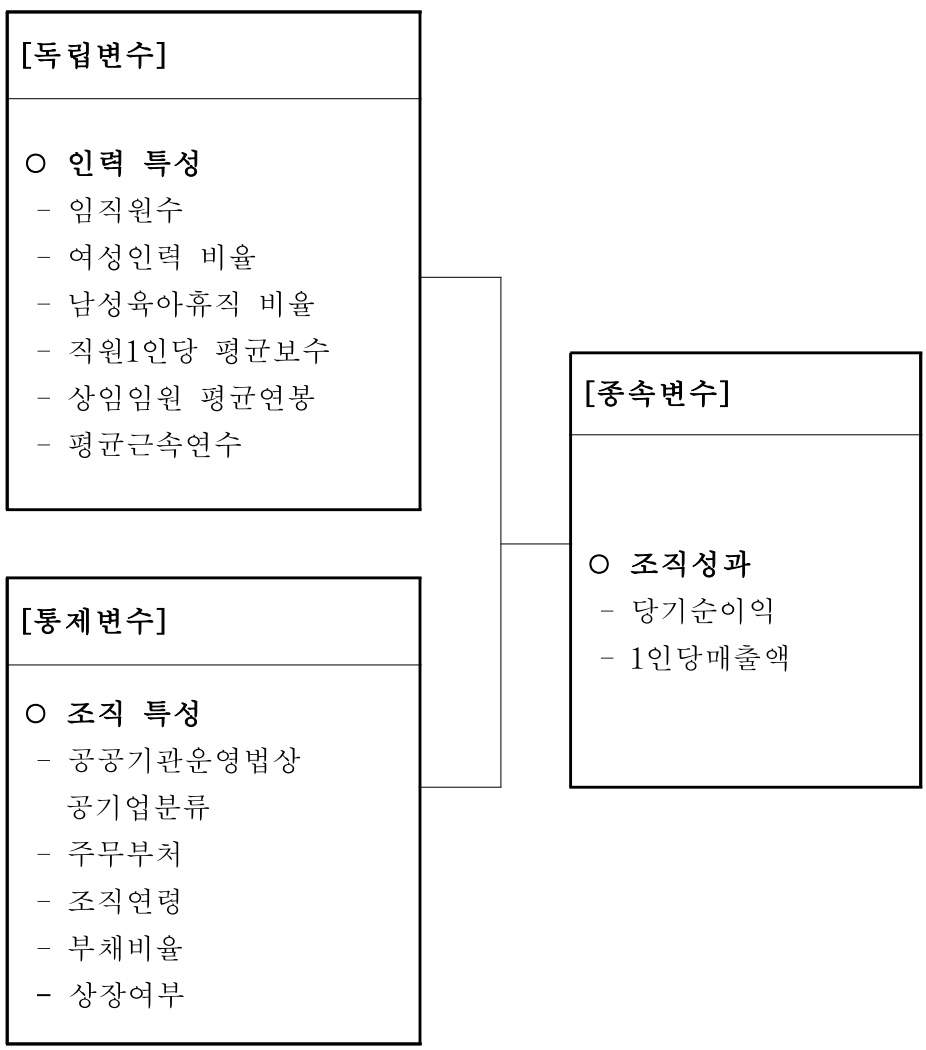
공기업 조직의 인력 특성과 조직 특성은 다른 기관과 구별되는 고유의 특성이면서 이를 효과적으로 관리할 경우, 다른 기관과의 경쟁 또는 조직성과를 창출해 내는데 있어서 우위의 원천이며, 지속가능한 발전에 필수적 요소라고 할 수 있다.

그러나 그동안 국내연구는 주로 조직의 인력 특성과 조직 특성과 관련된 개별 변수에 국한하여 조직성과와의 관계를 분석한 사례가 많았고 공기업 조직의 인력 특성과 조직 특성을 종합하여 조직성과와의 관계를 분석한 연구는 부족했던 것으로 보여 진다.

본 연구는 국내 공기업을 대상으로 인력 특성의 변수와 조직 특성의 변수가 객관적 성과와의 관계에 대한 연구가 많지 않았다는 점을 감안하여, 민간부분과 다른 특성을 지닌 공기업을 대상으로 공기업 인력특성(여성인력 비율, 남성육아휴직 비율, 직원1인당 평균보수, 상임임원 평균연봉, 평균근속연수)과 조직특성(시장형 또는 준시장형, 주무부처, 임직원수, 조직연령, 부채비율)을 조직의 객관적 성과(당기순이익, 1인당매출액)와의 관계를 실증적으로 검증하고자 한 연구라는 점에서 다른 연구와 차별성이 있다고 할 수 있으며, 본 연구를 통해 보다 더 다양한 변수를 추가하는 등 향후 보다 심층적이고 종합적인 연구의 기초가 될 수 있을 것으로 판단한다.

# 제 3 장 연구 설계 및 분석방법

## 제 1 절 분석의 틀



## 제 2 절 변수의 조작적 정의 및 측정방법

### 1. 종속변수

본 연구의 종속변수는 공기업의 조직성과이며, 조직성과는 알리오(공공기관 경영정보 공개시스템)에 공개된 각 기관의 경영공시 자료를 활용하였다.

공공기관의 재무적 측면의 성과를 분석한 연구에서는 성장성, 수익성, 안전성, 효율성, 생산성의 다양한 재무적 지표 중 공공기관에 성과 측정에 적합하다고 판단되는 지표를 선정하여 활용하고자 하였다.

본 연구에서는 조직성과에 영향을 미치는 요인으로 인력 특성과 조직 특성에 주목하고 있음을 감안하여 당기순이익과 1인당 매출액을 성과로 반영하고자 한다.

먼저 조직의 경영효율 개념을 성과로 나타내주는 재무지표 중 조직의 생산성과 수익성과 연관된 당기순이익을 분석하였다.

한편 1인당 매출액은 이익 실현을 목표로 하는 기업 활동의 근간이 되는 지표로 기업 활동 자체에 가장 근원적인 의미를 갖기 때문에 재무성과 중에서 1인당 매출액을 사용하는 경우가 많으며(이성 외, 2010), 따라서 인력 특성과 조직 특성이 조직성과에 미치는 영향을 분석함에 있어 1인당 매출액 활용하고자 한다.

### 2. 독립변수

본 연구에서는 공기업의 인력 특성으로 임직원수, 여성인력 비율, 남성육아휴직 비율, 직원1인당 평균보수, 상임임원 평균연봉, 평균근속연수를 활용하였다.

임직원수는 기관별 정원수를 활용하였다.

여성인력 비율은 기관별 정원 대비 여성인력 현원의 비율을 산정하여

활용하였다. 남성육아휴직 비율을 남성직원 중 육아휴직 사용자수의 비율을 산정하여 활용하였다.

직원1인당 평균보수와 상임임원 평균연봉, 평균근속연수는 기관별 평균 데이터를 활용하였다.

임직원수, 여성인력 비율, 남성육아휴직 비율, 직원1인당 평균보수, 상임임원 평균연봉, 평균근속연수는 특정기관의 규모가 타 기관에 비해 상대적으로 크기 때문에 극단값의 영향을 줄이고 변수가 정규분포를 따른다는 가정을 만족시키기 위해 로그변환 하였다.

각 독립변수의 데이터는 알리오(공공기관 경영정보 공개시스템)에 공개된 각 기관의 경영공시 자료를 수집 활용하였다.

### 3. 통제변수

본 연구는 공기업의 인력 특성과 조직 특성이 조직성과에 미치는 영향을 검증하고자 한다. 공기업 조직 특성으로 “공공기관운영법”상 공기업분류(시장형, 준시장형), 주무부처, 조직연령, 부채비율, 상장여부를 활용하였다.

공기업은 앞서 검토한 바와 같이 “공공기관운영법”상의 분류인 시장형 공기업과 준시장형 공기업으로 구분할 수 있다. “공공기관운영법”상 공기업분류는 시장형 공기업을 1, 준시장형 공기업을 0으로 조작화 하였다.

공기업별 주무부처는 [표 3-1]과 같으며, “공공기관운영법”에 의한 제도적, 공식적 통제 외에 주무부처에 의한 감독 등 통제가 이루어질 수 있다. 연구대상 공기업이 속한 총 8개의 정부부처에 대해 국토교통부를 1, 기획재정부를 2, 농림축산식품부를 3, 문화체육관광부를 4, 방송통신위원회를 5, 산업통상자원부를 6, 해양수산부를 7, 환경부를 8로 조작화 하였다.

[표 3-1] 공기업별 주무부처 현황

| 주무부처(소속기관수) | 구 분 | 기 관 명 |
|---|---|---|
| 국토교통부(9) | 시장형 | 인천국제공항공사 한국공항공사 |
| | 준시장형 | 제주국제자유도시개발센터 주식회사 에스알 주택도시보증공사 한국도로공사 한국부동산원 한국철도공사 한국토지주택공사 |
| 기획재정부(1) | 준시장형 | 한국조폐공사 |
| 농림축산식품부(1) | 준시장형 | 한국마사회 |
| 문화체육관광부(1) | 준시장형 | 그랜드코리아레저(주) |
| 방송통신위원회(1) | 준시장형 | 한국방송광고진흥공사 |
| 산업통상자원부(17) | 시장형 | ㈜강원랜드 한국가스공사 한국남동발전(주) 한국남부발전(주) 한국동서발전(주) 한국서부발전(주) 한국석유공사 한국수력원자력(주) 한국전력공사 한국중부발전(주) |
| | 준시장형 | 한국지역난방공사 ㈜한국가스기술공사 대한석탄공사 한국광해광업공단 한국전력기술(주) 한전KDN 한전KPS(주) |
| 해양수산부(5) | 시장형 | 부산항만공사 인천항만공사 |
| | 준시장형 | 여수광양항만공사 울산항만공사 해양환경공단 |
| 환경부(1) | 준시장형 | 한국수자원공사 |

조직의 규모와 연혁(존속연수)은 조직 성과와 관련된 연구에서 가장 많이 사용하는 조직의 상황변수로 볼 수 있다(장희란・박정수, 2015).

조직연령은 기관의 설립일로부터 2017~2021년까지 해당연도의 매년 말 기준 운영기간을 산정하여 활용하였다.

부채비율이 높을수록 재무구조가 불건전하고 이는 재무적 성과에 영향을 미치는 하나의 요인으로 볼 수 있다(천미림· 김창수, 2011). 부채비율은 기관별 부채비율 자료를 활용하였다.

조직연령과 부채비율은 기관 간 표준편차가 크고, 변수가 정규분포를 따른다는 가정을 만족시키기 위해 로그변환 하였다.

장희란・박정수(2015)는 주인-대리인이론에 의해 소유권 실체가 불명확하고 시장의 통제가 없는 공공기관은 민간부문에 비해 경영성과가 낮을 수 있고, 이와 같은 시장의 통제 여부는 공공기관의 성과에 영향을 미칠 수 있기 때문에, 기관별 주식시장 상장여부를 통제하였고, 각 변수의 정의 및 조작화는 [표 3-2]와 같다.

[표 3-2] 변수의 정의 및 조작화

| 변 수 | | | 조 작 화 |
|---|---|---|---|
| 종속 변수 | 조직 성과 | 당기순이익 | 기관별 당기순이익(ln, 백만원) |
| | | 1인당 매출액 | 기관별 1인당 매출액(ln, 백만원) |
| 독립 변수 | 인력 특성 | 임직원수 | 기관별 정원(ln, 명) |
| | | 여성인력 비율 | 기관별 여성인력 비율*(ln, %)<br>*여성직원 수 / 총 직원 수 |
| | | 남성육아휴직 비율 | 기관별 남성육아휴직 비율*(ln, %)<br>*남성육아휴직자 수 / 남성직원 수 |
| | | 직원1인당 평균보수 | 기관별 직원1인당 평균보수(ln, 천원) |
| | | 상임임원 평균연봉 | 기관별 상임임원 평균연봉(ln, 천원) |
| | | 평균근속연수 | 기관별 평균근속연수(ln, 월) |
| 통제 변수 | 조직 특성 | 공공기관운영법상 공기업분류 | 시장형, 준시장형<br>(시장형 : 1, 준시장형 : 0) |
| | | 주무부처 | 공기업이 속한 총 8개의 정부부처<br>(국토교통부 : 1, 기획재정부 : 2, 농림축산식품부 : 3,<br>문화체육관광부 : 4, 방송통신위원회 : 5,<br>산업통상자원부 : 6, 해양수산부 : 7, 환경부 : 8) |
| | | 조직연령 | 기관 운영기간(ln, 년) |
| | | 부채비율 | 기관별 부채비율(ln, %) |
| | | 상장여부 | 상장, 비상장<br>(상장 : 1, 비상장 : 0) |

## 제 3 절 자료의 수집 및 분석방법

본 연구의 대상은 공공기관 중 준정부기관과 기타공공기관을 제외한 공기업에 해당하는 36개 기관의 2017년부터 2021년까지 총 5년간의 자료를 수집하였다. 종속변수, 독립변수로 사용되는 각 기관별 데이터는 알리오(공공기관 경영정보 공개시스템)에서 공개하고 있는 경영공시 자료를 수집하였다.

먼저 변수 간 상관관계 분석은 변수들 간 존재하는 선형관계의 방향과 크기를 분석하는 기법이며, 종속변수와 독립변수들 간의 관계를 분석하기에 앞서 독립변수들 간의 관계를 분석하기 위한 것이다.

독립변수는 서로 독립적이라고 가정되는데, 현실적으로는 관계의 깊이 차이가 있을 뿐 독립변수들 간에도 선형의 관계가 있을 수 있고, 관계의 크기가 클 경우 다중공선성 문제가 발생되어 회귀계수의 추정 정밀도를 저하시킬 수 있는 문제가 있으므로 다중회귀분석(Multiple Regression)에 앞서 피어슨(pearson) 상관계수를 통해서 각 독립변수들 간의 관계의 정도를 분석하고자 하였다. 여기서 피어슨 상관계수는 -1과 +1 사이의 값을 가지며, 상관계수의 절대 값이 크면 클수록 변수 간 보다 강한 선형의 관계를 보여준다.

다음으로 데이터의 분석방법 중 데이터가 패널데이터 라는 것을 고려하지 않고 최소자승법으로 추정하는 것을 합동(Pooled) OLS모형이라고 하며, 이러한 합동 OLS모형은 데이터를 분석하는데 있어서 가장 간단하고 용이한 모형 중의 하나로 볼 수 있다. 그러나 기본 가정을 위배할 경우에는 분석결과에 문제가 발생할 수 있으며, 패널데이터는 특성상 횡단면과 시계열데이터의 특징을 동시에 갖고 있지만 분석대상의 특성이 고려되지 않아 데이터의 분석이 정확하지 않을 수 있는 문제점이 있을 수 있다.

합동 OLS모형의 분석과 관련하여 표본수 확보를 위해 연구대상 공기업 36개 기관의 횡단면 분석외 2017년부터 2021년까지 총 5년간의 시계열 자료(time-series data)를 수집하였다. 이는 동일한 표본에 대하여 여

러 시점을 통해 반복적으로 수집한 자료를 활용한다는 점에서 횡단면 분석이나 시계열 분석과는 다른 특성을 가진다. 즉, 일정한 시점의 표본들이라는 횡단면 분석에 추가로 시간이 지남에 따라 시계열 자료(time-series data)가 더해진 자료라고 할 수 있다. 이와 같이 시계열 자료는 횡단면 분석과 시계열 분석을 함께 하여 각각의 단점을 보완할 수 있는 장점이 있다. 즉 시간의 흐름에 따른 데이터들의 동태적인 변화를 측정할 수 없는 횡단면 분석의 단점과 개별 관측치들 간의 특성이 무시되는 시계열 분석의 단점을 동시에 해결할 수 있는 효과적인 분석방법이라고 할 수 있다. 또한 더 많은 정보와 변수의 변동성(variability)을 제공하기 때문에 효율적인 추정량(efficient estimator)을 얻을 수 있고, 다중공선성(multicollinearity)을 완화할 수 있다는 장점이 있다.

이에 따라 본 연구에서는 합동(Pooled) OLS 분석방법을 사용하였다. 합동(Pooled) OLS 분석방법은 두 개 이상의 독립변수들이 종속변수에 미치는 영향을 통계적으로 분석하는 기본적인 방법이다. 많은 영향력을 갖는 독립변수 확인이 가능하고 그 관계의 방향 및 상대적 크기에 관심을 갖고 종속변수의 값을 예측하거나 그 변화를 설명할 수 있다. 그리고 다중회귀분석에 앞서 다중공선성(Multicollinearity) 진단을 시행하였다.

한편, 본 연구의 기술통계량 분석, 변수 간 상관관계 분석, 다중회귀분석은 통계패키지 프로그램인 STATA를 사용하였다.

# 제 4 장 연구결과 분석

## 제 1 절 기술통계량 분석

본 연구는 국내 공공기관 중 공기업에 해당하는 36개 기관의 2017년부터 2021년까지의 총 5년간의 데이터를 활용하여 조직성과에 영향을 미치는 다양한 요인을 바탕으로 분석을 실시하고자 하였다. 기관별 고유의 특성에 따라 특정 시점에 일부 개체의 관찰점이 관찰되지 않는 경우가 있어 본 연구에서는 균형패널이 아닌 불균형패널로 분석하였다.

### 1. 종속변수

본 연구의 종속변수는 조직성과로 기관별 당기순이익과 1인당 매출액에 대한 기술통계 분석 결과는 [표 4-1]과 같다.

분석대상 36개 공기업의 당기순이익은 평균 63,726백만 원, 1인당 매출액은 평균 1,112백만 원으로 나타났다. 당기순이익의 경우 왼쪽으로 기울어진 분포, 즉 음의 왜도를 가진 형태, 1인당 매출액은 오른쪽으로 기울어진 분포, 즉 양의 왜도를 가진 형태가 나타났고, 극단 값을 갖는 관찰점이 존재하였다. 이에 따라 극단 값의 영향을 줄이고 변수가 정규분포를 따른다는 가정을 만족시키기 위해 각 자료의 값을 로그변환 하여 분석하고자 하였다.

[표 4-1] 종속변수에 대한 기술통계 분석 결과

| 변수명 | 평균 | 표준편차 | 최솟값 | 최댓값 |
|---|---|---|---|---|
| 당기순이익(ln) | 11.088 | 1.81 | 6.205 | 15.242 |
| 1인당매출액(ln) | 6.51 | 1.096 | 3.815 | 8.834 |

## 2. 독립변수

본 연구의 독립변수로 활용한 공기업 인력 특성과 관련된 변수는 공공기관 알리오(공공기관 경영정보 공개시스템)을 통해 수집하였다.

독립변수에 대한 기초데이터 수집이 완료된 36개 공기업 중 한국광해광업공단은 2021. 9. 10.에 한국광해관리공단과 한국광물자원공사를 통합하여 신규 기관으로 출범하여 2017년부터 2020년까지 직원 1인당 평균보수, 상임임원 평균연봉, 평균근속연수, 부채비율 자료가 없는 시점이 존재하였으며, 독립변수에 대한 기술통계 분석 결과는 [표 4-2]와 같다.

우선 인력 특성 관련 변수를 살펴보면, 임직원수의 경우 평균 4,010명, 여성인력 비율의 경우 평균 19.36%, 남성육아휴직 비율은 평균 1.30%로 나타났으며, 직원1인당 평균보수의 경우 78,053천 원, 상임임원 평균연봉은 162,067천 원, 평균근속연수는 164개월로 나타났다.

임직원수, 여성인력 비율, 남성육아휴직 비율은 오른쪽으로 기울어진 분포, 즉 양의 왜도를 가진 형태가 나타났고 직원1인당 평균보수, 상임임원 평균연봉, 평균근속연수의 경우 왼쪽으로 기울어진 분포, 즉 음의 왜도를 가진 형태가 나타났다. 그리고 남성육아휴직 비율, 직원1인당 평균보수, 상임임원 평균연봉, 평균근속연수의 경우 극단 값을 갖는 관찰점이 존재하였다. 이에 따라 극단 값의 영향을 줄이고 변수가 정규분포를 따른다는 가정을 만족시키기 위해 각 자료의 값을 로그변환 하여 분석하고자 하였다.

[표 4-2] 독립변수에 대한 기술통계 분석 결과

| 변수명 | 평균 | 표준편차 | 최솟값 | 최댓값 |
|---|---|---|---|---|
| 임직원수(ln) | 7.501 | 1.295 | 4.615 | 10.387 |
| 여성인력 비율(ln) | 2.81 | 0.577 | 1.235 | 3.996 |
| 남성육아휴직 비율(ln) | -0.015 | 0.808 | -2.492 | 2.063 |
| 직원1인당 평균보수(ln) | 11.281 | 0.12 | 10.991 | 11.47 |
| 상임임원평균연봉(ln) | 12.009 | 0.18 | 11.434 | 12.279 |
| 평균근속연수(ln) | 5.067 | 0.383 | 3.045 | 5.613 |

### 3. 통제변수

본 연구의 통제변수에 대한 기술통계 분석 결과는 [표 4-3]과 같으며 “공공기관운영법”상 공기업 분류의 경우 유형 연구대상 36개 공기업 중 시장형 공기업은 15개, 준시장형 공기업은 21개 기관으로 나타났다.

다음으로 조직연령은 평균 26.583년, 부채비율은 평균 107.859%로 나타났으며, 조직연령과 부채비율의 표준편차가 큰 것으로 나타났다. 이에 따라 극단값의 영향을 줄이고 변수가 정규분포를 따른다는 가정을 만족시키기 위해 각 자료의 값을 로그변환 하여 분석하고자 하였다.

상장 여부에 대해서는 36개 공기업 중 ㈜강원랜드, 한국가스공사, 한국전력공사 등 총 7개 기관은 상장 공기업, 나머지 29개 기관은 비상장 공기업으로 분석하였다.

[표 4-3] 통제변수에 대한 기술통계 분석 결과

| 변수명 | 평균 | 표준편차 | 최솟값 | 최댓값 |
|---|---|---|---|---|
| 공운법상 공기업분류 | 0.417 | 0.494 | 0 | 1 |
| 주무부처 | 4.667 | 2.364 | 1 | 8 |
| 조직연령(ln) | 3.059 | 0.737 | 0.693 | 4.277 |
| 부재비율(ln) | 4.26 | 1.104 | 1.163 | 8.136 |
| 상장여부 | 0.195 | 0.397 | 0 | 1 |

## 제 2 절 변수들 간의 상관관계 분석

변수들 간의 상관관계는 두 개 이상의 변수 사이에서 한 변수가 변할 때 다른 변수가 얼마나 변화하는지에 대한 강도와 방향을 뜻하며, 이러한 상관관계의 정도는 -1에서 +1 사이가 되며, 절댓값 1에 가까울수록 상관관계가 높아지는 반면 절댓값이 0에 가까울수록 낮아진다.

한편, 상관계수가 0보다 크면 두 변수는 정(+)의 선형관계를 가지고, 0보다 작으면 부(-)의 선형관계를 가지는데 0인 경우에는 선형관계가 존재하지 않는다고 볼 수 있다. 여기서 독립변수들 간 선형관계의 크기가 큰 경우 독립변수 간의 다중 공선성 문제를 발생시켜 회귀계수의 추정 정밀도를 떨어뜨릴 수 있으므로, 피어슨(pearson) 상관계수 분석을 통해 각 변수들 간의 관계의 강도를 분석하였으며, 그 결과는 [표 4-4]과 같다.

독립변수 간 피어슨 상관계수가 0.7이상으로 높게 나온 변수는 존재하지 않는 것으로 나타났다. 일반적으로 피어슨 상관계수가 0.7을 상회하지 않는다면 변수 간 높은 상관성을 보이지 않는다고 볼 수 있으며, 다중공선성이 존재하지 않는다고 볼 수 있다. 상관계수만으로는 다중공선성 문제를 확인할 수 없다는 신뢰도 문제를 고려하여 다중공선성 문제를 분석 팽창요인(VIF) 지수를 통해 검정하였다.

[표 4-4] 변수들 간의 상관관계 분석 결과

| 변수명 | 당기 순이익 | 1인당 매출액 | 임직원수 | 여성인력 비율 | 남성육아휴 직비율 | 직원1인당 평균보수 | 상임임원 평균연봉 | 평균근속 연수(개월) | 공운법상 공기업분류 | 주무부처 | 조직연령 | 부채 비율 | 상장 여부 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 당기 순이익 | 1.0000 | | | | | | | | | | | | |
| 1인당 매출액 | **0.5736*** ** | 1.0000 | | | | | | | | | | | |
| 임직원수 | **0.4970*** ** | 0.0469 | 1.0000 | | | | | | | | | | |
| 여성인력 비율 | 0.2166** | **0.2273*** ** | **-0.2798*** ** | 1.0000 | | | | | | | | | |
| 남성육아 휴직비율 | -0.2076** | -0.0438 | **-0.3316*** ** | **0.5358*** ** | 1.0000 | | | | | | | | |
| 직원1인당 평균보수 | 0.1247 | **0.3717*** ** | **0.2350*** ** | 0.0038 | -0.1813** | 1.0000 | | | | | | | |
| 상임임원 평균연봉 | 0.0347 | **0.2354*** ** | 0.1075 | 0.1128 | 0.0024 | **0.4386*** ** | 1.0000 | | | | | | |
| 평균근속 연수(개월) | 0.1777 | -0.1418 | **0.5476*** ** | **-0.2245*** ** | **-0.3246*** ** | **0.3453*** ** | -0.0777 | 1.0000 | | | | | |
| 공운법상 공기업분류 | **0.2853*** ** | **0.4978*** ** | 0.1791** | -0.0984 | -0.1027 | **0.4267*** ** | **0.3148*** ** | 0.0570 | 1.0000 | | | | |
| 주무부처 | -0.2095** | 0.0072 | -0.1550** | **-0.2738*** ** | -0.0573 | 0.1316 | 0.0665 | 0.0426 | **0.2869*** ** | 1.0000 | | | |
| 조직연령 | -0.1126 | -0.1324 | **0.4039*** ** | **-0.2508*** ** | **-0.2088*** ** | **0.2611*** ** | -0.1222 | **0.5891*** ** | 0.0389 | 0.1272 | 1.0000 | | |
| 부채비율 | **0.2708*** ** | **0.4214*** ** | **0.3640*** ** | **-0.2635*** ** | -0.0490 | 0.1756** | -0.0344 | 0.1241 | **0.3211*** ** | 0.1093 | 0.0347 | 1.0000 | |
| 상장여부 | 0.1439 | -0.0553 | **0.3152*** ** | -0.0017 | 0.0847 | -0.0225 | 0.0063 | 0.0946 | 0.1542** | **0.2184*** ** | **0.2689*** ** | 0.0460 | 1.0000 |

****p<0.01. **p<0.05. *p<0.1*

먼저 독립변수들 간 상관관계를 살펴보면, 유의수준 1%에서는 남성육아휴직 비율과 여성인력 비율, 직원1인당 평균보수와 임직원수, 상임임원 평균연봉과 직원1인당 평균보수, 평균근속연수와 임직원수, 직원1인당 평균보수가 정(+)의 상관관계를 보이고 있다.

한편 여성인력 비율과 임직원수, 남성육아휴직 비율과 임직원수, 평균근속연수와 여성인력 비율, 남성육아휴직 비율은 부(-)의 상관관계를 보이고 있다.

다음으로 각 독립변수와 종속변수 간의 선형관계 중 통계적으로 유의미한 방향성을 살펴보면, 유의수준 1%에서 당기순이익은 임직원수와 정(+)의 상관관계를 나타내고 있으며, 1인당 매출액은 여성인력 비율, 직원1인당 평균보수, 상임임원 평균연봉과 정(+)의 상관관계를 나타내고 있다.

독립변수 간 다중공선성 문제를 확인하기 위하여 분산팽창요인(VIF) 값을 검정하였다. 분산팽창요인 값의 평균값을 고려하여 변수들의 독립변수가 종속변수를 얼마나 잘 설명하는지 혹은 독립변수의 변화가 종속변수의 변화를 얼마나 초래하는지 측정하는 것이 회귀분석의 목적일 경우 다중공선성의 문제는 중요하다(고길곤, 2019). 분산팽창요인 평균값이 10을 상회하지 않으면 다중공선성 문제는 존재하지 않는 것으로 판단할 수 있는데, 아래의 [표 4-5]와 같이, VIF값이 10을 상회하는 변수는 없는 것으로 나타났다. 본 연구에 사용된 독립변수들의 분산팽창요인 값의 평균값 역시 2이하로 나타나므로 다중공선성의 문제는 존재하지 않는 것으로 판단할 수 있다.

따라서 이와 같은 변수 간 상관관계가 통계적으로 유의미한 인과관계를 갖고 있는 지에 대해서는「제3절 다중회귀분석」을 통해 확인해보고자 한다.

[표 4-5] 독립변수의 분산팽창요인(VIF) 검정결과

(종속변수 : 당기순이익)

| 변수명 | VIF | 1/VIF |
|---|---|---|
| 평균근속연수(ln) | 1.80 | 0.554 |
| 임직원수(ln) | 1.71 | 0.585 |
| 1인당평균보수(ln) | 1.62 | 0.619 |
| 남성육아휴직비율(ln) | 1.51 | 0.663 |
| 여성인력 비율(ln) | 1.37 | 0.729 |
| 상임임원 평균연봉(ln) | 1.21 | 0.828 |
| Mean VIF | 1.54 | - |

(종속변수 : 1인당 매출액)

| 변수명 | VIF | 1/VIF |
|---|---|---|
| 평균근속연수(ln) | 1.63 | 0.614 |
| 남성육아휴직비율(ln) | 1.55 | 0.645 |
| 1인당평균보수(ln) | 1.52 | 0.659 |
| 여성인력 비율(ln) | 1.46 | 0.685 |
| 임직원수(ln) | 1.43 | 0.698 |
| 상임임원 평균연봉(ln) | 1.38 | 0.724 |
| Mean VIF | 1.50 | - |

## 제 3 절 다중회귀분석 결과

본 연구에 사용된 데이터는 2017년부터 2021년까지의 36개 공기업의 시계열과 횡단면적인 속성을 모두 가지고 있는 데이터 자료이다. 변수들 간의 상관관계 분석을 통해 본 연구의 변수 설정이 연구가설의 방향과 일치하는지 여부를 개략적으로 확인할 수 있었다. 그러나 변수들 간 상관관계 분석은 변수들이 얼마만큼 관련이 있는지 대체적인 윤곽만을 제시할 뿐이므로 독립변수가 종속변수에 미치는 영향을 파악하는 데 한계가 있다. 따라서 독립변수와 종속변수 간 인과관계를 확인하기 위하여 합동(Pooled) OLS 분석을 실시하였다.

### 1. 합동(Pooled) OLS 분석 : 종속변수 당기순이익

종속변수를 당기순이익으로 하여 분석한 결과는 [표 4-6]과 같다. 이 모형의 독립변수인 인력특성(임직원수, 여성인력 비율, 남성육아휴직 비율, 직원1인당 평균보수, 상임임원 평균연봉, 평균근속연수)와 통제변수인 조직특성(공기업 분류, 주무부처, 조직연령, 부채비율, 상장여부)이 공기업의 기관별 당기순이익에 미치는 영향을 분석한 결과,

1% 유의수준에서 독립변수인 임직원수, 여성인력 비율은 조직성과인 당기순이익에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났고, 통제변수 중 조직연령과 주무부처 중 문화체육관광부는 당기순이익에 유의미한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

5% 유의수준에서는 독립변수인 남성육아휴직 비율이 유의미한 부(-)의 영향을, 통제변수인 공기업분류 중 시장형 공기업, 상장여부 중 상장공기업이 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났고, 모형의 설명력은 약 73%인 것으로 나타났다.

회귀모형의 전반적 신뢰도는 F값을 통해 판단할 수 있다. 본 모형에서 F값이 11.294로 나타나고 있고, 유의확률은 0.000으로 나타나 모형의 전반적 신뢰도는 유의미하다고 할 수 있다.

한편 독립변수는 중 남성육아휴직 비율은 5% 유의수준에서 당기순이익에 유의미한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났고, 직원1인당 평균보수, 상임임원 평균연봉, 평균근속연수는 당기순이익에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

임직원수는 당기순이익에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나, 선행연구 중 안숙찬(2014)과 같이 기관규모가 경영평가 결과에 미치는 영향이 크다는 연구결과와 같은 방향성을 보이나, 장희란・박정수(2015)와 같이 조직의 정원은 조직성과에 유의미한 영향을 미치지 않는다는 연구결과와는 상반되는 결과가 나타났다.

여성인력 비율은 당기순이익에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나, 선행연구 중 유은철・유홍림(2014)과 같이 여성직원의 비율이 높으면 성과가 낮아진다는 결과와도 상반되는 결과가 나타났고, 독립변수인 남성육아휴직 비율은 종속변수인 공기업의 기관별 당기순이익에 유의미한 부(-)의 영향을 미치고 있는 것을 확인할 수 있었다.

다만 독립변수인 직원1인당 평균보수, 상임임원 평균연봉, 평균근속연수는 당기순이익에 미치는 영향은 나타나지 않아 보다 다양한 변수를 활용한 분석이 필요할 것으로 판단된다.

통제변수에서는 조직연령이 유의미한 부(-)의 영향, 시장형 공기업과 상장 공기업이 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이와 같은 분석결과는 본 연구 이론적 논의에서 조직 및 인적자원관리에서 기본적으로 중요한 요소로 파악한 정원, 여성인력 활용이 공기업 조직 및 인적자원관리에도 중요한 요소임을 나타내는 결과로 볼 수 있을 것이다.

또한 여성구성원의 비율이 높은 조직이 여성의 친화력・감성 능력・환경적응 능력 등을 잘 활용하여 다른 조직 대비 비교우위의 자원으로 활용된다면 높은 성과를 낼 것이라는 추론을 지지할 수 있는 결과라고 볼 수 있을 것이다.

[표 4-6] 합동(Pooled) OLS 분석 결과 (종속변수 : 당기순이익)

| 구 분 | Coef. | St.Err. | t-value | p-value | [95% Conf | Interval] |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 임직원수 | 0.899*** | 0.172 | 5.23 | 0 | 0.557 | 1.241 |
| 여성인력 비율 | 1.72*** | 0.326 | 5.28 | 0 | 1.072 | 2.369 |
| 남성육아휴직 비율 | -0.406** | 0.188 | -2.17 | 0.033 | -0.779 | -0.033 |
| 직원1인당 평균보수 | 0.29 | 1.397 | 0.21 | 0.836 | -2.488 | 3.068 |
| 상임임원 평균연봉 | -0.953 | 1.044 | -0.91 | 0.364 | -3.029 | 1.122 |
| 평균근속연수 | 0.137 | 0.474 | 0.29 | 0.773 | -0.805 | 1.078 |
| 조직연령 | -1.074*** | .24 | -4.47 | 0 | -1.551 | -0.596 |
| 부채비율 | 0.123 | 0.151 | 0.81 | 0.418 | -0.178 | 0.424 |
| 공기업분류 | 0 | . | . | . | . | . |
| 1(시장형) | 0.727** | 0.29 | 2.51 | 0.014 | 0.151 | 1.304 |
| 주무부처 | 0 | . | . | . | . | . |
| 2(기획재정부) | -0.983 | 0.653 | -1.51 | 0.136 | -2.281 | 0.314 |
| 3(농림축산식품부) | 0.925 | 0.976 | 0.95 | 0.346 | -1.015 | 2.865 |
| 4(문화체육관광부) | -2.797*** | 0.771 | -3.63 | 0 | -4.33 | -1.263 |
| 5(방송통신위원회) | -1.901 | 1.264 | -1.50 | 0.136 | -4.414 | 0.612 |
| 6(산업통상자원부) | -0.379 | 0.435 | -0.87 | 0.387 | -1.244 | 0.487 |
| 7(해양수산부) | -0.195 | 0.498 | -0.39 | 0.696 | -1.184 | 0.794 |
| 8(환경부) | 1.03* | 0.606 | 1.70 | 0.093 | -.175 | 2.236 |
| 상장여부 | 0 | . | . | . | . | . |
| 1(상장) | 0.96** | 0.381 | 2.52 | 0.014 | 0.202 | 1.717 |
| Constant | 10.121 | 14.779 | 0.68 | 0.495 | -19.268 | 39.51 |
| Mean dependent var | | 11.205 | SD dependent var | | | 1.849 |
| R-squared | | 0.738 | Number of obs | | | 106 |
| F-test | | 11.294 | Prob > F | | | 0.000 |
| Akaike crit. (AIC) | | 331.923 | Bayesian crit. (BIC) | | | 390.519 |

## 2. 합동(Pooled) OLS 분석 : 종속변수 1인당 매출액

종속변수를 1인당매출액으로 하여 분석한 결과는 [표 4-7]와 같다. 이 모형의 독립변수인 인력특성(임직원수, 여성인력 비율, 남성육아휴직 비율, 직원1인당 평균보수, 상임임원 평균연봉, 평균근속연수)와 통제변수인 조직특성(공기업 분류, 주무부처, 조직연령, 부채비율, 상장여부)이 공기업의 1인당매출액에 미치는 영향을 분석한 결과,

1% 유의수준에서 독립변수인 임직원수는 1인당매출액에 유의미한 부(-)의 영향, 여성인력 비율은 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 통제변수인 부채비율은 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났고, 공기업 분류 중 시장형 공기업은 유의미한 정(+)의 영향, 주무부처 중 문화체육관광부, 방송통신위원회가 유의미한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

5% 유의수준에서 남성육아휴직 비율은 1인당 매출액에 유의미한 부(-)의 영향을, 상임임원 평균연봉은 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 통제변수 중 주무부처 농림축산식품부와 방송통신위원회가 유의미한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났고, 이 모형의 설명력(R-squared)은 약 66%인 것으로 나타났다.

회귀모형의 전반적 신뢰도는 F값을 통해 판단할 수 있다. 본 모형에서 F값이 28.022로 나타나고 있고, 유의확률은 0.000으로 나타나 모형의 전반적 신뢰도는 유의미하다고 할 수 있다.

한편, 독립변수 중 직원1인당 평균보수, 평균근속연수는 1인당 매출액에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

임직원수는 최홍석·김재훈·정재진(2008)과 같이 직원 수가 증가할수록 경영평가결과 수준은 감소하는 것으로 나타난 연구결과와는 일치하는 방향이지만, 장희란・박정수(2015)와 같이 조직성과에 영향을 주지 못한다는 연구결과와는 다른 내용을 확인할 수 있었다.

여성인력 비율은 종속변수인 당기순이익과 마찬가지로 1인당 매출액에도 유의미한 정(+)의 영향을 확인할 수 있었으며, 남성육아휴직 비율

은 당기순이익과 마찬가지로 1인당 매출액에 부(-)의 영향을 미치고 있음이 나타났다.

독립변수 중 직원1인당 평균보수와 평균근속연수는 당기순이익과 마찬가지로 조직성과인 1인당 매출액에 미치는 영향이 나타나지 않아 보다 다양한 변수를 활용한 분석이 필요할 것으로 판단된다.

끝으로 공기업의 조직성과로 설정한 종속변수인 당기순이익과 마찬가지로 1인당 매출액에도 임직원수와 여성인력 비율이 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타나 공기업의 조직성과 관리방향으로 인력 관리와 여성인력 활용과 같은 정책적 방안을 검토해 볼 필요가 있음을 시사하고 있다.

[표 4-7] 합동(Pooled) OLS 분석 결과 (종속변수 : 1인당 매출액)

| 구분 | Coef. | St.Err. | t-value | p-value | [95% Conf | Interval] |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 임직원수 | -0.234*** | 0.085 | -2.75 | 0.007 | -0.402 | -0.066 |
| 여성인력 비율 | 0.756*** | 0.231 | 3.27 | 0.001 | 0.299 | 1.212 |
| 남성육아휴직 비율 | -0.244** | 0.107 | -2.27 | 0.025 | -0.456 | -0.031 |
| 직원1인당 평균보수 | 0.423 | 0.794 | 0.53 | 0.595 | -1.147 | 1.992 |
| 상임임원 평균연봉 | 1.237** | 0.62 | 1.99 | 0.048 | 0.011 | 2.464 |
| 평균근속연수 | -0.03 | 0.2 | -0.15 | 0.881 | -0.426 | 0.366 |
| 조직연령 | -0.2 | 0.149 | -1.34 | 0.181 | -0.494 | 0.094 |
| 부채비율 | 0.625*** | 0.083 | 7.54 | 0 | 0.461 | 0.789 |
| 공기업분류 | 0 | . | . | . | . | . |
| 1(시장형) | 0.574*** | 0.145 | 3.95 | 0 | 0.287 | 0.862 |
| 주무부처 | 0 | . | . | . | . | . |
| 2(기획재정부) | -0.483 | 0.318 | -1.52 | 0.132 | -1.112 | 0.146 |
| 3(농림축산식품부) | 2.346 | 1 | 2.35 | 0.02 | 0.368 | 4.323 |
| 4(문화체육관광부) | -1.689*** | 0.408 | -4.14 | 0 | -2.496 | -0.881 |
| 5(방송통신위원회) | -1.303*** | 0.297 | -4.38 | 0 | -1.891 | -0.715 |
| 6(산업통상자원부) | -0.135 | 0.246 | -0.55 | 0.584 | -0.622 | 0.352 |
| 7(해양수산부) | -0.313 | 0.221 | -1.42 | 0.159 | -0.75 | 0.124 |
| 8(환경부) | -0.266 | 0.286 | -0.93 | 0.354 | -0.832 | 0.3 |
| 상장여부 | 0 | . | . | . | . | . |
| 1(상장) | 0.286 | 0.225 | 1.27 | 0.205 | -.158 | 0.73 |
| Constant | -15.267* | 8.224 | -1.86 | 0.066 | -31.532 | 0.999 |
| Mean dependent var | | 6.568 | SD dependent var | | | 1.070 |
| R-squared | | 0.664 | Number of obs | | | 157 |
| F-test | | 28.022 | Prob > F | | | 0.000 |
| Akaike crit. (AIC) | | 338.576 | Bayesian crit. (BIC) | | | 405.813 |

# 제 5 장 결 론

## 제 1 절 연구의 결과

본 연구는 공기업이 공공성과 기업성을 동시에 지닌 조직이며, 정부의 관리정책에 따라 나타나는 기관의 개별적인 인력특성과 조직특성이 공기업 조직성과에 어떠한 영향을 미치고 있는가에 대한 관심에서 시작되었다. 조직 간의 성과 차이를 만드는 공기업의 인력 특성, 조직 특성을 이론적 관점에서 검토하고 이러한 인력 특성과 조직 특성이 공기업의 조직성과에 어떠한 영향을 미치는가에 대하여 실증적으로 분석하고자 하였다.

공기업의 인력특성으로 임직원수, 여성인력 비율, 남성육아휴직 비율, 직원1인당 평균보수, 상임인원 평균연봉, 평균근속연수의 6개 변수를 독립변수로, 조직의 특성과 관련된 “공공기관운영법”상 공기업분류(시장형, 준시장형), 주무부처(8곳), 조직연령, 부채비율, 상장여부의 5개 변수를 통제변수로 하여 공기업의 조직성과로 기관별 당기순이익과 1인당매출액에 어떠한 영향을 미치는지에 대하여 확인해 보고자 하였다.

공기업은 직원 정원이 50인 이상이며 자체수입액이 총수입액의 2분의 1 이상인 공공기관 중에서 기획재정부 장관이 지정한 기관으로 시장형 공기업과 준시장형 공기업으로 구분된다. 시장형 공기업은 자산규모가 2조원 이상이고, 총 수입액 중 자체수입액이 85%이상인 공기업을 말하며, 2021년말 16개 기관, 준시장형 공기업은 시장형 공기업이 아닌 공기업으로 한국철도공사 등 20개 기관, 총 36개 기관을 연구대상으로 하여 각 기관의 2017년부터 2021년까지의 총 5년간의 자료를 수집하여 기술통계분석, 변수 간 상관분석, 합동 OLS분석 등 방법으로 실증분석을 시행하였고, 분석결과를 요약하면 [표 5-1]과 같다.

공기업의 조직성과로 당기순이익에 대해서는 1% 유의수준에서 독립

변수인 임직원수, 여성인력 비율이 당기순이익에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이는 선행연구 중 안숙찬(2014)과 같이 기관규모가 경영평가 결과에 미치는 영향이 크다는 연구결과와 같은 방향성을 보이나, 장희란・박정수(2015)와 같이 조직의 정원은 조직성과에 유의미한 영향을 미치지 않는다는 연구결과와는 상반되는 결과라고 할 수 있다.

그리고 여성인력 비율도 당기순이익에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나, 선행연구 중 유은철・유홍림(2014)과 같이 여성직원 비율이 높으면 성과가 낮아진다는 결과와도 상반되는 결과가 나타나, 공기업에 있어서 여성인력 비율은 조직성과에는 정(+)의 영향을 미치고 있다는 연구결과를 확인할 수 있었다.

이는 2021년말 기준 약 21%(27,711명)에 이르는 공기업 여성인력에 대해 공기업 인적자원관리 측면에서 고려가 필요하다는 점을 시사하고 있으며, 남성육아휴직 비율은 5% 유의수준에서 당기순이익에 유의미한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났기 때문에 조직 구성원이 일과 가정이 서로 양립할 수 있게 적극적으로 지원해야 할 필요성도 유추할 수 있을 것이다.

한편 통제변수 중 조직연령은 당기순이익에 유의미한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타나 공기업 정책수단으로서 목적 달성과 경영 효율성 제고를 위한 정책적인 분석과 효과적인 관리방안에 대한 검토가 필요하다고 할 수 있다.

다만 독립변수인 직원1인당 평균보수, 상임임원 평균연봉, 평균근속연수는 당기순이익에 미치는 영향은 나타나지 않아 인력 특성을 대표하는 보다 다양한 변수를 활용한 추가적인 연구가 필요할 것으로 판단되며, 전략적 인적자원관리 또는 자원기반이론의 관점에서 공기업의 인력 및 조직과 관련된 외형적 특성 외에 그러한 특성들로 인해 조직 내에서 다양하게 발전되고 습득되는 조직문화와 같이 조직에 내재한 질적 특성을 고려한 연구의 필요성이 있다고 판단된다.

다음으로 공기업의 조직성과인 1인당 매출액에 대해서는 1% 유의수준에서 독립변수인 임직원수는 유의미한 부(-)의 영향, 여성인력 비율은 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

임직원수는 최홍석·김재훈·정재진(2008)과 같이 직원 수가 증가할수록 경영평가결과 수준은 감소하는 것으로 나타난 연구결과와는 일치하는 방향이지만, 장희란・박정수(2015)와 같이 조직성과에 영향을 주지 못한다는 연구결과와는 다른 연구결과에 속한다.

여성인력 비율은 종속변수인 당기순이익과 마찬가지로 1인당 매출액에도 유의미한 정(+)의 영향을 확인할 수 있었으며, 공기업의 조직성과로 당기순이익과 1인당 매출액 모두에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것은 여성인력 비율이라는 점이 나타났다.

다만 공기업의 조직성과 관리 방향으로 효율적 인력 관리와 여성인력 활용과 같이 임직원수와 여성인력 비율이 조직성과에 정(+)의 영향을 미친다는 점을 고려한 정책들을 검토해 볼 필요가 있을 것이다.

한편 5% 유의수준에서 남성육아휴직 비율은 당기순이익과 1인당 매출액에 모두에 유의미한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 일・가정 양립의 관점에서 남성육아휴직 제도를 운영함에 있어서 조직성과가 저하될 수도 있다는 점을 고려한 추가적 연구와 그에 따른 운영방안을 모색하는 것이 필요하다고 보여 진다.

통제변수인 부채비율은 1인당매출액에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났고, 공기업 분류 중 시장형 공기업은 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

한편, 독립변수 중 직원1인당 평균보수, 평균근속연수는 1인당 매출액에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타나 인력 특성을 대표하는 보다 다양한 변수를 활용한 추가적인 연구가 필요할 것으로 판단된다.

[표 5-1] 연구가설 검증결과 요약

| 연 구 가 설 | | 채택여부 | |
|---|---|---|---|
| | | 당기순이익 | 1인당매출액 |
| 1 | 공기업의 임직원수는 조직성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다. | **채택** | 기각 |
| 2 | 공기업의 여성인력 비율은 조직성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다. | **채택** | **채택** |
| 3 | 공기업의 남성육아휴직 비율은 조직성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다. | 기각 | 기각 |
| 4 | 공기업의 직원1인당 평균보수는 조직성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다. | 기각 | 기각 |
| 5 | 공기업의 상임임원 평균연봉은 조직성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다. | 기각 | 기각 |
| 6 | 공기업의 평균근속연수는 조직성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다. | 기각 | 기각 |

## 제 2 절 정책적 시사점

본 연구의 의의 및 정책적 시사점은 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 공기업 인력특성, 조직특성이 객관적으로 조직성과에 어떤 영향을 미치는지 실증적으로 분석하는 데 의미가 있다. 기존의 선행연구들은 주로 인적자원 관리에 관한 특정변수를 활용하여 조직성과에 미치는 영향을 개별적으로 분석하고 있다. 그리고 공기업의 조직성과에 대해서는 여러 가지 평가요소가 복합된 공기업 경영실적평가 등급이나 경영효율, 주요사업 지표 평가결과를 공기업의 성과로 파악한 연구가 많았으며, 공기업의 인력 특성과 조직 특성이 조직성과에 미치는 영향을 연구한 연구는 많지 않았는데, 그러한 그간의 연구를 보완한다는 점에서 연구의 의의가 있다고 할 수 있다.

둘째, 공기업의 인력 특성으로 활용한 변수인 임직원수는 공기업의 당기순이익에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 임직원수가 많은 경우 수행해야 할 업무들이 많고 국민에게 미치는 직접적인 영향이 크다고 볼 수 있을 것이다. 2021년도 말 기준 공기업 임직원수(정원)은 150,794명으로 공공기관 전체 임직원수의 약 34%를 차지하고 있다. 또한 공기업의 임직원수는 2017년부터 매년 증가하는 추세를 나타내고 있다. 이는 일자리와 복지 등 정부의 공공성을 강조한 정책기조와 연관되어 있다고 볼 수 있을 것이다. 그러나 공기업은 정부부문에서 나타나는 경직성, 관료제로 인한 비효율성 등 정부부문의 한계와 사적 이윤 추구의 속성을 지닌 민간기업의 한계를 극복하기 위한 정책수단으로 활용되고 있다는 특성상 공기업은 정부가 위탁한 업무에 대한 독과점적 성격을 가지고 있어 민간기업 보다 경영 효율성 제고를 위해 적극적으로 노력해야 할 유인이 상대적으로 적을 가능성이 높고, 때문에 민간 대비 생산성이 저하될 우려가 있기 때문에 공기업의 정원-현원의 관리를 비롯하여 효율적 인력 운영을 위한 조직 및 인적자원관리 필요성을 확인하였다는 점에서 의의가 있다고 할 수 있다.

[표 5-2] 최근 5년간 공기업 임직원수(정원) 현황

(단위 : 명)

| 구분 | | 2017년 | 2018년 | 2019년 | 2020년 | 2021년 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 공기업 | 시장형 | 61,579 | 63,555 | 65,268 | 66,270 | 66,993 |
| | 준시장형 | 71,400 | 76,698 | 82,106 | 84,140 | 83,801 |
| | 합 계 | 132,979 | 140,253 | 147,374 | 150,410 | 150,794 |
| 준정부기관 | 기금관리형 | 24,497 | 28,288 | 29,367 | 29,796 | 30,675 |
| | 위탁집행형 | 75,941 | 85,686 | 91,111 | 93,633 | 96,306 |
| | 합 계 | 100,438 | 113,974 | 120,478 | 123,429 | 126,981 |
| 기타공공기관 | | 111,792 | 128,534 | 151,690 | 160,988 | 165,001 |
| 공공기관 전체 | | 345,208 | 382,762 | 419,542 | 434,827 | 442,777 |

*출처 : 공공기관 경영정보 시스템(ALIO)

셋째, 공기업의 인력 특성으로 활용한 변수인 여성인력 비율은 공기업의 당기순이익과 1인당 매출액 모두에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 공기업의 특성으로 파악한 여성인력 비율이 조직성과에 긍정적 영향을 미칠 수 있다는 연구결과에 속한다. 정부의 여성근로자 확대 정책은 적극적 조치로 시작되었고, 여성인력의 확대를 목적으로 출발하였다. 최근에는 조직 내 여성인력 증가로 인한 성별 다양성 논의와 함께 조직의 경영성과나 효율성 제고 방안에 대한 연구가 민간부문을 중심으로 증가하고, 공공부문은 주로 여성인력 및 여성 관리자 확대에 대한 연구가 이루어져 왔는데, 본 연구는 여성인력이 공기업의 당기순이익, 1인당 매출액이라는 객관적 조직성과에 미치는 영향을 실증적인 분석을 시도하였다는 점에 의의가 있다.

넷째, 공기업의 조직성과로 설정한 종속변수인 1인당 매출액에 기관별 부채비율이 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 공기업의 부채 또한 공기업 조직성과와 일정 부분 관련된 요소일 수도 있다는 점을

알 수 있었다. 과거 공기업 등을 대상으로 정부 차원에서 추진했던 공공기관 정상화 대책('13.12)의 사업조정, 자산매각, 경비절감, 수익극대화 등을 통한 부채감축이나 재무구조 개선 등이 이와 연관된 정책 중에 하나로 볼 수 있을 것이다. 2021년도 말 기준 공기업의 부채규모는 2017년부터 매년 증가한 약 434.1조 원이며, 평균부채비율은 194%에 이르고 있다. 최근 코로나19 영향과 유가 등 국제원자재 가격급등, 금리인상 등 공기업의 경영환경의 변동성을 고려한 정책 마련과 대응이 필요할 것이라 생각된다.

[표 5-3] 최근 5년간 공기업 부채현황

(단위 : 조원, %)

| 구 분 | | 2017년 | 2018년 | 2019년 | 2020년 | 2021년 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 공기업 | 부채규모 | 364.4 | 371.5 | 388.5 | 398.2 | 434.1 |
| | 부채비율 | 176.7 | 177.5 | 182.1 | 181.8 | 194.0 |
| 시장형 | 부채규모 | 166.8 | 174.4 | 189.8 | 192.3 | 216.3 |
| | 부채비율 | 155.7 | 166.8 | 185.3 | 190.5 | 226.1 |
| 준시장형 | 부채규모 | 197.6 | 197.1 | 198.7 | 205.9 | 217.8 |
| | 부채비율 | 199.3 | 188.1 | 179.1 | 174.4 | 169.9 |

*출처 : 공공기관 경영정보 시스템(ALIO)

## 제 3 절 연구의 한계

본 연구의 한계와 향후 연구 방향을 다음과 같이 제시하고자 한다.

첫째, 본 연구는 기획재정부가 “공공기관운영법”에 따라 매년 발표하는 공공기관 중 공기업에 해당하는 36개 기관을 연구대상으로 하고 있다. 때문에 공기업 이외에 준정부기관과 기타공공기관으로 분류되는 기관을 포함한 모든 공공기관을 설명하거나 적용할 수 있는 종합적인 연구결과로 보기에는 한계가 있다.

둘째, 본 연구는 공공기관 중 공기업에 해당하는 기관의 2017년부터 2021년까지 총 5년간의 데이터를 수집하여 분석하였다. 독립변수가 종속변수에 미치는 다양한 영향 요인과 환경이나 제도 등이 미치는 영향을 보다 정확하게 분석하기 위해서는 장기간에 걸쳐 수집된 데이터를 바탕으로 연구하는 것이 바람직하나, 본 연구에서는 공공기관의 경영공시 자료를 토대로 한 한정된 기간인 5년간의 데이터 수집만이 가능하여 연구대상기간이 상대적으로 짧다는 한계가 있다고 할 수 있다.

셋째, 본 연구에서는 공기업의 인력특성과 조직특성 변수로 활용한 독립변수는 각 공기업들이 갖고 있는 다양한 인력 특성과 조직의 질적 특성을 충분히 반영하고 있다기보다는, 데이터 수집 가능성 때문에 공기업의 외형적, 양적 특성에 해당하는 제한적 요소로 분석하였다는 한계가 있다. 따라서 공기업 인력 및 조직과 관련된 외형적인 특성 조직에 내재한 질적 특성을 함께 고려한 추가적인 연구가 필요할 것이라 생각된다.

넷째, 유미년(2012)와 같이 공기업 조직의 성과를 및 인적자원 관리역량과 관리 안정성, 관리 자율성과 같은 기관의 관리적 특성 요인이 공기업의 공공성, 수익성에 영향을 미친다는 연구와 같이 공기업의 조직 및 인적자원 관리역량들이 공기업의 성과에 미치는 영향까지 고려한 연구결과는 아니라는 점에서 한계가 있다고 할 수 있다.

다섯째, 본 연구에서는 일부 독립변수가 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타나지 않았다. 따라서 향후 이를 보완하여 적합한 변수의 적용과 설명력을 높일 수 있는 모형을 설정한다면 보다 신뢰할 수 있는 연구결과를 얻을 수 있을 것이다.

# 참 고 문 헌

<단행본>

고길곤(2019), 통계학의 이해와 활용, 문우사
김준기(2014), 공기업 정책론, 문우사
배용수(2015), 공공기관론, 대영문화사
오석홍(2011), 조직이론, 박영사
이종수(2009), 행정학사전, 대영문화사
이종수・윤영진(2009), 새행정학, 대영문화사
유훈・배용수・이원희(2011), 공기업론, 법문사
진종순(2017), 공공조직론, 법문사

<국내문헌>

김다경・엄태호(2014), “기관장의 관리역량이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 서울행정학회 학술대회 발표논문집, 서울행정학회
김지혜(2017), “공공기관 인력구성 다양성과 조직성과의 관계에 대한 연구”, 서울대학교 행정대학원 공기업정책학과 석사학위논문
김진욱·권진(2015), “아버지들의 육아휴직 경험에 관한 질적연구”. 한국사회정책. 제22권 제3호
김주섭(2020), “여성대표성이 공기업 경영성과에 미치는 영향 연구”, 서울대학교 행정대학원 공기업정책학과 석사학위논문
김형기(2014), “여성인력 활용이 공기업 경영성과에 미치는 영향”, 서울대학교 행정대학원 공기업정책학과 석사학위논문
김희정(2015), “공공기관 여성채용 영향요인: 조직성과와 조직특성을 중심으로”, 서울대학교 행정대학원 공기업정책학과 석사학위논문
노현탁(2014), “인력 성별다양성과 기업성과: 산업환경 역동성의 조절효

과 검증", 동서연구, 제26권 2호, 연세대학교 동서문제연구원

박석희(2006), "공공부문의 성과관리와 조직역량: 차단된 시계열설계를 통한 13개 공기업의 실증분석", 한국행정학보, 제40권 제3호, 한국행정학회

박용성・남형우(2011), "공공기관의 외형적 특성이 경영평가결과에 미치는 영향분석," 정책분석평가학회보, 제21권 제1호, 한국정책분석평가학회

박정수・유효정(2011), "공기업 경영성과의 영향 요인에 관한 연구: 1998~2010년 패널데이터의 실증분석을 중심으로", 한국조세연구원 공공기관정책연구센터

배귀희・임승후(2007), "전략적 인적자원관리(SHRM)를 통한 정부경쟁력의 향상: 자원기반이론(RBV)의 관점에서", 한국행정학회 추계학술발표논문집

성효용(2012), "성별다양성과 기업성과", 여성경제연구, 제9집 제1호, 한국여성경제학회

안숙찬(2014), "공공기관의 경영평가 결과와 기관특성에 관한 연구", 대한경영학회지, 제27권 제6호, 대한경영학회

안선민・권보경・이수영(2018). "육아휴직제도의 상쇄효과(trade-off)에 관한 연구 : 조직구성원의 일-가정양립을 중심으로", 한국거버넌스학회보, 제25권 3호

안선민・이수영(2018), "육아휴직 활용 저해요인에 관한 연구 : 적격 비참여에 관한 논의", 한국인사행정학회보 제17권 제4호

양현수(2019), "공공기관 조직관리 특성이 조직성과에 미치는 영향 요인 연구: 2014-2017년 준정부기관 경영실적평가결과를 중심으로", 서울대학교 행정대학원 공기업정책학과 석사학위논문

원혜연・안선민・이수영(2018), "여성임원이 일-가정 양립에 미치는 영향에 관한 연구 : 공공기관의 육아휴직 활용을 중심으로",

한국인사행정학회보, 제17권 제3호, 한국인사행정학회
왕태규(2007), “조직성과의 영향요인에 관한 연구: 서울시 종합사회복지관을 중심으로”, 한국조직학회보, 제4권 제1호, 한국조직학회
유미년(2012), “공기업 성과에 영향을 미치는 요인에 관한 연구”, 서울대학교 행정대학원 행정학과 박사학위논문
유재민(2012), “조직구성원의 다양성 관리제도가 경영성과에 미치는 영향”, 서울대학교 행정대학원 공기업정책학과 석사학위논문
유은철・유홍림(2014), “공기업・준정부기관의 조직관리 특성과 조직성과와의 관계 분석”, 2013년도 한국행정학회 동계학술대회
유홍림・김미경(2009), “지방자치단체 여성공무원의 일・가정 양립지원을 위한 가족 친화적・근로복지 친화적 서비스개발의 정책적 제안”, 한국인사행정학회보, 제8권 제3호, 한국인사행정학회
윤수재・이혜승(2009), “지방공기업 경영성과 영향요인 분석: 지방공사・공단 경영평가담당자 인식 중심으로”, 한국정책학회보, 제13권 제2호, 한국정책학회
이홍범(2015), “공기업의 공공성과 기업성이 경영성과평가에 미치는 영향”, 서울대학교 행정대학원 행정학과 석사학위논문
이창길・최성락(2012), “조직구조와 직무특성이 조직효율성에 미치는 영향: 수직적·수평적 의사소통의 매개효과를 중심으로”, 행정논총, 제50권 제2호, 서울대학교 한국행정연구소
임경희(2016), “공기업의 보수・복리후생과 재무건전성과의 관계”, 서울대학교 행정대학원 공기업정책학과 석사학위논문
장은미(2003), “개인성과 위주의 보상제도가 직무 수행 노력에 미치는 영향에 관한 연구: 인적자원 관리 번들(HR Bundle)의 조절효과를 중심으로,” 인사조직연구, 제11권 제1호
장희란・박정수(2015), “공공기관 경영성과에 대한 기관규모효과 분석: 2008~2012년 공공기관 경영실적평가결과를 중심으로”,

한국정책학회보, 제24권 1호, 한국정책학회
전영한・금현섭(2011), “한국 교육조직의 성과 영향요인에 관한 연구”, 행정논총, 제49권 제2호, 서울대학교 한국행정연구소
차영덕(2010), “전략적 인적자원관리와 인사부서의 역할특성이 조직성과에 미치는 영향,” 경희대학교 박사학위논문
천미림· 김창수(2011), "CSR의 지속성이 CSR과 재무성과의 관계에 미치는 영향." 회계정보연구, 제29권 제3호, 한국회계정보학회
최영균・남호현(2005), “경쟁전략과 인적자원정책 및 조직구조의 적합성이 경영성과에 미치는 영향”, 산업경제연구, 제18권 제5호, 한국산업경제학회
최홍석・김재훈・정재진(2008), “공공기관 경영성과 영향요인 분석: 조직의 구조적 특성과 성과관리 전략변수를 중심으로”, 2008년도 한국행정학회 하계학술대회 발표논문집, 한국행정학회
하혜수·정광호(2014), “성과중심 보수제의 효과 분석: 국내 11개 공공기관의 성과급을 중심으로”, 행정논총, 제52권 제3호, 서울대학교 한국행정연구소
홍승아·이인선(2012), “남성의 육아참여 활성화를 위한 제도개선 방안”. 한국여성정책연구원

<외국문헌>

Barney, J. (1991), “Firm Resources and Sustained Com-petitive Advantage,” *Journal of Management*, 17(1)
Hamel, Gary and C. K. Prahalad, (1990). The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review.* 68(3):79-91
Ivancevich, J. M. (2003), HumanResource Management(Int'l ed.). NY: McGrraw-Hill.
Lynn, L.E. (1984). The Reagan administration and the renitent bureaucracy. In L.M.

Mello, J. A. (2006), *Strategic Human Resource Management(2md ed.)*, Mason: Thomson/South-Western.

Miles, R. S. & Snow, C. C. (1984). Designing Strategic Human Resources System, *Organizational Dynamics*, 13(1)

Milliken, F.J. and Martins, L.L.(1996), "Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups," *Academy of Management Review*. 21(2):402-433

O'Toole Jr., L. J., & Meier, K. J. (2002). Public management and organizational performance: The effect of managerial quality. *Journal of Policy Analysis and Management*, 21(4), 629-643.

Pelled, L. H. (1996). "Demographic diversity, conflict, and work group outcomes: An intervening process theory," Organization Science, 7(6), 615-631.

Schuler, R. S. & Jackson, E. (1987). "Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practice", *Academy of Management Executive,* 1(3)

Wernerfelt, B. (1984), A Resource-Based View of the Firm, Strategic Management Journal, 5:171-180

Williamson, O. E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting.* New York: The Free Press

Wright, P. M. & McMahan, G. C. (1992). Theoretical Perspectives for Strategic, *Journal of management*, 18(2):295-320

## Abstract

# A Study on the Relationship between Human Resources and Organizational Characteristics and Organizational Performance of Public Enterprises

Kim, Ji Hwan
Department of Public Enterprise Policy
The Graduate School
of Public Administration
Seoul National University

This study began with interest in how public enterprises are organizations with both public and corporate characteristics, and individual human resource characteristics and organizational characteristics of public enterprises in accordance with the government's management policy affect the organizational performance of public enterprises. It was intended to examine the

characteristics and organizational characteristics of public companies that make performance differences between organizations from the perspective of strategic human resource management and performance management, and empirically analyze how these characteristics affect the organizational performance of public companies.

Six variables were set as independent variables, such as number of employees, ratio of female employees, average salary per employee, average annual salary per employee, and average service life, and five variables were controlled under the Public Institution Management Act. As of the end of 2021, a total of 36 institutions were studied and a total of five years of data from 2017 to 2021 were collected and empirical analysis was conducted by methods such as descriptive statistics analysis, correlation analysis between variables, and pooled OLS analysis.

As a result of the empirical analysis, it was found that the number of executives and employees and the ratio of women, which are independent variables, had a significant positive (+) effect on net profit for the current period at the 1% significance level. However, the average remuneration, average annual salary of permanent executives, and average service life per employee, which are independent variables, do not have an effect on net profit, so further research is needed using more diverse variables representing human resource characteristics. For the next organizational performance of public companies, the number of employees, which is an independent variable, had a significant negative (-) effect and the ratio of female manpower had a significant positive (+) effect at the 1% significance level.

First, it was found that the number of executives and employees of public companies had a significant positive (+) effect on the net

profit of public companies, and it is thought that effective organizational and human resource management should be carried out, such as efficient manpower operation and compensation system according to performance and duties within the organization. Like the dependent variable, the ratio of women's workforce could have a significant positive (+) effect on per capita sales, which belongs to research that the ratio of women's workforce in public companies can have a positive effect on organizational performance. On the other hand, the debt ratio of each institution, which is a control variable, was found to have a significant positive (+) effect on the per capita sales of public enterprises, indicating that the debt of public enterprises is also a factor related to the organizational performance of public enterprises. Recently, concerns over financial soundness have been raised due to the impact of COVID-19, soaring prices of international raw materials such as oil prices, and volatility in the management environment of public companies such as interest rate hikes, so it is necessary to prepare and respond to this.

Finally, this study is limited in terms of comprehensive research results that can explain all public institutions as 36 institutions corresponding to public enterprises, and it is suggested in the future that more reliable research results can be obtained if some independent variables that do not have a significant impact on the environment or institution are supplemented.

**keywords : a public enterprise, Human resource characteristics, Organizational characteristics, Strategic Human Resource Management, Organizational performance**

*Student Number* : 2020-29342