

중앙정부 성과관리시스템이 개인의 조직몰입 및 직무만족에 미치는 영향요인 분석: 공무원의 인식을 중심으로*

윤수재**
조태준***

본 연구는 중앙정부 성과관리시스템이 개인의 조직몰입 및 직무만족에 미치는 영향력을 분석함으로써 성과관리의 효율적인 방안모색 및 제도운영에 유용한 정책적 시사점을 도출하는데 목적을 두고 있다. 이를 위해 성과관리 틀(frame) 및 선행연구 등을 바탕으로 세부측정변수들을 설정하고, 중앙정부 공무원들을 대상으로 실증분석을 실시하였다. 각 구성개념에 대한 요인분석 결과, 성과관리계획·성과관리집행·성과관리평가·성과관리환류 등의 요인이 유의미하게 나타났으며, 각 요인의 변수와 조직몰입 및 직무만족 간 관계를 분석한 결과는 다음과 같다. 첫째, 성과관리계획요인 중, '정책·사업관련 환경요인분석'과 '정량 중심의 성과지표 수립'이 조직몰입에, 그리고 '기관 비전·미션', '성과관리전략·시행계획', '목표설정 및 난이도의 적정성'이 직무만족에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, 성과관리집행요인 중, '인적자원관리', '업무역할·기능의 명료성', '커뮤니케이션(의사소통)', '정보화 관리'가 가장 중요한 변수로 도출되었다. 셋째, 성과관리평가요인 중, '성과모니터링'과 '성과측정·평가(목표달성도)' 등이 조직몰입에, '성과평가의 공정성' 등이 직무만족에 유의미하게 나타났다. 넷째, 성과관리환류요인 중에서는 '개선대안 관리'와 '성과급 승진·활용(보상)' 등이 각각 조직몰입과 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 궁극적으로 중앙정부는 개인의

* 본 연구는 2009년 한국행정학회 춘계학술대회에서 발표한 논문을 수정 및 보완한 논문입니다.
** 중앙대학교에서 행정학 박사학위를 취득한 후, 현재 한국행정연구원 수석연구위원으로 재직 중이다. 주요 관심분야는 정책분석 및 평가, 성과관리, 공공관리, 예산정책 등이다(sjyoon@kipa.re.kr).
*** 미국 뉴욕주립대학교에서 행정학 박사학위를 취득한 후, 현재 한국행정연구원 연구위원으로 재직 중이다. 연구 분야는 조직행태, 공공관리, 그리고 인적자원관리 등이다(taejunc@kipa.re.kr).

조직몰입과 직무만족과 연계해서 업무를 성과와 연계·배분하는 제도적 노력이 필요하며, 조직몰입과 직무만족에 영향을 미치는 성과관리 핵심요인을 반영하여 전략적 성과관리시스템을 구축·운영해야 할 필요성을 입증하였다.

주제어: 성과관리시스템, 조직몰입, 직무만족

I. 서론

우리나라는 해외의 주요 국가가 실시하고 있는 공공부문 개혁의 흐름을 수용·발전시키면서 정부 조직의 효율성과 생산성을 향상시키고자 다양한 노력을 기울이고 있다. 이런 맥락에서 중앙정부를 포함한 공공부문²⁾에서는 시장원리의 도입, 고객지향 및 성과중심의 조직관리, 그리고 정부 경쟁력 강화 등, 효율성과 경쟁력 제고를 강조하는 새로운 제도와 기법 등을 운영하고 있다. 특히, 중앙정부에서 현재 운영 중인 성과관리시스템은 성과에 초점을 맞춘 민간부문의 성과관리기법 등을 준용하여 제도적인 보완 및 발전을 거친 것으로, 기존 투입·과정위주로 운영되는 기관 업무를 산출과 결과까지 포함하여 체계적으로 관리하자는 것이 그 핵심원리이다. 즉, 정부성과관리시스템은 공공조직 목표의 명확한 설정과 결과를 달성하기 위한 체계적인 역할과 책임분담, 업무결과에 대한 적절한 보상, 공정하고 타당한 업무성과측정 및 성과보고, 그리고 환류(feedback) 등의 측면에서 개인·조직 단위에서 밀접한 연계를 맺고 있다.

이와 같은 구조적인 접근방법은 집권적이고 비능률적인 관료조직에 변화의 바람을 일으켰고, 성과지향적인 관리기법 등을 강조함으로써 정부조직의 성과를 향상시키는데 기여하였다. 그러나 공공부문 성과관리시스템과 개인 수준의 결과(outcomes) 간 관계에 대한 경험적 연구 등이 미흡함에 따라 그 실효성에 대한 비판이 제기되는 상황이다. 예를 들어, 성과관리시스템은 기존 관료조직의 문제점으로 지적되었던 목표달성 체계 정립과 환류기제를 통한 책임성 확보 등의 한계

2) 본 연구에서는 공공부문 중 중앙정부를 대상으로 연구하고자 한다. 여기서 중앙정부는 부, 처, 청, 위원회를 포함한 중앙행정기관을 말한다.

를 극복하고 보완하려는 목적으로 도입되었지만, 개인의 성과 등을 제고하는지 여부에 대해서는 체계적인 논의가 매우 부족하다고 할 수 있다.

이와 같은 문제점 등을 극복하고자, 본 연구는 중앙정부 성과관리시스템에 대해 PDCA모형³⁾을 근간으로 그 주요 변인을 설정하고, 이러한 요인들이 개인의 직무만족과 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는지에 대해 분석하고자 한다. 즉, 성과관리시스템 핵심요소의 개념화를 바탕으로, 성과관리시스템이 정부조직에서 근무하는 조직구성원의 조직몰입과 직무만족 등에 미치는 영향을 연구하고자 한다. 이와 같은 연구를 통해 성과관리시스템의 효과에 대한 개인 수준에서의 결과변수와의 관계를 연구하고자 한다. 즉, 기존 연구에서는 성과관리 또는 성과관리시스템이 성과 등을 향상시킨다고 개념적으로 주장할 뿐, 실제적인 효과에 대한 경험적 연구가 부족한 상황에서, 성과관리시스템과 개인 수준의 변수 간 관계를 연구함으로써 성과관리시스템의 효과에 대한 연구의 영역을 넓힐 수 있다는 점에서 연구의 의의를 찾을 수 있다. 이와 같은 기존 연구의 제한성을 극복하고자, 본 연구는 중앙정부 성과관리시스템이 각각 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향력의 정도를 경험적으로 증명하고자 한다. 또한 본 연구의 결과를 통해 우리나라 중앙정부의 성과관리시스템에 관한 정책적 함의를 도출하는 것을 연구의 목적으로 삼고자 한다.

II. 성과관리, 조직몰입, 그리고 직무만족에 대한 이론적 논의

1. 성과관리

성과관리의 핵심 요소인 성과는 조직목표 달성에 대한 기여(Hoffmann, 1999), 달성된 결과(Otley, 1999), 그리고 정책으로 인해 비롯되는 바람직한 결과인 효율성,

3) PDCA 모형은 Plan(계획), Do(집행), Check(평가, 결과분석), Act(환류과정)를 의미하며, 과정(process)의 지속적인 향상을 위해 Deming이 처음 소개한 것이라 하여 Deming Cycle이라 한다. 결국 PDCA모형은 계획된 내용을 실제 집행하여 그 결과를 평가하고 계획·집행·평가의 전 과정에서 문제점과 개선사안들을 반영·활용하는 환류를 포함하는 종합모형을 의미한다.

경제성, 효과성, 그리고 규정 준수의 달성과 성취과정(박중훈, 1998) 등으로 정의된다. 공공부문의 성과관리 개념은 다양성을 띠고 있다. 폴리트(Politt, 2001)는 공공부문의 전략적 우선순위를 결정하는 한편 이를 전체 조직과 개인의 구체적인 성과목표로 변환시키는 과정으로, 그리고 고영선 외(2004)는 전략목표와 성과목표를 설정하고 사업을 설계하며, 목표 대비 산출·결과가 달성되었는지를 점검하고, 이를 의사결정에 환류시키는 것으로 정의한다. 그리고 라시드(Rashid, 1999)는 다층적(Multi-arena)인 활동으로서 성과를 모니터링하고 평가하며 이를 시스템으로 환류시키고 성과격차의 해소방법을 학습하는 것으로 정의하고 있다. 그리고 우리나라 「정부업무평가기본법」상의 정부부문 성과관리를 살펴보면 기관의 임무와 비전, 중·장기 목표, 연도별 목표 및 성과지표를 미리 제시하고, 집행과정 및 결과를 경제성·능률성·효과성 등의 관점에서 관리하는 일련의 활동을 의미한다. 즉, 성과관리란 각 기관이 임무달성을 위해 전략적 관점에서 계획을 수립하고, 한정된 자원을 효율적으로 활용하여 업무를 추진한 후, 조직의 역량과 성과를 정확히 측정하여 그 결과를 정책의 개선이나 자원배분, 그리고 개인의 성과보상에 반영함으로써 조직의 전반적인 효율성을 높이고자 하는 과정으로 정의할 수 있다. 따라서 정부성과관리의 목적은 일 잘하고 책임 있는 정부를 만들어 국민에게 질 높은 행정서비스를 제공하는 것이다.

한편 성과관리시스템은 조직의 목표와 효과성 제고를 위해 조직성과와 조직구성원의 조직기여도 향상을 관리하는 체계로 활용되며, 조직의 미션·비전, 전략 및 사업계획을 개인단위까지 연계시켜 조직의 바람직한 방향과 실행전략의 구체성을 도모하고 조직목표 달성과정과 결과에 대한 환류가 가능하도록 하는 종합적인 성과관리체계를 의미한다. 성과관리시스템의 유형으로는 목표관리(Management by Objectives; MBO)⁴⁾, 균형성과관리(Balanced Scorecard; BSC)가 대표적이다. MBO는 일반적으로 조직의 목표달성을 위해 구성원 각자의 목표를 스스로 설정하고 자기관리를 통해 개인별 목표달성을 효과적으로 추진하는 관리제도이다. 결국 MBO는 목표 설정과 업무달성과정의 관리를 통해 구성원의 성과·업적을 평가하는 것으로 이

4) MBO 요소를 살펴보면, 예를 들어 영업과장 목표의 경우 무엇을(예: A제품의 신규판매), 얼마만큼(예: 매출액 5억 원과 순이익 1억 원), 어떻게(예: 기존 상품과의 차별화 도모, 판매경로 개척), 언제까지(예: 상반기, 하반기), 달성하였는가(예: 매출액 5억5천만 원, 순이익 1억2천만 원)의 요소에 의해 추진된다(안희탁, 1999).

<표 1> 성과관리에 대한 다양한 개념 정의

학자	성과관리 개념
이석환(2008)	미래의 의사결정을 위해 정확한 정보를 제공받을 수 있도록 조직의 목표를 설정한 후 이를 달성하기 위해 다양한 인과적 수단들을 설계, 이들 간의 관계를 정기적으로 측정하여 정확한 정보를 생산해 내는 일련의 과정
공동성(2008)	기능적 개념: 기획과 관리, 예산과 감사를 통합해 운영하는 내부통제를 위한 관리시스템 문화적 개념: 단순한 관리기법이 아닌 사회적 문화를 재형성하기 위한 제도 전략적 개념: 조직의 비전을 설정하고 비전달성을 위한 전략을 수립하고, 이를 실현시키며 계속적 분석과 평가를 통해 환류 하여 조직성과를 향상시키고 구성원의 역량을 강화하는 일련의 관리체계
윤수재·이광희·홍재환(2008)	성과측정과 성과주의예산, 직무성과계약, 성과급 보수 등 성과가 포함된 모든 행정관리제도
성과관리혁신포럼(2005)	조직이나 팀, 개인들로 하여금 조직의 비전과 전략에 기초하여 목표와 활동계획을 수립하여 시행케 하고 그 결과로서 성과를 평가하여 정책 및 기관관리에 환류 시킴으로써 성과를 극대화하려는 일련의 과정과 장치·노력
고영선 외(2004)	전략목표와 성과목표를 설정하고, 사업을 설계하며, 사업을 시행하고, 목표했던 산출과 결과가 달성되었는지를 평가하고, 이를 의사결정에 환류 시키는 과정
Armstrong(2006)	개인과 팀의 성과를 진전시킴으로써 조직성과를 개선하기 위한 체계적인 과정
Politt(2001)	협의: 인사관리의 개념 광의: 공공부문의 전략적 우선순위를 설정하고 이를 조직과 개인 단위의 구체적 성과 목표로 변화시키는 과정
Rashid(1999)	성과를 모니터링 및 평가하고 이를 시스템으로 환류하게 함으로써 성과격차를 감소시키는 일련의 학습 및 과정
Armstrong & Baron(1998)	조직구성원들의 업무성과 개선과 팀-개인 역량을 개발하는 전략적이면서도 통합적인 접근
Walters(1995)	구성원들이 조직의 요구에 부응하여 가능한 효율적이고 효과적으로 업무를 수행할 수 있도록 관리·지원하는 과정
OECD(1995)	성과계획→성과측정→성과평가의 세 단계
공통개념	<ul style="list-style-type: none"> - 조직의 공통목표나 성과향상을 위해 조직과 개인들의 업무를 체계적으로 관리 또는 지원하는 방법 - 조직의 성과목표 달성을 위한 것으로 개인과 조직업무를 체계적으로 관리하고 목표 설정 등 의사결정을 위한 정보를 제공하는 목표설정, 지표개발, 성과측정, 환류 등의 여러 체계들을 포함

자료: 윤수재·임동진(2009: 18-19)

해된다(안희탁, 1999). 또한 MBO는 상사의 지시·통제보다는 자기통제, 상사와 부하 간 협력과정, 그리고 목표의 명확한 설정과 목표달성을 위한 효율적 과정 등이 핵심 원리이다(이창원 외, 2006). 우리나라의 경우 MBO는 1999년 2월부터 모든 정부조직에 도입되었으나, 현재 중앙정부에서는 2004년부터 직무성과계약제로 대체되어 운영되고 있다. 직무성과계약제는 장·차관 등 기관의 책임자와 실·국장, 과장 간에 성과목표 및 지표 등에 관하여 합의하여 공식적인 성과계약(Performance Agreement)을 체결하고, 당해 연도의 직무성과계약에 의해 개인의 성과를 평가하여 그 결과를 성과급과 승진 등의 인사관리에 반영하는 성과평가제도이다.

BSC는 재무적 측정지표와 이를 보완하며 재무성과에 영향을 주는 고객만족, 내부프로세스, 그리고 학습 및 성장능력 등 비재무적 지표들과 관련된 운영측정지표가 포함된다(Kaplan & Norton, 1992). 즉, 재무적 관점, 고객 관점, 내부프로세스 관점, 그리고 학습과 성장 관점 등, 네 가지 관점에서 균형을 맞추어 성과를 창출해야 한다고 주장한다. 따라서 BSC는 재무적 요소와 비재무적 요소를 균형 있게 반영하여 기관의 과거 성과를 측정하고 현재와 미래의 기관가치를 평가하는 전략적 성과 및 가치평가의 기법이다. 뿐만 아니라, 추상적인 조직의 비전과 전략을 전략목표와 평가지표 등의 형태로 구체화함으로써 조직전체가 비전 달성을 위해 나아갈 수 있는 방법을 제시한다. BSC 성과측정의 주요구성요소는 성과평가, 관점별 전략할당, 전략목표 달성, 성과지표 도출, 그리고 성과와 보상연계 등이며, 이후 BSC를 적용함에 있어 PDCA모형을 활용하여 조직의 목표달성에 따른 성과관리와 문제해결을 위한 환류과정을 강조한다. 결국 BSC는 재무와 비재무 관점의 성과측정의 균형을 강조할 뿐 아니라, 지표와 전략과의 인과관계를 어떻게 구축해야 하는지에 중점을 두는 것으로 개념이 변화되었다.

한편 본 연구의 주요 분석틀인 PDCA모형의 단계별 내용을 살펴보면 다음과 같다. 쉬워트(Shewhart, 1986)는 계획(Plan)단계를 상황인식·변화계획·측정방법·수립으로, 집행(Do)단계를 변화실행으로, 평가(Check)단계를 변화효과 측정과 결과연구로 분류한다. API(1993)는 계획단계를 문제분석과 예측·목표설정·문제해결방안으로, 집행단계를 실행계획·자료수집분석·계획실행으로, 평가단계를 자료분석 보고·예측자료 비교·정책적 시사점 도출로, 환류(Act)단계를 변화검토와 환류집행으로 나눈다. 또한 ISO 14001(2004)은 계획단계를 관리위원회 구성, 고객환경

정책 요구사항 확인, 고객환경정책분석, 법적요구사항분석, 대상목표설정, 고객관리계획으로, 집행단계를 조직형성과 책임배분·훈련과 이해, 그리고 역량·의사소통·문서관리와 운영관리·위기대응과 책임관리로, 평가단계를 감시와 측정·시정과 예방조치·고객관리체계감사·기록관리로, 환류단계를 관리자 재검토로 분류한다. 볼드리지(Baldrige, 2006)는 계획단계를 리더십에 기반한 전략제시·전략계획 수립으로, 집행단계를 인력관리·지식관리·측정분석·절차관리로, 평가단계를 고객시장관리·결과관리로, 환류단계를 환경과 상호관계를 포함한 체제요건으로 제시하고 있다. 그리고 EPA(2004)는 계획단계를 관리위원회 구성·미션과 비전 설정·성과제고 대상영역 분석·법적·제도적 요구사항 확인·대상과 목표설정·성과관리계획으로, 집행단계를 조직과 역할 및 책임 정립·훈련과 이해 및 역량·대내외 의사소통·문서관리·운영관리(통제)로, 평가단계를 감시와 측정·심사와 감사·결과보고로, 환류단계를 관리자 재검토·시정과 예방활동·변화관리로 구분한다.

2. 조직몰입

조직몰입(organizational commitment)은 조직구성원이 조직에 대해 얼마나 애착을 갖고 헌신하려 하는지를 측정하는 구성개념으로, 조직몰입은 조직에 대한 충성뿐만 아니라 조직의 지속적인 발전에 대한 구성원의 관심을 의미한다(한봉주, 2009; Northcraft & Neale, 1990). 뿐만 아니라, 조직몰입은 조직구성원과 조직과의 관계를 특성화하는 개념임과 동시에 조직의 구성원으로서 지속적으로 근무하려 하는지에 대한 의지 등으로 정의할 수 있다(Meyer & Allen, 1991). 따라서 조직몰입은 조직의 가치관과 목표 등을 자신의 것으로 받아들이려는 동일시(identification) 요인, 개인이 업무역할에 심리적으로 몰입할 수 있어야 하는 관여(involve) 요인, 그리고 조직에 대한 충성과 애착 등을 의미하는 충성(loyalty) 요인 등이 선행되어야 한다고 주장한다(Buchanan, 1974; Meyer & Allen, 1997; Mowday et al., 1982).

조직몰입은 다양한 정의 등에 비추어 단일 개념에 의해 측정되기 보다는 복수의 하위구성개념으로 측정되어야 한다고 주장한다(Meyer & Allen, 1991; O'Reilly & Chatman, 1986). 앨런과 메이어(Allen & Meyer, 1990)는 조직몰입을 측정하기 위해 세 개의 하위구성개념을 조작화 하였다. 즉, 자신의 가치관과 조직의 목표 및 가치

등이 부합되기 때문에 조직에 계속해서 남기를 원하는 정서적(affective) 몰입, 경제적 보상 등의 이유로 조직에 남기를 원하는 계속적(continuance) 몰입, 그리고 의무감 등으로 조직에 남아있게 되는 규범적(normative) 몰입으로 조작화 하였다. 비록 조직몰입을 연구하는 문헌에서는 조직몰입의 다차원적 모형을 인정하지만, 대부분의 연구에서는 정서적 몰입에 보다 초점을 두고 연구를 진해하고 있다. 조직몰입은 조직성과 및 직무만족을 증가시키고 직무이탈을 저하시키는 등의 효과가 있는 것으로 연구되고 있다(Allen & Meyer, 1990; Meyer et al., 2002; Park & Rainey, 2007).

3. 직무만족

조직·산업심리학, 조직론, 또는 인적자원관리 등의 분야에서 꾸준히 관심을 갖고 연구되는 주제인 직무만족(job satisfaction)은 개인이 조직 내에서 자신이 담당하고 있는 직무에 대해 느끼는 감정을 의미하며, 좋고 싫음의 정도로 표현된다(Spector, 1997). 즉, 직무만족은 직업에 대한 개인의 일반적인 태도를 의미하며, 개인이 직무에 대한 평가에서 얻는 유쾌하고도 긍정적인 정서 상태를 의미한다(조경호, 1993; 제갈돈 외, 2002). 또한 직무만족은 개인이 직무에 대해 가지는 가치나 직무로부터 느끼는 긍정적인 정서 등으로 정의된다(Locke, 1976). 뿐만 아니라, 직무만족은 복수의 하위구성개념으로 이루어진 상위개념으로 이해할 수 있다고 주장한다(김호균, 2007). 즉, 첫 번째 하위개념인 본질적 만족은 직무 자체에서 얻어지는 만족으로 해석했으며, 두 번째 하위개념인 외부적 만족은 조직 내의 과업이 환경과 상호작용하면서 구성원이 느끼는 만족으로 이해할 수 있다고 주장한다.

직무만족에 영향을 행사하는 선행요인(antecedents)은 직무환경(job environment)과 개인요인(individual factor)으로 구분된다. 전자는 직무 자체의 성격, 타 조직구성원과의 관계, 그리고 보상 등을 포함하는 반면, 후자에는 개인의 성격과 과거의 경험 등이 포함된다(Spector, 1997). 직무환경에는 직무특성(job characteristics), 조직에 대한 제약, 역할 모호성과 역할 갈등, 보수, 직무 스트레스 등의 요인이 포함된다(옥원호·김석용, 2001; Spector, 1985, 1997; Spector et al., 1988). 이에 비해, 개인요인에는 통제위치(locus of control), 부정적 정서(negative affectivity), 개인과 직무 간 일

치성(person-job fit)이 포함된다(Brief et al., 1988; Edwards, 1991; Moyle, 1995; O'Brien, 1983). 크리스토프(Kristof, 1996)는 직무만족에 대한 두 개의 선행요인 간 일치성(fit)이 개인이 느끼는 직무만족에 큰 영향력을 미친다고 주장할 뿐 아니라, 두 요인 간 조화가 중요하다고 주장한다. 직무만족은 직무성과(Iaffaldano & Muchinsky, 1985; Petty et al., 1984)와 조직시민행동(MacKenzie et al., 1991; Smith et al., 1983) 등을 증가시키며, 직무이탈(turnover)의 감소시키는 역할 등을 담당한다는 연구결과가 보고되었다(Blau, 1993; Bluedorn, 1982).

Ⅲ. 방법론

1. 표본 집단

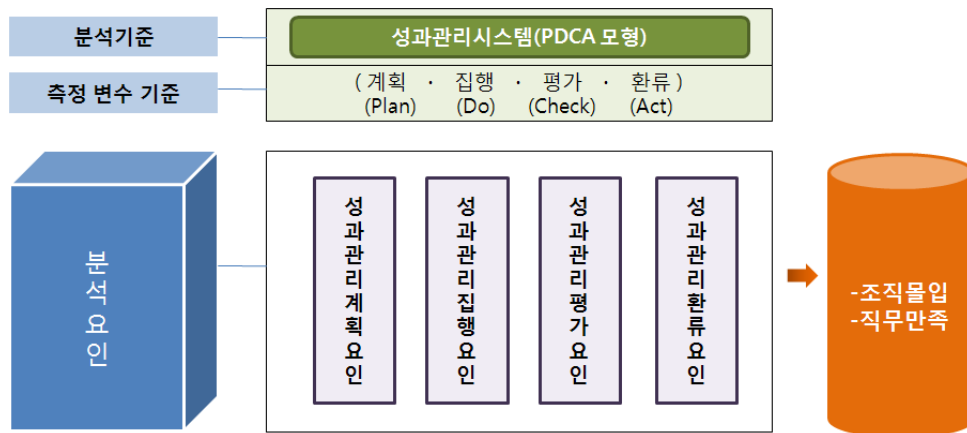
본 연구의 표본은 다단계군집표본추출 방법을 통해 중앙정부에 근무하는 과장급 이하 공무원을 대상으로 선정하였다. 전체 중앙정부에 근무하는 모든 공무원의 명단을 확보할 수 없는 현실적 제약 때문에, 본 연구는 샘플링 방법의 첫 번째 단계로 중앙정부를 일반행정·경제·사회문화·외교안보분야로 구분하여, 각 분야별 2개의 중앙정부(총 8개 중앙정부)를 대상으로 하였다. 두 번째 단계에서는, 첫 번째 단계에서 선정된 8개의 부처의 직원명부를 웹사이트를 통해 작성한 후, 부처별로 각각 50 부씩 설문지를 무작위추출법을 통해 배포하였다. 이와 같은 2단계 방법을 통해 본 연구는 총 400부의 설문지를 배포하였으며, 이 중 총 266부의 설문지가 회수되어 66.5%의 회수율을 보였다.

본 연구의 응답자에 대한 인구통계학적 특성을 요약하면 다음과 같다. 전체 응답자의 중 남성 응답자는 89.5%인 238명, 여성 응답자는 10.5%인 28명으로 남성의 비율이 상대적으로 높았다. 또한 응답자들의 연령대분포는 31-40세(31.6%)와 41-50세(39.5%)가 전체의 약 71%로 나타났으며, 공직재직기간은 10년 미만인 36.9%, 11-20년이 29.0%, 21년 이상이 34.2%로 나타났다. 응답자의 직급은 대부분 4-5급(50.0%) 또는 6-7급(44.7%)으로 나타났다. 응답자의 대부분은 대졸 학력이 약 60%로 분석되었다.

2. 측정변수와 분석기법

중앙정부 성과관리시스템이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향을 분석하기 위해, 본 연구에서는 성과관리시스템 핵심요인을 독립변수로, 조직몰입과 직무만족을 종속변수로 선정하였다.

<그림 1> 연구분석모형



성과관리시스템 핵심요인은 성과관리 과정(process)을 근간으로 PDCA모형을 연구분석틀로 선정하였다. 첫째, 계획(Plan)단계 측면에서는 기관 미션·비전, 성과관리전략계획(3-5년 단위), 성과관리시행계획(1년 단위), 정책(사업)관련 환경요인 분석, 목표설정과 난이도의 적정성, 정량(계량)중심의 성과지표 수립을 선정하였다(Baldrige, 2006; Leopoldi, 2004; Melese et al, 2004; Shewhart, 2003). 둘째, 집행(Do)단계 측면에서는 인적자원관리, 커뮤니케이션(의사소통), 정보화 관리(측정·분석), 과제 대응·책임관리, 업무 역할·기능의 명료성을 측정변수로 선정하였다(EPA, 2004; Melese et al, 2004; Rohm, 2005). 셋째, 평가(Check)단계 측면은 성과모니터링, 성과측정·평가(목표달성도), 고객만족 수준 측정, 재배정 검토·할당(자원의 효율적 배분), 성과평가 공정성을 핵심요인으로 선정하였다(Borden, 2004; Leopoldi, 2004; ISIXSIGMA, 2006). 넷째, 환류(Act)단계 측면의 측정변수는 개선대안 관리, 성과관리결과 시정·검토, 오류 예방·검토, 성과급·승진 활용(보상), 평가결과에

따른 예산배정으로 구성하였다(Bellamy, 2000; EPA, 2004; Leopoldi, 2004). 한편 본 연구에서는 종속변수로 조직몰입⁵⁾과 직무만족⁶⁾을 선정하였다. 조직몰입은 앨런과 메이어(Allen & Meyer, 1990), 모우데이 외(Mowday et al., 1982), 오렐리 외(O'Reilly et al., 1986)의 연구를, 그리고 직무만족은 투시 외(Tsui et al., 1992)가 활용한 문항들을 참조하여 설계하였다.

모든 측정변수들은 1점(“강력하게 부인”)부터 5점(“강력하게 긍정”)으로 구성된 Likert 척도를 통해 측정되었다. 이 외에도 본 연구는 성별, 연령, 근무기간, 직급, 교육수준 등과 같은 인구통계학적 자료도 함께 수집하였다. 분석단위를 토대로 구성된 설문항목은 독립변인 4개와 종속변인 2개로 구성되었으며, 하위변수는 독립변수 21개 문항과 종속변수 11개 문항으로 구성되었다. 한편 본 연구는 SPSS 12.0을 이용하여 분석하였으며, 분석방법은 상관관계분석, 요인분석, 신뢰도분석, 다중회귀분석 등을 사용하였다. 요인분석과 신뢰도분석에 의한 측정변수와 신뢰도는 <표 2>와 같다. 우선 요인분석 중 주성분분석을 통해 고유값(eigenvalue)이 1 이상인 4개의 요인이 추출되었고, Varimax 방식으로 반복회전하여 확실한 요인구조와 요인적재값(factor loading)을 도출하였다. 한편 각 구성개념의 신뢰도 분석에서는 넬리(Nunnally, 1978)가 제시한 기준치인 .70을 충족하였기 때문에 내적 일관성을 지닌 것으로 판명되었다.

5) 본 연구에서는 조직몰입을 “나는 은퇴까지 지금의 부처(기관)에서 일하고 싶다”, “나는 이 부처의 문제를 내 문제처럼 느낀다”, “나는 이 부처에 대해 강한 소속감을 느끼지 못한다”, “나는 이 부처에 감정적으로 애착을 갖지 못한다”, “나는 이 부처에서 가족의 일원과 같은 느낌을 받지 못한다”, “나의 부처는 많은 점에서 나에게 개인적으로 큰 의미를 부여하고 있다” 등의 문항으로 설계하였다.

6) 본 연구에서는 직무만족을 “내 담당업무의 성격에 대해 만족한다”, “내 직장동료에 대해 만족한다”, “내가 받는 보수에 대해 만족한다”, “내 직장 내 승진기회에 대해 만족한다”, “내 직장상관에 대해 만족한다” 등의 문항으로 구조화하였다.

<표 2> 요인분석을 통한 요인과 측정변수의 구성

		측정변수(문항)	요인적재값	Alpha
독립변인	성과관리 계획요인	- 기관 미션·비전	.701	.848
		- 성과관리전략계획	.728	
		- 성과관리시행계획	.688	
		- 정책·사업관련 환경요인분석	.584	
		- 목표설정·난이도의 적정성	.634	
		- 정량(계량) 중심 성과지표 수립	.629	
	성과관리 집행요인	- 인적자원관리	.755	.850
		- 커뮤니케이션(의사소통)	.774	
		- 정보화관리(측정·분석)	.732	
		- 과제 대응·책임관리	.681	
	성과관리 평가요인	- 업무역할·기능의 명료성	.581	.844
		- 성과모니터링	.734	
- 성과측정·평가(목표달성도)		.753		
- 고객만족 수준 측정		.595		
성과관리 환류요인	- 재배정 검토·할당(자원의 효율적 배분)	.647	.851	
	- 성과평가의 공정성	.713		
	- 개선대안 관리	.781		
	- 성과관리결과 시정·검토	.760		
종속변인	- 오류 예방·검토	.597	.843	
	- 성과급·승진 활용(보상)	.648		
	- 평가결과에 따른 예산배정	.536	.854	

IV. 분석결과와 논의

1. 기술적 통계(Descriptive Statistics)

각 측정변수들의 평균, 표준편차, 상관계수는 <표 3>과 같다. 대부분의 측정변수 간 상관관계는 .01 수준에서 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 특히 상위 구성개념인 성과관리시스템을 구성하는 네 개의 하위구성개념 간 상관관계는 모두 유의미하게 나타났다. 이와 같은 분석결과는 본 연구의 가정인 성과관리시스템을 구성하는 네 개의 하위구성개념인 성과관리 계획요인, 성과관리 집행요인, 성과관리 평가요인, 그리고 성과관리 환류요인이 통계적으로 상호 연관되어 있음을 확인하였다.

<표 3> 구성개념의 기술적 통계

	평균	표준편차	1	2	3	4	5	6
1. 성과관리 계획요인	3.46	.56						
2. 성과관리 집행요인	3.39	.67	.55**					
3. 성과관리 평가요인	3.18	.89	.72**	.54**				
4. 성과관리 환류요인	3.02	.59	.52**	.38**	.60**			
5. 조직몰입	3.71	.83	.14*	.06	.07	.02		
6. 직무만족	3.58	.94	-.12	.05	-.07	-.08	.63**	

* $p < .05$, ** $p < .01$

한편 중앙정부의 성과관리시스템의 효과성을 살펴보기 위해 조직적 변수와 독립변수 및 종속변수간의 상관성을 분석한 결과는 <표 4>와 같다.

<표 4> 조직적 변수와 요인들 간의 상관성

	성과관리시스템(독립변인)				종속변인	
	계획요인	집행요인	평가요인	환류요인	조직몰입	직무만족
성별	-.130*	-.202**	-.071	-.015	-.088	-.029
연령	-.050	.035	-.025	.062	-.188**	.068
근무기간	.131*	.055	.044	.084	-.155*	.004
직급	-.194**	-.007	-.216**	-.187**	.065	-.162**

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

상관성을 분석한 결과, 조직적 변수 중 성별은 성과관리 계획요인 및 집행요인, 연령은 조직몰입, 근무기간은 성과관리 계획요인과 조직몰입, 그리고 직급은 성과관리 계획·평가·환류요인 및 직무만족과 상관관계를 유지하고 있는 것으로 나타났다. 그러나 이들의 상관성은 대부분 부(-)의 관계로 나타나 비교적 직급이 낮을수록 성과관리 실행요인을 제외한 성과관리시스템상의 계획·평가·환류요인이 잘 이루어지고 중요하다 판단하며, 직무만족 역시 직급과 부(-)의 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 이는 직급이 낮은 구성원이 직급이 높은 구성원에 비해 상대적으로 직무에 대한 만족도가 높은 것을 의미한다. 이들은 담당업무의 성격을 잘 파악하고, 직장동료에 대한 순응도가 높으며, 직장 내 승진기회 및 보수에 대해 긍정적인 것으로 나타났다. 또한 조직몰입도 연령 및 근무기간과 부(-)의 상관관계

가 있는 것으로 나타났는데, 연령 및 근무기간이 적은 구성원이 연령 및 근무기간이 많은 구성원에 비해 조직에 대한 몰입도가 높은 것으로 나타났다. 이는 현재 성과관리시스템의 업무추진·내용에 대해 향후 공식생활이 상대적으로 많이 남은 구성원일수록 제도수용과 조직헌신에 대해 긍정적으로 인식하고 있음을 알 수 있다. 이들은 조직에 대한 강한 소속감을 느끼며, 조직과의 동일화 및 내재화에 긍정적인 것을 의미한다. 반면 근무기간과 성과관리시스템상의 계획요인은 긍정의 상관관계로 나타났다.

2. 조직몰입·직무만족에 대한 성과관리시스템의 영향력 분석

먼저, 성과관리시스템 전체 독립변수가 조직몰입과 직무만족 각각에 미치는 영향을 분석한 결과는 <표 5>와 같다. 모델 1의 경우, 성과관리계획요인($\beta = .215$)과 성과관리환류요인($\beta = .295$)이 조직몰입에 유의미한 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 이는 전체적 차원에서 성과관리계획의 수립과 성과관리환류 점검을 중요하게 생각할수록 자신의 조직몰입도가 높다는 경향을 의미한다. 또한 모델 2에서 직무만족에 영향을 미치는 요인을 분석한 결과, 성과관리계획요인($\beta = .176$)과 성

<표 5> 성과관리시스템 전체 독립변수가 조직몰입·직무만족에 미치는 영향 분석

		모델 1			모델 2		
		비표준화계수 (표준화계수)		유의 확률	비표준화계수 (표준화계수)		유의 확률
		B (β)	표준 오차	p값	B (β)	표준 오차	p값
독립변수	상수	2.826	.261	.000	3.120	.281	.000
	성과관리계획요인	.270 (.215)	.136	.035	.246 (.176)	.105	.020
	성과관리집행요인	-.036 (-.054)	.050	.475	-.253 (-.259)	.068	.000
	성과관리평가요인	-.056 (-.110)	.049	.262	.324 (.438)	.066	.000
	성과관리환류요인	.249 (.295)	.060	.013	.092 (.082)	.080	.252

중속변수: 조직몰입(모델 1), 직무만족(모델 2)

과관리집행요인($\beta = -.259$) 그리고 성과관리평가요인($\beta = .438$)이 통계적으로 유의미하게 나타났다. 이는 전체적 차원에서 성과관리계획 수립과 집행과정을 긍정적으로 인식하고 성과관리평가를 적정하다고 인식하는 구성원일수록 직무에 대한 만족도가 높은 것으로 나타났다.

다음으로 조직몰입·직무만족에 대한 성과관리시스템의 영향력과 영향요인들의 상대적 중요성을 성과관리 각 단계별로 분석한 결과는 다음과 같다.⁷⁾

1) 성과관리 계획요인 변수와 조직몰입·직무만족과의 관계

성과관리 계획요인 중, 정책·사업관련 환경요인분석($\beta = .266$)과 정량 중심의 성과지표 수립($\beta = .280$)은 조직몰입에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다(<표 6> 참조). 이는 조직구성원 간 대내외 외부환경을 면밀하게 분석하고 정량 중심의 성과지표 수립을 중요하게 생각할수록 자신의 조직몰입도가 높다고 보는 경향을 의미한다. 그리고 환경요인분석과 성과지표 수립은 조직몰입에 정(+)⁷⁾의 영향을 주는 것을 알 수 있다. 반면 기관의 비전·미션, 성과관리전략·시행계획, 그리고 목표설정과 난이도의 적정성은 유의미한 영향력을 미치지 않는 것으로 나타났다.

한편 직무만족에 영향을 미치는 요인을 분석한 결과, 기관 비전·미션($\beta = -.288$), 성과관리전략계획($\beta = -.201$) 및 시행계획($\beta = .241$), 목표설정 및 난이도의 적정성($\beta = .234$) 변수가 통계적으로 유의미하게 나타났다(<표 6> 참조). 이는 조직의 연도별 성과관리시행계획 등의 수립을 긍정적으로 인식하고 바람직한 목표 설정 및 업무의 난이도를 적정하게 계획하는 구성원일수록 직무에 대한 만족도가 높다고 추론할 수 있다. 그러나 기관 비전·미션과 성과관리전략계획이 직무만족에 부(-)의 영향력을 미치고 있다는 점에서 구성원들이 기관업무를 위해 비전과 미션을 설정하고 이에 따른 3-5년의 중장기적 관점의 성과관리전략계획을 수립하는 것에 심리적인 부담감을 느끼고 있는 것으로 볼 수 있다. 이는 현재 BSC 등 성

7) 본 연구의 다중회귀분석 결과, 영향력(기여도)을 의미하는 R-square는 .30에서 .50 사이의 값으로 나타났다. 이는 각 독립변수들이 종속변수의 분산 중에 30-50%의 수준을 설명하고 있음을 의미한다. 한편 유의확률은 회귀방정식의 5%의 유의수준에서 통계적으로 유의한 것으로 분석되었다.

<표 6> 성과관리시스템 계획요인이 조직몰입·직무만족에 미치는 영향 분석

		모델 1			모델 2		
		비표준화계수 (표준화계수)		유의 확률	비표준화계수 (표준화계수)		유의 확률
		B (β)	표준 오차	p값	B (β)	표준 오차	p값
성과 관리 계획 요인 (Plan)	상수	2.472	.343	.000	3.452	.389	.000
	기관 비전·미션	.042 (.047)	.071	.558	-.289 (-.288)	.080	.020
	성과관리전략계획	.045 (.035)	.118	.704	-.292 (-.201)	.133	.029
	성과관리시행계획	-.134 (-.104)	.104	.197	.295 (.241)	.117	.025
	정책(사업)관련 환경요인 분석	.298 (.266)	.082	.017	.103 (.076)	.093	.266
	목표설정 및 난이도 적정성	.038 (.036)	.078	.623	.269 (.234)	.088	.018
	정량(계량) 중심의 성과지표 수립	.296 (.280)	.072	.007	-.024 (-.019)	.082	.771

종속변수: 조직몰입(모델 1), 직무만족(모델 2)

과관리시스템의 개선노력에도 불구하고 공무원들이 전략적 성과관리체계를 운영하는 것에 완벽하게 적응하지 못하고 있음을 반영하는 결과이다. 결국 정부성과관리의 효율적 운영 측면에서 비전과 사업전략의 수립은 옳은 방향으로 평가받지만, 공무원의 입장에서 중장기적 사업 분석과 체계적인 전략계획의 정립이 어려워 직무만족도에 부정적인 영향을 미치는 현실을 반영하는 결과라 할 수 있다. 또한 직무만족에는 정책(사업)관련 환경요인분석, 정량(계량) 중심의 성과지표 수립 변수들이 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

2) 성과관리 집행요인 변수와 조직몰입·직무만족과의 관계

성과관리 집행요인 중, 인적자원관리($\beta = -.233$)와 업무역할·기능의 명료성($\beta = .371$)은 조직몰입에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다(<표 7> 참조). 즉, 업무역할·기능 명료성의 경우, 조직구성원 간 역할분배와 역할체계의 체계적인 수립을 중요하게 생각할수록 조직몰입 정도가 높음을 의미하며, 이는 팀워크를 근간으로 역할 모호 및 역할중복을 감소시키는데 긍정적인 기능을 수행하고 있다

고 판단된다. 인적자원관리는 통계적으로 유의미한 수준에서 조직몰입에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났는데, 이는 성과관리의 효율적 집행을 위해 구성원들이 인적자원을 확보·개발하고, 그 수요를 예측하는 일련의 활동에 대해 심리적 어려움 겪고 있는 것으로 추론할 수 있다. 또한 중앙정부의 성과관리시스템 구축노력 차원에서 인적자원관리를 체계적으로 운영·관리하는 것에 적응하지 못하고 있는 측면이 있음을 시사한다. 반면 조직구성원간의 커뮤니케이션, 정보화관리, 그리고 과제 대응·책임관리는 통계적으로 유의미한 수준에서 영향력을 행사하지 못하는 것으로 나타났다.

<표 7> 성과관리시스템 집행요인이 조직몰입·직무만족에 미치는 영향 분석

		모델 1			모델 2		
		비표준화계수 (표준화계수)		유의 확률	비표준화계수 (표준화계수)		유의 확률
		B (β)	표준 오차	p값	B (β)	표준 오차	p값
성과 관리 집행 요인 (Do)	상수	2.630	.285	.000	2.533	.315	.000
	인적자원관리	-.218 (-.233)	.091	.018	-.274 (-.229)	.101	.016
	커뮤니케이션(의사소통)	.122 (.139)	.083	.145	.302 (.301)	.092	.004
	정보화관리(측정/분석)	-.115 (-.127)	.074	.122	-.215 (-.209)	.082	.009
	과제 대응·책임관리	.102 (.095)	.076	.181	-.092 (-.076)	.084	.275
	업무역할·기능의 명료성	.464 (.371)	.100	.000	.638 (.431)	.110	.000

종속변수: 조직몰입(모델 1), 직무만족(모델 2)

직무만족에 영향을 미치는 요인을 분석한 결과, 인적자원관리($\beta = -.229$), 커뮤니케이션($\beta = .301$), 정보화 관리($\beta = -.209$), 업무역할·기능의 명료성($\beta = .431$) 등이 통계적으로 유의미한 결과를 나타냈다(<표 7> 참조). 이와 같은 연구결과는 업무수행상의 의사소통을 원활하게 하며, 업무의 효율적 집행을 위해 업무역할·배분을 긍정적으로 인식하여 수행하는 공무원일수록 직무만족도가 높다는 것을 의미한다. 특히, 인적자원관리와 정보화 관리가 직무만족에 부(-)의 영향을 미치고 것으로 나타났는데, 인적자원관리 차원에서 기관의 목적을 효율적으로 달성하기

위해 지속적인 인적자원의 확보·배치·교육·훈련이 매우 중요하지만, 실제 일선 공무원은 전략적 인적자원관리의 구축을 통해 성과관리를 집행하는 것이 어렵다는 것을 인식하고 있다는 것이다. 결국 성과관리의 효율적 집행에 중요한 역할을 담당하는 인적자원관리가 구성원의 직무만족에 긍정적인 영향을 미치지 못하고 있으며, 조직구조와 문화 등의 구조적 한계에 적응하지 못하고 있는 현실을 반영하는 것이라고 추론된다. 정보화 관리의 경우, 중앙정부 내부업무시스템을 구축·집행하는 과정에서 공무원들의 업무 부담감이 있는 것으로 볼 수 있으며, 현재 성과관리와의 효율적 연계를 위한 업무전산시스템 등에 적응을 잘하지 못하고 있는 상태를 보여주는 결과이다. 반면 과제 대응·책임관리는 직무만족에 유의미한 수준에서 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다.

3) 성과관리 평가요인 변수와 조직몰입·직무만족과의 관계

성과관리 평가요인 중, 성과모니터링($\beta = -.276$)과 성과측정·평가($\beta = .336$), 재배정 검토·할당($\beta = -.346$)은 조직몰입에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다(<표 8> 참조). 성과측정·평가의 경우, 조직구성원의 업무에 대한 성과목표 달성 여부의 측정·평가를 중요하게 여길수록 조직몰입도가 높다는 것으로 볼 수 있다. 한편 성과모니터링과 재배정 검토·할당은 조직몰입에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났는데, 이는 과제업무의 자료를 수집·분석하고 정책·사업에 대한 목표달성도를 평가하는 활동에 대해 어려움을 인식하고 있는 결과의 반영이라 볼 수 있다. 그리고 사업우선순위를 포함한 자원의 효율적 배분을 위해 재배정 사안을 체계적으로 검토하고 상·하간에 전략의 연계를 토대로 성과관리시스템을 운영하는 것이 아직은 본격화되지 못했음을 시사한다. 반면 고객만족 수준 측정과 성과평가의 공정성 변수는 유의미하지 않은 것으로 나타났다.

<표 8> 성과관리시스템 평가요인이 조직몰입·직무만족에 미치는 영향 분석

		모델 1			모델 2		
		비표준화계수 (표준화계수)		유의 확률	비표준화계수 (표준화계수)		유의 확률
		B (β)	표준 오차	p값	B (β)	표준 오차	p값
성과 관리 평가 요인 (Check)	상수	3.936	.211	.000	4.215	.240	.000
	성과모니터링	-.235 (-.276)	.093	.012	.066 (.068)	.106	.534
	성과측정·평가(목표달성도)	.266 (.336)	.090	.006	-.229 (-.251)	.102	.026
	고객만족 수준 측정	.123 (.141)	.078	.117	.022 (.022)	.089	.805
	재배정 검토·할당 (자원의 효율적 배분)	-.352 (-.346)	.081	.000	-.434 (-.376)	.092	.000
	성과평가의 공정성	.135 (.181)	.072	.064	.392 (.474)	.083	.000

종속변수: 조직몰입(모델 1), 직무만족(모델 2)

직무만족에 영향을 미치는 요인을 분석한 결과, 성과측정·평가($\beta = -.251$), 재배정 검토·할당($\beta = -.376$), 성과평가의 공정성($\beta = .474$)이 통계적으로 유의미한 수준에서 영향을 미치는 것으로 나타났다(<표 8> 참조). 이와 같은 결과는 개인의 직무만족 제고를 위해 성과평가의 공정한 집행을 긍정적으로 인식하여 수행하는 공무원일수록 직무만족이 높을 수 있음을 유추할 수 있다. 또한 성과측정·평가와 재배정 검토·할당이 직무만족에 부(-)의 영향을 미치고 것으로 나타났는데, 이는 중앙정부 공무원들이 정부업무에 대한 성과를 측정하고 여러 평가업무를 수행하는 과정에서 심리적 압박을 받고 있는 것으로 이해할 수 있다. 그리고 공공자원을 효율적으로 배분하고 기관목표에서 전략까지 명확한 연계를 토대로 성과관리시스템을 운영·적용하는 것에 아직까지 공무원들이 다소 어렵다고 느끼고 있음을 알 수 있다. 반면 성과모니터링과 고객만족 수준 측정은 직무만족에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

4) 성과관리 환류요인 변수와 조직몰입·직무만족과의 관계

성과관리 환류요인 중, 개선대안 관리($\beta = -.424$), 성과관리결과 시정·검토($\beta = .191$), 오류 예방·검토($\beta = .230$), 성과급·승진 활용($\beta = .238$), 평가결과에 따른 예산배정($\beta = -.235$)은 조직몰입에 유의미하게 영향을 미치는 것으로 나타났다(<표 9> 참조). 즉, 성과관리결과에 대한 시정·검토와 정책오류를 시정하기 위한 개선 조치, 평가결과와 보상과의 연계성을 중요하게 생각할수록 조직몰입도가 높다는 것을 의미한다. 한편 개선대안 관리와 평가결과에 따른 예산배정은 조직몰입도에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 즉, 환류요인 중에서 성과측정·평가 후의 개선대안을 마련하고 평가결과에 따른 예산 재조정에 대해 현실적인 부담을 안고 있는 것으로 볼 수 있다. 이를 통해 아직은 공무원들이 성과관리 개선대안을 만들고 평가결과와 예산배정을 연계시켜 성과관리시스템을 운영하는 것에 완벽한 적응을 한 상태는 아니라고 판단된다.

<표 9> 성과관리시스템 환류요인이 조직몰입·직무만족에 미치는 영향 분석

		모델 1			모델 2		
		비표준화계수 (표준화계수)		유의 확률	비표준화계수 (표준화계수)		유의 확률
		B (β)	표준 오차	p값	B (β)	표준 오차	p값
성과 관리 환류 요인 (Act)	상수	4.008	.295	.000	3.608	.351	.000
	개선대안 관리	-.558 (-.424)	.102	.000	-.369 (-.247)	.121	.003
	성과관리결과 시정·검토	.216 (.191)	.082	.009	-.038 (-.030)	.097	.697
	오류 예방·검토	.313 (.230)	.098	.002	.363 (.234)	.117	.002
	성과급·승진 활용(보상)	.212 (.238)	.059	.000	.185 (.183)	.071	.009
	평가결과에 따른 예산배정	-.260 (-.235)	.074	.001	-.127 (-.101)	.088	.151

종속변수: 조직몰입(모델 1), 직무만족(모델 2)

직무만족에 영향을 미치는 요인을 분석한 결과, 개선대안 관리($\beta = -.247$), 오류

예방·검토($\beta = .234$), 성과급·승진 활용($\beta = .183$) 변수가 통계적으로 유의미하게 나타났다(<표 9> 참조). 이는 직무만족의 제고를 위해 정책수행과정에서의 오류에 대해 시정방안을 정립하고 성과급·승진 등의 보상체계에 대해 긍정적으로 인식하여 업무를 담당하는 공무원일수록 직무만족도가 높을 수 있음을 의미한다. 또한 개선대안 관리가 직무만족에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 직무만족에는 성과관리결과 시정·검토와 평가결과에 따른 예산배정 변수들이 유의미한 영향을 미치지 않았다.

V. 결론 및 정책적 함의

본 연구는 중앙정부 공무원을 대상으로 성과관리시스템의 핵심요인들이 조직구성원의 조직몰입과 직무만족에 어떠한 영향을 미치는지를 분석하고자 하였다. 현재 중앙정부 성과관리시스템이 운영되고 있는 상황에서 조직몰입과 직무만족에 영향을 미치는 성과관리요인들을 파악하는 것은 제도개선에 유용한 시사점을 제공할 수 있기 때문이다. 분석결과에 대한 정책적 함의는 다음과 같다.

첫째, 성과관리시스템 전체 독립변수가 조직몰입과 직무만족 각각에 미치는 영향을 분석한 결과, 성과관리계획요인은 두 측면 모두에서 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면 성과관리환류요인은 조직몰입에, 성과관리집행요인과 평가요인은 직무만족에 유의미하게 나타났다. 결국 성과관리계획요인과 환류요인을 긍정적으로 인식하여 수행하는 공무원일수록 조직의 문제를 내 문제처럼 느끼며 부처에 대한 소속감이 높다는 것을 시사한다. 또한 성과관리집행요인과 평가요인을 긍정적으로 인식하여 수행하는 공무원일수록 자기 담당업무의 성격과 보수·승진기회 등에 대한 만족도가 상대적으로 높다는 것을 의미한다.

둘째, 성과관리 계획요인이 조직몰입·직무만족을 향상시키기 위해서는 조직몰입 차원에서 정책·사업관련 대내외 환경요인을 보다 심도있게 분석할 수 있는 매뉴얼을 개발하고, 성과지표의 체계적 수립을 위한 심도 있는 가이드라인 등이 마련되어야 할 것이다. 그리고 단기·중장기적인 사업분석이 체계화되어 반영될 수 있도록 전략에 기반한 성과관리계획 수립과 지속적인 교육훈련이 필요하다. 또한

직무만족 차원에서는 기관의 비전과 미션을 체계적으로 확립하고, 성과창출을 위한 타당한 목표설정과 업무난이도 적용 등이 중요하다. 특히 기관 비전·미션과 성과관리전략계획이 직무만족에 부(-)의 영향을 미치고 있다는 분석결과는 현 성과관리시스템 운영 차원에서 주목해야 할 부분이다. 즉, 기관의 비전과 미션을 기반으로 성과관리전략을 수립하는 것에 대해 공무원들이 심리적 부담감을 안고 있으며, 현재 BSC 등을 활용한 중앙정부의 전략적 성과관리시스템 운영에 대해 공무원들이 충분히 적응·순응하지 못하고 있음을 반영하는 결과이다. 결국 비전·미션에 기초한 중장기적 관점의 성과관리전략계획을 수립하는 것은 정부의 중요하고 올바른 제도적 방향이지만, 공무원들이 이를 잘 운영하거나 수용하지 못하고 있는 현실을 감안해 보면 향후 심도 있는 분석과 개선방안 마련이 시급하다. 결국 공무원들이 전략계획에 기초한 중장기적 사업분석과 타당성 있는 목표달성치를 정립할 수 있도록 다양한 역량강화프로그램을 개발해야 할 것이다. 물론 조직의 생산성과 효과성을 제고하기 위해 도입·운영되고 있는 성과관리시스템의 긍정적인 효과도 많지만, 구성원들의 조직몰입과 직무만족과 연계해서 업무를 성과와 연계·배분하는 제도적 노력이 요청된다. 결국 성과관리시스템과 조직몰입 및 직무만족을 연계하여 시너지 효과를 거두기 위해서는 구성원들을 위한 다양하고 체계적인 성과관리 및 직무교육을 지속적으로 실시해야 할 것이다.

셋째, 성과관리 집행요인이 조직몰입·직무만족을 제고시키기 위해서는 조직몰입 측면에서 조직구성원간 업무 역할분배와 역할체계의 체계적인 수립이 필요하며, 이는 성과관리 수행차원에서 매우 중요하다 할 것이다. 따라서 현재 정부업무평가 운영상의 성과관리제도와 직무성과계약제, 근무성적평정 등의 제도적 보완·개선을 통해 성과관리시스템도 발전하고 조직효과성 등도 향상되는 효과가 발생하도록 성과관리 및 조직구조·행태에 기초한 명확하고 체계적인 부처업무의 기능분배와 합리적 배정이 필요하다. 그리고 인적자원관리는 조직몰입도와 직무만족도에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 분석되었는데, 이는 정부성과관리 실행의 제도적 기반인 인적자원을 확보·개발하는 제반 활동에 대해 구성원들이 현실적인 어려움과 고충을 겪고 있다는 결과의 반영이라 볼 수 있다. 이는 성과관리와 인적자원관리를 상호 유기적으로 연계시키지 못한 채 목적에 맞게 개별적으로 운영하고 있는 현 상황을 구성원의 인식을 통해 확인했다는 측면에서 유용한 시사점

을 제공한 것으로 생각할 수 있다. 즉, 조직몰입과 직무만족을 증가시키기 위해서는 양자 간의 물리적 결합 차원이 아닌 성과관리시스템에 인적자원관리 측면을 보다 체계적·유기적으로 연계하여 화학적 결합을 유도하는 제도적 접근노력이 절실히 필요하다. 결국 성과관리시스템이 중앙정부 구성원의 조직몰입과 직무만족에 긍정적인 기제로 작용하기 위해서는 성과관리와 직무분석·평가의 유기적인 연계·보완방안 마련이 중요하다. 또한 직무만족 측면에서는 인적자원을 효율적으로 관리하고, 업무수행상의 의사소통을 원활하게 하며, 업무의 효율적 집행을 위해 정보관리와 업무역할·배분을 체계적으로 정립하는 것이 필요하다. 물론 이런 노력들이 현재 진행되고 있지만, 성과관리시스템을 통해 직무만족도를 향상시키기 위해서는 특정 관련부서에 기반을 둔 접근·노력보다는 전 부서를 대상으로 한 기관장을 포함한 정책결정자들의 효율적인 리더십 발휘가 절실히 필요하다. 이는 중앙정부에 전략적 성과관리시스템을 착근시키고 이를 기반으로 조직몰입과 직무만족을 향상시키는데 중요한 역할을 담당할 것이다. 그리고 현재 성과관리와의 효율적 연계를 위한 업무전산시스템 등에 대한 제도적 개선·보완 노력도 절실히 요구된다.

넷째, 성과관리 평가요인이 조직몰입·직무만족을 제고시키기 위해서는 조직몰입 측면에서 업무에 대한 성과목표를 설정하고 그 달성도를 측정·평가하는 성과관리시스템 전반에 대한 제도적 보완노력이 지속적으로 필요하다. 그리고 사업우선순위를 포함한 자원의 효율적 배분을 위해 업무 재배정 사안을 면밀히 검토·분석해야 하며, 과제에 대한 상·하간의 전략적 연계를 기반으로 한 성과관리시스템 운영이 보다 심도 있게 논의될 필요가 있다. 또한 직무만족 측면에서는 성과평가의 공정성과 실효성을 확보하는 다양한 제도적 개선방안이 요구된다. 물론 민간 부문과 달리 공공부문에서 업무에 대한 성과를 측정하고 관리하는 것은 그리 쉬운 일은 아니다. 다만 본래의 성과관리시스템의 취지·성격·내용과 현실적 제도가 유리(遊離)되어 운영되는 것은 문제이기 때문에, 이에 대해 점증적·지속적인 접근을 통해 정부성과관리시스템이 개선·보완되어야 한다. 이는 궁극적으로 구성원의 조직몰입과 직무만족에 긍정적인 기여를 하는 방향으로 성과관리시스템이 보완·설계되어야 한다는 것을 의미한다.

다섯째, 성과관리 환류요인이 조직몰입·직무만족을 제고시키기 위해서는 조직

몰입 측면에서 성과관리결과에 대한 시정·검토와 정책오류를 시정하기 위한 개선 조치, 평가결과와 보상과의 연계성을 확보하는 개선방안 모색이 필요하다. 그리고 성과측정·평가 후의 개선대안을 마련하고, 평가결과에 따른 합리적인 예산배분이 될 수 있도록 현실가능한 개선안이 필요하다. 또한 직무만족 측면에서는 정책오류 등에 대한 시정방안을 체계적으로 정립하도록 ‘성과환류매뉴얼(가칭)’의 개발이 매우 필요하며, 성과관리와 보상체계에 대한 보완과정이 요구된다. 즉, 성과관리 개선 대안 마련에 대해 공무원들의 부담이 조사결과 나타난 바, 다양한 분야의 전문가가 참여하는 성과관리 후속개선안 정립 노력이 실질적으로 요청된다.

여러 가지 의의에도 불구하고 본 연구는 횡단적 자료로써 갖는 문제점이 있기에 자료의 특성상 구성개념 간 인과관계의 방향성을 보다 확고히 할 수 있는 노력이 수반되어야 하며, 공무원들의 인식조사를 바탕으로 얻은 결과이기 때문에 향후 보다 다양한 연구가 병행될 필요가 있다. 결국 중앙정부 성과관리시스템만을 개선하기보다는 성과관리시스템이 조직몰입과 직무만족에 긍정적인 기제로 작동할 수 있도록 성과관리와 조직·인사관리 간의 협동적 연구와 제도적 보완이 지속적으로 필요할 것임을 인식해야 할 것이다.

▣ 참고문헌

- 고영선·윤희숙·이주호. 2004. 《공공부문의 성과관리》. 서울: 한국개발연구원.
- 김호균. 2007. “리더십이 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동에 미치는 효과: 어느 지방자치단체의 사례.” 《한국행정학회 추계학술대회 논문집》.
- 박중훈. 1998. 《결과중심의 성과측정 및 성과관리체제에 관한 연구》. 서울: 한국행정연구원.
- 성과관리혁신포럼. 2005. 《성과평가 및 관리매뉴얼》.
- 안희탁. 1999. 《성과주의 시대의 연봉제실천매뉴얼》. 서울: 학문사.
- 옥원호·김석용. 2001. “지방공무원의 직무스트레스와 직무만족 및 조직몰입에 관한 연구.” 《한국행정학보》 35(4): 355-373.
- 윤수재·이광희·홍재환. 2008. 《성과관리제도에 대한 해외사례 비교분석》. 한국행정연구원.
- 윤수재·임동진. 2009. 《중앙행정기관 성과관리시스템의 실태분석 및 개선방안 연구》.

한국행정연구원.

- 이석환. 2008. “공공부문 BSC의 성공적 운영방안에 관한 연구: 조달청의 사례를 중심으로” 《한국행정학보》 42(1): 253-272.
- 이창원·최창현. 2006. 《새조직론》. 서울: 대영문화사.
- 조경호. 1993. “한국공무원의 조직몰입도 결정요인에 관한 연구: 선형구조모형의 적용.” 《한국행정학보》 27(4): 1203-1225.
- 제갈돈·박동진·송건섭. 2002. “지방정부의 정보기술 사용에 영향을 미치는 요인.” 《한국행정논집》 14(3): 675-697.
- 한봉주. 2009. “조직문화와 리더십이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향: A사 사례를 중심으로.” 《한국행정학회 동계학술대회 논문집》.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. 1990. “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization.” *Journal of Occupational Psychology* 63: 1-18.
- Armstrong, M. 2006. *Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines*. Kogan Page; 3ed.
- Armstrong, M. & Baron, A. 1998. *Performance Management: The New Realities*. London: Institute of Personnel and Development.
- API. 1993. *Evaluation of the PDCA Cycle*. Associates in Process Improvement.
- Baldrige, M. 2006. 2006 Education Criteria for Performance Excellence. National Quality Program.
- Bellamy, S. D. 2000. *A Guide to a Team Approach to Problem Solving*. NSK-RHP PDCA Problem Solving Guide.
- Blau, G. 1993. “Further Exploring the Relationship between Job Search and Voluntary Individual Turnover.” *Personnel Psychology* 46(2): 313-330.
- Bluedorn, A. C. 1982. A Unified Model of Turnover from Organizations. *Human Relations* 35(2): 135-153.
- Borden, M. H. 2004. *Using Accountability to Support Quality*. Sheeo Nces Network Conference.
- Brief, A. P., Burke, M. J., George, J. M., Robinson, B., & Webster, J. 1988. “Should Negative Affectivity Remain an Unmeasured Variable in the Study of Job Stress?” *Journal of Applied Psychology* 73(2): 193-198.
- Buchanan, B. 1974. “Government Manager, Business Executive and Organizational Commitment.”

- Public Administration Review* 34(4): 339-347.
- Edwards, J. R. 1991. "Person-Job Fit: A Conceptual Integration, Literature Review, and Methodological Critique." In C. L. Cooper and I. T. Robertson(Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 1991(pp. 283-357). Chichester, UK: Wiley.
- EPA. 2004. *Continual Improvement in Utility Management: A Framework for Integration*. Washington, DC: Environmental Protection Agency.
- Hoffmann. 1999. *Performance Management: Systeme und Implementierungswansatze*.
- Iaffaldano, M. T., & Muchinsky, P. M. 1985. "Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis." *Psychological Bulletin* 97(2): 251-273.
- ISIXSIGMA. 2006. www.isixsigma.com
- ISO. 2004. *SEQM Analysis of ISO 14001*. ISO: International Standard Organization.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. 1992. "The Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance." *Harvard Business Review* 70 Jan-Feb: 71-79.
- Kristof, A. L. 1996. "Person-Organization Fit: An Integrative Review of Its Conceptualizations, Measurement, and Implications." *Personnel Psychology* 49(1): 1-49.
- Leopoldi, R. 2004. *Developing and improving a Balanced Scorecards: A Practical Approach*. RL Information consulting LLC, White Paper.
- Locke, E. A. 1976. "The Nature and Causes Job Satisfaction in Dunnette." *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNall.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Fetter, R. 1991. "Organizational Citizenship Behavior and Objective Productivity as Determinants of Managerial Evaluations of Salespersons' Performance." *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 50(1): 123-150.
- Melese, F., Blandin, J & O'Keefe, S. 2004. "A New Management Model for Governmet: Intergrating Activity Based Coasting, the Balanced Scorecard and Total Quality management with the Planning, Programming and Budgeting System." *International Public Management Review* 5(2): 103-131.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. 1991. "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment." *Human Resource Management Review* 1(1): 61-89.
- _____. 1997. *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. 2002. "Affective, Continuance,

- and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences.” *Journal of Vocational Behavior* 61(1): 20-52.
- Mowday, R. T et al. 1982. *Employee-Organizational Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York: Academic Press.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. 1982. *Organizational Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. San Diego, CA: Academic Press.
- Moyle, P. 1995. “The Role of Negative Affectivity in the Stress Process: Tests of Alternative Models.” *Journal of Organizational Behavior* 16(1): 647-668.
- Northcraft, G. B., & Neale, M. A. 1990. *Organizational Behavior*. Dryden Press.
- Nunnally, J. C. 1978. *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill
- O'Brien, G. E. 1983. “Locus of Control in Work and Retirement.” In H. M. Lefcourt(Eds.), *Research in Locus of Control*. New York: Academic Press.
- OECD. 1995. *Government in Transition: Public Management Reforms in OECD Countries*.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. 1986. “Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior.” *Journal of Applied Psychology* 71(3): 492-499.
- Otly, D. T. 1999. “Performance Management: A Framework for Management Control Systems Research.” *Management Accounting Research* 10(4): 363-382.
- Park, M. S., & Rainey, H. G. 2007. “Antecedents, Mediators, and Consequences of Affective, Normative, and Continuance Commitment: Empirical Tests of Commitment Effects in Federal Agencies.” *Review of Public Personnel Administration* 27(3): 197-226.
- Petty, M. M., McGee, G. W., & Cavender, J. W. 1984. “A Meta-Analysis of the Relationship between Individual Job Satisfaction and Individual Performance.” *Academy of Management Review* 9(4): 712-721.
- Politt, C. 2001. “Integrating Financial Management and Performance Management. ” *OECD Journal on Budgeting* 1(2): 7-38.
- Rashid, M. 1999. *Managing Performance in Local Government*. London: Biddled Ltd.Irwin.
- Rohm, H. 2005. *Integrating Baldrige with the Balanced Scorecard*. The Balanced Scorecard Institute.
- Shewhart, W. 1986. *Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control*. Mineola, NY: Dover Publications.

- Shewhart, W. 2003. *Evolution of the PDSA Cycle*. Associates in Process Improvement.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, P. J. 1983. "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents." *Journal of Applied Psychology* 68(4): 653-663.
- Spector, P. E. 1985. "Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey." *American Journal of Community Psychology* 13(6): 693-713.
- Spector, P. E. 1997. *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Spector, P. E., Dwyer, D. J., & Jex, S. M. 1988. "Relation to Job Stressor to Affective, Health, and Performance Outcomes: A Comparison of Multiple Data Sources." *Journal of Applied Psychology* 73(1): 11-19.
- Tsui, Anne S., Egan, Terri D., & Reilly, O., Charles, A. 1992. "Being Different: Relational Demography and Organizational Attachment." *Administrative Science Quarterly* 37(4): 549-579.
- Walters, M. 1995. *Performance Management Handbook*. London: Institute of Personnel and Development.