



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 석사 학위논문

성과주의 인사평가제도 활용이  
조직효과성에 미치는 영향

- 민간과 공공부문 간 비교 중심으로 -

2017년 8월

서울대학교 행정대학원

공기업정책학과

유 요 엘

# 성과주의 인사평가제도 활용이 조직효과성에 미치는 영향

- 민간과 공공부문 간 비교 중심으로 -

지도교수 전 영 한

이 논문을 공기업정책학  
석사 학위논문으로 제출함

2017년 4월

서울대학교 행정대학원

공기업정책학과

유 요 엘

유요엘의 석사 학위논문을 인준함

2017년 6월

위 원 장           우 지 속           (인)

부위원장           이 수 영           (인)

위 원           전 영 한           (인)

## 국문초록

본 연구는 성과주의 인사평가의 활용 정도가 조직효과성에 미치는 영향을 분석하고, 민간부문과 공공부문과의 비교를 통하여 기관 유형별로 활용 정도와 어떠한 차이를 보이며, 이것이 조직효과성에 미치는 영향의 차이를 규명하는데 그 목적이 있다.

외환위기 이후 국내의 공공/민간 조직에서 성과주의 인사제도를 도입하였다. 그러나, 대부분의 선행연구들은 인사제도의 도입 결정요인을 분석하거나, 민간조직을 중심으로 객관적인 조직 성과와 연관시키는 연구에 집중되어 있었다. 또한, 공공/민간 모두 동일하게 제도를 도입하였으나 민간과 공공부문을 분리하여 연구대상으로 하는 것이 일반적이다. 따라서, 본 연구는 공공부문에서 적용될 수 있는 조직효과성을 중심으로 성과주의 인사평가 제도가 어떤 영향을 미치며, 이것이 공공과 민간 사이의 조직 특성에 따라 다른 결과를 보일 것이라는 가정에서 시작하였다.

본 연구의 종속변수는 조직효과성으로 객관적 성과와 주관적인 성과로 구분하였다. 객관적인 성과는 매출액과 이직률을 주관적인 성과는 조직의 구성원들이 동종업계 경쟁기업과 비교하여 조직의 재무적성과, 노동생산성, 제품 및 서비스 품질, 근로자 주도 혁신 활동, 제품 및 서비스 혁신에 어떠한 인식을 가지고 있는지를 가변수 합으로 설정하였다. 독립변수는 성과주의 인사평가제도의 도입 수준, 공정성 수준, 성과평가 결과의 보상 수준, 평가 결과 활용 수준 네 개로 설정하였으며, 통제변수는 선행연구에 따라 조직규모, 조직연령, 노사유무로 설정하였다. 또한, 공공과 민간의 비교를 위해 공공/민간의 기관 유형을 더미변수화 하여 조절변수로 설정하였다. 본 연구에서는 2013년도 사업체패널데이터에서 결측치를 제외한 총 1,268개 조직(민간부문 1,172개, 공공부문 96개)을 분석대상으로 회귀분석과 공공/민간 조직유형의 조절효과 분석을 실시하였다.

본 연구의 주요 결과는 다음과 같다. 매출액은 성과주의 인사평가제도

의 도입, 평가공정성 수준, 평가결과와 보상연계 수준이 유의미하게 정(+)의 영향을 보였다. 이직률의 경우 평가결과의 보상 연계 수준만 유의미하게 부(-)의 영향을 보였다. 성과평가제도의 공정성 수준 및 성과평가 결과와 보상연계 수준은 조직에 대한 변화 혁신 등의 인식 수준 등 주관적 성과에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한, 본 연구에서 주요한 비교 대상으로 설정한 공공조직과 민간조직의 조직 유형에 의한 조절효과는 성과평가 결과의 보상연계 수준과 매출액의 연관관계에 있어 공공/민간의 차이가 조절효과를 보이는 것으로 나타났다.

결론적으로 성과주의의 인사 평가제도가 조직 효과성을 높이기 위해서는 평가공정성 및 평가와 보상연계 등 제도에 대한 구체적인 내용의 정립이 함께 이루어져야한다. 또한, 성과주의 평가제도의 도입 및 시행 시 구성원들의 합의를 이끌만한 요소들을 함께 제도화하여 체계적으로 운영하여 구성원들의 제도에 대한 신뢰도를 제고할 수 있는 환경이 필요하다는 시사점을 제시하고 있다.

**주요어** : 성과주의 인사평가, 조직효과성, 공공조직, 민간조직

**학 번** : 2016-24447

# 목 차

제1장 서론.....	1
제1절 연구목적 및 필요성.....	1
제2절 연구 범위와 방법.....	3
제2장 이론적 논의와 선행연구 검토.....	5
제1절 성과주의 평가제도에 관한 이론적 논의.....	5
제2절 조직효과성에 관한 이론적 논의.....	9
제3절 선행연구 검토.....	11
제3장 연구설계 및 분석방법.....	16
제1절 연구의 모형 및 가설설정.....	16
1. 연구모형.....	16
2. 가설설정.....	17
제2절 변수의 측정.....	23
1. 독립변수.....	23
2. 종속변수.....	26
3. 조절변수.....	28
4. 통제변수.....	28
제3절 자료수집과 연구방법.....	29
1. 자료수집.....	29
2. 연구방법.....	30

제4장 실증분석.....	31
제1절 기술통계 분석.....	31
1. 종속변수.....	31
2. 독립변수.....	32
3. 통제변수.....	34
제2절 상관관계 분석.....	35
제3절 다중회귀분석.....	38
1. 다중공선성 진단.....	38
2. 회귀분석 결과.....	38
제4절 조직 유형에 따른 조절효과 분석.....	45
1. 성과주의평가제도 활용수준과 매출액.....	45
2. 성과주의평가제도 활용수준과 이직률.....	47
3. 성과주의평가제도 활용수준과 주관적성과.....	49
제5장 결  론.....	52
제1절 연구결과의 요약 및 정책적 시사점.....	52
제2절 연구의 한계 및 향후 연구과제.....	54
참고문헌.....	56

## 표 목차

[표3-1] 연구가설 H1 성과평가제도의 활용과 조직효과성의 관계 .....	20
[표3-2] 연구가설 H2 성과평가제도의 활용과 조직효과성의 관계에서 공공/민간 조절효과 .....	21
[표3-3] 독립변수의 종류와 의미.....	25
[표3-4] 종속변수의 종류와 의미.....	27
[표3-5] 통제변수의 종류와 의미.....	29
[표4-1] 종속변수에 관한 기술통계량.....	32
[표4-2] 독립변수에 관한 기술통계량.....	33
[표4-3] 통제변수에 관한 기술통계량.....	35
[표4-4] 상관관계 분석결과.....	37
[표4-5] 성과주의 평가제도 활용이 매출액에 미치는 영향....	39
[표4-6] 성과주의 평가제도 활용이 이직률에 미치는 영향....	41
[표4-7] 성과주의 평가제도 활용이 주관적성과에 미치는 영향....	43
[표4-8] 연구가설 H1 검증결과.....	44
[표4-9] 매출액에 관한 공공/민간 조절효과 분석 결과.....	46
[표4-10] 이직률에 관한 공공/민간 조절효과 분석 결과....	48
[표4-11] 주관적성과에 관한 공공/민간 조절효과 분석 결과....	49
[표4-12] 연구가설 H2 검증결과.....	50

## 그림 목차

[그림3-1] 연구모형 .....	17
--------------------	----



# 제 1 장 서 론

## 제 1 절 연구목적 및 필요성

본 연구는 성과주의 인사제도의 활용 정도가 조직효과성에 미치는 영향을 분석하고, 민간부문과 공공부문과의 비교를 통하여 기관 유형별로 활용 정도와 어떠한 차이를 보이며, 이것이 조직효과성에 미치는 영향의 차이를 규명하는 것을 그 목적으로 한다.

우리나라의 경영 환경은 1997년 외환위기를 기점으로 큰 변화를 겪게 되었는데, 내수 시장에 만족하던 많은 기업들이 치열한 세계 시장에서 생존하기 위해 노력하게 되었다. 이러한 환경의 변화는 인사 분야에도 영향을 미치게 되었는데, 기업의 경쟁력 강화를 위해 최우선의 과제로 다수의 기업들이 도입한 제도가 바로 성과주의 인사제도이다(박우성·노용진, 2001). 민간부문에서는 외환위기 이후 성과주의 인사제도의 도입과 확산을 통하여 개인 성과평가의 기준을 명확히 하고, 이에 따르는 보상체계를 마련하여 조직 효과를 극대화 시키고자 하였다. 반면, 공공부문에서는 2000년대 중반 이후 신공공관리론(New Public Management)의 전 세계적인 확산과 함께 성과주의 인사제도가 확산되었다. 신공공관리론에 따르면 정부는 거래비용을 줄이는 방향으로 조직 구조를 개편하는 동시에 조직원들의 성과에 대한 객관적인 측정체계를 만들기 위해 노력한다. 즉, 정부 및 공공부문 전반에 시장원리 등 민간적인 요소를 도입하여 공공기관의 효율성을 강화하고자 하는 것이다(오재록, 2009). 특히, 우리나라 정부에서는 공공기관 경영평가를 통해 지속적으로 공공기관 경쟁력을 강화하고자 하였는데, 조직·인사부문에서 성과주의 인사제도의 도입을 중요 지표로 설정하였고 이에 따라 현재 대부분의 공공기관에서 성과주의 인사제도를 도입하여 운영 중에 있다.

또한, 최근 정부에서는 공공기관들이 성과주의 인사제도의 단순히 운영하는데 만족하지 않고 경쟁적인 조직 문화를 확산시켜 조직 효과성을 제고하기 위해 2단계 공공기관 정상화 추진 정책을 추진하고 있다. 이의 주요 내용은 성과연봉 확대, 중기성과급, 인력운영 효율성 제고 등 공공기관에 성과주의 인사제도를 정착하고 확산시키기 위한 사안들로 이루어져 있다.

하지만, 성과주의 인사제도가 빠르게 확산되고 있는 이면에는 성과주의 인사제도가 얼마나 효과적으로 활용되고 있는지, 조직의 효율성을 향상시키는 기재로 얼마나 정상적으로 작동되는지에 대한 의문이 끊임없이 제기되고 있다. 특히, 공공부문의 경우 민간부문 보다 연공서열을 중요시 하는 조직문화가 강력하여 성과주의 인사제도의 기본이 되는 개인성과 평가(MBO와 다면평가)가 얼마나 공정하게 이루어지는지, 이것이 얼마나 조직 효과성과 연결되는지에 대해 회의적인 시각이 지속적으로 있어 왔다. 즉, 공공부문에서는 조직 효과성을 개선시키기 위한 자발적인 필요에 의해서가 아니라, 정부의 경영 효율화의 압력에 의해서 또는, 효율적인 인사관리에 대한 정당성 확보 차원에서 성과주의 인사제도가 도입되어왔다. 이러한 상황이다 보니 다수의 공공기관에서는 성과주의 인사제도를 활용하여 조직 효과성을 높이려는 노력을 하기보다는 제도의 도입과 시행 자체에 의미를 두고 있는 경우가 대부분이다.

새로운 제도가 도입되고 그것이 도입 취지대로 활용되기 위해서는 조직 문화의 변화, 구성원들의 인식의 변화뿐만 아니라 제도의 결과를 다양한 방식으로 활용하는 등 어렵고도 힘든 과정이 필수적으로 요구된다. 또한, 제도가 도입 목적과 부합하여 운영되고 있는지, 그 효과성에 대한 지속적인 피드백이 이루어져야 한다. 하지만, 우리나라 공공부문의 성과중심 인사제도에서는 이러한 부분들이 많이 부족한 상황이다. 또한, 성과중심 인사제도의 도입 초기부터 지금까지의 선행연구들을 살펴보면 성과주의 인사제도의 도입과 활용 영향요인에 대해서 주로 집중되어 이루어져 왔으며, 이것이 실제로 조직효과성과 어떻게 연결되는지에 관련된 연구는 거의 이루어지지 않았다. 특히, 공공부문과 민간부문에서 성과주의 인사제도가 조

직효과성에 미치는 영향에 대한 차이에 대한 연구는 전무한 실정이다.

이러한 부분들을 감안하여, 본 연구에서는 성과주의 인사제도가 실제 제도 도입 취지에 부합하여 운영되고 있고 그 효과성은 어떻게 나타나는지를 살펴보고, 공공과 민간 부문에서 그 차이는 어떻게 나타나는지 규명하고자 한다. 더 나아가 공공부문에서 성과주의 인사제도가 조직효과성과 연계되어 운영되기 위한 정책적 함의를 제시하고자 한다.

## 제 2 절 연구의 범위와 방법

이를 위해서 본 연구에서는 성과주의 인사평가 제도와 관련된 문헌연구 및 선행연구를 고찰하고, 조작단위 패널조사 결과를 통한 실증연구를 실시하였다. 문헌연구는 성과주의 인사제도와 조직효과성에 대한 다양한 분야에서 연구된 이론과 문헌들을 분석하였고, 이를 바탕으로 도출된 요인들을 중심으로 독립변수(성과주의 인사평가제도 활용수준)와 종속변수인 조직효과성(객관적 효과 및 주관적 효과)으로 연구모형을 구성하고 이에 따른 가설을 설정하였다.

본 연구의 가설 실증분석을 위해 한국노동연구원이 2014년도에 실시한 '2013 사업체패널조사 데이터'와 2012년도에 실시한 '2011 사업체패널조사 데이터'를 활용하였다. 또한, 통계분석의 도구는 IBM SPSS 22.0 통계패키지를 사용하였고 분석기법으로는 기초통계분석, 다중회귀분석, 조직유형 조절효과를 분석하였다.

사업체패널조사는 한국노동연구원에서 노동수요, 고용구조 등 실태를 파악하여 노동시장 정책 수립을 위한 기초자료로 활용하기 위해 2005년을 시작으로 2년에 1회씩 격년으로 실시하고 있으며, 설문 참여기관의 조직명을 코드로 표시하였기 때문에 구체적으로 어떤 조직이 포함되어 있는지는 알 수 없지만 지역적으로는 전국적으로 분포되는 특징을 보인다. 2013년도 사업체패널조사의 민간부문 1,656개, 공공부문 119개로 총 1,775개

대상 사업장을 대상으로 시행되었다. 본 연구에서는 2013년 데이터 중 민간부문은 농림어업 및 광업을 제외한 상용근로자 30인 이상의 사업장을, 공공부문은 상용근로자 20인 이상의 사업장을 모집단으로 하여 총 1,668개 조직(민간부문 1,550개, 공공부문 118개)를 분석대상으로 하였다.

## 제 2 장 이론적 논의와 선행연구 검토

### 제 1 절 성과주의 인사평가 제도에 관한 이론적 논의

#### 1. 성과주의 인사평가 제도의 개념

20세기 이후 좀 더 효율적인 경영관리를 위한 연구는 지속적으로 변화하여 왔다. 특히, 최근에는 조직원을 통제의 대상으로 놓고 관리해야 한다는 테일러의 방식과 달리 사람이 조직의 중요한 자산이기 때문에 이를 어떻게 개발하는지가 조직성과 및 효과성에 미치는 영향이 달라진다는 연구결과들이 보고되어 왔다. 이러한 연구들은, 조직원들을 통제(Control)하기보다 조직원들이 조직과 직무에 몰입(Commitment)하고 참여도가 높을 때 조직성과가 높아진다는 기본 전제를 가정하고 있다(정권택, 박경규, 임효창, 2008).

공공부문에서 성과주의 인사제도의 개념은 연구에 따라 좁은 의미와 넓은 의미로 구분하여 사용하기도 한다. 좁은 의미의 성과주의 인사제도는 조직원 혹은 조직 부서의 성과가 급여 및 승진 등 보상에 연계되는 제도이다(삼성경제연구소, 2002). 반면, 넓은 의미의 성과주의 인사제도는 전통적인 직업공무원 제도의 효율성이 낮다고 보고, 개방형 직위제도의 전면 확대 등을 통해 이를 개선해 나가고자 하는 제도이다(오재록, 2009). 미국 노동부가 기업의 성과를 높이기 위한 인사제도나 정책을 고성과 작업시스템(HPWS, High Performance Work System)으로 지칭하면서 고성과형 인사관리는 시작되었다고 볼 수 있는데(김기태, 1999), 주로 우리나라의 공공기관에서 활용되고 있는 성과주의 인사제도의 개념은 기존 연공서열 중심과 다르게 개인 또는 집단의 성과를 평가와 보상에 반영하는 좁은 의

미의 개념으로 사용되고 있다. 앞서 명시한 박근혜 정부의 공공기관 정상화 대책의 2단계로 넓은 의미의 성과주의 인사제도 도입의 추진이 이루어졌으나 문재인 정부로 교체로 인해 이를 추진하기 위한 동력은 많이 상실된 상태이다.

성과주의 인사제도의 구성요소에 대해서는 장기적으로 지속적인 경쟁우위를 보유하게 하는 성과지향적 인사관리로 엄격한 직원의 채용, 성과 연동 보상, 교육훈련을 통한 직원능력 향상, 정보공유, 직무설계 등을 제시한 학자도 있으며(Huselid, 1995; 박은정, 2014), 성과주의 인사제도를 조직원이나 조직의 성과를 객관적으로 평가하고 그 결과를 보상에 적극적으로 반영하는 제도로 보고, 그 구성요소를 목표관리제, 연봉제, 성과배분제로 보는 견해도 존재한다(유규창 외, 2007).

이렇듯, 성과주의 인사제도의 구성 요소들에 대해서는 학자들마다 다양한 견해를 가지고 있지만, 다수의 학자들은 이 제도의 주요 구성요소로 성과주의 평가제도, 성과주의 보상제도, 성과주의 승진제도를 꼽고 있다. 조직 성과와 효과성을 제고하고 안정적으로 성과주의 인사제도가 정착하기 위해서는 이 세가지 제도들의 효율적인 연계가 필요하다.

성과주의 평가제도에서 성과에 대해서는 다양한 학자들의 견해가 있으나 조직차원에서는 조직 목표에 달성한 기여를 말하며, 개인차원에서는 달성한 결과와 업무수행에 관련된 것을 주로 의미한다. 평가는 개인이나 조직의 성과와 이를 위한 활동을 진단한 후 이를 개선하기 위한 대안을 제시하는 분석 및 판단 작업을 의미한다(송건섭 외, 2006). 개인 성과관리는 피터 드러커가 그의 저서 『경영관리의 실체』에서 ‘측정할 수 없는 것은 관리할 수 없다’고 주장하며 MBO(목표에 의한 관리) 방식의 평가제도를 체계화한 것이 그 시작이라 할 수 있다. 즉, 민간과 조직에서 두루 도입·활용되고 있는 성과주의 인사평가제도는 목표설정과 달성도를 측정하는 MBO에 뿌리를 두고 있다.

성과평가제도는 조직 내 각 구성원들의 임무(mission), 창출하고자 하는 가치(value), 전략적 목표(strategic goal) 등을 기준으로 하여 수행한 업무의 결과를 구체적으로 측정·평가하는 것을 의미한다(Husefield, 1995;

문승권 외, 2005). 조직 구성원들에 대한 성과평가는 모집, 선발, 충원, 해고, 승진 등 기업 및 조직의 인적자원관리의 하나로 성과급의 기초자료로 활용되며 이러한 과정을 통하여 조직 구성원들의 동기가 유발된다는 점에서 매우 중요하다(이규범 외, 1999).

즉, 성과주의 평가제도는 조직원의 성과와 능력을 측정할 수 있는 객관적인 기준을 설정하고, 그 기준에 근거하여 평가하며, 평가 결과에 따라 조직원을 관리해서 직원의 성과와 능력을 향상시키는 것을 그 목적으로 한다. 또한, 조직원의 목표와 조직의 목표를 연계하여 결과적으로 조직성과를 극대화 시킬 수 있는 성과주의 인사관리의 가장 기초 요소라고도 할 수 있다. 이러한 성과주의 인사평가의 목적을 달성하기 위해서는 객관적이고 공정한 평가가 수행되어야 한다. 조직구성원들의 평가제도 수용성이 높을수록 동기부여 및 조직 몰입에 긍정적인 영향을 주고 이를 통해 조직이 원하는 인적자원으로 양성할 수 있는 근거를 마련해 주기 때문이다(노종호·최진욱, 2011).

이에 민간 및 공공부문의 조직들은 다양한 인사·평가제도를 도입하여 운영하고 있고, 그 결과를 고과에 반영함으로써 조직 구성원들의 보상·승진 등에 다양하게 활용하고 있다.

본 연구에서는 성과주의 인사제도의 기본이 되는 조직원에 대한 인사평가를 중심으로 결과 보상 및 활용 수준이 과연 조직에 어떤 영향을 미치는지 살펴보고자 한다.

## 2. 성과주의 인사평가 제도의 종류

현재 우리나라에서 시행 중인 성과주의 인사평가를 이해하기 위해서는 동양 기업과 서양 기업의 인사 관행을 이해할 필요가 있다. 성과주의 인사평가는 서양의 '직무 중심' 인사를 기반으로 하는데, 직무 수행에 필요한 인력을 경력사원으로 충원하는 '외부영입'과 이를 기반으로 한 업무수행 '결과'와 '단기'성과 중심의 관리가 이뤄지며 분권화된 조직구조를 보이는

특징을 보여왔다. 반면 한국과 일본으로 대표되는 동양 기업의 인사 관행은 전통적으로 사람의 기본적인 역량과 잠재적인 가치를 중시하고, 내부육성에 집중하는 내부 노동시장 활용 위주로 인력을 운영하며, 조직몰입을 강조하여 왔다(성상현, 2015). 그러나, 1970년대 중반 이후 서양의 많은 기업들이 도요타로 대표되는 일본 기업들의 인적자원관리 방식들을 받아들이고, 1990년대 중 후반 이후 글로벌 시장으로 진입을 위하여 다수의 동양기업들이 직무 중심의 서양의 인사관행을 받아들이는 등 동·서양 기업들의 인사 문화적 특징들은 ‘성과 추구’를 위해 이미 오래 전부터 융합되는 과정을 통해 변화해 왔다.

성과평가는 개인평가와 조직평가로 구분할 수 있다. 본 연구에서 집중하게 될 개인평가는 조직원의 자질 등 잠재적인 역량을 평가하는 장기적인 관점의 역량평가와 조직원이 단기간에 수행한 성과물을 평가하는 업적평가를 중심으로 이루어지고 있다. 반면, 조직평가는 부, 팀 등 조직 구성에 따라 평가단위가 정의되며 개인평가와 유기적으로 연관되어, 개인 목표의 달성이 조직 목표 달성과 연계되는 방향으로 설계되고 있다. 우리나라에서 성과주의 평가제도의 대표격으로 자리잡은 MBO 평가가 조직 목표가 확정되고 나서 조직목표를 개인목표로 cascading하는 것은 개인목표와 조직목표를 일치화 시켜 조직원의 몰입도를 제고하기 위한 과정이다.

공공부문에서 성과중심의 보수구조, 직무중심 보직임명 등이 점차 강조됨에 따라 객관적이고 공정한 인사평가제도의 중요성이 점점 더 강조되고 있다. 개인의 업적과 역량을 공정하게 평가하고 이를 통해 평가의 객관성·공정성·수용성을 제고하는 것이 성과주의 인사제도의 성공을 위한 가장 중요한 부분이다(박석희, 2013).

성과주의 평가제도로는 우선 목표관리제(MBO : Management By Objectives)를 꼽을 수 있다. 목표관리제(이하 MBO)는 조직의 상하 구성원들이 참여의 과정을 통해 조직단위와 구성원의 목표를 명확하게 설정하고, 그에 따라 생산활동을 수행하도록 한 뒤, 업적을 측정·평가함으로써 관리의 효율화를 기하려는 포괄적 조직관리 체제를 말한다.(이종수, 2009) 즉, MBO는 일의 과정보다는 단기적인 결과를 중시하는 인사관리 기법으



로 앞서 기술하였듯이 1950년대에 드러커(Peter F. Drucker)가 구체적인 인사 관리기법으로 체계화하였으며, 공공부문에는 1970년대 미국 닉슨 행정부이래로 급속히 확산되기 시작하였다.(이종수 외, 2008)

유규창·박우성(2007)은 MBO는 목표설정, 의사결정에의 참여, 목표달성에 대한 Feedback이라는 세 가지 요소로 구성되고 각각의 요소들은 조직성과 개선에 영향을 미친다고 주장하였다. 목표설정은 구성원들의 행동에 방향을 제시하고, 적극적인 의사결정 참여는 구성원들에게 조직 목표에 대해 이해도를 제고시키며, 피드백은 인정과 자극이 발생하여 조직 효과를 향상시키는 결과를 발생시켜 조직성과에 긍정적 결과를 미치게 된다.

1997년 IMF 사태 이후 민간과 공공부문에서 연봉제, MBO 등 다양한 방식의 인사평가제도가 도입되었으나 우리나라의 인사체계는 연공중심의 인사시스템과 문화를 벗어나지 못하였다(성상현, 2015). 이러한 수직적 인사평가 제도의 한계점을 극복하고 신뢰성과 객관성을 회복할 수 있는 방법으로 많이 이용되고 있는 제도가 다면평가제(360-Degree Appraisal)이다. 다면평가제란 개인의 인사평가에서 직속상사만 평가하는 것이 아닌 상하급자 및 동료 등 다양한 조직구성원이 개인의 인사평정에 참여하는 것으로 일반적으로 상사평가의 보완 수단으로 주로 활용되고 있다(박석희, 김민웅, 2011). 다면평가는 다수의 평가자가 여러 각도에서 평가를 종합적으로 하기 때문에, 전통적인 하향식 인사평가와 달리 피평가자의 평가결과에 대한 수용성을 높일 수 있다. 하지만, 평가방식이 복잡하고 적용이 잘못 될 경우 조직 내의 불신이나 갈등을 유발하기도 한다(김판석 외, 2000).

## 제 2 절 조직효과성에 관한 이론적 논의

20세기 중반 조직효과성(organizational effectiveness)은 조직목표를 달성한 성취도로 단순하게 이해되었으나, 이 후 조직효과성 대한 연구가 다양하게 진행되면서 그 개념이 공간적, 시간적인 차원도 포함하는 영역으

로 확대되었다. 조직효과성에 대한 개념은 각각의 조직의 특성에 따라 다르게 정의되고 있으며, 모든 조직에 공통되는 일치된 정의는 학자들의 다양한 견해로 인해 합의가 도출되지 않고 있다(도운섭, 2005). 또한, 조직효과성에 관한 연구경향을 분석한 연구에서도 조직효과성 관련 연구들이 대체로 단편적이고 체계화 되어 있는 경우가 많아 정의를 보편적으로 내리기가 쉽지 않다(민진, 2003).

인사제도가 조직효과성에 미치는 영향에 관한 선행연구를 보면, 민간부문의 경우 재무적성과를, 공공부문의 경우 조직몰입과 조직문화 등 조직성으로 이용하거나 또는 조직 몰입도나 만족도와 같은 주관적성과를 이용해 조직효과성을 측정하는 도구로 활용하였다(김민석,민진, 2014). 이윤창출을 최대의 목적으로 하는 기업의 경우 ROI, ROE 등 재무적 지표를 조직효과성을 측정하기 위한 도구로 활용하는데 문제가 없으나, 정부 정책 및 그 설립의 합목적성을 준수해야하는 공공조직의 경우 민간과 달리 객관적인 지표들만을 이용해 조직효과성을 측정하기에는 무리가 있다. 이러한 이유로 인해 다수의 공공조직을 대상으로 한 선행연구들에서 설문조사 등을 활용하여 조직원의 주관적인 인식 및 조직효과성을 측정하고 있다.(도운섭, 2005)

조직효과성은 조직의 능률성이나 건강성 그리고 조직성과와는 구별되는 주장이 있다(민진, 2003). 조직의 능률성은 조직에서 선택된 산출과 선택된 비율을 의미하지만, 효과성은 산출보다 영향에 초점을 맞추어 조직의 자원과 시스템을 고려하여 이해관계자의 합의를 강조하는 차이를 보인다. 또한 조직의 건강성은 효과성보다 넓은 개념으로 조직의 목표달성정도과 함께 과정적인 측면도 조직성과를 평가하는데 포함되고 있다(박경원, 2002). 경영학에서 사용하는 조직 유효성 역시 조직의 성과를 평가하는 기준으로 보고 있으며, 많은 경영학 선행연구들에서도 조직 유효성과 조직효과성을 동일한 개념으로 사용하고 있다.(도운섭, 2005)

조직효과성(organizational effectiveness)에 대한 접근방법은 조직을 바라보는 관점에 따라 각기 다른데, 크게 전통적 접근방법인 ‘상황적 효과성 접근법’과 현대적 접근방법인 ‘통합적 효과성 접근법’으로 구분할 수

있다. 상황적 효과성 접근법은 조직에서 업무가 이루어지는 과정을 ‘투입-전환-산출’으로 나누어, 이 중 특정 과정에 초점을 맞추어 조직효과성을 관리한다. 반면, 이러한 방법은 조직의 전체적인 모습을 종합적으로 평가하는데 어려움이 있으며, 이러한 한계를 극복하고자 등장한 것이 통합적 효과성 접근법이다. 또한, 조직효과성의 측정요소로 조직몰입, 직무만족 등 조직구성원들의 행동양식을 중요시하는 연구, 조직 내부과정의 효율성 및 적시성을 중요시 하는 관리론적 연구 등 조직효과성의 개념에 대해서 다양한 시각들이 존재한다(이경호, 2014).

이렇듯 조직효과성의 개념은 상황과 시각, 접근 방법 등에 의해서 달라질 수 밖에 없으므로, 다양한 연구들 가운데 본 연구에 가장 적합하다고 판단되는 내부과정모형의 관점에서 조직성과 평가제도와 조직효과성과의 관계에 대한 논의를 진행시키고자 한다. 내부과정모형에 따르면 내부과정이 원만하고 지속과 예측이 가능한 상태인 내부적 건전성과 경제적 측면을 통해 조직효과성을 측정한다(김태룡, 2016). 본 연구에서는 조직효과성을 객관적 성과와 주관적 성과로 나누어 객관적 성과의 경우 민간부문에서 주로 사용하는 매출액, 이직율의 성과관리 지표를, 주관적 성과의 경우 조직구성원들의 조직에 대한 인식의 정도를 활용하여 내부 건전성을 측정하려 한다.

## 제 3 절 선행연구 검토

### 1. 공공부문의 성과평가제도에 대한 선행연구 검토

우리나라의 민간부문 기업과 마찬가지로 공공부문의 인사평가는 전통적으로 연공서열 중심의 근무성적평정제도(이하 근평제도)를 중심으로 이루어져왔다. 이 때문에 평가주체에 따른 관대화 경향 및 평가요소의 판별성이 낮다는 문제로 비판을 받아 왔으며 공기업 근평제도는 평가의 정확성, 공정성, 수용성을 높이는 방법에 대한 연구가 이루어져왔다.(심재권,

2003)

이러한 과거 근무평정 중심의 인사평가제도의 한계 및 앞서 기술한 정부의 성과주의 인사평가제도 도입에 대한 적극적인 의지로 다수의 공공기관에서는 점차 MBO를 중심으로한 평가제도들이 도입되었다. 전통적인 수직적 인사평가 형태로는 연공서열 중심의 평가 문화의 개선이 어려워 대안으로 도입된 업적평가체계로의 다면평가는 도입 시 조직 저항 등 부작용이 예상되지만 확산이 필요하다는 연구가 이루어졌다(김판석 외, 2000)

또한, 전통적인 성과평가 제도의 보완으로 역량평가 제도의 도입과 보완에 대한 연구가 진행되었다. 우리나라에서는 2000년대 중반부터 과거의 실적인 성과가 아니라 조직원의 미래역량을 측정하고 이에 따라 승진 및 경력개발에 활용하는 역량평가 제도가 정부 고위공무원단을 대상으로 시행되고 있었는데, 외국 및 민간기업의 사례를 참고하여 다양한 직위 및 공공기관으로 확산시키고자 하였다(하미승, 권용수, 전영상, 2007).

성과주의 인사평가제도로 공공부문에 도입된 역량평가와 업적평가에 대해 8개 공공기관의 사례 및 평가체계 비교 연구를 통하여 조직 성과를 제고하기 위해 보완점을 찾고자한 연구도 있었다. 기관별로 동일한 평가제도라 하더라도 운영에 있어서 차이를 보이게 되는데 이는 인사평가의 지속적인 검토와 보완을 통해 제도 및 활용방식 개선이 고려되어야 한다(박석희, 2013).

2010년 이 후 초기 다면평가 도입 시 제도의 효과에 대한 후광효과가 사라지면서 다면평가의 문제점을 지적하며 제도의 보완 필요성이 지속적으로 제기되었다. 조경호(2007)은 다면평가는 오용할 경우 인기투표로 전락하여 집단의 통합을 저해할 수 있어 실적평가 보다 직원들의 역량을 향상시키기 위해 활용되어야 하는 것이 타당하여 그 활용을 제한해야 한다고 주장하였다. 반면, 다면평가제도의 특성 및 조직특징이 조직몰입도, 직무만족도 등에 미치는 영향을 분석한 결과 평가자에 대한 신뢰성이 평가 효용성에 긍정적인 영향을 미치며 제도 자체의 문제보다 운영상의 문제가 있어 부작용이 나타날 수 있으므로 조직과 기관의 특성에 맞는 운영을 강조하였다(박석희, 김민웅, 2011, 이수창, 이환범, 2014).

또한, 공공부문 인사평가제도에 대한 최근 연구들은 성과주의 인사평가 방식인 역량평가, 다면평가, 성과평가별 중요성과 한계, 향후 대안 모색 등을 주로 제시하고 있는 경향을 보이고 있다.(이선영·박석희, 2013)

반면, 오재록(2009)은 성과주의 인사제도를 도입했었던 뉴질랜드, 호주, 스웨덴의 사례와 결과중심 관리체계의 이론적·실제적인 한계를 지적하면서 승자독식 및 개인별 차등 구조의 성과주의 인사제도가 결과적으로 조직성과에 부정적인 영향을 끼친다고 하였다.

최근, 공공부문에 대한 정부와 사회의 성과중심 운영과 효율성 강화에 대한 요구는 갈수록 강화되고 있으나, 공공부문의 성과주의 인사평가제도 활용이 조직효과성에 미치는 영향에 대한 연구는 아직 미비한 상황이다. 성과주의 인사평가제도가 공공보다 앞서 도입된 민간부문의 경우 재무적 성과와 연결에 관련된 연구가 존재하나, 공공부문 중심 혹은 공공부문과 민간부문과의 비교 연구는 전무한 상황이다.

## 2. 성과평가제도와 조직효과성에 대한 선행연구 검토

그동안 성과주의 인사제도와 조직효과성과 직접적인 관계보다는 조직성과와 관계에 대한 연구가 주로 이루어 졌다. 유규창 외(2007)는 연봉제와 성과배분제, MBO가 일인당 부가가치와의 관계를 연구하는데 목표관리제는 일관된 효과가 있으며, 연봉제는 관리자들이 생각한 효과는 적었으나 일인당 부가가치 기준으로 봤을 때는 의미있는 결과가 나왔고, 마지막으로 성과배분제도의 효과는 일관되게 없는 것으로 나타났다. 정권택 외(2008)는 성과주의 인사시스템과 기업성과의 관계의 연구를 통해 인사시스템에 기업성과에 직접적인 영향을 부분적으로 주지만 인사시스템에 대한 최고경영자 지원의 조절효과는 관계가 없는 것을 실증하였다.

성과주의 인사제도와 조직효과성에 관한 선행연구들을 살펴보면 조직효과성을 조직성과와 개인적·조직적 수준으로 구분할 수 있다. 많은 선행연구에서 조직효과성을 직무만족·조직몰입·조직성가로 초점을 맞추어 연구를

수행하였다.

박석희 외(2011)는 공공기관의 다면평가제도의 다양한 요소를 구분하고 그것이 조직몰입과 직무만족도에 미치는 영향을 실증하였다.

윤수제 외(2009)는 중앙정부의 성과관리시스템을 계획·집행·평가·환류의 단계로 나누어 이것이 각 항목별로 직무만족도에 미치는 영향을 분석하였다. 고종식(2008)은 개인주의와 성과주의가 평가의 공정성·일관성을 통해 직무만족과 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는지 살펴보았다. 송봉화(2006)는 성과시스템의 성과를 이직률, 인당매출액을 통하여 살펴보았으며, 박석희(2006)는 공공부문의 성과관리제도와 조직 및 인사관리, 재무관리의 효율성에 미치는 영향을 연구하였다.

성과평가제도의 내용적 측면이 조직효과성에 미치는 영향에 관련된 연구는 다음과 같다. 심재권 외(2007)는 공공부문의 혁신과정에서 개인 평가시 공정성에 대한 인식과 혁신적 업무행동의 관계에 대해 분석하였고, 최홍석 외(2008)는 공공기관에서 조직범주, BSC 도입, 조직 구성원들의 동기부여 확대 등의 성과관리 전략변수가 경영평가결과에 미치는 영향을 분석하였다. 강황선(2006)은 지방자치단체장들의 추진의지의 확보가 정부조직의 성과평가에서 중요함을 분석하였다. 문승권 외(2005)는 지방자치단체를 민원부서와 관리부서로 구분하여 조직원 만족도가 성과평가제도의 성공과 미치는 영향을 분석하였는데, 민원부서의 경우 그 영향력이 크게 나타나지만 관리부서는 그렇지 않은 결과를 보여 주었다. 국경복 외(2007)는 국가보훈처 소속 공무원들을 대상으로한 연구에서 지표도출과정에서 구성원의 참여와 상사의 성과지도가 성과관리시스템의 수용성과 효과성인식에 정의 관계를 결과를 도출하였다.

공공부문에서 성과주의 인사제도와 조직효과성과 관계에 관한 선행연구들을 종합하면 조직효과성을 경영성과 등 가시적인 지표에만 집중하거나, 조직몰입도, 직무만족도 등 개인적인 영향에 집중되어 있는 모습들을 볼 수 있다. 본 연구에서는 선행연구의 내용들을 종합하여 조직효과성을 객관적인 성과와 주관적적인 성과를 모두 포함하여 성과주의 인사제도와 관계를 살펴보려고 한다.

### 3. 기존 연구의 한계

그러나 이상의 선행연구에서 다음과 같은 한계점을 보인다.

우선, 대부분의 선행연구들이 개인 성과평가보다는 조직 전체의 성과 중심의 성과관리시스템과 조직효과성에 관한 연구를 중심으로 진행되어, 개인 성과평가가 조직성가로 연계되어 조직성과를 창출한다는 이론적인 기반에 대한 실증연구는 부족한 상황이다.

둘째, 조직효과성을 재무적 성과 등 목표 달성정도로 인식하는 조직성과 측정에 주로 집중되었고 서비스 품질, 혁신적 업무 등의 사항을 포함하여 수행한 연구는 거의 찾아 볼 수 없었다.

셋째, 성과관리시스템이 조직효과성에 미치는 영향에 대한 연구는 직무 만족, 몰입 등 개인수준의 효과성에 집중한 연구가 대부분이며, 조직적 수준의 효과성 분석을 수행한 경우는 부족한 상황이었다. 즉 조직차원의 조직효과성을 재무적 성과 등 객관적 지표와 서비스 품질 및 혁신적 업무 행동에 대한 조직원의 인식수준이라는 주관적 지표를 종합하여 분석하는 다각적인 실증 연구가 필요하다. 현재 거의 모든 공공기관에서 성과중심 인사평가를 운영하며 개인성과와 조직성과를 연계하여 운영하는 점을 고려해 볼 때 조직 차원의 조직효과성을 분석하는 것은 의미가 있다 하겠다.

넷째, 공공부문의 성과평가제도의 효과성을 높이기 위해 영향요인 및 도입요인을 분석한 연구는 많았지만 실제 개인 성과평가제도가 조직효과성에 미치는 영향을 분석한 연구는 많지 않은 상황이다. 무엇보다 성과주의 인사 평가제도가 민간에서도 도입되어 활용되고 있음에도 민간과 공공부문은 어떤 차이를 보이는지에 대한 연구는 전무한 상황으로 이에 대한 비교 분석을 통해 공공부문의 인사평가 개선 방향을 제시할 수 있다는 점에서 의미있는 연구라 하겠다.

## 제 3 장 연구설계 및 분석방법

### 제 1 절 연구모형 및 가설 설정

#### 1. 연구모형

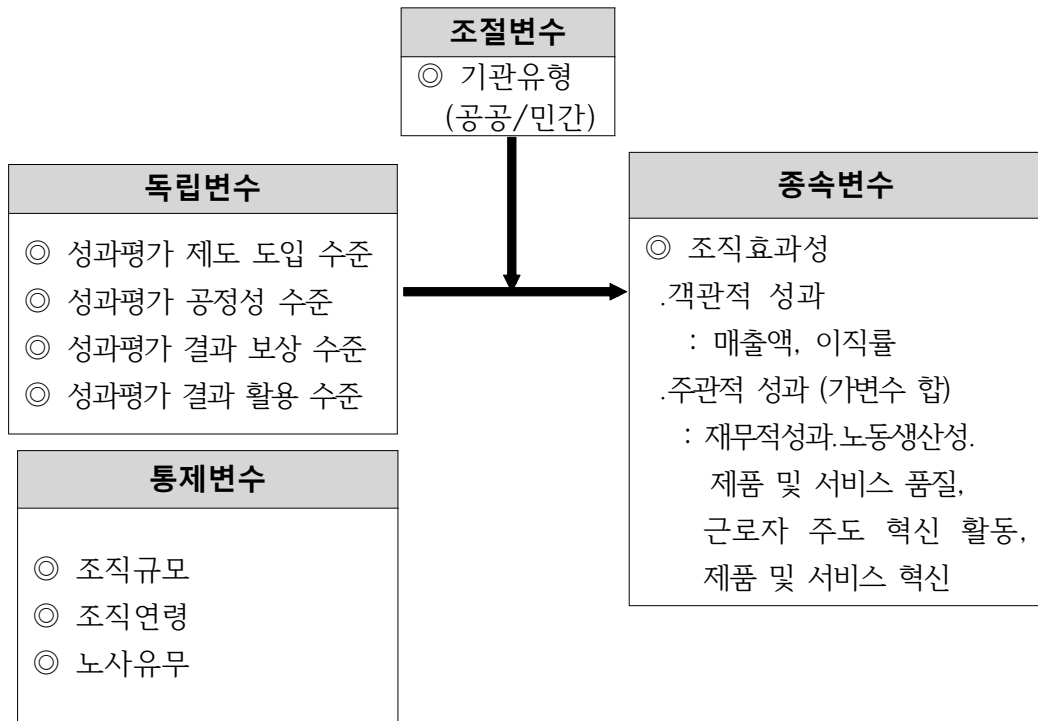
본 연구는 공공부문과 민간부문의 성과주의 개인평가 활용 정도가 조직효과성에 미치는 관계를 비교, 분석하기 위해 다음의 모형을 사용한다. 우선, 독립변수는 성과주의 평가제도 활용 수준으로 성과주의 평가제도 도입 수준, 평가의 공정성 수준, 평가결과와 보상의 연계 수준, 평가결과의 활용수준의 네 가지로 세분화 하였다. 종속변수로는 조직효과성을 객관적 성과와 주관적 성과의 두 가지 하위 변수로 구분하였다. 객관적 성과는 매출액, 이직률의 두 가지로 설정하였고, 주관적 성과는 조직원의 조직에 대한 인지 정도를 다섯 가지로 하위변수의 가변수 합으로 산정하였다. 우선, 첫 번째는 작년 기준 동종업종 평균 비교 자신 조직의 재무적 성과 인지, 두 번째는 작년 기준 동종업종 평균 비교 자신 조직의 노동생산성 인지, 세 번째는 작년 기준 동종업종 평균비교 자신 조직의 제품 및 서비스 품질 인지, 네 번째는 작년 기준 동종업종 평균비교 자신 조직의 근로자 주도 혁신 활동 인지, 마지막으로 작년 기준 동종업종 평균비교 자신 조직의 제품 및 서비스 혁신에 대한 인지이다.

그리고 선행연구에서 조직효과성에 영향을 주는 것으로 나타난 조직규모, 조직연령, 노조유무를 통제하여 독립변수가 종속변수에 미치는 영향을 분석하고자 한다.

민간부문과 공공부문의 특성 및 환경적 차이를 바탕으로 조직유형을 민간/공공으로 구별하고 조직유형에 따라 개인 성과평가 활용도가 조직효과성에 미치는 영향에 차이가 있는지 실증적으로 분석하고자 다음과 같이 연구 모형을 설정하였다.



<그림 3-1> 연구모형



## 2. 가설 설정

본 연구에서는 성과주의 평가제도의 활용이 조직효과성에 미치는 영향을 분석하고자 한다. 성과주의 인사평가제도에 대한 연구는 대부분 도입 영향에 대한 부분에 치중되어 있으며, 그것도 주로 민간부문에 대한 연구들로 진행되어 왔다. 하지만 앞서 살펴보았듯이 공공부문의 인사혁신은 공공기관 자체의 전략이라기보다는 정부 등 외부 기관으로부터 정당성을 확보하기 위해 시행되는 측면이 강하다. 실제로 공공기관 선진화 정책 등 정부의 강력한 드라이브로 민간 보다 오히려 공공기관에서 성과주의 인사평

가제도의 도입이 더 활발한 실정이다. 따라서, 본 연구에서는 민간과 공공기관의 구분 없이 성과주의 인사평가제도의 활용이 조직효과성에 미치는 영향에 대해서 살펴보고자 한다.

성과주의 인사평가제도의 도입 목적은 인적자원 관리를 통한 조직의 경쟁력 확보이다. 정권택 외(2008)는 다수의 선행연구들을 인용하며 특정한 인사제도가 조직의 성격, 문화 등과 관계없이 보편적으로 조직의 성과를 높인다는 유용하다는 보편론적 관점에서 성과주의 인사평가제도 도입이 필요하며 이를 통해 조직 내에서 실제적인 효과를 제고할 수 있는 기업은 인적자원 관리를 통해 경쟁력을 확보할 수 있다고 보았다.

하지만, 성과평가제도의 단순한 도입으로 조직효과성이 제고되진 않는다. 정부의 정책과 사회적 요구에 의한 비자발적인 제도의 도입은 획일적이고 정형적인 제도 운영으로 연결될 가능성이 크고, 이로 인해 도입 취지와 전혀 다르게 조직 및 구성원의 동기유발 감소는 물론 장기적인 발전에 장애 요인으로 작용할 수도 있다(고종식, 2006). 2000년대 중반 정부의 행정기관 혁신 드라이브 이후 국민의 혁신 성과 체감도를 조사한 설문조사에서 혁신에 대한 국민 체감도는 50%에 그쳤으며<sup>1)</sup>, 정부 혁신이 지속적으로 진행되고 있는 중에 ‘혁신피로감’이라는 단어가 등장(박순애 외, 2006)하여 지금까지도 사용되고 있을 정도이다. 또한, 정권의 교체마다 성과주의 평가제도에 대한 입장의 차이로 공공부문에서의 혼란은 가중되고 있는 상황이다.

성과주의 평가제도가 조직효과성과 성공적으로 연계되기 위해서는 제도 시행에 필요한 구체적인 관행 및 운영 내용에 대해 경영진의 실행의지(implementatation)과 조직구성원들의 암묵적인 동의 및 적극적인 참여를 불러오는 내재화(internalization)의 과정이 동시에 이루어져야 한다. 이를 위해서는 성과주의 인사평가제도의 도입과 운영의 근간에, 평가에 대한 공정성과 객관성의 확보가 중요하다(고종식, 2006). 앞서 기술하였듯이 우리나라의 대부분의 공공기관에서 성과주의 평가제도가 이미 도입되어 운영 중이지만, 조직 구성원들은 평가 공정성과 객관성 확보가 부족하다고 인식

---

1) 2006. 5.28 한국일보

하고 있는 경우가 많으며, 효율적인 인사관리에 대한 정당성 확보 차원에서 시행 자체에 의미를 두고 있는 경우도 있다. 역설적으로, 성과를 강조하며 성과주의 인사제도를 도입한 공공기관들은 오히려 제도가 제대로 활용되지 못하였으나, 공공성을 명확히 인식하고 있는 공공기관들에서는 상대적으로 성과주의 인사제도가 잘 작동하고 있는 사례도 있었다(정장훈, 2013).

성과평가 결과에 대한 공정성인식과 평가를 하는 상사가 객관적인 평가를 할 것이라는 신뢰성이 저하될 경우 조직구성원들은 환경의 불확실성과 위험이 가져올 피해로부터 자신들을 보호하려 하는 경향을 보인다. 또한, 조직구성원이 본인의 행동에 대해 공정하게 평가받고 그에 따른 보상을 받는 것은 본연의 역할이나 임무에 충실히 임할 가능성이 매우 높아져 조직 혁신 등의 효과성에 긍정적인 영향을 미치게 될 가능성이 높다(심재권 외, 2007). 성과의 결과에 따른 보상이 공정하게 이루어져야 조직 구성원들의 동기부여와 직무만족도가 높아지며 조직 구성원 간의 경쟁의식을 바탕으로 지속적인 성과향상을 기대할 수 있다. 따라서 성과주의 평가제도의 성공적인 정착을 위해서는 제도의 도입과 함께 조직 구성원의 수용과 합의에 따라 공통된 노력을 확보할 수 있는 구체적인 운영 방안의 정립이 이루어져야 한다(한준 외, 2007). 한발 더 나아가 조직에서 시행된 인사제도가 제도화(institutionalization)되어 조직 효과성에 기여하기 위해서는 조직원들의 제도에 대한 인식과 그것에 가치를 부여하는 과정이 필요하다(김민석,민진, 2014).

이런 측면에서 본 연구에서는 조직원들이 자신의 조직에 대해 동종업계의 다른 조직들과 비교해 어떤 인식을 가지고 있는지에 대한 질문을 조직 효과성의 주관적인 성과에 도입하여 관계를 파악하고자 하였다. 또한, 기관의 구분과 관계없이 제도가 제대로 운영되고 작동되고 있는지를 조직 효과성과의 관계를 통해 밝혀보고자 한다.

관련 선행연구들을 토대로 다음과 같이 가설 H1을 설정하였다.

<표 3-1> 가설 H1 성과평가제도의 활용도와 조직효과성의 관계

H.1 성과평가제도 활용도는 조직효과성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H.1.1 성과평가제도 활용도는 매출액에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H.1.1.1 성과평가제도 도입 수준은 매출액에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H.1.1.2 성과평가제도 공정성 수준은 매출액에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H.1.1.3 성과평가제도 보상연계 수준은 매출액에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H.1.1.4 성과평가제도 결과 활용 수준은 매출액에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H.1.2 성과평가제도 활용도는 이직률에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

H.1.2.1 성과평가제도 도입 수준은 이직률에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

H.1.2.2 성과평가제도 공정성 수준은 이직률에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

H.1.2.3 성과평가제도 보상연계 수준은 이직률에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

H.1.2.4 성과평가제도 결과 활용 수준은 이직률에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

H.1.3 성과평가제도 활용도는 주관적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H.1.3.1 성과평가제도 도입 수준은 주관적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H.1.3.2 성과평가제도 공정성 수준은 주관적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H.1.3.3 성과평가제도 보상연계 수준은 주관적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H.1.3.4 성과평가제도 결과 활용 수준은 주관적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

공공부문과 민간부문의 성과주의 인사제도의 도입 수준 차이 및 도입과 활용의 괴리(디커플링 현상)에 대해서는 다양한 방면에서의 연구가 진행되었다. 권일웅(2012)은 선행연구를 통해 성과배분제에 대해 민간부문에 비해 공공부문이 더 적극적으로 도입하였음을 밝혔다. 이에 반해 정장훈(2013)은 2005년도 사업체패널데이터를 활용하여 진행한 연구를 통해 공공부문 성과주의 인사제도의 적극적인 도입은 정부의 성과주의 인사제도의 강한 추진 등 제도적 환경으로부터 기인하였으며, 도입과 시행에 의의

를 두고 정당성을 확보하기 위해 시행된 면에 주목하였다.

공공부문은 의사결정의 자율성이 낮고 법적·정치적 제약이 많다는 점에서 국가에서 시행하는 정책을 우선적으로 시행할 수 밖에 없는 강제성이 존재한다. 또한, 공공부문의 예산은 정부나 국회에서 확정되고, 시장 메커니즘이 제대로 작동하지 않아 조직의 산출물을 객관적으로 측정하기 어려우며, 상대적으로 근로자의 신분보장이 안정적이기 때문에 민간부문에 비해 성과평가제도가 조직효과성, 특히 객관적인 성과에 미치는 영향이 작을 수 있다. 따라서, 조직 유형에 따라 성과주의 평가제도의 활용 수준이 조직효과성에 미치는 영향력의 크기가 달라질 것으로 기대된다.

또한, 기존의 연구에서는 성과주의 인사 평가제도가 민간에서도 먼저 도입되어 활용되고 있음에도 민간과 공공부문의 조직적인 특성이 조직 효과성 측면에서 결과에 어떤 차이를 보이는지에 대한 연구는 전무한 상황이다. 민간과 공공부문과의 대한 비교 분석을 통해 공공부문의 인사평가를 개선하기 위한 시사점을 도출 할 수 있을 것으로 판단되어, 본 연구에서는 조직유형(민간/공공)에 따른 성과주의 평가제도 효과의 차이를 가설 H2로 설정하고자 한다.

<표 3-2> 가설 H2 성과평가제도 활용과 조직효과성 관계에서 공공/민간 조절효과

H.2 성과평가 활용 수준과 조직효과성의 영향관계에 있어 공공/민간의 조직유형 차이가 조절작용을 할 것 이다.
H.2.1 성과평가 활용 수준과 매출액의 영향관계에 있어 공공/민간의 조직유형 차이가 조절작용을 할 것 이다.
H.2.1.1 성과평가제도 도입 수준과 매출액의 영향관계에 있어서 공공/민간의 조직유형 차이가 조절작용을 할 것이다.
H.2.1.2 성과평가제도 공정성 수준과 매출액의 영향관계에 있어서 공공/민간의 조직유형 차이가 조절작용을 할 것이다.
H.2.1.3 성과평가 결과와 보상 연계 수준과 매출액의 영향관계에 있어서 공공/민간의 조직유형 차이가 조절작용을 할 것이다.
H.2.1.4 성과평가 결과 활용 수준과 매출액의 영향관계에 있어서 공공/민간의 조직유형 차이가 조절작용을 할 것이다.

---

H.2.2 성과평가 활용 수준과 이직률의 영향관계에 있어 공공/민간의 조직유형 차이가 조절작용을 할 것이다.

H.2.2.1 성과평가제도 도입 수준과 이직률의 영향관계에 있어서 공공/민간의 조직유형 차이가 조절작용을 할 것이다.

H.2.2.2 성과평가제도 공정성 수준과 이직률의 영향관계에 있어서 공공/민간의 조직유형 차이가 조절작용을 할 것이다.

H.2.2.3 성과평가 결과와 보상 연계 수준과 이직률의 영향관계에 있어서 공공/민간의 조직유형 차이가 조절작용을 할 것이다.

H.2.2.4 성과평가 결과 활용 수준과 이직률의 영향관계에 있어서 공공/민간의 조직유형 차이가 조절작용을 할 것이다.

H.2.3 성과평가 활용 수준과 주관적 성과(조직에 대한 변화 혁신 등 인식)의 영향관계에 있어 공공/민간의 조직유형 차이가 조절작용을 할 것이다.

H.2.3.1 성과평가제도 도입 수준과 주관적 성과(조직에 대한 변화 혁신 등 인식)의 영향관계에 있어서 공공/민간의 조직유형 차이가 조절작용을 할 것이다.

H.2.3.2 성과평가제도 공정성 수준과 주관적 성과(조직에 대한 변화 혁신 등 인식)의 영향관계에 있어서 공공/민간의 조직유형 차이가 조절작용을 할 것이다.

H.2.3.3 성과평가 결과와 보상 연계 수준과 주관적 성과(조직에 대한 변화 혁신 등 인식)의 영향관계에 있어서 공공/민간의 조직유형 차이가 조절작용을 할 것이다.

H.2.3.4 성과평가 결과 활용 수준과 주관적 성과(조직에 대한 변화 혁신 등 인식)의 영향관계에 있어서 공공/민간의 조직유형 차이가 조절작용을 할 것이다.

---

## 제 2 절 변수의 측정

### 1. 독립변수

본 연구의 독립변수는 성과평가제도와 관련된 내용을 운영하고 있는 수준에 관한 것이다. 사업체패널의 설문 내용 중 성과평가제도를 적극적으로 운영하기 위해 포함되어야 하는 구체적인 운영 내용에 해당하는 총 12개 설문에 대한 변수를 추출하여 세분화하여 조작화 하였다. 이 12개의 항목은 평가제도의 도입에 관한 부분, 평가의 공정성 확보에 관한 부분, 평가결과와 보상의 연계에 관한 부분, 평가결과의 사후 활용에 관한 부분으로 구성되어 있다.

이를 좀 더 구체적으로 살펴보면, 제도의 도입에 관한 내용은 목표설정 방식(MBO), 다면평가, 상대평가의 세 가지 항목에 대해 시행하지 않는 경우를 0으로, 시행하는 경우를 1로 조작화하였다. 평가 공정성 수준에 관한 부분에는 평가 진행도중 평정자와 피평정 사이의 공식적인 면담을 통한 의사소통 및 피드백제공에 관한 내용이 있다. 먼저 공식적인 면담에 관하여는 목표달성 관련 제반 사항을 피평가자와 평가자가 3~4차례 및 수시로 공식면담을 갖는다고 답한 경우를 1로, 초기 목표설정과 최종 평가시에만 면담을 갖는 경우와 1~2차례 공식면담을 갖는 경우, 그리고 ‘공식면담 없음’이라고 답한 경우를 0으로 조작화 하였다. 평가결과 피드백에 대하여는 ‘구체적 명확’으로 답한 경우를 1로, ‘기초적 수준’ 혹은 ‘전혀 제공하지 않음’의 경우를 0으로 조작화하였다.

평가결과와 보상의 연계에 관한 내용은 발탁승진제도, 인사고과 결과에 따른 관리자 및 사원급의 임금 인상 차등, 기본연봉과 성과연봉의 구분, 성과배분제(변동상여금)의 운영에 관한 내용이 있다. 발탁승진제도는 ‘실시하며 잘 활용’하고 있는 경우를 1로, ‘실시는 하나 잘 활용하지 않거나’, ‘실시하지 않음’ 경우를 0으로 조작화하였으며 인사고과 결과에 따른 임금 인상 차등부분에 대해서는 관리자급과 사원급에 대해 이를 실시하고 있는

가에 관한 설문에 대하여 마찬가지로 ‘실시하며 잘 활용’하고 있는 경우를 1로, ‘실시는 하나 잘 활용하지 않거나’, ‘실시하지 않는’ 경우를 0으로 조작화하였다. 기본연봉과 성과연봉의 구분 및 성과배분제(변동 상여금)의 운영에 관한 내용은 ‘예’라고 답한 경우를 1로, ‘아니오’라고 답한 경우를 0으로 처리하였다.

마지막으로 급여 외 평가결과의 활용 수준에 관한 내용을 측정하기 위해서 ‘고과 결과가 좋지 않은 사람들에게 특별 교육훈련을 제공하거나 업적 개선을 위한 프로그램을 운영하는 등 고과결과를 근로자 개발과 연계 시키는가’에 관한 질문에 ‘실시하며 잘 활용’하고 있는 경우를 1로, ‘실시는 하나 잘 활용하지 않거나’, ‘실시하지 않는’ 경우를 0으로 조작화하였다. 평가 결과가 기준 이하인 직원에 대한 퇴출제도를 운영에 관한 질문에 대해서도 ‘실시하며 잘 활용’하고 있는 경우를 1로, ‘실시는 하나 잘 활용하지 않거나’, ‘실시하지 않는’ 경우를 0으로 동일하게 조작화하였다.

성과 평가제도를 적극적으로 실행하고 있는지 활용도를 측정하기 위해 각각의 중분류 하위 변수들에 대해 소분류 가변수들을 모두 합산하였다. 따라서 합산한 값이 커질수록 성과주의 평가제도를 적극적으로 실시·운영하고 있음을 의미한다. 독립변수 중분류 하위변수들에 대해 각 항목들의 합으로 설정한 이유는 보통 제도의 실행은 제도 자체의 도입만으로 이루어지는 것이 아니라 이에 수반하는 여러 가지 내용들도 함께 도입되어 이루어지기 때문이다. 즉 성과주의 평가제도의 운영에 대해 제도의 도입과 함께 공정성 확보에 관한 내용, 성과와 보상의 연계에 관한 내용, 성과평가 결과 활용에 대한 내용을 포함시켜 항목별로 살펴보는 것인 본 연구가 제시하고자 하는 성과주의 평가제도에 관한 의미를 더욱 분명하게 전달할 수 있다.

하위변수에 대한 자세한 내용은 다음 표와 같다.



<표3-3> 독립변수의 종류와 의미

구 분	내 용
제도 도입 수준(2)	다면평가 도입(1), 미도입(0)
	MBO 도입(1), 미도입(0)
	상대평가 도입(1), 미도입(0)
평가 공정성 수준 (2)	MBO관련 공식적 면담 정도가 3~4차례 및 수시(1), 그 이하(0)
	평가결과 피평가자 구체적 피드백 제공(1), 기초적 or 미시행(0)
평가결과와 보상연계수준 (5)	발탁승진제도 잘 활용(1), 잘 활용 못하거나, 미 실시(0)
	관리자급 차등연봉제도 잘 활용(1), 잘 활용 못하거나, 미시행(0)
	사원급 차등연봉제도 잘 활용(1), 잘 활용 못하거나, 미시행(0)
	기본연봉과 성과연봉으로 구분(1), 미구분(0)
	성과배분제 운영(1), 미운영(0)
평가결과 활용 수준(2)	평가결과 미흡 직원 근로자 개발 제도 잘 활용(1), 잘 활용 못하거나, 미시행(0)
	평가결과 기준 이하 직원 퇴출제도 잘 활용(1), 잘 활용 못하거나, 미시행(0)

## 2. 종속변수

본 연구의 종속변수는 조직효과성을 측정하는 것으로 객관적 성과와 주관적 성과로 구분하였다. 객관적 성과에 해당하는 것으로는 매출액과 이직률이 있으며 주관적 성과에 해당하는 것으로는 2012년 기준 동종업체 평균과 비교했을 때 재무적 성과·노동생산성·제품 및 서비스 품질에 대한 조직 구성원들의 인지 정도를 비롯하여 근로자주도 혁신 활동·제품 및 서비스에 대한 조직 구성원들의 인지 정도가 있다. 이에 대한 하위변수들은 다음과 같다.

재무적 성과 중 매출액에 관한 내용은 2013년 기준 손익계산서상 매출액으로 설정하였고 이를 정규분포화 시키기 위하여 로그변수로 전환하였다. 이직률의 경우 2013년 자발적 이직 종업원수에 2012년말 기준의 종업원 수로 나누었다.

재무적 성과에 대한 조직 구성원들의 인지 정도를 측정하기 위하여 “2013년을 기준으로 동종업체 평균과 비교해서 귀 사업장의 재무적 성과는 어떠합니까?”라는 설문에 대해 동종업체 평균에 비하여 ‘매우 높다’를 5, ‘높은 편이다’를 4, ‘보통’을 3, ‘낮은 편이다’를 2, ‘낮다’를 1로 산정하고, ‘해당없음’, ‘모름’이라고 답한 경우를 평균값으로 조작화하였다. 노동생산성 향상 정도를 측정하기 위하여 “2013년을 기준으로 동종업체 평균과 비교해서 귀 사업장의 노동생산성은 어떠합니까?”라는 설문에 대해 동종업체 평균에 비해 ‘매우 높다’를 5, ‘높은 편이다’를 4, ‘보통’을 3, ‘낮은 편이다’를 2, ‘낮다’를 1로 산정하고, ‘해당없음’, ‘모름’이라고 답한 경우를 해당 항목의 평균값으로 조작화하였다. 다음으로 서비스 품질의 향상 정도를 측정하기 위하여 “2013년을 기준으로 동종업체 평균과 비교해서 귀 사업장의 제품/상품이나 서비스 품질은 어떠합니까?”라는 설문에 대해 동종업체 평균에 비하여 ‘매우 높다’를 5, ‘높은 편이다’를 4, ‘보통’을 3, ‘낮은 편이다’를 2, ‘낮다’를 1로 산정하고, ‘해당없음’, ‘모름’이라고 답한 경우를 해당 항목의 평균값으로 조작화하였다. 혁신의 향상 정도를 측정하기 위하여 근로자 주도 혁신활동과 제품·서비스 혁신 정도로 구분하여 사용하

였다. 전자의 경우는 “2013년을 기준으로 동종업체 평균과 비교해서 귀 사업장의 근로자 주도 혁신활동은 어떠합니까?”라는 설문에 대해 동종업체 평균에 비하여 ‘매우 높다’를 5, ‘높은 편이다’를 4, ‘보통’을 3, ‘낮은 편이다’를 2, ‘낮다’를 1로 산정하고, ‘해당없음’, ‘모름’이라고 답한 경우를 해당 항목의 평균값으로 조작화하였다. 후자의 경우는 “2013년을 기준으로 동종업체 평균과 비교해서 귀 사업장의 제품·서비스 혁신 정도는 어떠합니까?”라는 설문에 대해 동일하게 동종업체 평균에 비하여 ‘매우 높다’를 5, ‘높은 편이다’를 4, ‘보통’을 3, ‘낮은 편이다’를 2, ‘낮다’를 1로 산정하고, ‘해당없음’, ‘모름’이라고 답한 경우를 해당 항목의 평균값으로 조작화하였다.

이에 대한 정리는 다음의 표와 같다.

<표3-4> 종속변수의 종류와 의미

구분		변수의 의미	비 고		
종속 변수	객관적 성과	매출액	2013년 말 기준 매출액	자연 로그	
		이직률	2013년 자발적 이직 종업원수÷2012년말 종업원 수		
	주관적 성과 (5)	재무적성과 인지	1: 매우 낮다 2: 낮은 편 3: 비슷 4: 높은편 5: 매우 높다		
		노동생산성 인지	1: 매우 낮다 2: 낮은 편 3: 비슷 4: 높은편 5: 매우 높다		
		서비스품질 인지	1: 매우 낮다 2: 낮은 편 3: 비슷 4: 높은편 5: 매우 높다		
		혁신 인지	근로자 주도	1: 매우 낮다 2: 낮은 편 3: 비슷 4: 높은편 5: 매우 높다	
			제품· 서비스	1: 매우 낮다 2: 낮은 편 3: 비슷 4: 높은편 5: 매우 높다	

또한, 주관적 성과에 정도를 측정하기 위해 5개 항목을 모두 합산하였다. 이를 합산한 이유는 공공부문의 경우 많은 기관이 독점적으로 사업을 운영하고 있기 때문에 동종업체 평균이 존재하지 않는 경우가 많아 데이터가 의미 없게 될 가능성이 존재하기 때문이다. 주관적 성과의 조직의 여러 상황에 따른 인지 정도를 합산한 결과 그 값이 커질수록 주관적 효과성이 높음을 의미한다.

### 3. 조절변수

본 연구에서는 민간부문과 공공부문의 조직유형에 따라 성과주의 인사평가제도의 활용 수준이 조직효과성에 미치는 영향에 차이가 있는지를 분석하기 위하여 조직유형에 대한 더미변수(민간=0, 공공=1)를 구성하여 분석하였다.

### 4. 통제변수

성과평가제도와 조직효과성의 관계를 분석하기 위하여 사용한 통제 변수는 조직효과성을 분석하는데 주로 사용되는 조직규모, 조직연령 및 각 종속변수에 해당하는 2013년도 변수로 한정하였다.

조직 규모가 큰 조직일수록 더욱 많은 자원을 확보하고 있어 조직 구성원들의 동기를 부여하는데 매우 효과적으로 자원을 사용할 수 있으므로 전체 조직효과성에 영향을 미치게 되는데, 이는 2011년 말을 기준으로 한 각 조직의 근로자수로 측정하였고 정규분포화 시키기 위하여 로그변수로 전환하였다. 조직 설립기간이 오래된 조직일수록 쉽게 변화하지 않으려는 모습을 보이는 등 혁신과 관련된 제도의 채택이 잘 이루어지지 않아 조직 효과성에도 부정적인 영향을 미칠 가능성이 큰(Hannan & Freeman,

1977) 반면 오래된 조직일수록 오랜 경험의 축적과 실패를 통한 학습으로 인하여 다양한 제도의 관리가 가능하고 이를 통해 조직효과성에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다(Aiken&Alford, 1970). 이를 측정하기 위해 사업체패널 조사 시점인 2013년에서 각 조직의 설립연도를 차감하였다.

통제변수를 정리한 표는 다음과 같다.

<표3-5> 통제변수의 종류와 의미

구 분		변수의 의미	비 고
통제 변수	조직규모	2013년 말 기준 전체 근로자 수	자연로그
	조직연령	2013년 - 조직의 설립년도	자연로그
	노조유무 (더미변수)	노동조합 존재(1), 미존재(0)	

## 제 3 절 자료의 수집 및 분석

### 1. 자료의 수집

본 연구는 성과주의 평가제도의 활용이 조직효과성에 미치는 영향을 분석하기 위하여 한국노동연구원의 5차 사업체패널조사(WPS2013)를 이용한다. 사업체패널조사는 세계화 시대의 산업구조에 부응하도록 우리나라

기업의 노동수요 및 인적자원관리 실태를 점검하고, 더 나아가 정부의 고용정책 및 인적자원개발 정책의 효과성을 높이기 위해 전국 1,700여개 사업체를 대상으로 패널조사를 실시하고 있다. 이와 같은 사업체패널조사는 공공부문 뿐만 아니라 민간부문에서 도입하고 있는 성과주의 평가제도에 대해 동일한 정보를 보유하고 있어서 본 연구에 적합한 자료이다.

본 연구에서는 5차 사업체패널조사 자료 중 결측치를 제외한 총 1,268개 조직(민간부문 1,172개, 공공부문 96개)을 분석대상으로 한다. 사업체패널조사에서 민간부문 조사대상은 농림어업 및 광업을 제외한 상용근로자 30인 이상의 사업장이며, 공공부문의 조사 모집단은 상용근로자 20인 이상의 사업장을 기준으로 기획예산처가 선정한 314개 전체 공공기관과 51개의 지방공기업을 합한 총 365개 공공기관이다.

## 2. 분석방법

본 연구는 성과주의 인사평가제도의 활용 수준과 조직효과성과의 관계에 대한 가설 1에서 성과주의 인사제도 활용도를 독립변수로 하고 매출액, 이직률 및 재무적성과·노동생산성·서비스품질·혁신 등에 대한 조직구성원의 인지도를 각각 종속변수로 하여 다중회귀분석을 실시한다. 그리고 가설2에서 민간부문과 공공부문에 따라 성과주의 인사평가제도의 활용 수준이 조직효과성에 미치는 영향력에 차이가 있는지를 알아보기 위하여 조직 유형의 조절효과를 분석한다.

## 제 4 장 실증분석

### 제 1 절 기술통계 분석

#### 1. 종속변수

본 연구에서는 종속변수인 조직효과성을 매출액, 자발적 이직률의 객관적 성과로, 동종업체 평균비교 재무적성과 인지·노동생산성인지·제품/서비스 품질인지·근로자주도 혁신활동 인지·제품/서비스 혁신활동 인지는 가변수로 조작하여 주관적 성과로 측정하였다.

객관적 성과에 관한 기술통계량을 우선 살펴보면 매출액 평균은 1,115,836백만원, 최소값은 130백만원, 최대값은 158,372,089백만원으로 기업 간 차이가 크다. 따라서, 매출액은 정규값을 확보하기 위해 자연 로그값을 취하여 분석할 필요가 있어 보인다. 이직률은 평균 15.26%이며 최소값은 0%, 최대값은 195%임을 알 수 있다.

주관적 성과에 관한 기술통계량을 살펴보면 재무적인 성과에 대한 점수는 평균 3.16으로 많은 조직이 자사의 재무적 성과가 동종업체 평균에 비해 높은편 이라고 인식하는 것으로 나타났다. 마찬가지로, 노동생산성에 대한 점수는 평균 3.18, 제품서비스 품질에 대한 점수는 평균 3.58, 근로자주도 혁신활동에 대한 점수는 평균 3.30, 제품서비스 혁신활동에 대한 점수는 3.39로 많은 조직이 자사의 성과가 동종업체 평균에 비해 전반적으로 높은 편이라고 인식하는 것으로 나타났다.

<표4-1> 종속변수에 관한 기술통계량

변수		관측치	평균	표준편차	최소값	최대값
객관적 성 과	매출액 (백만원)	1,268	1,115,836	5,735,112	130	158,372,089
	이직률	1,268	.1526	.17471	0	1.95
주관적 성 과	재무성과 인지	1,268	3.1610	.69628	1	5.00
	노동생산성 인지	1,268	3.1825	.57534	1	5.00
	제품서비스 품질인지	1,268	3.5830	.63221	2	5.00
	근로자주도 혁신인지	1,268	3.2962	.59260	1	5.00
	제품서비스 혁신인지	1,268	3.3897	.58852	1	5.00

\* 주관적 성과 결측값(7 해당없음, 6 모름) 가변수 합을 활용하기 위해  
각 항목별 평균값 대체

## 2. 독립변수

성과주의 인사제도 도입결정요인 등을 분석하였던 선행연구의 경우 성과주의 인사제도 도입 현황에 초점을 맞추었지만, 본 연구에서는 성과주의 평가제도를 성격에 따라 평가 제도도입 수준, 평가 공정성 수준, 평가와 보상 연계 수준, 평가결과의 활용 수준의 네 가지로 분류하였다.

기술통계분석을 통해 각 하위변수들을 분석한 결과 제도 도입 수준은 다면평가 0.48, MBO 0.59, 상대평가 0.76로 나타났다. 조사 대상 기관들



에서는 다면평가 보다 MBO가, MBO보다 상대평가의 도입수준이 높았으며, 특히 상대평가의 경우 많은 기관에서 도입하고 있는 것으로 알 수 있다. 평가공정성의 경우 고과기간의 공식 면담의 경우 평균값이 0.24로, 피평가자 피드백의 경우 평균값이 0.26 보다 상대적으로 낮게 나타났다. 성과주의 평가제도가 공식적인 면담과 지속적인 피드백을 통해 직원 및 조직원들의 개인 역량을 향상시키고, 이를 통해 평가 공정성이 제고되는 효과를 불러올 수 있다는 것을 감안할 때 좀 더 많은 노력이 필요해 보인다. 평가결과 보상연계의 경우 발탁승진이 평균값이 0.27로 가장 낮았으며, 직원 임금차등과 기본연봉 성과연봉 제도의 구분, 성과배분제의 운영은 각각 0.52, 0.51, 0.48 수준으로 조사 대상 기관 및 기업들의 50% 정도는 성과주의 인사평가제도가 보상과 연계됨을 알 수 있었다. 평가결과 활용수준은 근로자 개발연계는 0.27 이었으며, 평가결과 직원퇴출의 항목은 0.06 수준으로 독립변수 하위 변수 들 중 가장 낮은 수준을 나타냈다. 이를 볼 때, 아직 우리나라 정사 상 기관과 기업들에서 저성과자에 대한 퇴출을 도입하기 위해서는 좀 더 긴 시간을 두고 노력이 필요할 것으로 보인다.

<표4-2> 독립변수에 관한 기술통계량

변수		관측치	평균	표준편차	최소값	최대값
제 도 도 입	다면평가 도입	1,268	.4835	.43021	0	1
	MBO도입	1,268	.5953	.42255	0	1
	상대평가 도입	1,268	.7604	.36747	0	1
평 가 공 정 성	고과기간 공식면담	1,268	.2399	.35325	0	1
	피평가자 피드백	1,268	.2595	.36263	0	1

변수		관측치	평균	표준편차	최소값	최대값
평 보 연	발탁승진	1,268	.2658	.44192	0	1
	관리자 차등연봉	1,268	.6543	.39883	0	1
	사원 차등연봉	1,268	.5207	.41349	0	1
	기본·성과 연봉구분	1,268	.5119	.43624	0	1
	성과배분제 연	1,268	.4795	.49978	0	1
결 핵 과 용	근로자 개발연계	1,268	.2705	.38242	0	1
	평가결과 직원퇴출	1,268	.0564	.19867	0	1

### 3. 통제변수

본 연구에서는 선행연구를 통해 조직효과성에 영향을 미치는 요인으로 작용하는 것을 통제하기 위하여 노조유무, 조직규모(근로자의 수), 조직연령을 통제변수로 활용하였다. 기술통계 분석 결과 조사대상 1,268개 기관 중 약 40%에 해당하는 505개 기업이 노조가 있었으며 나머지 763개 기업은 노조가 없거나 휴면노조인 상태였다. 또한, 조직의 연령은 평균 26.53년이며 최소값은 1년, 최대값은 109년으로 기업 간 차이가 컸다. 조직 규모는 평균 411.13명, 최대값 11,625명, 최소값 30명으로 역시 기업 간 편차가 심하게 나타났다. 따라서, 조직연령과 조직규모는 자연 로그값을 취하여 정규성을 확보한 후 분석에 활용하였다.

<표4-3> 통제변수에 관한 기술통계량

변수	관측치	평균	표준편차	최소값	최대값
노조유무	1,268	0.3983	0.48973	0	1
조직규모	1,268	411.1341	859.13131	30	11,625
조직연령	1,268	26.5379	15.79898	1	109

## 제 2 절 상관관계분석

상관관계란 두 개 이상의 변수 사이의 관계에서 한 변수가 변화하는 정도에 따라 다른 변수가 어떻게 변화하는 지, 즉, 변화의 강도와 방향을 말한다. 상관관계 분석은 회귀분석을 통해 인과관계를 검정하고자 하는 변수들 간에 관련성을 보기 위해 시행하는데, 가설 검정 전에 측정변수들 간의 관련성의 정도와 방향을 파악하는 것은 변수들 간 관련성에 대한 윤곽을 제시함으로써 어느 정도 정보를 미리 알 수 있기 때문이다. 본 연구에서는 피어슨 상관분석(Pearson correlation analysis)을 실시하였다.

상관관계의 정도는 0에서  $\pm 1$  사이로 나타나는데 여기서 변화의 강도는 절대값 1에 가까울수록 높고 변화의 방향은 +, -에 따라 각각 정의 방향, 음의 방향이라고 한다. 상관관계의 정도를 해석하는데 절대값 0.2 미만은 상관관계가 거의 없다고 보며, 절대값 0.2~0.4 미만일 때 낮은 상관관계, 절대값 0.4~0.7 미만일 때 다소 높은 상관관계, 절대값 0.7~0.9 미만일 때 높은 상관관계, 절대값 0.9 이상일 때 매우 높은 상관관계가 있다고 해석된다(남궁 근, 2014)

본 연구에서 사용된 상관관계분석 결과는 <표4-4>와 같다.

먼저 통제변수와 다른 변수와의 상관관계를 살펴보면, 조직규모는 종속 변수인 매출액, 조직연령, 노조유무 등과 정(+)의 상관관계를 갖는 것으로 나타났다. 조직연령 역시 매출액과 통제변수과는 유의한 상관관계를 갖으나, 다른 변수들과는 유의한 상관관계를 갖지 않는 것으로 나타났다. 노조 유무의 경우 매출액과 정(+)의 상관관계를, 이직률과는 부(-)의 상관관계를 나타냈다.

한편, 독립변수와 다른 변수들 간의 상관관계를 살펴보면 성과주의 평가 제도 도입수준, 평가공정성 수준, 평가결과의 보상연계는 매출액과 정(+)의 상관관계를 보였으나 평가결과의 활용의 경우 유의미한 상관관계를 보이지 않았다. 독립변수 중 평가공정성 수준과, 평가결과의 보상연계는 주관적인 성과와 낮은 수준의 유의한 상관관계를 나타내나, 다른 독립변수들은 상관관계가 거의 없는 것으로 나타났다.

종속변수들의 상관관계를 살펴보면 객관적성과인 매출액과 이직률은 서로 유의미하게 정(+)과 부(-)의 상관관계를 나타냈으나, 주관적 성과와는 유의한 상관관계를 갖지 않는 것으로 나타났다.

<표4-4> 상관관계 분석결과

구 분	1	2	3	4	5	6	7	8	9	11	11
1 매출액(로그)	1										
2 이직률	-.223**	1									
3 주관적성과 (가변수 합)	.199**	-.062*	1								
4 제도도입수준	.265**	-.076**	.139**	1							
5 평가공정성	.230**	-.087**	.261**	.299**	1						
6 평가결과 보상 연계	.286**	-.074**	.222**	.333**	.276**	1					
7 평가결과 활용	.109**	-.038	.146**	.206**	.244**	.262**	1				
8 조직규모(로그)	.583**	-.122**	.085**	.190**	.094**	.134**	.104**	1			
9 조직연령(로그)	.222**	-.155**	.001	.073**	.049	-.004	.026	.283**	1		
10 노조유무	.331**	-.272**	.018	.123**	.082**	-.024	.099**	.439**	.313**	1	
11 공공/민간	.052	-.123**	.017	.064*	-.013	.083**	.064*	.193**	.030	.254**	1

주) \*\* 상관이 0.01 수준에서 유의 (양쪽) / \* 상관이 0.05 수준에서 유의 (양쪽)

1. 객관적성과\_매출액 2. 객관적성과\_이직률 3. 주관적성과(가변수 합) 4. 독립1\_제도도입수준 6. 독립2\_평가공정성  
7. 독립3\_평가결과 보상 연계 8. 독립4\_평가결과 활용 수준 9. 조직규모 10. 조직연령 11. 노조유무 12. 공공/민간

## 제 3 절 다중회귀분석

회귀분석은 제 3의 변수를 통제된 상황에서 독립변수가 종속변수에 어떤 영향을 미치는지 파악하기 위해 실시하는 분석으로 두 변수간의 인과 관계를 분석하는데 가장 많이 사용되는 분석 중의 하나이다. 본 연구에서는 독립변수가 두 가지 이상으로 다중회귀분석을 이용하였다.

### 1. 다중공선성진단

다중회귀분석은 독립변수가 2개 이상이기 때문에 독립변수들 간에 상당히 높은 상관관계가 발생할 수 있는데 이것을 다중공선성이라고 한다. 회귀분석의 기본 가정이 되는 독립변수들 간에 상관관계가 없다는 것인데, 다중공선성이 발생한다는 것은 분석결과가 무의미하다는 것을 의미한다. 다중공선성을 진단하는 방법으로는 공차한계(Tolerance)값과 분산팽창계수(VIF, Variance Inflation Factor) 등이 주로 사용된다. 분산팽창계수(VIF)가 10보다 크거나, 분산팽창계수의 역수인 공차한계가 0.1보다 작으면 다중공선성을 의심해 보아야 한다.(송지준, 2011) 본 연구에서 VIF와 공차한계 값을 계산한 결과, 공차한계값이 0.317~0.871, VIF값이 1.148~3.156 사이에 있어 변수들 간에 다중공선성 문제는 발생하지 않는 것으로 판단하였다.

### 2. 회귀분석결과

#### (1) 성과주의 평가제도 도입수준과 매출액과의 관계

본 연구에서는 성과주의 평가제도의 활용이 조직효과성에 미치는 영향을 분석하기 위해 매출액(자연로그)을 측정하여 분석에 이용하였다. 이에 대한 결과는 <표>와 같다.

<표4-5> 성과주의 평가제도 활용이 매출액에 미치는 영향

변수	비표준화계수		표준화계수	t	유의확률 p	
	B	표준오차	$\beta$			
상수	4.782	.305		15.693	.000	
독립 변수	제도도입	.196	.063	.074	3.093	.002**
	평가 공정성	.426	.088	.113	4.852	.000**
	평가결과 보상연계	.300	.040	.178	7.461	.000**
	평가결과 활용	-.194	.107	-.041	-1.808	.071
통제 변수	노조유무	.415	.109	.094	3.792	.000
	조직규모	.889	.045	.485	19.559	.000
	조직연령	.159	.079	.046	2.003	.045
F		128.213	p		.000	
R		.645	R제곱		.416	
수정된 R제곱		.413	Durbin-Watson		1.849	

주) \*\* 0.01 수준에서 유의 / \* 0.05 수준에서 유의

다중회귀분석의 결과를 살펴보면 독립변수와 종속변수의 상관관계는 .645로 다소 높은 상관관계를 보이고 있다. 그리고 본 분석에 사용된 회귀 모형의 설명력은 R제곱=.416로 41.6% 정도의 설명력을 가지고 있음을 보여주는데 이는 독립변수인 성과주의 평가제도 도입, 평가 공정성, 평가결

과 보상연계, 평가결과 활용이 종속변수인 매출액에 대한 전체 설명력을 의미한다. 또한  $F=128.213$ ,  $p=.000$ 으로 회귀선이 모델이 적합한 것으로 보인다. Durbin-Watson 통계량은 잔차의 독립성을 알아보기 위해 실시한 것으로, 그 수치가 0또는 4에 가까울수록 잔차들간에 상관관계가 있어 회귀모형이 부적합하고, 2에 가까울수록 정상분포에 가까움을 말한다. Durbin-Watson 값은 1.849로 잔차들 간에 상관관계가 없어 회귀모형이 적합한 것으로 나타나고 있다.

성과주의 평가제도 활용이 매출액에 영향을 미칠 것이라는 가설 1.1의 검정결과는 다음과 같이 나타났다. 성과평가 제도의 도입 정도가 매출액에 미치는 영향은  $t$ 값이 3.093( $p<0.01$ )로 나타나 통계적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 1.1.1은 채택되었다. 성과평가 제도의 공정성이 매출액에 미치는 영향 역시  $t$ 값이 4.852( $p<0.01$ )로 나타나 통계적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 1.1.2는 채택되었다. 평가결과의 보상연계가 매출액에 미치는 영향은  $t$ 값이 7.461( $p<0.01$ )로 나타나 통계적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타나 가설1.1.3도 채택되었다. 그러나 마지막으로 평가결과의 활용은  $t$ 값이  $-1.808$ 로 절대값이  $\pm 1.96$ 보다 작으며,  $p$ 값이  $.071$ 로  $0.05$  이상이므로 통계적으로 유의미하지 않은 결과를 나타내 가설 1.1.4는 기각되었다.

## (2) 성과주의 평가제도 활용과 이직률과의 관계

또한, 본 연구에서는 성과주의 평가제도의 활용이 조직효과성에 미치는 영향을 분석하기 위해 이직률을 측정하였다. 이에 대한 결과는 <표>와 같다.



<표4-6> 성과주의 평가제도 활용이 이직률에 미치는 영향

변수	비표준화계수		표준화계수	t	유의확률 p	
	B	표준오차	$\beta$			
상수	.269	.031		8.742	.000	
독립 변수	제도도입	-.002	.006	-.009	-.304	.761
	평공정가성	-.014	.009	-.047	-1.596	.111
	평가결과보상연계	-.010	.004	-.073	-2.449	.014*
	평가결과활용	.007	.011	.019	.680	.496
통제 변수	노조유무	-.092	.011	-.258	-8.337	.000
	조직규모	.004	.005	.028	.913	.361
	조직연령	-.022	.008	-.080	-2.791	.005
F		17.546	p		.000	
R		.298	R제곱		.084	
수정된 R제곱		.084	Durbin-Watson		2.021	

주) \*\* 0.01 수준에서 유의 / \* 0.05 수준에서 유의

다중회귀분석의 결과를 살펴보면 독립변수와 종속변수의 상관관계는 .298으로 낮은 상관관계를 보이고 있다. 그리고 본 분석에 사용된 회귀모형의 설명력은 R제곱=.084로 8.4% 정도의 낮은 설명력을 가지고 있으나 F=17.543, p=.000으로 회귀선 모델은 적합한 것으로 보인다. 또한 Durbin-Watson는 2.021로 잔차들간에 상관관계가 없어 회귀모형이 적합

한 것으로 나타나고 있다.

성과주의 평가제도 활용이 이직률에 영향을 미칠 것이라는 가설 1.2의 검정결과, 도입정도, 제도 공정성, 결과 활용은 t값이  $\pm 1.96$ 보다 작게( $p \geq 0.05$ ) 나타나 통계적으로 유의미하지 않은 결과를 나타내어 가설1.2.1, 가설1.2.2, 가설1.2.4는 기각되었다. 그러나, 평가결과의 보상연계 수준과 이직률의 관계는 t값이  $-2.449$ ( $p < 0.05$ )로 나타나 통계적으로 유의미하게 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타내어 가설1.2.3은 채택되었다. 즉, 평가결과의 보상연계 수준이 높을수록 이직률은 낮아지는 방향으로 나타낸다는 가설이 검증되었다.

### (3) 성과주의 평가제도 활용과 주관적 성과와 관계

본 연구는 앞서 확인한 성과주의 평가제도의 활용과 객관적인 성과 즉, 조직성과와의 관계에서 더 나아가 구성원들의 조직에 대한 인식과의 관계를 분석을 통해 조직효과성과의 관계를 살펴보고자 한다. 이에 대한 결과는 다음의 <표>와 같다.

<표4-7> 성과주의 평가제도 활용이 주관적 성과에 미치는 영향

변수	비표준화계수		표준화계수	t	유의확률 p	
	B	표준오차	$\beta$			
상수	15.183	.395		38.486	.000	
독립 변수	제도도입	.042	.082	.015	.514	.607
	평가과정 공정성	.796	.114	.203	7.000	.000**
	평가결과 보상연계	.243	.052	.139	4.668	.000**
	평가결과 활용	.265	.139	.054	1.908	.057
통제 변수	노조유무	-.090	.142	-.020	-.635	.525
	조직규모	.100	.059	.053	1.706	.088
	조직연령	-.068	.103	-.019	-.667	.505
F		19.550	p		.000	
R		.313	R제곱		.098	
수정된 R제곱		.093	Durbin-Watson		1.069	

주) \*\* 0.01 수준에서 유의 / \* 0.05 수준에서 유의

다중회귀분석의 결과를 살펴보면 독립변수와 종속변수의 상관관계는 .313으로 낮은 상관관계를 보이고 있다. 본 분석에 사용된 회귀모형의 설명력은 R제곱=.098로 9.8% 정도의 낮은 설명력을 가지고 있으나 F=19.550, p=.000으로 회귀선 모델은 적합한 것으로 보인다. 또한 Durbin-Watson는 1.069로 잔차들간에 상관관계가 없는 것에 가까워 회귀모형이 적합한 것으로 나타나고 있다.

성과주의 평가제도 활용이 주관적 성과에 영향을 미칠 것이라는 가설 1.3의 검정결과, 제도도입 수준과 평가결과의 활용은 t값이 각각 .514, 1.908로  $\pm 1.96$ 보다 작게( $p \geq 0.05$ ) 나타나 통계적으로 유의미하지 않은 결과를 나타내어 가설 1.3.1, 가설 1.3.4는 기각되었다. 그러나, 평가 공정성과 주관적 성과와의 관계는 t값이 7.000( $p < 0.01$ )으로 통계적으로 유의미하게 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 1.3.2는 채택되었다. 또한, 평가 결과의 보상연계와 주관적 성과와의 관계는 t값이 4.668( $p < 0.01$ )으로 통계적으로 유의미하게 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 1.3.3은 채택되었다.

연구가설1의 검증결과를 정리하면 다음의 표와 같다.

<표4-8> 연구가설H1 검증결과

가설	내용	결과
H1.1	H1.1.1 성과평가제도 도입수준은 매출액에 정(+) <sup>1</sup> 의 영향을 미칠 것이다.	채택
	H1.1.2 성과평가제도 공정성 수준은 매출액에 정(+) <sup>1</sup> 의 영향을 미칠 것이다.	채택
	H1.1.3 성과평가 결과와 보상연계 수준은 매출액에 정(+) <sup>1</sup> 의 영향을 미칠 것이다.	채택
	H1.1.4 성과평가 결과 활용 수준은 매출액에 정(+) <sup>1</sup> 의 영향을 미칠 것이다.	기각
H1.2	H1.2.1 성과평가제도 도입수준은 이직률에 부(-) <sup>1</sup> 의 영향을 미칠 것이다.	기각
	H1.2.2 성과평가제도 공정성 수준은 이직률에 부(-) <sup>1</sup> 의 영향을 미칠 것이다.	기각
	H1.2.3 성과평가 결과와 보상연계 수준은 이직률에 부(-) <sup>1</sup> 의 영향을 미칠 것이다.	채택
	H1.2.4 성과평가 결과 활용 수준은 이직률에 부(-) <sup>1</sup> 의 영향을 미칠 것이다.	기각

가설		내용	결과
H1.3	H1.3.1	성과평가제도 도입수준은 주관적 성과(조직에 대한 변화 혁신 등 인식)에 정(+의 영향을 미칠 것이다.	기각
	H1.3.2	성과평가제도 공정성 수준은 주관적 성과(조직에 대한 변화 혁신 등 인식)에 정(+의 영향을 미칠 것이다.	채택
	H1.3.3	성과평가 결과와 보상연계 수준은 주관적 성과(조직에 대한 변화 혁신 등 인식)에 정(+의 영향을 미칠 것이다.	채택
	H1.3.4	성과평가 결과 활용 수준은 주관적 성과(조직에 대한 변화 혁신 등 인식)에 정(+의 영향을 미칠 것이다.	기각

## 제 4 절 조직유형에 따른 조절효과 분석

본 연구는 민간과 공공부문의 조직 및 환경적 특성을 근거로 성과주의 평가 제도의 활용과 조직효과성과의 관계에 있어 조직 유형(민간/공공)의 조절효과를 분석하였다. 조직유형을 더미변수(0=민간, 1=공공)으로 구성하였고, 다중공선성의 문제를 방지하기 위해 모든 제도를 한번에 분석하지 않고 종속변수(매출액, 노동생산성, 이직률, 주관적성과)별로 성과주의 평가제도 도입 수준, 공정성 수준, 평가결과 보상연계 수준, 평가결과 활용 수준이 미치는 영향이 민간, 공공 사이에 차이가 있는 지를 분석하였다.

### 1. 성과주의 평가제도 활용수준과 매출액과 관계 - 민간/공공 조절효과

성과주의 평가제도 활용 수준이 매출액에 미치는 영향에 공공/민간 조절효과를 분석한 결과는 다음 표와 같다.

<표4-9> 매출액에 관한 공공/민간 조절효과 분석 결과

변수	비표준화계수		표준화계수	t	유의확률 p	공선성통계량	
	B	표준오차	$\beta$			공차	VIF
상수	4.680	.305		15.325	.000		
제도도입	.208	.066	.078	3.144	.002	.738	1.356
평가공정성	.434	.093	.115	4.685	.000	.755	1.324
평가결과보상연계	.332	.042	.197	7.897	.000	.731	1.367
평가결과활용	-.209	.114	-.045	-1.837	.066	.773	1.294
공공/민간	.433	.508	.053	.851	.395	.118	8.501
3 제도도입 *공공/민간	-.061	.207	-.017	-.297	.766	.142	7.033
평가공정성 *공공/민간	-.547	.305	-.052	-1.796	.073	.536	1.865
결과보상연계 *공공/민간	-.332	.151	-.127	-2.203	.028*	.137	7.287
결과활용 *공공/민간	.314	.332	.029	.947	.344	.492	2.032
노조유무	.520	.111	.118	4.677	.000	.717	1.396
조직규모	.905	.045	.493	19.920	.000	.743	1.345
조직연령	.137	.079	.040	1.743	.082	.869	1.150
F		78.100	p				.000
R		.654	R제곱				.428
수정된 R제곱		.422	-			-	

주) \*\* 0.01 수준에서 유의 / \* 0.05 수준에서 유의

우선, 공차한계값은 전부 .1이상으로 다중공선성이 발생하지 않았다. 회귀모형의 R제곱=.422로 42.2%의 설명력을 보이며, 본 연구의 모형은 통계적 적합성을 지닌다고 판단할 수 있다.(F=78.100, p=.000)

공공/민간의 조직유형에 따른 조절효과 분석 결과, 본 연구에서 독립변수로 설정된 성과주의 제도도입 수준, 평가 공정성 수준, 평가 결과의 활용 모두 매출액에 미치는 영향력의 크기에는 민간과 공공 사이에 통계적으로 유의미한 차이가 없는 것으로 밝혀졌다. 그러나, 평가결과의 보상연계수준과 매출액와의 관계는 t값이 -2.203(p<0.01)으로 통계적으로 유의미하게 나타났다. 따라서, 매출액과 평가결과의 보상연계 수준간의 관계에서 공공, 민간 유형 구분차이는 조절효과가 있다.

따라서, 가설2.1.3은 채택되었고, 가설 2.1.1, 2.1.2, 2.1.4 는 성과주의 평가제도 도입 수준과 매출액의 영향관계에 있어 공공, 민간의 조직 유형 차이가 조절작용을 할 것이라는 가설이 기각되었다.

## 2. 성과주의 평가제도 활용 수준과 이직률과 관계 - 민간/공공 조절효과

성과주의 평가제도 활용 수준이 이직률에 미치는 영향에 공공/민간 조절효과를 분석한 결과는 다음과 같다. 우선, 공차한계값은 전부 .1이상으로 다중공선성이 발생하지 않았다. 회귀모형의 R제곱=.026로 2.6%의 매우 낮은 설명력을 보이나, 본 연구의 모형은 통계적 적합성을 지닌다고 판단할 수 있다.(F=11.070, p=.000)

공공/민간의 조직유형에 따른 조절효과 분석 결과, 본 연구에서 독립변수로 설정된 성과주의 제도도입 수준, 평가 공정성 수준, 평가결과의 보상연계, 평가 결과의 활용 모두 이직률에 미치는 영향력의 크기에는 민간과 공공 사이에 통계적으로 유의미한 차이가 없는 것으로 밝혀졌다.

따라서, 가설2.2.1~2.2.4 까지 성과주의 평가제도 도입 수준과 이직률의 영향관계에 있어 공공, 민간의 조직 유형 차이가 조절작용을 할 것이라는 네 가지 가설 모두 기각되었다.

성과주의 평가제도 활용 수준이 이직률에 미치는 영향에 공공/민간 조절 효과를 분석한 결과는 다음 표와 같다.

<표4-10> 이직률에 관한 민간/공공 조절효과 분석 결과

변수	비표준화계수		표준화계수	t	유의확률 p	공선성통계량	
	B	표준오차	$\beta$			공차	VIF
상수	.275	.031		8.862	.000		
제도도입	-.004	.007	-.018	-.590	.556	.738	1.356
평가결과 공정성	-.014	.009	-.047	-1.516	.130	.755	1.324
평가결과 보상연계	-.011	.004	-.082	-2.611	.009	.731	1.367
평가결과 활용	.010	.012	.026	.850	.395	.773	1.294
공공/민간	-.139	.052	-.211	-2.697	.007	.118	8.501
3 제도도입 *공공/민간	.019	.021	.064	.900	.368	.142	7.033
평가공정성 *공공/민간	.005	.031	.006	.152	.879	.536	1.865
결과보상연계 *공공/민간	.026	.015	.123	1.698	.090	.137	7.287
결과활용 *공공/민간	-.029	.034	-.032	-.848	.397	.492	2.032
노조유무	-.088	.011	-.248	-7.818	.000	.717	1.396
조직규모	.005	.005	.035	1.117	.264	.743	1.345
조직연령	-.024	.008	-.085	-2.940	.003	.869	1.150
F		11.070	p				.000
R		.309	R제곱				.026
수정된 R제곱		.022	-			-	

주) \*\* 0.01 수준에서 유의 / \* 0.05 수준에서 유의



### 3. 성과주의 평가제도 활용 수준과 주관적 성과와 관계 - 민간/공공 조절효과

성과주의 평가제도 활용 수준이 주관적 성과에 미치는 영향에 공공/민간 조절효과를 분석한 결과는 다음 표와 같다.

<표4-11> 주관적성과에 관한 민간/공공 조절효과 분석 결과

변수	비표준화계수		표준화계수	t	유의확률 p	공선성통계량	
	B	표준오차	$\beta$			공차	VIF
상수	15.15 <sub>2</sub>	.399		37.976	.000		
제도도입	.039	.087	.014	.449	.654	.738	1.356
평가결과 보상연계	.816	.121	.208	6.745	.000	.755	1.324
평가결과 활용	.246	.055	.140	4.478	.000	.731	1.367
평가결과 활용	.311	.149	.064	2.091	.037	.773	1.294
공공/민간	.406	.664	.048	.611	.541	.118	8.501
3 제도도입 *공공/민간	.032	.270	.008	.119	.905	.142	7.033
평가공정성 *공공/민간	-.366	.398	-.034	-.920	.358	.536	1.865
결과보상연계 *공공/민간	-.055	.197	-.020	-.280	.780	.137	7.287
결과활용 *공공/민간	-.378	.433	-.033	-.872	.384	.492	2.032
노조유무	-.087	.145	-.019	-.596	.552	.717	1.396
조직규모	.103	.059	.054	1.729	.084	.743	1.345
조직연령	-.070	.103	-.020	-.681	.496	.869	1.150
F		11.553	p				.000
R		.315	R제곱				.099
수정된 R제곱		.091	-			-	

주) \*\* 0.01 수준에서 유의 / \* 0.05 수준에서 유의

공차한계값은 전부 .1이상으로 다중공선성이 발생하지 않았다. 회귀모형의 R제곱=.099로 9.9%의 낮은 설명력을 보이나, 본 연구의 모형은 통계적 적합성을 지난다고 판단할 수 있다.(F=11.554, p=.000)

공공/민간의 조직유형에 따른 조절효과 분석 결과, 본 연구에서 독립변수로 설정된 성과주의 제도도입 수준, 평가 공정성 수준, 평가결과의 보상연계, 평가 결과의 활용 모두 주관적 성과에 미치는 영향력의 크기에는 민간과 공공 사이에 통계적으로 유의미한 차이가 없는 것으로 밝혀졌다.

따라서, 가설2.3.1~2.3.4 까지 성과주의 평가제도 도입 수준과 이직률의 영향관계에 있어 공공, 민간의 조직 유형 차이가 조절작용을 할 것이라는 네 가지 가설 모두 기각되었다.

연구가설2의 검증결과를 정리하면 다음의 표와 같다.

<표4-12> 연구가설 H2 검증결과

가설	내용	결과	
H2.1	H2.1.1	성과평가제도 도입 수준과 매출액의 영향관계에 있어서 공공/민간의 조직유형 차이가 조절작용을 할 것이다.	기각
	H2.1.2	성과평가제도 공정성 수준과 매출액의 영향관계에 있어서 공공/민간의 조직유형 차이가 조절작용을 할 것이다.	기각
	H2.1.3	성과평가 결과와 보상 연계 수준과 매출액의 영향관계에 있어서 공공/민간의 조직유형 차이가 조절작용을 할 것이다.	채택
	H2.1.4	성과평가 결과 활용 수준과 매출액의 영향관계에 있어서 공공/민간의 조직유형 차이가 조절작용을 할 것이다.	기각
H2.2	H2.2.1	성과평가제도 도입 수준과 이직률의 영향관계에 있어서 공공/민간의 조직유형 차이가 조절작용을 할 것이다.	기각
	H2.2.2	성과평가제도 공정성 수준과 이직률의 영향관계에 있어서 공공/민간의 조직유형 차이가 조절작용을 할 것이다.	기각
	H2.2.3	성과평가 결과와 보상 연계 수준과 이직률의 영향관계에 있어서 공공/민간의 조직유형 차이가 조절작용을 할 것이다.	기각
	H2.2.4	성과평가 결과 활용 수준과 이직률의 영향관계에 있어서 공공/민간의 조직유형 차이가 조절작용을 할 것이다.	기각

가설	내용	결과
H2.3	성과평가제도 도입 수준과 주관적 성과(조직에 대한 변화 혁신 등 인식)의 영향관계에 있어서 공공/민간의 조직유형 차이가 조절작용을 할 것이다.	기각
	성과평가제도 공정성 수준과 주관적 성과(조직에 대한 변화 혁신 등 인식)의 영향관계에 있어서 공공/민간의 조직유형 차이가 조절작용을 할 것이다.	기각
	성과평가 결과와 보상 연계 수준과 주관적 성과(조직에 대한 변화 혁신 등 인식)의 영향관계에 있어서 공공/민간의 조직유형 차이가 조절작용을 할 것이다.	기각
	성과평가 결과 활용 수준과 주관적 성과(조직에 대한 변화 혁신 등 인식)의 영향관계에 있어서 공공/민간의 조직유형 차이가 조절작용을 할 것이다.	기각

## 제 5 장 결론

### 제 1 절 연구결과의 요약 및 정책적 시사점

글로벌경쟁이 점점 심화되고 있는 현 상황에서, 전 세계적으로 민간의 경쟁적 관리 기법들이 공공부문에 도입하는 경향이 크게 나타났다. 그러나, 많은 경우 이러한 제도를 상징적으로 도입하여 실제적인 조직의 경쟁력 강화와 연결되지 못하는 문제가 발생하였다. 이는 민간조직의 기법을 공공조직의 특성을 무시하고 무리하게 도입하다 보니, 내부적인 반발이 심화되고, 문제의 본질 보다 눈앞의 성과 달성에만 집중하는 공공조직의 태도에서 기인한다는 평가를 받고 있다. 본 연구는 이러한 문제를 지닌 성과주의 인사평가가 과연 조직 효과성과 연결되었는지 실증적으로 검증해 보고자 하였고, 더 나아가 성과주의 인사평가제도의 활용과 조직효과성의 영향관계에 민간과 공공의 조직특성이 조절효과가 영향을 주는지를 살펴보고자 하였다.

본 연구에서는 조직효과성은 매출액, 노동생산성, 이직률을 객관적 성과와 구성원들의 소속 기관에 대한 인지 수준을 주관적 성과로 구분하였다. 또한, 성과주의 인사평가제도의 활용 수준을 제도 도입 수준, 평가공정성 수준, 평가와 보상의 연계 수준, 평가결과의 활용 수준으로 세분하여 분석하였다. 조직의 성과를 제고하기 위한 인적자원관리의 방법으로 도입된 성과주의 인사평가 제도의 활용 수준이 높다면 매출액, 노동생산성이 높아지고, 이직률은 낮아지며, 구성원들의 조직에 대한 인식수준은 높아질 것이라는 가설을 설정하고 사업체패널데이터를 활용하여 실증적으로 분석하였다. 특히, 공공부문과 민간부문은 조직이 갖는 목적과 가치가 달라 성과주의 인사평가 제도의 활용 수준이 조직효과성과 미치는 영향은 서로 상이하게 나타날 것이라는 가설하에 민간조직과 공공조직을 조절변수로 놓고

분석하여 차이를 분석하고자 하였다.

본 분석을 위해 노동연구원이 2년마다 한번씩 진행하는 사업체패널조사 데이터 중 최신자료인 2013년 조사자료를 참조하였고, 그 중 결측값을 제외한 민간부문 1,172개, 공공부문 96개, 총 1,268개 응답치를 분석 대상으로 하였다.

분석결과, 매출액은 성과주의 인사평가제도의 도입, 평가공정성 수준, 평가결과와 보상연계 수준이 유의미하게 정(+)의 영향을 보였다. 이는 성과주의 인사평가 제도의 활용 수준이 높아질수록 조직과 직원들의 성과 창출에 대해 적극적인 경향을 나타낸다고 볼 수 있다. 반면, 이직률의 경우 평가결과의 보상 연계 수준만 유의미하게 부(-)의 영향을 보였다. 이는, 인사평가를 위해 성과주의 인사평가 제도를 얼마나 도입하고 평가 공정성을 위해 얼마나 많은 소통을 하였는지 보다, 평가결과와 발탁승진, 차등연봉, 기본·성과연봉 구분, 성과배분제 등 개인의 평가와 보상의 연결 정도가 이직률에 미치는 영향이 더 큰 것으로 분석할 수 있다. 성과평가제도의 공정성 수준 및 성과평가 결과와 보상연계 수준은 조직에 대한 변화 혁신 등의 인식 수준 등 주관적 성과에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 조직 내에서 소통이 잘되어 공정성이 높아지거나, 개인의 성과가 보상으로 직결될수록 조직에 대해 관심을 더 가지고 인지 수준이 높아짐을 알 수 있다.

본 연구에서 주요한 비교 대상으로 설정한 공공조직과 민간조직의 조직 유형에 의한 조절효과는 성과평가 결과의 보상연계 수준과 매출액의 연관관계에 있어 공공/민간의 차이가 조절효과를 보이는 것으로 나타났다. 이것은 공공부문의 경우 민간과 달리 성과평가 결과를 보상과 연계하는 수준이 크지 않기 때문이다. 나머지 항목들은 통계적으로 유의한 영향을 나타내지 않았다. 공공/민간 조직형태의 조절효과가 평가결과의 보상연계 수준을 제외하고 유의미한 것으로 나타나지 않은 이유는 민간이나 공공이나 아직 조직문화에 있어 근본적으로 크게 다르지 않기 때문으로 판단된다.

이상의 분석을 통하여 얻은 결과를 바탕으로 성과주의 평가제도와 관련된 주요 시사점을 정리해 본다면, 성과주의 인사 평가제도가 조직 효과성

을 높이기 위해서는 평가공정성 및 평가와 보상연계 등 제도에 대한 구체적인 내용의 정립이 함께 이루어져야한다. 조직 구성원이 성과를 위해 노력한 만큼 공정하게 보상 받을 수 있도록 일련의 규정을 마련하여 성과와 보상간에 긴밀한 연계가 이루어져야 한다. 또한, 성과주의 평가제도의 도입 및 시행 시 구성원들의 합의를 이끌만한 요소들을 함께 제도화하여 체계적으로 운영하여 구성원들의 제도에 대한 신뢰도를 제고할 수 있는 환경을 만들어야 한다. 이를 통해서 조직목표와 개인목표가 Cascading 되고 조직 효과성을 지속적으로 제고할 수 있도록 하여야 한다.

## 제 2 절 연구의 한계 및 향후 연구과제

본 연구는 성과주의 평가제도의 도입에 미치는 영향에 집중해 있던 선행연구들과 달리 성과주의 평가제도 활용 수준과 조직효과성에 미치는 영향의 분석을 실시하였다는 점에서 의미있는 연구라고 할 수 있다. 그러나, 다음과 같은 점에서 연구의 한계가 있다.

첫째, 본 연구에서 사용한 회귀모형의 적합도를 판단하는 통계값이 유의미하였으나 모형의 결정계수가 낮아 종속변수가 독립변수에 의해 충분히 설명되지 못하고 있는 것이다. 이는 매출액, 노동생산성 보다 이직률, 주관적성과에 대한 분석으로 진행될 수록 심해졌는데, 이에 대한 원인으로 본 연구에서 사용한 변수 외에 다른 변수가 미치는 영향력에 대해 생각해 볼 수 있다. 또한, 독립변수인 평가결과의 근로자 개발연계 및 평가결과 직원퇴출의 경우 우리 나라의 문화 상 수용성과 도입 수준이 낮아 종속변수에 영향이 적게 나타난 것으로 분석된다. 향후 연구에서는 성과주의 평가제도 결과 활용 수준에 대한 보다 타당한 측정도구의 개발하려는 노력이 필요하다.

둘째, 본 연구의 기초가 되는 데이터의 한계점이다. 우선, 성과평가제도의 조직효과성에 미치는 영향을 살펴보기 위해 2013년도 사업체패널데이터를 활용하였는데, 1년 자료만으로 영향요인을 살펴보았기 때문에 시계열

상 변화의 과정을 반영되지 않았다는 한계가 있다. 향후 연구에서는 성과주의 평가제도가 조직효과성에 미치는 영향을 지속적으로 관찰하여 좀 더 정밀한 분석을 하려는 시도가 필요하다. 또한, 사업체패널데이터의 특성상 민간부문에 비해 공공부문의 응답수가 현저히 작아 정확한 비교 분석에 한계가 있었다. 또한, 조직의 인사·노무담당자를 중심으로 설문이 이루어지는 사업체패널데이터의 특성상 구성원들의 다양한 인식을 대표하지 못하는 한계가 있다. 변수를 설정하는 과정에서도 연구자의 의도한 요인이 아니라 사업체 패널데이터의 설정된 설문항목을 활용해야 하는 제한적인 측면이 있었다.

향후에는 성과주의 인사평가 제도의 시행 수준과 조직 효과성에 대한 면밀한 검토를 시행하고 보다 심도있는 분석을 보충하기 위해 연관된 항목을 추가하여 설문을 실시할 필요가 있어 보인다. 동시에, 연구의 충실성을 높이기 위해 2기 이상의 패널데이터를 통해 성과주의 인사평가제도와 조직효과성에 대한 실질적인 분석이 필요할 것이다. 이러한 연구를 통해 성과주의 인사평가 제도가 조직효과성을 제고하고 성공적으로 정착하기 위한 근본 요인을 찾아냄으로써 실질적인 성과주의 문화 확산에 도움이 될 것으로 판단된다.

## <참고문헌>

### <단행본>

- 김성수(2010), 『한국기업의 성과주의 인사시스템 변천』, 서울대학교 출판문화원  
남궁근(2014), 『행정조사방법론』, 법문사  
박내희(1997), 『인적자원관리』, 박영사  
송지준(2015), 『논문작성에 필요한 SPSS/AMOS 통계분석방법』, 21세기사  
이종수(2009), 『행정학사전』, 대영문화사  
이종수,윤정학 외(2008) 『새행정학』, 대영문화사  
이학종,양혁승(2005), 『전략적 인적자원관리』, 박영사

### <국내 논문>

- 고종식(2006), “개인 및 성과중심 관리시스템의 도입과 조직성과에 있어서  
조절변수의 효과 검증”, 경영교육연구, Vol43  
국경복,목진휴,이석환(2007), “공공부문 성과관리제도의 수용성과 효과성 인식에  
관한 경험적 연구 : 국가보훈처의 사례를 중심으로”, 정책분석  
평가학회보, Vol17(3)  
권일웅(2012), “공공/민간부문 성과급 비중과 주인-대리인 이론”, 행정논총,  
Vol50(2)  
김기태(1999), “조직내 계층별 하위문화의 특성과 인사제도에 관한 연구”,  
박사학위논문 서울대학교  
김민석,민진(2014), “인사제도가 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구”,  
한국인사행정학회보, Vol13(1)  
김민웅,박석희(2013), “공공기관 다면평가 제고의 조직성과에 대한 영향  
분석”, 한국사회와행정연구, Vol22(2)  
김판석,오성호,이선우(2000) “업적평가체계로서의 다면평가제도 도입과  
추진방법에 관한 사례연구”, 한국행정학보, Vol34(4)  
김태룡(2016), “조직구조와 조직효과성:관계와 재해석” 행정논총, Vol  
54(1)



- 나빛나(2011), “공공기관 성과주의 인사제도 도입 영향요인 연구”, 석사학위  
논문 서울대학교
- 도운섭(2005), “조직문화와 조직성과의 관계에 대한 연구경향 분석 : 행정학  
분야를 중심으로”, 행정논총, Vol 43(3)
- 민진(2003), “조직효과성에 관한 개념정의의 분석 및 재개념화”, 한국행정학보,  
Vol37(2)
- 박석희(2013), “공공기관 인사평가 체계의 비교:업적평가와 역량평가”, 한국  
인사행정학회보, Vol12(3)
- 박석희,김민웅(2011), “공공기관과 다면평가제도의 조직성과에 대한 영향  
분석”, 한국사회와행정연구, Vol22(2)
- 박순애,오현주(2006), “성과지향적 조직문화와 조직효과성”, 한국행정학보  
Vol40(4)
- 박우성, 노용진(2001), 『경제위기 이후 인적자원관리 및 노사관계 변화』,  
한국노동연구원
- 박은정(2014), “성과주의 인사제도의 도입 결정요인 분석:민간부문과 공공  
부문 간 비교를 중심으로”, 석사학위논문 서울대학교
- 삼성경제연구소(2002), “성과주의 인사의 명암과 제언”, CEO Information  
제357호
- 서경아(2015), “성과주의 인사제도 활용의 영향요인에 대한 연구:민간부문과  
공공부문 간 비교를 중심으로”, 석사학위논문 서울대학교.
- 성상현(2015), “직무·성과주의 확립을위한 인사평가제도 개선 방향”, 임금  
연구, Vol23(4)
- 송건섭,이윤식,제갈돈(2006), “중앙행정기관의 자체평가 내실화를 위한  
평가역량강화 방안”, 정책분석평가학회보 Vol16(2)
- 심재권(2003), “공기업 근무성적평정의 타당성분석”, 한국행정학보,  
Vol37(2)
- 심재권,정석환(2007), “근무평정의 공정성수용인식이 하위직 공무원의 혁신적  
업무행동에 미치는 영향”, 한국행정학보, Vol41(2)
- 오재록(2009), “성과주의 인사제도의 본질과 한계:결과중심 관리체제를

- 중심으로”, 사회과학논총, Vol24(2)
- 유규창,박우성(2007), “성과주의 인사제도의 도입 영향요인 및 조직성과”, 인사조직연구 Vol15(3)
- 유성희(2012), “성과주의 인사제도가 조직몰입에 미치는 영향에 대한 연구 -직무만족의 매개효과를 중심으로”, 서비스산업연구, Vol9(1)
- 이경호(2014), “중앙행정기관의 조직특성과 조직효과성의 관계에 관한 연구”, 행정논총, Vol52(1)
- 이선영,박석희(2013), “공공기관 인사평가체계 운영실태의 탐색적 분석:S공공기관 실증사례를 중심으로”, 한국공공관리학보, Vol27(4)
- 이수창,이환범(2014), “우리나라 다면평가제도 활용의 문제점 및 개선 방안에 관한 연구:대구광역시·경상북도 공무원을 중심으로”, 한국인사행정학회보, Vol13(1)
- 정권택,박경규,임효창(2008), “성과주의 인사시스템이 기업성과에 미치는 영향”, 인적자원개발연구, Vol11(2)
- 정장훈(2013), “공공기관 성과주의 인사제도 활용에 관한 분석:제도 디커플링을 중심으로”, 한국거버넌스학회보, Vol20(1)
- 조경호(2008), “정부 다면평가제도에 대한 성과분석:2003년과 2007년 조사의 비교를 중심으로”, 한국인사행정학회보, Vol7(1)
- 조희진(2010), “성과평가제도의 도입과 운영에 따른 조직효과성 분석 : 공공기관을 중심으로”, 석사학위논문 연세대학교
- 하미승,권용수,전영상(2007), “공무원 역량평가를 위한 사례 비교연구”, 한국인사행정학회보, Vol6(1)
- 한숙,구자숙(2007), “기업환경이 기업의 인사 및 보상체계에 미치는 영향 : 성과주의 보상시스템을 중심으로”, 한국노동연구원, 제4회사업체패널학술대회발표논문집

<해외 논문>

Daft, R.L.(2004). *Organization Theory and Design(8th)*. South-Western:Thomson

Abstract

A Study on the Effect of  
Performance-based Personnel  
Assessment on Organizational Effectiveness  
- In the Public and Private Sectors -

Yoel Yoo

Department of Public Enterprise Policy

The Graduate School

of Public Administration

Seoul National University

The purpose of this study is to analyze the effect of performance-based personnel assessment on organizational effectiveness in public and private sectors in Korea. Since Asian financial crisis in 1997, the performance - based personnel system had been introduced in the domestic public and private sectors. However, most previous studies have focused on analyzing the determinants of the introduction of personnel systems, or linking them to objective organizational performance centered on private organizations. In addition, although both public and private sectors have adopted the same system, it is common to study separately the

private sector from the public sector. Therefore, this study started from the assumption that the performance-based personnel assessment system influences the organizational effectiveness that can be applied in the public sector, and that this will have different results depending on the characteristics of the organization between the public and the private sector.

The dependent variable of this study is organizational effectiveness, which is divided into objective performance and subjective performance. Objective performance is measured by the sales and turnover rates. The perceived performance of organizational members is compared with those of peers in the same industry to determine the financial aptitude, labor productivity, product and service quality, worker-led innovation activities, and product and service innovation. Was set as a variable sum. Independent variables were set as four levels: introduction level of performance - based personnel evaluation system, level of fairness, compensation level of performance evaluation results, utilization level of evaluation result. Control variables were set as organization size, organization age, Also, for the comparison between public and private, institutional type of public / private is dummy variable and set as control variable. In this study, we analyzed regression analysis and regulatory effect of public / private organization type in total of 1,268 organizations (1,172 private sector, 96 public sector) except for missing values in 2013 Workplace panel survey data.

The main results of this study are as follows. Revenue was significantly (+) affected by the introduction of performance - based personnel assessment system, the level of fairness of assessment, and the level of assessment and compensation. In the case of the turnover rate, only the compensation level of the evaluation results showed a

significant negative(-) effect. The level of fairness and performance evaluation of the performance evaluation system and the level of compensation linkage showed a positive (+) effect on the subjective performance, such as the recognition level of change innovation in the organization. In addition, the moderating effects of the organizational types of public and private organizations, which are set as the main comparison subjects in this study, show that the public / private differences have a moderating effect on the relationship between compensation level and sales of performance evaluation results.

In conclusion, in order to improve the organizational effectiveness of performance-based personnel evaluation system, it is necessary to establish specific details about evaluation fairness, evaluation and compensation linkage system.

**keywords : Performance-based personnel assessment,  
organizational effectiveness, public organization,  
*Student Number : 2016-24447***