

연구논문

## 저성과자의 부정적 영향에 대한 조직구성원의 인식에 영향을 미치는 요인에 대한 탐색적 연구: 경기도 기초자치단체 공무원을 중심으로\*

박 시 진\*\*

- I. 서론
- II. 저성과자 관련 연구
- III. 분석의 틀과 분석
- IV. 분석 결과
- V. 결론: 분석 결과의 현실적 함의

### 〈요약〉

근래 들어 고성과자위주의 인사관리에서 벗어나 저성과자에 대한 적극적 관리를 통해 정부조직성과를 개선해야한다는 주장이 꾸준히 제기되고 있다. 이에 따라 최근에는 정부조직의 저성과자 발생원인 파악, 저성과자에 대한 제재 및 처벌, 저성과자 관리 효율화 방안 등 다양한 저성과자 관련 연구가 주목받고 있다. 하지만 대부분의 기존 연구들은 저성과의 원인 분석과 저성과자에 대한 조치에 중점을 둔 관계로 저성과자의 내재적 동기나 조직구성원들이 인식하는 저성과자의 부정적 영향에 대한 조사가 이루어지지는 않았다. 따라서 본 연구는 조직구성원들이 평가하는 저성과자의 내재적 동기와 소속 조직차원의 저성과자 관리관련 요인들과 조직구성원들의 저성과자의 부정적 영향에 대한 인식 간 관계에 대한 탐색을 시도한다. 경기도 기초자치단체 공무원들을 대상으로 한 실증조사 결과, 저성과자의 동기유발지수는 저성과자의 부정적 영향에 대한 인식과 역의 관계를 보이는 것으로 나타났다. 저성과자 관리를 위한 관리자 역량, 소속부서성과, 인사부서의 지원은 저성과자의 부정적 영향에 대한 인식과 정의 관계를 보이는 것으로 나타났다. 반면에 본 연구의 기대와 달리 저성과자에 대한 기관장의 지원과 저성과자에 대한 제재조치의 빈도는 조직구성원의 저성과자의 부정적 영향에 대한 인식에 유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다.

[주제어: 저성과, 저성과 공무원, 저성과자 관리, 저성과 원인]

\* 본 논문은 2017년 한국행정학회 하계공동학술대회 발표논문을 수정·보완한 것임.

\*\* 광운대학교 행정학과 조교수(sjnpnm@gmail.com)

## I. 서론

근래들어 조직 내 인적자원을 관리함에 있어 조직구성원의 대부분을 고성과자로 채우고 저성과자는 조직에서 퇴출시켜야한다는 탑그레이딩(top-grading) 인사관리 방식에서 벗어나 저성과자 성과개선 위주의 인적자원 관리가 확대되어야 한다는 주장이 활발히 제기되고 있다(박종희, 2014; Pfeffer, 2001; Smart, 2005). 이 같은 추세는 고성과자만으로 조직을 채우는 것은 현실적으로 어려우며, 구성원의 대부분을 고성과자라고 가정해도 개인 단위의 성과평가를 실시함에 있어 조직 구성원들을 각 개인의 성과평과 결과 혹은 성과수준에 따라 인위적으로 고성과자 (A-player), 평균수준성과자 (B-player), 저성과자(C-player)로 구분해야하는 현실을 반영하고 있다 (Axelrod et al., 2002). 이처럼 개인에 대한 성과평가는 조직의 필요에 의해 주기적으로 이루어지므로 누군가는 항상 저성과자가 될 수밖에 없는 관계로 고성과자나 평균수준성과자도 성과평과 결과에 따라 언제든 저성과자로 분류될 수 있는 것이다. 따라서 저성과자 관리는 오늘날 인사관리에서 필연적이며 이에 따라 우리나라 정부도 최근 저성과자 관리를 위한 인사관리 방침들을 강화하고 있다.

최근 인사혁신처가 발표한 「능력과 성과 중심의 인사관리 강화 방안」에서도 나타나듯, 오늘날 정부조직의 인사관리는 고성과자에게는 각종 보상을 제공하는 반면에 저성과자에게는 보상을 제공하지 않는 동시에 성과 개선의 기회를 부여하고 추후 개선 가능성이 낮다고 판단되는 공무원에게는 직위해제나 직권면직의 조치를 통해 저성과자의 문제를 해결하려는 방향으로 나아가고 있다 (인사혁신처, 2015). 우선 공무원 성과평가 등에 관한 지침(인사혁신처 예규 제 36호, 2017.1.20., 일부개정)의 경우, 평가자가 근무성적에서 최하등급을 받은 저성과자들과 사후 성과면담을 실시하고 저성과자의 목표달성도와 업무수행을 위한 능력에 대하여 논의하고 개선·지원방안을 마련할 것을 규정하고 있다.

고위공무원단 인사규칙 (인사혁신처 예규 제 40호, 2017.5.1., 일부개정)의 경우, 고위공무원의 성과계획서 대비 실제 성과목표 달성도가 현저히 낮은 경우를 저성과로 보고, 이를 근무성적평정 최하위등급 부여 요건 중의 하나로 정의하고 있다. 또한 동 예규는 근무성적평정에서 최하위 등급을 총 2년 이상 받은 후 실시되는 적격심사에서 부적격 의결을 받은 경우, 해당 고위공무원의 소속부처 장관이 당사자에 대하여 의결 일로부터 7일 이내에 직권 면직을 제청할 수 있도록 규정하고 있다. 이 같은 인사관리

방식의 변화로 인해 최근에는 중앙부처 고위공무원 2명이 소속 부처에서 저성과자로 분류되어 성과 향상 시범 교육 대상으로 선정된 후 사표를 제출하여 사실상 저성과를 이유로 퇴출된 일이 발생하기도 하였다 (중앙일보, 2016.1.4.).

중앙정부차원 이외에 지방자치단체에서 운영되었던 저성과자 관리제도의 대표적인 예로는 2007년부터 2010년까지 운영된 서울특별시의 신인사시스템의 현장시정추진단이 있다 (박시진, 2016; 인사혁신처, 2015; 조운직 외, 2014). 추가로, 기획재정부의 2015년 「공공기관 정상화 추진방향 2단계」에서 2진 아웃제 도입과 같은 공공기관 업무저성과자 퇴출제도가 검토된 바 있으며, 이듬해에는 「공기업·준정부기관 직원 역량 및 성과향상 지원 권고(안)」를 통하여 저성과자에게는 교육훈련 또는 배치전환의 기회를 우선 부여하여 역량과 성과 향상의 기회를 제공한 후 반복적으로 저성과자로 분류될 시 직위해제하는 방안이 제시되기도 하였다. (기획재정부, 2015, 2016).

이처럼 정부조직의 저성과자 관리에 대한 관심이 증가함에 따라 최근 학계에서도 관련 연구들이 주목받고 있다. 이들 연구는 조직 내 저성과자의 존재는 조직전반의 성과를 감소시키는 것은 물론 저성과자를 제외한 구성원들에게도 업무부담 증가, 동기수준 저하, 직무불만족 등 여러 가지 부정적 결과를 초래하기 때문에 이를 완화하거나 해결할 수 있는 방안을 찾는 데 주력했다. 이 같은 저성과자 관리에 대한 연구는 그 수가 아직 많지는 않으나 대표적인 예로, 정부조직의 저성과자 개념과 관리실태 (이민호·김운권, 2012), 근무성적불량 공무원 징계와 퇴출 (박천오, 2007), 공공조직과 민간조직 내 저성과자 관리현황 및 처방방식 비교 (김미현·이종수, 2012), 서울시 현장시정추진단 제도 (조운직 외, 2014), 저성과자 발생원인과 해결방안 (박시진, 2016; 박시진·박천오, 2017; 황정윤 외, 2014; 홍석환, 2016) 등을 들 수 있다.

그러나 대부분의 기존 연구들은 저성과의 원인 분석과 저성과자에 대한 조치에 중점을 둔 관계로 저성과자로 인한 스트레스 증가, 업무성과 저하 등의 피해를 겪는 조직구성원들의 저성과자의 부정적 영향에 대한 인식과 이러한 인식에 영향을 미치는 요인들에 대한 연구는 아직 이루어지지 않았다. 따라서 본 연구의 목적은 조직구성원들의 저성과자의 부정적 영향에 대한 인식에 영향을 미칠 것으로 예상되는 다양한 요인들을 실증조사를 통하여 탐색해보고자 하는 것이다. 이를 위해 본 연구는 다음과 같은 순서로 진행된다.

첫째, 저성과자 관리의 필요성과 기존 연구의 경향을 소개한다. 둘째, 저성과자 발생원인과 저성과자 관리상 문제점에 대한 문헌 검토를 실시하고, 본 연구에서 새로이

제시하고자하는 저성과자의 내재적 동기 및 소속 조직차원의 요인들이 저성과자의 부정적 영향에 대한 인식에 미칠 수 있는 영향에 대하여 논의한다. 셋째, 앞서 제시된 저성과자의 내재적 동기 및 소속 조직차원 요인들이 저성과자의 부정적 영향에 대한 인식에 미치는 영향을 실증 분석한다. 실증 분석을 위해서는 우리나라 기초자치단체 공무원들을 대상으로 실시한 설문조사 데이터를 사용한다. 마지막으로, 본 연구의 결과를 바탕으로 저성과자 관리에 대한 이론적·정책적 함의를 제시한다.

## II. 저성과자 관련 연구

### 1. 저성과자 관리의 필요성과 연구 경향

조직성과 향상을 위해 고성과자만을 조직에 남겨두고 저성과자는 퇴출시켜 조직을 우수한 인적자원으로 채우고자 하는 고성과자 중심 인사관리를 추구하는 조직은 저성과자에게 개선과 재기의 기회보다는 이들을 퇴출시키는 방안을 선호하므로 다양한 부작용에 직면할 수밖에 없다(박시진, 2016; Smart, 2005). Pfeffer (2001, p.249)는 고성과자 위주의 인사관리가 다음과 같은 문제들을 야기할 수 있다고 보았다. 첫째, 개인단위 성과에 대한 지나친 강조로 인해 조직 내 개인 간 경쟁 심화, 모범 실무(best practice)의 확산 둔화, 팀워크(teamwork) 저하가 나타날 수 있다. 둘째, 저성과자로 분류된 구성원이 업무 수행을 위한 자원(resource) 지원 감소, 교육훈련 기회 및 멘토링(mentoring) 지원 감소와 업무에서 배제되는 조치로 인하여 더욱더 성과 개선의 의지가 약화되어 성과가 한층 더 악화되는 악순환에 노출되는 자기충족적 예언(self-fulfilling prophecy) 현상이 발생할 수 있다. 셋째, 개인단위 성과에 치중하는 관계로 조직의 제도, 문화, 업무수행 절차에 대한 개선을 소홀히 하여 오히려 조직 전반의 성과는 감소할 수 있다. 마지막으로, 조직 경영진들이 조직을 고성과자로 채웠다고 판단하게 되면 조직이 성공할 수밖에 없다는 자만과 착각에 빠져 잘못된 의사결정을 내릴 수도 있다는 것이다. 따라서 Pfeffer (2001)는 저성과자를 퇴출시키고 고성과자를 영입하려는 기존의 우수한 인재확보전쟁(war for talent) 방식보다는 현재 조직구성원들이 최선의 성과를 달성할 수 있도록 해야 한다는 주장을 통해 저성과자 관리의 필요성을 강조하였다. 요컨대 Pfeffer는 저성과자가 조직에 존재할 수밖에 없기 때문에 저성과자를 개선하기 위한 적극적 관리가 필요

하다는 입장을 취하고 있다.

미국 인사관리처 (Office of Personnel Management: OPM)는 조직 내 저성과 공무원들은 낮은 생산성(low productivity), 형편없는 업무수준 (poor quality), 잦은 실수 (frequent errors), 불완전한 업무 수행, 업무 처리기한 (deadline) 미준수 및 일처리 지연 (backlogged work), 민원인(고객) 서비스 불량, 상사에게 업무 처리 상황 미보고 등의 공통적 특징을 보이는 것으로 보고 있다 (OPM, 1999). 이 같은 이유로 조직 내 저성과자의 존재는 조직 구성원 사기 저하, 저성과자의 업무미숙으로 인한 업무처리 지연 및 이를 해결하기 위한 동료들의 추가 업무 부담, 저성과자와 업무를 수행해야하는 고성과자들이 느끼는 스트레스로 인한 낮은 조직 몰입 및 직무 불만족 야기 등의 부정적 영향을 끼치는 것으로 알려져 있다 (황정운, 외. 2014). 관리자가 저성과자일 경우, 해당 관리자는 저성과자를 부하로 고용할 확률이 높아 조직 내 저성과자의 비율이 증가할 수밖에 없고, 이러한 현상이 지속되는 조직일수록 상대적으로 우수한 인재들에게 잠재적 직장으로서의 매력이 감소하는 문제도 발생할 수 있다 (Axelrod 외., 2002). 추가로, 미국 인사관리처의 조사에서 저성과자 관리에 소요되는 시간 때문에 본인의 실적향상에 투자할 시간이 부족하여 관리자의 성과가 악화된 경우나 저성과자를 퇴출한 후 부서에 인원을 재배정받지 못해 업무에 어려움을 겪은 경우도 보고된 바 있다 (OPM, 1999).

앞서 제시된 바와 같이 조직 내 저성과자들은 항상 존재할 수밖에 없고, 이들의 존재가 여러 가지 부정적 결과를 초래하는 관계로 저성과자들에 대한 적극적 관리는 조직전체와 조직구성원 개별 성과개선을 위해서 반드시 필요하다고 할 수 있다.

기존 정부조직의 저성과자 관리에 대한 연구는 저성과자에 대한 적극적 관리라는 공통의 목적을 가진 두 가지 흐름으로 나누어 질 수 있다. 우선 첫째 흐름은 저성과자체를 종속 변수로 보고 저성과자 발생 원인에 대한 조사를 실시한 연구들이 주를 이루고 있다. 이러한 흐름에 해당되는 연구들은 조직 구성원의 저성과를 다양한 원인들에 의한 결과로 보고 이들 원인을 분석하여 성과개선을 위한 방안을 강구하는데 주목적을 둔다. 따라서 연구의 주요 관심이 저성과자 개인에게 영향을 미치는 개인, 조직, 제도 차원의 요인을 조사하는데 있다. 두 번째 흐름은 저성과자 관리상 문제에 대한 연구가 주를 이루고 있다. 이 흐름에 속하는 연구들의 주요 관심은 조직과 관리자가 저성과자를 관리하는데 직면하는 다양한 문제들을 식별하고 해결하는데 중점을 두고 있다.

이처럼 저성과자에 대한 연구가 그간 활발히 진행되어 왔으나 두 가지 흐름 모두에서 조직 구성원들의 저성과자의 부정적 영향에 대한 인식과 이러한 인식의 형성에

영향을 미치는 다양한 요인과 관련된 연구는 아직 이루어지지 않았다. 따라서 본 연구에서는 우선 각 흐름에 속하는 기존 연구들을 요약하고, 본 연구의 주요 관심인 저성과자의 내재적 동기와 저성과 관리 관련 소속 조직차원 요인들과 저성과자의 부정적 영향에 대한 조직구성원의 인식 간 관계에 대한 논의를 진행한다.

## 2. 저성과자 발생의 원인

저성과자 발생 원인과 관련된 연구들은 저성과자 발생에 영향을 미치는 다양한 요인들을 찾아내고 각각의 원인에 대한 함의를 제시하는데 중점을 두었다. 저성과 원인에 대한 종합적 논의는 이미 학계(박시진, 2016, 이민호·김윤권, 2012, 황정윤외., 2014 등 참고)에서 개인, 조직, 제도 세 가지 차원으로 설명된 바 있다. 따라서 본 연구에서는 저성과 원인과 처방에 대한 별도의 설명보다는 그간 학계에서 제시된 저성과의 원인들을 <표 1>과 같이 요약하고자한다.

〈표 1〉 저성과의 원인에 대한 기존 연구 결과 요약

| 저성과단위 | 내용                                                                                                                                                                        | 저자                                                                                             |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 개인    | 불량한 근무 태도나 습관, 업무수행 동기(의지)부족, 업무수행 능력 부족, 직무수행 자격 미달, 직무의미성                                                                                                               | 김미현·이종수 (2012), 박시진(2016), 박천오 (2007), 박천오·박시진 (2017), 이민호·김윤권 (2012), 이승윤(2012), 황정윤 외 (2014) |
| 조직    | 관리자 역량, 조직문화 (온정주의 등), 조직구성원 간 관계, 명확하지 않은 조직목표, 자원 부족, 부적절한 직무 배치, 무능력한 상사, 상사와의 관계, 상사에 대한 만족도, 부서성과, 부처만족도                                                             | Brewer (2005), Delaney & Huselid, (1996), Light (2002), Napa (2004), OPM(1999), Pfeffer (2001) |
| 제도    | 성과관리 및 평가제도, 보상체계, 인사관리 규정, 저성과자 제재방안이나 조치, 근무성적공정성에 대한 인식, 교육훈련 부실, 선발채용 시스템, 고성과자위주 인사관리 시스템 및 관행, 저성과자에 대한 업무유관 자원 제공 및 업무지원 감소, 저성과자 처벌 (제재, 시정조치, 퇴출 등) 제도, 공무원 신분보장 |                                                                                                |

\* 본 요약표는 박시진 (2016, p. 106)에 새로운 연구와 원인을 추가하여 작성되었음.

앞서 제시된 저성과자 발생원인 관련 기존연구들은 다음과 같은 한계를 보인다. 우선, 저성과에 직접 영향을 미치는 원인들에 대한 정보는 알 수 있으나 저성과자를 제외한 조직구성원들이 인식하는 저성과자의 부정적 영향에 대한 조사가 부족하다. 다시 말해, 저성과자의 존재로 인해 발생할 수 있는 다양한 결과보다는 저성과 자체에만 관심을 가진 것이다. 따라서 저성과자를 제외한 조직구성원들이 느끼는 저성과자로 인한 피해에 대한 심리적 압박감, 업무 과부하, 스트레스 등은 기존 연구에서 거의

다루어지지 않았다. 다음으로, 저성과자 개인 차원에서 중요한 요인이 될 수 있는 저성과자의 내재적 동기에 대한 조사가 부족하였다. 일부 연구(박시진, 2016)가 저성과자의 직무의미성과 공무원의 성과 간 관계를 분석하였지만 직무의미성과 성과수준 간 유의미한 정(+)의 관계만 발견했을 뿐 공무원의 다양한 내재적 동기를 포괄할 수 있는 개념이나 척도를 사용하지는 않았다.

본 연구는 이 같은 한계를 보완하고자 저성과 자체를 종속변수로 보는 기존 방식과 달리 조직구성원들이 인식하는 저성과자의 부정적 영향(스트레스, 본인 성과 악화 등)을 종속변수로 정의하고 독립변수로써는 기존 연구에서는 다루어지지 않았던 저성과자의 내재적 동기에 대한 논의를 진행한다. 일반적으로 저성과자가 낮은 내재적 동기 수준을 보일 것이라는 것은 유추 가능하지만 저성과자의 내재적 동기 수준(level)과 조직 구성원들의 저성과자의 부정적 영향에 대한 인식 간 관계는 아직 조사된 바 없다.

본 연구의 접근방식과 관련된 연구로는 최근 박천오·박시진(2017)이 Weiner(1985)의 귀인이론을 활용하여 저성과의 원인이 저성과자에 있는 경우(내재적 요인)와 저성과자의 통제를 벗어난 외적인 이유(외재적 요인)에 있는 경우에 대한 동료들의 반응 행태를 분석한 연구가 있다. 하지만 이들 저자는 조직구성원들이 느끼는 저성과자의 부정적 영향에 대한 조사보다는 저성과 원인과 조직구성원들의 반응 간 상관관계를 분석한 관계로 저성과자의 부정적 영향에 대한 구성원의 인식을 구체적으로 살펴보는 본 연구의 접근방식과는 구분될 수 있다.

일반적으로 저성과자 관리는 저성과자 개인의 불량한 근무태도, 업무수행 동기부족, 직무수행능력 부족 등에 대한 대응으로 시정조치, 제재, 처벌 등의 외적요소(extrinsic factors)를 이용하여 저성과자가 부정적 결과를 피하기 위하여 성과를 개선하도록 하는 방식으로 이루어진다. 따라서 저성과자가 업무 수행 과정에서 얻게 되는 내적 보상(intrinsic reward) 혹은 저성과자의 내적동기(intrinsic motivation)의 수준(level)에 대한 관심은 상대적으로 매우 낮다. 이 같은 현상은 조직구성원들이 저성과자는 당연히 본인의 업무를 수행하기 싫어할 것이고 내재적 동기가 낮을 것으로 인식할 것이라는 가정에서 기인된 것이라고 할 수 있다. 하지만 저성과자에 대한 조치는 저성과자들이 평가하는 내적동기수준에 의하여 결정되는 것이 아니라 저성과자의 관리자나 주변인들에 의하여 결정되기 때문에 저성과자의 주변 조직구성원들이 저성과자의 내재적 동기수준을 어떻게 바라보는지에 대하여 조사해볼 필요가 있다. 따라서 본 연구에서는 Hackman & Oldham(1975, 1976)이 개발한 직무특성이론을 활용하여

조직구성원들이 평가하는 저성과자의 내재적 동기수준과 저성과자의 부정적 영향에 대한 인식 간 관계를 탐색해보고자 한다.

### 3. 저성과자 관리상 문제점

저성과자 관리에 있어 저성과자 개인의 성과가 개선되는 것은 매우 중요하지만 궁극적으로 조직 내 저성과자 관리는 경영진과 관리자의 책임이기 때문에 대부분의 관리자들은 저성과자가 처할 수 있는 제재나 퇴출 등의 곤란한 상황에 부담을 느끼면서도 저성과자들에 대한 능동적 관리가 조직의 발전에 필요하다는 점에 동의한다 (Axelrod, 2002). 저성과자에 대한 능동적 관리는 저성과에 대한 시정 및 제재 조치를 통하여 조직 내에 일을 제대로 안하는 사람은 반드시 처벌 받는다는 결과를 보여줌으로써 조직 구성원의 성과관리시스템에 대한 신뢰를 증진시키는 긍정적 효과가 있는 것으로 알려져 있다 (OPM, 1999). 그러나 실제 관리자들이 적극적으로 저성과자를 관리하는데 있어 다음과 같은 방해요소들이 존재하는 것으로 알려져 있다.

첫째, 관리자들은 저성과자에 대한 공식적 조치의 결과로 나타날 수 있는 조직 내 부정적 분위기를 우려한다. 저성과자에 대한 교육훈련, 제재, 시정조치, 퇴출 등의 저성과 관리 과정에서 저성과자 뿐만 아니라 저성과자의 동료나 타부서의 직원들까지도 본인이 저성과자가 되는 경우가 발생할 수도 있다는 불안감과 초조함에 젖어 조직의 분위기에 악화될 수도 있기 때문이다 (이승윤, 2012; GAO, 2005). 이 같은 이유로 저성과자에 대한 공식적 조치를 망설이거나 조치를 위한 의사결정 검토시간이 길어질수록 소속부서의 다른 구성원들은 관리자에 대한 불만이 증가하며, 만약 저성과자를 퇴출하는데 실패하면 일을 열심히 할 필요가 없다는 분위기가 형성될 수 있는 가능성 또한 관리자에게는 부담으로 작용할 수 있다 (OPM, 1999). 추가로, 조직의 저성과자 관리에 대한 공식적 조직문화 혹은 암묵적 문화(unwritten and unspoken rules)도 관리자들이 저성과자에 대한 조치를 취함에 있어 유의미한 영향을 줄 수 있으며 특히 저성과자 발생 시 부서장의 부하직원 관리능력을 문제 삼는 조직문화 하에서는 관리자들이 저성과자 조치에 더 큰 어려움을 겪게 된다 (Franklin & Pagan, 2006; MSPB, 1999). 우리나라 정부조직의 경우 '온정주의' 조직 문화의 영향으로 관리자가 부하직원을 감싸주어야 한다는 관습이 남아있어 상관이 저성과를 보이는 부하직원에 대한 공식적 조치를 취하는 것이 쉽지 않다는 연구결과도 있다 (박천오, 2007, p.221).

둘째, 관리자들은 저성과자와 대면을 통해 성과상담을 실시하고 저성과에 대한 냉철한 피드백을 제공한 후 공식적 조치를 취하는 과정에 대해 심적 부담을 느낄 수 있다 (성상현 외, 2013). 저성과자가 과거에는 고성과자이었거나 오랜 기간 조직에 근무한 경우 관리자들은 해당 저성과자에 대한 적극적 조치를 더욱 꺼리게 된다 (Axelrod 외., 2002). 1999년 미국실적제보호위원회에서 출간된 ‘연방정부 관리자와 저성과자’(federal supervisors and poor performers) 보고서는 저성과자에 대한 공식적 대면 혹은 상담에 대한 부담과 불편함이 저성과자에 대한 적극적 관리의 회피요인으로 작용한다고 보고 있다 (MSPB, 1999). 해당 보고서에서는 1996년에 실시된 연방 정부 실적제 운영실태 파악 조사 (merit principle survey)에서 88% 이상의 관리자들이 저성과자에 대한 비공식적 (informal) 상담 (counseling)을 실시한 바 있다고 응답한 반면 저성과자에게 소속 기관의 공식적 상담 서비스(counseling service)를 이용하도록 제안한 비율은 27%에 불과하였던 점을 주장의 근거로 삼고 있다. 이어서 해당 조사에서 실제 저성과자들에게 보통이하의 근무성적등급(less than satisfactory)을 부여한 비율은 33%였으며 저성과자에 대한 공식적 조치를 취했다고 응답한 관리자는 17%에 불과했다고 밝혀 관리자들이 실제로 저성과자에게 최하등급을 부여하거나 공식적 조치를 취하는 비율이 매우 낮다는 점을 강조하였다.

마지막으로, 관리자들은 저성과자 조치과정에서 다양한 실무상 문제를 겪기도 한다. 저성과자 선정을 위한 성과 수준을 측정하는데 있어 부하직원들의 비계량적 성과를 차별화해야 하는데서 발생하는 공정성과 객관성의 문제는 관리자들이 저성과자를 선정해야할 때마다 맞닥뜨리는 과제다 (MSPB, 1999). 현실적으로 관리자들이 완벽하게 객관적인 성과측정에 의한 평가를 할 수 없기 때문에 관리자는 부하직원들과 평가의 객관성과 공정성에 대한 시시비비를 가려야하는 부담을 안고 저성과 대상자를 선정해야한다 (김윤권·이민호, 2010). 또한 특정 부하직원을 저성과자로 선정하겠다는 의사결정을 하고 난 이후에도 이를 위해 준수해야하는 각종 규정 및 절차, 저성과자 선정 근거 문서 작성, 저성과자에 대한 시정 조치를 위한 성과 개선 계획서 작성 (performance improvement plan) 등 복잡한 절차로 인한 및 시간 소모가 관리자들이 저성과자 관리 의지를 감소시키기도 한다 (GAO, 2005).

앞서 논의한 바와 같이 관리자의 입장에서 저성과자 관리상 애로사항을 파악하고 이에 대한 함의를 찾고자하는 연구는 성공적인 저성과자 관리를 위해 중요하다. 그러나 이 같은 접근 방식은 저성과자 관리를 관리자의 입장에서만 바라본 관계로 저성과

로 인하여 피해를 보거나 부정적 영향을 받는 조직구성원들의 저성과자 관리에 대한 인식을 알기 어렵다. 본 연구에서는 이 같은 한계를 극복하기 위하여 조직구성원들의 저성과자 관리의 주체가 될 수 있는 조직차원의 요인들에 대한 인식을 조사하여 저성과자 관리 연구에 새로운 지평선을 열고자 한다.

조직 구성원들이 스트레스를 받거나 본인의 업무 만족도가 저하되었을 시 그 책임 소재를 조직과 관리자로부터 찾는다는 것은 기존 연구에 의하여 제시된 바 있다. 우선, 저성과자 발생 이유를 부하직원들을 감독해야하는 관리자의 관리 및 감독 능력 부재로 보는 연구들은 관리자의 저성과자 관리 역량 부족을 주요 문제로 본다(Brewer, 2005; NAPA, 2004). 직무 스트레스(job stress) 관련 연구들은 관리자의 부실한 관리·감독과 지원, 부족한 교육훈련, 조직의 구성원에 대한 부적절한 직무 설계(inappropriate job design), 부실한 경영 방식(poor management style) 등을 조직 구성원들의 스트레스 유발요인과 직무만족 감소요인으로 지목하고 있다 (Kirkcaldy, Trimpoo, & Williams, 2002; Ongori & Agolla, 2008; Parker & DeCotiis, 1983).

이 같은 결과는 조직의 인적자원관리 방침 (human resource management practices) 또한 조직 구성원들의 스트레스나 직무만족도에 영향을 미칠 수 있다는 것을 시사한다. 이러한 인적자원관리 방침에는 교육훈련을 이용한 조직 구성원의 기술과 능력향상을 통한 인적자원의 질 (quality) 향상, 조직 목표달성에 기여하는 구성원에 대한 보수 및 각종 보상(incentive) 제도 확립 등이 포함된다 (Delaney & Huselid, 1996). 조직의 교육훈련, 성과평가제도, 보상체계 등에 조직구성원이 만족하고 이를 올바른 인적자원관리 관행이라고 인식 하는 것이 조직구성원의 성과에 긍정적 영향을 미친다는 것은 다수의 과거연구에서 밝혀진 바 있다 (한웨 외, 2015; Delery & Doty, 1996). 결국 저성과자 관리가 제대로 이루어져 조직의 성과를 개선하고 조직구성원들의 불만족을 해결하기 위해서는 소속기관의 인사관리 방침을 정하는 기관장과 인사부서의 적극적 지원이 필수적인 것이라고 할 수 있다 (Axelrod 외., 2002).

공무원 저성과자관리의 경우, 인적자원 관리방침 혹은 인사부서의 지원이 저성과 개선에 있어 실제 도움이 된다는 사례들이 존재한다. 과거 미국 인사관리처가 연방정부 관리자들을 대상으로 실시한 조사에서 저성과에서 벗어난 부하직원의 저성과를 개선하는데 있어 유용했던 자원(resource)들에 대한 인식을 묻은 결과, 관리자들은 개별 직원 성과관리 기준 및 계획수립 (77.8%), 인사부서의 지원 (96.1%), 동료 관리자 및 상급 관리자의 도움 (95%)의 비율로 ‘어느 정도 도움이 되었다’(somewhat helpful) 혹은

‘매우 도움이 되었다’(very helpful)라고 응답한바 있다 (OPM, 1999). 이와 유사하게 관리자들이 저성과에 대한 각종 조치를 취할 시 상급 관리자나 경영진이 해당조치를 지지해줄 것에 대한 신뢰의 부재로 저성과자 관리에 소극적일 수 있기 때문에 소속기관의 인사부서의 주도로 저성과자 관리를 위한 관리자 교육 훈련 및 근무성적평정시스템 개선 등 관리자를 위한 제도적 지원을 확대해야 한다고 주장한 연구도 있다 (GAO, 1990, 2005).

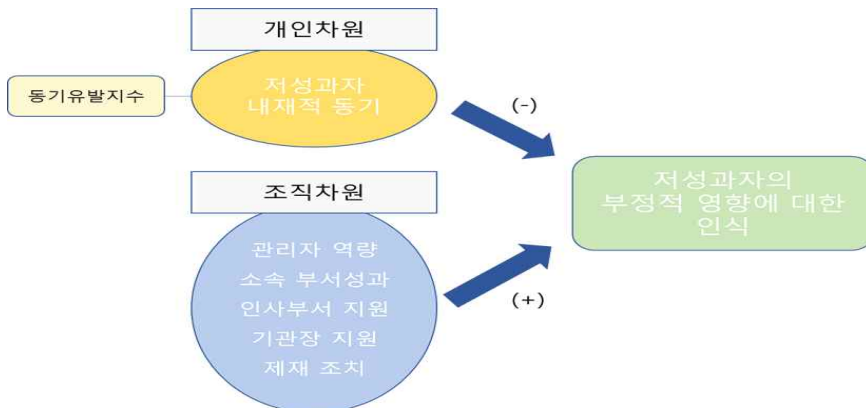
본 연구에서는 위와 같은 논의들을 바탕으로 조직구성원들이 저성과자 관리에 있어 저성과자를 직접 관리하는 관리자 역량, 소속 부서의 부서성과, 소속기관의 인사부서의 저성과자 관리 지원, 소속기관장의 저성과자 관리 지원, 그리고 조직의 저성과자 제재조치에 대하여 가지고 있는 인식과 저성과자의 부정적 영향에 대한 인식의 수준 간 관계를 살펴본다.

### Ⅲ. 분석의 틀과 분석

#### 1. 연구모형

앞서 제시된 본 연구의 독립변수인 저성과자의 내재적 동기와 저성과자 소속조직 차원의 변수와 종속변수인 저성과자의 부정적 영향에 대한 인식의 관계를 요약한 분석의 틀은 <그림 1>과 같다.

〈그림 1〉 연구모형



〈그림 1〉에서 제시된 바와 같이 본 연구에서는 조직구성원들이 평가하는 저성과자의 내재적 동기 수준을 저성과자 개인과 관련된 차원의 독립변수로 정의한다. 관리자 역량, 소속 부서성과, 인사부서 지원, 기관장 지원, 저성과자에 대한 제재 조치는 저성과자 소속 조직차원의 독립변수로 정의한다. 본 연구의 목적은 저성과자의 부정적 영향에 대한 조직구성원의 인식에 영향을 미칠 수 있는 다양한 요인에 대한 탐색이므로 따로 가설을 설정하지 않고 관계의 정(+)과 부(-)의 방향성만을 제시한다.

〈표 2〉 조사대상자들의 인구통계학적 및 인적 특성

| 구분         |                 | 빈도  | 유효 퍼센트 |
|------------|-----------------|-----|--------|
| 저성과자와 근무빈도 | ① 전혀 없다         | 16  | 6.6    |
|            | ② 거의 없다         | 75  | 30.9   |
|            | ③ 보통            | 125 | 51.4   |
|            | ④ 자주 있다         | 24  | 9.9    |
|            | ⑤ 매우 자주 있다      | 3   | 1.2    |
|            | 합계              | 243 | 100.0  |
| 성별         | 여성(=0)          | 110 | 45.1   |
|            | 남성(=1)          | 134 | 54.9   |
|            | 합계              | 244 | 100.0  |
| 교육수준       | 고등학교졸업(=1)      | 9   | 3.7    |
|            | 대학 재학 혹은 수료(=2) | 14  | 5.8    |
|            | 대학 졸업(=3)       | 205 | 84.4   |
|            | 대학원 재학(=4)      | 4   | 1.6    |
|            | 대학원 졸업(=5)      | 11  | 4.5    |
|            | 합계              | 243 | 100.0  |
| 연령         | 20대(=1)         | 4   | 1.6    |
|            | 30대(=2)         | 92  | 37.6   |
|            | 40대(=3)         | 102 | 41.6   |
|            | 50대(=4)         | 47  | 19.2   |
|            | 합계              | 245 | 100.0  |
| 직급         | 4급이상(=1)        | 12  | 4.9    |
|            | 5급(=2)          | 20  | 8.2    |
|            | 6급(=3)          | 87  | 35.7   |
|            | 7급(=4)          | 63  | 25.8   |
|            | 8급이하(=5)        | 62  | 25.4   |
|            | 합계              | 244 | 100.0  |

## 2. 연구자료 및 방법

본 연구는 저성과자의 내재적 동기 및 소속 조직차원의 변수들이 조직구성원들의 저성과자의 부정적 영향에 대한 인식에 미치는 영향을 파악하고자 경기도 기초자치단체 2곳(K시 146명, Y시 99명)을 대상으로 설문 조사를 실시하였다. 설문조사는 2016년 8월과 9월 두 달에 걸쳐 이루어졌다. 총 350여부의 설문지가 K시와 Y시 기초자치단체 소속(시청) 공무원들에게 배포되었고, 이 가운데 245부(70%)가 회수되었다. 이들 지방공무원의 인구통계학적 특성 및 인적 배경은 <표 2>와 같다. 본 연구의 주 관심사는 저성과자의 내재 동기와 조직 차원의 저성과자 관리에 대한 인식이므로 설문의 내용은 관련 문항들로 구성되었다. 실증조사를 위해 기술통계, 주성분분석, 회귀분석이 사용되었다.

## 3. 변수의 측정

본 연구의 독립변수는 저성과자 개인 차원의 요인과 조직차원의 요인 두 가지 차원으로 나누어 측정한다. 본 연구의 종속변수는 저성과자의 부정적 영향에 대한 인식이다. 우선 본 연구의 독립변수를 구성하는 문항은 <표 3>에 제시되어 있으며 각 변수에 대한 설명은 개인과 조직 차원으로 나누어 제시한다.

〈표 3〉 변수 및 측정지표

| 변수   |         | 질문                                                         |
|------|---------|------------------------------------------------------------|
| 개인차원 | 동기유발지수  | ① 폭넓고 다양한 지식, 기술, 능력이 필요한 업무들을 수행하였다                       |
|      |         | ② 완결성 있는 업무 배분이 이루어 졌다 (업무의 시작부터 끝까지 업무를 담당함)              |
|      |         | ③ 업무의 결과가 조직내외 혹은 공공에 중요하고 긍정적인 영향을 미쳤다                    |
|      |         | ④ 업무를 수행방법을 스스로 결정할 수 있는 자율성이 있었다                          |
|      |         | ⑤ 업무 성과와 노력의 효과성에 대하여 객관적인 업무 달성도 혹은 조직 구성원들로부터 정보를 제공 받았다 |
| 조직차원 | 관리자 역량  | 저성과자를 효율적으로 관리함에 있어 상관의 저성과자 관리 역량의 중요성                    |
|      | 부서성과    | 부서 성과 부진으로 인해 나의 근무성적평정에 악영향을 받는다                          |
|      | 인사부서 지원 | 저성과자를 효율적으로 관리함에 있어 소속기관 인사부서(인사과 등)의 지원의 중요성              |
|      | 기관장 지원  | 저성과자를 효율적으로 관리함에 있어 소속기관 소속 기관장의 관심과 지원의 중요성               |
|      | 제재조치    | 관리자(응답자 포함)가 저성과 부하직원에 대해 징계 등 제재(불이익) 조치를 취하는 경우가 있습니까?   |

\*주: 모든 문항은 리커트 척도로 측정됨. ‘동기유발지수’, ‘부서성과’ 문항: ① 전혀 그렇지 않다 ② 그렇지 않다 ③ 보통 ④ 그렇다 ⑤ 매우 그렇다. ‘관리자 역량’, ‘인사부서지원’, ‘기관장 지원’: ① 전혀 중요하지 않다 ② 중요하지 않다 ③ 보통 ④ 중요하다 ⑤ 매우 중요하다. ‘제재조치’: ① 자주 있다 ② 간혹 있다 ③ 거의 없다 ④ 전혀 없다

본 연구의 종속변수인 저성과자의 부정적 영향에 대한 인식을 측정한 문항들과 이들 문항에 대한 주성분분석(principle component analysis) 분석결과는 <표 4>와 같다. 주성분 분석결과 조직구성원이 느끼는 스트레스, 업무과부하, 직장에 대한 만족도, 업무열의 감소의 네 문항이 한 요인으로 묶이는 것으로 나타났다. 또한 측정문항들을 하나의 요인을 측정하는 내적신뢰도를 나타내는 크론바흐 알파값은 .82로 나타났다. 따라서 이들 네 문항을 합하여 종속변수인 저성과자의 부정적 영향을 나타낼 수 있는 일종의 지수(index)를 구성하였다. 최종 지수값은 네 문항을 합한 값의 평균으로 설정하였다.

〈표 4〉 저성과자의 부정적 영향에 대한 인식 주성분분석

| 종속변수                                                  | 문항                 | 요인<br>부하값 | 아이겐값 | 크론바흐<br>알파값 |
|-------------------------------------------------------|--------------------|-----------|------|-------------|
| 저성과자의<br>부정적 영향에 대한 인식<br>(평균: 3.68)<br>(표준편차: 0.616) | ① 정신적으로 스트레스를 받는다  | .816      | 2.61 | .82         |
|                                                       | ② 업무 과부하를 겪게 된다    | .789      |      |             |
|                                                       | ③ 직장에 대한 만족도가 떨어진다 | .835      |      |             |
|                                                       | ④ 업무 열의가 감소된다      | .790      |      |             |

본 연구의 독립변수인 저성과자의 동기유발수준 (내적동기 수준)과 조직 차원의 저성과자 관련 변수들은 다음과 같다.

#### 1) 저성과자의 동기유발수준

저성과자의 내재적 동기 수준은 Hackman & Oldham (1975)의 동기유발지수 (motivating potential score: MPS)를 활용하여 측정한다. MPS는 미국연방정부에서 연단위로 실시하는 실적제 운영 실태 조사 (Merit principle survey)에서 수만 명의 연방정부공무원을 대상으로 이들의 직무수행 잠재동기수준(motivation potential)을 측정하기 위하여 매년 쓰이고 있는 척도이기도하다 (MSPB, 2012). <표 3>에 제시되어 있는 동기유발지수구성 문항은 Hackman & Oldham (1975,1976)의 척도를 우리나라 행정실정에 맞게 수정한 김상묵 (2005,p.66)의 척도를 본 연구의 목적에 맞게 수정하였다. 동기유발지수를 회귀분석을 위하여 지수(index)화 시키는 공식 또한 김상묵 (2005)이 제시한 Hackman & Oldham의 동기유발지수 계산공식을 활용하였다.

$$MPS = \left( \frac{\text{기능다양성} + \text{과업정체성} + \text{과업중요성}}{3} \right) \times \text{자율성} \times \text{환류}$$

일반적으로 조직구성원의 동기의 수준의 높을수록 성과도 높은 경우가 많으므로 본 연구에서는 조직구성원들이 저성과자의 내적동기수준이 높다고 평가할수록 이들 저성과자의 부정적 영향에 대한 인식의 수준이 낮아질 것으로 기대한다. 따라서 저성과자의 내적동기수준과 저성과자의 부정적 영향에 대한 인식은 부(-)의 관계를 가질 것으로 가정한다.

## 2) 조직 차원의 변수

앞서 <표 3>에서도 제시된 바와 같이 조직구성원들이 저성과자를 관리함에 있어 관리자 역량, 소속 부서의 부서성과, 인사부서의 지원, 기관장의 지원, 그리고 조직의 저성과자 제재 정도에 대한 인식이 저성과자의 부정적 영향에 대한 인식에 미치는 영향을 분석한다. 저성과자 관리에 대한 조직구성원의 인식에 관한 척도는 아직 학계에서 일반적으로 사용되는 척도가 없는 관계로 본 연구를 위해 개발한 문항을 사용하였다. 본 연구에서 제시한 조직 차원의 변수들과 저성과자의 부정적 영향에 대한 인식은 정(+)의 관계를 가질 것으로 가정한다. 앞서 논의된 바와 같이, 조직구성원들은 조직차원에서 저성과자 관리가 이루어지기를 기대하므로 본 연구에서 제시한 저성과자 관리주체에 대한 인식과 저성과자의 부정적 영향에 대한 인식 수준은 정(+)의 관계를 나타낼 것으로 가정한다.

# IV. 분석 결과

## 1. 기술적 통계

본 연구의 주요 변수들에 대한 기술적 통계는 다음 <표 5>와 같다.

〈표 5〉 주요 변수들에 대한 기술 통계

| 변수           | N   | 최소값  | 최대값   | 평균    | 표준편차  |
|--------------|-----|------|-------|-------|-------|
| 저성과자의 부정적 영향 | 245 | 1    | 5     | 3.68  | .616  |
| 동기유발지수       | 227 | 1.00 | 69.33 | 21.15 | 13.06 |
| 관리자 역량       | 241 | 1    | 5     | 3.66  | .748  |
| 소속부서 성과      | 245 | 1    | 5     | 3.35  | .819  |
| 인사부서의 지원     | 242 | 1    | 5     | 3.66  | .801  |
| 기관장의 지원      | 243 | 1    | 5     | 3.74  | .806  |
| 제재조치         | 240 | 1    | 4     | 2.92  | .619  |

\*동기유발지수의 만점은 125점임.

## 2. 주요 변수 간 상관관계 분석

저성과자의 내재적 동기 및 조직에 대한 인식과 저성과자의 부정적 영향에 대한 인식 간 상관관계 분석은 〈표 6〉에 제시되어 있다. 분석결과 변수들 간 관계 중 다중공선성 (multicollinearity)의 문제를 유발할 만큼 강한 상관관계는 없는 것으로 나타났다. 또한 이 같은 결과는 상관관계 분석에 포함되었던 변수들을 이용한 회귀분석 결과에서 〈표 7〉에 제시된 바와 같이 각 변수의 분산팽창계수(Variance inflation factor: VIF) 값이 일반적인 절사점인 10점(O'brien, 2007)보다 모두 낮았고 분산팽창계수의 최솟값이 2.4 미만인 결과에서도 확인될 수 있다.

〈표 6〉 주요 변수 간 상관관계 분석

|                 | 1      | 2      | 3      | 4      | 5      | 6    | 7 |
|-----------------|--------|--------|--------|--------|--------|------|---|
| 1. 저성과자의 부정적 영향 | 1      |        |        |        |        |      |   |
| 2. 동기유발지수       | -.163* | 1      |        |        |        |      |   |
| 3. 관리자 역량       | .331** | -.017  | 1      |        |        |      |   |
| 4. 소속부서 성과      | .551** | -.043  | .057   | 1      |        |      |   |
| 5. 인사부서의 지원     | .398** | -.137* | .429** | .146*  | 1      |      |   |
| 6. 기관장의 지원      | .350** | -.024  | .599** | .177** | .627** | 1    |   |
| 7. 제재조치         | .031   | .153*  | .097   | .004   | -.012  | .032 | 1 |

\*\* . 상관계수는 0.05 수준(양쪽)에서 유의함.

독립변수인 저성과자의 내재적 동기와 조직차원의 변수에 대한 인식과 종속변수인 저성과자의 부정적 영향에 대한 인식의 다중회귀분석결과는 〈표 7〉과 같다. 조사

대상자인 공무원들의 저성과자와의 근무빈도, 성별, 교육 수준, 연령, 직급은 통제 변수로 포함되었다. 본 연구의 주요 관심인 통제변수를 포함한 회귀분석을 실시하기 전에, 통제변수가 전체모형의 설명력에 미치는 긍정적 혹은 부정적 영향의 정도를 파악하기 위하여 주요변수들만을 포함한 회귀분석을 실시하였다. 분석결과, 주요변수만을 포함한 회귀모형의 설명력(수정된 R제곱)은 39.1% ( $R^2=.391$ )이었으며  $F값(=24.439)$ 으로 모형의 적합성은 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 통제변수를 포함하여 실시한 회귀분석 결과, 모형의 설명력(수정된 R제곱)은 39.5%( $R^2=.395$ )이었으며  $F값(=13.888)$ 으로서 모형의 적합성이 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 따라서 통제변수의 추가로 모형의 설명력이 약 0.4%( $R^2=.04$ ) 증가하여 통제변수가 회귀분석에 큰 영향을 미치지 않는 것으로 나타나 본 연구의 최종 회귀분석 모형에 통제변수를 포함시켰다.

〈표 7〉 회귀모형: 저성과자의 부정적 영향에 대한 인식의 영향요인

| 변수                    |              | b      | t      | 유의<br>확률 | b      | t      | 유의<br>확률 | VIF   |
|-----------------------|--------------|--------|--------|----------|--------|--------|----------|-------|
| 개인<br>차원              | 동기유발지수       | -.005  | -1.862 | .064*    | -.005  | -2.075 | .039**   | 1.120 |
| 조직<br>차원              | 관리자 역량       | .166   | 3.220  | .001**   | .180   | 3.387  | .001**   | 1.687 |
|                       | 소속 부서성과      | .336   | 8.476  | .000***  | .331   | 8.260  | .000***  | 1.055 |
|                       | 인사부서의 지원     | .192   | 3.627  | .000***  | .180   | 3.370  | .001**   | 1.866 |
|                       | 기관장의 지원      | -.023  | -.414  | .679     | -.019  | -.324  | .746     | 2.324 |
|                       | 제재조치         | -.024  | -.452  | .652     | -.034  | -.647  | .518     | 1.045 |
| 통제<br>변수              | 저성과자와 근무경험   | -      |        |          | -.025  | -.609  | .543     | 1.087 |
|                       | 성별(남=1, 여=0) |        |        |          | -.084  | -1.256 | .210     | 1.134 |
|                       | 교육수준         |        |        |          | -.066  | -1.269 | .206     | 1.092 |
|                       | 연령           |        |        |          | -.069  | -1.213 | .227     | 2.019 |
|                       | 직급           |        |        |          | -.032  | -.817  | .415     | 1.924 |
| (상수)                  |              | 1.511  | 5.873  | .000     | 2.167  | 5.068  | .000     | -     |
| R-squared             |              | .408   |        |          | .426   |        |          |       |
| Adjusted<br>R-squared |              | .391   |        |          | .395   |        |          |       |
| F                     |              | 24.439 |        |          | 13.888 |        |          |       |
| 유의확률                  |              | .000   |        |          | .000   |        |          |       |
| N                     |              | 219    |        |          | 217    |        |          |       |

주: \*  $p < .10$ , \*\*  $p < .05$ , \*\*\*  $p < .001$

다중회귀분석 결과는 다음과 같다. 첫째, 본 연구에서 기대한 바와 같이 저성과자 동기유발지수는 저성과자의 부정적 영향에 대한 인식에 부(-)의 방향으로 통계적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 이는 조직구성원들이 저성과자들의 내재적 동기수준이 높다고 생각할수록 해당 저성과자가 미치는 부정적 영향에 대한 인식의 수준(level)이 낮아진다는 것을 의미한다. 둘째, 본 연구에서 기대한 바와 같이 조직차원의 저성과자 관리와 관련된 변수들 중 ‘관리자 역량’과 ‘인사부서의 지원’이 저성과자의 부정적 영향에 대한 인식과 통계적으로 유의미한 정(+)의 관계를 보였다. 이 같은 결과는 관리자와 인사부서가 저성과자 관리의 주체가 되어야한다고 생각하는 구성원일수록 저성과자 존재의 부정적 영향에 대한 인식의 수준이 높다는 것을 나타낸다. 또한 ‘소속부서성과’와 저성과자의 부정적 영향에 대한 인식과 통계적으로 유의미한 정(+)의 관계를 나타냈다. 이는 소속 부서의 성과가 부진할수록 자신에게 부정적 영향이 미칠 것이라고 인식한 조직구성원일수록 저성과자의 부정적 영향에 대한 인식의 수준이 높다는 것을 의미한다. 반면에 기관장의 지원 정도, 저성과자에 대한 공식적 제재조치는 저성과자의 부정적 영향에 대한 인식에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이는 소속기관의 장이 저성과자 관리에 대하여 제공하는 각종 지원과 조직 내 관리자들이 저성과에 대하여 실제 조치를 취하는 빈도가 조직구성원들의 저성과자의 부정적 영향에 대한 인식과 관계가 없음을 시사한다.

마지막으로, 본 연구에서 사용한 통제변수들은 모두 저성과자의 부정적 영향에 대한 인식에 통계적으로 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타나 저성과자와의 근무경험, 성별, 교육수준, 연령, 직급에 따라 저성과자의 부정적 영향에 대한 인식정도가 유의미한 차이를 나타내지 않는 것을 확인하였다.

## V. 결론: 분석 결과의 현실적 함의

본 연구에서는 조직구성원들이 인식하는 저성과자의 내재적 동기 수준과 저성과자 관리관련 조직차원의 변수들이 조직구성원들의 저성과자의 부정적 영향에 대한 인식에 미친 영향을 분석하였다. 그 결과 저성과자의 동기유발지수는 저성과자의 부정적 영향에 대한 인식에 부의 영향을 미치는 것이 확인되었다. 이 같은 결과는 조직구성원들이 내재적 수준이 높은 저성과자는 본인들에게 상대적으로 부정적 영향을 적게 미

칠 것이라고 생각하는 것으로 해석할 수 있다. 이는 내재적 동기의 수준이 높은 저성과자일수록 동기의 수준이 낮은 저성과자보다는 성과가 높을 것 예상되기 때문이라고 할 수 있다.

관리자 역량, 소속부서성과, 인사부서의 지원은 저성과자의 부정적 영향에 대한 인식에 통계적으로 유의미한 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 저성과자 관리에 있어 관리자 역량, 인사부서 지원, 소속 부서성과가 중요하다고 생각하는 조직구성원일 수록 저성과자의 부정적 영향을 강하게 인식하는 것으로 해석될 수 있다. 반면에 본 연구의 기대와 달리 기관장의 지원 정도, 저성과자에 대한 공식적 제재조치는 저성과자의 부정적 영향에 대한 인식에 유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 확인되었다.

우리나라 저성과자 관리 관련 연구와 정책에 대한 함의는 다음과 같다. 첫째, 우리나라 정부의 인사관리 정책은 대부분 저성과자에 대한 시정조치, 제재, 퇴출을 위주로 구성되어 있는 관계로 저성과자들의 내재적 동기 관리를 통한 성과향상 방침이 아직은 마련되지 않은 실정이다. 본 연구의 결과를 바탕으로 후속 저성과자 관리 연구에서 저성과자들의 내재적 동기수준에 대한 분석과 이를 향상시키는 방안을 탐색해 볼 수 있다. 둘째, 본 연구에서 저성과자 관리와 관련된 조직차원의 변수들이 저성과자의 부정적 영향에 대한 인식에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 기존 연구에서 조직과 관리자의 인사관리 방침이 조직구성원의 스트레스나 업무만족 감소에 영향을 미치는 현상이 저성과자 관리 상황에서도 적용될 수 있음을 암시하는 것이다. 따라서 후속 연구에서는 조직구성원들이 저성과자로 인하여 피해를 볼 경우 저성과자만이 아닌 저성과의 관리주체가 되어야하는 소속기관 또한 탓할 수도 있다는 점을 감안해야 할 필요성을 시사한다.

셋째, 저성과자 관리역량 향상을 위하여 인사권이 있는 과장급 이상의 공무원이나 인사부서 실무자들을 대상으로 저성과자 관리 교육을 의무화하거나 확대하는 방안을 생각해볼 수 있다. 본 연구에서 저성과자 관리자의 역량과 소속 인사부서지원에 대한 인식이 조직구성원들의 저성과자의 부정적 영향에 대한 인식에 영향을 미치는 것으로 나타난 만큼 저성과자관리 교육훈련 프로그램 개발을 통한 관리자와 인사부서의 저성과자 관리역량 향상을 고려해 볼 수 있을 것이다.

넷째, 본 연구에서는 조사대상자들이 소속 부서의 부진한 성과가 본인의 근무성적에 악영향을 미친다고 생각할수록 저성과자의 부정적 영향에 대한 인식의 수준 또한

높은 것으로 나타났다. 이 같은 결과를 토대로 정부의 저성과자 관리에 있어 저성과자 소속부서의 부서평가에 미치는 악영향을 정도를 파악하여 저성과자로 인하여 소속부서 전체의 성과가 저하되는 현상에 대한 대응 방침을 모색해 볼 수 있다.

마지막으로, 본 연구는 저성과자 주변 조직구성원들의 관점을 반영한 조사결과를 통해 향후 저성과자 관리 연구에 있어 저성과자와 저성과 자체에만 중점을 두기보다는 실제 저성과의 피해에 노출되어 있는 저성과자 주변 조직구성원의 인식을 반영해야 한다는 시사점을 제시한다.

본 연구의 실증조사는 제한된 수의 지방자치단체의 공무원들을 대상으로 편의표본추출(convenient sampling) 방식을 사용하여 이루어진 관계로, 분석결과는 잠정적이며 중앙정부 및 광역지방자치단체 조직과 공무원들에 대한 일반화에 있어 한계를 내포하고 있다. 또한, 본 연구는 가설과 이론의 정립보다는 조직구성원들의 저성과자의 부정적 영향에 대한 인식에 영향을 주는 새로운 요인들 찾는데 집중한 관계로 탐색적 성격을 띠고 있다. 따라서 후속연구에서는 외적타당성 확보를 위하여 표본의 수를 늘리고 본 연구에서 발견된 요인들을 바탕으로 세부척도를 추가로 개발하여 실증조사를 실시할 예정이다.

## 참고문헌

- 기획재정부. (2016). 「공기업·준정부기관 직원 역량 및 성과향상 지원 권고(안)」.
- \_\_\_\_\_. (2015). 「공공기관 정상화 추진방향 2단계」.
- 김미현·이종수. (2012). 조직내 저성과자 관리에 관한 실증연구: 공공조직과 민간조직의 비교를 중심으로. 「한국인사행정학회보」 11(3): 55-77.
- 김삼목. (2005). 정부조직의 직무특성에 관한 연구. 「한국행정학보」 39(2): 63-86.
- 김윤권·이민호. (2010). 공직경쟁력 강화를 위한 저성과자 관리제도 활성화 방안연구. 「한국행정연구원」 KIPA연구보고서 2010-10.
- 박시진. (2016). 공무원 저성과 원인에 관한 실증연구: 미국 연방정부 공무원 사례를 중심으로. 「한국인사행정학회보」 15(4): 97-119.
- 박종희. (2014). 저성과자에 대한 합리적인 인사관리방안과 관련한 법률상 쟁점 검토. 「고려법학」 75: 303-368.
- 박천오. (2007). 우리나라 공무원 징계와 퇴출: 실태와 대안. 「한국행정학보」 41(3): 221-241.

- 박천오·박시진. (2017). 저성과 원인파 저성과자에 대한 조직 구성원들의 인식과 반응: 한국 지방공무원들을 중심으로. 「한국인사행정학회보」 16(1): 103-130.
- 성상현·박희준·안종태. (2013). 정년연장 시대의 저성과자 관리: 인적자원 정책에 기반한 관리 방안 모색. 「대한경영학회지」 26(12): 3257-3278.
- 이민호·김운권. (2012). 공무원 인식조사를 통한 정부조직의 저성과자 개념과 관리 실태 분석. 「행정논총」 50(3): 207-235.
- 이승윤. (2012). 조직 활력을 위한 저성과자 관리의 효과적 접근방안. 「임금연구」 20(1): 33-44.
- 인사혁신처. (2015). 「능력과 성과중심의 인사관리 강화 방안」
- 조운직·안지선·송현진·노혜정. (2014). 서울시 신인사시스템에 대한 공무원 인식조사: 성과포인트제도와 현장시정추진단을 중심으로. 「한국인사행정학회보」 13(3): 277-303.
- 중앙일보. (2016). 저성과 고위공무원 2명 사표...이근면 “정부가 개혁 모범”. 종합 10면: 2016년 1월 4일자 기사.
- 한웨이·김형진·심덕섭. (2015). 전략적 인적자원관리가 종업원의 직무성과 및 조직몰입에 미치는 영향: 내재적·외재적 동기부여의 매개효과를 중심으로. 「대한경영학회지」 28(3): 821-839.
- 황정윤·이정옥·김운권. (2014). 공공부문 저성과자에 대한 경험적 연구: 저성과자 발생의 원인과 영향 그리고 관리를 중심으로. 「한국인사행정학회보」 13(2): 113-138.
- 홍석환. (2016). 저성과자HRD 전략. 「임금연구」 24(2): 4-16

- Axelrod, B., Handfield-Jones, H., & Michaels, E. (2002). A new game plan for C players. *Harvard Business Review*, 80(1): 80-90.
- Brewer, G. A. (2005). In the eye of the storm: Frontline supervisors and federal agency performance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(4): 505-527.
- Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management journal*, 39(4): 949-969.
- Delery, J. & H. D. Doty. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Test of universalistic, contingency, and configurational performance prediction,” *Academy of Management Journal*, 39(4): 802-835.
- Franklin, A. L., & Pagan, J. F. (2006). Organization culture as an explanation for employee discipline practices. *Review of public personnel administration*, 26(1): 52-73.
- GAO. (1990). Performance management: How well is the government dealing with poor performers?. GGD91-7. Government Accountability Office. Washington, D.C.
- GAO. (2005). Poor Performers in the Federal Workplace: GAO-05-812R. Government

- Accountability Office. Washington, D.C.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied psychology*, 60(2): 159-170.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2): 250-279.
- Kirkcaldy B. D., Trimpoo R. M. and Williams S. (2002), Occupational Stress and Healthy Outcomes Among British and German. Managers, *Journal of Managerial Psychology*, 17(6): 491-505
- Light, P. C. (2002). The troubled state of the federal public service. Brookings Institution, Center for Public Service, Washington. D.C.
- MSPB. (1999). Federal supervisors and poor performers. U.S. Merit System Protection Board. Washington, D.C.
- MSPB. (2012). Federal Employee Engagement: The motivating potential of job characteristics and rewards. U.S. Merit Systems Protection Board. Washington, DC.
- NAPA (National Academy of Public Administration). (2004). Final report and recommendations: The 21st century federal manager series. Washington, DC: National Academy of Public Administration.
- O'brien, Robert M. (2007). A Caution Regarding Rules of Thumb for Variance Inflation Factors, *Quality and Quantity*. 41(5): 673-690.
- Ongori, H., & Agolla, J. E. (2008). Occupational stress in organizations and its effects on organizational performance. *Journal of Management Research*, 8(3): 123-135.
- OPM. (1999). Poor performers in government: A quest for true story. Office of the Personnel Management (OPM). Washington D.C.
- OPM. (2013). Addressing and resolving poor performance: A guide for supervisors. Office of the Personnel Management (OPM). Washington D.C.
- Parker, D. F., & DeCotiis, T. A. (1983). Organizational determinants of job stress. *Organizational behavior and human performance*, 32(2): 160-177.
- Pfeffer, J. (2001). Fighting the war for talent is hazardous to your organization's health. *Organizational Dynamics*, 29(4): 248-259.
- Smart, B. D. (2005). Topgrading: How leading companies win by hiring, coaching, and keeping the best people. Paramus, NJ: Prentice Hall Press.
- Weiner, Bernard. (1985). An attributional theory of achievement motivation and emotion. *Psychological review*, 92(4): 548-573.