

## 공공조직 성과정보 활용에 영향을 미치는 요인에 관한 연구\*

최형준\*\*

이정옥\*\*\*

본 연구는 성과정보 활용에 미치는 영향요인을 분석하였다. 성과관리의 궁극적 목적은 사업 또는 정책을 개선하고, 예산·인력 등 자원 배분의 합리성을 제고하며, 대·내외 책무성을 확보하는 등 일련의 긍정적 가치를 실현하는 것이다. 이를 위해서는 무엇보다도 성과관리 과정을 통해 도출되는 성과정보의 적절한 활용이 요구된다. 그러나 우리나라 공공부문에서는 성과정보 활용이 매우 제한적으로 이루어지고 있는 것이 현실이다. 그렇다면 성과정보의 활용을 저해 또는 촉진하는 요인은 무엇인가? 이와 관련한 이론적·실증적 논의는 간헐적으로만 이루어지고 있으며, 성과정보 활용에 영향을 미치는 제 요인을 통합적으로 분석한 연구는 매우 부족한 상황이다. 본 연구는 성과정보 활용에 영향을 미치는 요인을 크게 관리적 요인, 조직 특성적 요인, 외부 환경적 요인으로 분류하여 통합적 분석을 시도하였다. 관리적 요인의 경우, 성과관리에 대한 리더의 관심, 성과관리 과정에 대한 구성원의 관심과 참여, 성과정보에 투입되는 자원의 충분성, 적절한 성과지표 설정, 결과의 주기적 보고, 성과정보의 품질, 성과관리 교육훈련을 포함하였다. 조직 특성적 요인으로는 성과문화와 과업특성을, 외부 환경적 요인으로는 의회의 관심을 분석모형에 포함하였다. 분석을 위해 40개 중앙행정기관 공무원들을 대상으로 실시한 설문조사 결과를 활용하였다. 분석결과 관리적 요인의 경우, 자원 충분성과 교육훈련을 제외한 모든 요인들이, 그리고 조직 특성적 요인 중 성과문화가, 외부 환경적 요인으로는 의회의 관심이 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 분석결과는 공공부문 성과정보 활용에 관한 이론적·실천적 논의에 기여한다.

주제어: 성과관리, 성과정보 활용, 관리적 요인, 조직 특성적 요인, 외부 환경적 요인

\* 이 논문은 2013년 정부(교육부)의 재원으로 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임 (NRF-2013S1A5A8025651)

\*\* 제1저자, 연세대학교에서 행정학 박사과정을 수료하였고, 현재 연세대학교 공공문제연구소 연구원으로 있다. 주요 관심분야는 성과관리, 공공관리, 공공리더십 등이다 (ckjastro@gmail.com).

\*\*\* 교신저자, 미국 University of Georgia 에서 행정학 박사 학위를 취득하였고, 현재 연세대학교 행정학과 부교수로 재직 중이다. 주요 관심분야는 정부성과, 전략적 정책관리, 공공리더십 등이다(leejungwook@yonsei.ac.kr).

## I. 서론

본 연구의 목적은 성과정보 활용에 영향을 미치는 요인을 실증적으로 분석하는 것이다. 세계의 주요국 정부들은 성과관리가 공공부문의 성과향상, 책임성 제고 등 일련의 긍정적 결과를 가져올 것이라는 기대를 바탕으로 성과관리를 도입하였다. 우리나라도 2006년 정부업무평가기본법의 제정 등을 통해 공공부문에서 성과관리를 본격적으로 시행하고 있다. 그러나 성과관리가 공공부문의 개혁수단으로 적용되고 있으나 성과향상 및 책임성 제고 등의 긍정적 영향을 미칠 것이라는 당초 기대를 실현하고 있지 못한 상황이다(Radin, 2006; Moynihan, 2008; Van Dooren et al., 2010). 우리나라의 공공부문 역시 성과관리가 전반적으로 형식적 운영에서 크게 벗어나지 못한 상황이다. 이러한 현상의 이면에는 성과관리를 구성하는 주요 활동 중 목표의 설정, 성과측정 및 평가 등은 과거 대비 향상되고 있지만 성과정보의 활용은 여전히 제한적이라는 문제가 존재한다(공동성 외, 2011). 성과관리의 궁극적 목적은 사업 또는 정책의 개선과 함께 자원 배분의 합리성을 제고하며, 대·내외 책무성을 확보하는 등 일련의 긍정적 가치를 실현하는 것이다. 이러한 긍정적 가치 실현을 위해서는 성과관리 과정을 통해 도출되는 성과정보의 적절한 활용이 요구된다. 그럼에도 불구하고 앞서 언급한 것과 같이 우리나라 공공부문의 성과정보 활용은 매우 제한적이다. 그렇다면 성과정보의 활용을 저해 또는 촉진하는 요인은 무엇인가?

성과정보 활용에 대한 중요성에도 불구하고 이와 관련한 연구는 충분치 않으며 특히 국내연구의 경우에는 관련 연구가 매우 부족하다. 성과관리 자체에 관한 논의(예. 고영선, 2000; 문영세, 2001; 박병식, 2002; 공병천, 2006; 김현구, 2006; 박석희, 2006; 국경복 외, 2007; 유승현·윤기웅, 2009; 임동진·윤수재, 2010; 김영록, 2011; 오철호, 2011; 이광희·윤수재, 2012; 이상철, 2011; 금재덕 외, 2014)와 성과측정 및 평가에 관한 논의(예. 노화준, 2000; 강황선, 2002; 이석원, 2005; 제갈돈·제갈욱, 2008; 공동성 외, 2009; 김영록, 2010; 신민철, 2010; 심광호, 2012; 조문석 외, 2012; 유승현, 2013)는 비교적 풍성한 반면, 성과정보 활용에 관한 논의는 매우 간헐적으로 이루어지고 있다. 또한 성과정보 활용에 대한 기존 연구들은 통합적 분석을 실시하고 있지 못하다는 한계를 보이고 있다. 성과정보 활용을 포함한 성과관리 활동은 매우 복합적인 요인들에 영향을 받는 것이 현실이다, 따라서 이러한 복합적 요인들을 포괄하는 통합적 분석틀을 이론적으로 구성하고 이를 바탕으로 실증적 분석을 실시하는 것이 성과정보 활용에 관한 연구에서 매우 중요하다고 할 수 있다.

이에 본 연구는 성과정보 활용에 관한 이론적 분석을 통해 관리적, 조직 특성적, 외

부 환경적 요인으로 구성된 통합적 분석틀을 설정하여 성과정보 활용에 영향을 미치는 다양한 요인들을 실증적으로 규명하고자 한다. 또한 그것을 통해 성과정보 활용 및 성과관리에 대한 정책적 시사점을 제시하고자 한다. 본 연구는 이를 위하여 중앙행정 기관 공무원들을 대상으로 실시한 설문 자료를 분석에 활용하였다.

본 연구의 구성은 다음과 같다. 서론에 이은 II장에서는 성과정보 활용에 영향을 미치는 요인에 대한 이론적 논의와 함께 국·내외 선행연구를 검토한다. III장에서는 연구의 분석틀을 제시하고 성과정보 활용의 영향요인으로 관리적 요인, 조직 특성적 요인, 외부 환경적 요인과 관련된 이론적 배경을 소개하는 가운데 개별 변수들과 관련된 가설을 도출한다. IV장에서는 자료의 수집과 변수의 측정, 연구의 방법론을 설명하고, V장에서는 연구의 분석틀에 근거하여 분석 결과를 제시한다. 마지막으로 VI장에서는 연구의 함의와 한계점을 논하며 글을 맺는다.

## II. 이론적 논의

### 1. 왜 성과정보의 활용인가?

성과관리를 과정적 측면을 중심으로 살펴보면 크게 3가지 단계로 구성된다. 첫째, 조직 목표달성을 위해 조직의 임무, 전략목표, 성과목표를 연계하여 특징적 운영전략을 설정하는 성과계획 수립, 둘째, 정부가 추진하는 정책 및 사업을 대상으로 평가를 실시하여 성과를 확인하는 성과정보의 획득, 셋째, 획득된 정보를 의사결정 등에 활용하는 성과정보 활용 등 세 가지 단계로 구성된다(Wholey, 1999). 성과관리 문헌에 의하면 마지막 단계인 성과정보 활용은 크게 3가지 측면에서 중요성을 지닌다. 첫째, 성과정보의 활용은 조직 내 학습의 기반이 되는 특징을 갖는다(Van Dooren et al., 2010). 학습을 통해 조직은 성과지표별로 측정된 성과정보를 전략계획 및 시행계획 수립과 사업 우선순위 설정에 활용한다. 평가의 목적이 무엇이 잘되고 잘 되고 있지 않은지를 결정하는 것이라면 학습의 목적은 그 원인을 밝혀 정책이나 관리 등 미래의 성과개선에 초점을 두고 활용하는 것이다(Behn, 2003; Van Dooren et al., 2010). 둘째, 정책의 정당성 확보, 예산 및 인력자원 등의 배분에 활용된다. 성과정보는 정책과 관련된 문제점 확인을 통한 정책의 개선, 업무 수행방식의 개선 및 업무조정 등의 조직 관리, 보상 및 승진 등의 인사관리 등에 활용된다(Newcomer, 2007; Julnes, 2008; Van Dooren et al., 2010). 마지막으로 성과정보는 민주적 거버넌스 측면에

서 투명성 및 책무성 확보를 위해 활용된다. 이러한 책무성은 성과에 대한 대외적인 소통에 초점을 두는 활용 방식이다(Van Dooren et al., 2010).

그러나 성과정보 활용의 중요성에도 불구하고 실질적으로 성과정보 활용이 미진한 것이 현실이다(Van Dooren, 2011; 공동성 외, 2011). 그렇다면 이러한 성과정보 활용을 제약하는 요인은 무엇인가? 또는 이러한 성과정보의 활용을 촉진하는 요인은 어떠한 것들이 있는가? 이와 관련하여 본 연구는 선행연구를 검토하였다.

## 2. 선행연구 검토

기존 연구에서 제시하고 있는 성과정보 활용의 영향요인들에 대한 유형화를 통해 선행요인들이 어떻게 다르게 활용되는지 확인하고자 성과정보 활용에 대한 국내·외 선행 연구를 분석하였다.

### 1) 국외연구

Julnes와 Holzer(2001)는 미국 주정부 및 지방정부 공무원을 대상으로 설문조사를 실시하여 성과정보 활용에 미치는 요인을 분석하였다. 성과정보 활용에 영향을 미치는 요인을 합리적·기술적 요인과 정치적·문화적 요인으로 구분하였다. 분석결과 합리적·기술적 요인 중 성과측정을 위한 자원 충분성, 성과정보 활용에 대한 외부 요구, 목표지향성이 정(+)의 영향을 미쳤고 정치적·문화적 요인 중 외부 이해관계자의 참여가 정(+)의 영향을 미치고 있음을 도출하였다.

Dull(2008)은 미국 회계감사원(U.S. General Accounting Office, GAO)이 연방정부 공무원들을 대상으로 실시한 설문을 활용하여 성과정보 활용에 영향을 미치는 요인을 분석하였다. 독립변수로는 성과목표치 달성에 대한 리더의 관심, 결과에 대한 책무성, 성과측정의 성숙정도, 성과정보 활용에 대한 의회의 관심 정도, 미션 및 전략 목표 설정 등에 있어 내·외부 관계자의 갈등정도, 정부성과와 결과에 관한 법률(Government Performance and Results Act, GPRA)에 대한 인지정도 등을 구성하였다. 이를 통해 리더의 관심이 성과정보 활용에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석된 반면 성과측정의 적실성과 신뢰성, 갈등정도 및 의회의 무관심은 부(-)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

Moynihan과 Pandey(2010)는 미국 지방정부 공무원을 대상으로 한 설문을 활용하여 분석을 실시하였다. 이들은 성과정보 활용에 영향을 미치는 요인을 크게 4가지

로 분류하여 제시하였다. 그 4가지는 개인 신념 요인, 직업 속성 요인, 조직 요인, 외부 요인이다. 분석결과 조직 요인으로써 정보의 이용가능성, 발전 문화, 의사결정의 유연성, 외부요인으로써 정부업무에 대한 시민참여 정도와 성과관리와 관련된 외부 전문조직으로부터의 자문을 통한 영향이 성과정보 활용에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

Taylor(2011)는 호주 주정부 관리자들을 대상으로 설문을 실시하여 분석하였다. 성과정보 활용에 영향을 미치는 요인을 크게 개인적, 조직 특성적, 문화적, 외부 환경적 요인으로 분류하였다. 분석결과 성과측정에 대한 구성원의 만족도와 성과측정의 성숙정도가 성과정보 활용에 긍정적 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

Moynihan과 Lavertu(2012)는 미국 연방정부 공무원을 대상으로 실시한 설문자료를 활용하여 분석을 실시하였다. 이를 통해 연방정부 주요 성과관리 제도로써 '정부 성과와 결과에 관한 법률'(Government Performance and Results Act, GPRA), '사업평가도구'(Program Assessment Rating Tool, PART)를 경험한 정도와 성과 목표치 달성에 대한 리더의 관심, 사업개선에 대한 성과정보 활용의 정도, 성과측정의 어려움, 전략목표 달성을 위한 의사결정 권한 정도, 내·외부 이해관계자의 정치적 갈등, 학습 일상화 등의 조직요인, 평가주관기관의 관심 등 외부 환경적 요인의 변수가 성과정보 활용에 긍정적 영향을 미치고 있는 것으로 분석되었다.

Kroll(2014)은 성과정보 활용에 영향을 미치는 주요 변수로 관리적 요인에 주목하였다. 이를 위해 독일 지방정부의 중간관리자들을 대상으로 설문조사를 실시하여 성과정보 활용의 영향요인을 분석하였다. 그 결과 성과관리 과정에 참여한 정도, 학습의 적극성 등이 성과정보 활용에 긍정적 영향을 미치는 것으로 도출되었다.

## 2) 국내연구

앞서 소개한 국외 연구와 달리 국내 연구는 양적 측면에서 비교적 제한적이다. 성과정보 활용의 영향요인에 관한 국내 연구는 다음과 같다. 한인섭(2006)은 정부투자기관, 정부산하기관 및 지방공기업을 대상으로 설문을 실시하여 성과측정체제의 도입과 성과정보의 활용의 영향 요인을 검증하였다. 성과정보의 활용에 영향을 미치는 요인을 정치적, 조직적, 기술적 요인으로 분류하였다. 그 결과 정치적 요인 중 내부지와 리더의 관심, 조직적 요인 중 목표달성 및 전략 관련 의사소통, 성과향상에 따른 보상, 자원 충분성, 기술적 요인 중 지식 및 분석 능력 등 성과정보 활용에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

강영철(2008)은 중앙행정기관 공무원을 대상으로 설문을 실시하여 성과정보 활용 요인을 분석하였다. 분석을 위해 조직문화(합리문화, 집단문화), 성과중심 의사소통의 활성화, 성과지표 유용성, 성과관리 제도에 대한 리더의 관심이 성과정보 활용에 어떠한 영향을 미치는지 분석하였다. 그 결과 의사소통의 활성화, 성과지표 유용성, 리더의 관심과 합리문화가 성과정보 활용에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다.

박해육 외(2013)은 지방자치단체 공무원을 대상으로 설문을 실시하여 성과정보 활용에 영향을 미치는 요인을 제도적, 조직 환경적, 개인적 요인으로 분류하였다. 분석결과 제도적 요인 중 결과활용의 강제성이, 조직 환경적 요인 중에서는 의사소통의 활성화와 합리적·발전적 조직문화가, 개인적 요인에서는 성과관리 만족도가 성과정보 활용에 영향을 주는 것으로 분석되었다.

이광희·이석민(2014)의 연구는 중앙행정기관 공무원을 대상으로 설문을 실시하여 정부업무평가제도 중 특정평가를 통해 도출된 성과정보 활용에 영향을 미치는 요인을 분석하였다. 성과정보 활용에 영향을 미치는 요인을 평가자 특성, 사용자 특성, 조직·문화적 특성, 평가결과 및 성과정보의 품질로 구분하였다. 분석결과 리더의 관심과 평가위원 신뢰도, 평가결과 타당성, 성과정보의 유용성이 성과정보 활용에 유의미한 영향을 주는 것으로 나타났다.

### 3) 소결

이상의 문헌검토 결과는 성과정보 활용에 영향을 미치는 요인이 매우 다양함을 보여준다. 본 연구는 이러한 다양한 요인들이 크게 관리적, 조직 특성적, 외부 환경적 요인으로 분류 가능한 것으로 파악하고 <표 1>과 같이 분류하였다<sup>1)</sup>.

〈표 1〉 성과정보 활용에 영향을 미치는 요인에 대한 선행연구

연구자	연구대상/방법	성과정보 활용에 영향을 미치는 요인		
		관리적 요인	조직 특성적 요인	외부 환경적 요인
Julnes & Holzer (2001)	미국 주정부 및 지방정부 / 설문조사 (n=363)	- 성과측정을 위한 자원의 충분성	- 목표 지향성	- 성과정보 활용에 대한 외부 요구

1) 일부 연구의 경우 요인을 분류함에 있어서 일부 혼란이 존재한다. 요인을 분류함에 있어 조직 특성적 요인을 관리적 요인으로 분류한 연구가 있는 반면 관리적 요인을 조직 특성적 요인으로 분류한 경우 역시 존재하였다.

Dull (2008)	미국 연방정부 / 설문조사 (n=1,860)	- 성과목표치 달성에 대한 리더의 관심 - 성과측정의 성숙정도		- 성과정보 활용에 대한 의회의 무관심 - 미션 / 전략목적 설정에 있어 이해관계자들 간 갈등
Moynihan & Pandey (2010)	미국 지방정부 / 설문조사 (n=1,132)	- 정보의 이용 가능성	- 혁신문화 - 의사결정의 유연성	- 정부업무에 대한 시민 참여 - 성과관리 관련 외부 전문조직과의 연계
Taylor (2011)	호주 주정부 / 설문조사 (n=53)	- 성과측정의 성숙정도 - 성과측정의 구성원 만족도		
Moynihan & Lavertu (2012)	미국 연방정부 / 설문조사 (n=1,422)	- 주요 성과관리 경험정도 - 성과목표치 달성에 대한 리더의 관심 - 정보의 이용 가능성 - 성과관리 관련 교육훈련	- 의사결정의 유연성	- 내·외부 이해관계자의 정치적 갈등 - 평가 주관기관의 관심 정도
Kroll (2014)	독일 지방정부 / 설문조사 (n=954)	- 성과관리에 대한 구성원 태도 - 성과정보 수용성		- 이해관계자 참여
한인섭 (2006)	한국 정부투자기관, 정부 산하기관, 지방공기업 / 설문조사 (n=259)	- 성과측정 및 활용에 대한 리더의 관심 - 목표달성 및 전략달성 관련 의사소통 - 성과정보에 대한 분석능력 - 성과측정에 대한 교육 훈련 - 성과측정을 위한 자원 충분성 - 성과정보 수용성		- 성과측정체제에 대한 외부 이해관계자의 관심과 참여
강영철 (2008)	한국 중앙행정기관 / 설문조사 (n=210)	- 성과중심 의사소통의 활성화 - 성과지표 유용성 - 성과관리제도에 대한 리더의 관심	- 합리문화	
박해욱 외 (2013)	한국 지방정부 / 설문조사 (n=112)	- 성과관리 수용성 - 결과활용의 강제성 - 성과정보 활용에 대한 리더의 관심	- 성과관리 만족도 - 합리적/발전적 문화	
이광희·이석민 (2014)	한국 중앙행정기관 / 설문조사 (n=378)	- 사업 목표와 성과에 대한 리더의 관심 - 평가지표의 타당성 - 평가결과의 타당성 - 평가위원회 신뢰성 - 평가지표의 유용성		- 평가주관기관의 관심

〈표 1〉에 의하면 성과정보 활용에 관한 연구가 매우 간헐적으로 이루어져 있음을 확인할 수 있다. 아울러 성과정보 활용에 미치는 영향요인을 통합적 관점에서 분석한 연구 역시 매우 부족함을 위의 표는 보여주고 있다. 성과정보 활용에 영향을 미치는

요인은 크게 관리적, 조직 특성적, 외부 환경적 요인으로 나눌 수 있으며 이러한 요인들을 모두 포함하여 분석을 실시한 연구는 매우 드문 것으로 확인되었다. 성과정보 활용이 부족한 현실과 함께 관리적, 조직 특성적, 외부 환경적 요인들이 동시에 분석되어야 함에도 불구하고 그러한 연구가 부족하다는 사실은 통합적 분석모형을 설정하여 분석을 실시하는 연구가 필요함을 시사한다.

### Ⅲ. 연구의 분석틀과 가설

#### 1. 연구모형과 연구가설

##### 1) 연구모형

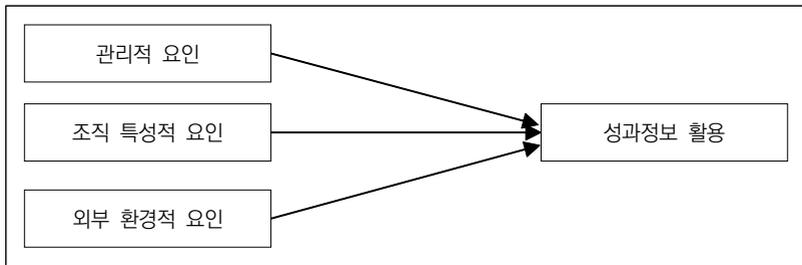
앞서 수행한 문헌검토의 연장선상에서 본 연구는 성과정보의 활용을 다음과 같이 파악한다.

$$\text{성과정보의 활용} = f(\text{관리적 요인}, \text{조직 특성적 요인}, \text{외부 환경적 요인})$$

첫째, 성과정보의 활용은 관리적 요인에 의해 영향을 받는다. 성과정보의 활용은 관리활동으로서 성과관리의 틀 속에서 수행된다. 따라서 성과관리체계의 설계와 운영의 적절성이 성과정보 활용의 영향요인으로 우선 고려되어야 한다. 목표설정, 성과측정 등 성과관리를 구성하는 일련의 과정과 활동이 조직 내에서 얼마나 체계적으로 관리되는가에 따라 성과정보 활용의 정도가 달라질 수 있다. 또한 성과 중심의 관리를 촉진하기 위한 리더십과 관리적 지원 등도 성과정보 활용의 정도에 영향을 미칠 수 있다. 둘째, 성과정보의 활용은 조직 특성적 요인에 의해 제약 받는다. 조직이 수행하는 과업의 성격에 따라 조직 내 성과정보의 생성이 용이할 수도 어려울 수도 있으며, 이는 성과정보 활용의 양태에 영향을 미칠 수 있다. 아울러 조직 구성원들의 행동을 규율하는 지배적 문화가 얼마나 성과정보 활용에 우호적인지도 성과정보의 활용을 저해 또는 촉진하는 요인으로 작용할 수 있다. 마지막으로 외부 환경적 요인을 고려할 필요가 있다. 개방체계로서의 공공조직은 외부 환경, 특히 외부 정치적 환경으로부터 자유롭지 않다. 외부 정치적 환경이 조직의 성과에 기울이는 관심의 정도는 성과정보의 생성과 활용을 위한 조직 차원의 노력에 중요한 영향을 미칠 수 있다.

이러한 논리에 근거하여 본 연구는 분석틀을 다음과 같이 설정하였다. 먼저 관리적 요인으로는 리더의 관심, 구성원의 관심과 참여, 자원 충분성, 성과지표 설정의 타당성, 주기적 보고, 성과정보의 품질, 교육훈련을 포함하였다. 조직 특성적 요인으로는 성과문화와 기관유형별 과업특성을, 마지막으로 외부 환경적 요인으로는 의회의 관심을 포함하였다. 다음에서는 각각의 변수에 대한 연구가설을 설정하였다.

〈그림 1〉 연구모형



## 2) 연구가설

### (1) 관리적 요인

본 연구에서는 성과정보 활용에 영향을 미치는 관리적 요인으로 성과목표 및 성과정보 활용에 대한 리더의 관심, 구성원의 관심과 참여, 성과정보 활용을 위한 자원의 충분성, 적절한 성과지표 설정, 성과정보에 대한 주기적 보고, 성과정보의 품질, 성과관리전략계획, 시행계획 및 운영에 관한 교육훈련으로 설정하였다. 첫째, 성과관리에 대한 리더의 관심이 높을 때 각 조직의 성과정보 활용 수준이 높아질 수 있다 (Melkers & Willoughby, 2005; Dull, 2008; Julnes, 2008; Moynihan & Pandey, 2011; Moynihan & Lavertu, 2012). 리더의 관심과 참여를 통해 내부 지지 세력이 형성됨으로써 조직 내 저항이 감소하게 된다. 즉, 조직의 리더가 성과관리에 관심을 가질 때, 제도의 취지와 유용성 측면에서 구성원들의 이해를 향상시킬 수 있으며 그 결과 성과정보 활용이 촉진될 수 있다(Melkers & Willoughby, 2005; Dull, 2008; Julnes, 2008; Moynihan & Pandey, 2011; Moynihan & Lavertu, 2012; Kroll & Vogel, 2103).

둘째, 성과정보 활용을 위해서는 구성원의 관심과 참여가 전제되어야 한다. 성과관리 과정에 대한 구성원의 관심이 높고 참여가 적극적일수록 목표에 대한 주인의식의 확보가 이루어진다. 그 결과 성과관리에 대한 수용성이 높아지게 되고 성과정보의 활

용이 활발해진다(Cummings & Worley, 2009).

셋째, 성과정보에 투입되는 자원 충분성 역시 성과정보 활용에 중요한 영향을 미칠 수 있다. 자원은 구성원들의 지식과 능력, 기술 등 직무 수행을 위해 필요한 것으로, 효과적 성과 달성을 위해서는 제도의 채택과 더불어 정보를 수집하고 분석할 수 있는 인적자원이 필요하며(Kroll, 2015) 적절한 정보를 확보할 수 있는 기술 역시 필요하다(Berman & Wang, 2000). 성과정보를 수집하고 분석할 수 있는 인적자원이 풍부하고 이를 확보할 수 있는 기술이 구축되어 있는 조직일수록 적극적으로 성과정보를 활용 할 것이다.

넷째, 적절한 성과지표 설정은 성과정보 활용에 중요한 영향을 미칠 수 있다. 성과 측정에 있어 유의해야 할 점은 유용한 정보들을 수집하고 전달할 수 있는 성과지표를 어떻게 구축할 것인가 하는 점이다(Van Dooren et al., 2012). 잘못된 성과지표를 선정하거나 명확하지 않은 성과지표의 설정 시, 적정성의 문제가 제기된다(Metzenbaum, 1998; Cavanagh & Haggard, 1998). 또한 성과지표의 측정대상과 조직목표, 임무, 사업목표 간 연계성이 낮을 경우, 조직에 유리한 성과지표를 설정하는 등 왜곡된 활용이 나타날 가능성이 높다(Moynihan, 2009). 성과정보의 촉진을 위해서는 사업 혹은 정책의 목적 및 목표와 명확한 관련성을 가져야 하며 사업의 결과 및 활동들을 정확하게 반영하여야 한다.

다섯째, 주기적 보고가 성과정보 활용에 중요한 영향을 미칠 수 있다. 평가의 가장 기본적 존립 근거는 행동결정을 위한 정보의 제공을 통해 의사결정의 합리성을 향상시키는 것이다(Weiss, 1986). 일반적으로 하급자가 상급자에게 하는 보고를 통해 상사의 의사결정이나 명령 또는 조직 활동에 필요한 제반 조치들이 적절하게 이루어질 수 있다(Van Dooren et al., 2010). 결과에 대한 주기적 보고를 통해 성과정보에 대한 조직구성원의 수용도를 제고함으로써 조직 구성원들은 성과정보를 적극적으로 활용하게 된다.

여섯째, 성과정보의 품질은 성과정보 활용에 중요한 영향을 미칠 수 있다. Van Dooren et al.,(2010)은 성과정보 활용이 낮은 이유의 원인으로 성과정보의 품질을 들고 있다. 성과정보 품질의 질적 수준을 담보하기 위해서는 신뢰성 있고 올바른 성과 측정기준의 선정이 중요하다(Metzenbaum, 1998; Cavanagh & Haggard, 1998). 제공된 성과정보가 사업 및 정책의 특성을 제대로 반영하고 올바른 평가방법과 정확한 자료를 통해 평가가 이루어졌다고 구성원들이 믿게 되면 성과정보의 신뢰성은 향상되고 이러한 성과정보는 사업의 정책 개선 등에 기여할 수 있게 된다.

일곱째, 교육훈련은 성과정보의 활용에 중요한 영향을 미칠 수 있다. 조직의 사업

혹은 정책이 효율적으로 수행되기 위해서는 교육훈련을 통한 구성원들의 전략 및 운영에 대한 충분한 이해가 전제되어야 하는데 이를 위해 필요한 것이 교육훈련이다. 교육훈련을 통해 조직 내·외부 환경에 대한 공감대를 확보할 필요가 있다. 따라서 효과적인 교육훈련을 통해 구성원들은 정보에 대한 신뢰성을 제고할 수 있고 성과정보의 적극적인 활용을 촉진시킴으로써 성과 향상에 기여할 수 있다(Moynihan, 2008). 이러한 논의에 따라 설정한 가설은 다음과 같다.

가설1. 관리적 요인은 성과정보 활용에 영향을 미칠 것이다.

가설 1-1. 리더의 관심은 성과정보 활용에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2. 성과관리 과정에 대한 구성원의 관심과 참여도는 성과정보 활용에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-3. 성과정보에 투입되는 자원의 충분성은 성과정보 활용에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-4. 타당한 성과지표의 설정은 성과정보 활용에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-5. 성과정보에 대한 주기적 보고는 성과정보 활용에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-6. 성과정보의 품질은 성과정보 활용에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-7. 성과관리에 대한 교육훈련은 성과정보 활용에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

## 2) 조직 특성적 요인

본 연구에서는 성과정보 활용에 영향을 미치는 조직 특성적 요인으로 성과문화와 기관 유형별 과업특성을 설정하였다. 첫째, 성과문화는 성과정보 활용에 중요한 영향을 미칠 수 있다. 성과관련 개인의 행동과 결과에 따라 보상이 이루어진다면, 구성원은 동기부여 되고 보다 높은 성과를 달성하고자 하는 의식을 통해 성과문화가 형성된다. 그 결과 성과 가치들과 관련된 조직 미션의 수행이 효과적으로 달성될 수 있다.(Graham, 2004). 성과문화는 다양한 측면이 존재하지만 제도의 도입을 통해 구성원들의 행태에 대한 변화나 통제가 요구 된다는 측면에서 성과관리제도 자체에 대한 수용도와 연관이 있다. 구성원의 성과제도에 대한 수용도는 평가제도 전반에 대한 인식에 중요한 영향을 미치며 성과정보의 활용에도 영향을 미치게 된다. 즉, 구성원들이 평가제도 및 절차에 대한 이해도가 높아져 성과정보 활용이 조직의 성과에 영향을 미치는다는 점을 수용할 때 성과정보의 활용은 높아지게 된다.

둘째, 과업특성은 성과정보 활용에 중요한 영향을 미칠 수 있다. 공공조직의 과업

특성은 다양한 차원에서 논의가 가능하나, 정책의 결정과 집행 차원에서 논의하는 것이 가장 일반적이다. 정책결정 중심의 과업은 정책 및 계획 수립 등의 업무와 관련되는데, 이러한 과업은 불확실성 수준이 높아 업무의 정형화가 어렵다. 반면 정책집행 중심의 과업은 기수립된 정책과 계획에 따라 수행되기 때문에 불확실성이 낮고 예측 가능성이 비교적 높다. 따라서 이러한 정책 집행중심의 과업은 정형화가 상대적으로 용이하다는 특성을 가지게 된다. 이러한 측면에서 예측 가능성이 높고 정형화의 가능성이 높은 정책집행 중심의 과업은 성과측정과 성과정보의 확보가 상대적으로 용이하며, 이는 성과정보 활용이 보다 원활하게 이루어질 수 있는 여건을 제공하게 된다. 이를 고려할 때, 정책 집행적 과업 성격은 성과정보의 활용이 보다 원활하게 이루어질 가능성이 높다. 이러한 논의에 따라 설정한 가설은 다음과 같다.

가설 II. 조직 특성적 요인은 성과정보 활용에 영향을 미칠 것이다.

가설 II-1. 성과문화는 성과정보 활용에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 II-2. 과업의 정책 집행적 성격은 성과정보 활용에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 3) 외부 환경적 요인

성과관리에 있어 외부 이해관계자들의 관심은 성과정보의 활용에 중요한 영향을 미칠 수 있다(de Lancer Julnes & Holzer, 2001). 공공조직의 성과관리는 조직의 내적 요인 뿐 아니라 외부 환경적 특성에 의해서 다양하게 영향을 받는다. 외부 환경적 요인으로써 외부 이해관계자들의 관심은 사업 목표를 구체화하고 구체화된 목표의 달성을 위해 성과정보의 활용을 촉진시킨다. 특히 외부 이해관계자 중 법률의 제정과 정책의 감독 기능을 수행하는 의회의 관심은 중요한 영향을 미친다. 이러한 영향력을 통해 의회는 정부 업무에 대해 직·간접적으로 관여할 수 있는 역할과 권한을 가지고 있으며 정부조직은 의회의 영향을 무시할 수 없다. 의회는 정책개선을 위해 성과정보를 학습하며 책무성 측면에서 예산의 활용 등에 성과정보를 활용하게 된다(Van Dooren et al., 2010). 이러한 의회의 관심과 같은 강한 정치적 지지를 획득할 경우, 리더는 효과적으로 자원을 획득할 수 있으며(Taylor, 2011) 자원을 통해 조직 내 성과정보를 유연하게 활용할 수 있다(Dull, 2008; Moynihan & Lavertu, 2012). 이러한 논의에 따라 설정한 가설은 다음과 같다.

가설 III. 외부 환경적 요인은 성과정보 활용에 영향을 미칠 것이다.

가설 III-1. 의회의 관심은 성과정보의 활용에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

## IV. 연구설계

### 1. 분석자료

본 연구는 2012년 4월 27일부터 5월 15일까지 국무총리실에서 40개 중앙행정기관의 공무원들을 대상으로 실시한 ‘정부성과관리 운영 관련 설문조사’ 자료를 활용하였다. 해당 설문목적 중 하나는 중앙행정기관의 성과관리제도의 전반적 운영실태를 파악하고 이를 통해 성과관리제도의 개선방안을 모색하는 것이다. 본 자료의 조사는 이메일을 통해 실시되었으며 표본추출은 확률표본추출 중 단순무작위 추출 방식을 사용하였다. 총 1,040명이 설문에 응하였으며, 이 중 결측 값이 포함된 응답자를 제외한 1,035명의 응답결과를 분석에 활용하였다.

조사대상 공무원들의 인구사회학적 특성을 살펴보면 응답자의 직급은 6급 이하가 71.01%, 4급이하 5급이상이 27.92%, 과장급이 0.77%, 국장급 이상이 0.29%로 나타났다. 근속연수의 경우 5년 이하가 19.13%, 6년 이상 10년 이하가 24.73%, 11년 이상 20년 이하가 40.29%, 21년 이상이 15.85%로 응답자의 50% 이상이 10년 이상의 근무기간을 갖고 있는 것으로 나타났다. 담당업무의 경우 62.22%가 실국 사업부서 성과담당으로 다수를 차지하고 있었고 실국 성과관리 총괄이 15.75%로 나타났으며 총무, 인사, 재무 등 기타 지원 업무담당자의 경우 12.08%, 기관성과관리 총괄을 담당하는 경우는 9.95%를 차지하였다. 조직 유형의 경우, ‘부’에 소속된 응답자는 51.78%로 나타났으며 ‘청’에 소속된 응답자는 32.46%, ‘위원회’에 소속된 응답자는 11.88%, ‘실’에 소속된 응답자는 2.13%, ‘처’에 소속된 응답자는 1.73%를 차지하였다.

〈표 2〉 조사대상 특성

직급	빈도	비율	근속연수	빈도	비율
6급 이하	735	71.01	5년이하	198	19.13
4-5급	289	27.92	6-10년	256	24.73
과장급	8	0.77	11-20년	417	40.29
국장급 이상	3	0.29	21년 이상	164	15.85
담당업무	빈도	비율	조직유형	빈도	비율
기관성과 관리총괄	103	9.95	부	536	51.78
실·국성과 관리총괄	163	15.75	청	336	32.46
실·국 사업부서 성과담당	644	62.22	위원회	123	11.88
기타 지원업무담당	125	12.08	처/실	18 / 22	1.73 / 2.13

## 2. 변수의 측정

### 1) 종속변수

성과정보 활용의 목적들을 두루 포괄하고자 종속변수를 '전략계획 및 시행계획 수립', '사업 우선순위 설정', '예산 및 인적 자원 배분', '정책과 관련한 문제점의 확인 및 개선', '업무수행 방식 개선', '구성원별·부서별 업무조정 등 기타 조직관리', '보상·승진 등 인사관리', '투명성 및 책임성 확보'에 활용한다는 8개 문항을 이용하였다. 8개 문항들의 신뢰도를 검증한 결과 Cronbach's alpha 값<sup>2)</sup>은 0.965로 내적일관성이 높은 것으로 나타났으며 본 연구는 각 문항의 평균값을 이용하여 성과정보의 활용을 측정하였다.

### 2) 독립변수

성과정보 활용에 영향을 미치는 독립변수는 앞선 논의를 바탕으로 관리적 요인, 조직 특성적 요인, 외부 환경적 요인으로 구분하였다.

관리적 요인은 리더의 관심, 구성원의 관심과 참여, 자원 충분성, 적절한 성과지표 설정, 주기적 보고, 성과정보의 품질, 교육훈련으로 구성하였다. 첫째, 리더의 관심을 '리더는 성과목표치의 달성에 대해 매우 강조하고 있다', '리더는 의사결정 시 성과정보 활용이 매우 중요하다고 생각한다'라는 두 항목을 '매우 동의한다'에서 '매우 그렇지 않음'의 5점 척도로 측정 하였으며 Cronbach's alpha 값은 0.828로 내적 일관성이 높은 것으로 나타났다. 2개 문항의 평균값을 이용하여 리더의 관심을 측정하였다. 둘째, 구성원의 관심과 참여는 '성과관리전략계획 및 시행계획 수립과정에서 구성원의 참여는 효과적으로 이루어지고 있다'를 5점 척도로 측정하였다. 셋째, 자원 충분성은 과제별 성과측정이나 성과정보 활용을 제약하는 요인에 대한 질문으로 '성과정보를 수집하고 분석하기 위한 지식을 지닌 인력 부족', '현재의 정보기술 및 정보체계로는 필요한 자료를 확보하기 어려움'을 역코딩 하였으며 Cronbach's alpha 값은 0.754였다. 2개 문항의 평균값을 활용하여 자원 충분성을 측정하였다. 넷째, 적절한 성과지표 설정은 성과지표의 설정에 관한 질문으로 '성과지표는 기관핵심지표를 모두 포함하고 있다', '성과지표는 성과목표와 충분히 연계되어 있다', '성과지표는 과제활

---

2) Cronbach's alpha 계수가 0.8 이상이면 매우 강한 일관성을 의미하며 0.6이상이면 수용가능한 일관성을 가지고 있다고 논의된다(민인식·최필선, 2009).

동의 다양한 수행결과를 포괄하고 있다', '성과지표의 목표치는 적절하게 설정되고 있다', '성과지표별 자료의 산출과정은 적절하게 진행 된다'라는 5가지 항목을 활용하였으며 Cronbach's alpha 값은 0.929로 내적 일관성이 높은 것으로 나타났다. 5개 문항의 평균값을 이용하여 적절한 성과지표 설정을 측정하였다. 주기적 보고는 사업의 결과나 성과 보고관련 질문으로 '구성원들은 사업의 결과나 성과에 대해 주기적으로 보고하고 있다'를 5점 척도로 측정하였다. 성과정보의 품질은 '성과정보는 충분히 신뢰할 만하다' 항목을 활용하여 5점 척도로 측정하였다. 마지막으로 교육훈련은 '성과관리전략계획 및 시행계획 작성 및 운영과 관련한 교육을 충분히 제공받고 있다' 항목을 활용하여 5점 척도로 측정하였다.

한편, 조직 특성적 요인은 성과문화와 과업특성으로 구성하였다. 성과문화는 '성과관리제도는 앞으로도 지속적으로 실시되어야 한다' 항목을 간접지표로 활용하였다. 과업특성은 응답자가 소속된 기관의 과업유형을 중심으로 측정하였는데, 특히 소속 기관의 과업이 정책집행 중심인지 여부에 주목하였다. '청' 단위의 기관들은 '부' 등 다른 단위의 기관들에 비해 정책집행 업무의 비중이 높다. 정책집행 업무는 그 특성상 정형화가 상대적으로 용이하며, 이는 성과측정을 통한 성과정보의 확보, 더 나아가 성과정보 활용이 원활하게 이루어질 수 있는 여건을 제공한다. 정책집행 중심의 과업을 갖는 '청'에 소속된 경우 1, 그 외의 기관에 소속된 경우는 0으로 처리하였다<sup>3)</sup>.

마지막으로 외부 환경적 요인은 의회의 관심에 대한 항목으로 '사업결정을 목적으로 성과정보를 활용하는데 대한 의회의 관심이 부족하다'를 역코딩 하여 5점 척도로 측정하였다.

### 3) 통제변수

본 연구에서는 통제변수로 응답자의 직급, 근속연수, 담당업무, 소속기관을 선정하였다. 구체적 설문문항과 측정에 대한 내용은 <표 3>과 같다.

3) 일괄적으로 구분하는 것은 쉽지 않으나 우리나라 중앙행정기관의 경우, '부' 단위 조직이 정책 결정의 기능을 하는 반면 '청' 단위의 기관이 부·처에 비해 집행적 성격의 업무를 주로 수행한다(유홍립 외, 2006; 이경호, 2014) 청은 전문적 기술지식과 표준운영절차가 잘 발달되어 있고, 정형화된 과업 특성으로 인해 조직 환경이 안정적이다(Lee et al., 2010; 이경호, 2014; 송성화·전영한, 2015).

〈표 3〉 변수요약

구분	변수	변수내용	측정	
종속 변수	성과정보 활용 (Cronbach's $\alpha$ = 0.965)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 전략계획 및 시행계획 수립에 활용</li> <li>- 사업 우선순위 설정에 활용</li> <li>- 예산 및 인력 등 자원 배분에 활용</li> <li>- 정책과 관련된 문제점 확인 및 개선에 활용</li> <li>- 업무 수행방식 개선에 활용</li> <li>- 구성원별·부서별 업무조정 등 기타 조직 관리에 활용</li> <li>- 보상·승진 등 인사관리에 활용</li> <li>- 투명성 및 책임성 확보에 활용</li> </ul>	1~5점 평균	
독립 변수	관련적 요인	리더의 관심 (Cronbach's $\alpha$ = 0.828)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 기관장은 성과목표치의 달성에 대해 매우 강조하고 있음</li> <li>- 기관장은 의사결정 시 성과정보 활용이 매우 중요하다고 생각함</li> </ul>	1~5점 평균
		구성원의 관심과 참여	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 성과관리계획 및 시행계획 수립과정에 대한 구성원의 참여는 효과적으로 이루어지고 있음</li> </ul>	1~5점 척도
		자원 충분성 (Cronbach's $\alpha$ = 0.754)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 성과정보를 수집하고 분석하기 위한 지식을 지닌 인력 부족</li> <li>- 현재의 정보기술 및 정보체계를 통한 자료 확보의 어려움</li> </ul>	1~5점 평균 (역코딩)
		성과지표의 적절성 (Cronbach's $\alpha$ = 0.929)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 성과지표는 기관핵심지표를 포함함</li> <li>- 성과지표는 성과목표와 충분히 연계됨</li> <li>- 성과지표는 과제활동의 다양한 수행결과를 포괄함</li> <li>- 성과지표의 목표치는 적절하게 설정되고 있음</li> </ul>	1~5점 평균
		주기적 보고	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 직원들은 사업의 결과나 성과에 대해 주기적으로 보고하고 있음</li> </ul>	1~5점 척도
		성과정보의 품질	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 성과정보는 충분히 신뢰할 만함</li> </ul>	1~5점 척도
		교육훈련	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 성과관리전략계획 및 시행계획 작성 및 운영과 관련한 교육을 충분히 제공받음</li> </ul>	1~5점 척도
	조직 특성적요인	성과문화	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 성과관리제도는 앞으로도 지속적으로 실시되어야 함</li> </ul>	1~5점 척도
과업특성		<ul style="list-style-type: none"> <li>- 청(준거) / 부, 처, 청, 위원회, 실</li> </ul>	더미	
외부 환경적요인	의회의 관심	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 사업 결정을 목적으로 성과정보를 활용하는데 대한 의회의 관심 부족</li> </ul>	1~5점 척도 (역코딩)	
통제 변수	인구통계학적 변수	직급, 근속연수, 담당업무, 소속기관		

### 3. 분석방법

설문조사자료를 활용하여 성과정보 활용에 미치는 요인을 파악하기 위한 구체적 분석방법은 다음과 같다. 첫째, 본 연구에서 활용 할 변수들의 기술통계와 상관관계분석을 실시한다. 둘째, 독립변수로 관리적 요인, 조직 특성적 요인, 외부 환경적 요인이 성과정보 활용에 어떠한 영향을 미치는지를 분석하기 위해 다중회귀분석을 실시하였다. 다중회귀분석은 종속변수와 독립변수 간의 인과관계를 설명하는데 일반적으로 사용되기 때문이다. 분석도구는 STATA 11.0 ver.을 활용하였다.

## V. 분석결과

### 1. 기술통계

기술통계 분석 결과, 종속변수인 성과정보 활용은 3.38점으로 중간 값 보다 높게 나타났다. 독립변수는 관리적 요인 중 리더의 관심이 3.70점으로 가장 높게 나타났다. 자원충분성과 적절한 성과지표 설정은 3.68점, 주기적 보고는 3.57점, 성과정보의 품질은 3.40점, 교육훈련은 3.36점으로 나타났다. 성과관리 전략계획 및 시행계획을 수립하는데 있어 구성원의 관심과 참여는 3.34점으로 도출되어 관리적 요인은 모두 중간 값보다 높은 평균값을 나타냈다. 조직 특성적 요인으로써 성과문화는 3.11점으로 도출되었다. 과업특성으로써 부는 51%, 위원회는 12%, 처는 0.02%, 청은 0.33%, 실은 2%로 나타났다. 반면 성과정보 활용에 대한 의회의 관심 부족은 2.80으로 나타났다. 의회의 관심 부족은 모든 측정변수 중에서 가장 낮은 수준이다. 통제변수는 직급의 경우 6급 이하 응답자는 70%, 4급 이상 5급 이하 응답자는 27%, 과장급 응답자는 1%, 국장급 이상은 1% 미만으로 나타났다. 근속연수는 11년 이상 20년 이하가 40%로 가장 많았으며, 6년 이상 10년 이하가 24%, 5년 이하 근무가 19%, 21년 이상 근무가 15%로 나타났다. 담당업무는 기관성과관리 총괄이 10%, 실·국 성과관리 총괄이 17%, 실·국 사업부서 업무담당자가 61%, 기타 지원업무 담당자가 12%를 차지하고 있었다.

〈표 4〉 기술 통계

구분	변수	n	평균	표준편차	최소값	최대값		
종속 변수	성과정보의 활용	1,035	3.38	0.767	1	5		
독립 변수	관리적 요인	리더의 관심	1,035	3.70	0.719	1	5	
		구성원의 관심과 참여	1,035	3.34	0.838	1	5	
		자원 충분성	1,035	3.68	0.803	1	5	
		성과지표의 타당성	1,035	3.68	0.699	1	5	
		주기적 보고	1,035	3.57	0.750	1	5	
		성과정보의 품질	1,035	3.40	0.778	1	5	
	조직 특성적요인	교육훈련	1,035	3.36	0.912	1	5	
		성과문화	성과문화	1,035	3.11	0.969	1	5
			부	1,035	0.51	0.499	0	1
			위원회	1,035	0.12	0.324	0	1
			처	1,035	0.02	0.130	0	1
			청	1,035	0.33	0.468	0	1
	실	1,035	0.02	0.143	0	1		
	외부 환경적요인	의회의 관심	1,035	2.8	0.780	1	5	
통제 변수	직급	6급 이하	1,035	0.70	0.454	0	1	
		4-5급	1,035	0.27	0.448	0	1	
		과장급	1,035	0.01	0.009	0	1	
		국장급 이상	1,035	0.002	0.053	0	1	
	근속 연수	5년이하근무	1,035	0.19	0.394	0	1	
		6-10년근무	1,035	0.24	0.432	0	1	
		11-20년근무	1,035	0.40	0.491	0	1	
		21년 이상 근무	1,035	0.15	0.364	0	1	
	담당 업무	기관 성과관리총괄	1,035	0.10	0.302	0	1	
		실·국 성과관리총괄	1,035	0.17	0.373	0	1	
		실·국 사업부서 업무담당	1,035	0.61	0.488	0	1	
기타 자영업자 담당		1,035	0.12	0.324	0	1		

## 2. 상관관계 분석

변수들 간의 상호관련성을 규명하기 위하여 상관관계 분석을 실시하였다. 〈표 5〉는 변수들 간의 상관관계 분석을 실시한 결과이다. 변수들 간의 상관관계를 분석한 결과 기대한 바와 같이 성과정보의 활용은 리더의 관심, 구성원의 관심과 참여, 적절한 성과지표 설정, 주기적 보고, 성과정보의 품질, 성과문화, 의회의 관심이 정(+)의 상관관계를 갖는 것으로 나타났다. 이에 리더의 관심이 높을수록, 구성원의 관심과 참여가 높을수록, 적절한 성과지표가 설정 될수록, 주기적 보고가 많을수록, 성과정보의 품질에 대해 신뢰할수록, 성과문화가 발달할수록, 의회의 관심이 높을수록 성과정보의 활

〈표 5〉 상관관계분석

변수	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
1 성과정보 활용	1																		
2 리더의 관심	0.63**	1																	
3 구성원의 관심과 참여	0.64**	0.48**	1																
4 자원 충분성	0.05	0.07	0.02	1															
5 성과지표의 적절성	0.67**	0.61**	0.55**	0.05	1														
6 주기적 보고	0.58**	0.68**	0.46**	0.03	0.52**	1													
7 성과정보 품질	0.62**	0.60**	0.53**	0.04	0.57**	0.62**	1												
8 교육훈련	0.47**	0.43**	0.47**	0.03	0.48**	0.41**	0.39**	1											
9 생애문화	0.54**	0.40**	0.48**	0.07	0.43**	0.36**	0.50**	0.33**	1										
10 과업특성	-0.12*	-0.05	-0.07	0.00	-0.11*	-0.12*	-0.11*	-0.12*	-0.03	1									
11 의회의 관심	0.17*	0.12	0.04	0.08	0.14*	0.09	0.15*	0.02	0.07	-0.03	1								
12 5급이상	-0.01	0.01	0.05	-0.02	-0.02	-0.01	-0.08	0.07	0.02	-0.09	0.08	1							
13 5년이하 근무	-0.13*	-0.14*	-0.11*	0.02	-0.13*	-0.12	-0.10	-0.11*	-0.06	0.02	0.07	0.00	1						
14 6-10년 근무	-0.11*	-0.10	-0.14	-0.08	-0.12*	-0.08	-0.10	-0.05	-0.05	-0.02	0.00	0.02	-0.02	1					
15 11-20년 근무	0.07	0.05	0.09	0.06	0.06	0.05	0.10	0.04	0.01	0.01	-0.02	0.01	0.01	0.00	1				
16 실·국 성과관리	-0.02	-0.02	0.00	-0.02	-0.01	-0.02	-0.02	-0.02	-0.01	0.04	0.01	-0.06	0.02	-0.05	0.02	1			
17 실·국 사업부서	-0.03	-0.02	-0.05	-0.06	-0.05	-0.01	-0.05	-0.04	-0.03	-0.07	0.00	0.00	0.02	0.05	-0.01	-0.05	1		
18 기타 자원업무	0.00	0.00	-0.04	0.05	-0.01	-0.02	0.00	-0.02	-0.02	-0.02	0.07	-0.03	0.00	0.00	-0.13*	0.06	0.00	0.00	1

\*p<0.05, \*\*p<0.01

용이 높게 나타날 것으로 이해될 수 있다. 통제변수들과 성과정보의 활용 간 관계에서 5년 이하 근무와 6년 이상 10년 이하 근무는 부(-)적 관계를 가지므로, 근속연수가 증가할수록 성과정보의 활용이 높을 것으로 파악되었다. 한편 직급과 담당업무는 성과 정보 활용과 상관관계가 유의미하지 않은 것으로 나타났다.

### 3. 가설검정

본 연구에서는 성과정보 활용에 긍정적으로 영향을 미치는 변수들을 파악하기 위하여 다중회귀분석을 실시하였다. 분석모형은 4가지로 구분된다. 자세한 분석 결과는 <표 6>과 같다. 모형 1은 통제변수만을 포함한 기본 모형이고, 모형 2는 기본 모형에 관리적 요인을 포함한 모형이다. 모형 3은 모형2에 조직 특성적 요인을 포함시킨 모형이며, 모형 4는 모형 3에 외부 환경적 요인을 포함한 통합 모형이다. 모델의 설명력은 각각 0.107, 0.625, 0.645, 0.649로 통제변수만을 모형으로 한 모형1을 제외한 모델의 설명력은 높다고 할 수 있다. 한편, 변수 간의 상관관계 결과를 볼 때, 다중공선성(multicollinearity)의 문제는 배제할 수 있다고 판단된다. 분산팽창계수<sup>4)</sup>(Variance Inflation Factor, VIF) 분석 결과 평균 분산팽창계수는 8.75로 나타났다.

<표 6> 실증분석 결과

구분	변수		모형 1	모형 2	모형 3	모형 4
			Beta	Beta	Beta	Beta
독립 변수	관리적 요인	리더의 관심	-	0.156** (.031)	0.146** (.030)	0.144** (.030)
		구성원의 관심과 참여	-	0.286** (.023)	0.246** (.023)	0.251** (.022)
		자원 충분성	-	0.009 (.041)	0.002 (.041)	-0.004 (.040)
		성과지표의 적절성	-	0.264** (.030)	0.248** (.029)	0.239** (.029)
		주기적 보고	-	0.081** (.029)	0.086** (.028)	0.088** (.028)
		성과정보의 품질	-	0.153** (.028)	0.113** (.028)	0.098** (.028)
		교육훈련	-	0.045 (0.020)	0.038 (0.019)	0.043 (0.019)

4) 분산팽창계수는 상관관계가 높은 변수로 인해 추정계수의 표준오차가 커지는 정도로 일반적으로 분산팽창계수가 10보다 크면 다중공선성 문제를 의심해야한다(민인식·최필선, 2009).

조직 특성적 요인	성과문화	-	-	0.165** (.018)	0.163** (.018)	
	과업특성	-	-	-0.328 (.418)	-0.309 (.409)	
외부 환경적 요인	의회의 관심	-	-	-	0.077** (.018)	
통제 변수	직급	5급 이상	-0.057 (.062)	-0.021 (.041)	-0.024 (.040)	-0.029 (.040)
	근속연수	5년 이하 근무	-0.250** (.008)	-0.034 (.055)	-0.033 (.054)	-0.041 (.051)
		6-10년 근무	-0.282** (.078)	-0.039 (.052)	-0.042 (.050)	-0.036 (.050)
		11-20년 근무	-0.159** (.069)	-0.044 (.045)	-0.037 (.044)	-0.052 (.044)
	담당업무	실·국 성과관리	-0.107* (.092)	0.019 (.060)	0.028 (.058)	0.029 (.059)
		실·국 사업부서	-0.128* (.079)	0.041 (.052)	0.050 (.051)	0.045 (.051)
		기타 지원업무	-0.094* (.099)	0.024 (.064)	0.031 (.063)	0.031 (.063)
	상수		3.979** (.188)	-0.129 (.209)	-0.088 (.204)	-0.260 (.207)
	n		1,035	1,035	1,035	1,035
Adj R-squared		0.107	0.625	0.645	0.649	

\*p<0.05, \*\*p<0.01, 괄호 안은 표준오차를 의미

모형1의 분석결과, 통제변수가 성과정보 활용을 10.5% 설명하고 있으며, 5년 이하 근무(-0.250), 6년 이상 10년 이하 근무(-0.282), 11년 이상 20년 이하 근무(-0.159)한 구성원이 성과정보 활용에 통계적으로 유의미한 영향을 미치고 있다. 이를 통해 21년 이상 근무한 구성원이 성과정보를 더 많이 활용하는 것으로 분석되었다. 또한 실·국 성과관리총괄(-0.107), 실·국 사업부서 업무담당(-0.128), 총무, 인사 재무 등 기타 지원업무(-0.094)를 담당하는 구성원이 성과정보 활용에 통계적으로 유의미한 영향을 미치고 있다.

모형2는 모형1에 관리적 요인을 추가하여 분석한 결과로 모형1에 비해 모형2의 설명력이 증가하였다. 분석 결과, 자원 충분성과 교육훈련을 제외한 모든 관리적 요인들이 정(+)의 영향력을 갖는 것으로 확인되었다. 구체적으로 성과결과 및 성과정보 활용에 대한 리더의 관심이 높을수록, 구성원의 관심과 참여가 높을수록, 성과지표의 설정이 적절할수록, 결과에 대한 주기적 보고를 자주 할수록, 성과정보의 품질이 높을수록 성과정보의 활용이 증가하는 것으로 확인되었다. 변수들 간 상대적 영향력은 구성원의 관심과 참여(0.286), 적절한 성과지표 설정(0.264), 리더의 관심(0.156), 성과정

보의 품질(0.153), 성과에 대한 주기적 보고(0.081) 순으로 나타났다. 그러나 자원의 충분성과 성과관리전략계획·시행계획 수립 및 운영에 관한 교육훈련은 유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 분석되었다. 관리적 요인의 추가에 따라 통제변수가 갖는 영향력의 변화는 큰 것으로 나타났다. 모형1에서 유의미하게 도출된 통제변수들이 관리적 요인의 추가 후 유의미하지 않은 것으로 확인되었다.

모형3은 모형2에 성과문화와 기관유형별 과업특성으로 구성된 조직 특성적 요인을 추가한 모형이다. 모형3에 비해 모형2의 설명력은 증가하였다. 기관 유형에 따른 과업특성의 준거집단은 '청'이다. 분석결과 모든 관리적 요인에서 모형2와 유사한 결과가 확인되었다. 조직 특성적 요인의 경우 성과문화만이 통계적으로 유의미한 영향력을 갖는 것으로 확인된 반면 과업특성에 따른 기관유형별 차이는 성과정보 활용에 유의미한 영향을 갖지 않는 것으로 확인되었다. 변수들 간 상대적 영향력은 적절한 성과지표 설정(0.248), 구성원의 관심과 참여(0.246), 성과문화(0.165), 리더의 관심(0.146), 성과정보의 품질(0.113), 성과에 대한 주기적 보고(0.086)순으로 나타났다. 모형2와 같이 통제변수들은 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 도출되었다.

모형4는 모형3에 외부 환경적 요인을 추가한 전체모형이다. 모형3에 비해 모형4의 설명력은 증가하였으나 타 유형에 비해 그 차이가 크지 않은 것으로 나타났다. 이는 외부 환경적 요인으로 의회의 관심의 단일변수만이 추가 적용된 데에 기인하는 것으로 판단된다. 관리적 요인과 조직 특성적 요인에 대한 분석결과는 앞선 모형3과 거의 일치한다. 또한 외부 환경적 요인으로서 의회의 관심은 성과정보 활용에 유의미한 정(+)의 영향력을 갖는 것이 확인되었다. 외부 환경적 요인의 추가 후 변수들 간 상대적 영향력은 구성원의 관심과 참여(0.251), 적절한 성과지표 설정(0.239), 성과문화(0.163), 리더의 관심(0.144), 성과정보의 품질(0.098), 성과의 주기적 보고(0.088), 의회의 관심(0.077) 순으로 나타났다. 통제변수로써 직급, 근속연수, 담당업무는 성과정보 활용에 유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 확인되었다<sup>5)</sup>.

5) 본 연구는 또한 기관특성의 효과를 통제하기 위해 40개 중앙행정기관(준거집단: 산림청)을 더미변수로 처리하여 분석에 포함하였다. 준거집단으로 선정된 산림청은 2011년 정부업무평가에서 '핵심과제' 분야 등에서 최우수 기관으로 선정된 바 있다. 분석 결과 유의미한 패턴은 발견되지 않았다.

## VI. 결론

본 연구는 성과정보 활용에 영향을 미치는 요인들을 통합적 모형을 통해 분석하고 자 크게 관리적 요인, 조직 특성적 요인, 외부 환경적 요인으로 나누어 분석을 실시하였다. 분석을 위해 중앙행정기관 공무원들을 대상으로 한 설문조사 결과를 활용하였다. 분석 결과, 세 요인 모두 성과정보 활용에 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 특히 관리적 요인 중 구성원의 관심과 참여가 가장 큰 영향력을 미치고 있음이 확인되었다. 또한 적절한 성과지표의 설정, 성과문화, 리더의 관심, 성과정보의 품질, 주기적 성과보고, 의회의 관심 등이 성과정보 활용에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 구성원의 관심과 참여가 높을수록, 성과지표가 적절히 설정 될수록, 성과문화가 발달될수록, 리더의 관심이 높을수록, 성과정보의 품질이 높을수록, 성과에 대한 보고가 주기적으로 이루어질수록, 성과정보 활용에 대한 의회의 관심이 높을수록 구성원들은 성과정보를 활용하는 것으로 나타났다.

이와 같은 분석결과는 다음과 같은 정책적 함의를 지닌다. 관리적 요인은 성과관리의 실천적 방안을 도출하는데 시사점을 제공한다. 전략계획 수립과 시행계획 수립 및 운영에 대한 구성원의 관심과 참여가 성과정보 활용에 가장 큰 영향을 미친다는 본 연구의 결과는 성과관리시스템의 구현 및 운영에 구성원들이 적극적으로 참여해야 한다는 근거를 더한다. 조직구성원들이 관심을 갖고 성과관리 과정에 참여하게 되면 성과관리 체제에 대한 저항 및 부정적 인식이 개선되며 성과정보 활용에 대한 수용도가 높아진다는(Van Dooren et al., 2010) 측면에서 성과관리 전반에 구성원들의 적극적인 관심과 참여가 요구된다. 둘째, 성과지표가 적절히 설정되어야 한다. 성과지표가 적절하게 설정되면 구성원들은 성과정보를 신뢰할 수 있으며 수용도가 높아지게 되고 결과 성과정보 활용이 촉진될 수 있다. 이를 위해 성과지표의 설계 시, 부처 내부의 명확한 지침을 각 부서에 제공할 필요가 있다. 셋째, 성과정보 활용과 관련하여 기관장의 관심이 중요하다. 이는 기존 연구에서 리더의 관심이 성과정보의 활용에 유의한 영향을 미친다는 연구(Moynihan & Lavertu, 2012)와 일치하는 결과로 급변하는 환경 속에서 성과정보의 활용을 통해 조직의 방향성을 제시하고 조직의 성과개선을 위해서는 리더의 관심이 중요하다. 넷째, 성과정보 품질의 확보를 위한 조직차원의 관심과 노력이 요구된다. 기존 연구에 의하면 조직구성원들이 성과정보를 활용하지 않는 원인 중의 하나를 성과정보의 품질이 떨어지기 때문이라 논하고 있다(Van Dooren et al., 2010). 성과정보의 품질은 크게 진실성 테스트와 유용성 테스트를 통해 확인할 수 있다(Weiss & Bucuvalas, 1980). 먼저 진실성 테스트의 경우에는

성과정보가 이전의 결과와 합치되는지 파악하여 성과정보의 질을 판단할 수 있다. 다음으로 유용성 테스트의 경우에는 성과정보가 장기적으로 학습할만한 정보를 제시하는지의 파악을 통해 성과정보의 질을 판단할 수 있다. 이에 산출된 정보가 정보의 활용자에게 유용한가를 파악하고 성과정보가 장기결과물에도 영향을 미칠 수 있도록 지속적으로 관리하여야 한다. 다섯째, 결과의 주기적 보고를 통해 구성원 간 결과를 공유하게 해야 한다. 주기적 보고를 통한 구성원들의 성과정보에 대한 수용도 제고를 통해 성과정보 활용이 촉진 될 수 있다.

조직 특성적 요인과 관련하여 중장기적으로 성과문화의 확산이 매우 중요하다. 성과문화의 조성은 단기간에 이루어지기 어려운 도전적 과제이다. 성과문화의 확산을 위해서는 성과문화의 내재화를 위한 고도화된 노력이 필요하다. 성과문화의 내재화 측면에서 토론회, 워크숍 등이 개최되고 있으나 운영이 매우 형식적으로 이루어지고 있다(이광희, 2013). 성과문화 고도화를 위한 노력과 관련하여 R. Behn(2014)이 제시한 PerformanceStat이라는 개념에 주목할 필요가 있다. PerformanceStat은 미국 볼티모어 시와 뉴욕 시의 범죄 추적 시스템의 성공적 사례들의 특징을 개념화 한 것으로, 시의 적절하고 정확한 성과정보의 전달과 엄정한 성과평가를 통해 목표달성 여부 및 문제점의 파악 한 후, 성과개선을 위한 절차를 마련한다는 개념이다(Behn, 2014). 이를 위해 리더는 물론 구성원들이 최신 성과정보에 대해 정기적 혹은 비정기적인 회의 및 토론회를 개최한다(Kamensky, 2014). PerformanceStat을 통해 기관장은 성과목표 달성에 대한 관심을 표명하고 구성원들은 주기적 보고를 위한 분석을 지속적으로 수행함으로써 성과관리에 대한 수용도가 조직 전반에 걸쳐 향상되고 이는 중장기적으로 성과문화의 정착에 기여하는 것으로 알려져 있다(Behn, 2014). 이러한 노력을 통해 조직 내 성과정보 활용에 대한 관심이 제고되고 이처럼 성과관리를 내재화 하려는 노력을 통해 조직 내 성과관리에 대한 수용성이 높아지고 이것은 성과정보의 활용에 대한 수용성을 높여 궁극적으로 성과정보의 활용을 촉진 시킬 수 있을 것이다.

마지막으로 외부 환경적 요인과 관련하여 의회의 관심이 중요하다. 의회의 관심은 민주적 책무성 제고 측면에 있어 중요한 요인이 된다. 정부업무 성과관리의 주요 목적 중 하나는 국민에 대한 책무성 강화이다. 국민의 대표기관의 성격을 갖는 의회는 정부 업무에 대한 평가를 통해 도출된 정보를 예산배분에 활용할 수 있다(Demaj & Summermatter, 2012). 성과정보가 활용되기 위해서는 제공되는 정보가 신뢰할 수 있어야 하며 정보를 활용하는 의회의 변화 역시 요구된다. 우선, 의회가 관심을 갖고 성과정보를 활용하기 위해서는 의회에 제공되는 성과정보가 신뢰할 수 있어야 한다.

이를 위해서는 성과정보가 정확하여야 하며 활용 가능할 정도의 적시성이 담보되어야 한다. 또한 사용자들이 쉽게 접근하고 이해할 수 있도록 용이하여야 한다(GAO, 1999). 그러나 성과관리에 대한 평가결과, 대표성, 결과지향성 및 목표치 설정의 적정성 측면에서 문제점이 발견되어 신뢰성 있는 성과정보 생산을 위한 노력이 필요한 것이 현실이다(국회예산정책처, 2015). 다음으로 성과정보 활용을 위한 의회의 변화가 요구된다. 미국 오바마 정부는 '정부성과결과법 현대화법(GPRA Modernization Act, 2010, GPRAMA)'을 통해 의회가 적극적으로 성과정보를 활용하도록 하고 있다. 그러나 우리나라 '정부업무평가 기본법' 등 성과관리 관련법은 성과정보 활용과 관련한 국회의 역할에 관한 규정이 미비한 상태이다. 이와 관련하여 관련법에 GPRAMA의 경우와 같이 국회의 성과정보 활용을 제도화하는 방안을 고려해 볼 수 있다.

한편, 본 연구는 성과관리의 이론화와 관련하여 몇 가지 유의미한 공헌을 하였다. 관리적, 조직 특성적, 외부 환경적 요인을 포함한 다양한 요인들의 영향을 받음에도 불구하고, 기존의 연구들은 이러한 요인들의 일부만을 고려하는 한계를 보였다. 이에 본 연구는 선행연구를 통해 다양한 요인들을 종합적으로 고려한 통합적 모델을 구축하여 요인들 간 상대적인 영향력을 비교하였다는 점에서 이론적 기여를 할 수 있다. 또한 현실 정책과정에서 과거 대비 의회의 영향력이 점차 증대하고 있는 현실을 고려했을 때 의회의 관심이 성과정보 활용에 미치는 영향을 실증적으로 분석한 국내 연구는 부족하다. 이에 외부 환경적 요인으로 의회의 관심을 포함하였다는 점에서 본 연구의 의의가 있다. 마지막으로 성과관리 및 성과정보 활용에 대한 대표성 있는 자료를 통한 연구가 부족한 현 시점에서 본 연구는 성과관리 담당자를 비롯한 중앙행정기관 전 부처의 공무원을 대상으로 수집한 자료를 활용하여 연구를 실시하였다는 점에서 의의가 있다고 하겠다.

본 연구가 가지는 몇 가지 한계점들을 유의해야 할 필요가 있다. 본 연구에서는 국내 기존 연구들과는 달리 성과정보 활용에 영향을 미치는 요인으로 외부 환경적 요인을 선정하였다는 측면에서 그 의의를 찾을 수 있으나, 의회의 관심만을 활용하였다는 측면에서 한계를 지닌다. 성과정보의 활용에 영향을 미치는 외부 환경적 요인을 보다 체계적으로 설명하기 위해서는 의회의 관심 이외의 유효한 변수들을 발굴하여 포함시킬 필요가 있다. 예를 들어 정부업무에 대한 시민참여, 평가 주관기관의 관심, 성과정보 활용에 대한 외부 요구 등이 후속연구에서 포함될만한 변수들로 고려될 수 있을 것이다. 또한 본 연구에서는 기관장의 관심만으로 리더의 관심을 측정하였다. 관리자별 정보 활용의 행태가 다를 수 있기 때문에 최상위 관리자, 중간 관리자, 일선 관리자 별

로 성과정보의 활용의 영향력을 검증해 볼 필요가 있다. 또한 방법론적인 측면에서 본 연구는 횡단면적으로 이루어진 설문자료에 바탕하고 있어 인과관계 정립에 있어 시간적 순서가 엄밀히 구분되지 못한다는 한계를 갖는다. 이를 보완하기 위해 추후 연구에서는 종단면적인 자료를 확보하여 패널연구와 같은 연구모형을 사용해 연구할 필요가 있다. 이러한 본 연구의 한계점이 후속연구를 통해 보완되어 성과정보 활용에 대한 활성화를 위한 다양한 방안들이 도출되어야 할 것으로 기대한다.

## ■ 참고문헌

- 강영철. 2008. “공공조직 구성원의 성과평가결과 활용에 대한 인식과 영향요인 분석.” 《한국정책과학학회보》, 12(3): 245-273.
- 강황선. 2002. “정부조직의 균형성과측정에 관한 시론적 연구.” 《정책분석평가학회보》, 12(2): 157-177.
- 고영선. 2000. “외국의 성과관리제도 : 미국을 중심으로.” 《정책분석평가학회보》, 10(1): 1-61.
- 공동성·조경훈·윤기용. 2009. “개인성과측정에 있어서 측정/평가방식 및 행태상의 문제점과 대응방안에 관한 연구.” 《한국행정연구》, 18(2): 59-79.
- 공동성·박중훈·이정옥. 2011. 《정부업무 성과관리제도 발전방안 연구》, 국무조정실
- 공병천. 2006. “통합성과관리를 위한 자체평가와 성과관리의 연계.” 《한국행정연구》, 15(3): 183-215.
- 국경복목진휴·이석환. 2007. “공공부문 성과관리제도의 수용성과 효과성 인식에 관한 경험적 연구.” 《정책분석평가학회보》, 17(3): 31-53.
- 국회예산정책처. 2015. 《2016년도 정부 성과계획 평가》.
- 금재덕·양승범·이정옥·조문석·정장훈. 2014. “성과관리제도의 운영실태에 관한 분석: 중앙행정기관을 중심으로.” 《현대사회와 행정》, 24(1): 189-212.
- 김기환. 2005. “정보화사업의 효과적인 평가를 위한 정부부처 유형분류 연구.” 《정책분석평가학회보》, 15(1): 241-265.
- 김영록. 2010. “재정사업 자율평가의 정부 부처별 적합성 분석: 성과측정 적합도 개발과 적용을 중심으로.” 《행정논총》, 48(3): 170-193.
- \_\_\_\_\_. 2011. “중앙부처 성과관리에 영향을 미치는 요인 분석: 교육과학기술부와 국토해양부 사례분석을 중심으로.” 《행정논총》, 49(4): 83-109.
- 김현구. 2006. “정부업무평가 기본법의 논리와 과제: 평가성공의 제도적 요인 분석.”

- 《정책분석평가학회보》, 16(4): 1-28.
- 노화준. 2000. “공공부문 성과측정의 이슈와 정책평가제도의 개혁방향.” 《정책분석평가학회보》, 10(2): 1-22.
- 문영세. 2001. “정부업무평가기본법에 대한 메타평가.” 《정책분석평가학회보》, 11(1): 19-45.
- 민인식·최필선. 2009. 《STATA 기초통계와 회귀분석》, 한국STATA학회
- 박병식. 2002. “한국 정부업무평가제도의 특성분석과 발전방안.” 《정책분석평가학회보》, 12(1): 199-225.
- 박석희. 2006. “공공부문의 성과관리와 조직역량.” 《한국행정학보》, 40(3): 219-244.
- 박해육·장혜윤·최정우. 2013. “성과정보 활용의 영향요인에 관한 실증분석.” 《지방행정연구》, 27(3): 353-384.
- 송성화·전영한. 2015. “정책수단의 효과성 인식에 관한 탐색적 연구: 한국 중앙행정기관 공무원들을 중심으로.” 《한국정책학회보》, 24(4): 91-123.
- 신민철. (2010). “성과측정 왜곡에 대한 인식 정향성 분석: 중앙행정기관 공무원들을 중심으로.” 《한국행정연구》, 19(4): 133-155.
- 심광호. 2012. “공공감사의 성과측정에 관한 연구.” 《정부학연구》, 18(1): 79-116.
- 오철호. 2011. “정책분석평가와 성과관리.” 《정책분석평가학회보》, 21(3): 1-11.
- 유승현. 2013. “정부기관 재정성과관리의 현황과 과제: 성과측정의 역할을 중심으로: 성과측정의 역할을 중심으로.” 《행정논총》, 51(3): 135-166.
- 유승현·윤기웅. 2009. “공공부문 성과관리제도의 성공요인에 관한 실증연구: 전략집 중형 조직의 운영원리를 중심으로.” 《한국행정연구》, 18(4): 117-143.
- 유홍립·김종성·김근세·전영한·오준근·나태준. 2006. 《정부조직설계 표준모델 개발》. 행정자치부 정책연구용역보고서.
- 이광희. 2013. 《평가 결과 및 성과정보의 활용도 제고 방안》, KIPA 연구보고서 2013-12
- 이광희·윤수재. 2012. “성과관리와 평가체계의 관계에 대한 비교 연구: 캐나다와 한국 사례를 중심으로.” 《행정논총》, 50(1): 37-65.
- 이광희·이석민. 2014. “정부업무평가제도의 성과정보 활용, 활용에 미치는 영향요인, 그리고 제도신뢰 요인 연구: 특정평가를 중심으로.” 《한국행정학보》, 48(3): 205-226.
- 이경호. 2014. “중앙행정기관의 조직특성과 조직효과의 관계에 관한 연구.” 《행정논총》, 52(1): 1-34.

- 이상철. 2011. “지방공기업 성과관리 강화를 위한 제도변화의 정책효과에 관한 연구: 지하철공사의 경영성과변화를 중심으로.” 《정책분석평가학회보》, 21(1): 27-50.
- 이석원. 2005. “조정성과지표를 사용한 공공기관의 성과측정 : 정부투자기관경영평가에의 적용.” 《한국행정학보》, 39(4):81-104.
- 이인섭·금재덕. 2007. 《성과관리 시행계획(성과계획) 수립 및 평가 방법》. 사업평가 현안분석 제18호. 국회예산정책처.
- 임동진·윤수재. 2010. “중앙행정기관 성과관리제도의 운영실태 및 만족요인 분석: 성과관리 담당공무원의 인식을 중심으로.” 《정책분석평가학회보》, 20(3): 83-114.
- 정정길·성규탁·이장·이윤식. 2004. 《정책평가 - 이론과 적용》. 서울: 법영사.
- 제갈돈·제갈욱. 2008. “공공부문 성과측정의 유용성 제고를 위한 방안에 관한 연구.” 《정책분석평가학회보》, 18(4): 239-266.
- 조문석·전주상·이창원. 2012. “공공부문 성과측정의 신뢰성과 타당성에 대한 탐색적 연구: 소방방재청 “화재와의 전쟁”시책 평가를 중심으로.” 《한국사회와 행정연구》, 22(4): 79-105.
- 한인섭. 2006. “성과측정체제의 도입 실태와 성과정보 활용의 영향요인: 정부투자기관, 정부산하기관 및 지방공기업을 중심으로.” 《한국행정학보》, 40(3): 245-266.
- Behn, R. D. 2003. “Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measure.” *Public Administration Review*, 63(5): 586-606.
- \_\_\_\_\_. 2014. *The Performance Stat Potential: A Leadership Strategy for Producing Results*. Washington, DC: Brookings Institution Press.
- Berman, E., & Wang, X. 2000. “Performance measurement in U.S. counties: Capacity for reform.” *Public Administration Review*, 60(5), 409-420.
- Bouckaert, G., and Halligan, J. 2008. *Managing Performance: International Comparisons*. New York: Routledge.
- Boyne, George A. 2010. “Capacity, Leadership, and Organizational Performance: Testing the BlackBox Model of Public Management.” *Public Administration Review*, 70(3): 443-454.
- Bozeman, B. 2000. *Bureaucracy and Red Tape*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

- Cavanagh, James J. & Haggard, S. 1998. Performance Measurement and Performance-Based Management: An Interview With Joseph S. Wholey. <http://www.gao.gov>
- Cummings, T. & C. Worley. 2009. Organizational Development and Change. Canada: South-Western Cengage Learning.
- Demaj, L. & Summermatter, L. 2012. "What Should We Know about Politicians' Performance Information Need and Use?." *International Public Management Review*, 13(2): 85-111.
- de Lancer Julnes, P. and Holzer, M. 2001. "Promoting the Utilization of Performance Measures in Public Organizations: An Empirical Study of Factors Affecting Adoption and Implementation." *Public Administration Review*, 61(6): 693-708.
- Dull, Matthew. 2008. "Results-Model Reform Leadership: Questions of credible Commitment." *Journal of Public Administration Research and Theory*. 19(2): 255~84.
- Graham, Julia. 2004. "Developing a Performance-Based Culture." *Journal for Quality and Participation*. 27(1): 4-8.
- Kamensky, J. 2011. *GPRA Modernization Act of 2010 Explained*. IBM Center for the Business of Government.
- \_\_\_\_\_. 2014. *The "Stat" Movement Turns Twenty*, IBM Center for the Business of Government.
- Kroll, A. 2013. "The Other type of Performance Information: Nonroutine Feedback, Its Relevance and Use." *Public Administration*, 73(2): 265-276.
- \_\_\_\_\_. 2014. "Why Performance Information Use Varies among Public Managers: Testing Manager-Related Explanations." *International Public Management Journal*, 17(2): 174-201.
- \_\_\_\_\_. 2015. "Explaining the Use of Performance Information by Public Managers: A Planned-Behavior Approach." *American Review of Public Administration*, 45(2): 201-215.
- Kroll, Alexander and Dominik Vogel. 2014. "The PSM-Leadership Fit: A Model of Performance Information Use." *Public Administration*, 92(4): 974-991.
- Lee, Jung Wook, H.G. Rainey & Young Han Chun. 2010. "Goal Ambiguity, Work

- Complexity, and Work Routineness in Federal Agencies.” *The American Review of Public Administration*, 40(3): 284-308.
- Lee, Jung Wook, & Cho, Yoon Jik. 2011. “In Search of a Better Fit: Exploring Conditions for Successful Performance-Based Human Resources Management in U.S. Federal Agencies.” *International Review of Public Administration*, 16(3): 89-112.
- Melkers, J., & Willoughby, K. 2005. “Models of performance-measurement use in local governments.” *Public Administration Review*, 65(2), 180-90.
- Metzenbaum, S. 1998. *Making Measurement Matter: The Challenge and Promise of Building a Performance -Focused Environmental Protection System*. Center for Public Management, The Brookings Institution.
- Moore, M. H. 1995. *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Moynihan, D. 2009. “Through a glass, darkly: Understanding the effects of performance regimes.” *Public Performance & Management Review*, 32(4), 592-603.
- Moynihan, D., & Hawes, D. 2012. “Responsiveness to reform values: The influence of the environment on performance information use.” *Public Administration Review*, 72(s1), 95-105.
- Moynihan, D., & Landuyt, N. 2009. “How do public organizations learn? Bridging cultural and structural perspectives.” *Public Administration Review*, 69(6), 1097-105.
- Moynihan, D., & Lavertu. 2012. “Does involvement in performance management routines encourage performance information use? Evaluating GPRA and PART.” *Public Administration Review*, 72(4), 592-602.
- Moynihan, Donald P., and Sanjay K. Pandey. 2010. “The Big Question for Performance Management: Why Do Managers Use Performance Information?.” *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(4): 849~866.
- Newcomer, K. 2007. “How does program performance assessment affect program management in the federal government?.” *Public Performance & Management Review*, 30(3): 332-350.

- Radin, B. A. 2006. *Challenging the Performance Movement: Accountability, Complexity, and Democratic Values*. Washington DC: Georgetown University Press.
- Taylor, Jeannette. 2011. "Factors Influencing the Use of Performance Information for Decision Making in Australian State Agencies." *Public Administration* 89(3): 860~878.
- U.S. Government Accountability Office(GAO). 1999. *Selected Approaches for Verification and Validation of Agency Performance Information*. (GAO 99-139)
- Van Dooren, W. 2011. Better Performance Management: Some Single and Double Loop Strategies, *Public Performance & Management Review*, 34(3): 420-433.
- Van Dooren, W, Bouckaert & Halligan. 2010. *Performance Management in the Public Sector*. Oxon: Routledge.
- Weiss, C.H. 1986. *The many meanings of research utilization* in M. Bulmer et al. (eds). *Social Science and Social Policy*, London: Allen and Unwin.
- Weiss, Carol H. & Bucuvalas, M. J. 1980. "Truth Tests and Utility Tests: Decision-Makers' Frames of Reference for Social Science Research." *American Sociological Review*, 45(2): 302~313.
- Wholey, J. 1999. "Performance-Based Management: Responding to the Challenges." *Public Productivity and Management Review*, 22(3), 288-307.