



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](#)

공기업정책학 석사학위논문

공기업 최고경영자의 특성과
경영성과간의 관계에 관한 연구
The Relationship between Public Enterprise
CEO Characteristics and Management
Performance

2012년 8월

서울대학교 행정대학원
공기업정책학과
임 동 민

공기업 최고경영자의 특성과 경영성과간의 관계에 관한 연구

지도교수 이 수 영

이 논문을 정책학 석사 학위논문으로 제출함
2012년 5월

서울대학교 대학원
공기업 정책학과
임 동 민

임동민의 석사 학위논문을 인준함
2012년 6월

위원장 김 신 복 (인)

부위원장 임 도 빈 (인)

위원 이 수 영 (인)

국문초록

‘공기업 도덕적 해이 심각, 적자 속 성과급 잔치’ 공기업의 경영평가결과가 발표되고 성과급 지급 지침에 근거하여 성과급이 공기업 직원에게 지급될 때 항상 나오는 뉴스 내용의 제목이다. 이것은 공기업의 경영성과에 대한 불신이라고 할 수 있다. 공기업의 적자가 국민의 세금으로 충당되는 예산 메커니즘으로 민간기업과 비교하여 공기업 경영효율성에 대한 국민적 불신이 만연되어 있다는 것을 보여주는 예가 된다. 우리는 공기업의 지속적인 경영혁신에도 불구하고 공기업의 경영효율성을 저버린 방안 경영과 도덕적 해이로 비판하고 있다. 많은 공기업들은 해당 업종에서 민간 기업들이 참여할 수 없는 분야에서 독점적인 위치에 있기 때문에 수익성, 생산성 같은 효율성의 측면이나 경영정책, 경영관리, 경영구조 같은 조직적 측면의 개선, 발전, 혁신의 필요성에 대한 인식이 부족한 것이 사실이다.

공기업은 경영 효율성 확보가 시장을 통해서 이루어지지 못하기 때문에 경영성과에 대한 책임이 중요하며, 그것 때문에 최고경영자의 임용이 중요하다. 왜냐하면 최고경영자는 조직을 효율적으로 운영하고 경영성과에 적극적으로 책임을 다해야 할 의무가 있기 때문이다. 그러므로 공기업 최고경영자는 공기업 운영을 효율적이며 체계인 경영으로 개선하고 국민이 만족할 수 있는 공공서비스를 제공하기 위하여 최선을 다해야 한다.

본 연구는 이러한 관점에서 공기업 최고경영자가 지닌 특성이 경영성과에 미치는 영향에 대하여 분석을 실시하였다. 즉, 최고경영자의 특성을 나타내는 변수를 설정하고, 이러한 최고경영자의 특성이 경영성과에 어떠한 영향을 미치는지 알아봄으로서 기업의 최고경영자를 임명할 때 검토할 수 있는 기준을 제시하는데 본 연구의 목적과 의미가 있다.

선행연구를 검토해 보면 대부분이 정치적 임용과 낙하산 인사에 대한 연구인데, 공기업의 최고경영자로서 전문성과 한 조직의 기관장이 자기

이윤추구성향이 경영성과에 어떠한 영향을 미치는지에 대하여 연구한 내용은 많지 않기 때문에 공기업의 최고경영자의 전문성 및 자기 이윤추구 성향 특성을 중심으로 경영성과와 어떠한 관계가 있는지 실증적인 연구로 기존의 다른 논문과 차별화가 된다.

공기업의 최고경영자의 전문성에 대하여 강영걸(2004)은 CEO의 전문성을 업무 전문성(관련 업무의 지식 및 경험)과 경영관리 전문성(전략, 관리, 평가 등)으로 나누어 설명하였는데, 본 연구에서는 전문성은 해당 기관 관련 업무경험, 관련학과 소지 여부, 다른 조직에서 기관장으로 활동한 경험을 변수로 하여 경영성과에 어떠한 차이가 나타나는지 그리고 최고경영자의 자기이윤추구 성향은 최고경영자의 정치적 특성인 최고경영자의 활동 후 정치활동을 여부를 변수로 설정하고 경영성과와의 관계를 알아보았다.

분석 결과, 14개 공기업 최고경영자의 개인적 특성, 업무 전문성, 관리 전문성, 정치적 특성이 경영성과에 영향을 미치고 있다는 것을 알 수 있다. 최고경영자의 개인적 특성인 나이와 학력이 계량인건비 비율과 총자산수익률의 경영성과 관점에서 긍정적인 영향관계를 보였는데 이는 나이가 젊고 학력이 높을수록 모험적이고 혁신적인 성장을 추구하기 때문이라 하겠다. 최고경영자의 업무 전문성을 나타내는 업무관련 전공은 계량인건비 비율과 총자산수익률의 경영성과에서 긍정적인 영향관계를 보였다. 이것은 업무에 필요한 지식은 업무 경험을 통해 얻은 것뿐만 아니라 학업을 통한 지식도 기업경영에 필요하다는 것을 나타낸다. 최고경영자의 재직기간이 길수록 고객만족도 점수가 높아 경영성과에 영향을 미치는 것을 수 이었는데 이것은 공기업의 최고경영자의 재직기간이 길수록 관련 업무에 대한 이해 정도가 높고 경험이 많으며, 정부, 관련 기관 및 단체와 네트워크 관계가 좋아져서 고객만족도 점수가 높아진다는 것으로 보여진다. 최고경영자의 관리 전문성을 나타내는 기관장활동경험은 총자산수익률, 고객만족도 점수, 경영평가의 경영성과에서 긍정적인 영향관계를 나타내고 있는데 이것은 공기업의 최고경영자에게 필요한 관리방법은

기관장활동경험을 통해서 습득이 되고 있다는 것을 말해주고 있으며 전반적인 기업관리 활동 경험이 중요하다는 것은 나타난다. 최고경영자의 정치적 특성인 퇴임 후 정치적 활동은 총자산수익률의 경영성과에서 부정적인 영향관계를 보였고 이것은 최고경영자의 자기이익 중심적 성향 중 정치적 성향은 부정적으로 나타난 것으로 정치에 관심을 두고 있는 최고경영자는 항상 마음을 정치무대에 두고 있기 때문에 임기 중에 업무에 충실하기 보다는 정치권 진출을 위해 외부 활동에 치중하기 때문이라고 할 수 있을 것이다.

주요어 : 공기업, 최고경영자, 전문성, 개인적 특성, 정치적 특성, 경영성과
학 번 : 2011-22279

목 차

제 1 장 서론	1
제 1 절 연구배경과 목적	1
1. 연구의 배경 및 필요성	1
2. 연구의 목적	2
제 2 절 연구의 대상 및 범위	4
제 2 장 이론적 논의와 선행연구의 검토	5
제 1 절 공기업 특징	5
1. 공기업과 주인-대리인	5
2. 공기업운영의 비효율성	7
제 2 절 경영효율성과 경영평가제도	8
1. 경영효율성의 개념	8
2. 경영성과의 측정방법	12
3. 공기업 경영평가제도	14
제 3 절 공기업 최고경영자의 특성과 경영성과	15
1. 공기업 최고경영자의 임명 특성	15
2. 공기업 최고경영자의 특성과 경영성과	18
1). 공기업 최고경영자의 개인적 특성과 경영성과	18
2). 공기업 최고경영자의 임용 특성과 경영성과	23

제 3 장 분석 모형 및 연구 설계	28
제 1 절 연구 설계	28
1. 서론	28
2. 연구가설	29
1). 공기업 최고경영자의 개인적 특성과 경영성과	30
2). 공기업 최고경영자의 전문성과 경영성과	31
3). 공기업 최고경영자의 정치적 특성과 경영성과	32
제 2 절 분석모형	32
1. 서론	32
2. 변수	34
1). 종속변수	34
2). 독립변수	35
제 3 절 연구방법	36
제 4 장 연구결과	37
제 1 절 기술통계분석	37
1. 최고경영자의 특성	37
2. 경영성과	39
제 2 절 최고경영자의 특성의 집단간 차이분석	40
1. 개인적 특성의 집단간 차이 분석	40
2. 전문적 특성의 집단간 차이 분석	44
3. 정치적 특성의 집단간 차이분석	47

제 3 절 최고경영자의 특성의 경영성과 영향분석	48
1. 최고경영자의 특성이 경영평가 점수에 미치는 영향	48
2. 최고경영자의 특성이 고객만족도 점수에 미치는 영향 ..	50
3. 최고경영자의 특성이 총자산수익률에 미치는 영향	52
4. 최고경영자의 특성이 계량인건비 비율에 미치는 영향 ..	54
제 4 절 소결	56
제 5 장 결론	60
제 1 절 연구결과의 요약	60
제 2 절 정책적 시사점	61
제 3 절 연구의 한계와 향후 연구	62
참고문헌	64
Abstract	69

표 목차

[표 2-1] 효율성의 개념	11
[표 2-2] 최고경영자의 나이에 관한 선행연구	19
[표 2-3] 최고경영자의 교육수준에 관한 선행연구	20
[표 2-4] 최고경영자의 전공에 관한 선행연구	21
[표 2-5] 최고경영자의 경력에 관한 선행연구	22
[표 2-6] 최고경영자의 재직기간에 관한 선행연구	23
[표 2-7] 임용특성과 경영성과	25
[표 3-1] 경영성과 측정차원, 측정지표, 측정방법	29
[표 3-2] 변수의 정의	35
[표 4-1] 최고경영자의 나이, 학력, 전공	37
[표 4-2] 최고경영자의 관련전공, 관련기관 근무경험, 재직기간 ..	38
[표 4-3] 최고경영자의 기관장 활동 경험, 퇴임 후 정치 활동, 출신	39
[표 4-4] 경영성과 기술통계량	40
[표 4-5] 나이와 경영성과간의 T-검정 결과	41
[표 4-6] 전공과 경영성과간의 ANOVA분석	42
[표 4-7] 학력과 경영성과간의 ANOVA분석	43
[표 4-8] 업무관련 학위와 경영성과간의 T-검정 결과	44
[표 4-9] 업무관련 근무경험과 경영성과간의 T-검정 결과 ..	45

[표 4-10] 기관장 경험과 경영성과간의 T-검정 결과	45
[표 4-11] 출신과 경영성과간의 ANOVA분석	46
[표 4-12] 퇴임 후 정치 활동과 경영성과간의 T-검정 결과	47
[표 4-13] 회귀분석결과(최고경영자의 특성과 경영평가 점수)	49
[표 4-14] 회귀분석결과(최고경영자의 특성과 고객만족도 점수) ..	51
[표 4-15] 회귀분석결과(최고경영자의 특성과 총자산수익률)	53
[표 4-16] 회귀분석결과(최고경영자의 특성과 계량인건비)	55
[표 4-17] 회귀분석요약(최고경영자의 특성과 경영성과)	58
[표 4-18] 연구가설의 검정결과	59

그림 목차

[그림 3-1] 분석틀	29
--------------------	----

제 1 장 서론

제 1 절 연구의 배경 과 목적

1. 연구의 배경 및 필요성

‘공기업 도덕적 해이 심각, 적자 속 성과급 잔치’ 공기업의 경영평가결과가 발표되고 성과급 지급 지침에 근거하여 성과급이 공기업 직원에게 지급될 때 항상 나오는 뉴스 내용의 제목이다. 이것은 공기업의 경영성과에 대한 불신이라고 할 수 있다. 공기업의 적자가 국민의 세금으로 충당되는 예산 메커니즘으로 민간기업과 비교하여 공기업 경영효율성에 국민적 불신이 만연되어 있다는 것을 보여주는 예가 된다. 우리는 공기업의 지속적인 경영혁신에도 불구하고 공기업의 경영효율성을 저버린 방만 경영과 도덕적 해이를 비판하고 있다. 많은 공기업들은 해당 업종에서 민간 기업들이 참여할 수 없는 분야에서 독점적인 위치에 있기 때문에 수익성, 생산성 같은 효율성의 측면이나 경영정책, 경영관리, 경영구조 같은 조직적 측면의 개선, 발전, 혁신의 필요성에 대한 인식이 부족한 것이 사실이다. 이상철(2008)은 공기업은 공공성과 기업성이라는 두 가지 지배원리에 따라 운영된다고 한다. 공기업의 특징은 무엇보다도 국가 또는 공공단체에 의해서 설립되고 지배되므로 사기업에서 볼 수 없는 공적이익을 구현하기 위하여 여러 가지 법적인 제약조건을 갖고 있다. 하지만 공기업도 속성이 기업인만큼 공공성뿐만 아니라 기업 조직으로서 갖추어야 할 최소 기준인 이윤 추구라는 기업성도 함께 갖추어야 한다. 송대회(1987)에 따르면 공기업에 있어서 공공성의 추구는 정부만의 관심이고 기업성이 기업만의 영역인 것은 아니다. 그리고 공공성과 기업성은 대립관계에 있

기보다는 보완관계에 있다. 따라서 공기업이 공공성 때문에 기업성을 살릴 수 없거나 기업성 때문에 공공성을 증진시킬 수 없어서는 안 된다. 대부분의 공기업은 설립 당시부터 수행하여야 할 주요사업이 결정되어 있기 때문에 이러한 공익사업을 수행하는 과정에서 생산성 향상 등을 통하여 공공성을 달성하면서 기업성을 증진시켜야 하고 그러기 위해서 생산성 또는 효율성을 제고 시켜야 할 필요가 있다. 공기업이 기업성을 민간 기업이 추구하는 기업이익이나 기업가치의 극대화로 인식하기보다는 창조적이고 개척적이며 효율적인 기업가정신으로 이해한다면 기업성은 공익성을 더욱 증대시켜 공기업 발전에 기여하게 될 것이다.

또한 공기업은 경영 효율성 확보가 시장을 통해서 이루어지지 못하기 때문에 경영성과에 대한 책임이 중요하며, 그것 때문에 최고경영자의 대한 임용이 중요하다. 최고경영자는 조직을 효율적으로 운영하고 경영성과에 적극적으로 책임을 다해야 할 의무가 있기 때문이다. 그러므로 공기업 최고경영자는 공기업 운영을 효율적이며 체계인 경영으로 개선하고 국민이 만족할 수 있는 공공서비스를 제공하기 위하여 최선을 다해야 한다.

그렇다면 공기업 최고경영자는 기관의 운영효율성을 확보하고 고객만족도를 높이는 데 어떠한 영향을 미치는가? 실제로 공공기관의 경영성과에 어떠한 영향을 미치는가?

본 연구는 이러한 관점에서 공기업 최고경영자의 특성이 기관의 경영성과에 미치는 영향을 분석을 하도록 한다.

2. 연구의 목적

본 연구를 통하여 공기업의 경영성과에 미치는 최고경영자의 특성이 무엇인지, 그리고 이러한 최고경영자의 특성이 경영성과에 어떻게 영향을 미치는지 분석할 것이다.

선행연구를 검토해 보면 대부분이 정치적 임용과 낙하산 인사에 대한 연구인데, 공기업의 최고경영자로서 전문성과 한 조직의 기관장이 자기 이윤추구성향이 경영성과에 어떠한 영향을 미치는지에 대하여 연구한 내용은 많지 않다. 공기업의 최고경영자의 전문성 및 자기 이윤추구성향 등의 특성을 중심으로 경영성과와 어떠한 관계가 있는지 실증적으로 연구해 보고자 한다. 그리고 최고경영자의 개인적 특성을 더욱 세분화하여 최고경영자의 일반적 특성과 경영성과와의 관계를 알아보고자 한다.

공기업의 최고경영자의 전문성에 대하여 강영걸(2004)은 CEO의 전문성을 업무 전문성(관련 업무의 지식 및 경험)과 경영관리 전문성(전략, 관리, 평가 등)으로 나누어 설명하였는데, 본 연구에서는 전문성은 해당 기관 관련 업무경험, 업무와 관련된 학과 학위 소지 여부, 다른 조직에서 CEO로 활동한 경험을 변수로 하여 경영성과에 어떠한 차이가 나타나는지 알아 볼 것이다. 최고경영자의 자기이윤 추구 성향에 대해서 김준기는 “정치권 출신 사장은 항상 마음을 정치무대에 두고 있기 때문에 업무현황도 제대로 파악하지 못하고 임기를 종료하는 경우가 있다”는 부분과 윤호진(2010)은 최고경영자의 출신중 정치가인 경우 기관경영평가가 다른 출신 유형보다 안 좋은 결과를 보였는데 이는 경영에 관심을 두기 보다는 언제라도 기회가 있으면 정치권으로 다시 돌아가려고 하는 마음을 두고 있기 때문이라 설명하였다. 본 연구에서는 최고경영자의 정치적 특성 중 퇴임 후 정치활동을 자기이윤 추구 활동을 변수로 설정하여 경영성과와의 관계를 알아 볼 것이다.

위에서 설명한 최고경영자들의 특성이 경영성과에 어떠한 영향을 미치는지 알아봄으로서 공기업의 최고경영자를 임명할 때 검토 할 수 있는 구체적인 기준을 제시하는데 본 연구의 목적과 의미가 있다.

제 2 절 연구의 대상 및 범위

본 연구는 1999년부터 2010년까지 정부투자기관 사장의 특성을 분석하였다. 2011년 현재 공공기관은 284개(공기업27개, 준정부기관 82개, 기타 공공기관 175개)이다. 분석 기관은 공공기관 중에서 상대적으로 기존의 연구 자료와 데이터가 많은 14개 정부투자기관(한국관광공사, 한국토지공사, 한국주택공사, 한국농어촌공사, 대한무역투자진흥공사, 한국수자원공사, 한국조폐공사, 한국석유공사, 농수산식품유통공사, 한국전력공사, 대한석탄공사, 한국광물자원공사, 한국도로공사, 한국철도공사)을 대상으로 하였다.

제 2 장 이론적 논의와 선행연구 검토

제 1 절 공기업 특징

1. 공기업과 주인-대리인

Jensen & Meckling(1976)에 의해서 발전된 대리인 이론에 따르면 공기업 분야에서 대리인 관계는 일반 국민이 주인, 그의 수탁자인 국회나 정부는 위임자, 그리고 공기업과 같이 위임된 업무를 최종적으로 수행하는 기관 혹은 사람을 대리인이라고 한다. 이러한 관계의 전체적인 명칭을 주인-대리인 관계라고 하며, 공기업은 국민-국회-정부-공기업의 다단계 구조를 지니고 있다(이상철, 2008). 송대회(1987)등에 의하면, 현대 국민 경제를 움직이는 대부분의 주요기업은 경영의 궁극적인 책임은 소유자가 갖게 되지만 일상 경영은 소유자로부터 위임을 받은 경영자에 의하여 집행되고 있다.

기업소유주의 궁극적인 목적은 기업소유주로서 효용극대화 즉 이익극대화이다. 기업이익의 규모는 경영자의 조직, 인사, 생산, 판매 등 제반 경영의사결정의 결과로 나타난다. 반면 대리인으로서 경영인의 목표는 기업소유주를 만족시킬 수 있는 범위 내에서의 대리 경영인 자신의 효용극대화에 있다고 할 수 있다. 기업소유주는 대리 경영인의 경영내용을 관찰하고 경영결과에 따라 보상을 한다하지만 대리 경영인은 기업소유주의 적정 경영결과 수준에 관심을 가지고, 가능하면 기업소유주가 높은 기대를 갖지 않기를 희망한다. 이렇듯 기업소유주는 대리 경영인이 제공하는 각종 경영정보에 영향을 받게 되므로 소유주와 대리 경영인은 서로 영향을 주고받는 관계가 된다(송대회, 1987). 이러한 소유-대리인 관계에 대

하여 Berle and Means(1932)는 기업지배구조의 “경영과 소유의 분리”에 기초한 전문경영자 지배의 성립을 주장한 바 있다. 이후 경영자는 소유자의 목적에 부합되는 행동을 하지 않고 자기 이윤추구를 하는 경향이 있음이 강조되고 있다(김기원, 2004). 대리 경영인의 자기이윤 추구성향은 일찍이 Baumol(1959), Simon(1959), Williamson(1962) 및 Cyert and March(1963) 등에 의해서도 지적된 바 있다.

윤성식(1994)은 이러한 공기업 대리인의 문제를 네 가지로 요약한다. 첫째, 주인과 대리인의 이해관계는 상충하는 경우가 많고, 둘째, 주인과 대리인은 모두 자신들의 이익, 즉 효용을 극대화하는 존재이며, 셋째, 주인은 대리인이 알고 있는 정보를 알고 있지 못하거나 대리인의 행동을 관찰할 수 없고, 넷째, 주인과 대리인은 불확실한 환경속에서 서로 업무에 대한 계약을 체결한다는 것이다.

이상철(2008)에 따르면 공기업관리에서 대리인 문제는 실질적으로 주인-위임자 대리인 관계를 구성하고 있는 국민 정부 공기업이 각기 서로 다른 이익과 효용 그리고 정보를 가지고 있다는데서 문제가 발생한다. 정부에서 임명한 공기업 경영자들은 더 많은 산출물을 선호 하지만 공기업 노동자·노동조합은 더 높은 임금과 고용수준을 선호한다. 이러한 조건하에서 위임자인 정부가 시장과 기술 조건에 관한 완전한 정보를 소유하고 있을 경우에는 대리인에게 최적 산출물과 노동, 임금률을 설정하도록 지시할 수 있지만 대리인인 공기업은 사적정보를 통하여 진정한 생산성을 알고 있는 데 비하여 위임자인 정부는 이를 알지 못하는 데서 대리인인 공기업이 주인인 국민과 위임자인 국회·정부를 속일 수 있는 대리인 문제가 발생 할 수 있다.

한국정치학회(2006)에 따르면, 공기업은 공공성과 더불어 기업성을 지향하는 공공부문의 중요한 주체로서, 공기업은 국민과의 관계에서, 그리고 정부와의 관계에서 이중적인 대리인의 관계에 처하고 있다. 대리인 이론에 입각하면, 공기업이나 정부는 모두 국민에 대한 대리인의 지위에 있지만, 현실적으로 이와 같은 대리인 관계는 제대로 명확하게 주목되지

못하고 있으며, 오히려 정부와 공기업과의 관계 속에서 주인-대리인의 관계가 설정되어 있는 실정이다. 이로 인하여 해당 공기업은 국민을 참된 주인으로 설정하기 보다는 감독기관인 주무부처를 주인으로 인식하는 경향이 발생하고 있다.

이와 같이 주인으로서의 지위를 상실한 국민의 입장에서 보면, 현재 발생하고 있는 공기업 등과 관련된 비리, 특히 감독기관과 공기업과의 관계에서 발생하는 비리는 곧 주인인 국민을 배반한 것을 의미하며, 주무부처와 공기업은 국민을 제대로 대리하기 보다는 역으로 부정적으로 유착하여 주인인 국민을 배반하여 실패한 대리인 제도의 모습을 보여주고 있다(한국정치학회, 2006). 이러한 주인-대리인 관계는 불완전하고 비대칭적인 정보로 인하여 주인인 국민의 무능 때문에 이기적 행동 결과를 제한하지 못하는 데서 발생한다.(장하준, 2009)

2. 공기업 운영의 비효율성

공기업이 민간 기업에 비하여 적자로 일관하는 이유는 하나의 생산과정에서 투입되는 요소비용은 시장가격에 따라 상승하는데 비하여 공기업 제품가격은 정부의 공공요금 인상이 물가에 미치는 영향을 고려하는 공기업 요금 정책에 묶여 비례적인 상승을 하지 못하는데 있다. 즉 공기업의 경영효율이 민간 기업에 비하여 떨어지는 것이 일반적인 현상이다.

경영관리상의 효율성이란 국민 경제적 또는 사회적 관점으로 보는 효율성이 아닌 기업의 상업성에 보는 생산선, 즉 수익성의 개념을 보아야 된다. 고민중(2009)은 우리나라 공기업의 비효율성의 원인을 첫째, 공공성을 중시해서 수단적인 이념인 경영효과 즉 기업성이 경시, 둘째, 공기업의 효율성과 채산성에 관하여 책임의 소재의 애매함, 셋째, 공기업은 독점적 공급자와 독점적 수요자의 위치의 경우가 많기 때문에 시장 메커니

즘(market mechanism)에서 볼 수 있는 경쟁에 의한 자극이 결여로 보았다. 또한 공기업 경영에 따른 문제점은 공기업 경영에 부채율의 증가와 낙하산 인사를 지적하였다. 실제로 국회예산정책처가 2008년 10월에 발표한 공기업 경영 현황 보고서를 보면 공기업 총자산은 2003년의 165조 6,626억 원에서 2007년에는 267조 2,348억 원으로 총 101조 5,722억 원 증가하였는데, 구성을 살펴보면 부채가 63조 1,313억 원, 자본이 38조 4,409억 원으로 부채의 증가가 상대적으로 큰 것으로 나타났다. 이러한 부채문제는 투자사업의 수익성 및 타당성 검토 소홀, 소유권과 경영권이 서로 혼재되어 합리적인 경영이 어렵고, 공공목표의 강조가 공기업 기관장의 경영부실의 책임을 회피하는 구실을 제공할 수 있는 기회를 제공하기 때문이라고 할 수 있다. 상급기관인 정부 부처는 그동안 ‘인사 적재해소’를 이유로 수많은 퇴직공무원을 공기업으로 내보냈다. 공기업의 개혁이 오랫동안 화두로 떠오른 가장 큰 이유는 바로 아무런 전문성과 경영 능력이 없는 인사들을 공기업으로 내려 보낸 ‘낙하산 인사’ 때문이다. 이명석(2001)은 18개 정부투자기관을 대상으로 이사장 및 사장의 임용유형과 경영실적을 분석하였다. 분석 결과, 공기업의 CEO가 비실적 요인(관료·정치인·군부)에 의해 정치적으로 임용된 경우가 실적 요인(내부승진·외부전문가)에 의해 임용된 경우보다 상대적으로 출신의 경영실적이 낮았다. 또한 관료 출신의 경영실적이 매우 저조하게 나타났다.

제 2 절 경영효율성과 경영평가제도

1. 경영효율성의 개념

공기업의 경영성과 측정 관점에서 경영효율성의 명확한 개념정의는 쉽지 않은데 그 이유는 효율성의 의미가 학문분야에 따라 매우 다양하며

공공부문과 민간부문에 따라서 그 의미가 좁아지기도 하고 넓어지기도 하기 때문이다.

경영학이나 경제학에서 주로 다루는 효율성의 개념은 다음과 같다. 먼저 기술적 효율성은 정해진 산출량을 최소의 투입 자원으로 생산하는 것 또는 정해진 투입으로 최대의 산출량을 생산하는 것을 의미한다(문춘걸, 1998). 이는 조직의 생산측면에서 가장 저렴한 비용으로 주어진 양을 생산한다거나 혹은 주어진 비용으로 가장 많은 양의 재화를 생산하는 것을 의미하며, 최소의 비용으로 최대의 산출을 얻는 생산기술을 의미하기도 한다(김성욱, 2000). 기술적 효율성은 관리적 효율성(managerial efficiency)이라고도 불리는데 이는 조직의 내적 운영에 초점을 두고 산출을 최대화 하는데 관심을 갖는 것을 의미한다(김용민, 2004).

배분적 효율성은 주어진 가격구조에서 투입과 산출이 최적비율로 결합될 때 얻어지는 것으로 이때의 생산수준을 가장 효율적이라고 할 수 있다. 이는 Kaldor-Hicks 기준으로 설명할 수 있는데 비용편익 분석의 근거를 제공하는 기준이 된다. 여기서는 이익을 보는 쪽의 편익이 손해를 보는 쪽의 비용을 보상할 수 있을 만큼 클 때는 경제적으로 효율적인 상태로 파악하고 있다. 그러나 이러한 보상은 이익을 보는 쪽이 손해를 보는 쪽으로 실제로 보상해야 한다는 것은 아니며 다만 그러한 보상이 가능하다면 된다는 것이다. 이러한 배분적 효율성은 조직의 외적 운영에 초점을 두고 투입과 산출의 균형을 추구하려는 시도를 뜻한다(양봉민 외 1994).

마지막으로 X-비효율성은 경영학자인 Leibenstein에 의하여 도입된 개념으로 배분적 효율성 등 다른 효율성 개념으로 설명할 수 없는 조직 내부적 비효율성을 의미한다. X-비효율성은 독과점적인 조직 내부가 경쟁이 결여되어 있는 특징으로 인하여 경쟁적인 조직에 비해 조직 내적운영에서 비효율성이 발생하는 것을 지칭한다. 즉 똑같은 목표를 달성하는데 있어서 독과점적인 조직은 경쟁이 없으므로 경쟁적인 조직에 비하여 비용대비 산출의 크기가 더 작게 될 수 있다. 이는 조직 내부의 효율적 운영을 강조하는 개념으로서 동기부여나 경쟁촉진의 방법으로 얼마든지 투입에 대한 성과의 비율이 달라진다는 사실을 설명하는 개념이다. X-비

효율성이 발생하는 3가지 원인으로는 첫째, 노동계약이 불완전하여 개인이 조직의 공식적 목적 내지 자기 자신의 사익을 추구 할 수 있는 경우 둘째, 조직의 생산 함수나 생산기술이 완전하게 파악되지 않는 경우 셋째, 조직의 생산 활동에 소요되는 투입요소가 시장에서 거래되지 않거나 시장에서 거래된다고 해도 모든 조직에서 동등한 조건으로 거래가 이루어 지지 않는 경우이다(최병선, 1992).

행정학분야에서의 효율성은 좀 더 광범위한 개념으로 해석되는데 효과성, 능률성, 생산성, 절약, 경비절감 등 여러 개념과 용어가 혼합되어 사용되고 있다. 정정길(2003)은 'efficiency'를 능률성이라 번역하여 행정능률성은 행정체계가 산출한 산출물을 위해 지불한 투입(인적·물적자원)의 비율이라고 정의하고 있다. 그는 행정상의 능률성을 다시 정책적 능률성과 관리적 능률성으로 분류하였는데 정책적 능률성이란 정책결정과 집행상의 능률성으로 경제학과 정책분석론에서 강조하는 능률성이며 관리적 능률성은 인사, 조직, 예산 등의 관리와 관련된 능률성으로 과학적 관리론과 행정학에서 강조하는 능률성이다. 관리상의 능률은 조직 내부의 운영방법과 관계된 것이며, 원칙적으로 관리책임자에게 가장 중요한 관리상의 지침으로 부여된다. 여기에서 결정과정상의 시간, 경비, 인력을 절약하는 것은 정책적으로 능률성과 관계가 없고 관리적 능률성을 제고하는 것과 관련된다. 정책의 우선순위를 잘못 정하거나 정책대안을 잘못 선택한 경우, 또는 선택된 대안의 집행이 잘못 되어 예산이 낭비되는 경우는 정책적 비능률에 해당하고 투입된 인력이 많거나 업무배분의 잘못으로 인한 낭비는 관리적 비능률성에 해당한다(이종수외, 2003).

정정길과 달리 김규정(2000), 유종해(2000), 윤재풍(1997)은 효율성을 능률성과 효과성을 합한 개념으로 정의하며 이를 다시 정부생산성과 동일한 개념으로 보고 있다. 따라서 효율성을 측정할 때에는 산출물의 양적인 측면의 능률성과 질적인 측면의 효과성을 모두 고려해야 한다.

최호준(1984)과 박세정(1992)은 능률을 기계적 능률과 사회적 능률 두 가지로 나누고 기계적 능률을 능률성과 동일 시 하며 사회적 능률성을 효과성과 동일 시 하고 있다. 그리고 양자를 합하여 통합적 능률로 부르

면서 공공부문의 생산성으로 정의하고 있다.

마지막으로 박용치(1998)는 효율성과 효과성으로 구분하여 생산성을 정의하고 있다. 생산성이란 산출과 투입의 관계를 지칭하는데 효율성이란 단위 투입 당 산출물을 측정하는 것, 즉 바람직한 결과를 얼마나 잘 성취하는가, 특정한 산출을 내는데 투입이 얼마나 드는지를 측정하는 것이며 반면 효과성이란 산출의 질을 측정하는 것이다.

이들을 종합해 보면 능률성, 생산성 등 다양한 용어 사용에도 일반적으로 공공부문의 효율성 개념은 산출 대 투입으로 나타나는 관리적 효율성과 산출물을 통한 목표의 달성도(효과성)를 포괄하는 개념으로 이해하고 있다. 즉, 최소의 비용으로 최대의 행정서비스를 산출한다는 관리적 효율성 개념과 동시에 그 산출물이 정해진 목표를 달성 할 수 있어야 한다는 효과성 개념을 통합한 개념으로 정의하고 있다. 이를 정리한 것은 (표 2-1)과 같다.

(표 2-1) 효율성의 개념

구 분		연구자	개 념
경제·경영학분야		행정학분야	
기술적 효율성	최소 비용 최대의 산출	정정길(2003)	정책적 능률성 관리적 능률성
배분적 효율성	투입과 산출의 최적 비율	김규정(2000) 유종해(2000) 윤재풍(1997)	능률성+효과성
X-비효율성	독과점적 조직의 내부적 비효율성	최호준(1984) 박세정(1992)	기계적 능률 사회적 능률 통합적 능률
		박용치(1998)	생산성 = 효율성 + 효과성

2. 경영효율성의 측정

조직의 종류는 매우 다양하고 조직 내의 업무들 또한 세분화 되어 있기 때문에 조직의 전반적인 효율성을 측정하기는 매우 어렵다. 그 이유는 조직은 동시에 다양한 활동을 수행하고 있으며 복수의 목표를 추구하고, 다양한 산출물을 만들어 내기 때문이다. 조직의 효율성의 측정에 대한 접근방법은 매우 다양하게 나타나는데 전통적인 접근방법으로는 조직의 특정부분에 초점을 맞춘 목표달성적 접근방법, 체제자원적 접근방법, 내부 과정적 접근 방법 등이 있다(박경원, 2001). 목표달성적 접근방법이란 조직이 바람직한 수준의 성과를 달성하였는가에 관심을 가지며 체제자원적 접근방법은 조직이 높은 성과를 달성하기 위해 필요한 자원을 효과적으로 획득하였는지에 관심을 가지며 내부 과정적 접근방법은 조직 내부의 효율성을 기준으로 평가한다.

한편 효율성의 측정방법은 크게 비율분석법, 생산적 접근법, 함수적 접근법, 모수적·비모수적 접근으로 구분할 수 있다(박정현 2003; 심광식 2006). 이를 간단히 설명하면 첫째, 비율분석법(ratio analysis approach)으로 기업의 경영성과를 평가하는 방법 중 가장 일반적이고 단순하며 이론보다는 경영실무에서 많이 사용되는 방법이다. 대표적으로 회계자료를 이용하여 기업의 재무성과를 평가하는 재무비율분석법이 있다. 하지만 측정 목적에 따라서 각각의 비율을 구하여 평가할 수는 있지만 기업 전체의 효율성을 나타낼 수 없다는 한계점을 가진다.

둘째, 생산적 접근법(productivity approach)은 노동생산성, 자본생산성 등과 같은 단일 요소 생산성과 모든 투입요소를 고려하는 총요소생산성, 총생산성으로 분류할 수 있다. 이중 총생산성 측정모형은 원하는 지수를 쉽게 구할 수 있고 생산성 정도를 상호 비교 할 수 있으나 규모에 따른 수익일정을 가정하므로 다품목생산체제의 경우 규모의 경제나 범위의 경제를 측정 할 수 없다.

셋째, 함수적 접근법(function approach)은 생산함수접근법, 비용함수접근법, 이익 함수 접근법이 있으며 불변요소 대체탄력성(CES: constant

elasticity substitution)생산함수, 콤더글라스(cob-douglas)형 비용함수, 트랜스로그 생산함수 등이 제시되고 있다. 함수적 접근법은 산출량에 따른 비용의 경제성을 쉽게 분석 할 수 있는 장점이 있지만 사전적인 비용함수의 형태를 가정해야하며 표본수가 한정되어 있는 경우 신뢰성 있는 비용함수를 추정하기 어렵고 최소자승법에 의한 평균값을 사용하여 효율성 차이를 추정하기 때문에 특정 값의 영향을 크게 받는다는 단점이 있다.

넷째, 모수적·비모수적 접근법(parameter·non-parametric approach)은 효율성을 측정함에 있어 관찰된 자료를 토대로 프론티어를 추정하는 방법에 따라 모수적 접근법과 비모수적 접근법으로 나뉜다. 모수적 접근법은 산업 혹은 기업의 생산 비용 구조를 구체적이고 상세하게 기술 비교할 수 있는 장점이 있으나 비모수적 방법과 비교해 시간과 요구 데이터 측면에서 경제적이지 못하다는 단점이 있다.

본 논문에서는 비율분석법(ratio analysis approach)을 이용하여 공기업의 효율성을 측정하였다. 비율분석법은 기업전체의 효율성을 나타낼 수는 없는 한계점이 있지만 측정 목적에 따른 비율들을 각각 구할 수 있는 장점이 있다. 또한 사례측정이 아닌 14개 기관의 공통된 효율성을 측정하는 것이며 자료가 매우 한정되어있음을 고려할 때 적절한 방법이 될 것이다.

경영성과를 측정하기 위하여 경영효율성 측면에서 광채기(2003)는 인건비 비율과 관리업무비 비율 분석을 하였으며 박석희(2006)는 조직관리 효율성으로 관리업무 비율, 인사관리 효율성으로 인건비 비율, 경상인원 증가율, 재무관리 효율성으로 부채비율과 금융비용을 분석하였다. 김준철(2006)은 인사조직 효율성을 인원증감율, 보수관리 효율성을 1인당 인건비 증감율, 재무관리 효율성을 부채비율 측정을 하였다. 본 연구에서는 인사관리 효율성을 나타내는 지표로 계량인건비 비율 선정하여 경영효율성 측면에서 경영성과를 측정하였다.

3. 공기업 경영평가제도

정부는 공공기관의 경영성과를 관리하고 평가하기 위하여 기관의 한 해 결과, 성과에 대하여 경영평가를 실시하고 있다. 이러한 경영평가제도는 공공기관의 기관장과 기관이 사전에 설정한 기관의 임무와 목적을 얼마나 달성하고 실현하였는가에 대하여 구체적인 정보를 제공하면서 공공기관의 사업 및 업무의 관리과정에 대하여 사후 통제기능을 한다. 그리고 경영평가제도는 공공기관의 경영효율성을 제고하기 위한 핵심적인 관리수단으로서의 역할을 수행하면서(곽채기, 2004) 성과와 관련하여, 공공기관의 경영성과에 나타나는 기관의 문제점이나 약점 등을 진단하고 보완하는 제도로 기능하고 있다.

「공공기관의 운영에 관한 법률」에 근거하여 설립된 공기업, 준정부기관 등은 법률이 부여한 기관의 임무를 수행하는데 있어 효율적인 경영과 성과달성의 의무를 지니고 있다. 그에 따라, 공공기관은 경영평가제도를 통하여 일정기간 동안 달성한 성과를 객관적으로 측정, 평가하고 결과를 비교하여 공기업 및 준정부기관의 감독 및 관리에 적극적으로 반영하고 있다.

이러한 공공기관 경영평가제도는 효과성과 효율성의 측면에서 경영성과를 측정하여 경영의 합리화와 성과에 대한 인센티브의 공정한 배분을 위한 성과자료를 제공하는 경영관리 수단이라고 할 수 있다(오철호, 신철, 2002). 또한 정부는 공기업 및 준정부기관에 경영 자율성을 부여하고 경영평가제도를 통하여 책임성을 확보하기도 한다. 정부는 간섭이나 사전통제로 공공기관의 경영에 영향을 주지 않도록 견제하면서 공공기관에 대하여 객관적 지표를 통해서 경영실적을 측정하고 평가하여 경영성과를 파악하며 그에 따라 상과급 등의 인센티브를 제공한다. 경영성과에 대한 인센티브는 다시 다음해 평가지표에 반영되어 환류 됨으로써 경영개선을 유도할 수 있는 감독, 관리방법이 된다.

이렇게 경영평가제도는 공공기관, 공기업과 준정부기관의 경영성과를 측정 및 관리하고 책임경영을 구현할 수 있는 효과적인 제도적 장치이

다. 또한 각 공공기관들의 경영효율을 제고하여 궁극적으로 국민을 대리하는 공공기관들의 서비스의 질을 강화시키고 향상시킬 수 있게 된다. 그리고 평가대상 기관들이 경영목표를 달성하기 위하여 조직의 자원과 인력을 적절하게 활용할 수 있는 방법을 끊임없이 모색하기 때문에 최적의 운영을 유도할 수 있으며 평가결과에 대한 보상을 명시화하여 공공기관의 경영성과 개선에 직접적인 동기를 부여할 수 있다.

제 3 절 공기업 최고경영자의 특성과 경영성과

1. 공기업 최고경영자 임명 특성

공기업 기관장 임명은 인사행정의 분류제도나 임용제도 등을 통해 “어떠한 특성과 배경을 지닌 사람이, 어떠한 직위에서 어느 정도의 영향력을 행사 하는가?”라는 권력배분의 문제에 강력한 영향력을 행사함으로써 정부 관료제의 성격을 규정하고 특정한 정책문제에 대한 정부의 입장을 결정하는데 주도적인 역할을 담당한다(하태권, 1995).

공기업 기관장 임명은 인사행정의 분류나 임용제도에 따라 크게 정실주의, 엽관주의, 실적주의로 분류할 수 있다. 정실주의는 학연, 지연, 혈연, 개인적 친분, 개인적 충성심 등 인적관계로 임용되는 제도이며, 엽관주의는 정당정치와 발달과 더불어 정당과 선거에 대한 공헌도로 정치적 요소를 바탕으로 임용되는 제도로서 선거에 승리한 권력자가 선거에 승리하도록 도와준 지지자를 임용시키는 제도이다. 그리고 실적주의는 개인의 능력 · 자격 · 성적 등의 구비조건에 따라 임용되는 제도이다(한영수 · 강인호, 2006).

이러한 인사제도에 의하여 공기업 기관장 임명과정은 민주적이고 투명하며 해당 공기업이 법의 취지에 맞게 독립성과 공정성, 투명성이 유지

되어야 한다. 그리고 공기업이 합리적으로 운영되고 높은 성과를 내기 위해서는 기관장에게 기관운영에 대한 자율성을 부여하고 성과에 대해 책임을 묻는 관리방식이 적용되어야 한다. 또한 기관장과 임원의 선임이 합리적이고도 공정하게 이루어져 책임자가 임용되어야 한다. 특히 기관장은 공익성과 효율성을 극대화시킬 수 있는 능력을 보유한 인물이 임명되어야 하며 이러한 능력은 개별기관의 특성과 각 기관이 수행하는 사업의 성격에 따라 다르겠지만, 이제까지 정치적 임용이 근절되지 않는 이유 가운데 하나는 직무중심의 구체적이고도 명확한 심사기준이 설정되지 못한 데 있다(한상일, 2003).

하지만 공기업은 정부가 50%이상의 지분을 가지고 있으므로(공공기관운영법 제4조) 다른 주주들과 협의 없이 단독으로 임원 임명권한을 행사하여 당해 기관의 정책 결정에 사실상 지배력을 행사한다. 이는 공공기관의 운영에 관한 법률이 지분을 및 사실상 지배력에 관한 기준을 두고 있기 때문이다. 이러한 현실을 이명석(1997)은 외부압력과 정치적 논리에 의한 낙하산 인사가 우리나라 공기업 임원중심의 지속적인 특징이라며 세 가지를 지적한다. 첫째, 실적요인에 의한 충원이라 할 수 있는 내부승진이나, 전문가, 기업인 출신의 비율은 전반적으로 매우 낮은 반면, 관료와 정치인 및 직업군인 출신의 비율이 상대적으로 높다. 둘째, 임원의 재임기간이 짧다. 셋째, 명확한 인사기준이 설정되지 않아 인사발표 후에 국민들이나 조직구성원들에게 납득 할 수 있는 인사근거를 공개·공시하기 어렵다(박천호 외, 2003; 이명석, 1997; 기획예산처, 2002). 이러한 공기업 임원의 정치적 임용은 기관의 책임경영체제를 심각하게 훼손하는 인사 관행이며, 이런 식의 임용이 계속되는 한 공기업 경영체계의 근본적 개혁은 불가능하다. 정치적 요인 등 비실적요인에 의해 임용된 임원에 비해 경영실적이 상대적으로 낮고 기관운영에 부정적인 영향을 미친다(이명석, 2001).

따라서 공기업 CEO 선정과정에서 객관적인 평가기준이 적용해야 하는데, 평가기준 설정시 중점적으로 고려해야 할 사항은 대체로 다음과 같

은 전문성, 조직관리 능력, 경험과 경륜 세 가지로 구분할 수 있다(강영걸, 2004). 전문성은 업무전문성과 경영관리 측면의 전문성으로 나눌 수 있다. 업무전문성이란 공기업이 종사하고 있는 업무에 정통하거나 잘 알고 있는 정도를 말한다. 따라서 이 기준에 따르면 관련 업무에 정통한 사람이 CEO가 되어야 할 것이다. 예를 들어서 한국주택공사의 경우에는 건설회사 출신의 CEO, 국토해양부 출신의 관료, 공병 출신의 군장성의 경우에는 관련 업무를 상당 부분 알고 있다고 보아야 할 것이다. 경영관리 측면의 전문성은 전략경영, 관리제도개선, 내부평가제도, 연구개발 등의 분야에 대한 전문적인 지식과 경험의 유무로 평가할 수 있다. 이 분야에 대한 평가는 관련 학위 소지 여부나 다른 조직의 CEO로서 활동한 경험과 경륜 등을 통해서 평가할 수 있다. 조직관리 능력의 문제는 기본적으로 조직 내의 인간관계에 근거한 리더십의 문제와 조직의 통제능력과 직결된다. 예를 들어 대학교수는 업무에는 정통하고 관련분야의 최고 학위를 가지고 있기 때문에 전문성 좋겠지만, 교수라는 직무의 특성상 조직의 통제와 관련된 조직관리 측면에서 상당한 문제를 노출하기 쉽다. 대학교수의 예에서 보듯이 전문성을 가진 사람이라고 해서 항상 유능한 사람이기는 힘들기 때문에 조직의 통제 및 장악으로 대표되는 리더십과 인간관리 측면의 능력도 CEO 선정과정에서 중요하게 고려해야 할 요소이다. 경험과 경륜은 다른 조직에서 CEO로서 활동한 경험이 있는지 여부와 관련되는 기준이다. 이 기준은 공기업이 처해 있는 상황에 따라 매우 중요할 수도 있고, 그렇지 않을 수도 있다. 예를 들어서 대한석탄공사 같이 사양업종에 종사하는 공기업의 경우 조직의 활성화를 위해서 내부 출신자 기용이 바람직하다고 할 수 있겠다.

2. 최고경영자의 특성과 경영성과

1) 최고경영자의 개인적 특성과 경영성과

Barnard(1938)와 Selznick(1957)은 최고경영자의 특성이 조직성과에 영향을 미치는 중요한 변수임을 밝혔다. 이에 따라 최고경영자 특성과 기업성과에 대한 연구들은 많이 이루어졌는데 크게 4가지 유형으로 분류된다. 첫째는 인구통계학적 특성인 CEO의 나이, 성격, 교육, 가족배경 등이 조직성과에 미치는 연구이고(Hornaday & Aboud, 1971; Carland & Hoy, 1984), 둘째는 경험적 특성인 관련 산업 근무경력, 창업경험 등이 조직성과 성과에 미치는 영향에 관한 연구이다(Carland, 1984; Hornaday & Aboud, 1971). 셋째는 창업자의 심리적 특성인 성취욕구, 위험감수성향, 통제의 위치, 모호성 감수에 대한 인내자율성 등과 같은 요인이 조직의 성과에 미치는 영향에 관한 연구이다(Begley & Boyd, 1987; Sexton & Bowman, 1985). 넷째는 창업가의 동기적 특성인 창업자의 분명한 비전목표 그리고 경영이념이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구이다(Herron & Robinson, 1993; 류숙원, 2006:57재인용15).

최고경영자의 나이는 기업의 성과에 지대한 영향을 미치고 기업의 전략 및 성과가 최고 경영자에 의해 결정된다. 나이가 젊은 경영자들은 혁신적이고 위험 감수적인 반면 나이가 많은 경영자들은 위험을 회피하고 보수적인 의사결정을 하는 성향이 있고 성장지향적인 전략을 수립한다(Child, 1974; Hambrick & Mason, 1984; Hart & Mellons, 1970). Bantel과 Jackson(1989)에 의하면 나이는 변화를 감지하고 적절한 대응책을 수행하는 능력에 영향을 미친다고 한다. 또한 Alutto와 Hrebiniak(1975)도 최고경영자의 나이가 많을수록 위험을 회피하고 현재 상태를 유지하려고 하는 반면, 나이가 젊은 경영자들은 모험적이고 혁신적인 성장 전략을 추구한다고 주장한다(Grimm & Smith, 1991; Guthrie & Ohan, 1991). 위

와 같이 최고경영자의 특성인 나이와 관련된 선행연구를 요약하면 (표 2-2)와 같다.

(표 2-2) 최고경영자의 나이에 관한 선행연구

연구자	연구결과
Chil, 1974, Hart & Mellons, 1970	최고경영자의 나이가 젊을수록 성장 지향적인 전략을 수립
Alutto & Hrebiniak, 1975	최고경영자의 나이가 많을수록 위험회피 및 현 상태 유지를 선호
Grimm & Smith, 1991; Guthrie & Ohan, 1991	나이가 젊은 경영자들은 모험적이고 혁신적인 성장 전략 추구
Bante; & Jackson, 1989	최고경영자의 나이는 변화를 감지하고 적절한 대응 능력에 영향을 미침

최고경영자의 교육수준은 능력과 기술 그리고 인지기반을 반영한다. 교육수준이 높을수록 기업전략에 긍정적 영향을 미치고 높은 수준의 교육은 높은 정보처리능력과 다양한 외부정보를 분별하는 능력을 증대시킨다 (Schroder, Driver & Steufert, 1967). 교육수준이 높은 경영자는 경계탐색에 능하며 상황의 모호성을 인내하며 “통합적 복잡성”을 처리할 능력이 뛰어나다(Dollinger, 1984). 또한 교육수준이 높으면 위험 수용성향이 높아져서 전략적인 행동들을 매우 적극적으로 전개하는 성향이 있다 (Hambrick & Mason, 1984). 그러나 McMullan & Long(1987)의 연구는 교육수준이 높으면 기업전략을 수립·실행하는 측면에서는 우수하지만 예기치 못한 상황에 대처하는 능력은 떨어진다고 한다. 따라서 교육수준은 전략유형에 따라 경영성과에 차이를 보임으로 중요한 경영자특성으로 꼽는다(송경수·정동섭 1998).

(표 2-3) 최고경영자의 교육수준에 관한 선행연구

연구자	연구결과
McMullan & Long, 1987	교육수준이 높으면 전략의 수립·실행은 우수하나 돌발상황 대처 능력은 저하됨
Dollinger, 1984	교육수준이 높으면 경계탐색에 능하며, 통합적 복잡성을 처리할 능력이 뛰어난
Schroder, Driver & Steufert, 1967	교육수준이 높을수록 기업전략에 긍정적 영향을 미치고, 높은 정보처리 능력
Hambrick & Mason, 1984	교육수준이 높을수록 전략적인 행동을 적극적으로 전개 성향
정동섭·송경수, 1998	교육수준은 전략유형에 따라 경영성과에 차이

최고경영자의 대학 전공은 개인의 지각 및 개성 뿐 아니라 의사결정 관점을 형성하는데 영향을 미친다(Bantel, 1993; Wieserma & Bantel, 1992; Hitt & Tayler, 1991). 그리고 최고경영자의 전공은 기업의 합병후보기업을 평가하는 것과 관련하여 전략적 의사결정에 직접적인 영향을 미친다(Hitt & Tayler, 1991). 최고경영자의 전공이 과학이나 엔지니어링분야인 경우 문학이나 법학, 경영학 부문보다 전략적 변화와 밀접한 관련을 가진다. 그리고 TMT(Top Management Team)의 다양한 학부전공은 지식기반을 넓혀서 환경이 급변할 때 성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다(Hambrick & Mason, 1984). 전공의 다양성은 위기관리에 긍정적인 영향을 나타낸다(Smith, 1994). 그리고 TMT는 다양한 지식기반으로 조직성과에 긍정적인 영향을 미친다. Norburn과 Birley(1988)는 대학에서 인문계를 전공한 최고경영자일수록 성장산업에서 활동하고 있으며 성과가 높은 기업의 최고경영자일수록 폭넓은 교육을 받았다는 것을 증명하였다. 특히 전문적인 경영에 대한 교육은 적절한 전략적 의사결정에 보다 깊은 관계가 있다는 것을 밝혔다(Hambrick & Mason, 1984).

(표 2-4) 최고경영자의 전공에 관한 선행연구

연구자	연구결과
Bantel, 1993, Wiesema & Bantel, 1992, Hitt & Tayler, 1991	대학 전공은 개인의 지각 및 개성 뿐 아니라 의사결정 관점을 형성하는데 영향을 미침
Norburn과 Birley, 1988	인문계를 전공한 최고경영자일수록 성장산업에 활동, 성과가 높은 경영자일수록 폭 넓은 교육을 받음
Hitt & Tayyler, 1991	전공은 기업의 합병 후보기업 평가에 전략적 영향 최고경영자의 이공계 전공은 전략적 변화와 관련

최고경영자의 경력은 기업의 전략선택이나 경영성과에 매우 중요한 영향을 미친다. Hambrick과 Mason(1984)에 따르면 최고경영자의 경력은 그 사람의 태도, 지식 그리고 관점을 형성하는데 기여함으로써 관련 산업 근무경력은 사업상의 이슈나 문제에 관한 경영자의 관점에 영향을 준다고 한다. 따라서 다양한 경력을 가진 경영자들은 기업에서 발생하는 다양한 문제에 대하여 그들의 지식과 관점을 활용하여 문제 해결에 많은 도움을 줄 수 있기 때문이다(Ouchi & Jeager, 1978; Raskas & Mambrick, 1992).

또한 특정분야 근무경력을 가진 경영자는 문제가 발생하였을 때, 주로 자신의 근무경력에 근거해서 그 문제를 바라보고 해결하려고 한다(Dearborn & Simon, 1958). 그리고 문제를 해결하는 방법이나 전략적 선택도 자신이 습득한 지식 또는 경험에 의존하는 경향이 있다. 또한 근무경력은 문제를 정의하고 정보를 처리하며 전략적인 선택에 직접적인 영향을 미친다(Govindarajan, 1989; Walsh, 1988). 실질적으로 기존의 연구에서 최고경영자의 근무경력은 경영성과에 많은 영향을 미치는 것으로 나타났다.

(표 2-5) 최고경영자의 경력에 관한 선행연구

연구자	연구결과
Lamont, 1972	관련 산업의 근무경력은 성과와 정(+)의 관계
Hambrick & Mason, 1984	관련산업 근무경력은 사업상의 이슈나 문제에 관한 관점에 영향을 미침
Ouchi & Jeager, 1978; Rasks & Hambrick, 1992	다양한 근무경험은 문제해결에 도움을 줌
Govindarajan, 1989; Walsh, 1988	근무경력은 문제를 정의하고 정보를 처리하며 전략적인 선택에 영향을 미침
조형래, 1995	최고경영자의 경험은 기업성과와 긍정적인 영향

최고경영자의 재직기간은 같은 직위 조직 그리고 동종업계에서의 재직기간을 의미한다. 최고경영자는 조직내에서 재직기간이 길수록 현재의 전략을 고수하려는 성향이 강하고(Hambrick, Geletkanycz & Fredrickson, 1993), 재직기간이 짧을수록 공격형 전략을 추구한다고 한다(Miles & Snow, 1978).

Wiersma & Bantel(1992)은 경영자의 재직기간이 다각화 전략과 음(-)의 관계가 있으며 최고경영자의 오랜 재직기간은 현재의 전략을 고수하려는 성향은 물론 Miles & Snow(1978)의 전략유형 중 방어형 전략을 구사하며 재직기간이 짧은 경영자는 공격형 전략을 추구한다는 것을 입증하였다. 그리고 한 조직에서의 재직기간은 이미 확립된 정책이나 관행에 대해서 기존의 것을 고수하려는 성향이 있다는 것도 밝혔다(Geletkanycz & Fredrickson, 1993; Katz, 1982).

(표 2-6) 최고경영자의 재직기간에 관한 선행연구

연구자	연구결과
Gelekanycz & Frerickson, 1993; katz, 1982	오랜 재직기간은 방어형 전략, 짧은 재직기간은 공격형 전략 추구
Miles & Snow, 1978	재직기간이 짧은 경영자는 공격형 전략 추구 재직기간이 길수록 방어형 전략 추구
Wiersma & Bantel, 1992	경영자의 재직기간은 다각화 전략과 부(-) 관계 오랜 재직기간은 현재의 전략을 고수하려는 성향
Fredrickson & Hambrick, 1990	재직기간은 전략과 경영성과에 긍정적 영향을 미치고, 재직기간이 길수록 기존전략 고수

2) 공기업 최고경영자의 임용 특성과 경영성과

이명석(2001)은 18개 정부투자기관을 대상으로 이사장 및 사장의 임용 유형과 경영실적을 분석하였다. 분석 결과, 공기업의 CEO가 비실적 요인(관료·정치인·군부)에 의해 정치적으로 임용된 경우가 실적 요인(내부 승진·외부전문가)에 의해 임용된 경우보다 상대적으로 출신의 경영실적이 낮았다. 또한 관료 출신의 경영실적이 매우 저조하게 나타났다. 이는 관료의 경우 전문성에 의한 임용이므로 정치적 임용이라고 할 수 없다는 일부의 의견이 사실과 다름을 보이는 증거라고 저자는 주장한다.

김헌(2007)은 13개 정부투자기관을 대상으로 해당기관 사장의 임용 유형과 경영성과 간의 관계를 분석하였다. 다른 선행 연구는 기관을 대상으로 분석한 반면, 이 연구는 사장의 경영계약 이행 실적 평가 결과를 분석하였다. 다른 연구의 분석 결과와 달리, 사장의 임용유형과 사장 경영성과 간에는 상관관계가 없었다. 특히, 낙하산 인사로 임용된 사장의 경영성과와 내부 승진 사장의 경영성과 간에 차이가 없었다. 또한 임용

유형과 상관없이 해당 정부 투자기관 관련 경험이 있는 사장은 그렇지 않은 사장에 비해 경영성도가 높았다. 저자는 1999년 정부투자기관 관리 기본법의 개정과 함께 새로운 제도들이 도입되면서 낙하산 인사에 기인한 역선택 문제와 도덕적 해이 문제가 상당 부분 개선되었기 때문이라고 주장하였다.

유승원(2008)은 공기업의 최고경영자의 출신과 보수가 경영성도에 미치는 영향을 분석하였다. 분석 결과 공기업 최고관리자의 출신과 경영성도는 별다른 상관관계가 없다는 것을 알 수 있었다. 하지만 보수가 높을수록 경영성도는 제고되었다. 따라서 공기업 임원 임금인상 대한 연구와 함께 합리적인 보수체계를 마련하는 것이 경영성도에 영향을 준다고 보았다. 또한 유승원의 연구는 정부가 수집하거나 작성한 경영평가결과가 아닌 재무제표를 바탕으로 한 객관적 재무성과정보를 변수로 활용하였다는 점에서 의미를 갖는다.

또한 유승원(2009)은 공기업 경영에서 핵심적인 역할을 하는 공기업 CEO, 내부감사인과 경영성도간의 관계를 분석하였다. 공기업 CEO와 내부 감사인의 임용유형에 따른 독립성과 전문성이 경영성도에 미치는 영향을 분석한 바에 따르면, 내부감사인의 임용유형 및 재무전문성이 통계적으로 유의함을 확인하였다.

공기업 CEO의 임용유형에 따른 경영성도의 차이가 유의미하지 않은 것은 선행연구와 비교하여, CEO의 출신에 의하여 공기업의 경영성도가 긍정적, 부정적인 영향을 받던 시기에 비해 이러한 영향이 다소 해소된 것이라 해석할 수 있다. 하지만 내부감사인의 임용유형이 경영성도에 미치는 영향은 유의미한 것으로 나타나 공기업의 경영성도에 있어 내부감사인의 역할이 경영성도에 보다 중요한 역할을 하고 있는 것으로 풀이되고 있다.

박인규(2009)은 공기업과 준정부기관의 기관장의 특성이 경영성도에 미치는 영향에 관한 분석을 하였다. 분석결과를 보면, 기관장의 출신에 있어 공무원, 관료, 정치인들이 기관장으로 있는 공기업의 경영성도가 낮을

것이라 예상하였지만 출신변수는 경영성과에 유의미한 영향을 미치지 않음을 알 수 있었다. 또한 내부인사 역시 기관의 경영성과에 영향을 미치지 못하였으며 근무기간이 1년 이하인 신입 기관장과 유임을 경험한 기관장 사이에도 경영평가점수의 유의미한 차이는 없었다. 다만 기관장의 임용경력에서 임용경력을 가진 공기업 기관장의 경영평가점수가 높은 경향이 나왔다.

윤호진(2010)은 공기업의 기관장의 특성과 경영평가 관계에 관한 분석을 하였다. 분석결과는 학력이나 재직기관 같은 기관장의 전문가적 소양이 경영평가와 높은 상관관계를 보이는 반면 대통령과의 친소관계 등 정치적 변수는 경영평가와 의미 있는 관계를 도출하지 못했다. 이른바 낙하산 인사 문제를 다룬 공기업 문헌의 대다수가 공기업 인사에서 정부의 전문성 외면을 우려한 바 있지만, 분석 결과에 따르면 공기업 경영평가에서 학력이나 재직기간과 같은 전문성을 중시하는 결과가 나왔다.

위의 공기업 최고경영자의 임용특성과 경영성과에 관한 선행 연구를 정리한 것은 (표 2-7)과 같다.

(표 2-7) 임용특성과 경영성과

학자	독립변수	종속변수	가설
이명석 (2001)	임용유형별 (내부승진, 외부전문가:실적 인사, 관료, 정치인 및 군부 : 비실적인사)	경영실적 종합평점	실적요인의 임용이 비실적요인의 임용보다 좋은 경영실적을 보일 것이다. (+)이나 통계적으로 유의미하지는 않음
김현 (2007)	낙하산 더미(실적/비실적) , 해당기관 경험 유무, 기관별 더미, 총자본,	사장경영	① 정부투자기관 사장임용 형태에 따라 사장경영평가는 차이를 보일 것이다. (기각) ② 낙하산 인사로 임용된 사장의 경영성과는 실적에 의해 임용된

	당기순이익, 인원, 전년도 사장경영평가		사장보다 경영성과가 낮을 것이다. (기각) ③ 해당 정부투자기관 관련 업무경험이 있는 사장의 경영성과가 그렇지 않은 사장에 비해 높을 것이다. (채택)
유승원 (2008)	출신(내부승진), 보수, 공기업 설립연수, 공기업 자체수입, 자산	경영지표상 부채비율, 총자산 수익율, 영업이익 증가를	① 공기업 내부에서 승진한 CEO의 경영성과지표는 외부에서 영입된 CEO의 경영성과지표보다 높을 것이다. (기각) ② 공기업 CEO의 보수는 경영성과지표에 긍정적 영향을 미칠 것이다.(채택)
유승원 (2009)	내부승진, 업무전문성, 재무전문성, 내부감사인 독립성, 내부감사인 전문성, 공기업 설립연수, 자산총액(로그값) , 공기업 수입중 정부지원수입 및 독점적 지위 등으로 인한 수입의 차지 비율, 연도별 더미	총자산 수익율	① 공기업 CEO의 업무전문성과 경영성과 간에는 (+)의 상관관계가 있을 것이다. (기각) ② 공기업 CEO의 재무전문성과 경영성과 간에는 (+)의 상관관계가 있을 것이다. 유의미하지는 않지만 (+)의 관계
박인규 (2009)	출신, 재임기간, 기관장 임용경력	경영평가 결과점수	① 공기업 CEO의 출신은 경영성과에 영향을 미칠 것이다. (기각)

			<p>② 공기업 CEO의 재임기간과 경영성과와는 연관이 있을 것이다.(기각)</p> <p>③ 공기업 CEO의 기관장 임용경력은 경영성과에 긍정적 영향을 줄 것이다.(채택)</p>
<p>윤호진 (2010)</p>	<p>학력, 관련분야 경력, 재직기간, 나이, 지역연고, 정치적 배경, 권력지수, 설립기간, 기관특성</p>	<p>기관평가, 사장평가</p>	<p>① 기관장의 학력이 높을수록 경영평가가 높을 것이다. (부분채택)</p> <p>② 기관장의 관련분야 경력이 길수록 경영평가가 높을 것이다.(부분채택)</p> <p>③ 기관장의 재직기간이 길수록 경영평가가 높을 것이다.(채택)</p> <p>④ 공기업 기관장의 나이가 젊을수록 경영평가가 높을 것이다.(부분채택)</p> <p>⑤ 기관장의 지역연고가 경영평가에 유리하게 작용할 것이다.(기각)</p> <p>⑥ 정치적 배경이 강한 기관장일수록 사장평가 가운데 비계량 점수가 높게 평가될 것이다.(기각)</p> <p>⑦ 공기업 기관장이 권력핵심과 가까울수록 경영평가가 좋을 것이다.(기각)</p> <p>⑧ 정권교체기에는 정치적 배경이 강한 기관장의 경영평가가 높을 것이다.(기각)</p> <p>⑨ 해당공기업의 설립기간이 길수록 경영평가가 좋을 것이다.(기각)</p> <p>⑩ 공기업 기관특성이 경영평가에 영향을 미칠 것이다.(기각)</p>

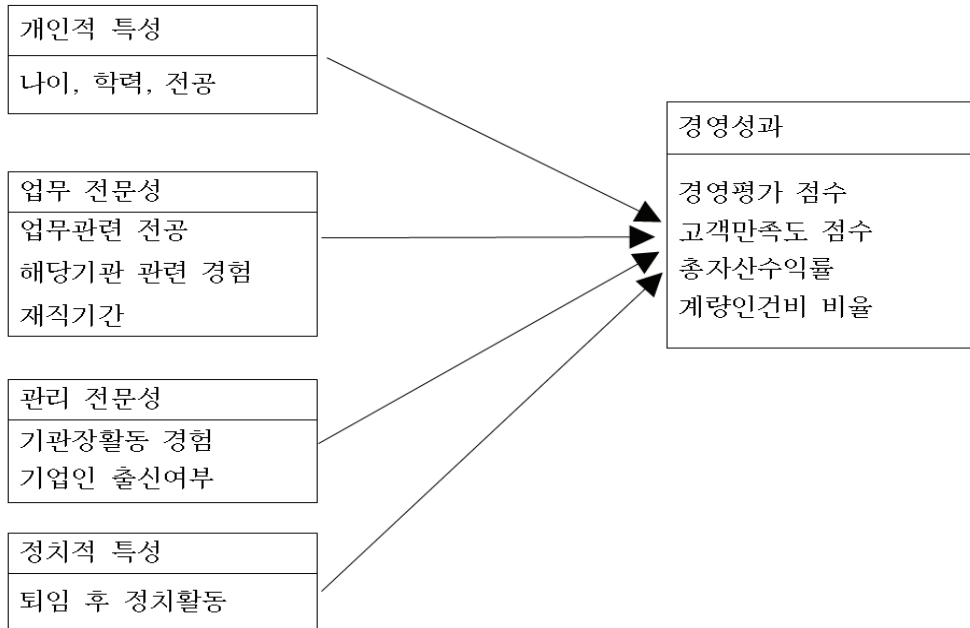
제 3 장 분석모형 및 연구 설계

제 1 절 연구 설계

1. 서론

본 연구에서는 공기업 최고경영자의 특성이 경영성과에 미치는 영향을 분석하고자 한다. 즉 최고경영자의 여러 가지 특성 중 전문성, 정치적 특성과 경영성과의 인과관계를 밝히는 것이 본 연구의 핵심이다. 따라서 본 연구는 1999년부터 2010년까지 정부투자기관 최고경영자의 전문성을 나타내는 특성과 정치적 특성에 따른 경영성과의 차이를 분석하기 위해 경영성과를 나타내는 종속변수로는 공기업경영성과를 나타내는 경영평가 점수, 고객서비스를 나타내는 고객만족도 점수, 수익성을 나타내는 총자산수익률(ROA), 경영효율성을 나타내는 계량인건비 비율로 하고 독립변수는 전문성을 나타내는 해당기관 관련 경험, 업무관련 전공, 기관장 활동 경험, 기업인 출신여부, 재직기간과 최고경영자의 자이이익추구성향을 나타내는 정치적 특성인 퇴임 후 정치활동여부와 최고경영자의 개인적 특성을 나타내는 나이, 학력, 출신을 변수로 하여 실증분석을 실시하였다.

(그림 3-1) 분석틀



2. 연구가설

공기업 최고경영자의 일반적인 개인적 특성, 전문성과 정치적 특성에 따른 경영성과간의 인과관계를 밝히고자 한다. 경영성과 측정 지표는(표 3-1)과 같이 경영평가 점수, 고객만족도 점수, 총자산수익률(ROA), 계량인건비 비율로 한다.

(표 3-1) 경영성과 측정차원, 측정지표 및 측정방법

측정차원		측정치표	측정방법
경영 성과	경영평가	경영평가 점수	기획재정부 주관 공기업 경영 실적평가 점수
	고객만족	고객만족도 점수	기획재정부 주관 공기업 고객 만족도평가 점수
	수익성	총자산수익률	(당기순이익/총자산)X100
	경 영 효 율 성	계량인건비 비율	(인건비/매출액)X100

1) 공기업 최고경영자의 개인적 특성과 경영성과

개인의 연령은 환경 인식을 기초로 하여 선택되어지는 전략적 의사 결정과 전략의 선택에 영향을 미친다(Hitt & Tyler 1991:342). 또한 사람의 학습능력, 판단능력, 그리고 기억능력은 일정 연령까지는 향상되지만 일정 기준이상으로 연령이 많아짐에 따라 감소한다(Burke & Light 1981: 534)는 연구도 보고되었다. Birly 와 Norburn(1988)은 경영자들의 연령이 작은 기업일수록 연령이 많은 기업보다 성장성과 산업평균 수익으로부터의 변동성이 더 클 것이라는 가설을 입증하였다.

일반적으로 교육은 경영자의 합리적인 사고를 증대시킬 수 있고, 이러한 능력은 창업 및 경영관리에 필요한 여러 가지 자질을 쌓게 하고, 성과에 영향을 줄 것으로 기대되기 때문에 학력은 경영관리상의 관점에서 경영이나 경제의 체계적 교육을 통해서 경영관리의 실무에 도움을 줄 것으로 기대된다. 또한 교육은 인지적 능력을 향상시키고 정보처리능력의 향상이나 환경으로부터 중요한 정보를 파악할 수 있는 능력과 관계가 있다(Schroder, Driver & Streufert 1967: 189).

Bantel과 Jackson(1989)은 최고경영자의 교육수준이 혁신과 양(+)의 관계를 가지고 있다고 하였는데, 그 이유는 교육수준이 높다는 것은 복잡한 문제에 대해 창의적인 해결능력이 뛰어난 것을 뜻하며, 혁신적인 사고를 잘 받아들일 수 있는 태도를 가지게 하기 때문이다. 뿐만 아니라 교육수준이 높을수록 모호성에 대한 인내, 그리고 복잡한 과업에 대한 처리능력이 뛰어난 것으로 밝혀졌다(Dollinger 1984: 372;Guthrie, Grimm, & Smith 1991: 740).

또한 최고경영자의 전공은 기업의 합병후보기업을 평가하는 것과 관련하여 전략적 의사결정에 직접적인 영향을 미친다(Hitt & Taylor, 1991). 최고경영자의 전공이 과학이나 엔지니어링분야인 경우 문학이나 법학, 경영학 부문보다 전략적 변화와 밀접한 관련을 가진다. 선행연구와 위의

내용을 기반으로 연구가설을 아래와 같이 설정하였다.

가설 1 : 최고경영자의 나이가 젊을수록 경영성과가 더 좋을 것이다.

가설 2 : 최고경영자의 학력이 높을수록 경영성과가 더 좋을 것이다.

가설 3 : 최고경영자의 전공이 상경계열인 경우 경영성과가 더 좋을 것이다.

2) 공기업 최고경영자의 전문성과 경영성과

공기업 최고경영자에 대한 대부분의 선행연구는 정치적 임용과 낙하산 여부에 대한 연구였다. 본 연구는 최고경영자의 전문성이 있을수록 경영성과가 향상되는지, 저하되는지를 실증분석을 통해 살펴보는 것에 의의를 찾고자 한다. 최고경영자의 전문성은 업무 전문성과 관리 전문성으로 구분하였다. 업무 전문성은 해당 공기업과 관련된 업무의 지식 및 경험으로 관련학과, 해당기관 관련 근무 경험, 재직기간이 해당되고 관리 전문성은 기관장으로써 활동 경험, 기업인 출신 여부로 위의 전문성을 갖출수록 공기업 최고경영자는 전문성이 높아지고 전문성을 바탕으로 비효율적인 부분을 없애므로써 경영성과와 양(+의 인과관계가 발생할 것으로 판단되어 선행연구와 위의 내용을 기반으로 연구가설을 아래와 같이 설정하였다.

가설 4 : 최고경영자가 업무와 관련된 전공을 한 경우 경영성과가 더 좋을 것이다.

가설 5 : 최고경영자가 해당기관과 관련된 업무경험이 있는 경우 경영성과가 더 좋을 것이다.

가설 6 : 최고경영자의 재직기간이 길수록 경영성과가 더 좋을 것이다.

가설 7 : 기관장 활동 경험이 있는 최고경영자인 경우 경영성과가 더 좋을 것이다.

가설 8 : 기업인 출신 최고경영자인 경우 경영성과가 더 좋을 것이다.

3) 공기업 최고경영자의 정치적 특성과 경영성과

최고경영자는 공기업의 기관장으로써 기관을 효율적으로 운영하고 경영 성과를 내기 위해 노력할 것이다. 다만 기관장이 자기 자신의 이익을 추구하기 행동 할 가능성은 사기업 보다 많을 것이다. 왜냐하면 공기업은 주인대리인의 관계보다 더 복잡한 복대리인 문제를 가지고 있기 때문에 최고경영자가 자신의 이익을 추구하는 부분과 공기업의 경영 목적과 거리가 발생 할 수 있는 충분한 여지가 있다. 특히 기관장의 출신중 정치가인 경우 기관경영평가가 다른 출신 유형보다 안 좋은 결과를 보였는데 (윤호진, 2010) 이는 경영에 관심을 두기 보다는 언제라도 기회가 있으면 정치권으로 다시 돌아가려고 하는 마음을 두고 있기 때문이라 설명 할 수 있다. 이러한 부분은 꼭 정치인 출신이 아니더라도 정치에 마음을 두고 있는 최고경영자에게도 해당이 될 수 있다. 그리고 이러한 최고경영자의 정치 특성은 경영성과에 안 좋은 영향을 줄 것이다.

가설 9 : 퇴임 후 정치 활동을 한 최고경영자인 경우 경영성과가 더 좋을 것이다.

제 2 절 분석모형

1. 서론

본 연구에서는 위의 9가지 연구가설을 검증하기 위해 SPSS 19 통계 프로그램을 통해 기술통계, T-test, ANOVA 분석과 회귀분석을 수행하였다. 본 연구의 종속변수는 공기업의 경영성과이다. 경영성과 측정을 위

해 경영평가 점수, 고객만족도 점수, 총자산수익률(ROA), 계량인건비 비율을 활용하였다. 독립변수로는 최고경영자의 개인적 특성으로 나이, 학력, 전공을 업무 전문성은 관련학과 여부, 해당기관 관련 근무 경험, 재직기간을, 관리 전문성은 기관장으로써 활동 경험, 기업인 출신여부로, 정치적 특성은 퇴임 후 정치활동 여부를 변수로 하였다.

최고경영자의 개인적 특성이 경영성과에 미치는 결과는 β_2 의 부호와 통계적 유의성을 통해 최고경영자의 나이가 경영성과에 미치는 결과에 대한 가설 1을 검증 할 수 있으며, β_3, β_4 부호와 통계적 유의성을 통해 최고경영자의 학력이 경영성과에 미치는 결과에 대한 가설 2을 검증 할 수 있으며, $\beta_5 \sim \beta_9$ 부호와 통계적 유의성을 통해 최고경영자의 전공이 경영성과에 미치는 결과에 대한 가설 3을 검증 할 수 있다.

최고경영자의 업무 전문성이 경영성과에 미치는 결과는 β_{10} 부호와 통계적 유의성을 통해 최고경영자의 업무관련된 학과 전공이 경영성과에 미치는 결과에 대한 가설 4을 검증 할 수 있으며, β_{11} 부호와 통계적 유의성을 통해 최고경영자의 해당기관 관련 업무경험이 경영성과에 미치는 결과에 대한 가설 5을 검증 할 수 있으며, β_{12} 부호와 통계적 유의성을 통해 최고경영자의 재직기간이 경영성과에 미치는 결과에 대한 가설 6을 검증 할 수 있다.

최고경영자의 관리 전문성이 경영성과에 미치는 결과는 β_{13} 부호와 통계적 유의성을 통해 최고경영자의 기관장활동 경험이 경영성과에 미치는 결과에 대한 가설 7을 검증 할 수 있으며, $\beta_{14} \sim \beta_{16}$ 부호와 통계적 유의성을 통해 최고경영자가 기업인 출신인 경우 경영성과에 미치는 결과에 대한 가설 8을 검증 할 수 있다.

마지막으로 최고경영자의 정치적 자기이익추구성향이 경영성과에 미치는 결과는 β_{17} 부호와 통계적 유의성을 통해 최고경영자가 퇴임 후 정치활동을 한 경우 경영성과에 미치는 결과에 대한 가설 9을 검증 할 수 있다.

$$\begin{aligned}
& \text{경영성과(계량인건비 비율, 총자산수익률, 고객만족도 점수, 경영평가 점수)} \\
& = \beta_1 + \beta_2 \text{나이} + \beta_3, \beta_4 \text{학력} + \beta_5, \beta_6, \beta_7, \beta_8, \beta_9 \text{전공} + \beta_{10} \text{관련학과} \\
& + \beta_{11} \text{해당기관관련 근무 경험} + \beta_{12} \text{재직기간} + \beta_{13} \text{기관장활동여부} \\
& + \beta_{14}, \beta_{15}, \beta_{16} \text{출신} + \beta_{17} \text{사후정치활동}
\end{aligned}$$

2. 변수

1) 종속변수

종속변수는 경영성과를 나타내는 변수로서 경영평가 점수, 고객만족도 점수, 총자산수익률(ROA), 계량인건비 비율로 한다. 경영평가 점수는 기획재정부 주관으로 매년 실시되는 공기업·준정부기관 경영실적평가 점수를 말하며, 고객만족도 점수는 기획재정부 주관 공기업 고객만족도평가 점수이다. 총자산수익률은 당기순이익을 자산총액으로 나눈 것으로, 기업이 자산을 얼마나 효율적으로 운용했는가를 나타낸다. 기업의 경영성과를 나타내는 지표로서 영업현금흐름을 사용하는 경우도 있으나 영업현금흐름은 성과측정치로서 기간성의 문제가 생길 수 있으므로 총자산수익률(ROA)을 대체적으로 사용한다.(최종서·김정애, 2005) 손평식(2008)의 경우처럼 총자산수익률(ROA)와 함께 자기자본이익률(ROE, Return on Equity)도 고려해 볼 수 있으나, 주주가치를 중요시하는 자기자본이익률은 민간기업에서는 의미가 있겠으나 공기업의 경우에는 법적인 주주(정부 또는 다른 공공기관)와 실질적인 주주(국민)가 사이한 복대리인 문제가 있기 때문에 그 의미가 민간기업의 경우보다 떨어진다고(유승원, 2009). 계량인건비 비율은 기관의 매출액 대비 인건비 비중을 나타내는 재무적 지표로서 실제 이는 인사관리효율성을 추구하기 위한 변수로서 공기업의 경영효율성을 나타낸다.

2) 독립변수

독립변수는 전문성을 나타내는 해당기관 관련 경험, 업무관련 전공, 기관장 활동 경험, 기업인 출신여부, 재직기간과 정치적 특성을 나타내는 퇴임 후 정치활동여부로 하였다.

전문성 특성 중 해당기관 관련 경험, 업무관련 전공, 기관장 활동 경험에 해당되는 변수는 개별 공기업의 특성이 반영되도록 하였고, 기업인 출신여부와 재직기간은 통일적인 기준에 의해 분석 할 것이다. 사후정치활동 여부는 국회의원 활동뿐만 아니라, 정당활동, 정당으로부터 공천을 받은 내용을 포함하여 변수를 설정하였다.

(표 3-2) 변수의 정의

번호	변수명	변수의 의미	비고
1	나이	실제나이	
2	학력 (학력1, 학력2)	학력1=1 ⇒ 박사 학력2=1 ⇒ 석사 학력 1, 2 = 0 ⇒ 학사이하	
3	전공 (전공1~전공6)	전공1=1 ⇒ 기타계열 전공2=1 ⇒ 자연과학계열 전공3=1 ⇒ 공학계열 전공4=1 ⇒ 사회과학계열 전공5=1 ⇒ 법정계열 전공1~6=0 ⇒ 상경계열	
4	업무관련 전공	해당기업과 관련된 학과를 졸업한 경우 관련학과=1 ⇒ 관련학과 졸업 관련학과=0 ⇒ 아닌 경우	
5	해당기관 관련 경험	해당기업과 관련 근무 경험 해당기관경험=1 ⇒ 해당기관 관련 근무 경험 있음 해당기관경험=0 ⇒ 아닌 경우	

6	재직기간	평가년도 누적의 재직기간	
7	기관장 활동	최고경영자 임용전 기관장으로서 활동 경험 기관장 활동=1 ⇒ 관련학과 졸업 기관장 활동=0 ⇒ 아닌 경우	
8	출신 (출신1~출신3)	출신1=1 ⇒ 언론인, 기타 출신2=1 ⇒ 관료 출신3=1 ⇒ 정치인 출신1~3=0 ⇒ 기업인(내부승진 포함)	
9	사후정치 활동	퇴임후 정치 활동 여부 사후정치 활동=1 ⇒ 퇴임 후 정치 활동 사후정치 활동=0 ⇒ 아닌 경우	

제 3 절 연구방법

본 연구에서는 정부투자기관 14개 기관을 대상으로 분석하였다. 분석대상연도는 1999년에서 2010년까지이다. 종속변수 계량인건비와 총자산수익률(ROA), 고객만족도 점수, 경영평가 점수는 각 기관 경영실적평가보고서와 외부감사인의 감사를 거친 회계감사보고서, 재무제표에서 관련 변수를 추출한 후 계산하여 활용 하였다. 경영실적보고서, 회계감사보고서와 재무제표, 그리고 독립변수에 대한 정보는 각 공기업 홈페이지의 경영공시와 공공기관 경영정보 공개시스템인 알리오(ALIO)를 통해 수집하였다. 그리고 문헌과 각종 언론매체 등에 보도된 자료를 참고하였다.

선행연구와 기존 문헌을 검토하여 가설을 세운 뒤 SPSS 19 통계 프로그램을 활용하여 기술통계, T-test, ANOVA 분석과 회귀분석을 수행하였다.

제 4 장 연구결과

제 1 절 기술통계분석

1. 최고경영자의 특성

조사대상 14개 기관에 1999년에서 2010년까지 재직한 최고경영자는 총 71명이다. 최고경영자의 개인적 특성인 나이와 학력 전공을 살펴보면, 이들의 임용시 나이는 평균은 60.03세로 비교적 많은 편이며, 최연소자는 53세이고 최고령자는 68세이다. 40대의 최고경영자는 한명도 없었으면 50대가 31명으로 42.3%를 구성하고 60대는 41명으로 57.7%를 구성하고 있다.

(표 4-1) 최고경영자의 나이, 학력, 전공

구 분		빈 도	비 율	비 고
나 이	50대	31	42.3%	최대값 : 53 최소값 : 68 평균 : 60.75
	60대	40	57.7%	
학 력	박사	12	16.9%	-
	석사	35	49.3%	
	학사	24	33.8%	
전 공	기타계열	8	11%	-
	자연과학계열	2	2%	
	공학계열	13	18%	
	사회과학계열	5	7%	
	법정계열	25	35%	
	상경제열	16	27%	

학력은 박사는 12명으로 16.9%를 차지하고, 석사는 35명으로 49.3%를 차지하고, 학사 이하가 24명으로 33.8%를 차지하고 있다. 학사 이하 중고졸이 1명뿐이었으며 석사학위 이상이 47명으로 전체의 66%으로 대체로 석사학위 이상의 소지자로 교육수준이 높다. 전공은 법학계열이 25명으로 35%이고, 사회과학계열이 5명으로 7%이고, 공학계열이 13명으로 18%이고, 자연과학계열이 2명으로 2%이며, 나머지 기타계열은 8명으로 11%이다. 마지막으로 상경계열이 19명으로 27%을 차지하였다. 최고경영자중 법학계열을 전공한 이가 가장 많았고 그 다음으로 상경계열을 전공한 사람이 많았다. 두 계열을 전공한 최고경영자는 44명으로 전체 62%를 차지하고 있다.

최고경영자의 특성 중 업무 전문성을 나타내는 업무 관련학과 전공, 해당기관 관련 근무 경험, 재직기간을 살펴보면 업무 관련학과를 전공한 최고경영자는 40명으로 전체 56%를 구성하고 있으며, 해당기관 관련 근무 경험이 있는 최고경영자는 23명으로 전체 32.4%를 구성하고 있었다. 최고경영자의 재직기간은 최소값 6개월이고 최대값은 49개월이었다. 평균은 25.7개월로 3년 임기 36개월을 채우지 못한 2년이 조금 넘는 기간이다.

(표 4-2) 최고경영자의 관련전공, 관련기관 근무경험, 재직기간

구분	빈도	비율	비고
업무관련 전공	40	56%	-
관련기관 근무경험	23	32.4%	-
재직기간	최대값 : 49, 최소값 : 6, 평균 : 25.7		

최고경영자의 특성 중 관리 전문성을 나타내는 기관장활동 경험 있는

최고경영자는 44명으로 62%를 구성하고 있다. 또 다른 관리 전문성을 나타내는 기업인 출신을 살펴보기 위해 출신 구성을 살펴보면 관료출신이 20명으로 28%를 구성하고 있으며, 정치인 출신이 12명으로 17%이며, 기타 출신이 17명으로 24%를 구성하고 있으며, 기업인 출신은 22명으로 31%를 구성하고 있다. 전체적으로 기업인 출신이 제일 많고 그 다음이 관료 출신, 기타 출신, 정치인 출신 순이다.

최고경영자의 정치적 특성인 퇴임 후 정치 활동을 한 최고경영자는 11명으로 전체의 15%를 구성하고 있다.

(표 4-3) 최고경영자의 기관장 활동 경험, 퇴임 후 정치 활동, 출신

구 분		빈도	비율	비고
기관장 활동 경험		44	62%	-
퇴임후 정치 활동		11	15%	-
출신	관료	20	28%	-
	정치인	12	17%	-
	기타	17	24%	-
	기업인	22	31%	-

2. 경영성과

(표 4-4)은 본 연구의 종속변수에 대한 기술통계량이다. 종속변수 중 고객만족도 점수는 평균이 79.19이고 표준편차는 12.4이다. 최대값과 최소값은 각각 99.10과 44.00이다. 경영평가 점수는 평균이 77.46이고 표준편차는 5.92이다. 최소값과 최대값은 각각 60.24과 92.57이다. 계량인건비

평균은 18.52이고 표준편차는 16.52이고 최소값과 최대값은 각각 1.21과 75.94이다. 총자산수익률 평균은 1.32이고 표준편차는 7.5이고 최소값과 최대값은 -46.89과 31.59이다.

(표 4-4) 경영성과 기술통계량

구 분	빈도	최소값	최대값	평균	표준편차
경영평가	156	60.24	92.57	77.4624	5.91512
고객만족도 점수	156	44.0	99.1	79.193	12.3997
총자산수익률	156	-46.89	31.59	1.3226	7.50343
계량인건비 비율	156	1.21	75.94	18.5204	16.52021

제 2 절 최고경영자의 특성 집단간 차이분석

1. 개인적 특성 집단간 차이분석

최고경영자의 나이와 경영성과간의 차이분석을 위하여 T-test를 실시하였다. 최고경영자의 나이와 경영성과간의 T-검정 값은 (표 4-5)과 같으며, 나이는 50대와 60대로 구분하였다. 경영성과 중 50대와 60대의 나이차와 총자산 수익률은 $p < 0.05$ 로 유의미한 차이가 있으며, 50대는 평균은 2.50로 60대 평균 .37보다 높게 나타났다. 경영평가 점수, 고객만족도 점수, 계량인건비 비율은 $p > 0.05$ 로 나이별 경영성과 평균차이가 유의미하지 않은 것으로 나타났다.

(표 4-5) 나이와 경영성과간의 T-검정 결과

경영성과	나이	사례수	평균	표준편차	F	자유도	유의확률
경영평가점수	50대	70	78.12	5.87	.01	154	.920
	60대	86	76.93	5.93			
고객만족도점수	50대	70	79.56	12.80	.12	154	.730
	60대	86	78.90	12.13			
총자산수익률	50대	70	2.50	9.89	7.83	154	.006
	60대	86	.37	4.60			
계량인건비비율	50대	70	20.93	16.39	1.83	154	.179
	60대	86	16.56	16.46			

최고경영자의 전공과 경영성과간의 차이분석을 위하여 ANOVA 분석을 실시하였다. 최고경영자의 전공과 경영성과의 ANOVA 분석 값은 (표 4-6)와 같으며, 경영성과 중 계량인건비 비율과 최고경영자의 전공이 $p < 0.05$ 로 유의미한 차이가 있으며, 자연과학계열 전공자와 상경계열 전공자의 평균이 각각 30.19와 26.08로 높게 나타났다. 경영평가 점수, 고객만족도 점수, 총자산 수익률은 $p > 0.05$ 로 유의미한 차이가 없는 것으로 나타났다.

(표 4-6) 전공과 경영성과간의 ANOVA 분석

경영 성과	전공	사례수	평균	표준 편차	F	자유 도	유의 확률
경영 평가 점수	기타	16	77.30	3.46	.93	5	.465
	자연과학	2	75.37	1.75			
	공학	33	79.33	4.84			
	사회과학	8	77.22	7.34			
	법정	48	76.61	6.60			
	상경	49	77.22	6.30			
	합계	156	77.46	5.92			
고객 만족도 점수	기타	16	77.80	11.82	.69	5	.633
	자연과학	2	82.00	.00			
	공학	33	82.24	12.61			
	사회과학	8	81.55	11.38			
	법정	48	77.60	13.35			
	상경	49	78.66	11.93			
	합계	156	79.19	12.40			
총자산 수익률	기타	16	1.47	1.32	.42	5	.835
	자연과학	2	.65	.28			
	공학	33	1.08	1.52			
	사회과학	8	4.16	5.56			
	법정	48	.44	9.89			
	상경	49	1.87	8.77			
	합계	156	1.32	7.50			
계량 인건비 비율	기타	16	9.92	6.84	4.79	5	.000
	자연과학	2	30.19	1.51			
	공학	33	11.66	9.59			
	사회과학	8	18.10	20.85			
	법정	48	17.98	16.55			
	상경	49	26.08	18.77			
	합계	156	18.52	16.52			

최고경영자의 학력과 경영성과간의 차이분석을 위하여 ANOVA 분석을 실시하였다. 최고경영자의 학력과 ANOVA 분석 값은 (표 4-7)와 같으며, 경영평가 점수, 고객만족도 점수, 총자산 수익률, 계량인건비 비율 모두 $p>0.05$ 로 학력별 평균 차이는 유의미하지 않은 것으로 나타났다.

(표 4-7) 학력과 경영성과간의 ANOVA 분석

경영 성과	학력	사례수	평균	표준 편차	F	자유도	유의 확률
경영 평가 점수	박사	26	78.10	4.06	.31	2	.826
	석사	76	77.40	6.54			
	학사이하	54	77.25	5.82			
	합계	156	77.46	5.92			
고객 만족도 점수	박사	26	77.15	13.71	.43	2	.654
	석사	76	79.69	12.49			
	학사이하	54	79.47	11.73			
	합계	156	79.19	12.40			
총자산 수익률	박사	26	2.04	4.08	.31	2	.560
	석사	76	1.70	7.07			
	학사이하	54	.44	9.21			
	합계	156	1.32	7.50			
계량 인건비 비율	박사	26	17.79	13.28	.34	2	.731
	석사	76	17.74	16.18			
	학사이하	54	19.97	18.48			
	합계	156	18.52	16.52			

2. 전문성 특성 집단간 차이분석

최고경영자의 업무관련 전공과 경영성과간의 차이분석을 위하여 T-test를 실시하였다. 최고경영자의 나이와 경영성과간의 T-검정 값은 (표 4-8)과 같으며, 경영성과 중 최고경영자의 업무관련 학위 유무와 계량인건비 비율은 $p < 0.05$ 로 유의미한 차이가 있으며, 업무관련 학위가 있는 경우 매출인건비 비율의 평균은 16.86이고 없는 경우는 21.25로 업무관련 학위가 있는 최고경영자의 경우 매출액 중 인건비 비율이 낮은 것으로 나타났다. 경영평가 점수, 고객만족도 점수, 총자산 수익률은 $p > 0.05$ 로 유의미한 차이가 없는 것으로 나타났다.

(표 4-8) 업무관련 학위와 경영성과간의 T-검정 결과

경영성과	업무관련 학위	사례수	평균	표준 편차	F	자유도	유의 확률
경영평가 점수	있음	97	77.87	5.59	1.8	154	.182
	없음	59	76.79	6.41			
고객만족도 점수	있음	97	79.70	12.47	.46	154	.497
	없음	59	78.36	12.34			
총자산 수익률	있음	97	2.08	5.93	1.39	154	.240
	없음	59	.08	9.48			
계량 인건비 비율	있음	97	16.86	14.46	10.64	154	.001
	없음	59	21.25	19.26			

최고경영자의 업무관련 근무경험과 경영성과간의 차이분석을 위하여 T-test를 실시하였다. 최고경영자의 업무관련 근무경험과 경영성과간의 T-검정 값은 (표 4-9)과 같으며, 경영평가 점수, 고객만족도 점수, 총자산 수익률, 계량인건비 비율 모두 $p > 0.05$ 로 학력별 평균 차이는 유의미한 것이 아닌 것으로 나타났다.

(표 4-9) 업무관련 근무경험과 경영성과간의 T-검정 결과

경영성과	업무관련 근무경험	사례수	평균	표준 편차	F	자유도	유의 확률
경영평가 점수	있음	48	78.65	5.70	.076	154	.783
	없음	108	76.94	5.96			
고객만족도 점수	있음	48	82.28	11.62	3.37 1	154	.068
	없음	108	77.82	12.54			
총자산 수익률	있음	48	1.57	7.24	.569	154	.452
	없음	108	1.21	7.65			
계량 인건비 비율	있음	48	18.95	18.66	.562	154	.455
	없음	108	18.33	15.56			

최고경영자의 기관장 경험과 경영성과간의 차이분석을 위하여 T-test를 실시하였다. 최고경영자의 기관장 경험과 경영성과간의 T-검정 값은 (표 4-10)과 같으며, 경영평가 점수, 고객만족도 점수, 총자산 수익률, 계량인건비 비율 모두 $p > 0.05$ 로 기관장 경험이 이들의 평균 차이에 유의미한 영향을 주는 것은 아닌 것을 나타냈다.

(표 4-10) 기관장 경험과 경영성과간의 T-검정 결과

경영성과	기관장 경험	사례수	평균	표준 편차	F	자유도	유의 확률
경영평가 점수	있음	100	78.71	5.75	.05	154	.825
	없음	56	75.24	5.58			
고객만족도 점수	있음	100	83.65	10.40	1.71	154	.193
	없음	56	71.23	11.75			
총자산 수익률	있음	100	2.25	6.21	.47	154	.496
	없음	56	-.33	9.22			
계량 인건비 비율	있음	100	16.89	16.23	.84	154	.362
	없음	56	21.44	16.77			

최고경영자의 출신과 경영성과간의 차이분석을 위하여 ANOVA 분석을 실시하였다. 최고경영자의 출신과 ANOVA 분석 값은 (표 4-11)와 같으며, 경영성과 중 경영평가 점수와 고객만족도가 최고경영자의 출신과 $p < 0.5$ 로 유의미한 차이가 있으며, 경영평가 점수는 기업인 출신인 경우가 평균이 가장 높았으며, 고객만족도 점수의 경우 기업인 출신인 경우 평균이 83.32로 정치인인 경우 평균이 83.12보다 0.8 낮은 두 번째이다. 총자산 수익률, 계량인건비 비율 모두 $p > 0.05$ 로 출신별 평균 차이는 유의미한 것이 아닌 것으로 나타났다.

(표 4-11) 출신과 경영성과간의 ANOVA분석

경영성과	학력	사례수	평균	표준 편차	F	자유도	유의 확률
경영평가 점수	언론인	34	75.08	5.07	4.57	3	.004
	관료	27	75.89	6.87			
	정치인	41	78.13	6.49			
	기업인	54	79.24	4.78			
	합계	156	77.46	5.92			
고객 만족도 점수	언론인	34	71.04	9.94	8.8	3	.000
	관료	27	77.24	15.07			
	정치인	41	83.12	10.59			
	기업인	54	82.32	11.21			
	합계	156	79.19	12.40			
총자산 수익률	언론인	34	-.28	4.16	1.88	3	.135
	관료	27	1.66	6.73			
	정치인	41	.14	10.24			
	기업인	54	3.07	6.83			
	합계	156	1.32	7.50			
계량 인건비 비율	언론인	34	18.82	15.57	.40	3	.747
	관료	27	21.15	18.18			
	정치인	41	18.71	17.47			
	기업인	54	16.87	15.76			
	합계	156	18.52	16.52			

3. 정치적 특성(자기이익 추구 성향) 차이분석

최고경영자의 퇴임 후 정치 활동을 하려는 자기이익추구 성향과 경영성과간의 차이분석을 위하여 T-test를 실시하였다. 최고경영자의 자기이익추구 성향과 경영성과간의 T-검정 값은 (표 4-12)과 같으며, 경영성과 중 고객만족도 점수의 값이 $p < 0.05$ 로 유의미한 차이가 있으며, 퇴임 후 정치 활동을 한 경우 고객만족도 점수의 평균이 74점이고 없는 경우는 80점으로 퇴임 후 정치 활동을 한 최고경영자의 경우 고객만족도의 점수가 더 낮은 것으로 나타났다. 경영평가 점수, 총자산 수익률, 계량인건비 비율은 $p > 0.05$ 로 유의미한 차이가 없는 것으로 나타났다.

(표 4-12) 퇴임후 정치활동과 경영성과간의 T-검정 결과

경영성과	퇴임후 정치활동	사례수	평균	표준 편차	F	자유 도	유의 확률
경영평가 점수	있음	21	76.37	6.18	.00	154	.965
	없음	135	77.63	5.88			
고객만족 도점수	있음	21	74.00	16.29	9.16	154	.003
	없음	135	80.00	11.55			
총자산 수익률	있음	21	-1.96	6.94	.12	154	.727
	없음	135	1.83	7.48			
계량 인건비 비율	있음	21	21.94	19.39	2.27	154	.134
	없음	135	17.99	16.05			

제 3 절 최고경영자의 특성의 경영성과 영향 분석

모형을 가지고 공기업 최고경영자의 특성이 경영성과에 미치는 영향을 실증 분석한 결과가 (표 4-13)에서 (표 4-16)까지 요약되어 있다.

1. 최고경영자의 특성이 경영평가 점수에 미치는 영향

(표 4-13)는 1999년부터 2010년까지 14개 정부투자기관 최고경영자의 특성과 고객만족도를 분석한 결과로써, 최고경영자의 개인적 특성, 업무 전문성, 관리 전문성, 정치적 특성을 모두 포함한 상태에서 분석하였다. 수정된 R^2 는 0.135로써 고객만족도를 설명하는 설명력은 13.5%이다. F값은 1.357로 83% 수준에서 유의미한 양(+)의 관계를 보였다.

세부 결과를 최고경영자의 특성별로 살펴보면, 개인적 특성인 나이, 학력, 전공에서는 유의미한 결과가 나오지 않았다. 업무전문성인 업무관련 전공, 해당기관 관련 경험, 재직기간 중에서도 유의미한 결과가 나오지 않았다. 관리 전문성인 기관장 활동 경험, 기업인 출신 중에서는 기관장 활동 경험이 90%수준에서 유의미한 양(+)의 관계를 보였다. 정치적 특성으로 자기이익 추구 특성을 나타내는 퇴임 후 정치활동에서는 유의미한 결과가 나오지 않았다. 유의미한 결과를 보인 기관장활동 경험이 경영평가에 양(+)의 관계를 보인 것은 기관장활동 경험이 경영평가에 긍정적인 영향을 보인다는 것을 나타낸다. 위의 회귀분석 모형은 90%이상에서도 유의미한 결과를 보이지 않았고, 최고경영자의 특성 중에서도 기관장 활동경험만이 유의미한 결과를 보이고 있다.

(표 4-13) 회귀분석결과(최고경영자의 특성과 경영평가 점수)

모형	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
	B	표준오차	베타		
(상수)	75.933	9.641		7.876	.000
나이	-.032	.163	-.019	-.195	.846
박사	.772	1.807	.049	.427	.670
석사	.729	1.130	.062	.645	.520
기타계열	1.851	2.188	.095	.846	.399
자연과학계열	1.733	4.758	.033	.364	.716
공학계열	2.179	1.532	.151	1.422	.157
사회과학계열	.755	2.468	.028	.306	.760
법정계열	.574	1.296	.045	.443	.658
업무관련 진공	.120	1.331	.010	.090	.929
해당기관 관련경험	-.024	1.207	-.002	-.020	.984
재직기간	.066	.049	.116	1.343	.182
기관장활동	2.725	1.497	.222	1.820	.071
언론인(기타)	-2.482	2.108	-.174	-1.177	.241
관료	-1.342	2.002	-.086	-.670	.504
정치인	-1.232	1.334	-.092	-.924	.357
사후정치활동	-.199	1.680	-.012	-.119	.906

수정된 $R^2 = 0.368$, $F = 1.357$

2. 최고경영자의 특성이 고객만족도 점수에 미치는 영향

(표 4-14)은 1999년부터 2010년까지 14개 정부투자기관 최고경영자의 특성과 고객만족도를 분석한 결과로써, 최고경영자의 개인적 특성, 업무 전문성, 관리 전문성, 정치적 특성을 모두 포함한 상태에서 분석하였다. 고객만족도 점수는 고객중심 경영의 중요성을 인식시키고 교육 강화, 제도개선, 외부컨설팅의뢰, 환경개선 등을 활동을 측정 할 수 있는 서비스적 지표이다. 수정된 R^2 는 0.317로써 고객만족도를 설명하는 설명력은 31.7%이다. F값은 4.04***으로 99% 수준에서 유의미한 양(+)의 관계를 보였다.

세부 결과를 최고경영자의 특성별로 살펴보면, 개인적 특성인 나이, 학력, 전공에서는 유의미한 결과가 나오지 않았다. 업무전문성인 업무관련 전공, 해당기관 관련 경험, 재직기간 중에서는 재직기간만이 90% 수준에서 유의미한 양(+)의 관계를 보였다. 관리 전문성인 기관장 활동 경험, 기업인 출신 중에서는 기관장활동 경험이 99%수준에서 유의미한 양(+)의 관계를 보였다. 정치적 특성인 퇴임 후 정치활동에서는 유의미한 결과가 나오지 않았다. 유의미한 결과를 보인 재직기간, 기관장활동 경험 변수는 양의 관계를 보이고 있다는 것은 위 변수들이 고객만족도를 높여주는 요인으로 알 수 있다. 90%이상의 수준에서 유의미한 수준이 나오지 않았지만 학력이 박사인 경우 전공이 자연과학계열, 공학계열인 경우가 고객만족도에 긍정적인 요소가, 사후 정치활동을 한 최고경영자의 경우는 고객만족도에 부정적이 요소가 될 수 있는 개연성이 높다.

(표 4-14) 회귀분석결과(최고경영자의 특성과 고객만족도 점수)

모형	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
	B	표준오차	베타		
(상수)	55.416	17.954		3.087	.002
나이	.159	.303	.044	.524	.601
박사	1.490	3.366	.045	.443	.659
석사	2.951	2.105	.119	1.402	.163
기타계열	1.500	4.075	.037	.368	.713
자연과학계열	12.956	8.862	.118	1.462	.146
공학계열	4.374	2.854	.145	1.533	.128
사회과학계열	4.232	4.597	.076	.921	.359
법정계열	.353	2.413	.013	.146	.884
업무관련 진공	-.077	2.479	-.003	-.031	.975
해당기관 관련경험	-.900	2.248	-.034	-.400	.690
재직기간	.179	.091	.151	1.970	.051
기관장활동	12.452	2.789	.483	4.465	.000
언론인(기타)	-3.461	3.926	-.116	-.882	.379
관료	2.646	3.729	.081	.710	.479
정치인	.679	2.484	.024	.274	.785
사후정치활동	-3.508	3.129	-.097	-1.121	.264

수정된 $R^2 = 0.317$, $F = 4.04^{***}$

3. 최고경영자의 특성이 총자산수익률에 미치는 영향

(표 4-15)은 1999년부터 2010년까지 14개 정부투자기관 최고경영자의 특성과 총자산수익률을 분석한 결과로써, 최고경영자의 개인적 특성, 업무 전문성, 관리 전문성, 정치적 특성을 모두 포함한 상태에서 분석하였다. 총자산수익률(ROA)은 자산을 얼마나 효율적으로 운영했는지 측정할 수 있는 재무적 지표이다. 수정된 R^2 는 0.183로서, 계량인건비 비율을 설명하는 설명력은 18.3%이다. F값은 1.945**으로 95% 수준에서 유의미한 양(+)의 관계를 보였다.

세부 결과를 최고경영자의 특성별로 살펴보면, 개인적 특성인 나이가 95% 수준에서 유의미한 음(-)의 관계를 보였다. 업무 전문성인 업무관련 전공, 해당기관 관련 근무 경험, 재직기간 중에서 업무관련 전공만이 95%수준에서 유의미한 양(+)의 관계를 보였다. 관리 전문성인 기관장 활동 경험, 기업인 출신 중에서는 기관장활동 경험이 90%수준에서 유의미한 양(+)의 관계를 보였다. 정치적 특성인 사후 정치활동을 한 경우는 95%수준에서 유의미한 음(-)의 관계를 보였다. 유의미한 결과를 보인 업무관련 전공, 기관장활동 경험은 양의 관계를 보이고 있다는 것은 위 변수들이 총자산수익률을 높여주는 요인으로 알 수 있다. 유의미한 결과를 보인 변수 중 사후 정치활동 변수는 음(-)의 관계로 총자산수익률을 낮추는 요인으로 알 수 있다.

(표 4-15) 회귀분석결과(최고경영자의 특성과 총자산수익률)

모형	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
	B	표준오차	베타		
(상수)	22.395	11.887		1.884	.062
나이	-.467	.201	-.215	-2.323	.022
박사	3.040	2.228	.151	1.364	.175
석사	1.580	1.394	.106	1.134	.259
기타계열	2.673	2.698	.108	.990	.324
자연과학계열	9.272	5.867	.139	1.580	.116
공학계열	-.164	1.889	-.009	-.087	.931
사회과학계열	3.729	3.044	.110	1.225	.223
법정계열	-.380	1.597	-.023	-.238	.812
업무관련 진공	3.304	1.641	.214	2.013	.046
해당기관 관련경험	-.615	1.489	-.038	-.413	.680
재직기간	.067	.060	.093	1.107	.270
기관장활동	3.619	1.846	.232	1.960	.052
언론인(기타)	.855	2.599	.047	.329	.743
관료	4.301	2.469	.218	1.742	.084
정치인	-1.018	1.644	-.060	-.619	.537
사후정치활동	-5.231	2.071	-.239	-2.525	.013

수정된 $R^2 = 0.183$, $F = 1.945^{**}$

4. 최고경영자의 특성이 계량인건비 비율에 미치는 영향

(표 4-16)는 1999년부터 2010년까지 14개 정부투자기관 최고경영자의 특성과 계량인건비를 분석한 결과로써, 최고경영자의 개인적 특성, 업무 전문성, 관리 전문성, 정치적 특성을 모두 포함한 상태에서 분석하였다.

계량인건비 비율은 합리적 임금관리를 측정 할 수 있어서 경영진이 경영관리를 잘 했는지 여부를 알아볼 수 있었다. 수정된 R^2 는 0.147로써, 계량인건비 비율을 설명하는 설명력은 14.7%이다. F값은 2.669***으로 99% 수준에서 유의미한 양(+)의 관계를 보였다.

세부 결과를 최고경영자의 특성별로 살펴보면, 개인적 특성으로 학력이 석사인 경우, 전공이 기타계열, 공학계열, 사회과학계열, 법정계열인 경우 각각 95%수준이상에서 유의미한 음(-)의 관계를 보였다. 업무 전문성으로 업무관련 전공, 해당기관 관련 근무 경험, 재직기간 중에서 업무관련 전공만이 95%수준에서 유의미한 음(-)의 관계를 보였다. 관리 전문성인 기관장 활동 경험, 기업인 출신여부와 정치적 특성인 정치인 출신여부와 퇴임 후 정치활동에서는 유의미한 결과가 나오지 않았다. 유의미한 결과를 보인 학력이 석사인 경우, 전공이 기타계열, 공학계열, 사회과학계열, 법정계열인 경우, 관련학과 전공인 경우 음의 관계를 보이고 있다는 것은 위 독립변수들이 계량인건비 비율을 줄여주는 요인으로 나타났다. 그 밖에 기관장 활동 경험도 유의미한 결과는 아니지만 계량인건비 비율을 줄이는 변수로 나타났다. 반대로 퇴임 후 정치활동을 하는 최고경영자의 경우는 유의미 하지는 않지만 계량인건비 비율을 높이는 변수로 나왔다.

(표 4-16) 회귀분석결과(최고경영자의 특성과 계량인건비 비율)

모형	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
	B	표준오차	베타		
(상수)	46.069	25.323		1.819	.071
나이	-.087	.428	-.018	-.203	.840
박사	-3.746	4.747	-.085	-.789	.431
석사	-6.363	2.969	-.193	-2.143	.034
기타계열	-22.800	5.748	-.420	-3.967	.000
자연과학계열	-12.736	12.499	-.087	-1.019	.310
공학계열	-15.751	4.025	-.391	-3.913	.000
사회과학계열	-14.767	6.484	-.198	-2.278	.024
법정계열	-10.691	3.403	-.300	-3.142	.002
업무관련 진공	-8.009	3.497	-.236	-2.290	.024
해당기관 관련경험	2.680	3.171	.075	.845	.399
재직기간	-.071	.128	-.045	-.551	.583
기관장활동	-6.483	3.933	-.189	-1.648	.102
언론인(기타)	-.830	5.537	-.021	-.150	.881
관료	1.737	5.260	.040	.330	.742
정치인	2.599	3.503	.069	.742	.459
사후정치활동	2.452	4.413	.051	.556	.579

수정된 $R^2 = 0.147$, $F = 2.669^{***}$

제 3 절 소결

(표 4-16)은 최고경영자의 특성과 4개의 종속변수(경영평가 점수, 고객만족도 점수, 총자산 수익률, 계량인건비 비율)의 회귀분석을 종합한 결과이고 (표 4-17)은 연구가설의 검정 결과이다.

최고경영자의 개인적 특성 중 나이는 총자산수익률과, 학력과 전공은 계량인건비 비율과 유의미한 관계가 나왔다. 나이와 총자산수익률과의 관계를 살펴보면 99% 수준에서 음(-)의 유의미한 관계가 나왔는데 이는 최고경영자의 나이가 많을수록 총자산 수익률에는 안 좋은 결과를 보이고 있다는 것이다. 학력은 석사가 계량인건비 비율과 95% 수준에서 음(-)의 유의미한 관계가 나왔는데 이는 학사이하를 받은 최고경영자와 비교할 때 석사학위를 받은 최고경영자의 경우 계량인건비를 줄이고 있다는 관계를 나타낸다. 전공은 기타계열, 공학계열, 사회과학계열, 법정계열이 계량인건비 비율과 최소 95% 수준에서 음(-)의 유의미한 관계가 나왔는데 이는 상경계열을 전공한 최고경영자보다 다른 계열을 전공한 최고경영자가 계량인건비를 줄이고 있다는 결과를 나타낸 것이다.

최고경영자의 업무 전문성에서는 업무관련 전공한 경우가 계량인건비 비율과 총자산수익률에서 유의미한 관계가 나왔고 재직기간은 고객만족도 점수에서 유의미한 결과가 나왔다. 업무관련 전공은 계량인건비 비율과 95% 수준에서 음(-)의 유의미한 관계가 나왔는데 이는 최고경영자가 업무관련 전공을 전공한 경우 계량인건비 비율을 낮추고 있다는 것을 나타낸다. 업무관련 전공은 또한 총자산수익률과 95%수준에서 양(+)의 유의미한 결과가 나왔는데 최고경영자가 업무관련 전공을 전공한 경우 총자산수익률을 더 낼 수 있다는 것을 나타낸다. 재직기간은 고객만족도 점수와 90% 수준에서 양(+)의 유의미한 결과가 나왔는데 최고경영자의 재직기간이 길수록 고객에게 더 좋은 서비스를 제공하고 있다는 것을 나타낸다.

최고경영자의 관리 전문성 중에서 기관장활동 경험은 총자산수익률, 고

고객만족도 점수와 경영평가 점수에서 유의미한 결과가 나왔으며, 관료 출신인 경우 총자산수익률에서 90% 수준에서 유의미한 결과가 나왔다. 기관장활동 경험은 총자산수익률과 90%수준에서 양(+)¹의 유의미한 결과가 나왔는데 이는 기관장활동 경험이 총자산수익률을 내는데 좋은 영향관계에 있다는 것을 나타낸다. 기관장 활동 경험은 고객만족도 점수와 99% 수준에서 양(+)¹의 유의미한 결과가 나왔는데 이는 기관장 활동 경험이 있는 최고경영자는 고객만족도 점수에 긍정적인 영향관계가 있다는 것을 나타낸다. 기관장 활동 경험은 또한 경영평가 점수와 90%수준에서 (+)¹의 유의미한 결과가 나왔는데 이는 기관장활동 경험과 경영평가 점수사이에는 긍정적인 영향관계가 있다는 것을 나타낸다. 출신은 관료가 총자산수익률과 90% 수준에서 양(+)¹의 유의미한 결과가 나왔는데 이는 관료출신인 경우 기업인 출신보다 총자산수익률에서 긍정적인 결과를 보이고 있다는 것을 나타낸다.

최고경영자의 정치적 특성을 나타내는 사후 정치 활동은 총자산수익률에서 유의미한 결과가 나왔다. 사후정치활동은 총자산수익률과 95%수준에서 음(-)¹의 유의미한 결과가 나왔는데 이는 사후 정치 활동을 한 최고경영자의 경우 총자산수익률에 안 좋은 영향관계에 있다는 것을 나타낸다.

(표 4-17) 회귀분석요약(최고경영자의 특성과 경영성과)

종속변수	경영평가 점수	고객만족도 점수	총자산수익률	계량인건비
독립변수	B (표준편차)	B (표준편차)	B (표준편차)	B (표준편차)
(상수)	75.933 (9.641)	55.416 (17.954)	22.395 (11.887)	46.069 (25.323)
나이	-0.032 (0.163)	0.159 (0.303)	-0.467** (0.201)	-0.087 (0.428)
박사	0.772 (1.807)	1.49 (3.366)	3.04 (2.228)	-3.746 (4.747)
석사	0.729 (1.13)	2.951 (2.105)	1.58 (1.394)	-6.363** (2.969)
기타계열	1.851 (2.188)	1.5 (4.075)	2.673 (2.698)	-22.8*** (5.748)
자연과학계열	1.733 (4.758)	12.956 (8.862)	9.272 (5.867)	-12.736 (12.499)
공학계열	2.179 (1.532)	4.374 (2.854)	-0.164 (1.889)	-15.751*** (4.025)
사회과학계열	0.755 (2.468)	4.232 (4.597)	3.729 (3.044)	-14.767** (6.484)
법정계열	0.574 (1.296)	0.353 (2.413)	-0.38 (1.597)	-10.691** (3.403)
업무관련 전공	0.12 (1.331)	-0.077 (2.479)	3.304** (1.641)	-8.009** (3.497)
해당기관 관련경험	-0.024 (1.207)	-0.9 (2.248)	-0.615 (1.489)	2.68 (3.171)
재직기간	0.066 (0.049)	0.179* (0.091)	0.067 (0.06)	-0.071 (0.128)
기관장활동	2.725* (1.497)	12.452*** (2.789)	3.619* (1.846)	-6.483 (3.933)
언론인(기타)	-2.482 (2.108)	-3.461 (3.926)	0.855 (2.599)	-0.83 (5.537)
관료	-1.342 (2.002)	2.646 (3.729)	4.301* (2.469)	1.737 (5.26)
정치인	-1.232 (1.334)	0.679 (2.484)	-1.018 (1.644)	2.599 (3.503)
사후 정치활동	-0.199 (1.68)	-3.508 (3.129)	-5.231** (2.071)	2.452 (4.413)

(표 4-18) 연구가설의 검정 결과

가 설	경영성과			
	경영평가 점수	고객만족도 점수	총자산 수익률	계량 인건비
가설 1 : 최고경영자의 나이가 젊을수록 경영 성과가 높을 것이다.	기각	기각	채택(-)	기각
가설 2 : 최고경영자의 학력이 높을수록 경영 성과가 높을 것이다.	기각	기각	기각	채택
가설 3 : 최고경영자의 전공이 상경계열인 경우 경영성과가 더 높을 것이다.	기각	기각	기각	채택(-)
가설 4 : 최고경영자가 업무와 관련된 전공을 한 경우 경영성과가 높을 것이다.	기각	기각	채택	채택
가설 5 : 최고경영자가 해당기관과 관련된 업무경험이 있는 경우 경영성과가 높을 것이다.	기각	기각	기각	기각
가설 6 : 최고경영자의 재직기간이 길수록 경영성과가 높을 것이다.	기각	채택	기각	기각
가설 7 : 기관장 활동 경험이 있는 최고경영자인 경우 경영성과가 높을 것이다.	채택	채택	채택	기각
가설 8 : 기업인 출신 최고경영자인 경우 경영 성과가 높을 것이다.	기각	기각	채택(-)	기각
가설 9 : 퇴임 후 정치 활동을 한 최고경영자인 경우 경영성과가 낮을 것이다.	기각	기각	채택	기각

제 5 장 결론

제 1 절 연구결과의 요약

본 연구결과를 보면 14개 공기업 최고경영자의 개인적 특성, 업무전문성, 관리전문성, 정치적 특성이 경영성과에 영향을 미치고 있다는 것을 알 수 있다. 최고경영자의 개인적 특성인 나이와 학력이 계량인건비와 총자산수익률 부분에서 경영성과에 긍정적인 영향관계를 보였는데 이는 나이가 젊고 학력이 높을수록 모험적이고 혁신적인 성장을 추구하기 때문이라 하겠다. 최고경영자의 업무전문성을 나타내는 업무관련 전공 계량인건비 비율과 총자산수익률의 경영성과에서 긍정적인 영향관계를 보였다. 이것은 업무에 필요한 지식은 경험을 통한 것뿐만 아니라 학업을 통한 지식도 기업경영에 필요하다는 것을 나타낸다. 최고경영자의 재직기간이 길수록 고객만족도 점수가 높아 경영성과에 영향을 미치는 것을 수 있었는데 이는 공기업의 최고경영자의 재직기간이 길수록 관련 업무에 대한 이해 정도가 높고 경험이 많으며, 정부, 관련 기관 및 단체와 네트워크 관계가 좋아져서 고객만족도 점수가 높아진다는 것을 알 수 있었다. 최고경영자의 관리전문성을 나타내는 기관장활동경험은 총자산수익률, 고객만족도 점수, 경영평가의 경영성과에서 긍정적인 영향관계를 나타내고 있는데 이것은 공기업의 최고경영자에게 필요한 관리방법은 기관장활동 경험을 통해서 습득이 되고 있다는 것을 말해주고 있으며 전반적인 기업관리 활동은 경험이 중요하다는 것은 나타낸다. 최고경영자의 정치적 특성인 퇴임 후 정치적 활동은 총자산수익률의 경영성과에서 부정적인 영향관계를 나타냈는데 이것은 정치에 관심을 두고 있는 최고경영자는 항상 마음을 정치무대에 두고 있기 때문에 임기 중에 업무에 충실하기 보다는 정치권 진출을 위해 외부 활동에 치중하기 때문이라고 할 수 있을 것이다.

제 2 절 정책적 시사점

본 연구의 정책적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 최고경영자의 개인적 특성은 나이가 젊을수록 그리고 학력이 높을수록 총자산수익률 및 계량인건비가 높아지는 등 공기업의 경영성과와 긍정적인 영향 관계를 가지고 있다. 이것은 나이가 젊은 최고경영자는 혁신적이고 위험 감수적이고 성장 지향적인 경향을 나타내기 때문이라고 생각할 수 있다. 나이는 변화를 감지하고 적절한 대응책을 수행하는 능력에 영향을 미치기 때문이라 설명할 수 있다. 또한 교육수준이 높은 최고경영자는 경계탐색에 능하며, 상황의 모호성을 인내하며 “통합적 복잡성”을 처리할 능력이 뛰어나고 위험 수용성향이 높아져서 전략적인 행동들을 매우 적극적으로 전개하는 성향 때문이라고 할 수 있다. 즉, 연구 결과는 공기업의 최고경영자를 선정할 때 위험(risk)이 큰 분야이기는 하지만 그만큼 수익 창출 기회가 많은 분야의 공기업의 최고경영자를 선정할 때 나이와 학력을 고려 대상으로 해야 함을 말해주고 있다. 예를 들어 공기업의 해외 진출이 많은 경우 해외진출이 위험성이 많지만 그 만큼 새로운 수익창출이 많은 부분이기 때문에 나이가 젊고 학력이 높은 최고경영자를 임용 대상으로 고려 대상에 포함 시킬 수 있다. 둘째, 업무에 필요한 학문을 배우거나, 재직기간이 길거나, 기관장 활동 경험이 있는 전문성을 갖춘 최고경영자일수록 계량인건비 비율, 총자산수익률, 고객만족도 점수, 경영평가 점수가 좋게 나와 공기업 경영성과와 긍정적인 영향 관계를 가지고 있다. 전문적인 교육은 적절한 의사결정에 보다 깊은 관계가 있고 재직기간일 길어질수록 기업경영에 대한 전반적이 이해와 장·단기적인 업무 추진이 가능해지기 때문이다. 그리고 기관장으로써의 활동 경험은 조직관리 및 조직 이해력이 높아져서 더 빨리 최고경영자의 위치와 역할을 수행 할 수 있기 때문이다. 따라서 최고경영자의 재직기간을 단축시켜 공기업에 부정적인 영향을 미칠 수 있는 정치적 임용 등의 관행을 최소화하는 것이 바람직하다. 뿐만 아니라, 최고경영자의 선정에 있어서 기관장 활동경험

을 고려하여 최고경영자의 경영 전문성을 높여 좋은 경영성과가 나오도록 하여야 할 것이다. 셋째 공기업 최고경영자는 정치에 대한 관심은 총자산수익률을 낮아지는 등 공기업 경영성과에 안 좋은 영향을 주고 있다. 이것은 정치에 관심을 두고 있는 최고경영자는 항상 마음을 정치무대에 두고 있기 때문에 임기 중에 업무에 충실하기 보다는 정치권 진출을 위해 외부 활동에 치중하기 때문이라고 할 수 있을 것이다. 그러므로 공기업 최고경영자는 정치적 거리가 있는 자로써 전문성 등을 고려한 임용 선정 기준이 필요하다고 보인다.

이상과 같이, 본 연구에서는 공기업 최고경영자의 임용에 있어 필요한 특성을 실증정적으로 검증해 보았다. 개인적 특성을 나타내는 나이와 학력수준, 관련 전공, 관련 업무 경험, 재직기간, 기관장의 활동 경험과 같이 최고경영자의 전문성을 나타내는 최고경영자의 특성을 고려하여 인사선정이 필요하다. 마지막으로 기업의 경영보다는 정치권에 대한 열망이 많은 사람이 정치권을 나가기 위한 잠시 거쳐 가는 곳 내지 교도부가 공기업의 최고경영자의 자리가 되어서는 안 될 것이다.

제 3 절 연구의 한계와 향후 연구

본 연구의 한계는 다음과 같다. 첫째, 14개 공기업의 최고경영자를 대상으로 개인적 특성, 전문성, 정치적 특성을 분석하여, 분석 결과가 지방자치단체의 공기업뿐만 아니라 전체 공기업을 대변하지 못한다는 한계를 가지고 있다. 둘째, 공기업에 대한 균형 있는 연구를 위해서는 공공성과 기업성에 대한 다양한 연구가 병행되어야 하나, 본 연구에서는 최고경영자의 개인적 특성, 전문성, 정치적 특성과 계량인건비 비율, 총자산 수익률, 고객만족도 점수, 경영평가 점수 등 일부분을 위주로 분석한 한계를 가지고 있다. 공기업의 경우 계량화하기 어려운 성과들도 많은데, 일부분 위주로 제한적으로 분석이 수행되었다는 한계가 있다. 셋째, 최고경영자

의 정치적 특성을 퇴임 후 정치활동으로 정한 부분은 변수의 제한적 한계가 있다. 더 다양한 변수 개발로 더 검증이 필요한 부분이라고 할 수 있다.

향후 연구는 본 연구의 한계점들을 보완하고, 지방자치단체의 공기업을 포함한 전체 공기업과 공공기관을 대상으로 경영성과를 보다 객관적으로 분석하는 연구가 이루어지기를 기대한다. 이를 위해서는 보다 연구 범위를 넓히고, 정교한 분석모형을 설정하여야 한다. 또한 질적인 분석도 수행되어서, 본 연구와 관련된 양적, 질적 발전이 이루어져야 한다고 본다.

참 고 문 헌

<단행본>

- 기획예산처(2003), “공기업 일반현황”
- 김규정(2003), 「행정학개론」, 서울:법문사
- 공기업·준정부기관 경영평가단(1999~2010), “공기업·준정부기관
경영실적 평가 보고서”(1999~2010)
- 13개 공기업(1999~2010), “각 년도 경영실적보고서”(13개 기관별)
- 박세정(1992), 「행정학개론」, 서울:법문사
- 박용치(1998), 「현대조사방법론」, 서울:경세원
- 장하준(2003), 『국가의 역할』, 서울: 부·키.
- 유훈(2007), 「공기업론」, 서울법문사
- 유훈 · 유태범(2009), 「공기업론」, 한국방송통신대학교
- 윤성식(2003), 「공기업론」, 서울박영사
- 윤재풍(1997), 「조직학원론」, 서울:박영사
- 이상철(2008), 「한국공기업의 이해」, 서울대영문화사
- 정정길(2003), 「행정학의 새로운 이해」, 서울:대명출판사

<자료>

- 경제정의실천시민연합, (2008), 공공기관 기관장임명 실태분석 보고서
- 박세정(1992), 「조직의 능률성 제고를 위한 기본틀 구축」,
한국행정연구원 연구 보고서
- 한국정치학회(2006), 「감독기관과 산하기관 간 구조적 비리제도 개선 연구」

OECD, 2005, Corporate Governance of State-Owned Enterprises: A
Survey of OECD Countries

OECD, 2009, Toward a Database Documenting the Economic
Importance of SOEs, Working Group on Privatisation and
Corporate Governance of State Owned Assets

공공기관 경영정보 공개시스템(ALIO)	http://www.alio.go.kr/
농수산식품유통공사 홈페이지	http://www.at.or.kr/
대한무역투자진흥공사 홈페이지	http://www.kotra.or.kr/
대한석탄공사 홈페이지	http://www.kocoal.or.kr/
한국관광공사 홈페이지	http://www.visitkorea.or.kr/
한국광물자원공사 홈페이지	http://www.kores.or.kr/
한국농어촌공사 홈페이지	http://www.ekr.or.kr/
한국도로공사 홈페이지	http://www.ex.co.kr/
한국수자원공사 홈페이지	http://www.kwater.or.kr/
한국석유공사 홈페이지	http://www.knoc.co.kr/
한국조폐공사 홈페이지	http://www.komsco.com/
한국전력공사 홈페이지	http://www.kepco.co.kr/
한국토지주택공사 홈페이지	http://www.lh.or.kr/
한국철도공사 홈페이지	http://www.korail.com/

<논문>

강영걸(1999), 정부투자기관 기관장의 교체가 기관 경영성적에 미치는
영향에 관한 연구. 「한국경상논총」.17(1):153-174.

- 장제상 · 유상원(2008), 정부산하 기관기본법에 의한 평가를 중심으로
「한국행정연구」.16(4):3-30.
- 공병천(2004), 평가와 예산부문의 성과관리연계. 「한국정책학회보」.13(2):67-89.
- 곽수일(2002), 비계량지표의 분석과 재구성. 「공기업논총」.3(1):19-27.
- 곽채기(2003), 정부투자기관 경영평가제도의 문제와 개선방안 공기업 포럼
제1회 서울대학교행정대학원
- _____(2006), OECD 공기업 지배구조 가이드라인 과 공기업 지배구조의
개혁방향 「기업지배구조리뷰」.24:6-9.
- _____(2008), 기업 지배구조 관점에서 바라 본 최근의 공기업 임원 선임의
문제점 「기업지배구조리뷰」.40:5-10.
- 김기원(2004), 기업지배구조 이론에 관한 연구.
한국방송통신대학교 「논문집」. 37: 217-231
- 김준기(2001), 공기업 경영평가제도의 성과와 향후 과제,
「한국행정연구」.10(1). 한국행정연구원
- 김준기(2005), 공기업 지배구조에 대한 평가와 개선방안: 정부투자기관
이사회를 중심으로 「공기업논총」. 16(1): 55-72
- 김준철(2006), 정부투자기관 경영평가제도가 기관에 미치는 영향분석 :
경영관리, 수익성, 생산성에 미치 효과울 중심으로,
서울대학교 석사학위논문
- 김 현(2007), 정부투자기관 관리제도 변화에 따른 사장임용 유형별 경영성과
차이분석 낙하산 인사를 중심으로. 한국행정학회.
학술세미나자료
- 박석희(2006), 공기업 경영평가가 조직성과에 미친 영향분석,
서울대학교 박사학위논문
- 박인규(2009), 기관장의 특성이 경영성과에 미치는 영향 공기업· 준정부기관을
중심으로, 고려대학교 석사학위 논문
- 박천오(2003), 개방형 직위제도의 변화와 발전 방향 정부산하기관 기관장 공모제
개선방안에 관한 연구 「한국인사행정학회보」.2(1):53-70.

- 박천오·주재현(2005), 기관장 공모재의 합리적 모델개발 「한국행정연구」.14(2).
- 선우석호(2000), 정부투자기관 관리기본법 개정이후의
공기업지배구조의 문제점과 개선방안 「공기업논총」. 11(1)
- 송경수·정동섭(1998), 최고경영자의 인구통계학적 특성: 조직 특성과
전략 유형의 관련성 「한국경영정보원」.2:47-73.
- 송대회(2003), 공기업경영평가제도의회고와발전방향 「공기업논총」.15(1):1-10.
- 송선화(2010), 경영평가제도가 준정부기관 경영효율성에 미치는 영향,
이화여자대학교 석사학위 논문
- 오연천·곽채기(2003), 정부투자기관 경영평가제도의 개선방안 「공기업논총」
15(1):123-154.
- 유승원(2009), 공기업의 지배구조와 경영성과 CEO와 내부감사인을 중심으로
한국개발연구원 「한국개발연구」.31(1):71-103.
- 윤호진(2010), 공기업 기관장 특성과 경영평가의 관계, 인천대학교 박사학위 논문
- 이만우(1999), 해정 정부투자기관 관리기본법 공기업 지배구조
「공기업논총」. 12(1).
- 이명석(1997), 정부투자기관 임원의 충원에 관한 연구 「한국행정학보」.31(3):
295-311.
- _____(2001), 정부투자기관 임원의 정치적 임용과 경영실적 「한국행정학보」.
35(4):139-156.
- 이상철·권영주(2008), 경영성과 제고를 위한 공공기관의 조직문화 유형분석
「한국행정학보」.42(3):143-164.
- 이석원(2006), 조직성과 지표를 사용한 공공기관의 성과 측정 정부투자기관
경영평가에의 적용 「한국행정학보」.39(4):81-104.
- 조동근(1995), 공기업의 소유 구조적 특성에 따른 내부 비효율성 「경제논집」
제15총:19-20
- 최범진(2011), 정부투자기관 임원의 재임기간과 경영성과간의 관계에 관한 연구,
서울대학교 석사학위논문
- 하태권(1995), 지방자치와 직업공무원제도: 광역단체장의 인사권을

중심으로 「한국사회와 행정연구」. 5:1.

한상일(2006), 정부산하기관의 다양성과 유형화에 관한 연구: 성과측정체제의 도입 실태와 성과정보 활용의 영향 요인. 연세대학교 지역개발연구소 「지역발전연구」.15: 285-306.

Hal G. Rainey(2002), Understanding and Managing Public Organization, Sanfrancisco: Jossey-Base

Salamon Later M(2002), The Tool of Government: Introduction, Oxford Press

Dicke(2002), A test: Can Stewardship Model Serve as a Second Conceptual, Marcel Dekker

Abstract

The Relationship between Public Enterprise CEO Characteristics and Management Performance

Lim, Dong Min

Department of Public Enterprise Policy

The Graduate School

Seoul National University

State-Run Enterprises have been criticized for reckless management despite all their efforts to innovative management. The management effectiveness of State-Run Enterprises does not be sure by only the market economy. So public enterprise CEOs have more responsibility for management effectiveness because CEOs have the obligation to run State-Run Enterprises economically as principal-agents.

In this research, I examined the relationship between Public Enterprise CEO Characteristics and Management Performance. The unit of analysis is 14 major public enterprises in Korea, and the data from 1999 to 2010 were collected and analyzed.

Most of precedent researches on CEO of public enterprises have focused on political appointment and so called "parachute" personnel management (appointment by orders from above), and the results varied with researchers who discussed mostly situation analyses and improvement plans of CEO recruit system rather than evidential research. Most of precedent researches on CEO and management performance of public enterprises were made of the analysis of career background type, appointment type. Accordingly, the significance of this research is to investigate through evidential analysis whether the public enterprise CEO characteristics promotes or demotes management performance.

In this research, after setting up hypotheses on the basis of precedent researches and survey of existing literature, descriptive statistics and multiple regression analysis were made through SPSS statistical program.

Result show that first individual peculiarities of CEO's, such as ages, academic background and professional attributes of CEO's, such as academic background related business , experience of chief of an organization or tenure periods promotes management performance. whereas the pursuit of political status demotes management performance.

The result of this research suggest that when appointing public enterprise CEO, we need to consider CEO Characteristics such as ages, academic background, academic background related business , experience in chief of organizations and take action is necessary to avoid ones who do not weight business and are eager for political status. However, this research also has following limitations. First, this research is delimited to analysis of the state-run enterprise of local governments nor the entire public enterprises. Second, even though the public enterprises of management performance must be

consider both profitability and publicness, this research focuses on a few factors related with profitability. Lastly, political activities after retirement as public enterprise CEO has limitation of standing for the seeking one's own interests

**keywords : State-Run Enterprises, CEO, Professional Attributes,
Individual Peculiarities, Management Performance,**
Student Number : 2011-22279