

연구논문

공공조직 구성원의 성과관리 수용성에 관한 연구: 중앙행정기관을 중심으로

이 정 철*

이 정 욱**

- I. 서론
- II. 이론적 논의
- III. 연구 설계
- IV. 분석 결과
- V. 결론

〈요약〉

본 연구의 목적은 성과관리에 대한 공공조직 구성원들의 수용성에 영향을 미치는 요인을 분석하는 것이다. 공공부문 개혁과 관련하여 성과 및 결과 중심의 관리가 지속적으로 강조되고 있으며, 성과관리는 이를 실현하기 위한 핵심적 관리도구로 부상하였다. 우리나라에서는 2006년 「정부업무평가기본법」 제정을 전후로 중앙행정기관, 지방자치단체, 공공기관 등 공공부문의 전 영역에 걸쳐 성과관리가 본격적으로 시행되고 있다. 그러나 성과관리의 대상이자 운영주체라 할 수 있는 공공조직 구성원들의 성과관리에 대한 수용성은 이러한 제도 확산과 비례하고 있지 않은 것이 현실이다. 성과관리 자체의 필요성과 당위성이 아무리 강조된다 하더라도, 현실에서 이를 받아들이는 구성원들의 수용성이 높지 않을 경우 성과관리의 가치를 구현하는 것은 지난한 과제가 된다. 이처럼 수용성은 성과관리의 성공적 운영과 관련하여 그 중요성이 강조되지만, 이와 관련된 연구는 매우 제한적이다. 본 연구에서는 성과관리 수용성에 대한 영향요인들을 성과관리시스템 요인, 관리적 요인, 환경적 요인으로 파악하고, 이들 세 가지 유형의 요인들로 구성된 분석틀을 설정하였다. 중앙행정기관 공무원들을 대상으로 성과관리에 대한 인식을 분석한 결과, 성과관리시스템 요인에서 지표설계의 적절성과 제도 간 연계성 확보가, 관리적 측면에서는 구성원들의 참여, 순응능력의 확보, 교육훈련의 제공이 성과관리 수용성에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 환경적 측면에서 의회의 관심과 조직문화가 유의미한 것으로 도출되었다. 이러한 결과를 통해서 본 연구에서는 성과관리의 실제 대상이 되는 공공조직 구성원들의 수용성을 제고하여, 보다 성공적인 성과관리를 시행하기 위해 요구되는 정책적 과제를 논의한다.

[주제어: 성과관리 수용성, 성과관리시스템 요인, 관리적 요인, 환경적 요인]

* 제1저자. 연세대학교 행정학과 박사과정 수료(jclee0211@gmail.com)

** 교신저자. 연세대학교 행정학과 부교수(leejungwook@yonsei.ac.kr)

I. 서론

본 연구의 목적은 공공조직의 성과관리 수용성에 영향을 미치는 제(諸)요인들을 종합적으로 분석하는 데에 있다. 또한 이를 통해 공공조직의 성과관리에 대한 수용성을 제고하고, 성공적인 성과관리를 실현하기 위해 요구되는 관리적 과제들을 논의하는 것을 목적으로 한다. 1980년대 이후 선진국에서는 정부부문에 신공공관리론(NPM)이라는 시장지향적인 관리철학을 토대로 여러 가지 행정개혁이 시도되었으며, 통제중심의 전통적 관리방식에서 탈피하여 정부의 규모와 권한을 축소하고 공공조직의 비용절감과 생산성 향상을 추구하는 방향으로 변화하였다(오석홍, 2005: 804). 우리나라에서도 조직의 역량 강화, 생산성 향상 등을 위한 성과관리 필요성을 강조함에 따라, 1990년대부터 목표관리제(MBO), 균형성과관리제(BSC) 등 성과관리의 개념을 도입한 제도들을 운영하기 시작하였다. 또한 2004년 12월 BSC성과관리시스템의 시범운영 이후에는 2006년 4월 「정부업무평가기본법」을 제정·시행함으로써 성과관리의 기틀을 마련하였다(박해육, 2007: 126). 이러한 성과관리의 성공적인 운영은 다음과 같은 긍정적 효과를 창출할 수 있다(임동진·윤수재, 2010: 19-20). 먼저 성과관리는 조직의 역량을 최우선 과업에 집중함으로써 제한된 자원을 효율적으로 활용할 수 있도록 유도한다. 또한 성과달성 여부와 달성시기, 결과, 책임소재 등을 명확히 함으로써 정부의 책임성을 제고하고, 조직 내외의 원활한 의사소통을 통한 이해관계자들 간의 협력과 조정 강화, 결과중심의 관리체계 확립 등에 기여할 수 있다. 마지막으로 성과관리는 평가결과의 환류를 통해서 조직의 학습과 개선에 기여하고, 구성원들의 동기부여 및 사기 제고를 유도한다는 데에 의의를 갖는다.

이러한 성과관리가 갖는 긍정적인 측면에도 불구하고 성과관리에 대한 수용성은 우리나라 공공조직의 성과관리가 정부업무평가기본법을 통해 시행된 지 10여 년이 지난 현 시점에서도 부정적이거나 미온적이라고 할 수 있다. 즉, 성과주의가 강화되어야 한다는 데에는 누구나 공감하지만, 목표 및 지표설정의 어려움, 가시적이고 단기적인 성과 치중의 문제 등 공공조직 성과관리에 내재된 오랜 문제들로 인하여 성과관리에 대한 수용성은 향상되지 않고 있다(강정석, 2011: 2). 기존 선행연구들에서도 공공조직 구성원들의 수용성은 전반적으로 부정적인 것으로 파악되어 왔으며(최관섭·박천오, 2014: 96), 이로 인해 성과관리가 형식적이거나 소극적이며, 그 평가결과에 대한 반응이 미흡하다는 비판이 제기되고 있다. 이러한 논란은 공공조직 구성원들의 낮은

수용성으로 인해 성과관리가 자체적으로 도입·운영되기보다는 외부의 영향을 통해 수동적으로 운용될 수 있다는 점에서 많은 문제점을 내포하고 있다(이석환·조주연, 2010: 270). 또한 조직의 학습과 개선을 위한 성과관리보다는 구성원 개개인에 대한 평가에 치우쳐 있어, 평가를 위한 평가로 왜곡될 수 있다는 우려 또한 제기되고 있다(이석환, 2006: 127). 즉, 성과관리의 중요성은 인식하고 있지만, 동시에 성과관리의 실효성을 확보하기 위한 노력이 강조되고 있는 시점이라고 할 수 있다.

성과관리는 기관의 임무(mission) 설정에서부터 전략목표와 성과목표의 설정·관리, 성과측정 및 성과정보의 활용에까지 이르는 일련의 체계적인 과정을 통해 정부의 책임성 제고를 추구하는 일종의 관리정책이라고 할 수 있다. 오늘날 정부는 수많은 정책들 가운데 최선의 정책을 결정·집행하기 위해 노력하지만, 정책과정상의 투입 비용에 비추어 보았을 때, 최종적인 정책 산출 및 효과에 대한 평가는 긍정적이지 못한 사례가 적지 않다. 이러한 결과는 정책 자체의 한계나 집행과정상의 문제에서 기인하기도 하지만, 보다 근본적으로는 정책에 대한 수용주체의 기대와 요구에 제대로 부합하지 못한 데에 따른 것이라 할 수 있다(임현준, 2012: 25). 따라서 관리정책으로서의 성과관리가 성공적으로 운영되고, 본래 의도한 목적을 달성하기 위해서는 성과관리 수용을 결정하는 공공조직 구성원들의 인식이 중요하다고 할 수 있다. 이러한 측면에서 지금까지 성과관리에 관한 연구들은 공공조직 내의 수용성과 무관하게 원론적인 대안 및 개선방향을 제시하는 개념적 연구들로 이루어지면서 실질적인 효과를 제고하는 데는 제한적이었다고 평가할 수 있다(강정석, 2011: 3). 또한 성과관리에 관한 인식이나 수용성에 대한 기존 연구들에서도, 성과관리 수용성에 영향을 미치는 요인들을 일부 측면에 국한하여 조망하고 있기 때문에 이에 대한 종합적인 분석이 부족한 것으로 평가할 수 있다. 특히, 2006년 정부업무평가기본법의 제정 이후 도입 초기에는 수용성에 대한 연구가 일부 진행된 반면, 정착 및 확대 단계라고 할 수 있는 현 시점에서는 이에 대한 논의가 충분하지 않은 만큼 공공조직 구성원들의 수용성을 제고하기 위한 노력에 주목할 필요성이 제기된다. 따라서 본 연구에서는 성과관리 수용성에 영향을 미치는 요인들을 도출함으로써 공공조직에서 성과관리를 보다 성공적으로 운영하기 위해 요구되는 관리적 함의를 제시하였다.

이에 본 연구는 제2장에서 성과관리와 성과관리 수용성의 개념 및 중요성을 논의하였다. 그리고 성과관리 수용성과 관련된 선행연구들을 검토함으로써 본 연구의 의의를 제시하였다. 제3장에서는 선행연구 분석 결과를 바탕으로 성과관리 수용성에 영

향을 미치는 요인에 대한 연구 모형 및 가설을 설정하였다. 제4장에서는 연구모형을 통한 통계분석결과를 논의하였고, 마지막으로 제5장에서는 연구 결과를 요약하고 수용성 제고를 위해 필요한 관리적 과제들에 대해 논의하였다.

II. 이론적 논의

1. 성과관리의 개념과 구성요소

성과관리(Performance management)는 공공조직에서 고품질의 서비스를 제공하고, 효율성을 제고하기 위한 전략적 메커니즘(Kelman, 2006), 공공조직의 전략적 우선순위를 설정하고 이를 조직과 개인의 구체적인 성과목표로 변환시키는 과정(Pollitt, 2001) 등으로 정의된다. 그리고 성과관리는 크게 성과목표의 설정과 성과측정, 성과정보의 활용으로 구분된다(van Dooren et al, 2010). 성과관리체계의 첫 번째 구성요소인 성과목표의 설정(goal setting)에서는 기관의 존재의의라 할 수 있는 임무 설정(mission setting), 성과목표(annual goals)의 설정 등이 이루어진다. 성과목표의 설정은 보다 구체적이고 명확하게 제시되어야 하며, 상하위 차원의 목표들과 정합성을 이루는 것이 강조된다. 두 번째 요소는 성과관리 대상 사업에 대한 성과지표의 설정과 성과측정이다. 성과측정 단계에서는 성과목표를 달성하기 위한 구체적인 성과목표치 대비 사업의 성과를 평가하게 된다. 세 번째 요소는 성과평가 및 성과정보의 활용이다. 성과평가는 단순히 관리자에게 그 결과를 보고하는 것뿐만 아니라 성과향상을 위해 요구되는 것이 무엇인가에 대한 해답을 얻는 것을 의미한다(Wholey & Hatry, 1992). van Dooren et al(2010)은 이러한 성과정보의 활용을 학습(to learn)과 통제(to steer & control), 책임성(to give account) 등 세 가지로 구분하여 설명하였다(이광희, 2013: 24). 구체적으로 학습은 대내적인 활용을 강조하는 것으로, 정책이나 관리 개선에 목적을 두고 있으며, 통제는 업무에 대한 통제에 초점을 두고 있다. 마지막으로 책임성은 성과를 통한 대외적인 소통을 강조하는 활용방식을 의미한다. 이러한 성과관리를 통하여 조직은 불확실성 속에서 목표설정을 통한 기획(planning)을 하고, 성과측정과 평가로부터 얻은 정보를 토대로 조직의 개선을 추진하게 된다(강정석, 2011: 22).

한편, 이러한 성과관리의 중요성이 강조됨에도 불구하고 공공조직 성과관리의 유

용성에 대해서는 논란이 지속되고 있다. 예를 들어, Boukaert & Peters(2002)는 성과관리시스템이 기관 또는 사업의 성과향상에 기여하지 못할 뿐만 아니라 오히려 조직관리 혁신의 저해요인으로 작용할 수 있다고 주장하였다. 우리나라에서도 평가체계의 불완전성, 공공부문 성과측정의 어려움, 성과관리에 대한 제도상의 한계 등으로 성과관리의 실효성을 제고하기 어렵다는 비판적 의견이 일각에서 제시되고 있다(박석희, 2006: 220). 특히, 성과관리를 도입하는 과정에서 어느 조직이든 예외 없이 나타나는 현상은 조직구성원들의 수용성 문제이다. 이는 성과관리의 필요성 자체를 부인하기보다는 성과관리체제로부터 도출된 결과에 대해 어느 정도 동의하는지에 대한 문제로, 조직 내부적으로 제도를 얼마나 수용하느냐에 대한 이슈가 발생함을 의미한다(이석환·조주연, 2010; 강정석, 2011: 22). 올바르게 인식되지 못한 성과관리제도는 구성원들의 불신과 불만을 야기할 수 있고, 개인과 조직 모두에 기여하지 못하는 제도로 왜곡될 수밖에 없다(강정석, 2011: 23). 따라서 이러한 문제는 본질적으로 성과관리의 수용성에 대한 논란이라고 할 수 있으며, 성과관리가 실제로 조직성과에 기여하기 위해서는 성과관리를 둘러싼 인식, 즉 수용성의 제고가 강조된다고 할 수 있다.

2. 성과관리수용성의 개념과 중요성

공공조직에 대한 성과관리는 정부의 책임성 강화를 위한 정책도구로서, 일종의 관리정책이라고 할 수 있다. 이러한 공공조직의 성과관리가 보다 성공적으로 집행되기 위해서는 수용성에 주목할 필요성이 강조된다. 수용성은 제도나 정책에 대한 대상집단의 주관적 평가와 기대의 표현으로, 외적인 행동 변화 뿐만 아니라 내면적인 변화까지 포함하는 개념이다(Duncan, 1981). 대상집단의 태도와 관련하여 학자들은 관점에 따라 수용성과 유사한 개념들을 사용하고 있는데, 대표적인 예가 순응(compliance), 동조(confirmity), 지지(support) 등이다. Duncan(1981)은 수용성의 상위 개념으로 동조(conformity)를 제시하였는데, 동조는 크게 순응(compliance)과 수용성(acceptance)으로 구분된다. 순응(compliance)이 구성원의 외면적인 행동을 조직의 규범에 일치시키는 것인 반면, 수용성(acceptance)은 구성원의 외면적인 변화뿐만 아니라, 내적인 가치체계와 태도까지 변화시키는 것을 의미한다. 즉, 수용은 외면적인 변화에 더하여 내면적 가치와 태도의 변화까지 내포한 의미로써 순응보다 더욱 확장된 개념이라고 할 수 있다(Duncan, 1981: 192, 주경일, 2005: 71). 따라서 수용성은 상대적으로 더 오랜 기간

에 걸쳐 형성되며, 조직구성원들의 행동에 더 큰 영향력을 갖는다(최관섭, 2014: 45). 또한 수용성은 구성원들에게 제도나 정책이 그들에게 이로울 것이라는 신념을 갖게 하여 능동적으로 받아들이는 것을 의미하기 때문에(박경순, 2014: 9), 성과관리 운영 과정에서 조직구성원들의 반응을 보다 주체적 입장에서 고려하기 위해서는 순응의 개념보다 정부와 공공조직 구성원들의 관계를 고려한 수용성의 개념으로 파악하는 것이 적절하다고 할 수 있다. 즉, 공공조직 구성원들을 정부에서 부과한 성과관리를 수동적으로 받아들이는 소극적인 존재가 아니라 자신들의 영향력을 적극적으로 표출하는 존재로 파악할 필요성이 있으며(이종엽, 1997: 12), 이에 따라 정책에 대한 내면적 동화의 개념을 전제하고 있는 수용성의 개념을 활용한 접근이 요구된다.

이러한 점을 종합해 볼 때, 성과관리 수용성이란 공공조직을 대상으로 한 성과관리를 조직 내 구성원들이 얼마나 내면적으로 받아들이고 있는가에 대한 개념이라고 할 수 있다. Lawler(1967)는 성과관리를 활용하고 평가를 받는 조직구성원들의 반응이나 태도가 성과관리의 성패를 좌우할 수 있다고 주장하며, 성과관리 수용성에 주목할 필요성을 처음으로 제기하였다(Hedge & Teachout, 2000: 24; Reinke, 2003: 25; 최관섭, 2014: 49). 성과관리 수용성은 학자에 따라 다양하게 정의될 수 있으나, 김한창·황성원(2008)은 “성과관리를 내·외면적으로 받아들이는 정도”라고 설명하였고, 이석환·조주연(2010)은 “성과평가제도의 도입에 있어 합리적인 필요성을 인지하고 내재화함으로써 그 활용이 잘 이루어지게끔 하려는 태도 또는 의식”으로 정의하였다. 이상의 수용성 개념에 대한 논의를 정리하면, 성과관리 수용성은 성과관리에 대한 필요성과 중요성에 대한 인식, 외면적 변화와 의식·태도 등의 내면적 변화를 기본요소로 한다(최관섭, 2014: 48). 따라서 본 연구에서는 성과관리에 대한 수용성을 ‘구성원들이 성과관리의 필요성과 중요성을 인식하고, 이를 긍정적으로 인정하고 받아들이는 행태’로 정의한다.

수용성은 정부 정책의 성공적인 운영 측면에서 다음과 같은 중요성을 갖는다(이종엽, 1997: 16-17). 첫째, 수용성은 정책대상자들에게 정책집행의 결과가 본래 의도한 대로 제대로 구현되었는가를 평가하는 기준으로 작용한다. 둘째, 수용성은 정부의 정책수행능력을 측정하는 수단으로서의 기능을 갖는다. 정책에 대한 수용거부, 정책표류 현상 등은 정부가 정책수용주체의 요구나 기대에 효과적으로 대응하지 못한 것으로 평가될 수 있다. 셋째, 정부와 수용주체 간의 관계는 일원적인 관계로, 정부가 추진하는 정책에 대해 수용주체가 수용을 거부할 경우 상호 신뢰에 부정적인 영향을 미칠

수 있다. 그리고 이로 인한 갈등은 국가 전체적인 차원에서도 바람직하지 않다.

이러한 측면에서 성공적인 성과관리를 구현하기 위하여 신뢰성(reliability)과 타당성(validity) 등 다양한 요인들이 강조될 수 있지만, 최근에는 성과관리 대상자들의 수용성이 성과관리의 성공적인 집행과 지속적인 활용을 위한 핵심 요소로 강조되고 있다(Hedge & Teachout, 2000: 22; 최관섭, 2014: 44). 조직이 기술적으로 잘 설계된 성과관리체계를 도입·운영하더라도 조직구성원들이 성과관리에 대해 부정적인 태도와 인식을 지니고 있다면, 성과관리가 궁극적으로 추구하는 조직의 개선 및 생산성 향상은 달성하기 어려울 것이다(강황선·권용수, 2004: 3). 따라서 성과관리의 효과성을 제고하기 위해서는, 성과관리의 도입과 운영에 대한 조직구성원들의 긍정적인 인식과 태도 변화가 요구된다(하미승·김병숙, 2007: 4). 즉, 성과관리에 대한 낮은 수용성은 성과관리과정을 형식적인 것으로 그치게 함으로써 성과관리를 통해 도출된 평가결과를 구성원들의 직무수행 향상에 활용할 가능성을 반감시킬 수 있다. 또한 성과관리의 도입을 통해 본래 구현하고자 했던 공공조직의 책임성 향상, 효율성 및 효과성의 제고, 자원의 효율적인 배분·운용 등을 저해하는 요인이 될 수 있다(Dobbins et al., 1990: 619). 따라서 공공조직에서 성과관리가 실효성을 갖기 위해서는 실제 성과관리의 대상이 되는 공공조직 구성원들의 적극적인 수용이 강조된다(박천오, 2006: 9; 김효선·강영걸, 2010: 97-98; 최관섭, 2014: 45). 성과관리가 본래 의도한 효과를 구현하기 위해 수용성의 중요성이 부각되는 만큼, ‘그렇다면 이를 어떻게 제고할 것인가’라는 것 또한 조직의 중요한 과제로써 제기된다. 즉, 공공조직에서 성공적인 성과관리를 위하여 조직구성원들의 수용성을 제고할 수 있는 요인들을 도출하고 이를 어떻게 관리할 것인가를 논의할 필요성이 제기된다고 할 수 있다.

3. 선행연구 분석

본 연구는 성과관리 수용성에 영향을 미치는 주요 요인들을 도출하고, 공공조직의 성과관리 수용성을 제고하기 위해 요구되는 관리적 과제들을 논의하는 데 초점을 두고 있다. 이에 따라 성과관리의 수용성에 관한 선행연구들을 분석한 결과, 성과관리 수용성에 영향을 미치는 주요 요인으로는 성과관리시스템 요인과 관리적 요인, 환경적 요인 등이 존재하는 것으로 나타났다.

1) 성과관리시스템 요인

먼저, 공공조직 내부에서의 성과관리 수용성을 제고하기 위해서는 성과관리시스템 자체의 요인으로서, 성과지표의 적절성, 타 제도와 연계성 확보 등이 강조된다(강정석, 2011: 25). 성과관리시스템 요인은 성과관리제도와 그 결과가 조직구성원들에게 수용되기 위해서는 제도의 운영방법, 평가지표의 설계 등이 우선 수용 가능한 것 이어야 함을 의미하는 것으로, 이러한 요인들의 중요성은 상식적이기도 하고, 다양한 연구의 경험적 조사에서 뒷받침되고 있다(강정석, 2011: 26). 또한 법·제도주의 관점에서 특정 정책에 대한 수용이 가능하기 위해서는 제도화되는 과정과 제도화되어 나타나는 산출물 등에 대한 신뢰가 뒷받침되어야 하는데, 성과관리구조의 적절성과 지표의 타당성이 이에 대한 가장 중요한 변수로 강조되고 있다(황성원·김한창, 2007: 21). 일례로 관세청 공무원들을 대상으로 성과관리제도 중 하나인 BSC의 운영 실태와 그에 대한 인식을 살펴본 김동이·임준형(2016)의 연구에서는 성과지표의 타당성이 높을수록 수용성이 높은 것으로 나타났다. 또한 국경복 외(2007)는 BSC시스템에 대한 국가보훈처 공무원의 수용성에 성과지표의 연계성이 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다으며, BSC기반의 성과관리를 도입·운영하고 있는 4개 시·도 공무원들의 수용성을 조사한 이석환·조주연(2010)의 연구에서도 성과지표의 타당성 등은 성과관리 수용성에 긍정적인 영향을 미치는 주요 요인으로 분석되었다.

2) 관리적 요인

둘째로, 성과관리의 수용성을 제고하기 위해서는 성과관리제도를 효과적으로 운영하기 위한 관리적 요인의 중요성이 강조된다. 이러한 관리적 요인들 중에서 특히 강조되는 것은 참여와 리더십, 순응능력, 교육훈련 등이다. 국경복 외(2007)에 따르면, 공공조직에서 성과관리제도의 수용성이 제고되지 않는 현상은 하드웨어적 측면에서 조직의 전략목표 및 비전과의 연계성, 성과지표의 타당성 등이 미흡하여 공무원들이 그 효과성을 체감하지 못 하는 것뿐만 아니라 소프트웨어적 측면에서 제도를 합리적·효과적으로 운영하기 위한 관리방안이 부족한 데에서 기인한다. 성과관리시스템이 실패하는 이유는 시스템 자체의 문제보다는 오히려 성과관리의 중요성을 간과하는 조직구성원들의 태도에서 비롯된다고 할 수 있으며, 이에 따라 성과관리가 조직구성원들

에게 얼마나 중요한지 충분히 인식시키는 것이 중요하다고 할 수 있다(강정석, 2011: 27-28). 이러한 측면에서 성과관리의 성공적인 정착을 위해 조직 구성원들의 참여는 필수적이라고 할 수 있다(국경복 외, 2007: 48). 특히, 지표개발 과정에서 모든 구성원들이 업무와 관련된 지표개발을 고민하고 의견을 제시할 수 있어야만 유의미한 지표 설계 및 평가가 가능하다. Nathan et al.(1991)은 상사와 부하 간 의사소통이 개방적이고 원활할수록 부하직원들의 성과관리 수용성이 제고되는 것으로 설명하였다. 그리고 이와 관련하여 Reinke(2003)는 수용성에 가장 중요한 요인으로 최고관리자의 관심과 지원을 제시하며, 리더십의 중요성을 강조하였다.

또한 성과관리가 성공적으로 이루어지기 위해서는 달성 수단(기술적 활용용이성 등)이 충분한지, 개인의 역량은 어느 정도인지, 제대로 된 교육과 훈련이 공급되고 있는지에 대한 체계적인 진단이 강조된다(Chevalier, 2007; 이석환, 2008: 93; 강정석, 2011: 30). 성과관리 수용성의 제고를 위한 순응능력, 교육훈련의 중요성은 법·제도적 관점, 사회적 교환이론 관점에서도 강조된다(황성원·김한청, 2007: 19, 27). 법·제도적 관점에서는 정책을 수용할 때 조직·인사 등 제도와 관련된 각각의 구성요소들이 충분히 뒷받침되어 있는 것 그 자체만으로도 정책에 대한 정당성 확보에 기여할 수 있기 때문에 그 중요성이 강조된다. 또한 사회적 교환이론에 입각하여서는 조직의 지원수준이 높으면 새로운 정책에 관한 신뢰를 형성시켜 수용성을 제고할 수 있다. 즉, 새로이 도입된 정책에 대해 조직 차원에서 구성원들에게 안정적이고 충분한 교육 기회 등이 지원될수록 구성원들의 수용성 또한 높아질 수 있다. 이러한 측면에서 Dobbins et al.(1990)은 구성원들의 참여, 교육훈련이 성과관리의 수용성에 긍정적인 영향을 미치는 것을 실증 분석하였으며, 남창우·이명숙(2008)은 4개 광역시 준정부기관 직원들의 BSC평가 수용성을 제고하기 위해서는 구성원들에게 충분한 교육을 지원하고, 수행능력을 확보하는 것이 중요하다고 설명하였다.

3) 환경적 요인

마지막으로, 성과관리의 수용성 제고를 위해서는 성과관리 운영을 둘러싼 환경적 요인이 강조된다. 이러한 환경적 요인으로는 조직의 성과문화와 정치적 요인의 중요성이 강조된다. 조직문화는 조직 구조와 목적, 가치, 임무와 같은 요인들과 반응하여 형성되며, 조직의 성과와 구성원들의 행태에 영향을 미친다(박순애·오현주, 2006:

220). 이러한 조직문화의 변화는 공식적·형식적인 변화보다는 조직구성원들 사이에 가치와 믿음, 그리고 그들의 행동 패턴의 전환이 일어날 때 발생한다(송윤현, 2009: 192). 또한, 조직문화 연구들 가운데, 개인의 행동을 결정하는 이성적 행위이론에 따르면 개인의 행위는 개인의 행동의도에 따라 결정되며, 이러한 행동의도는 그 사람이 가진 주관적 규범(subjective norm)에 의해 결정된다(Fishbein & Ajzne, 1975). 즉 조직 내에 수용에 대한 규범이 강할수록 수용성 또한 제고될 수 있다는 것이다(황성원·김한창, 2007: 26). 따라서 성과관리를 추구하는 조직문화를 창출하기 위해서는 성과관리의 도입·운영을 조직에 내재화하기 위한 장시간의 노력이 요구된다(송윤현, 2009: 196). 또한 제도의 공식적인 도입뿐만 아니라 조직구성원들의 가치와 행동 변화를 통한 성과지향형 조직 문화 창출이 중요하다고 할 수 있다. 일례로 5개 중앙행정기관 공무원들을 대상으로 성과관리제도 수용성에 영향을 미치는 요인들을 분석한 강영철(2008)의 연구에 따르면, 성과 지향의 조직문화를 가질수록 수용성이 제고되는 것으로 나타났다.

한편, 정치적 관점에서 볼 때, 성과관리에 대한 외부 이해관계자의 영향은 내부적 요소만큼 중요하다고 할 수 있다(한인섭, 2006: 248). 특히 정부가 법령 등을 통해 성과관리의 도입을 강조하였더라도 제도의 도입에만 관심을 기울일 경우 제도의 실제 운영은 형식적인 수준에만 머무를 수 있기 때문에, 성과관리의 성공적 정착을 위해서 정치적 지지와 지원이 강조된다(한인섭, 2006: 249). 그 예로 공공조직 내 성과평가결과의 활용을 실증분석한 Julnes & Holzer(2001)의 연구에서 성과관리제도의 시행 및 제도의 수용성을 제고하기 위해서는 정치적 관심과 지지 등의 정치적 요인에 대해서도 주목해야 함을 강조하였다.

4) 소결

공공조직의 성과관리 수용성과 관련된 선행연구들을 종합하였을 때 도출된 특징은 다음과 같다. 먼저, 성과관리의 수용성을 논의하는 데 있어서 기존 연구에서는 주로 BSC 평가 등을 대상으로 한 연구들이 이루어졌고, 개념적으로 ‘성과관리’와 ‘성과평가’가 혼용되는 사례들도 존재하였다(류도암, 2012: 49-50). 또한 공공조직들 가운데에서도 일부만을 대상으로 설문조사나 사례분석이 이루어졌고, 특히 국내 연구의 경우 2010년 이후 성과관리 수용성에 주목한 연구는 일부에 불과하다는 한계를 갖는

다. 그러나 성과관리제도 도입의 모범사례로 평가받는 기관들의 경우에도 제도가 장기간 운영되었음에도 불구하고 여전히 조직구성원들의 불만족이 나타나는 사례들이 존재한다(김동이·임준형, 2016: 262). 따라서 도입 이후 운영 단계에 있어서도 성과관리제도가 합리적인 관리체계로서 조직구성원들에게 수용되고 있는지, 그리고 구성원들의 수용성을 저해하거나 제고하는 요인은 무엇인지에 대한 연구 필요성이 제기된다.

마지막으로, 기존의 연구들을 종합해보면 성과관리 수용성에 영향을 미치는 요인으로는 연구자에 따라 법·제도적 요인, 정책결정 및 집행요인(리더십, 집행능력 등), 조직문화, 의사소통, 시스템요인(평가구조, 운영), 문화-제도(조직문화 유형), 시스템-제도(시스템사용 용이성), 성과측정지표의 특성(타당성, 구성적절성 등) 등 매우 다양한 요인들이 강조되는 것을 살펴볼 수 있다(강영철, 2008; 김한창·황성원, 2008; 이석환·조주연, 2010; 허찬무, 2013; 김민영·박성민, 2013). 이러한 요인들은 크게 조직 내부의 관리적 요소에 초점을 맞춘 조직관리적 요인(참여, 교육, 수행능력), 성과관리제도의 세부적인 내용과 관련된 제도적 요인(평가절차, 평가지표) 등으로 구분할 수 있다(현승현 외, 2016; 김동이·임준형, 2016). 또한 경험적으로 많은 연구가 진행되진 않았지만 일부 연구에서는 조직문화 및 조직환경 요인이 성과관리제도의 수용성에 영향을 미치는 주요 요인으로 강조되고 있다(Julnes & Holzer, 2001; 강영철, 2008; 김한창·황성원, 2008; 현승현 외, 2016).

이상의 선행연구 검토 내용을 바탕으로 본 연구에서는 성과관리 수용성과 영향요인의 관계를 다음과 같이 파악하였다.

$$\text{성과관리 수용성} = f(\text{성과관리시스템 요인, 관리적 요인, 외부 환경적 요인})$$

성과관리제도 자체의 특성을 다룬 제도적 요인의 개념을 보다 명확히 하고자 성과관리시스템요인으로 설정하였고, 이와 함께 관리적 요인과 환경적 요인을 고려하였다. 우리나라 공공조직은 그 특성상 외부환경 요인, 즉 외부 이해관계자와 정치적 압력 등의 영향을 고려하지 않을 수 없고, 조직의 분위기가 개인의 인식에 영향을 미칠 수 있다는 측면에서 조직문화 및 조직환경 요인이 강조된다(안춘윤, 2008: 74). 특히, 성과관리를 둘러싼 정치·환경적 측면에 대한 고려는 우리나라의 정책과정 및 정책집행구조를 고려해 볼 때, 실제 현실에서 중요한 연관성을 가짐에도 불구하고 상대적으

로 충분한 논의가 이루어지지 않은 것으로 볼 수 있다. 이에 본 연구에서는 성과관리 수용성에 대한 영향요인을 논의하는 데 있어 기존 연구들의 한계를 보완하여, 앞서 제시한 3가지 요인들을 종합적으로 분석하고자 하였다.

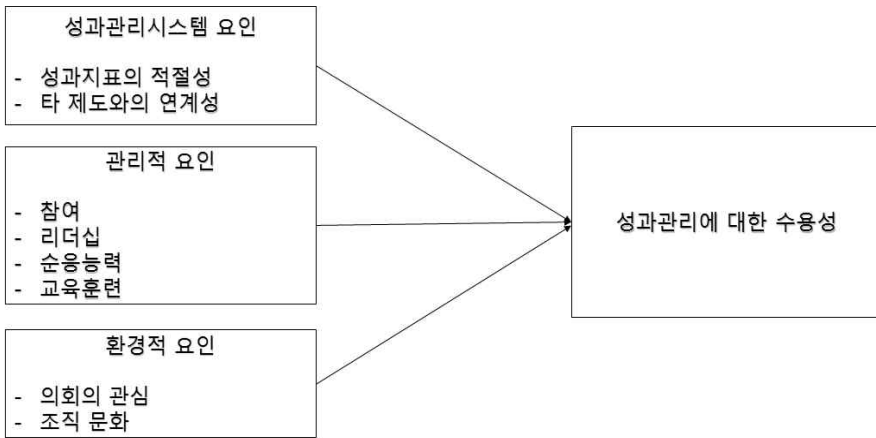
Ⅲ. 연구 설계

1. 연구모형과 연구가설

1) 연구모형

본 연구의 목적은 성과관리의 수용성에 영향을 미치는 요인들을 실증적으로 분석함으로써 성과관리 수용성을 제고하기 위한 관리적 과제를 논의하는 데에 있다.

〈그림 1〉 연구의 분석틀



따라서 본 연구에서는 성과관리와 수용성에 관한 이론적 검토를 바탕으로 〈그림 1〉과 같이 변수들을 도출하였다. 이에 따라 성과관리시스템 측면, 관리적 측면, 환경적 측면 등 크게 3가지 측면에서 변수를 설정하였다.

2) 가설 설정

(1) 성과관리시스템 요인과 수용성

가설 1은 성과관리시스템 요인이 성과관리에 대한 공공조직 구성원들의 수용성에 미치는 영향을 검증하는 데 목적이 있다. 이론적 논의를 바탕으로 성과관리시스템 요인들 중 성과지표의 적절성과 타 제도와의 연계성을 하위 변수로 설정하였다. 성과관리 수용성에 대한 영향요인으로 선행연구들에서 가장 많이 제시되는 요인은 성과지표 관련 요인들이다. 성과지표는 성과관리의 평가 기준이 되며, 조직의 세부목표로서 기능하기 때문에(Julnes & Holzer, 2001; Melkers & Willoughby, 2005; 류도암, 2012: 66), 객관성과 정확성, 안정성을 갖는 것이 강조된다(Poister, 2003). 따라서 성과지표가 조직구성원에게 유용할 경우 성과관리제도의 수용성이 향상될 것이며(강영철, 2008: 266), 성과지표가 타당성 있게 설계될수록 조직구성원들이 성과관리에 대해 갖는 수용성 또한 높아질 것으로 예상해 볼 수 있다. 이러한 측면에서 성과지표의 타당성은 성과관리 수용성의 대표적인 영향요인으로 제시되고 있다(국경복 외, 2007; 남창우·이명숙, 2008; 강영철, 2008; 이석환·조주연, 2010).

또한 새로이 도입된 정책으로서 성과관리가 실효성을 확보하기 위해서는 변화관리 측면에서 기존에 존재하는 관련 제도들과 긴밀하게 연계되는 것이 전제되어야 한다(Bouckaert & Halligan, 2008). 즉, 성과관리가 도입·운영되는 데 있어서, 단편적으로 이루어지지 않고 다른 제도들과 정합성을 확보할 때 그 효과를 담보할 수 있을 것으로 기대할 수 있다. 이에 대하여 김한창·황성원(2008)은 11개 부처의 공무원들을 대상으로 성과관리제도에 대한 수용성 제고요인을 분석한 결과 타 제도와의 연계성이 성과관리 수용성에 유의미한 영향을 미치는 것으로 설명하였다.

가설1-1. 성과지표의 설계가 적절할수록 성과관리에 대한 수용성은 높을 것이다.

가설1-2. 관련 제도들과의 정합성이 높을수록 성과관리 수용성은 높을 것이다.

(2) 관리적 요인과 수용성

가설 2를 통하여서는 관리적 측면에서 수용성에 미치는 영향을 검증하고자 하였다. 관리적 요인으로서는 참여, 리더십, 순응능력, 교육훈련에 대한 변수를 설정하였다. 먼저, 성과관리 수용성의 제고를 위해서는 전체 조직구성원들의 적극적인 참여가 강조된다(남창우·이명숙, 2008: 171). 목표설정 및 지표설계 과정에서 상사는 부하직원

을 참여시켜 지표개발과 운영에 대한 정보를 공유하고, 성과목표에 대한 이해를 제고함으로써 성과관리의 유용성을 향상시킬 수 있다(Poister et al, 2015). 그리고 이러한 참여의 확대는 제도 운영에 대한 신뢰와 지지도의 제고에 긍정적인 영향을 미친다(현승현 외, 2016: 121). 즉, 구성원들이 성과관리과정에서 상호 간의 의사소통을 통해 성과관리의 필요성뿐만 아니라, 지표 설계 및 측정 등의 구체적인 운영 방법을 이해함으로써 성과관리의 만족도와 수용성이 제고될 수 있다(Roberts, 1994: 528; 국경복 외, 2007: 36; Poister et al, 2015).

둘째로, 리더십은 성과관리에 대한 관리자들의 추진력을 나타내는 것으로 성과관리에 대한 관리자의 관심도와 노력의 정도를 의미한다. 일반적으로 리더십은 기관장의 관심, 최고경영자의 지원, 상급자의 정책적 의지 등으로 정의되며 성과관리의 수용성에 영향을 미치는 주요 요인으로 강조된다(Cavalluzzo & Ittner, 2004; 송신근, 2008; 최형섭 외, 2009). 이는 조직의 최고관리자가 성과관리제도를 도입하는 데 있어서 그 중요성을 강조하고 적극적으로 지지할수록 변화에 대한 추진력이 증대되고, 구성원들의 수용성에도 긍정적인 변화를 이끌어 낼 수 있음을 시사한다(Melkers & Willoughby, 2005). 또한 최고관리자가 성과관리를 활성화하려는 의욕을 가질수록 조직구성원들도 성과관리에 동기부여되고(Poister et al, 2015), 이러한 동기(motivation)는 성과관리의 유용성 인식에 중요한 영향력을 미친다(Hedge & Teachout, 2000: 41). 이와 같이, 최고관리자가 성과관리에 대한 적극적인 의지와 책임을 가지고 있고, 그 중요성을 강조하고 지원할수록 구성원들의 성과관리에 대한 태도에도 긍정적인 변화를 줄 수 있다(황요성, 2007: 35; 김연성 외, 2015).

셋째로, 조직이 성과관리를 효과적으로 이행할 수 있는 역량을 충분히 갖추고 있는가와 관련하여 순응능력의 확보가 강조된다. 순응능력은 성과관리를 운영할 역량(capacity)이 충분한지에 관한 것으로, 기술적 자원의 충분성 및 가용성 등과 연관된다. 우리나라의 경우, 성과관리가 공공조직 관리개혁의 일환으로 도입된 만큼 성과관리 및 성과측정과정에서 중앙집권적·하향적 방식으로 운영되고 있기 때문에 상위 차원에서 부여된 ‘성과관리 임무’를 성공적으로 수행하기 위한 순응능력의 확보가 강조된다(박노옥, 2009: 19). 아무리 제도적으로 성과관리시스템이 잘 갖추어졌다 하더라도 성과관리제도를 도입하는 조직이 이에 순응할 전문적 역량이나 기술적 능력이 갖추어져 있지 않을 경우 그 실효성은 반감될 수밖에 없다. 즉, 성과관리를 시행해야 하는 조직이 이에 대한 순응능력을 가지고 있지 못하거나, 또는 어떻게 순응해야 하는지

를 알지 못하는 경우에는 성과관리의 효과성을 확보하기 어렵기 때문에 그 수용성에도 부정적 영향을 미칠 수 있다. 따라서 성과관리 순응을 위해 요구되는 기술적 역량을 충분히 확보하는 것은 성과관리의 원활한 운영과 이에 대한 긍정적 인식을 위해 중요하다 할 수 있다(김연성 외, 2015: 191-192).

마지막으로, 교육훈련이 성과관리의 수용성을 위한 성공요인으로 강조된다(송신근, 2008, 고석호 외, 2009; 김민영·박성민, 2013). 교육훈련이 성과관리 수용성의 영향요인으로 주목받는 이유는 제도의 도입·운영에 있어서 학습과정을 거쳐 제도에 대한 이해도를 제고함으로써 긍정적인 인식을 유도할 수 있기 때문이다. 따라서 성과관리에 관한 교육·훈련은 조직구성원들의 성과관리에 대한 활용과 이해의 증진을 유도함으로써 수용성을 제고하는 데 기여한다(Cavalluzzo & Ittner, 2004; 이석환, 2006; 김성수, 2006; 현승현 외, 2016). 이러한 논의에 기초하여 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 제시하였다.

가설2-1. 조직구성원들의 참여가 활발할수록 성과관리 수용성은 높을 것이다.

가설2-2. 기관장의 관심과 지원이 적극적일수록 성과관리 수용성은 높을 것이다.

가설2-3. 조직의 순응능력이 충분할수록 성과관리에 대한 수용성은 높을 것이다.

가설2-4. 충분한 교육훈련이 제공될수록 성과관리에 대한 수용성은 높을 것이다.

(3) 환경적 요인과 수용성

가설 3은 환경 요인이 구성원들의 성과관리 수용성에 미치는 영향을 검증하는 데 목적이 있다. 본 연구에서는 환경적 요인을 조직의 외부적 차원과 내부적 차원으로 나누고, 그 하위변수로 의회의 관심과 조직의 성과문화를 선정하였다.

먼저, 공공조직은 외부 환경, 특히 정치적 환경으로부터 자유롭지 않은 특징을 갖는다. 정치적 환경은 성과관리에 영향을 주는 요소로서, 그 중에서도 의회는 중앙행정기관에 대해 법률과 정책의 제정 및 감독 기능을 하고, 정부기관에서 추진하는 정부업무에 대해 직·간접적으로 관여할 수 있는 권한을 지니고 있기 때문에 행정부에 무시할 수 없는 영향력을 행사한다(Rosenbloom, 2001: 773). 특히 성과관리와 관련하여 의회는 정부기관들이 제시하는 사업목표와 결과를 토대로 예산을 심의하는 기능을 수행한다. 따라서 의회에서 성과관리와 성과지표를 중심으로 정부기관들과 소통하고, 예산 심의 등에 있어 기관의 정책활동과 관련된 다양한 성과정보에 관심을 기울일 경우, 각 기관의 종사자들 또한 성과정보를 생성하는 과정으로서 성과관리의 중요성을 인식

하고 이에 대한 적극적인 관심을 기울일 수 있다.

또한, 내부 환경으로서 조직문화는 조직구성원들에게 공유되고 있는 가치나 규범 체계를 의미하며(Schein, 1992), 조직 내 새로운 제도의 도입과 운영에 영향을 미친다(박희준·정덕훈, 2004: 232; 최관섭, 2014: 62). 이는 성과관리가 장애요인들을 극복하고 성공적으로 정착하기 위해서는 조직 내부에 성과지향적 조직문화의 형성이 전제되어야 함을 시사한다. 즉, 성과지향적 조직문화의 뒷받침없이 성과목표 및 성과지표 또한 형식화될 가능성을 배제할 수 없다. 따라서 성과관리가 정부방침에 의해 도입되었기 때문에 어쩔 수 없이 수동적으로 수용하는 것보다는 조직 내부적으로 성과관리의 효과성과 중요성을 강조하는 조직문화를 형성한다면, 성과관리에 대한 구성원들의 인식과 내재화에도 긍정적인 영향을 미칠 수 있을 것이다. 이러한 논의를 토대로 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설3-1. 의회에서 적극적인 관심을 가질수록 성과관리 수용성은 높을 것이다.

가설3-2. 성과지향적 조직문화가 활성화될수록 성과관리 수용성은 높을 것이다.

2. 분석 자료의 선정 및 변수의 측정

본 연구는 2012년 4월 27일부터 5월 15일까지 40개 중앙행정기관의 공무원들을 대상으로 실시된 ‘정부성과관리 운영 관련 설문조사’ 자료를 활용하였다. 해당 조사는 국무총리실 정책연구로 수행된 ‘정부 성과관리 운영실태 및 성과분석 연구’의 일부분으로서, 중앙행정기관 성과관리제도의 전반적인 운영실태 파악과 개선방안 도출을 위해 실시되었다. 표본설계는 단순무작위 추출 방식에 기초해 이루어졌으며, 설문 측정 방법은 Likert 5점 척도로 측정되었다. 설문조사는 이메일을 통해 실시되었으며, 총 1,040명이 응답하였다. 이 가운데 결측 값이 포함된 응답자를 제외한 1,035명의 응답 결과(유효 응답률 99.5%)를 본 연구의 분석에 활용하였다. 본 연구의 분석 자료는 40개 중앙행정기관 구성원들이 참여한 설문조사 응답을 통해 구성되었다는 점, 그리고 설문조사 자체가 수용성을 포함한 성과관리 운영 실태에 관한 중앙행정기관 구성원들의 태도와 인식을 조사하였다는 측면에서 본 연구 목적에 부합한다고 할 수 있다.

본 연구는 종속변수로서 수용성을 성과관리 도입으로 인한 조직변화에 대해 긍정적으로 인식하는 정도로 측정하였다. 즉, 성과관리에 대한 수용성은 외면적인 행동변화 뿐만 아니라 내면적인 변화로서, 성과관리의 중요성을 인정하고 긍정적으로 인식

하는 것을 의미한다. 이에 따라 종속변수에 대한 세부 내용들은 성과관리가 부서의 정책성과 증진, 개인의 직무성과 향상, 자원배분 효율성의 제고, 정책수행과 관련된 책임성 향상에 기여하는지에 대하여 각각 동의하는 정도로 구성되었다.

독립변수의 경우 먼저, 성과관리시스템 요인은 성과지표 설계 및 측정, 다른 제도와의 연계성에 대한 평가를 각각 ‘성과지표의 적절성’, ‘타 제도와의 연계성’으로 측정하였다. ‘성과지표의 적절성’은 세부적으로 성과관리시행계획에서 성과지표가 기관핵심지표를 포함하고 있고, 성과목표와 충분히 연계되었는지에 대한 인식, 성과지표가 과제활동의 다양한 수행결과를 포괄하고 있는지, 목표치는 적절하게 설정되었는지, 그리고 지표별 산출과정은 적절한지에 대한 인식을 바탕으로 측정하였다. 또한 ‘타 제도와의 연계성’은 성과관리전략계획과 기타 중장기계획, 성과관리 시행계획과 기관별 업무계획, 성과계획서의 연계 수준에 대한 인식을 측정하였다.

둘째, 관리적 요인은 참여, 리더십, 순응능력, 교육훈련 변수로 구성하였다. 참여의 경우 성과관리전략계획, 성과관리시행계획 등 성과관리의 수립·계획 단계에서 조직 내 구성원들의 참여 정도가 어느 정도인지를 의미한다. 특히, 본 연구에서는 상명하달식의 의사결정자 중심의 성과관리가 아니라 성과관리 계획수립 및 의사결정 과정에서 하위 계급의 구성원들과 외부 전문위원들의 참여가 얼마나 보장되고 그들의 의견이 충분히 반영되고 있는가를 살펴보기 위하여 과장 이하 직급의 구성원들의 참여 수준을 변수로써 측정하였다. 리더십의 경우 조직의 기관장이 해당 제도에 대해서 얼마나 많은 관심과 책임을 가지고 있는가에 대한 문항을 바탕으로 측정하였다. 순응능력의 경우, 기술적인 역량 측면에서 해당 조직이 체계적인 성과관리를 수행할 수 있는 조건을 갖추고 있는가에 초점을 두고 있으며, 구체적으로 자료확보의 적시성, 신뢰성과 타당성, 정보기술 및 정보체계의 지원 등과 관련된 항목을 측정하였다. 한편, 조사항목의 내용을 고려하여 순응능력과 관련된 변수는 역코딩하여 분석하였다. 교육훈련은 성과관리에 대한 교육훈련을 충분히 제공받고 있는지에 대한 항목으로 측정하였다.

셋째, 환경적 요인은 성과관리에 대한 의회의 지원과 관심 정도에 대한 인식, 성과관리를 강조하는 조직문화에 대한 인식을 각각 ‘의회의 관심’, ‘조직문화’ 변수로 설정하였다. ‘의회의 관심’은 성과정보를 활용하는 데 대한 의회의 관심을 측정하였으며, ‘조직문화’의 경우 성과관리 지향적 조직 활동에 관련된 내용들을 측정하였다.

마지막으로 연령·근속연수 등 인구통계학적 변수에 대하여 통제 변수로 설정하였다. 변수 측정과 관련된 세부 내용은 <표 1>과 같다.

〈표 1〉 변수의 측정

측정문항		
수용성		- 성과관리제도의 도입으로 부서가 추진하는 정책의 성과가 증진되고 있다. - 성과관리제도의 도입으로 부서의 자원배분 효율성이 제고되고 있다. - 성과관리제도의 도입으로 실제 개인의 직무 성과는 향상되고 있다. - 성과관리제도의 도입으로 부서의 정책수행과 관련하여 책임성이 향상되고 있다.
성과 관리 시스템 요인	지표의 적절성	- 성과관리시행계획에서 제시한 성과지표는 기관핵심지표를 모두 포함하고 있다. - 성과관리시행계획에서 제시한 성과지표는 성과목표와 충분히 연계되어 있다. - 성과지표는 과제활동의 다양한 수행결과를 포괄하고 있다. - 성과지표의 목표치는 적절하게 설정되고 있다. - 성과지표별 자료의 산출과정은 적절하게 진행된다.
	제도 간 연계성	- 성과관리 전략계획과 기타 중장기계획 연계 정도 - 성과관리 시행계획과 기관별 업무계획 연계 정도 - 성과관리 시행계획과 성과계획서 연계 정도
관리적 요인	참여	(Q. 귀하의 기관에서는 성과관리전략 및 시행계획 수립과정에 구성원의 참여 수준은 현재 어느 정도이며, 바람직한 참여 수준은 어느 정도라고 생각하십니까?) - 과장 (현재의 참여 수준) - 사무관급 이상 과장급 미만 (현재의 참여 수준) - 자체평가위원회 위원 (현재의 참여 수준)
	리더십	- 기관의 리더십(실국장 포함)은 전략목표 달성에 대한 책임을 지고 있다. - 기관장은 성과목표치의 달성에 대해 매우 강조하고 있다. - 기관장은 의사결정 시 성과정보 활용이 매우 중요하다고 생각한다.
	순응 능력	(Q. 귀하께서는 과제별 성과측정이나 성과정보의 활용을 방해하는 요소는 무엇이라고 생각하십니까?) - 현재의 정보기술 및 정보체계로는 필요한 자료를 확보하기 어려움 - 적시에 이용가능한 자료확보의 어려움 - 신뢰성과 타당성 있는 자료확보의 어려움
	교육 훈련	- 성과관리전략계획 및 시행계획 작성 및 운영과 관련한 교육을 충분히 제공받았다.
환경적 요인	의회의 관심	(Q. 귀하께서는 과제별 성과측정이나 성과정보의 활용을 방해하는 요소는 무엇이라고 생각하십니까?) - 사업(혹은 재정사업) 결정을 목적으로 성과정보를 활용하는 데 대한 의회의 관심 부족
	조직 문화	- 일상적 업무활동의 개선을 위해 성과정보를 적절하게 활용하고 있다. - 다른 사업과 연계한 사업의 효과성을 제고하기 위해 성과정보를 공유한다. - 성과정보의 유용성과 적절성을 확보하기 위한 절차(혹은 매뉴얼)가 마련되어 있다.
통제 변수	인구 통계학적 요인	- 직급 - 근속연수 - 담당업무 - 성별 - 연령 - 소속부서

Ⅳ. 분석결과

1. 응답자 특성 및 요인 분석 결과

본 설문문의 인구통계학적 특성은 <표 2>와 같이 나타났다. 성별의 경우, 응답자의 약 75.5%가 남성으로 나타났고, 연령의 경우 31세~50세의 연령대에서 가장 많이 응답한 것으로 나타났다. 직급을 기준으로 약 71%가 6급 이하의 공무원이었으며, 5급 이상의 관리자는 29%인 것으로 나타났다. 근속연수의 경우, 상대적으로 고르게 분포되어 있으나 11~20년의 경력을 가진 응답자들이 약 40%를 차지하였다. 응답자들의 소속은 부처에 속한 인원이 51.5%로 그 외 기관(처·청·위원회·실)에 속한 인원과 비교하여 상대적으로 높은 비중을 차지하였다. 또한 응답자들의 담당 업무는 실·국 사업 부서 업무담당이 61.4%로 가장 높은 비중을 차지하고 있었다.

〈표 2〉 응답자의 인구통계학적 특성

구분		응답 인원	비율(%)
전체		1035	100
성별	남성	781	75.5
	여성	254	24.5
연령	30세 이하	54	5.2
	31-40세	438	42.3
	41-50세	468	45.3
	51세 이상	75	7.2
직급	6급 이하	735	71.0
	5급 이상	300	29.0
근속 연수	5년 이하	198	19.1
	6-10년	256	24.7
	11-20년	417	40.3
	21년 이상	164	15.8
소속	부	533	51.5
	처	18	1.7
	청	338	32.7
	위원회	124	12.0
	실	22	2.1
담당 업무	기타 지원업무 담당(총무, 인사, 재무 등)	124	12.0
	실·국 사업부서 업무담당	636	61.4
	실·국 성과관리 총괄	171	16.5
	기관성과관리총괄(행정관리 또는 기획예산담당실 내)	104	10.1

본 연구에서는 각 변수에 대한 타당성 및 신뢰성 분석을 위해 요인 분석과 신뢰도 분석을 수행하였다. 먼저, 변수들에 대한 탐색적 요인 분석은 SPSS 프로그램을 활용하여 문항 간에 서로 독립적이라는 가정 하에 실시하는 직각회전 방법을 활용하였다. 분석 결과 '성과관리 수용성', '성과관리시스템 요인'의 2개 하위요인, '관리적 요인'의 4개 하위요인, '환경적 요인'의 2개 하위요인 등 9개의 변수로 구성되었고, 이와 관련하여 총 27개 문항이 추출되었다. 그리고 측정항목들의 요인적재치는 모두 0.7 이상으로 도출되었고, 요인들로 설명되는 분산은 약 82.3%로 나타났다. 또한 측정항목들의 신뢰성을 평가한 결과 <표 3>과 같이, 각 요인들에 대한 Cronbach' α 값이 모두 0.8 이상으로 도출되어, 일반적 수용기준을 충족하는 것으로 나타났다.

〈표 3〉 측정변수의 탐색적 요인분석 결과

구분	항목	요인								
		요인1	요인2	요인3	요인4	요인5	요인6	요인7	요인8	요인9
성과 관리 수용성	성과관리제도의 도입으로 부서가 추진하는 정책의 성과가 증진되고 있다.	.808	.164	.226	.121	.151	-.012	.178	.202	.095
	성과관리제도의 도입으로 부서의 자원배분 효율성이 제고되고 있다.	.804	.143	.151	.096	.117	.006	.238	.225	.088
	성과관리제도의 도입으로 실제 개인의 직무 성과는 향상되고 있다.	.796	.182	.182	.133	.119	-.040	.171	.189	.153
	성과관리제도의 도입으로 부서의 정책수행과 관련하여 책임성이 향상되고 있다.	.723	.157	.264	.247	.211	-.013	.128	.135	.100
지표의 적절성	성과관리시행계획에서 제시한 성과지표는 성과목표와 충분히 연계되어 있다.	.169	.744	.228	.219	.247	.021	.181	.256	.109
	성과지표의 목표치는 적절하게 설정되고 있다.	.166	.733	.204	.221	.193	-.020	.217	.235	.141
	성과관리시행계획에서 제시한 성과지표는 기관핵심지표를 모두 포함하고 있다.	.173	.724	.204	.187	.213	.020	.170	.244	.109
	성과지표는 과제활동의 다양한 수행결과를 포괄하고 있다.	.217	.705	.158	.226	.226	.007	.248	.253	.152
	성과지표별 자료의 산출과정은 적절하게 진행된다.	.194	.699	.218	.241	.194	.019	.136	.285	.124
제도 간 연계성	성과관리 시행계획과 성과계획서 연계 정도	.157	.144	.837	.172	.178	.044	.154	.173	.064
	성과관리 시행계획과 기관별 업무계획 연계 정도	.212	.167	.812	.194	.210	.045	.148	.212	.039
	성과관리 전략계획과 기타 중장기계획 연계 정도	.209	.178	.760	.156	.175	.012	.248	.200	.089
참여	과장의 참여 정도	.093	.132	.158	.857	.133	.057	.093	.162	.040
	사무관의 참여 정도	.106	.167	.147	.781	.286	.001	.139	.187	.044
	위원회의 참여 정도	.162	.196	.173	.649	.159	.007	.302	.184	.110
리더십	기관장은 성과목표치의 달성에 대해 매우 강조하고	.106	.156	.182	.188	.787	.106	.220	.227	.044

	있다.									
	기관의 리더십(실국장 포함)은 전략목표 달성에 대한 책임을 지고 있다.	.106	.165	.191	.230	.764	.044	.214	.141	.110
	기관장은 의사결정 시 성과정보 활용이 매우 중요하다고 생각한다.	.176	.176	.176	.186	.618	.072	.422	.222	.148
수용 능력	신뢰성과 타당성있는 자료확보의 어려움	.033	-.042	.055	-.011	.042	.879	.009	-.005	.090
	적시에 이용가능한 자료확보의 어려움	-.074	.056	.082	.043	.112	.878	-.026	.015	.073
	현재의 정보기술 및 정보체계로는 필요한 자료를 확보하기 어려움	.000	-.008	-.109	.021	-.045	.715	.105	.011	.385
조직 문화	성과정보의 유용성과 적절성을 확보하기 위한 절차(혹은 매뉴얼)가 마련되어 있다.	.125	.122	.220	.190	.238	.020	.765	.262	.128
	다른 사업과 연계한 사업의 효과성을 제고하기 위해 성과정보를 공유한다.	.185	.168	.180	.147	.264	.055	.744	.286	.119
	일상적 업무활동의 개선을 위해 성과정보를 적절하게 활용하고 있다.	.222	.160	.167	.202	.299	.039	.718	.192	.167
교육 훈련	성과관리전략계획 및 시행계획 작성 및 운영과 관련한 교육을 충분히 제공받았다.	.099	.112	.113	.119	.101	-.006	.144	.955	.039
의회의 관심	사업(혹은 재정사업) 결정을 목적으로 성과정보를 활용하는 데 대한 의회의 관심 부족	.020	.011	-.010	-.033	.004	.222	.009	-.009	.955
고유값(eigenvalue)		3.038	2.955	2.643	2.508	2.442	2.387	2.139	1.901	1.331
누적분산		11.69	23.05	33.21	42.86	52.25	61.43	69.66	76.97	82.09
신뢰도(Cronbach's)		.920	.940	.914	.841	.862	.804	.902	-	-

다음으로, 앞서 도출된 변수들에 대한 확인적 요인 분석을 실시하기 위해 AMOS 프로그램을 활용하여 수렴타당도(Convergent Validity)와 판별 타당도(Discriminant Validity)를 검정하였다. 먼저, 수렴타당도는 평균분산추출값(Average Variance Extracted, A.V.E.)이 수용 기준치 0.5 이상이고(Fornell & Larcker, 1981), 개념신뢰도(Construct Reliability)가 수용 기준치 0.7이상일 때(Nunnally & Bernstein, 1994) 타당성이 있는 것으로 평가된다. 분석 결과, <표 4>와 같이 각 요인들의 평균분산추출값은 0.8 이상이고, 개념신뢰도는 0.6 이상으로 도출되어, 각 요인들의 수렴타당도는 충족된 것으로 판단된다.

〈표 4〉 측정변수의 집중타당도(수렴타당도) 결과

구분	항목	B	S.E.	평균분산추출값 (A.V.E.)	개념신뢰도
성과 관리 수용성	성과관리제도의 도입으로 부서가 추진하는 정책의 성과가 증진되고 있다.	0.902	0.153	0.937	0.789
	성과관리제도의 도입으로 부서의 자원배분 효율성이 제고되고 있다.	0.860	0.194		
	성과관리제도의 도입으로 실제 개인의 직무 성과는 향상되고 있다.	0.870	0.195		
	성과관리제도의 도입으로 부서의 정책수행과 관련하여 책임성이 향상되고 있다.	0.816	0.254		
지표의 적절성	성과관리시행계획에서 제시한 성과지표는 성과목표와 충분히 연계되어 있다.	0.905	0.102	0.964	0.843
	성과지표의 목표치는 적절하게 설정되고 있다.	0.871	0.139		
	성과관리시행계획에서 제시한 성과지표는 기관핵심지표를 모두 포함하고 있다.	0.847	0.170		
	성과지표별 자료의 산출과정은 적절하게 진행된다.	0.851	0.153		
	성과지표는 과제활동의 다양한 수행결과를 포괄하고 있다.	0.881	0.142		
제도간 연계성	성과관리 시행계획과 성과계획서 연계 정도	0.878	0.147	0.941	0.843
	성과관리 시행계획과 기관별 업무계획 연계 정도	0.925	0.099		
	성과관리 전략계획과 기타 중장기계획 연계 정도	0.852	0.192		
참여	과장의 참여 정도	0.858	0.237	0.885	0.720
	사무관의 참여 정도	0.809	0.194		
	위원회의 참여 정도	0.740	0.324		
리더십	기관장은 성과목표치의 달성에 대해 매우 강조하고 있다.	0.828	0.187	0.913	0.778
	기관의 리더십(실국장 포함)은 전략목표 달성에 대한 책임을 지고 있다.	0.780	0.223		
	기관장은 의사결정 시 성과정보 활용이 매우 중요하다고 생각한다.	0.854	0.167		
순응 능력	적시에 이용가능한 자료확보의 어려움	0.818	0.214	0.866	0.685
	신뢰성과 타당성있는 자료확보의 어려움	0.805	0.249		
	현재의 정보기술 및 정보체계로는 필요한 자료를 확보하기 어려움	0.668	0.347		
조직 문화	성과정보의 유용성과 적절성을 확보하기 위한 절차(혹은 매뉴얼)가 마련되어 있다.	0.866	0.157	0.937	0.833
	다른 사업과 연계한 사업의 효과성을 제고하기 위해 성과정보를 공유한다.	0.882	0.138		
	일상적 업무활동의 개선을 위해 성과정보를 적절하게 활용하고 있다.	0.858	0.159		

각 요인들에 대한 판별타당도는 상이한 요인들 간에는 측정결과에 있어서도 서로 구분되는 차이가 나타나야 한다는 것으로, 이는 요인들 간의 상관관계로 평가한다. 선행연구에 의하면 판별타당도는 평균분산추출값의 제곱근 값이 0.7 이상이고, 요인들 간의 상관계수 값을 초과할 때 충족된 것으로 평가된다(Fornell & Larcker, 1981), 이에 본 연구에서는 판별타당도를 판단하기 위하여 평균분산추출값의 제곱근($\sqrt{AVE}$)이 요인들 간의 상관계수 값을 상회하는지 여부를 검토하였다. ‘교육훈련’변수와 ‘의회의 관심’ 변수의 경우 단일 설문항목으로 이루어진 문항이기 때문에 AVE값은 1로 제시되었다. 판별타당도 및 상관관계 분석 결과 <표 5>와 같이 각 요인들의 평균분산추출값(AVE)의 제곱근 값이 모두 0.7 이상이고, 요인 간 상관계수 값을 모두 초과하여, 판별타당도 기준을 충족시키는 것으로 판단하였다.

〈표 5〉 측정변수의 판별타당도 및 상관관계 분석 결과

구분	$\sqrt{AVE}$	수용성	지표	연계성	참여	리더십	순응력	교육	의회	문화
수용성	0.968	1								
지표 적절성	0.982	.574**	1							
제도 연계성	0.970	.569**	.587**	1						
참여	0.941	.470**	.600**	.522**	1					
리더십	0.956	.505**	.627**	.577**	.598**	1				
순응능력	0.931	.018	.066*	.082**	.076*	.161**	1			
교육훈련	1	-.204**	-.242**	-.227**	-.201**	-.191**	.006	1		
의회의 관심	1	.126**	.140**	.057	.053	.119**	.409**	.041	1	
조직문화	0.968	.565**	.607**	.572**	.561**	.720**	.116**	-.211**	.168**	1

주) **: $p(0.01)$

또한 <표 5>에서 각 요인들 간의 상관관계를 살펴보면 성과관리 수용성은 지표의 적절성과 제도 간 연계성, 조직문화 변수와 서로 정(+)의 상관관계를 갖는 것으로 나타났다. 그리고 독립변수들의 경우 동일한 상위 차원의 개념을 나타내는 변수들끼리 유의미한 상관관계를 보이는 것으로 확인되었다. 예를 들어, 성과관리시스템 요인인 지표의 적절성과 제도의 연계성은 서로 정(+)의 상관관계를 나타내고 있고, 관리적 요인인 참여와 리더십 간의 관계에 있어서도 서로 긍정적으로 연관되어 있었다. 마지막으로 환경적 요인 중 조직문화의 경우 리더십 요인과 유의미한 상관관계를 갖는 것으로 나타났으며, 이러한 결과는 리더십이 구성원들의 이해와 행위에 영향을 미치는 과정

으로써 조직문화형성 및 유지에 영향을 미칠 수 있기 때문에 기능적으로 서로 연관성을 갖는다는 기존의 연구결과들과 유사한 결과라고 해석할 수 있다(Shein, 1992).

2. 기술통계

〈표 6〉에서는 분석에서 활용된 주요 변수들에 대해 기술통계 결과를 요약하였다. 분석에 활용된 변수들 모두 전반적으로 3점대의 평균값을 나타냈다. 종속변수인 성과관리 수용성의 평균값은 3.12로 다른 변수들과 비교하여 상대적으로 낮게 나타났다. 이는 2000년부터 28개 중앙부처와 소속기관을 대상으로 성과주의 예산제도를 시범사업으로 실시하고, 2006년 정부업무평가기본법 제정 이후 공공조직 성과관리가 지속적으로 시행·발전되어 왔음에도 조사 당시 성과관리의 실효성에 대한 인식과 수용성은 여전히 제한적임을 시사한다. 그리고 독립변수 중에서는 성과관리에 대한 참여 변수가 4.00의 평균값이 도출되어 상대적으로 가장 높게 나타났다. 이와 비교해 독립변수들 중 평균값이 상대적으로 낮게 나타난 변수는 의회의 관심과 순응능력이었다. 의회의 관심에 대한 인식은 3.20의 평균값이 나타났으며 원활한 성과관리를 위한 기술적 지원·활용용이성을 의미하는 순응능력에 대해서는 2.44의 평균값이 도출되어 상대적으로 부정적인 인식이 나타났다.

〈표 6〉 기술통계 결과

변수명			평균	표준편차	최소값	최대값	N	
종속변수		수용도 전체	3.12	.794	1	5	1035	
독립 변수	성과관리 시스템 요인	성과지표의 적절성	3.68	.687	1	5	1035	
		제도 간의 연계성	3.65	.760	1	5	1035	
	관리적 요인	참여	4.00	.736	1	5	1035	
		리더십	3.71	.682	1	5	1035	
		순응능력(R)	2.44	.689	1	5	1035	
		교육훈련	3.36	.914	1	5	1035	
	환경적 요인	의회의 관심(R)	3.20	.780	1	5	1035	
		조직문화	3.41	.719	1	5	1035	
통제변수		직급 (1= 6급 이하, 0= 5급 이상)	0.71	.453	0	1	1035	
		근속 연수	5년이하	0.19	.394	0	1	1035
			6-10년	0.25	.432			

	담당 업무	11~20년	0.40	.491	0	1	1035
		21년 이상	0.16	.365			
		기타 지원업무담당	0.12	.324			
		실국 사업부서 업무담당	0.61	.488			
		실국 성과관리 총괄	0.17	.374			
		기관 성과관리 총괄	0.10	.302			
	성별 (1=남성, 0=여성)		0.75	.431	0	1	1035
	연령	30세 이하	0.05	.222	0	1	1035
		31~40세	0.42	.495			
		41~50세	0.45	.498			
		51세 이상	0.07	.259			
	소속	부	0.52	.500	0	1	1035
		처	0.02	.130			
		청	0.33	.469			
		위원회	0.12	.324			
		실	0.02	.144			

3. 회귀분석 결과

본 연구에서는 공공조직 성과관리 수용성의 영향요인들을 분석하기 위하여 독립 변수로 성과관리시스템 요인, 관리적 요인, 환경적 요인을 설정하였다. 그리고 이러한 변수들의 실질적인 영향력을 파악하기 위하여 다중회귀분석을 실시하였다. <표 7>은 공무원들의 성과관리 수용성을 종속변수로 설정하여 회귀분석한 결과이다.

〈표 7〉 성과관리의 수용성에 미치는 영향요인 분석 결과

변수		수용성 (N=1,040)			
		모형1	모형2	모형3	모형4
성과관리 시스템 요인	지표설계 적절성		.404*** (.035)	.282*** (.041)	.247*** (.040)
	제도 간의 연계성		.361*** (.031)	.297** (.033)	.273*** (.033)
관리적 요인	참여			.078** (.035)	.059* (.035)
	리더십			.117** (.040)	.011 (.044)
	순응능력			.048* (.028)	.085** (.030)

	교육훈련				.074** (.025)	.049** (.025)
환경적 요인	의회의 관심					.070** (.027)
	조직문화					.225*** (.041)
통제 변수	직급 (1= 6급 이하)		.115** (.059)	.053 (.047)	.069 (.046)	.024 (.046)
	근속 연수	5년 이하	-.203** (.091)	-.073 (.072)	-.057 (.071)	-.042 (.070)
		6-10년	-.169** (.074)	-.037 (.059)	-.031 (.058)	-.026 (.057)
		20년 이상	.195** (.085)	.050 (.068)	.043 (.067)	.030 (.066)
	담당 업무	실국사업부서	.083 (.077)	.089 (.061)	.088 (.060)	.083 (.059)
		실국성과총괄	-.017 (.092)	-.050** (.053)	-.041 (.052)	-.033 (.051)
		기관총괄	.236** (.105)	.036 (.066)	.027 (.065)	.032 (.064)
	성별(남=1)		.090 (.059)	.073 (.047)	.078 (.046)	.049 (.045)
	연령	30세 이하	-.173 (.141)	-.083 (.111)	-.087 (.110)	-.093 (.108)
		31세-40세	-.111 (.073)	-.031 (.058)	-.030 (.057)	-.031 (.056)
		51세 이상	-.027 (.114)	-.025 (.090)	-.041 (.089)	-.021 (.087)
	소속 부서	처	.242 (.188)	.051 (.149)	.078 (.147)	.008 (.145)
		청	.214*** (.054)	.028 (.044)	.012 (.043)	.005 (.043)
		위원회	.078 (.078)	.033 (.062)	.022 (.061)	.017 (.060)
		실	.047 (.173)	.236* (.136)	.251* (.135)	.251* (.132)
상수			2.958 (.081)	.225 (.130)	-.221 (.163)	-.472 (.190)
N			1,035	1,035	1,035	1,035
Adj. R ²			.075	.413	.430	.451

주 1) *: p(0.1, **: p(0.05, ***: p(0.01

주 2) ()은 표준오차를 의미함.

모형1의 분석결과, 통제변수만으로 종속변수와의 관계를 설명할 때 모형의 설명력은 7.5%로 나타났다. 근속 연수 변수에 대해서는 응답인원의 다수를 차지하는 11-20년 미만의 경력을 가진 집단을 준거집단으로 비교하였을 때 5년 이하(-0.203), 6년 이상 10년 이하(-0.169)경력을 가진 구성원들의 성과관리 수용성이 낮게 나타났다. 또한 직급에서는 6급 이상 직급에 속하는 구성원들이 수용성에 부정적인 인식을 갖는 것으로 나타났다.

모형2는 모형1에 성과관리시스템 요인을 추가하여 분석한 결과이다. 성과관리시스템 측면에서 '지표설계의 적절성'과 '타 제도와의 연계성'이 확보될수록 성과관리에 대한 수용성은 제고되는 것으로 나타났다. 변수들 간 상대적 영향력은 지표설계의 적절성(0.404), 타 제도와의 연계성(0.361)의 순으로 나타났다. 한편, 통제변수의 경우, 모형1에서 유의미하게 도출된 변수들이 성과관리시스템 요인의 추가 이후에는 유의미하지 않은 것으로 확인되었다.

모형3은 모형2에 참여, 리더십, 순응능력, 교육훈련 등 관리적 요인을 추가한 모형이다. 성과관리시스템 요인의 경우 지표설계의 적절성과 타 제도와의 연계성 요인 모두 통계적으로 유의미하게 나타났고 관리적 요인에서는 참여와 리더십, 교육훈련 요인이 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 성과관리시스템 차원에서 지표설계의 적절성과 타 제도와의 연계성이 확보되고, 관리적 차원에서 구성원들의 참여, 리더십, 교육훈련이 충분히 뒷받침될수록 성과관리의 수용성은 제고되는 것으로 나타났다. 변수들 간 상대적 영향력은 타 제도와의 연계성(0.297), 지표설계의 적절성(0.282), 리더십(0.117), 참여(0.078), 교육훈련(0.074), 순응능력(0.048) 순으로 나타났다.

모형4는 모형3에 환경적 요인을 추가한 전체모형이다. 성과관리시스템 요인의 경우 모형3과 같이 두 가지 요인 모두 유의하였으나, 관리적 요인에서는 리더십 요인을 제외한 참여, 순응능력, 교육훈련 등이 성과관리 수용성에 긍정적인 영향을 미치는 요인들로 나타났다. 연구의 가설과 달리 리더십이 유의하지 않게 도출된 결과는 성과관리시스템의 도입 초기에는 최고관리층의 지원과 관심이 중요하지만 조직 내에 어느 정도 정착하는 시기가 되면 일반적으로 임기가 한정적인 최고관리자의 리더십보다는 기관의 평가 결과 및 그에 대한 인센티브 등에 보다 더 민감한 조직구성원들 스스로에 의해 관성적으로 운영된다는 기존의 연구 결과를 재확인하는 결과라고 할 수 있다(남창우·이명숙, 2008: 180). 또한 환경적 요인에서는 의회의 관심과 성과문화 요인 모두 성과관리 수용성에 유의미한 정(+)의 영향력을 갖는 것이 확인되었다. 변수들 간 상대적 영향력은 타

제도와의 연계성(0.273), 지표설계의 적절성(0.247), 조직문화(0.225), 순응능력(0.085), 의회의 관심(0.070), 구성원의 참여(0.059), 교육훈련(0.049) 순으로 나타났다.

정리하면, 전체적으로 성과관리시스템 요인은 성과관리 수용성에 대한 모든 모형에서 유의미한 영향력을 갖는 것으로 나타났다. 즉, 성과관리시스템 측면에서 지표의 설계가 적절하고 다른 제도들과의 연계성이 확보될수록 구성원들의 수용성 또한 제고되는 것으로 나타났다. 이는 성과관리의 수용성을 제고하기 위해서는 성과지표의 설계 등의 성과관리시스템 요인이 가장 대표적으로 강조된다는 기존의 연구(황성원·김한창, 2007; 강정석, 2011)를 뒷받침하는 결과라고 할 수 있다. 그리고 관리적 요인에서는 구성원들의 참여와 순응능력, 교육훈련 요인이 유의미하게 도출되었다. 즉, 해당 기관에서 상하수직 관계의 구성원들과 같이 일련의 이해관계자들의 참여가 활성화되고, 성과관리에 대한 교육훈련이 충분히 제공될수록 성과관리에 대한 수용성이 제고된다고 할 수 있다. 반면, 성과관리에 대한 기술적 지원·활용 용이성 등 순응능력이 충분히 뒷받침되지 않을 경우 성과관리에 대한 수용성에는 부정적인 것으로 나타났다. 이러한 결과는 성과관리가 설계단계에서 체계적으로 잘 설계되었더라도, 실제로 집행이 이루어지는 공공조직 수준에서 이를 충분히 뒷받침할 수 있는 집행역량을 갖추지 못할 경우 그 성공가능성은 반감될 수 있음을 시사한다. 또한 환경적 측면에서는 국회의 관심이 충분히 뒷받침되고, 성과관리에 긍정적인 성과문화를 형성할 때에 성과관리의 수용성이 제고되는 것으로 나타났다. 이를 통해 예산 및 평가과정에서 의회가 성과관리에 대한 관심을 기울이고, 조직 내적으로 성과관리를 강조하는 문화가 형성되어 있을 때에 공공조직 구성원들이 성과관리를 보다 긍정적으로 인식하고 적극적으로 활용하게 될 것으로 예상해 볼 수 있다. 한편, 관리적 요인 중 리더십의 경우 최고관리자의 성과관리에 대한 지원과 관심이 보다 적극적일수록 공무원들의 수용성에 긍정적으로 작용하는 것은 일부 모형에서 유의하게 나타났으나, 최종 모형에서는 유의미하지 않은 것으로 도출되었다.

V. 결론

본 연구는 공공조직 구성원들의 성과관리 수용성에 대한 영향요인들을 실증적으로 분석하였다. 그 결과 성과관리시스템 요인, 즉 성과지표의 적절성, 타 제도와의 연

제성이 성과관리 수용성에 긍정적인 영향을 미치는 요인으로 나타났다. 또한 구성원들의 참여, 순응능력의 확보와 교육훈련의 충분한 제공 등의 관리적 요인, 국회의 관심과 조직문화 등의 환경적 요인이 구성원들의 성과관리 수용성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 관리적 요인 중 리더십 요인의 경우 일부 모형에서 유의미하게 도출되었다. 이러한 결과는 성과관리에 대한 수용성을 제고하기 위해 다음과 같은 관리적 과제에 주목해야 함을 시사한다.

먼저, 성과관리 수용성을 제고하기 위해서는 성과측정의 타당성과 신뢰성의 확보가 강조된다. 성과측정의 타당성과 신뢰성을 제고하는 것은 성과측정의 정확성뿐만 아니라 성과지표 및 성과관리의 유용성을 제고하는 문제와도 직결된다. 성과정보의 타당성과 신뢰성이 제고되면 조직구성원들이 자신의 직무 및 조직의 목표를 달성하는 데에 보다 동기부여되고, 조직·인사, 정책 개선 등 성과관리의 활용도 또한 제고된다(Poister et al, 2015). 따라서 성과측정을 위한 성과지표는 조직의 전략 및 미션과 수직적으로 연계되고 업무의 내용과 각 업무별 차이를 잘 반영할 수 있도록 설정되어야 한다. 즉, 공공조직의 특성을 고려하지 않은 성과지표의 개발, 투입·과정·산출·결과 등 각 지표들 간 인과관계를 고려하지 않은 설계는 조직이 무엇을 달성했고 개선했는지 파악하기 어렵게 함으로써 조직구성원들이 성과관리의 실효성을 체감하지 못하는 결과를 야기한다(이석환, 2012: 362). 성과지표의 타당성과 성과측정의 신뢰성을 확보하기 위해 미국에서는 성과관리의 법적 근거인 GPRA를 GPRAMA(Government Performance and Result Act Modernization Act of 2010)로 개정하면서 자료의 타당성 검증과정을 신설하고, 성과측정과정에서 자료의 정확성과 신뢰성을 평가항목으로 포함하도록 규정하고 있다. 이와 비교하여, 우리나라 성과관리의 법적 기초가 되는 정부업무평가기본법에서는 평가의 신뢰성과 공정성을 원칙적으로 강조하고 있으나 이에 대한 구체적인 규정이 명시되어 있지 않음을 고려해볼 때, 미국의 GPRAMA 사례는 성과지표의 타당성 확보를 위한 노력의 일환으로써 시사하는 바가 크다고 할 수 있다. 또한 양질의 성과측정시스템이 지속적으로 개발·관리·활용되기 위해서는 우리나라 인사관리의 특징인 순환보직 체계를 고려하여 성과측정과정별로 구체적인 업무내용과 담당자의 역할을 매뉴얼화하는 방법 등이 강조된다. 이러한 매뉴얼화의 미흡은 데이터의 처리 및 분석, 성과정보의 해석 및 보고 등에 있어서 담당자에 따라 성과정보의 일관성 및 신뢰성이 저해될 수 있고(원종학·금재덕, 2012: 113), 이는 곧 성과관리 수용성의 저하에 영향을 미칠 수 있다.

그리고 성과관리에 대한 조직구성원들의 수용성을 제고하기 위해서는 관련 제도들과의 연계성 확보가 강조된다. 우리나라의 성과관리는 계획수립단계에서 대통령 국정과제·국가재정운용계획·범부처중장기종합계획 등의 ‘전략계획’, 정부업무평가기본법에 의한 ‘성과관리시행계획’과 국가재정법에 의한 ‘성과계획’, 부처별 연도업무보고 등의 ‘시행계획’이 수립되고 있으나, 제도 간 연계성이 낮고 기능적으로 중복가능성이 존재한다. 이러한 제도 간 연계성의 미비는 성과관리에 대한 구성원들의 몰입도를 저하시키는 문제점을 야기할 수 있다. 이와 관련하여, 최근 국무조정실에서는 ‘분절적’으로 운영되는 성과관리 제도를 ‘통합’해야 한다는 문제의식을 제기한 바 있지만, 제도 간 연계성 확보를 위한 구체적인 방안을 마련하는 데에는 충분한 논의가 이루어지지 못하고 있는 현실이다. 미국의 경우에도 이러한 문제의식에 입각하여 오바마 행정부에서는 기존의 GPRA와 PART가 지니고 있던 제도적 분절성의 문제를 해결하고 성과정보의 이용가능성을 제고하기 위하여 정부 전반에 걸쳐 일원화된 성과관리 체계 구축을 시도하였다(Joyce, 2011). 즉, GPRAMA를 통해 범정부차원의 우선순위목표를 설정하고, 각 기관의 핵심목표를 연방정부의 우선순위목표와 연계하는 미국의 사례와 같이, 조직의 장기발전계획이나 장기적 비전에 기초하여 성과관리와 관련되는 제도들이 연계되어 체계적인 시스템을 구축하는 것이 중요하다고 할 수 있다.

둘째, 성과관리가 정착하기 위해서는 성과관리 과정에서 구성원들의 참여가 전제되어야 한다. 실제 현장에서는 지표개발 작업에 구성원들이 모두 참여하지 못하고 일부 인원들이 대표적으로 워크숍 등에 참가하여 개발하거나 각 팀에서 담당자 한 사람이 팀의 지표를 개발해 제출하는 경우가 많다(강정석, 2011: 29). 이는 특히 실제 현장에서의 어려움이나 업무상의 고충을 가지고 있는 하위직 공무원들의 의견이나 고민이 충분히 반영되지 않은 만큼 구성원 개개인들의 이해와 공감을 유도하는 데 제한적이고 조직의 임무와 비전을 전달하는 데에도 미흡한 결과를 초래할 수 있다. 따라서 성과관리의 실효성을 제고하기 위해서는 하위직 공무원들을 포함한 모든 구성원들이 성과지표의 설계과정에서부터 참여하여 개인의 고민과 의견을 제시하고, 이를 조정·고려하는 과정이 요구된다. 이러한 구성원들 간의 충분한 논의와 합의·검증 과정을 통해 개인의 핵심업무가 지표에 정확히 반영되고, 객관적이며 수용 가능한 성과관리체계가 마련되었을 때에 구성원들의 성과관리 수용성은 제고될 것이다. 이러한 측면에서 최근 5년 연속 성과관리 우수기관으로 선정된 병무청의 성과관리 사례는 조직구성원들의 참여의 중요성을 시사한다. 2015년 성과관리·자체평가 운영실태 점검 결과에 의하

면, 병무청은 매주 현장의 불만을 전직원이 공유하고, 모든 사업의 정책토론을 의무화하고 토론 결과를 공개함으로써 구성원들의 참여 확대를 추구하였다. 또한 경찰청의 경우, 구성원들의 수용성과 이해도 제고를 위해 현장 경찰관으로 구성된 '성과경영 서포터즈'를 운영하고 있다. 이러한 사례들은 구성원들의 참여 활성화를 통한 성과관리 수용성 제고의 구체적인 방안을 시사하는 예라고 할 수 있다.

셋째, 성과관리의 수용성을 제고하기 위해서는 조직의 역량 차원에서 성과관리를 수행할 수 있는 충분한 순응능력의 확보가 강조된다. 성과관리를 위한 기술적인 역량 확보와 자료의 활용 용이성은 성과관리에 대한 구성원들의 몰입을 증대시킬 수 있고, 이는 곧 성과관리 수용성 제고에 기여할 수 있다. 실제로 선행연구들에 의하면, 기관의 순응능력에 따라 성과관리제도의 도입효과가 다르게 나타날 것이라는 지적이 제기되고 있다. 이러한 예로 원종학·금재덕(2012)에 의하면, 성과관리제도에 대한 교육훈련이나 성과관리업무 담당 전문인력의 확보, 전담부서로부터의 지원 정도를 의미하는 (성과관리에 대한) 기관의 역량에 따라 성과정보의 신뢰성 인식에 차이가 나타났다. 그러나 이러한 중요성에도 불구하고 각 기관의 성과관리 담당자의 성과관리 전문성 부족 문제는 현실 속에서 끊임없이 제기되고 있는 이슈라고 할 수 있다. 2012년 감사연구원의 조사결과에서도 각 중앙관서의 성과관리 담당자의 전문성은 전반적으로 높지 않은 수준인 것으로 나타났으며, 특히 성과측정에 관한 전문성 인식이 보통 이하(7점 척도 중 4점 이하)로 상대적으로 낮게 나타났다. 또한 2015년에 실시한 국무조정실 설문조사에 의하면 43개 전체 중앙행정기관들의 주요 정책 자체평가 담당 인원은 평균적으로 약 1.91명이었으며, 2명의 인원이 담당하는 기관이 가장 많은 것으로 나타났다(60%, 26건). 또한 자체평가 업무를 담당한 기간은 평균 14.66개월로 1년 남짓한 것으로 나타났다. 이는 우리나라 공공조직의 특성상 순환보직제도로 인해 대부분의 성과관리 담당 직위에 대해 주기적인 인사이동이 이루어지기 때문에 성과관리에 대한 전문적인 역량 강화와 다년간의 경험 축적에 제한적인 것으로 볼 수 있다. 따라서 이러한 측면을 고려해볼 때 성과관리의 수용성 제고를 위해서는 전문성, 기술 활용성의 측면에서 성과관리 담당 조직의 역량을 강화하는 것이 강조된다고 할 수 있다.

넷째, 조직구성원 개개인의 전문적 역량을 함양할 수 있는 지속적인 교육훈련의 제공이 필요하다. 성과관리가 내재화되기 위해서는 구성원들의 전문성과 이해도 제고를 위해 지속적인 교육훈련의 제공이 중요하다. 그러나 현재 대부분의 성과관리 교육 프로그램은 체계성이 부족하며 단순히 평가방식의 소개 등에 그치는 등 전문화되어

있지 못할 뿐만 아니라, 일종의 집체교육 중심의 단편적이고, 이론 위주의 일회성 교육이 이루어지고 있다. 따라서 성과관리의 수용성을 제고하기 위해서는 학습기회의 마련과 다양한 구성원들의 요구에 대응할 수 있는 현장중심의 교육훈련이 충분히 제공되어야 할 것이다. 이러한 측면에서 특허청의 경우, 구성원들의 역량을 다면평가로 진단하여, 특정 보직에 요구되는 보완점을 찾아내고 맞춤형 교육훈련을 제공하는 역량기반교육체계를 운영하고 있다. 또한 최근 경찰청에서는 성과관리 현장설명회 및 컨설팅을 실시하고, 성과평가에 대한 사이버강의 수강을 공무원 상시학습 시간과 연계함으로써 성과관리에 대한 이해도 증진을 유도하고 있다. 이러한 사례들은 구성원들의 역량 강화를 위하여 교육훈련의 내실화가 어떻게 이루어져야 하는지 그 방향성을 제시하는 일례로 살펴볼 수 있다.

마지막으로 성과관리의 수용성 제고를 위해서는 공공조직 자체의 노력뿐만 아니라 환경적 측면에서 정치적 지원의 중요성이 강조된다. 특히, 국회는 정부기관들의 사업에 대한 예산심의권을 가진 주체로서, 성과관리에 대한 국회의 관심과 지원은 구성원들의 성과 및 결과에 대한 관심을 증대시키는 역할을 한다. 만약 최종적인 예산 결정권을 가진 국회가 성과정보의 결과를 충분히 활용하지 않고 예산 반영에 있어서도 이를 고려하지 않는다면, 성과관리제도는 정부 자체의 형식적인 제도 운영에 그치게 될 것이다. 따라서 공공조직에 성과관리가 정착하기 위해서는 국회의 적극적인 지원과 관심이 절대적으로 필요하며 국회가 각 정부기관의 효율성과 성과 등을 점검하고 이러한 성과정보를 예산 심의 등에 적극 활용할수록 조직구성원들의 성과관리 수용성 또한 제고될 것으로 기대할 수 있다.

또한, 조직 내적으로는 성과문화가 조직문화로서 조직에 내재화되는 것이 강조된다. 즉, 성과문화가 정착되면 조직구성원들 스스로 성과를 창출하는 데 적극적인 태도로 변화하게 되고 이를 통해 조직의 성과관리 수용성이 제고될 것이다. 성과문화의 형성은 조직문화 연구에 따르면 성과관리에 대한 주관적 규범성이 문화적 압력을 통해 가해지는 것으로도 해석할 수 있는데, 이러한 변화에는 각 부처 내의 최고이사결정권자의 의지가 매우 중요하다(황성원·김한창, 2007: 129). 따라서 성과문화가 구현되기 위해서는 우선적으로 조직의 리더십이 성과관리 전반에 관심을 가져야 할 것이다. 이는 조직의 최고관리자가 성과관리시스템의 구축 자체에 관심을 기울이는 것뿐만 아니라 성과평가가 종료된 후 그 결과를 토대로 활용하는 과정에까지 관심을 갖는 것을 의미한다(원종학·금재덕, 2012: 22). 성과지향적 문화는 리더십의 강조 외에도 다양한

제도 및 정책도구를 활용하여 구현될 수 있는데, 일례로 미국의 GPRAMA에서는 의회에 대한 보고체계를 강화하고 정보공개를 강화하는 등 책무성을 제고하는 방향으로 성과관리제도를 정비함으로써 성과중심의 조직문화가 장기적으로 형성될 수 있도록 유도하였다. 또한 뉴욕 경찰조직에서는 과학적 범죄예방 및 관리 시스템인 CompStat (Computer Comparative Statistics)을 활용한 투명하고 엄정한 실적 평가를 실시하고 있으며, 이를 통해 범죄취약지역에 경찰력을 집중하는 등의 자원의 효율적 재배분, 범죄전략회의 개최 및 범죄데이터 활용을 통한 효과성 제고 등을 유도하였다. 이러한 사례는 성과문화 창출을 통해 조직 개선 뿐만 아니라 구성원들의 사기 제고를 유도한 성공 사례로 평가받고 있으며(Kim & Mauborgne, 2005: 203), 조직 내 성과문화 형성의 중요성을 시사한다.

본 연구는 정부개혁 아이디어로서 확산되고 있는 공공조직의 성과관리와 관련하여, 성과관리가 공공조직의 의사결정 및 성과개선에 기여한다는 일반적인 인식에도 불구하고 형식적인 제도에 머무르지 않고, 보다 실효성을 확보하기 위해서는 구성원들의 수용성 제고가 중요함을 설명하였다. 이러한 측면에서 성과관리의 수용성에 영향을 미치는 요인들을 보다 체계적으로 탐구하는 것은 중요하다고 할 수 있으며, 본 연구에서는 성과관리 수용성과 관련된 기존 연구들을 종합하여 수용성에 영향을 미치는 요인들을 체계적으로 정리하였다. 또한 도출된 분석결과를 통해 성과관리 수용성을 제고하기 위한 관리적 과제들을 논의함으로써 차후 공공조직 성과관리의 실효성을 향상시키는 데 유용한 기초자료를 제공했다는 데 연구의 의의가 있다. 그럼에도 불구하고, 본 연구 결과는 2012년에 중앙행정기관 소속 공무원들만을 대상으로 성과관리 관련 인식을 조사한 분석 자료의 한계로 인하여 공공조직 전체로 결과를 확대 해석하는 데 있어서는 제한적이라고 할 수 있다. 따라서 향후 연구에 있어서는 보다 정교한 표본추출 방법을 통해 최근의 시기에 성과관리 관련 인식 조사를 수행한 자료를 분석 대상으로 하는 연구가 후속적으로 이루어져야 할 것이다.

참고문헌

- 강정석.(2011). 「정부업무평가의 수용성 강화방안」. 한국행정연구원 보고서.
 강영철.(2008). 공공조직 구성원의 성과평가결과 활용에 대한 인식과 영향요인 분석. 「한국정책

- 과학학회보」, 12(3): 245-273.
- 강황선·권용수.(2004). 조직성과평가결과에 관한 공무원의 수용성 제고방안: 성과평가 체제의 제도적 요인을 중심으로. 「한국행정논집」, 16(4): 378-811.
- 고석호·오태동·오재인.(2009). 공공조직 BSC 수용도에 미치는 영향요인 연구. 「Information Systems Review」, 11(3): 39-62.
- 국경복·목진휴·이석환.(2007). 공공조직 성과관리제도의 수용성과 효과성 인식에 관한 경험적 연구: 국가보훈처의 사례를 중심으로. 「정책분석평가학회보」, 17(3): 31-53.
- 김동이·임준형.(2016). 성과관리제도의 수용성 영향요인 연구: BSC의 안정적 운영시기를 중심으로. 「한국자치행정학보」, 30(4): 261-282.
- 김민영·박성민.(2013). 성과평가제도 수용성의 선행 및 결과요인에 관한 연구. 「정책분석평가학회보」, 23(4): 87-125.
- 김성수.(2006). 공공부문의 BSC 운용에 대한 만족도 평가: 해양경찰청의 전략 맵을 중심으로. 「한국행정논집」, 18(4): 1029-1054.
- 김연성·유홍성·김순철.(2015). 성과관리의 수용성 제고 방안. 「한국경영과학회지」, 40(1): 185-198.
- 김한창·황성원.(2008). 성과관리제도의 수용성 제고요인에 관한 연구: 노무현 정부의 중앙부처를 중심으로. 「정부학연구」, 14(2): 5-49.
- 김효선·강영결.(2010). 인사고과의 공정성이 수용도에 미치는 영향. 「경영교육연구」, 63: 91-115.
- 남창우·이명숙.(2008). 공공조직의 BSC 수용성 및 조직성과의 영향요인 분석. 「한국행정학보」, 42(3): 165-190.
- 류도암.(2012). 「공무원의 성과관리제도 수용성이 조직신뢰에 미치는 영향에 관한 실증적 연구: 지방자치단체 구성원의 BSC에 대한 인식을 중심으로」. 서울시립대학교 대학원 박사학위논문.
- 박경순.(2014). 「정책·정부 신뢰가 정책 수용도에 미치는 영향 연구: 국민연금정책을 중심으로」. 전남대학교 대학원 박사학위논문.
- 박노옥.(2009). 재정성과관리제도의 국제적 동향과 시사점: 주요 쟁점을 중심으로. 「재정포럼」, 7: 8-10.
- 박석희.(2006). 공공부문의 성과관리와 조직역량. 「한국행정학보」, 40(3): 219-244.
- 박순애·오현주.(2006). 성과지향적 조직문화와 조직효과성. 「한국행정학보」, 40(4): 225-252.
- 박천오.(2006). 참여정부 인사개혁에 대한 공무원 수용도. 「한국행정연구」, 15(2): 3-28.
- 박해육.(2007). 성과관리에서 조직간 연계에 관한 연구. 「한국공공관리학보」, 21(1): 125-153.
- 박희준·정덕훈.(2004). 성공적인 지식경영 시스템 구현을 위한 조직문화요소에 대한 연구. 「한국전자거래학회지」, 9(1): 221-235.
- 송신근.(2008). BSC 성과관리시스템의 수용 특성요인에 관한 연구. 「회계저널」, 17: 39-64.

- 송윤현.(2009). 공공부문에서 성과지향주의 문화: 미 연방 특허청 사례 연구. 「한국행정연구」, 18(1): 191-221.
- 안춘윤.(2008). 「지방공기업의 조직문화와 조직환경요인이 성과관리효과성에 미치는 영향 연구: 서울시 자치구 산하 10개 시설관리공단을 대상으로」. 건국대학교 박사학위논문
- 오석홍.(2005). 「행정학의 주요이론」. 서울: 법문사.
- 원종학·금재덕.(2012). 「성과정보 신뢰성 제고를 위한 통제시스템 구축방안」. 한국조세재정연구원 보고서.
- 이광희.(2013). 「평가 결과 및 성과정보의 활용도 제고 방안」. 한국행정연구원 보고서.
- 이석환.(2006). 공공조직 BSC (Balanced Score Card) 적용사례 분석: 부천시의 사례를 중심으로. 「한국행정학보」, 40(1): 127-149.
- 이석환.(2008). 「UOFO: 신뢰받는 정부와 기업을 위한 전략적 성과관리」. 서울: 법문사.
- 이석환.(2012). 공공부문 성과관리의 7 가지 치명적인 도덕적 죄. 「지방정부연구」, 16(1): 353-380.
- 이석환·조주연.(2010). 성과평가제도의 수용성에 영향을 미치는 요인에 대한 연구. 「한국사회와 행정연구」, 20(4): 269-291.
- 이종엽.(1997). 「입지정책의 결정과 집행과정에서의 정책수용성에 관한 연구: 혐오시설 입지선정 사례를 중심으로」. 충남대학교 대학원 박사학위논문.
- 임동진·윤수재.(2010). 중앙행정기관 성과관리제도의 운영실태 및 만족요인 분석. 「정책분석평가학회보」, 20(3): 83-114.
- 임현준.(2011). 「지방자치단체 성과관리제도 수용성 분석」. 단국대학교 대학원 박사학위논문.
- 주경일.(2005). 교육정보화정책의 성공적인 집행과 수용에 관한 실증연구: 서울시 각급 일선학교 교사들의 NEIS 채택과정을 중심으로. 「정보화정책」, 12(3): 67-87.
- 최관섭.(2014). 「성과평가제도 수용성과 영향요인에 관한 연구: 우리나라 중앙행정기관 일반직 공무원의 인식을 중심으로」. 명지대학교 대학원 박사학위논문
- 최관섭·박천오.(2014). 중앙부처 공무원의 성과평가제도 수용성. 「한국인사행정학회보」, 13(3): 89-116.
- 최형섭·서현식·오재인.(2009). 성과지표 특성이 평가의 수용성에 미치는 영향에 관한 연구. 「Journal of Information Technology Applications & Management」, 16(2): 99-120.
- 하미승·김병숙.(2007). 공공조직의 성과평가제가 공무원의 직무태도에 미치는 영향. 「한국행정연구」, 16(2): 3-42.
- 한인섭.(2006). 성과측정체제의 도입 실태와 성과정보 활용의 영향요인: 정부투자기관, 정부산하기관 및 지방공기업을 중심으로. 「한국행정학보」, 40(3): 245-266.
- 허찬무.(2013). 「성과측정지표의 특성이 성과평가결과의 수용성 및 활용도에 미치는 영향에 관한 연구: 기초지방자치단체 공무원의 인식을 중심으로」. 단국대학교 대학원 박사학위

논문.

- 현승현·이병기·김건위.(2016). 지방자치단체 성과관리 정보시스템에 대한 공무원의 수용성 분석. 「한국지역정보학회지」, 19(1): 113-138.
- 황성원·김한창.(2007). 「성과관리제도의 수용성 제고방안에 관한 연구」. 한국행정연구원 연구보고서.
- 황요성.(2007). 「다면평가제도의 개인수용성 결정변인과 개선효과에 관한 연구」. 경희대학교 대학원 박사학위논문.
- Bouckaert, G., & Halligan, J.(2008). Comparing performance across public sectors. Performance Information in the Public Sector, 72-93. UK: Palgrave Macmillan.
- Bouckaert, G., & Peters, B. G.(2002). "Performance measurement and management: The Achilles' heel in administrative modernization". Public performance & management review, 25(4): 359-362.
- Cavalluzzo, K. S., & Ittner, C. D.(2004). "Implementing performance measurement innovations: evidence from government". Accounting, Organizations and Society, 29(3): 243-267.
- Chevalier, R.(2007). A Manager's Guide to Improving Workplace Performance, NY: American Management Association.
- Dobbins, G. H., Cardy, R. L., & Platz-Vieno, S. J.(1990). "A contingency approach to appraisal satisfaction: An initial investigation of the joint effects of organizational variables and appraisal characteristics". Journal of Management, 16(3): 619-632.
- Duncan, J. W.(1981). Organization Behavior, 2nd,(ed.), Boston: Houghton Mifflin.
- Fishbein, M & Ajzen, I.(1975). Belief, Attitude, Intention and Behavior: An Introduction to Theory and Research. MA: Addison-Wesley Reading.
- Fornell, C. & Larcker, D. F.(1981). "Evaluating structural equations with unobservable variable and measurement", Journal of Marketing Research, 18: 39-50.
- Hedge, J. W., & Teachout, M. S.(2000). "Exploring the concept of acceptability as a criterion for evaluating performance measures". Group & Organization Management, 25(1): 22-44.
- Joyce, P. G.(2011). "The Obama Administration and PBB: Building on the Legacy of Federal Performance-Informed Budgeting?". Public Administration Review, 71(3): 356-367.
- Julnes, P. D. L., & 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.
- Kelman, S.(2006). "Improving service delivery performance in the United Kingdom: Organization

- theory perspectives on central intervention strategies". *Journal of Comparative Policy Analysis*, 8(4): 393-419.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R.(2005). "Blue ocean strategy: from theory to practice". *California Management Review*, 47(3): 105-121.
- Lawler, E. E.(1967). "The multitrait-multirater approach to measuring managerial job performance". *Journal of applied Psychology*, 51: 369-374.
- Melkers, J., & Willoughby, K.(2005). "Models of performance-measurement use in local governments: Understanding budgeting, communication, and lasting effects". *Public Administration Review*, 65(2): 180-190.
- Nathan, B. R., Mohrman, A. M., & Milliman, J.(1991). "Interpersonal relations as a context for the effects of appraisal interviews on performance and satisfaction: A longitudinal study". *Academy of Management Journal*, 34(2): 352-369.
- Nunnally, J. C. & Bernstein, I. H.(1994). *Psychometric theory: McGraw-Hill series in psychology*, New York: McGraw-Hill.
- Pollitt, C.(2001). "Integrating financial management and performance management". *OECD Journal on Budgeting*, 1(2): 7-37.
- Poister, Theodore H.(2003). *Measuring Performance in Public and Nonprofit Organizations*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Poister, T. H., Aristigueta, M. P., & Hall, J. L.(2015). *Managing and Measuring Performance in Public and Nonprofit Organizations: An Integrated Approach*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Reinke, S. J.(2003). "Does the form really matter? Leadership, trust, and acceptance of the performance appraisal process". *Review of Public Personnel Administration*, 23(1): 23-37.
- Roberts, G. E.(1994). "Maximizing performance appraisal system acceptance: Perspectives from municipal government personnel administrators". *Public Personnel Management*, 23(4): 525-549.
- Rosenbloom, D. H.(2001). "Whose Bureaucracy Is This, Anyway?" *Congress' 1946 Answer*. *Political Science & Politics*, 34(4): 773-777.
- Schein, E. H.(1992). *Organizational culture and leadership*. NY: John Wiley & Sons.
- Van Dooren, W, Bouckaert & Halligan.(2010). *Performance Management in the Public Sector*. Oxon: Routledge.
- Wholey, J. S., & Hatry, H. P.(1992). "The case for performance monitoring". *Public Administration Review*, 52(6): 604-610.