

## 공공기관 리더가 지닌 개인적 수준의 관리역량이 조직성과에 미치는 영향: 공공기관 기관장과 감사(인)를 중심으로

김보은\*

조직리더는 조직의 효율성을 위한 전략적 선택을 하는데 매우 중요한 요인으로써, 개인 및 집단행동의 형성 뿐 아니라 조직성과에 직결되는 가장 중요한 요인이라고 논의되고 있다 (Lussier and Achua, 2001; Hambrick, 2007; Hollenbeck, DeRue, and Guzzo, 2004; Levine and Moreland, 1990; Stewart, 2006). 이와 같이 리더의 역량은 구성원 개개인에게 동기를 부여하며, 조직몰입을 촉진함으로써 개인 역량을 결집시켜 시너지 효과를 일으킬 뿐 아니라, 기업의 성과 차이를 가져오는 결정적인 요소라 할 수 있다.

최근 우리나라의 경우 공공기관 방만 경영, 부채 증가 등으로 인하여 공공기관의 성과 및 문제점이 크게 부각되고 있으며, 역량 없는 리더의 공공기관 임용으로 인하여 공공기관의 성과가 저해되고 있다는 이슈가 양상 되고 있다. 그러나 실제로 이와 같은 논란에서, 이들 리더의 개인적 관리역량을 파악하기 보다는 과거 업무 경력에만 초점을 맞추어 부정적으로 논의하고 있으며, 객관적으로 리더의 개인적 관리역량과 조직성과와의 관계를 분석하여 제시하지도 않고 있다. 이에 대해 본 연구는 공공기관 리더인 기관장과 감사(인)의 출신을 포함하여 개인적 관리역량과 조직·감사 성과 간의 영향관계를 다중회귀분석을 통해 분석함으로써, 현재 임용체계에서 공공기관 리더의 출신을 포함한 관리역량을 근거로 한 개인적 특성과 조직성과에 대한 계량적인 분석 결과를 제시하고자 한다.

이러한 배경에 따라 본 연구는 분석을 통해 다음과 같은 결과를 도출해냈다. 첫째, 기관의 개인적 특성이나 출신은 조직성과에 영향을 미치나, 감사성과에는 영향을 거의 미치지 않았다. 이때, 기관장의 개인적 특성이나 출신 등으로 파악 가능한 개인적 관리역량은 영향을 미치지 않았으나, 현재 기관장의 운영능력은 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, 감사(인)의 경우 관리역량인 유관업무 수행여부가 직접적인 영향을 미치는 것으로 나타났으

\* 고려대학교 행정학과에서 박사학위를 받고(논문: 감사의 구성요소가 감사품질에 미치는 영향, 2016), 현재 서울여자대학교 디지털거버넌스센터 연구위원으로 재직 중에 있다. 주요 관심분야는 공공감사, 감사품질, 부패, 신 제도주의 등이 있다(pinkerbe06@gmail.com).

며, 감사인의 출신은 조직성거나 감사성과에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 결국 본 연구를 통해 리더의 개인적 관리 역량은 조직의 성과나 감사성과에 직·간접적으로 영향을 미친다고 할 수 있으며, 공공기관 리더인 기관장 혹은 감사(인)의 선발 시 개인적 역량에 초점을 맞춰야 하며, 이를 파악하지 않고 정계 혹은 관료출신이라는 이유로 인사에 대한 부정적인 논의를 해서는 안 된다는 시사점을 제시할 수 있다.

주제어: 공공기관, 리더, 감사, 역량, 조직성과

## 1. 서론

세계 경제 및 정부 환경의 급속한 변화로 인해 경영의 성패를 좌우하는 핵심으로 조직 구성원의 “역량”이 매우 중요한 요인으로 논의되고 있으며, 특히 리더의 역량이 성과와 밀접한 관계가 있다는 연구는 경영학, 행정학에서 질적 혹은 양적 연구를 통해 다양한 방법으로 규명되어오고 있다. 우리나라의 경우 최근 발생한 국정운영에 대한 불미스러운 일을 통해 한 나라의 리더, 한 기관 리더의 개인역량이 어떠한 결과로 나타나는지에 대한 고찰이 더욱 필요한 시점이라 할 수 있다.

물론 조직의 성과는 아주 역동적이며, 다양하고 복잡한 요인에 의해 영향을 받고 있지만(김다경 외, 2014), 조직 리더는 조직의 효율성을 위한 전략적 선택을 하는데 매우 중요한 요인으로써, 개인 및 집단행동의 형성 뿐 아니라 조직성과에 직결되는 가장 중요한 요인이라고 논의되고 있다(Lussier and Achua, 2001; Hambrick, 2007; Hollenbeck, DeRue, and Guzzo, 2004; Levine and Moreland, 1990; Stewart, 2006).

이와 같이 리더의 역량은 구성원 개개인에게 동기를 부여하며, 조직몰입을 촉진함으로써 개인 역량을 결집시켜 시너지 효과를 일으킬 뿐 아니라, 기업의 성과차이를 가져오는 결정적인 요소라고 논의되고 있다. 특히 사적부분의 경우 재무 혹은 재정적인 부분을 위주로 계량적 접근의 성과측정이 가능하기 때문에 성과의 측정이 명확하다는 점에서 이러한 연구가 더욱 활발히 이루어져왔다. 그러나 반면 공공기관의 경우 수익성 뿐 아니라 공익성을 고려해야 하며, 사업 수행이 단기에 이루어지지 않기 때문에 사적 부분과 같이 조직성과를 재무적인 지표로만 구성하기는 어렵다. 이러한 한계로 인하여, 공공기관에서 리더의 역량과 조직성과에 대한 연구는 사적부분에 비해 활발히 이루어졌다고 할 수 없다.

그러나, 최근 우리나라의 경우 공공기관 방만 경영, 부채 증가 등으로 인하여 공공기관의 성과 및 문제점이 크게 부각되고 있으며, 이에 따라 공공기관 정상화 등의 다양한 정책적 활동이 이루어지면서, 공공기관 성과에 대한 관심이 증폭하고 있다. 우리나라 공공기관의 성과평가는 「공공기관의 운영에 관한 법률(이하, 공운법)」 제 48조에 의거하여 경영평가를 수행하고 있으며, 매년 수익성과 공익성을 모두 다루어야 하는 공기업과 준정부기관에 한정하여 이루어지고 있다. 이러한 제도는 공기업, 준정부기관의 공공성 및 경영효율성을 높이고 경영개선이 필요한 사항에 대해 전문적인 컨설팅을 제공함으로써 궁극적으로 대국민서비스의 개선을 목적으로 한다(기획재정부, 2016). 이와 같이 우리나라 공기업과 준정부기관의 경우, 경영평가 외에도 기관의 투명성을 평가하기 위한 청렴도 평가, 기관 감사인에 대한 상임감사위원평가 등 다양한 평가가 이루어지고 있다. 이러한 평가 이후, 낮은 성과를 가진 기관의 경우 기관장들이 책임을 묻고 사퇴하는 일 등이 발생하는 만큼, 공공기관 역시 성과와 리더의 역할이 매우 중요한 영향관계로 나아가고 있다.

특히 공공기관 장 및 공공기관 감사(인)의 낙하산 인사와 관련된 문제가 지속적으로 제기되며, 역량 없는 리더의 공공기관 임용으로 인하여 공공기관의 성과가 저해되고 있다는 이슈가 양상 되고 있다. 그러나 실제로 이와 같은 논란에서 이들 리더의 개인적 관리역량을 파악하기 보다는, 과거 업무 경력에만 초점을 맞추어 부정적으로 논의하고 있으며 객관적으로 리더의 개인적 관리역량과 조직성과와의 관계를 분석하여 제시하지도 않고 있는 실정으로 출신에 따른 임용을 무작정 비판할 수는 없다는 의견도 제기되고 있다. 특히 공공기관 감사기구의 장인 감사(인)의 경우 객관적 임용수단의 확보 및 독립성을 추구할 수 있는 권한을 가지고 있으면서도 공공감사성과의 측정의 어려움 등으로 이들과 성과에 대한 분석은 제대로 연구되지 않고 있다. 그렇기 때문에 본 연구에서는 공공기관 리더인 기관장과 감사(인)의 개인적 특성 및 출신을 포함하여 개인적 관리역량과 성과 간의 영향관계에 대한 계량적인 분석 결과를 제시하고자 한다. 이를 통해 나타난 분석결과를 통해 공공기관 장과 감사(인)의 자질에 대해 논의를 하고자 한다.

이를 위하여 이 연구에서는 현재 이슈화 되고 있는 “공공기관장과 감사(인)의 개인역량이 조직의 성과에 어떠한 영향을 미치는가?”에 대한 질문을 제시하고 객관적 측정지표를 사용하여 분석을 하고자 한다. 이에 따라 본 연구는 첫째, 리더의 역량과 조직성과의 영향관계에 대한 선행연구를 제시하고, 둘째, 단편적으로 성과를 평가하기 어려운 공공기관의 성과평가에 대해 설명하고, 공공기관 장과 공공기관 감사(인)의 성과를 무엇으로 할지에 대해 논의하고자 한다. 마지막으로, 앞선 선행연구를 바탕으로

연구모형을 제시하고, 이에 따라 우리나라 공공기관 리더의 개인적 역량과 조직성과와의 관계를 분석하는 한편 기관장과 감사(인)의 역할과 자질에 대해 심도 있는 논의를 하고자 한다.

## II. 이론적 논의 및 선행연구

### 1. 개인적 수준의 관리역량의 의미

역량은 높은 성과를 창출한 탁월한 성과자로부터 일관되게 관찰되는 행동특성이며, 지식, 기술, 태도, 가치의 상호작용에 의해 성공적 결과를 이끌어낸 활동이라고 정의된다(McClelland, 1973). 이와 같이 인적자원을 관리하는 핵심이자 조직의 성과 창출에 기여하는 역량은 Sparrow(1996)에 의해 조직역량, 관리역량, 직무역량으로 유형화 되어 논의되고 있다. 먼저 조직역량은 모든 종업원들이 공유해야 하는 역량으로 조직의 전반적 자원이나 능력을 의미하며, 비즈니스 프로세스 및 전략을 말한다. 관리역량은 직업 또는 부문의 지식, 기술, 행동으로 일반적인 직업교육 및 훈련을 의미하며, 이는 외부적으로 활용이 가능한 업적이나 자격을 말한다. 마지막으로 직무역량은 직무수행과 관련된 행동목록을 뜻하며, HR의 전반적 영역에서 사용되고, 개인의 직무수행과 관련된 역량을 의미한다. Sparrow(1996)는 이러한 세 가지 차원의 역량은 서로 연관되고, 중첩되어 있다고 논의한다.

반면 이와 같은 역량은 크게 조직차원과 개인차원으로 구분하여 보는 경우도 있다. 이때 개인차원의 역량은 앞에서 제시한 직무역량과 관리역량이라 할 수 있다. 이때 직무역량은 직무나 역할 수행에서 뛰어난 수행자와 관련된 개인의 특성(McLagan, 1982), 바람직한 목표나 성과를 달성하기 위해 개인이 알아야 할 것과 할 수 있어야 할 것을 포함하는 능력(Corbin, 1993), 특정한 상황이나 직무에서 구체적인 준거나 기준, 그리고 인과적으로 관련되어 우수한 성과를 가능하게 하는 동기(motive), 특질(trait), 자기개념(self concept), 지식(knowledge), 기술(skill)등 개인의 내적 특성이라고 논의하고 있다(Spencer and Spencer, 1993). 이와 같이 연구자들에 의해 언급된 직무역량은 개인이 가지고 있는 직무와 관련된 지식과 기술과 내재적으로 마음속에 품고 있는 직무에 대한 동기, 자긍심 등을 모두 포함하고 있는 개념이라 할 수 있다.

관리역량의 경우, 조직이 가지고 있는 자원을 적절한 장소에 배치하고 적절한 시기

에 활용할 수 있는 능력의 정도를 의미하며, 이러한 관리역량은 조직의 재정자원, 인적자원, 자본, 정보기술로 구성되는 관리의 하부체계 내에 존재하게 된다(Ingraham and Danahue, 2000). 이와 같은 관리 역량은 관리자의 자질과 시스템을 의미한다(김다경 외, 2014). 즉 관리역량은 Sparrow(1996)에 의해 제시되고 있는 것처럼 일반적인 직업교육 및 훈련에 따른 직업 또는 부문의 지식, 기술, 행동을 의미하는 것으로 직무 역량보다는 좀 더 객관화되며, 직무의 활용범위가 넓은 관리자들의 역량을 측정할 때 많이 연구되고 있다. 이 연구에서는 Sparrow(1996)가 제시한 개인차원의 역량 중 상대적으로 객관적인 평가가 가능한 관리역량을 중심으로 기관장과 감사(인)의 역량을 논의하고자 하며, 본 연구에서 논의하는 개인적 차원의 관리역량은 현재 조직이 가지고 있는 재정자원, 인적자원 등 조직을 관리하기 위해 리더 개인이 현재까지 길러온 전문성이나 자질을 의미하는 것으로 학력, 기존 직업, 전문성 여부 및 행동을 포함하는 것으로 정의하고자 한다.

## 2. 공공기관의 조직성과

일반적으로 조직성과(organizational performance)는 조직의 목표를 효과적, 효율적으로 달성하였는지의 여부에 대해 다루고 있으며, 그 측정이나 환경의 복잡성으로 인하여, 한마디로 명확하게 개념화 할 수 없다. 물론 사적 부분의 경우, 대부분 수익과 손실 등의 재무적 정보에 기초하여 조직성과를 논의하고 있기 때문에 공공부문에 비해 조직성과라는 개념이 명확하다고 할 수 있다. 그러나 공공기관의 경우, 조직의 목표가 다원적이며, 수익추구라는 일반적인 목적만을 추구하지 않기 때문에 사적부분과 같이 재무적인 부분만으로 공공부문의 성과를 논의하기 어렵다. 이에 따라 공공부문은 각 공공기관이 가지고 있는 기능, 혹은 공공성이라는 큰 틀에 따라 다각도로 조직의 성과를 논의해야만 한다.

이 연구에서는 기관장과 감사(인)의 개인적 관리 역량과 조직성과의 관계를 살펴보고자 하는 만큼, 공공부문의 조직성과의 다차원성을 인정하며, 조직의 최고관리자인 기관장과 자체감사기구의 장인 감사(인)의 성과는 원칙적으로 다르다고 본다. 조직의 최고 결정자로서 조직성과에 영향을 미친다고 논의되는 공공기관 장의 경우 기관의 최고관리자로서 공공기관 차원에서 발생하는 일반적인 조직성과에 초점을 맞추어 제시하고, 감사(인)의 경우 당해 기관에 독립적으로 임용된 감사기구의 장이라는 특별한 역할을 고려하여 조직의 감사성과와 연관 지어 논의하고자 한다.

## 1) 공공기관 최고관리자의 조직성과에 대한 논의

공공기관의 성과를 관리하고 효율성을 증진시키기 위해 공공기관의 성과를 평가하는 기법이나 평가 지표에 대해 학자들마다 다양한 연구를 진행시켜왔다. 이는 공공부문 역시 성과관리 혹은 평가는 목표의 달성이나 산출의 최대화를 추구해야 한다는 입장에서 논의되었으며, 이에 대해 Poister et al.(2013)은 효과적으로 성과를 측정하기 위해서는 산출(output)과 결과(outcome)를 구분하는 것이며, 이러한 결과(outcome)를 조직의 미션(mission), 목표(goal), 목적(objective)과 연계시키는 것이 핵심이라고 논의하였다.

Lynn, Heinrich and Hill(2000)은 공공관리제도의 운영성과에 대한 분석모형으로 개인수준과 조직수준으로 성과를 두 부분으로 나누고, 환경, 고객특성, 조직구조, 관리자 요인 등으로 그 영향요인을 밝히고 이에 따라 공공관리제도의 성과를 분석해야 한다고 논의하였다.

Rogers(1990)는 공공기관의 조직성과는 공공기관의 활동들이 그 목적에 얼마만큼 효과적으로 부합되는지를 살펴보기 위한 지표라 정의하고 능률성과 효과성의 개념에서 성과의 개념을 논의 하였다. Boyne(2003)은 조직의 성과지표를 산출의 양과 질, 능률성, 형평성, 결과, 비용효과성 그리고 고객만족도로 정의하기도 하였다. Gleason and Barnum(1982)은 공공기관의 성과는 효율성, 효과성, 생산성을 모두 포괄하는 다양한 측면으로 간주되어 왔다고 논의하며, 이러한 용어를 모두 포괄하는 것은 공공기관의 성과평가가 어려울 수 있는 혼란의 주요 이유라고 논의 하였다. 이에 유효한 성과지표를 개발해야 한다고 논의하며 교통보조금 수입으로 인한 조직의 성과를 파악하였는데, 이를 위해 대중교통 생산성 지표를 제시하였다. O'Toole and Meier(2000)는 정책성과를 성과지표로 네트워크와 계층제가 정책성과에 미친 정도를 측정하였으며, Ingraham and Donahue(2000)는 정부의 행정역량이 정부성과에 미친 효과의 이론을 분석하고자 정책집행결과를 성과변수로 사용하였다. 박석희(2006)는 대부분 이러한 선행연구들이 성과관리제도의 정책효과를 실증적으로 분석하였기 보다는 주로 이론적 논의나 설문분석, 인터뷰 등의 질적 분석을 위주로 하고 있으며, 성과변수들이 포괄적으로 포함되지 않는다고 한계를 지적하고 있다. 그러나 이러한 한계는 공공기관의 특성상 명시적 유인체계가 될 수 있는 단일의 성과변수가 부재하며, 독점구조로 인해 성과를 계량화하기 어렵다는 점에 기인한다고 할 수 있다 (Ellwood, 2000; 박석희, 2006).

국내에서 공공기관을 대상으로 한 연구에서 조직성과는 경영성과 인식, 경영평가

점수, 고객만족도, 조직역량 등이 대표적인 성과평가 지표로 활용되고 있다. 특히 이러한 공공기관의 성과를 판단하는 부분에서는 국내의 성과평가 지표의 활용이 국외의 지표보다는 더 세부적으로 연구되고 있다고 볼 수 있다. 실제 미국이나 영국, 프랑스 등 선진국의 경우, 대부분의 공공기관들이 민영화되었기 때문에 공공기관의 성과 및 경영평가를 측정하고 논의 하는데는 국내의 연구가 더 적합하다고 할 수 있다.

먼저 공공기관 성과지표를 경영평가 외 다른 지표로 사용한 연구는 안경섭, 윤미정(2009)의 연구가 있다. 안경섭, 윤미정(2009)은 공공기관의 경우 성과지표에 대한 공통적 속성을 설정하기 어렵고 조직의 특성상 재무적 지표의 이용가능성이 낮을 수 있다는 점에 착안하여, 비재무적인 성과인 고객만족도를 중심으로 재무적 성과의 자기자본순이익률과 운영효율성 지표를 조직성과의 하위변수로 설정하여 이를 공공기관의 조직성과로 정의하였다. 윤재희 외(2012)는 조직문화와 조직성과간의 관계에서 PMS 이용과 조직학습의 매개효과에 관한 연구를 하였는데, 여기서 조직성과를 재무성과, 고객만족/혁신, 조직몰입, 직무만족도로 판단하고 설문조사를 통해 지표를 구성하였다. 또한 김유경 외(2014)는 공공기관 평가와 관련된 보편화를 위하여 공공기관의 이미지차원, 조직-공중관계성 차원, 행정서비스 차원을 통합적으로 접근하여 설문을 기반으로 한 척도개발을 수행하였다. 이를 통해 공공기관의 성과측정 영역은 전문성, 고객지향성, 혁신성, 영리추구성, 상호성을 제시하고 21개 세부측정항목을 제시하기도 했다. 공공기관 성과지표를 회계학적으로 접근한 경우 박원(2013)은 경영성과로서 총자산이익률<sup>1)</sup>과 이익 조정치 등을 활용한 재무적 지표를 활용하기도 했다.

이 밖에 대부분 공공기관의 성과를 측정하고자 하는 연구는 경영평가 결과 점수가 이용되었다. 최홍석 외(2008)는 조직의 구조적 특성과 성과관리 전략변수를 중심으로 공공기관의 경영성과 영향요인을 분석하고자 하였다. 먼저 독립변수로는 성과관리 전략변수(기관유형, BSC도입여부, 평가결과의 인사반영, 외부자문단 구성여부)와 조직구조변수(매출액, 직원 수, 자체재원 액, 전사 전략 수)를 이용하였으며, 조직성과를 경영평가결과점수를 이용하였다. 남형우(2012)는 준정부기관을 대상으로 재무적 특성과 조직성과간의 상관관계를 연구하였는데 이때 조직성과를 측정하는데 있어 정부의 경영평가 결과 자료를 활용하였으며, 경영평가결과의 총점을 환산하는 방법을 사용하였다. 유은철, 유홍림(2012)은 공기업, 준정부기관의 조직관리 특성이 조직성과에 미치는 영향을 실증적으로 분석하였으며, 공기업 경영실적 평가 지표상의 리더십, 조직 및 인적자원관리, 보수 및 성과관리, 노사관리의 4개 영역을 활용하여 조직성과

1) 박원(2013)은 공공기관장의 특성 및 경영자 교체가 경영성과와 이익조정에 미치는 영향을 보고자 하였으며, 이때 종속변수는 재무적 지표인 재량적 발생액을 이용하였다.

를 측정하였다. 김보은 외(2014)는 관료출신의 공공기관장이 경영성과에 어떠한 영향을 미치는지 살펴보기 위해, 경영성과지표로 공공기관 경영평가점수, 기관만족도, 청렴도 결과를 기관성과지표로 하여 준정부기관과 공기업을 중심으로 분석하였다.

결국 공공부분의 성과를 측정하는 것은 “공공성”과 “수익성”이라는 공공기관의 가치를 고려하면서 공공기관의 성과를 파악할 수 있는 지표인 비계량, 계량적인 지표를 활용해야 한다고 볼 수 있다. 즉 공공기관은 전략과 연계된 다양한 성과측정 지표를 사용해야 하며(Chenhall, 2005), 이를 통해 경영자가 성과평가 항목에 포함되지 않는 활동에 대해 소홀히 할 여지를 줄임으로써, 조직성과를 향상시킬 수 있다(Ittner et al., 2003).

이와 같은 선행연구를 통해 공공기관 최고관리자의 조직성과를 일반적으로 공적 사업수행으로 인해 기관의 효율성과 효과성을 달성하였는지에 대한 조직의 광범위한 성과로 논의하고자 한다. 그러나 조직의 성과라는 것 자체가 리더에 의해서만 좌우되는 것이 아니기 때문에 그 성과지표 중 특히 리더십이나 기관장의 재량이 큰 의미를 차지하는 경우와 조직 전반적인 성과에 대해 구분하고 이를 적절히 활용해야 할 것이다.

〈표 1〉 공공기관의 조직성과

연구자	지표
Rogers(1990)	목적달성 정도
Boyne(2003)	산출의 양과 질, 능률성, 형평성, 결과, 비용, 효과성, 고객만족도
Gleason and Barnum(1982)	효율성, 효과성, 생산성을 모두 포함
O'Toole and Meier(2000)	정책성과
Ingraham and Donahue(2000)	정책집행결과
안경섭, 윤미정(2009)	고객만족도, 자기자본순이익율, 운영효율성
윤재희 외(2012)	재무성과, 조객만족, 직무만족
박원(2013)	총자산이익률, 이익조정치
최흥석 외(2008)	경영평가결과점수
남형우(2012)	경영평가총점 환산
유은철, 유홍림(2012)	경영평가점수(리더십, 조직 및 인적자원관리, 보수 및 성과관리, 노사관리)
김보은 외(2014)	경영평가총점, 기관만족도, 청렴도 결과



## 2) 공공기관 내부감사(인)의 성과에 관한 논의

공공감사의 성과측정 시스템은 보다 체계적으로 이루어져야 하며, 전문화와 객관화가 필수적 요소라 할 수 있다. 공공감사의 성과측정은 공공분야의 성과측정과 함께 단절되고 부분적으로 연구되고 있으나 핵심 논의들은 연계된다고 할 수 있다(심광호, 2012). Austin Chapter Research Committee(2009)는 공공기관 내부감사의 성과를 측정하는 경우 감사의 효율과 조직의 효율 그리고 조직의 신뢰성을 얻을 수 있다고 강조하고 있다. 그러나 효과적인 성과측정의 중요성에도 불구하고 내부감사는 모니터링의 어려움과 적절한 감사활동이 어디까지 인지에 대한 혹은 성과측정의 범위 등에 있어 아직까지 연구가 한정적인 것이 사실이다. 일반적으로 감사성능을 측정하기 위해서는 비용대비 효과성, 활동대비 효과성에 대한 논의가 일반적이거나(Neely et al., 2005), 모든 형태의 조직에 공통적으로 활용되긴 어렵다. 감사의 성과를 측정하기 위한 시스템 중 가장 큰 차이가 나타나는 이유는 그 조직의 다양성(Rupsys et al., 2007)과 조직의 기능과 서비스 전달의 영역이 다르기 때문(Vondra, 1993)이며, 이 때문에 지속적인 모니터링을 포함한 내부감사활동이 어렵게 되는 것이다.

Austin Chapter Research Committee(2009)는 이러한 공공감사의 성과를 측정하기 위해 설문을 실시하여 그 요소를 찾아내고자 하였으며, 환경(input)과 결과(output), 품질(quality), 효율성(efficiency), 영향(impact) 등으로 그 요인을 나누어 측정시스템을 제공해야 한다고 논의 하였다. 먼저 환경지표로는 경영진 회의 수, 감사요청 수, 관리만족도조사결과가 제시되었으며, 결과지표의 경우 단순한 감사결과, 보고서 등의 발간을 의미한다. 품질은 감사의 활동으로 인해 조직이 원하는 것을 이루었는지에 대한 초점을 맞추는 것이며, 외부동료평가점수, 피 감사만족도 조사, 직원의 감사경험, 직원 1인당 교육시간 수 등이 측정도구로 사용되었다. 효율성의 경우 비용대비, 편익을 측정하는 것으로 감사시간당 감사(인) 비용, 반복된 감사 실적, 연간 감 계획 개발을 위한 시간과 계획 대비 실천 비율 등 활동 시간 대비 활동비용을 측정하는 문항으로 구성되어 있다. 영향부분은 내부감사에 궁극적으로 어떠한 영향을 미쳤는지를 측정하고 이것이 “그 조직의 효율성에 기여하는가?”로 식별된 위험을 제대로 관리하였는가의 지표로 산출된다.

이러한 맥락에서 Normantin(1996)은 한나라의 공공감사기구는 공공에 대한 책무성을 가지고 있기 때문에 공공감사활동에서 우선적으로 산출(output)과 결과(outcome)가 중요하다고 논의 하였다. 산출척도는 결과보고서, 감사단위 수, 감사서비스 수, 또는 수혜를 보는 감사조직의 수를 의미하며, 결과척도는 처음 설정한 감사

의 목표와 목적이 달성한 정도를 측정하는 척도 및 기준을 의미하는 것이라고 설명하였다(심광호, 2012).

William and Carla(2002)은 지방정부의 감사활동에 대한 성과를 측정하고자 하였으며, 전제는 감사에 대한 성과측정은 장기적으로 기관의 책임을 증가하고 서비스 제공의 효율 및 효과를 개선하는 영향을 가져온다고 설명한다. 일반적으로 감사의 품질을 측정하는 것은 산출(output)과 결과(outcome)에 초점을 맞추어 감사활동의 효율성과 효과성을 측정해야 한다고 논의한다. 이에 대한 구체적인 지표는 투입인력과 일정, 정보의 정확성, 전략대비 성과, 활동대비 예산, 각 활동에 대한 만족도, 프로세스 개선률, 사후보고의 적정성을 제시한다. 더불어 William & Carla(2002)은 이러한 감사활동이 감사성능측정을 위한 수단으로 변질되지 않도록 해야 한다고 경고하고 있다. 이러한 의견은 공공기관의 성과평가에 있어서 항상 논의 되는 것으로써 공공기관이 하고 있는 활동이 성과측정을 위한 활동이 되지 않아야 한다는 의견과 일맥을 같이 한다고 할 수 있다.

Ernst & Young(2007)은 글로벌 감사환경에 대응하기 위해 국제 감사관행에 대한 연구결과를 발표했다. 이에 따르면, 내부감사관련 임원의 설문조사를 통해 내부감사의 효율성을 측정하기 위한 기법을 조사하였다. 감사의 효율성을 측정하기 위한 기법으로는 내부감사계획 대비 완료 비율, 내부감사보고서의 발간 및 발간시기의 적정성, 주요 비즈니스에 대한 사업 효과성이 그 측정의 가장 용이한 지표들이라고 나타났다. IIA 역시 1993년부터 GAIN(Global Auditing Information Network)을 통해 내부감사부서의 효율성을 평가하는 중요한 방법에 대한 설문을 진행한 결과 감사직원의 경험, 내부감사위원회의 활동, 감사권고에 대한 관리 비율, 감사교육 수준이 효율성을 평가하는 방법이라고 나타났다.

이러한 공공감사의 성과측정에 대한 선행연구를 살펴본 결과 감사성과를 측정하는 것은 감사의 효율성과 효과성에 긍정적인 기여를 하나, 단, 감사활동이 성과를 측정하기 위한 수단이 되어야 하는 것은 지양해야 한다고 경고하고 있다. 이러한 공공감사 성과 역시 공공부문의 조직성과 측면과 같이 성과를 공공가치의 효율성 및 자원의 확보 등으로 보는 관점이 동일하다고 보인다. 또한 감사의 성과를 측정하는 경우 성과감사를 채택한 선진국인 미국이나 영국 외 대부분의 국가에서는 내부감사에서 활용할 수 있는 내부감사 단순 결과가 결과 활용의 지표가 되는 것으로 나타났다. 공공감사의 성과측정이 어려운 것은 사실이나, 여전히 내부감사의 목적을 달성하고 기관의 효율성을 달성하기 위해 매우 중요한 요소(Ziegenfuss, 2000; Feizizadeh et al., 2012)로써, 감사성과를 무엇으로 할지에 대한 더욱 심도 있는 고찰이 요구되고 있다.

이와 같은 선행연구를 기반으로 하더라도 공공기관 감사(인)의 감사성과를 단정하는 것은 어려울 수 있으나, 본질적으로 감사가 가지고 있는 특성에 근거하여 조직의 효율성 및 효과성에 대한 책임 및 투명성을 지지해주는 역할이라 할 수 있을 것이다. 이때 사적부분의 경우 책임성 및 투명성을 위해 회계적 입장에서 재량적 발생액이나 토빈 Q와 같은 지표를 제시할 수 있겠지만, 본 연구의 대상이 공공기관 감사(인)의 감사성과이기 때문에 본 연구에서는 공공기관 감사의 특성이 회계부분에 치우치지 않는다는 점을 반영하여 감사성과는 조직에 대한 투명성 및 청렴성에 대한 것으로 논의 할 수 있다.

### 3. 리더의 개인적 수준의 관리역량과 조직성과에 관한 선행연구

역량과 조직성과에 대한 연구들은 “조직의 성과를 증진시키고자 조직을 어떻게 구성해야 하는 가?”의 주제로 상당부분 진행되어 왔다(Christopher and David, 2002; Abraham and Ashler, 2004; Smith, 1990; Avinash, 2002; Carolyn J, 2010). 결국 조직을 어떻게 구성할 것인가의 논의는 “조직이 얼마나 역량을 갖추고 있는가?”의 논의로 이어지며, 이는 조직 개인의 역량과 조직 내부의 제도 및 기제 그리고 조직 차원의 역량을 모두 포괄하고 있다고 볼 수 있다.

기존에 많은 연구들은 조직의 성과향상을 위한 관리역량의 중요성을 강조하며, 조직 성과에 미치는 변수들을 다양하게 제시하였다. Lynn, Heinrich, and Hill (2000)은 관리자의 통제(주요 업무/ 핵심 프로세스와 기술)역할과 행동, 조직 구조가 조직성과에 영향을 미치는 요인이라고 논의하고 있으며, Ingraham, Joyce, and Donahue(2003)는 강력한 정치적 지원, 리더십, 자원이 관리역량을 강화하는데 필수불가결한 요소라고 강조하고 있다(윤재희 외, 2012). Grant(1991)는 자원유형으로 조직의 역량을 나누고, 물질적 자원, 재무자원, 인적 자원, 기술 관련자원, 무형자원, 자원을 통합/조정하는 능력으로 자원유형을 6가지로 분류하고 있다(김기명, 2007).

또 다른 연구로는 높은 조직의 성과를 내기 위해 조직문화 간 역량 요소가 중요하다는 연구도 행해지고 있다. 여기서 조직문화 역량은 이질적인 문화가 조직성과에 긍정적인 영향을 미친다는 논의와 동질적인 문화가 조직성과에 영향을 준다는 것으로 나누어진다. 여기서 동질적 문화는 공동의 목표, 목적, 업무 접근법 등을 높은 동질성을 가지고 존중해야 성과가 높아진다(Katsenbach and Smith, 1999)와 조직의 동질성 보다는 개인의 창의성이 증시되는 이질적 문화도 상관없다(Mcleod and Lobel, 1992; Watson et al., 1993; Marquardt and Horvath, 2001)는 논의로 나누어서 연구되고 있다.

역량과 조직성과 간의 관계에 대한 연구는 조직의 역량이 증가하면 조직성과의 증진에 영향을 미친다는 유의한 관계를 논의한 것이 대부분이라고 할 수 있으며, 국외에서도 이와 관련된 실증연구들이 지속적으로 행해지고 있다. Rebecca and Mitchell(1997)은 두 수준의 기업을 비교하여 역량과 조직 성과사이의 상호작용은 조직의 내외부적 환경과 사업 전략 등과 함께 설명되어야 한다고 논의하며, 관리자는 그 기능을 명확하게 이해하고 기업의 조건을 둘러싼 내·외부 환경을 이용하여 조직 역량을 강화해야 한다고 제언하고 있다. 또한 Anandhi S(2000)는 정보기술역량과 조직성과 간의 실증적인 연구를 시도하였다. 여기서 제시하는 정보기술역량은 조직의 인적자원 능력을 의미한다. 이때 인적자원의 전문성과 경험을 역량변수로 이용하였으며, 조직의 성과지표는 재무지표로 활용하였다. 이를 IT 산업 조직을 대상으로 연구한 결과 기업의 IT지식과 경험에 대한 역량이 기업 이익에 긍정적인 영향을 미친다고 나타났다. Abraham and Asher(2004)는 이스라엘 국가 기업을 대상으로 기업의 역량과 성과가 어떠한 영향을 미치는지 측정하고자 하였다. 기업의 역량요소로는 관리능력, 조직문화, 조직커뮤니케이션, 조직의 평판을 지표로 하였으며, 성과지표로는 판매수익, 주식, 시장점유율, 고객만족도를 지표로 구성하였다. 이 결과 조직의 관리차원 역량이 자원기반관점에서 조직의 성과에 긍정적인 영향을 미친다고 논의하였다. Mascarenhas and Tudey(1990)는 감사역량과 성과에 대해 논의하고 있는데, 공공감사기구가 확보하고 개발해야 하는 전문적인 감사인력과 그들의 감사기법과 도구가 밀접한 관련을 가지고 있기 때문에, 공공감사의 성과수준은 공공감사기구가 보유하고 있는 전반적인 감사역량에 달려있다고 논의하고 있다.

역량과 조직성과 간의 관계를 연구한 국내연구의 경우 이대기(2012)는 중소기업의 내부역량과 기술혁신성과와의 관계를 살펴보기 위해 내부역량으로 인적자원이 가지고 있는 전문성의 역량에 초점을 맞춰 연구를 하였다. 연구 결과 중소기업의 내부역량이 기술혁신성과를 결정하는 중요 요인이라고 나타났으며(Oerlemans et al., 1998; Romijin and Albaladejo, 2002; Souitaris, 2002; 이대기, 2012), 결국 조직구성원의 전문성역량이 강화되는 경우 조직의 혁신성과를 이룰 수 있다고 정리할 수 있다. 김기명(2007)은 장례예식산업의 조직구성원을 대상으로 조직구성원의 역량(접점관리지향성, 시스템, 리더십, 인적자원)이 기업의 경영성과(고객만족, 재무적 성과)와 조직구조 및 조직의 서비스 지향성에 대해 유의한 영향을 미치고 있다고 설명하였다. 감사부분에서 내부역량과 경영성과의 영향을 직접적으로 연구한 부분은 없으나 기업 지배구조의 측면을 조직의 제도로 본다고 상정하는 경우 이를 분석한 연구가 있다. 이는 김요환 외(2011)의 연구로 기업의 지배구조와 감사품질, 경영성과의 관련성에 대한 실증 연구를 수행하였다. 이 연구에 따르면 김요환 외(2011)는 기업의 지배구조 요소를 감

사위원회 설치 유무로 판단하고 이를 경영성과와 감사품질(감사인 규모, 비감사서비스, 감사보수, 감사시간)을 사용하여 분석하였다. 이 결과 기업의 지배구조요소가 감사위원회가 설치되어 있는 경우, 경영성과와 감사품질에 유의미한 영향을 미친다고 결론이 나타났다. 이 밖에 김보은(2016)은 감사(인)의 개인적 특성인 출신과 각 기관의 자체감사 제도를 독립변수로 하여 감사품질과의 영향관계를 밝히고 있는데, 이때 감사품질은 재량적 발생액, 청렴도, 감사성과복합지수<sup>2)</sup> 등으로 한정하여, 감사(인)의 개인적 특성과 제도가 감사품질에 미치는 영향에 대해서 논의하기도 하였다.

국내의 역량과 성과에 대한 논의를 살펴본 결과 역량지표로는 조직을 구성하는 관리적 차원의 역량(제도, 조직구성요소, 문화)과 개인적 차원의 전문성 역량이 사용되었으며, 성과적 측면에서는 고객만족도, 재무적 성과, 설문을 통한 조직 구성원의 인식이 사용되었다고 정리 할 수 있다. 이와 같이 역량과 성과에 대해서 국내·외적으로 많은 논의가 되고 있으나, 내부감사체제의 역량(관리, 조직, 활동, 사후관리)과 조직성과를 연구한 부분은 미진하다고 할 수 있다. 내부감사활동이 조직의 효율성과 효과성에 기여(W. Robert & Gopal et al, 2013; Li Dang, 2004; OECD, 2004; Unegbu & Kida, 2011; Ussahawanitchakit & Intakhan, 2011; Ahmad, Othman, & Jusoff, 2009; Endaya & Hanefah, 2013)한다고 논의되고 있는 만큼, 이 연구에서도 감사(인)의 개인적 특성과 감사성과와 어떠한 영향관계가 있는지를 살펴본다는데 의의를 두고, 분석을 시도하고자 한다.

### Ⅲ. 연구모형 및 가설

#### 1. 연구모형 및 연구절차

이 연구는 ‘공공기관의 리더의 개인적 역량이 조직성과에 어떠한 영향을 미치는가?’에 대한 질문을 가지고 연구를 수행하고자 한다. 이때 리더는 공공기관의 장과 독립된 체제인 감사기구의 장인 감사(인)를 대상으로 하고자하며, 선행연구를 통해 기관 장과 감사의 개인적 역량지표로 사용되는 특징적인 지표를 본 연구에 적용하여, 지표를 개선하였다.

이때 상대적으로 정보가 더 많이 노출되어 있는 기관장의 경우, 선행연구의 변수를

2) 감사성과 복합지수 =  $\left( \frac{2013\text{재무조치실적}}{2013\text{자산}} + \frac{2013\text{행정상조치실적}}{2013\text{기관인력}} \right) - \frac{2013\text{외부지적건(수)}}{2013\text{기관인력}}$

반영하여 타기관 근무경험, 불미스러운 사건 발생여부, 나이, 교육수준, 재직기간, 내부승진여부, 정계출신 여부, 정계출신인 경우 소속정당, 주무부처, 대표경력, 유관업무, 성과급 비율을 개인적 특성 변수로 도출해 냈다. 반면 감사의 경우, 수집 가능한 정보의 한계로 인해, 공직 재직기간, 감사정계여부, 정계출신인 경우 소속정당, 관료 여부, 회계전문성 유무, 유관업무 경험 유무, 성과급비율을 변수로 하였다. 이때 본 연구에서 공공기관 감사에 대한 정보 활용의 한계가 있음에도 불구하고 이를 분석하고자 하는 것은 공공기관 감사(인)의 경우 「공공감사에 관한 법률」 및 「공공기관 운영에 관한 법률」을 통해 감사실의 독립성이 인정됨에 따라 다른 처, 실 등이 기관장 아래에 있는 것과 달리 독립적인 리더로서 활동할 수 있는 조직체계를 가지고 있으며, 실질적으로 감사(인)의 전문성에 대한 논란이 많음에도 불구하고 이에 대한 연구가 없기 때문에 선행 연구로서 이와 관련된 연구의 활성화를 시도하고자 하였다.

종속변수인 조직성과의 경우, 앞서 본 연구에서 정의한 바와 같이 조직의 전반적인 성과를 다룰 수 있는 것 혹은 리더의 재량이나 리더십이 영향을 많이 받을 수 있는 것 등 다양한 지표가 활용될 수 있다. 그러한 맥락에서 일반적인 조직의 성과를 파악할 수 있는 경영평가점수와 상대적으로 기관장의 재량이 많이 미치는 조직전략점수 및 재무예산점수<sup>3)</sup>를 활용하고자 한다. 감사성과도 마찬가지로 앞서 선행연구에 따른 조직적 정의에 따라 공공기관이라는 기관의 특성을 반영하여 조직의 투명성, 청렴성을 반영한 지표를 활용할 수 있다. 현재 우리나라의 경우 감사성과에 대한 합의가 명확하게 제시된 것은 아니나, 현재까지 청렴도가 우리나라의 감사성과 양적지표로서 적절하다고 논의되어오고 있는 만큼, 기관 내, 외부, 종합 청렴도<sup>4)</sup>를 감사성과 지표로 활

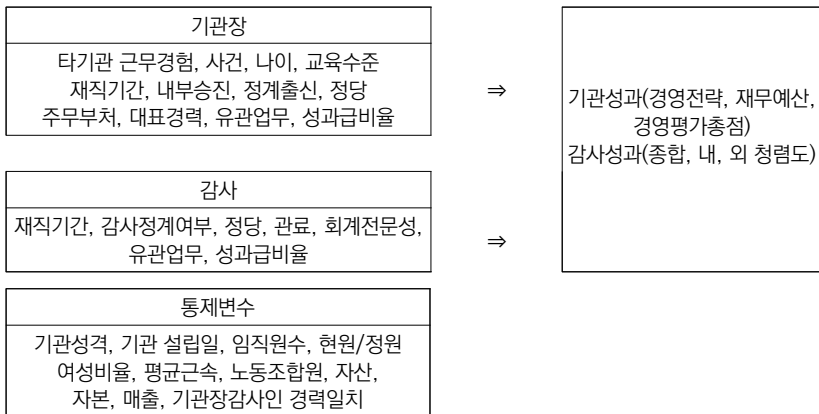
3) 우리나라의 경우 1년에 한번 공공기관의 경영실적을 파악하기 위한 경영실적평가를 수행하고 있다. 이때 평가범주는 경영관리와 주요사업을 구분된다. 이때 경영관리는 경영전략, 업무효율, 조직, 인적자원 및 성과관리, 재무예산관리 및 성과, 보수 및 복리후생관리로 나누어지며 기관장의 업무를 조직, 인사, 재무로 보았을 때, 경영전략, 조직인적 자원 및 성과관리, 재무예산관리가 리더와 관련성이 높다고 할 수 있다. 특히 기관장을 실질적으로 평가하는 항목인 경영전략과 책임경영으로 인한 부채감축 및 중장기재무관리계획 이행차원에서 재무예산관리가 기관장과 밀접한 관련성을 갖고 있다고 논의되고 있는데, 이때 조직, 인적자원 및 성과관리지표를 다루지 않은 점은 인적자원의 경우 기관의 특성 및 규모에 따라 국가에서 제한하고 있으며, 기획재정부 등에 의하여 공공기관 직원의 역량 및 성과향상은 공정인사 지침 등에 의해 관리되고 있기 때문에 종속변수에서 배제하였다.

4) 공공기관청렴도 조사는 1년에 한번 설문조사를 통해 이루어지며, 세부지표로는 외부청렴도, 내부청렴도, 종합청렴도를 꼽을 수 있다. 이때 외부청렴도는 민원인/공직자의 입장에서 주요대민업무의 청렴도를 평가한 것을 의미하며, 내부청렴도는 소속직원의 입장에서 해당 기관의 내부업무와 문화의 청렴도를 평가한 것을 말한다. 종합청렴도는 외부청렴도, 내부청렴도, 정책고객평가의 가중합산에서 부패사건 발생현황이나 신뢰도 저해행위를 뺀 점수로 이루어진

용하고자 하였다.

리더는 조직성과의 향상을 원하지만 리더십이 곧 바로 조직성과로 연계되기는 쉽지 않다. 리더십이 구성원의 개인행동에 직접적으로 영향을 미치기도 하지만 이 같은 영향이 지속되기 위해서는 리더의 특성이 반영된 중개 메커니즘, 즉, 통제시스템이 필요하다. 상황이론의 관점에서 리더가 추구하는 바에 따라 PMS<sup>5)</sup>가 상이할 것으로 기대된다. 리더의 행동경향과 개인적 특성은 PMS 이용에 영향을 미치고 이는 구성원의 행동과 조직성과에 영향을 미칠 것이다. 그렇기 때문에 본 연구에서 통제변수를 지정하는 것은 중요한 논의 사항이라 할 수 있다. 본 연구의 통제변수는 관리역량에서 논의 되는 조직의 자원을 어떻게 잘 관리하고 있는지를 보는 선행연구에서 제시되고 있는 관리적 차원의 변수인 기관유형, 기관설립일, 임직원수, 현원/정원, 정원대비 여성비율, 평균근속기간, 노동조합원비율, 자산, 자본, 매출을 넣음으로써, 인과관계에 대한 신뢰성을 높이고자 하였다. 더불어 본 연구에서는 기관장과 감사인의 경력일치 여부를 통제변수로 사용하였다.

〈그림 1〉 연구 분석틀



2014년 기준 분석 대상인 공기업과 준정부기관은 총 111개 기관으로 전 기관을 대상으로 분석을 시도하고자 하였다. 그러나 각 기관 홈페이지, 네이버 인물검색, 알

다. 공공부문(기관)에 대한 청렴도를 다루고 있는 본 설문조사는 감사성과에 대한 뚜렷한 지표가 없는 우리나라에서 현 지표체계 중 계량 지표로서 적합성이 높다고 논의되고 있다.

5) 성과측정시스템(performance measurement systems)

리오 등에서 데이터를 수집하던 중 기관장의 나이와 교육수준을 파악하기 어려운 4개 기관과 청렴도 점수가 없는 3개 기관이 분석에서 제외되어, 총 104개의 기관(공기업, 28개/ 준정부기관, 83개)을 최종 분석대상으로 선정하여 분석을 시도하였다. 이때 분석을 위한 패키지로 SPSS 12.0을 활용하였으며, 다중회귀분석<sup>6)</sup>을 실시하였다.

〈표 2〉 회귀분석 대상기관(총 104개)

(재)우체국금융개발원, 건강보험심사평가원, 공무원연금공단, 교통안전공단, 국립공원관리공단, 국민건강보험공단, 국민연금공단, 국제방송교류재단, 국토교통과학기술진흥원, 근로복지공단, 기술보증기금, 농림수산물교육문화정보원, 농림수산물기술기획평가원, 농업기술실용화재단, 대한무역투자진흥공사, 대한석탄공사, 주택도시보증공사, 한국국토정보공사, 도로교통공단, 독립기념관, 사립학교교직원연금관리공단, 사회보장정보원, 서울올림픽기념국민체육진흥공단, 선박안전기술공단, 소상공인시장진흥공단, 신용보증기금, 한국에너지공단, 영화진흥위원회, 예금보험공사, 인천국제공항공사, 정보통신산업진흥원, 제주국제자유도시개발센터, 중소기업기술정보진흥원, 중소기업진흥공단, 축산물안전관리인증원, 축산물품질평가원, 한국가스공사, 한국가스안전공사, 한국감정원, 한국고용정보원, 한국공항공사, 한국과학창의재단, 한국관광공사, 한국광물자원공사, 한국광해관리공단, 한국교육학술정보원, 한국기상산업진흥원, 한국남동발전(주), 한국남부발전(주), 한국노인인력개발원, 한국농수산물유통공사, 한국농어촌공사, 한국도로공사, 한국동서발전(주), 한국마사회, 한국무역보험공사, 한국문화예술위원회, 한국방송광고진흥공사, 한국방송통신전파진흥원, 한국보건복지인력개발원, 한국보건산업진흥원, 한국산업기술진흥원, 한국산업기술평가관리원, 한국산업단지공단, 한국산업안전공단, 한국산업인력공단, 한국서부발전(주), 한국석유공사, 한국석유관리원, 한국세라믹기술원, 한국소비자원, 한국수력원자력(주), 한국수산자원관리공단, 한국수자원공사, 한국승강기안전관리원, 한국승강기안전기술원, 한국시설안전공단, 한국언론진흥재단, 한국에너지기술평가원, 한국연구재단, 한국예탁결제원, 한국우편사업진흥원, 한국원자력안전기술원, 한국원자력환경공단, 한국인터넷진흥원, 한국임업진흥원, 한국자산관리공사, 한국장애인고용공단, 한국장학재단, 한국전기안전공사, 한국전력거래소, 한국전력공사, 한국정보화진흥원, 한국조폐공사, 한국중부발전(주), 한국지역난방공사, 한국철도공사, 한국철도시설공단, 한국청소년상담복지개발원, 한국청소년활동진흥원, 한국콘텐츠진흥원, 한국도지주택공사, 한국해양수산연수원, 한국환경공단
--

## 2. 가설설정

분석모형에서 제시한 바와 같이 개인적 관리역량을 독립변수로 조직성과(경영전략, 재무예산, 경영평가총점)와 감사성과를 종속변수로 설정하여 다음과 같이 가설을 정리하였다. 이때 본 연구에서 정의한 독립변수인 개인적 관리 역량은 현재 조직이 가

6) 다중회귀분석(multiple regression analysis)이란 독립변수가 한 개 이상이며, 제시된 다양한 독립변수 중 종속변수에 영향을 미치는 변수를 파악하기 위해서 사용된다. 이때 회귀식은 다음과 같다.  $\hat{Y} = B_0 + B_1X_1 + B_2X_2 + B_3X_3 + \dots + B_kX_k$



지고 있는 재정자원, 인적자원 등 조직을 관리하기 위해 리더 개인이 현재까지 길러온 전문성이나 자질을 의미하는 것으로 학력, 기존 직업, 전문성 여부 및 행동을 포함하는 것으로 기관장의 개인적 관리역량을 타기관 근무경험, 사건, 나이, 교육수준, 재직기간, 내부승진, 정계출신, 정당, 주무부처, 대표경력, 유관업무, 성과급비율로 그 변수를 구성하였다. 감사(인)의 경우 개인적 관리 역량에 대한 의미는 같으며, 정보의 한계로 인하여 재직기간, 감사정계여부, 정당, 관료, 회계전문성, 유관업무, 성과급비율을 그 변수로 구성하였다. 이에 따른 가설은 다음과 같이 제시할 수 있다.

〈표 3〉 가설설정

H1. 기관장이 타기관에 대한 근무경험이 있다면 조직성과 & 감사성과에 양(+)의 영향을 미칠 것이다.
H2. 기관장이 불미스러운 사건이 있는 경우 조직성과 & 감사성과에 음(-)의 영향을 미칠 것이다.
H3. 기관장의 나이가 많을수록 조직성과 & 감사성과에 양(+)의 영향을 미칠 것이다.
H4. 기관장의 교육수준이 높을수록 조직성과 & 감사성과에 양(+)의 영향을 미칠 것이다.
H5. 기관장의 재직기간이 길수록, 조직성과 & 감사성과에 양(+)의 영향을 미칠 것이다.
H6. 기관장이 내부승진 출신인 경우, 조직성과 & 감사성과에 양(+)의 영향을 미칠 것이다.
H7. 기관장이 정계출신인 경우 조직성과 & 감사성과에 음(-)의 영향을 미칠 것이다.
H8. 기관장이 집권 당 출신인 경우 조직성과 & 감사성과에 음(-)의 영향을 미칠 것이다.
H9. 기관장이 주무부처 출신인 경우 조직성과 & 감사성과에 음(-)의 영향을 미칠 것이다.
H10. 기관장이 유관업무 출신인 경우 조직성과 & 감사성과에 양(+)의 영향을 미칠 것이다.
H11. 기관장의 성과급 비율이 높은 경우 조직성과 & 감사성과에 양(+)의 영향을 미칠 것이다.
H12. 감사(인)의 재직기간이 길수록 조직성과 & 감사성과에 양(+)의 영향을 미칠 것이다.
H13. 감사(인)이 정계출신인 경우 조직성과 & 감사성과에 음(-)의 영향을 미칠 것이다.
H14. 감사(인)이 집권당 출신인 경우 조직성과 & 감사성과에 음(-)의 영향을 미칠 것이다.
H15. 감사(인)이 관료출신인 경우 조직성과 & 감사성과에 음(-)의 영향을 미칠 것이다.
H16. 감사(인)이 회계전문성이 있는 경우 조직성과 & 감사성과에 양(+)의 영향을 미칠 것이다.
H17. 감사(인)의 성과급 비율이 높은 경우 조직성과 & 감사성과에 양(+)의 영향을 미칠 것이다.

## IV. 분석

### 1. 주요변수의 기술통계

본 연구는 2014년 공기업, 준정부기관의 기관장과 감사(인)를 분석대상으로 하며,

기관장과 감사(인)의 개인적 특성을 독립변수로 하여, 기관성과인 경영평가결과와 감사성과로서 청렴도와의 영향관계를 알아보고자 하였다. 본 연구의 데이터는 공기업과 준정부기관의 기관장과 감사인의 개인적 특성에 대한 객관적인 지표를 사용하고 있으며, 종속변수 역시 공개된 경영평가 자료와 청렴도 자료를 기초로 한다.

먼저 종속변수로 사용되는 기관성과인 경영평가의 경우 2015년에 발표된 2014년 경영평가점수를 반영하였다. 그 결과 재무예산의 경우 평균 83.3점, 경영전략 평균 84.0, 경영평가 총점 평균 83.0점으로 나타났다. 재무예산의 경우 최소 33.1점에서 최대 126.7점으로 가장 큰 편차를 나타내고 있다. 청렴도의 경우 당해 연도 7월에 실시되기 때문에, 경영평가처럼 해당 연도 전반을 다루는 것이 아닌, 당해의 1/2만이 다루어지기 때문에, 다음연도인 '15년과 '14년도 점수의 평균을 계산하여 사용하였다. 이때 '14년~15년도 종합청렴도의 평균은 8.26, '14년~15년도 외부청렴도 평균 8.49, '14년~15년도 내부청렴도 평균 8.16으로, 내부청렴도가 상대적으로 낮은 평균을 가지고 있으며, 최소값 6.72, 최대값 9.12로 그 편차도 크게 나타나고 있다.

기관장의 경우 정부부처에 재직할 경우 최대 약 34년을 근무한 것으로 나타났으며, 약 49%가 기관장으로 선임 전 타 기관에서 근무한 경험이 있는 것으로 나타났다. 신문기사를 통해 재직 중 불미스러운 일이 불거진 기관장을 확인한 사안에 대해서는 약 12.5%로 나타났으며, 기관장 나이는 최소 51세에서 최대 73세로 평균 59.5세로 나타났다. 교육수준의 경우 1. 학사, 2. 석사수료, 3. 석사, 4. 박사수료, 5. 박사로 구분하였으며, 평균 3.5로 나타났다.<sup>7)</sup> 해당기관에 대한 재직기간의 경우 최소 2개월에서 최대 45개월로 나타났으며, 내부승진자의 경우 약 9%로 거의 외부출신으로 구성되어 있음을 알 수 있었다. 기관장이 정계출신인 경우는 약 18%이며, 대부분이 여당 출신으로 분석되었다. 기관장 중 주무부처 출신은 약 41%이며, 주요 경력이 관료인 경우는 기관장 중 약 50%를 차지하였다. 전문성을 측정할 수 있는 요소인 유관업무를 수행한 적이 있는 기관장은 약 83%로 높은 비율이라 할 수 있다. 기관장의 연봉 대비 성과급은 약 18% 정도로 나타났다.

감사인의 특성의 경우, 재직기간이 약 2개월에서 24개월로 대상 감사(인)의 평균 재직기간은 14.1개월이며, 내부 승진자는 없는 것으로 나타났다.<sup>8)</sup> 감사(인) 중 정계 출신은 약 21.1%이며, 정당의 경우 기관장과 마찬가지로 여당출신이 상대적으로 높은 비율을 차지하였다. 감사(인)의 경우 관료출신은 약 38.4%였으며, 감사(인)가 되기 전 다른 경력을 지닌 사람은 약 31.7%로 나타났다. 유관업무를 수행한 감사(인)는

7) 빈도로는 학사 21%, 석사수료 2.9%, 석사 25%, 박사수료 1.1%, 박사 50%로 나타남.

8) 내부 승진자인 경우를 파악하였으나, 0명으로 회귀분석변수에서 삭제함.

35.5%로 기관장에 비해 낮은 전문성을 보유하고 있다고 할 수 있다. 감사인의 연봉대비 성과급은 평균 10.9%로 나타났다.

통제변수로써 감사와 기관장 경력이 일치하는 경우는 약 22%로 나타났으며, 기관 설립일은 최소 1930년에서 최대 2014년으로 나타났다. 임직원 수는 평균 약 1,591명이며, 현원대비 정원은 약 95%, 비정규직 비율은 약 24%로 나타났다.<sup>9)</sup> 또한 대상 기관의 평균 근속 년은 13.1년이며, 노동조합원은 평균 1,003명으로 나타났다. 대상 기관 자산은 약 7,732,223(백 만원), 자본은 -2,731,931(백 만원), 매출은 약 2,959,345(백 만원)로 나타났다.

〈표 4〉 주요변수의 기술통계

	변수	최소값	최대값	평균	표준편차
기관장 독립 변수	정부부처재직기간(년)	0.00	34.00	14.18	14.00
	타기관근무여부	0.00	1.00	0.49	0.50
	불미스러운일	0.00	1.00	0.13	0.33
	나이	51.00	73.00	59.52	4.54
	교육수준	1.00	5.00	3.56	1.61
	해당기관재직기간(월)	2.00	45.00	20.06	10.70
	내부승진여부	0.00	1.00	0.10	0.30
	기관장정계출신	0.00	1.00	0.18	0.39
	정당	0.00	3.00	0.20	0.47
	주무부처출신	0.00	1.00	0.41	0.49
	관료여부	0.00	1.00	0.51	0.50
	유관업무	0.00	1.00	0.84	0.37
	기관장성과연봉	0.00	41.0	18.99	11.08
감사 (인) 독립 변수	감사재직기간	2.00	24.00	14.13	7.99
	감사정계여부	0.00	1.00	0.21	0.41
	감사정당	0.00	3.00	0.25	0.52
	회계전문성	0.00	1.00	0.08	0.28
	감사관료여부	0.00	1.00	0.38	0.49
	감사직전경력차	0.00	1.00	0.32	0.47
	감사유관업무수행	0.00	1.00	0.36	0.48
	감사성과연봉	0.00	4.00	10.94	13.07
통제 변수	감사기관장경력일치	0.00	1.00	0.22	0.42
	기관성격 <sup>10)</sup>	0.00	1.00	0.75	0.42

9) 최대 값이 8인 이유는 마사회의 경우 비정규직이 정규직에 비해 월등히 높기 때문이다.

	기관설립기간	1930.00	2014.00	1991.80	17.44
	임직원수	51.50	27461.25	1591.17	3677.47
	현원대비정원	0.81	1.06	0.95	0.04
	비정규직비율	0.00	8.00	0.25	0.81
	여성비율	2.49	76.79	22.49	11.91
	평균근속년	2.30	22.50	13.13	4.55
	노동조합원	0.00	15188.00	1003.73	2013.06
	자산	1459.00	171619738.00	7732223.06	24634708.97
	자본	(544048248.00)	54825010.00	(2731931.43)	54127972.38
	매출	10069.00	58537358.00	2959345.94	9074570.79
종속 변수	경전	63.20	94.46	84.03	5.79
	재예	33.11	126.74	83.31	16.57
	경영평가총점	56.01	97.74	83.01	7.87
	종합청렴도 14,15	7.39	8.80	8.26	0.28
	외부청렴도 14,15	7.62	9.04	8.49	0.28
	내부청렴도 14,15	6.72	9.12	8.16	0.49

## 2. 공공기관 리더의 특성과 조직성과

### 1) 기관장

#### (1) 경영성과

조직의 성과 중 기관장의 재량이나 영향력이 비교적 강한 경영전략, 재무예산점수와 전반적인 경영평가를 확인하기 위한 경영평가 총점을 경영성과 지표라 하고 기관장의 개인적 특성과 영향관계를 살펴본 결과는 다음과 같으며, 각 표의 수치는 종속변수에 대한 계수들의 상대적인 영향력을 비교하기 위한 비표준화계수를 활용하여 작성하였다.

먼저 재무예산의 경우  $R^2=0.529$ 로 약 52%의 모형 설명력을 나타내고 있으며, F값 역시  $3.503^{***}$ 으로 통계적으로 유의미하다고 할 수 있다. 이와 같이 재무예산을 경영성과라 할 때 기관장의 특성과 영향이 있는 것은 불미스러운 일 여부, 내부승진인 경우, 기관장 정계, 관료 중 주무부처 출신 여부가 음(-)의 유의미성이 있는 것으로 나타났다. 관료여부의 경우 양(+)의 유의미성이 나타났다.

이 결과에서 유의해서 볼 것은 기관장의 출신이라 할 수 있다. 일반적으로 그 기관

출신이 내부 승진으로 기관장이 되는 경우, 기관 내부에 정통하다는 전문성을 지니고 있다는 장점을 지니고 있으나, 당해 기관 근무의 장기성으로 인해 무사안일이나, 복지 부동이 발생할 수 있다는 단점을 지닌다. 본 연구에서 내부출신인 경우 기관성과와 음(-)의 영향관계가 나타난 것은 내부승진이 가지고 있는 단점이 더 부각된 결과라 할 수 있다. 또한 기관장 출신부분에서 정계출신인 경우와 관료 중 주무부처 출신인 때 역시 음(-)의 영향성이 나타났다. 이러한 결과는 일반적으로 주무부처 출신의 기관장을 '관피아', '해피아' 등으로 부르며 낙하산 인사의 전형이라고 표현하거나, 여당 정계출신 역시 낙하산이라고 칭하는 부분으로 이슈가 되고 있는 분야로, 일반적으로 언론에서 보도하고 있는 바와 같이 이 출신인 경우 정치적 보은인사가 영향을 미쳤다고 할 수 있으며 기관성과와 음(-)의 영향성을 나타내고 있다고 설명할 수 있다.

반면 관료 출신 여부 자체는 양(+ )의 유의미성으로 보아 실질적으로 관료출신인가 아닌가에 대한 단순한 출신의 문제가 아닌, 전문성을 배제한 정치적 기반에서 보은인사의 해당여부가 어느 정도 밀접한 영향을 미치고 있는가가 기관의 성과와 더욱 밀접한 관계를 지닌다고 해석할 수 있다. 또한 이러한 관료출신인 경우 기관장이 상대적으로 영향을 많이 미칠 수 있는 예산이나 재무 등에 사기업 관리자들보다 상대적으로 보수적인 경향이 있기 때문에, 재무, 예산에 대한 안정화를 위해 큰 변화를 일으키지 않는다는 특징을 지닐 수 있다는 면에서 관료출신인 경우 조직의 재무예산 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이라고 해석할 여지도 있다.

통제변수로서 감사와 기관장의 경력이 일치하는 경우 재무예산과 양(+ )의 상관관계를 가지고 있다고 나타났다. 이는 기관장이 감사를 임명하지 않는 제도적 특성상 감사와 기관장의 경력일치가 같은 경험의 공유로 인한 동반자적인 입장의 및 태도로 인해 조직성과에 긍정적인 영향을 미친다고 할 수 있다. 즉 이러한 경향은 감사와 기관장이 서로 대치되는 관계로서가 아닌 협력으로서 상생에 대한 마인드가 기관의 성과에 도움이 된다는 것으로 감사와 기관장의 관계에 대한 시사점도 제시할 수 있다.

다음으로 기관장의 역량이 큰 전략기획 부분이 많은 점수를 차지하고 있는 경영전략의 경우  $R^2=0.364$ 로 약 36%의 모형 설명력을 나타내고 있으며, F값 역시 1.783<sup>\*\*</sup>로 통계적인 유의미성이 제시되었다. 이와 같은 경영전략을 기관성과라 할 때, 정부부처 재직기간과 기관성과는 양(+ )의 영향관계가 나타났으며, 불미스러운 일의 발생과 관료출신인 경우 변수에 대해서는 음(-)의 영향관계가 도출되었다.<sup>11)</sup>

11) 실제로 기관장에게 불미스러운 일이 발생하는 경우 경영평가의 감점요인으로 기관장의 부정적인 행동이 경영평가에 영향을 주게 된다.

먼저 정부부처에서의 재직기간이 긴 경우 양(+)의 영향관계가 나타난 이유에 대해서는 오랜 관료 생활이 리더십 혹은 관리에 대한 전문성을 증가시켜 공공기관 리더로서의 경영전문성을 증가시키는 긍정적인 요인이 되었기 때문이라고 볼 수 있다. 그러나 반면 관료출신인 경우 음(-)의 상관관계가 나오게 되었는데, 이는 관료출신이라 하더라도, 재직기간이 상대적으로 짧은 기관장의 경우, 정계나 혹은 다른 부분으로 이직한 경향이 나타나고 있어, 이는 공직의 유무가 아닌, 공직에 있었던 시간적 요인이 리더십에 긍정적인 요인을 미친다고 할 수 있다. 또한 “혁신”, “개선”을 중시하는 경영전략의 특성상 보수적인 관료의 입장에서 이와 같은 부분에 대한 개방성이 상대적으로 낮기 때문에 재무예산과는 반대의 결과가 나타났다고 해석할 수 있다. 반면 기관장이 불미스러운 일로 퇴임 혹은 이슈화가 된 경우 기관성과에 음(-)의 영향을 미친다는 것은 결국 기관장의 잘못된 선택으로 인한 행동이 기관의 성과에 직접적인 영향을 미친다는 것으로 기관장 행보의 중요성을 시사한다고 할 수 있다.

마지막으로 경영평가 총점의 경우  $R^2=0.544$ 로 약 54%의 모형 설명력을 나타내고 있으며, F값 역시 3.724<sup>\*\*\*</sup>로 통계적인 유의미성이 제시되었다. 이와 같이 경영평가 총점을 경영성과라 했을 때는 불미스러운 일 발생 여부, 내부승진 여부, 주무부처 출신인지의 여부가 음(-)의 유의미성이 있는 것으로 나타났으며, 이는 앞서 재무예산부분에서의 해석과 같이 기관장의 행보의 중요성, 내부승진으로 인한 무사안일, 정치적 보은인사에 대해 배재해야 함을 시사할 수 있다.

이때 통제변수 상에서는 기관설립기간, 기관성격, 현원대비 정원 등이 유의미한 결과를 나타내고 있는데, 준정부기관인 경우(공기업 대비), 현원대비 정원이 많을수록 기관성과가 높은 것으로 분석할 수 있다. 반면, 기관설립기간의 경우 경영전략과는 음(-)의 방향성, 재무예산과는 양(+)의 방향성의 유의미성을 보였다. 이는 결국 오래된 기관인 경우 경영 전략적 측면에서 기관성과가 올라간다는 것을 의미하며, 반면 재무예산의 경우 새로 생긴 기관인 경우 재무예산의 기관성과가 올라감을 의미한다고 할 수 있다. 이와 같이 기관 설립년도에 따라 차이가 발생하는 것은 기관의 숙련도와 습성, 관습 등과의 연관성을 통해 다양한 해석이 가능할 것으로 보인다.

즉 종합하자면, 기관장의 개인적 특성은 경영성과에 영향을 미치며, 긍정적인 요소로는 관료출신 중 정부부처 재직기간이라 할 수 있으며, 부정적인 요소로는 내부승진인 경우와 정계출신, 주무부처 출신의 관료 등 정치적인 임용 가능성이 높은 부분이 영향을 미친다고 볼 수 있다. 이때 반드시 해석에 주의할 것으로는 관료출신인 경우 무조건 성과가 떨어지는 것이 아닌, 주무부처 출신에 한정하여 논의 한다는 것이며, 관료에서의 오랜 경험은 조직관리 혹은 리더십 차원에서 조직성과에 긍정적인 영향을

준다고 할 수 있다.

〈표 5〉 기관장 특성과 경영성과 간의 관계

	재무예산	경영전략	경영평가총점
(상수)	-335.534*	243.279***	89.301
정부부처재직기간	0.223	0.351**	0.152
타 기관 근무경험	-0.165	-0.061	0.039
불미스러운 일	-12.628**	-3.417*	-6.987**
나이	-0.357	0.001	-0.153
교육수준	1.399	0.056	0.100
재직기간	-0.089	-0.066	-0.085
내부승진	-20.808**	3.403	-6.404**
기관장정계	-17.305*	0.467	-2.890
정당	8.995	0.290	1.482
주무부처출신	-13.663**	-0.912	-4.260*
관료여부	1.748**	-7.773*	-1.951
유관업무	-4.605	0.360	-2.253
기관장성과연봉	0.061	0.061	0.072
감사,기관장경력일치	7.604**	-0.523	-0.149
기관성격	9.816**	-1.536	8.494***
기관설립기간	0.228**	-0.094**	0.000
임직원수	-0.001	0.000	0.000
현원대비정원	-21.854	34.492**	2.334
비정규직비율	-0.117	-0.934	-0.291
정원대비여성정원	0.013	-0.032	0.034
평균근속년	0.156	-0.247	-0.175
노동조합원	0.002	0.001	0.000
자산	0.000	0.000	0.000
자본	0.000	0.000	0.000
매출	0.000	0.000	0.000
유의확률	0.000	0.028	0.000
F	3.503	1.783	3.724
R제곱	0.529	0.364	0.544
수정된 R제곱	0.378	0.160	0.398

주: \*P<0.1, \*\*P<0.05, \*\*\*P<0.001

또한 기관장의 현재 행보인, 불미스러운 일 여부가 각 모형에서 유의미하게 나타나는 것을 통해, 기관장의 개인적 특성 뿐 아니라, 현재 기관운영상의 행보 역시 조직성과에 있어서 매우 중요한 변수인 것으로 파악할 수 있다.

이러한 분석에 따라 공공부분의 기관장 임용에 있어서 전문성 요인과 정치적 보은 인사의 배제가능성 등을 잘 따져보아야 하며, 정치적 상황에 의해 임용될 가능성이 높은 정치인 혹은 주무부처 관료의 경우, 기관의 성과 개선 차원에서 임용에 있어서 공정성과 객관성을 반영한 좀 더 신중한 결정이 요구될 것이다.

## (2) 감사성과

공공기관의 감사성과는 앞에서 잠시 제시하였지만, 아직까지 통용되는 지표에 대한 합의가 명확하게 제시된 것은 아니나, 이에 대한 계량지표로 청렴도를 사용하는 것이 현재 우리나라 의 양적지표로는 가장 적합하다고 할 수 있다. 그렇기 때문에 이 연구에서도 감사성과로 청렴도 지수를 사용하여, 기관장의 개인적 특성과 어떠한 영향 관계가 있는지 분석해 보았다. 감사성과인 청렴도가 기관장의 특성과 관련성이 있다는 연구는 매우 미비하지만, 자체감사의 성과창출을 위해서는 기관장의 의지가 중요하다는 면에서 감사성과와 기관장 역시 떨어뜨려 생각할 수 없을 것이다.

각 표의 수치는 종속변수에 대한 계수들의 상대적인 영향력을 비교하기 위한 비표준화계수를 활용하여 작성하였다. 먼저 종합청렴도의 경우  $R^2=0.353$ 으로 약 35%의 모형적합성을 지니고 있으며, F값은 1.703<sup>\*\*</sup>으로 제시되었다. 이때 유의미한 변수로는 불미스러운 일과 재직기간으로 나타났으며, 불미스러운 일의 경우 음(-)의 방향성을 띄고 있었으며, 재직기간은 양(+)의 방향성이 있다고 나타났다. 즉 기관의 감사성과라고 하는 종합청렴도 역시 기관장의 불미스러운 일 발생이 직접적인 영향을 미친다고 할 수 있으며, 재직기간이 길수록 감사성과에 긍정적인 영향을 미치는 것은 임명직이지만 문제가 생기면 사퇴가 가능한 기관장 임기의 특성상 기관 내, 외부에서 큰 문제를 일으키지 않고 기관의 목표 및 방향과 잘 화합되고 있는 결과라 할 수 있다.

외부청렴도에서 역시 재직기간이 오래될수록 청렴도 결과가 높은 것으로 나타났으며, 종합청렴도에서 제시한 해석과 같다고 할 수 있다. 즉 감사성과의 일부인 종합청렴도와 외부청렴도의 경우 기관장의 특성보다는 현재 기관장 역할에 따른 행동이 성과에 영향을 미치기 때문에, 현재 리더로서의 적합성이 감사성과와 직접적인 영향을 미친다고 볼 수 있다.

반면 내부청렴도의 경우,  $R^2=0.475$ 로 약 47%의 모형 설명력을 나타내고 있으며, F값 역시 2.802<sup>\*\*\*</sup>로 통계적인 유의미성이 제시되었다. 이 분석모형에 따르면 기관



장에게 불미스러운 일이 없는 경우와 기관장이 정계출신인 아닌 경우의 변수가 유의미하게 나타났다. 이때, 내부청렴도가 다른 청렴도와 다르게 나타난 것은 기관장의 개인적 특성이 영향을 미쳤다는 것이다. 이것은 내부청렴도의 특성상 기관 내부의 만족도를 측정하는 것이기 때문에, 조직관리 및 운영 시 그 기관장의 출신성향에 따라 기

〈표 6〉 기관장 특성과 감사성과 간의 관계

	종합청렴도	외부청렴도	내부청렴도
(상수)	7.686**	7.809*	4.728
정부부처재직기간	-0.007	-0.007	0.004
타 기관 근무경험	-0.008	-0.010	-0.023
불미스러운일	-0.247**	-0.086	-0.397**
나이	-0.005	-0.008	0.000
교육수준	-0.030	-0.026	-0.017
재직	0.006*	0.005*	0.004
내부승진	-0.161	0.068	-0.339
기관장정계	-0.268	-0.140	-0.514*
정당	0.205	0.165	0.219
주무부처출신	0.068	0.043	0.070
관료여부	0.169	0.201	-0.172
유관업무	-0.003	-0.003	0.000
기관장성과연봉	0.001	0.001	0.002
감사기관장 경력일치	-0.081	-0.049	-0.111
기관성격	-0.243**	-0.148	-0.546***
기관설립기간	0.000	0.001	0.001
임직원수	0.000	0.000	0.000
현원대비정원	1.021	0.020	2.486**
비정규직비율	0.032	0.044	-0.044
정원대비 여성정원	-0.003	-0.001	-0.010**
평균근속년	-0.004	-0.004	0.018
노동조합원	0.000	0.000**	0.000
자산	0.000**	0.000**	0.000
자본	0.000	0.000	0.000
매출	0.000	0.000	0.000
유의확률	0.040	0.562	0.000
F	1.703	0.933	2.802
R제곱	0.353	0.230	0.473
수정된 R제곱	0.146	-0.017	0.304

주: \*P<0.1, \*\*P<0.05, \*\*\*P<0.001

관 내부인들의 만족도를 변화시켰다는 것을 의미하며, 정당에 소속되어 있으나 실제로 개별적으로 활동하며, 이슈를 제기하는 특성이 강한 정치적인 측면이 강한 리더의 경우, 상대적으로 조직관리 능력이 타 출신보다 낮아, 이와 같은 특성이 부정적인 영향을 미쳤다고 할 수 있다. 통제변수로는 기관성격이 공기업인 경우 감사성과가 더 높다고 나타났으며, 자선이 많고, 노동조합원이 있는 경우 감사성과와 양(+)의 영향성을 나타낸다고 분석되었다.

## 2) 감사인

### (1) 경영성과

본질적으로 기관의 자체감사가 잘 운영된다면, 결국 기관의 감시감독의 철저화로 인해 경영상태가 좋아질 것이고, 경영성과 역시 높아질 것이라고 할 수 있다(William C. & Carla M, 2002). 이러한 논의에 따라 자체감사의 원활한 운영은 자체감사기구장인 감사(인)의 개인적 특성이 영향을 미칠 수 있고 이것이 조직성과와 영향을 갖게 될 것이라고 설명할 수 있다. 이에 따라 감사(인)의 특성과 경영성과(재무예산, 경영전략, 경영평가 총점)와의 영향관계를 분석해 본 결과는 다음과 같으며, 각 표의 수치는 종속변수에 대한 계수들의 상대적인 영향력을 비교하기 위한 비표준화계수를 활용하여 작성하였다.

먼저 재무예산을 경영성과로 한 경우,  $R^2=0.354$ 로 약 35%의 모형 설명력을 나타내고 있으며, F값 역시 2.273<sup>\*\*\*</sup>으로 통계적인 유의미성이 있다 이때 재무예산에 영향을 미치는 감사(인) 특성 변수는 감사(인)의 유관업무 전문성이 조직성과에 양(+)의 영향성을 나타낸다고 분석되었다. 이는 앞에서 나타난 기관장과 조직성과에서 나타난 결과와 유사하게 해석할 수 있다. 즉 기관장이 감사를 임명하지 않는 독립적인 인사구조상, 기관장과 감사(인) 경력의 일치는 공통된 시각, 협조적 시각이나 공통된 가치추구 경향성으로 인해 조직성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있는 요소라고 할 수 있다.

조직성과를 경영전략점수로 하여 분석한 결과  $R^2=0.372$ 로 약 37%의 모형 설명력을 나타내고 있으며, F값 역시 2.458<sup>\*\*\*</sup>로 통계적인 유의미성이 있다고 해석할 수 있다. 이때 유의미한 변수로는 감사가 유관업무를 수행한 경우 경영전략점수가 높게 나왔으며, 이는 감사의 개인적 특성인 전문성이 기관의 경영전략에도 영향을 미치는 중요한 요소라 할 수 있다. 이때 분석에서 감사의 회계전문성에 대해서는 유의미성이 나타나지 않았는데 관리적, 커뮤니케이션 능력이 강하게 요구되는 우리나라 감사(인)

의 특성상, 감사의 전문성을 좀 넓게 해석할 필요가 있다는 것을 보여준다.

마지막으로 경영평가 총점수를 기관 성과로 한 경우의  $R^2=0.414$ 로 약 41%의 모형 설명력을 나타내고 있으며, F값 역시 2.930\*\*으로 통계적인 유의미성이 있다고 나타났다. 이때 유의미하게 나타난 감사(인)의 특성은 없었으며, 통제변수로 감사(인) 연봉대비 성과 그리고 기관성격, 임직원수가 양(+)의 유의미성을 나타냈다.

〈표 7〉 감사인 특성과 경영성과 간의 관계

	재무예산	경영전략	경영평가 총점
(상수)	-349.351*	175.021**	56.006***
재직기간	0.100	0.104	-0.088
감사정계여부	2.397	2.071	4.041
감사정당	-4.976	-0.612	-2.147
감사관료여부	-1.843	0.978	0.023
감사직전경력차	-0.109	-1.838	-0.492
회계전문	-6.816	2.054	-0.735
감사유관업무수행	5.408	2.575*	1.208
감사기관장경력일치	10.299**	0.090	0.575
감사성과연봉	0.056	0.183**	0.140**
기관성격	16.075**	-0.279	11.660***
기관설립기간	0.211**	-0.064*	0.013
임직원수	0.000	0.000	0.001*
현원대비정원	-11.820	37.232**	-8.844
비정규직비율	2.376	-0.329	0.743
정원대비여성정원	0.176	-0.020	0.100
평균근속년	0.047	-0.305*	-0.178
노동조합원	0.004**	0.001	0.000
자산	0.000	0.000	0.000
자본	0.000	0.000	0.000
매출	0.000**	0.000	0.000
유의확률	0.005	0.002	0.000
F	2.273	2.458	2.930
R제곱	0.354	0.372	0.414
수정된 R제곱	0.198	0.221	0.273

주: \*P<0.1, \*\*P<0.05, \*\*\*P<0.001

감사(인)의 특성과 경영성과에 대한 모형의 경우 통제변수에서 경영전략과 경영평가총점 부분에서 감사의 연봉대비 성과급이 기관 성과에 양(+)의 영향을 미친다고 논의 되었는데, 이는 결국 작년도 성과급과 연봉을 기준으로 하는 것으로, 기존에 평가를 잘 받았던 기관이 다음 연도에도 상대적으로 높은 평가를 받은 것이라고 볼 수 있으며, 간접적으로 해석할 경우 감사에 대한 인센티브가 업무에 대한 관심 및 열정과 이어지며, 궁극적으로 기관의 성과에 긍정적인 영향을 주었다고 논의해 볼 수도 있다.

감사조직의 장인 감사(인)의 개인적인 특성과 경영성과와의 영향관계를 살펴보았을 때, 상대적으로 기관장 보다는 감사(인)의 개인적 특성이 기관성과에 큰 영향을 미치고 있지 않았으나, 개인적 차원에서의 전문성 요인의 중요성, 그리고 기관장과의 견제 관계가 아닌 협업관계 등의 중요성을 제시할 수 있다는 점에서 의의가 있다고 할 수 있다.

## (2) 감사성과

기관의 감사성과는 감사(인)와 직접적인 영향관계가 있는 만큼, 감사(인)의 특성이 감사성과에 미치는 영향을 살펴보는 것은 매우 의미있는 일이라고 할 수 있다. 여기서도 앞서 분석한 대로 감사성과를 종합청렴도, 외부청렴도, 내부청렴도로 구분하여 감사(인)의 개인적 특성과 영향관계를 살펴본 결과는 다음과 같으며, 각 표의 수치는 종속변수에 대한 계수들의 상대적인 영향력을 비교하기 위한 비표준화계수를 활용하여 작성하였다.

먼저 종합청렴도를 감사의 성과라고 할 때,  $R^2=0.362$ 로 약 36%의 모형 설명력을 나타내고 있으며, F값 역시 2.359<sup>\*\*\*</sup>로 통계적으로 유의미하다고 볼 수 있다. 이때 유의미성이 나타난 변수는 감사의 유관업무 수행 여부가 감사성과와의 양(+)의 영향관계를 가진다고 분석되었다. 이 결과 역시 감사(인)의 특성과 조직성과에서 다룬바와 같이 감사(인) 전문성의 경우 회계전문성을 강조하는 국외와 달리, 감사(인)의 전문성을 넓게 이해해야 한다는 것을 시사한다. 즉 이를 통해 감사성과를 증진시키기 위해 감사(인)이 기관의 특성을 잘 이해하거나, 감사에 대한 지식이 있거나 하는 등의 유관 업무를 지닌 감사(인)를 선임하는 것이 매우 중요한 부분이라고 논의 할 수 있다.

외부청렴도의 경우  $R^2=0.296$ 으로 약 29%의 모형적합성을 가지고 있으며, F값은 1.742<sup>\*\*\*</sup>로 나타났다. 유의미한 변수로는 감사(인)가 기존의 주요경력 이후 다른 직업을 가진 후 감사(인)로 임용된 경우와 감사유관업무수행여부가 감사성과와 양(+)의 유의미성을 나타낸다고 분석되었다. 이때 주요경력 이후 다른 직업을 가진 후 감사(인)로 임용된 경우를 '회전문 인사' 등으로 비판하는 경우도 있으나, 본 분석에서의

양(+의) 영향성을 나타내고 있는 만큼 주요경력 이후 다른 부분에서의 업무경험은 실질적으로 다양한 경험을 통해 감사(인)으로써 다양한 자질을 갖게 되는 경험이 되며, 또한 취업제한 등과 같은 법적인 부분에 있어서 타당성을 갖게 됨으로써, 결국 이러한 부분들이 긍정적인 영향을 미쳤다고 할 수 있다. 즉 외부청렴도 결과 역시 우리나라 감사(인)의 전문성에 대해서 좀 더 넓은 의미의 전문성을 규정하고 이를 감사(인)의 역할로서 정립하는 것이 매우 중요할 것이라는 논의를 이끌어 낼 수 있다.

마지막으로 내부청렴도는 앞서 논의 하였듯이 기관 내부(인)의 만족도를 측정하는 지표라 할 수 있으며, 그렇기 때문에 상대적으로 감사실의 장인 감사(인)의 개인적인 특성보다는 기관을 관장하는 기관장의 개인적 특성이 반영될 소지가 높다고 할 수 있다. 내부청렴도의 경우  $R^2=0.452$ 으로 약 45%의 모형적합성을 가지고 있으며, F값은 3.419<sup>\*\*\*</sup>로 다른 모형보다 높은 통계적 모형 적합성이 나타났다. 이를 감사성과로 했을 경우 유관업무수행 여부에 대해 유의미성이 나타났다. 이는 관리적 전문성 및 감사와 관련된 업무 전문성이 확보된 형태로 결국 이러한 결과 역시 감사(인)의 전문성에 대한 넓은 이해가 중요하다는 것을 보여준다. 이때 내부청렴도의 통제변수에서 여성정원이 높을수록 음(-)의 영향관계가 나타난다고 제시되었는데 이는 발전사 등의 공기업 등 큰 규모의 기업에서 여성의 숫자가 상대적으로 적기 때문에 나타났을 수 있으며, 여성의 경우 상대적으로 감성적이라는 측면이 반영되었을 수 있다. 그렇기 때문에 이러한 결과에 대해 여성이 많은 경우 청렴도가 낮다는 것으로 단정적으로 해석할 수는 없어 보인다.

결국 감사성과와 감사(인)의 특성을 살펴보면 결국, 외적으로 드러나는 감사(인)의 출신보다는 감사(인)가 가진 내적인 부분인 역량이 영향을 미친다는 것을 알 수 있으며, 막연히 나타나는 출신보다는 감사(인)가 가져야 하는 역량을 얼마나 많이 지니고 있는가에 따라 감사성과가 결정된다고 할 수 있겠다. 즉 이를 통해 기관의 감사성과에 직접적인 영향을 미치는 것은 전문성의 유무이지, 그 사람의 출신과는 직접적인 영향을 미치지 않는다는 것을 고려하여, 감사(인)의 전문성 유무를 통한 선임이 이루어져야 할 것이며, 감사(인)의 경우 출신에 따른 무조건적인 비판은 지양해야 할 것이다.

〈표 8〉 감사인 특성과 감사성과 간의 관계

	종합청렴도	외부청렴도	내부청렴도
(상수)	10.520**	9.102**	7.938
재직기간	-0.004	-0.004	-0.001
감사정계여부	0.241	0.240	0.294
감사정당	-0.098	-0.131	-0.050
감사관료여부	0.019	0.039	-0.050
감사직전경력차	0.103	0.148**	-0.092
회계전문	-0.035	0.082	-0.229
감사유관업무수행	0.192**	0.141**	0.215**
감사성과연봉	0.001	0.000	0.010**
감사기관장경력일치	-0.028	-0.027	-0.041
기관성격	-0.084	-0.115	-0.196
기관설립기간	-0.002	0.000	-0.001
임직원수	0.000	0.000	0.000
현원대비정원	0.984	0.324	2.232*
비정규직비율	0.028	0.017	-0.006
정원대비 여성정원	-0.005*	-0.004	-0.009**
평균근속년	0.000	-0.003	0.015
노동조합원	0.000	0.000*	0.000
자산	0.000**	0.000**	0.000
자본	0.000	0.000	0.000
매출	0.000	0.000	0.000
유의확률	0.004	0.042	0.000
F	2.359	1.742	3.419
R제곱	0.362	0.296	0.452
수정된 R제곱	0.209	0.126	0.320

주: \*P<0.1, \*\*P<0.05, \*\*\*P<0.001

### 3. 소결

본 연구에서는 공공부문의 리더의 개인적 특성과 성과와의 관계를 알아보기 위해 상대적으로 중앙정부보다 성과측정이 용이한 공공기관을 대상으로 공공기관의 리더인 기관장과 독립된 감사실의 장인 감사(인)를 대상으로 연구를 수행하였다. 그 결과를 정리하면 다음과 같다.

첫째, 기관장의 개인적 특성이나 출신은 조직성과에 영향을 미친다. 특히 그 출신과 관련하여 정계출신, 동일 정부 출신여부의 변수가 조직성과와 음(-)의 영향성을 보이

고 있는 만큼, 기관장의 정치적 보은인사의 폐해가 우려되는 바,<sup>12)</sup> 기관장 임용 시 정치적 인사를 배제하고, 이들이 가진 능력을 위주로 임용되어야 한다고 제시할 수 있다.

둘째, 기관장의 개인적 특성이나 출신은 감사성과에는 영향을 거의 미치지 않았다. 다만, 감사성과에서는 현재 기관장의 운영능력이 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 기관 내부의 만족도를 조사하는 형식인 내부청렴도의 경우 정계출신인 경우, 낮아지는 성향을 보였기 때문에 정계출신이 가지고 있는 역할과 리더십의 한계를 인정하고, 기관장이 필수로 갖추어야 하는 공공리더십을 가진 인사를 임용해야 한다고 논의할 수 있다.

셋째, 감사의 경우 조직성과나 감사성과에 개인적인 특성이 출신이 직접적인 영향을 나타내지는 않았다. 다만, 감사성과에는 감사(인)의 유관업무 수행여부가 직접적인 영향을 미치고 있는데, 이는 감사(인)가 가진 내재적 특성인 전문성이 반영된 것으로 감사 혹은 기관에 대한 다양한 지식이 있는 감사(인)인 경우 감사성과에 기여할 수 있다는 것을 보여주고 있다. 또한 이에 따라 기관장과 달리 감사인의 출신은 감사성과나 기관성과에 영향을 주지 않음으로써, 감사(인)의 경우 출신에 따른 무조건적인 비판을 지양하고 관리 및 감독, 감사에 대한 전문성 위주로 감사(인)를 임명해야 함이 중요하다고 할 수 있다.

넷째, 기관장과 감사(인)의 동일 출신 여부가 조직성과에 긍정적인 영향을 미친다. 이는 기관장이 감사(인)를 임명할 수 없는 제도적 특성상 정치적 보은인사라고 하기 어려우며, 기관장과 감사(인)가 같은 출신인 경우, 서로의 운영방식이나 관계를 잘 만들어 나갈 수 있는 기본적인 시각이 비슷하기 때문에 기관성과에 긍정적인 영향을 미친다고 해석할 수 있다. 즉 이러한 결과에 따라 기관장과 감사인은 대치하거나 반대성향을 가진 구조가 아닌, 가치의 공유 및 협력, 협조의 시각으로 관계를 해석해야 한다는 점을 제시할 수 있다.

이와 같은 결과는 앞서 선행연구에서 제시되었듯이 리더의 개인적 역량이 조직성과에 긍정적인 영향을 미친다는 결과와 유사하다고 할 수 있으며, 이와 같이 리더의 개인적 관리역량의 중요성을 인식하여, 공공부문의 조직성과 등을 향상시킬 수 있는 인사체계를 마련해 나가야 할 것이다.

12) 분석의 대상이 된 기관장을 대상으로 정계출신 기관장 19명 중 18명이 당시 집권당인 여당 출신으로 나타남.

## V. 결론 및 시사점

본 연구는 “리더의 개인적 역량이 기관성과에 어떠한 영향을 미치는가?”에 대한 연구 질문을 가지고 시작하였다. 특히 최근 공공부문에서 리더의 자질문제가 심각하게 제기되고 있으며, 특히 인사상의 특혜로 인해 발생하는 부조리가 나타나고 있다는 점에서 계량적으로 이를 분석하고자 한 본 연구는 의의가 있다고 본다. 특히, 공공기관의 리더와 성과 간의 관계에 대한 논의는 대부분 기관장으로 한정해서 논의되고 있다는데서 최근 감사의 중요성을 고려하여 독립적인 업무수행을 해야 하는 감사(인)를 분석했다는 점에서도 타 연구와 구분된다고 할 수 있다.

본 연구를 통해 제안할 수 있는 점은 리더가 가지고 있는 전문성, 학위, 기존 업무 경험 등이 그 기관과의 연관관계가 있는 개인적 관리능력이 높을수록 조직성과, 감사성과 등 조직의 성과에 최종적으로 영향을 미친다는 것이며, 특히 이 때 리더의 개인적 관리 전문성이 높은 영향성을 미친다는 것을 알 수 있다. 결국 이러한 결론은 앞에서 제시한 선행연구와 일치하는 것으로 리더가 가지고 있는 기존의 전문성이 기관의 성과와 매우 밀접하다는 것을 논의 할 수 있다.

즉, 본 연구에서 제시할 수 있는 것은 기관장 혹은 감사(인)과 같이 기관의 리더를 선임하는 경우, 그 사람이 기존에 가지고 있던 경력에 대한 편견보다는 시간이 지나면서 그들이 가지고 있게 된 관리 역량 등 전문적인 부분이 조직의 성과에 긍정적인 영향을 미친다고 논의할 수 있으며, 이에 따라 기존에 그 사람이 정계 혹은 관료였는지 여부가 중요한 것이 아닌, 내재적인 관리역량의 중요성을 인식해야 한다고 제시할 수 있다.

특히 이 연구는 우리나라에서 낙하산 인사라고 문제시 되는 관료출신, 정계출신, 그리고 정당여부, 기관장과 감사(인)의 경력일치 등을 변수로 분석함으로써, 정치적 인사에 의해 임용되었다고 생각할 수 있는 부분에 대해서 분석하였다는 의의를 지닌다. 그리고 그 결과 이러한 출신을 가지고 있는 사람이기 때문에 안 된다는 논의를 하는 것 보다는 이들이 가진 개인적 관리역량을 통해 판단해야 한다는 중요한 시사점을 제공할 수 있다.

우리나라의 경우 공공기관은 공익성과 수익성을 기반으로 다양한 공적 서비스를 제공하고 있는 중요한 기관이다. 그럼에도 불구하고 지속적으로 방만경영, 부채 등의 문제가 제기되고 있는데 이를 해소하기 위한 방안 중 하나로 리더의 역량의 중요성을 인지하고, 그 리더가 가지고 있는 어떠한 사회적 배경보다는 관리역량의 중요성을 깨닫고 각 기관의 기능과 역할에 걸맞는 관리 역량이 높은 리더의 선임이 매우 중요하다



고 할 수 있다.

본 연구의 한계로는 첫째, 선행연구나 이론적인 연구가 미흡하기 때문에 유의미성이 나타나지 않은 변수의 설명이 부족하다는 점과 둘째, 감사(인)의 나이, 학력 등과 같은 부분에 대한 자료의 한계로 인해 기관장의 개인적 변수와 같은 모형으로 분석할 수 없었다는 것이다. 그러나 리더의 특성이 조직의 성과와 운영에 결정적인 영향을 미치게 된다는 것을 계량적으로 분석함으로써, 막연하게 ‘관피아’, ‘해피아’ 혹은 정치적 보은인사로 인한 임용이 나쁘다고 하는 일반적인 시각에 대해 비판하고자 한다. 그리고 또한 상대적으로 잘 논의되지 않고 있는 공공기관 자체감사기구의 장인 감사(인)을 공공부문의 리더로 분류하여, 조직성과와 감사성과로 나누어 분석함에도 의의가 있다고 할 수 있다.

## ■ 참고문헌

- 기획재정부. 2016. 《2015년 경영평가결과》.
- 김기명. 2007. 《장례예식업의 역량과 소비지향성, 조직구조가 경영성과에 미치는 영향》. 경성대학교 교육대학원 박사학위 논문.
- 김다경·엄태호. 2014. “기관장의 관리역량이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구.” 《한국행정학보》, 48(3):295-321.
- 김보은·최지우·이보현·노승용. 2014. “공공기관장의 경력과 조직성과와의 관계.” 《현대사회와 행정》, 24(3):89-110.
- 김보은. 2016. 《감사의 구성요소가 감사품질(audit quality)에 미치는 영향》. 고려대학교 박사학위논문.
- 김요환·박준령. 2011. “기업지배구조와 감사품질, 경영성과의 관련성에 대한 실증연구.” 《국제회계연구》, 37:95-120.
- 김유경·정윤재·김유신. 2014. “공공기관 평가척도 개발연구.” 《한국언론학보》, 58(4):70-95.
- 남형우. 2012. “준정부기관의 재무적 특성과 조직성과간의 상관관계 연구.” 《국제회계연구》, 41:399-422.
- 박석희. 2006. “공기업의 성과관리와 조직생산성.” 《한국행정학보》, 40(4):511-530.
- 박원. 2013. “공공기관의 경영자 교체 및 특성이 경영성과와 이익조정에 미치는 영향.” 《국제회계연구》, 47:71-88.
- 박우성. 2002. 《역량중심의 인적자원관리》. 한국노동연구원 워킹페이퍼.

- 심광호. 2012. “공공감사의 성과측정에 관한 연구.” 《정부학연구》, 18(1):79-116.
- 안경섭·윤미정. 2009. “정부 물관리 정책 기능, 중복 개선에 관한 연구.” 《한국사회와 행정연구》, 23(3):183-208.
- 유은철·유홍림. 2012. “공기업, 준정부기관의 조직관리 특성과 조직성과와의 관계분석.” 《한국행정연구》, 23(3):23-29.
- 윤재희·김순기·이상완. 2012. “조직문화와 조직성과간의 관계에서 PMS이용과 조직학습의 매개효과에 관한 연구.” 《회계연구》, 17(3):139-175.
- 이대기. 2012. 《중소기업의 내부역량과 기술혁신성과와의 관계 및 외부네트워크와 조직문화의 조절》. 계명대학교 대학원 경영학과 박사학위논문.
- 최홍석·김재훈·정재진. 2008. 《공공기관 경영성과 영향요인 분석》. 한국행정학회 2008년도 하계학술대회논문집.
- Abraham Carmeli and Asher Tishler. 2004. “Resources, Capabilities, and the Performance of Industrial Firms: A Multivariate Analysis.” *Managerial and Decision Economics, Deploying, Leveraging, and Accessing Resources within and across Firm Boundaries* (Sep. - Nov., 2004), (25):299-315.
- Ahmad, N., Othman, R., & Jusoff, K. 2009. “The effectiveness of internal audit in Malaysian public sector.” *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 5(9): 784-790.
- Austin Chapter Research committee. 2009. Performance Measures for Internal Audit Functions.
- Bharadwaj, Anandhi S. 2000. “Information Technology Capability and Firm Performance: An Empirical Investigation.” *MIS Quarterly*, 24(1):169-196.
- Boyne, G.A. 2003. “Sources of public service improvement: a critical review and research agenda.” *Journal of Public Administration Research and Theory*, forthcoming, 13(3):367-394.
- Chenhall, R., 2005. “Integrative Strategic Performance Measurement Systems, Strategic Alignment of Manufacturing, Learning and Strategic Outcomes: an Exploratory Study.” *Accounting, Organizations and Society*, 30: 395-422.
- Corbin, J. 1993. “Competencies for electronic information services.” *The Public-Access Computer Systems Review*, 4(6): 17-25.

- Dixit, Avinash. 2002. "Incentives and Organizations in the Public Sector." *Journal of Human Resources*, 37(4):696-727.
- Donahue, A.K., Selden, S.C., & Ingraham, P.W. 2000. "Measuring government management capacity: a comparative analysis of city human resources management systems." *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10: 381-411.
- Ellwood, J. W. 2000. "Prospects for the study of the governance of public organizations and policies." in Heinrich, C. J. & Lynn, L. E.(ed). Governance and performance: new perspectives. Georgetown Univ. Press.
- Endaya, K. E., & Hanefah, M. M. 2013. "Internal audit effectiveness: An approach proposition to develop the theoretical framework." *Research Journal of Finance and Accounting*, 4(10):92-102.
- Ernst&Young. 2007. "Global Internal Audit Survey, A current state an alysis with insights into future trend sand leading practices." [accessibleon-lineatwww.theiia.org/download.cfm?file=31923](http://accessibleon-lineatwww.theiia.org/download.cfm?file=31923).
- Feizizadeh B, Blaschke T. 2012. "Land suitability analysis for Tabriz County, Iran: a multi-criteria evaluation approach using GIS." *Journal of Environmental Planning and Management*, DOI:10.1080/09640568.2011.646964 from the banking sector. *Human Resource Management Journal*, 6(4):75-92.
- Gleason, J. M. & Barnum, D.T. 1982. "Toward valid measures of public sector productivity: Performance measures in urban transit." *Management Science*, 28(4): 379-386.
- Hambrick DC. 2007. "Upper echelons theory: An update." *Academy of Management Review*, 32: 334-343.
- Heinrich, Carolyn J., and Gerald R. Marschke. 2010. "Incentives and Their Dynamics in Public Sector Performance Management Systems." *Journal of Policy Analysis and Management*, 29(1): 183-208.
- Henderson, Rebecca and Mitchell, Will. 1997. "The Interactions of Organizational and Competitive Influences on Strategy and Performance.", *Strategic Management Journal*, 18:5-14.
- Hollenbeck JR, DeRue DS, Guzzo R. 2004. "Bridging the gap between I/O research and HR practice: Improving team composition, team training, and team task design." *Human Resource Management*, 43: 353-366.

- Ingraham, P.; Joyce, P. and Donahue, A. 2003. *Government performance: why management matters*, Baltimore and London, John Hopkins University Press.
- Ingraham, Patricia W., and Donahue, A. 2000. "Dissecting the Black Box 10 Revisited: Characterizing Government Management Capacity." In Heinrich, Carolyn, and Lynn, Laurence E. (Eds.), *Governance and performance: New perspectives*. 292-318.
- Ittner, C. D., and D. F. Larcker, and T. Randall. 2003. "Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms." *Accounting, Organizations and Society*, 28 (7): 715-741.
- Ittner, C. D., William N. Lanen, and David F. Larcker. 2002. "The Association Between Activity-Based Costing and Manufacturing Performance." *Journal of Accounting Research*, 40(3):711-726.
- Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. 1993. *The wisdom of teams: creating the high performance organization*. New York: Harper Business.
- Laurence E. Lynn Jr., Carolyn J. Heinrich and Carolyn J. Hill. 2000. "Studying Governance and Public Management: Challenges and Prospects." *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(2): 233-262.
- Levine JM, Moreland RL. 1990. "Progress in small-group research." *Annual Review of Psychology*, 41: 585-634.
- Li Dang. 2004. *Assessing Actual Audit Quality*. A Thesis Submitted to the Faculty of Drexel University by Li Dang in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy May.
- Lussier, R. N. and C. F. Achua. 2001. *Leadership: Theory, Application, Skill Development*. Cincinnati, OH: South-Western College Publishing.
- Lynn, Laurence E. Jr., Carolyn J. Heinrich, and Carolyn J. Hill. 2000. "Studying Governance and Public Management: Challenges and Prospects." *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(2): 233-261.
- Marquardt, M. J. and Horvath, L. 2001. *Global Teams: How Top Multinational Span Boundaries and Cultures with High-Speed Teamwork*. Palo Alto, CA: Davis-Black.
- Mascarenhas and Turley. 1990. *Spicer's Practical Auditing*. London: Butterworths.

- McClelland, D. C. 1973. "Testing for competence rather than for intelligence." *American Psychologist*, (28): 1-14.
- McLagan, Patricia A. 1982. "The ASTD Training & Development Competency Study: A Model Building Challenge." *Training and Development Journal*, 36(5): 18-24.
- McLeod, Poppy & Stephen Lobel. 1992. *The Effects of Ethnic Diversity on Idea Generation in Small Groups*. Paper presented at the Annual Meeting of the Academy of Management, Las Vegas, Nevada.
- Neely, A. Gregory, M. and Platts, K. 2005. "Performance Measurement System Design: A Literature Review and research Agenda." *International Journal of Operations & Production Management*, 25(12):1228-1263.
- O'Toole, L.J., & Meier, K.J. 2000. *Networks, hierarchies, and public management: modeling the nonlinearities*. PP. 263-291 in C.J. Heinrich & L.E. Lynn (Eds.), *Governance and Performance: New Perspectives*. Washington, DC: Georgetown University Press.
- OECD. 2004. *OECD Environmental Performance Reviews OECD Environment Performance Canada*.
- Oerlemans, L. A. G., M. T. H. Meeus and F. W. M. Boekema. 1998. "Do networks matter for innovation? The usefulness of the economic network approach in analysing innovation." *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie*, 89(3): 298-309.
- Peter Smith. 1990. "The Use of Performance Indicators in the Public Sector." *Journal of the Royal Statistical Society. Series A (Statistics in Society)*, 153(1):53-72.
- Poister, T. H., Pasha, O. Q., & Edwards, L. H. 2013. "Does performance management lead to better outcomes? evidence from the u.s. public transit industry." *Public Administration Review*, 73(4):625-636.
- Rogers, P.S. 1990. "A taxonomy for the composition of memorandum subject lines: Facilitating writer choice in managerial contexts." *Journal of Business and Technical Communication*, 4(2): 21-43.
- Romijn, H. and Albaladejo, M. 2002. "Determinants of innovation capability in small electronics and software firms in Southern England." *Research*

*Policy*, 31: 1053-1067.

- Rupsys, Rolandas and Boguslauskas, Vytautas. 2007. "Measuring Performance of Internal Auditing: Empirical Evidence." *Engineering Economics*, 5: 9-14.
- Souitaris, V. 2002. "Firm-specific competencies determining technological innovation: a survey in Greece." *R&D Management*, 32(1): 61-77.
- Sparrow, P R., 1996. "Transitions in the psychological contract: Some evidence Strategic Performance Measures in Financial Services Firms." *Accounting, Organizations and Society*, 28(7) : 715-741.
- Spencer, L. & Spencer, S. 1993. *Competency at work: Models for superior performance*. New York: John Wiley and Sons.
- Stewart GL. 2006. "A meta-analytic review of relationships between team design features and team performance." *Journal of Management*, 32:29-54.
- Unegbu, A. O., & Kida, M. I. 2011. "Effectiveness of internal audit as instrument of improving public Sector management." *Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences (JETEMS)*, 2(4): 304-309.
- Ussahawanitchakit, A., & Intakhan, A. 2011. "Audit professionalism, audit independence and audit effectiveness of CPAs in Thailand." *International Journal of Business Research*, 11(2): 1-11.
- Vondra, Joan I. 1993. "Childhood Poverty and Child Maltreatment." In *Childhood Poverty in America: Trends, Issues, and Public Policy*, edited by Judith A. Chafel (127-66). Washington, DC: The Urban Institute.
- W.Robert Knechel, Gopal V. Krishnan, Mikhail Pevzner, LoriB. Shefchik, and UmaK. Velury. 2013. "Audit Quality: Insights from the Academic Literature." *American accounting association, a journal of practice & Theory*, 32(1): 385-421.
- Watson, W., Kundan Kumar, & L. Michaelson. 1993. "Cultural Diversity's Impact on Interaction Process and Performance: Comparing Homogeneous and Diverse Task Groups." *Academy of Management Journal*, 36(4): 590-602.
- William C. Rivenbark and Carla M. Pizzarella. 2002. "Auditing Performance Data in Local Government." *Public Performance & Management Review*, 25(4): 413-420.
- Ziegenfuss, Douglas. 2000. "Developing an internal auditing department balanced scored." *Managerial auditing Journal*, 15(1):36-40.

## The Impact of Individual Management Abilities at Public Organizations on the Organizations' Performance

Boeun Kim

Organizational leaders are considered the most important factors in making strategic choices for organizational effectiveness, not only in terms of individual and group behavior but also in terms of the direct connections to organizational performance. A leader's ability to motivate each individual member and promote organizational commitment not only creates synergistic effects by collecting individual competencies but also is decisive in firm performance differences.

In recent years, the performance and problems of public institutions have been greatly emphasized in Korea due to reckless management and increased debt among them, and there is also the issue that public institution performance is being hindered by the appointments of incompetent leaders. However, in the context of this controversy, rather than understanding the individual management competencies of these leaders, we are having negative discussions on their past work experiences only; no one is objectively analyzing the relationship between individual management capacities and organizational performance. Therefore, in this study, we analyzed the relationship between the management competence of individuals including public agency heads, organization heads, and audit officers and organizational performance and conducted multiple regression analysis of firm audit reports to present a quantitative analysis of individual characteristics and organizational performance based on the management competence in the current appointment system, including the hiring of public institution leaders.

We concluded that individual leader management ability both directly and indirectly influenced organizational performance, and that thus, when selecting public institution directors or audit officers, the focus needs to be on individual competence rather than personal traits.

※ Key Words: public institutions, leaders, auditors, capability, organizational performance