

## 공공기관의 성과관리가 조직몰입에 미치는 영향: 과업특성의 조절효과를 중심으로

성락훈·김정수

본 연구에서는 공공기관의 성과관리가 주관적인 조직효과성인 조직몰입에 미치는 영향에 대해 경험적으로 분석해 보고자 하였다. 그리고 이를 통해 공공기관 내부의 성과관리제도가 적절하게 운영되는지, 또 그것이 조직몰입에 기대한 만큼의 영향을 미치는지를 파악하고자 하였다. 또한 성과관리가 조직몰입에 미치는 영향에 있어서 과업특성이라는 조절변수가 어떠한 영향을 미치는지도 경험적으로 분석하였다. 분석 결과 내부성과관리요인과 구성원이해도가 조직몰입에 통계적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 검증되었다. 또한 조절변수의 경우 과업특성 중 목표모호성이 유의미한 영향력이 있는 것으로 나타났다. 이러한 분석결과는 공공기관의 조직몰입을 제고하기 위해서는 조직원이 이해하고 받아들일 수 있는 성과관리 측정지표의 구성과 더불어 보다 명료한 목표의 제시가 중요하다는 것을 시사한다.

[주제어: 성과관리, 조직몰입, 과업특성]

### I. 문제의 제기

우리나라에서 공공기관들에 대한 경영평가제도가 실시된 지 10여년이 지났다. 이는 공공기관의 운영에 있어서 관료제적 단점들을 개선하고 성과주의를 실현하기 위한 노력으로 이해될 수 있다. 공공기관 현장에서도 성과관리의 중요성이 인식되어 조직효과성을 제고하려는 노력들이 진행되어져 왔다. 그런데 실질적인 경영평가제도 개선과 조직효과성 제고를 위해서는 정부경영평가제도와 연계된 내부성과관리와 이에 대한 직원들의 이해도 및 수용성 등을 측정하고 그 연관관계를 분석할 필요가 있다. 특히 조직 내부적 관점에서 성과관리제도의 효율적 운영 여부를 진단하고 이것이 주관적 조직효과성인 조직몰입에 미치는 영향에 대한 연구가 필요하다. 이를 토대

로 조직효과성 제고를 위한 성과관리제도와 조직운영의 효율화를 도모할 수 있는 방안을 모색할 수 있기 때문이다.

성과관리제도에 관해서는 도입방안, 운영체계, 문제점, 개선방안, 조직간 비교평가 등 여러 주제에 걸쳐 많은 연구들이 이루어져왔다. 일반적으로 공공기관의 조직효과성에 영향을 미치는 요인으로는 분권성, 조정력, 능력개발, 몰입분위기의 조성, 복잡성, 참여와 의견수렴, 신뢰, 규범, 네트워크, 근무평정, 승진가능성, 실적강조, 의사소통, 리더십 등이 논의되었다. 그런데 공공기관의 성과관리에 관하여 일반론적인 모델을 주장하기는 어렵다. 공공기관의 특성상 성과의 계량화가 어려울 뿐만 아니라 다양한 특성을 가진 공공기관들 간에 공통된 성과지표를 선정하는 것도 쉽지 않기 때문이다. 개별 공공기관 내에서도 성과관리체계의 운영에 있어서 획일적인 적용 보다는 부서별, 기능별 과업특성에 맞추어 상황적합적으로 적용될 때 그 효과성이 증진될 수 있을 것이다. 예를 들어 Lawrence and Lorsch(1967)은 과업 특성에 집중하여 예측 가능한 과업을 수행할 때 보다 효과적이라는 것을 발견했다. 그럼에도 불구하고 현행 공공기관 내부성과관리 체계에서 다양한 과업 특성이 미치는 영향에 대한 연구는 많이 부족한 실정이다.

본 연구의 기본 취지는 공공기관 내부의 성과관리제도가 적절하게 운영되는지, 또 그것이 주관적 조직효과성인 조직 몰입에 기대한 만큼의 영향을 미치는지를 파악하는 데에 있다. 보다 구체적으로, 본 연구의 목적은 BSC 시스템을 근간으로 하는 공공기관 내부성과관리가 조직몰입에 미치는 영향을 살펴보고 이러한 관계에 대해 과업특성과 같은 조직관리 요인들이 어떠한 영향을 미치는가를 경험적으로 고찰하는 데에 있다. 따라서 본 연구에 있어서 구체적인 연구문제는 다음과 같이 두 가지로 제시할 수 있다. 첫째, 공공기관의 내부성과관리는 조직몰입에 어떤 영향을 미치는 것인가? 둘째, 과업특성별로 내부성과관리가 조직몰입에 미치는 영향이 다른가? 내부성과관리와 조직몰입과의 관계에 있어서 과업특성에 따른 차이가 미치는 영향을 경험적으로 확인하는 것은 공공기관 성과관리체계의 개선을 위한 기초자료가 될 것이다. 본 연구의 분석결과를 통해 궁극적으로는 공공기관의 주관적 조직효과성 지표인 조직몰입을 제고하는 방안이 도출될 수 있을 것이다.

## II. 이론적 논의

### 1. 성과관리

성과관리(Performance management)란 관리자가 자신이 수행하는 업무가 조직의 성공에 체계적으로 기여하도록 하기 위해 조직 목표에 초점을 두는 체계라고 한다(Bovaird & Rubienska 1999). 이를 다른 관점에서 보면 조직원들에 대한 관리를 통하여 조직원들이 조직의 요구에 따라서 생산적이고 효과적으로 과업을 수행할 수 있도록 지원하는 과정이며 조직과 조직원의 성과 증진을 위한 체계적인 과정이라고 설명할 수 있겠다. 조직 관리의 또 다른 차원에서 Politt(2001)는 성과관리에 대해 협의로는 조직관리 중 인사에 대한 개념이고 광의로는 전략적 우선순위를 설정하고 이를 조직과 조직원 단위의 구체적인 성과목표로 변화시키는 과정이라 설명하였다. 이석환(2008)은 미래의 의사결정을 위해 정확한 정보를 제공받을 수 있도록 조직의 목표를 설정한 후, 이를 달성하기 위해 다양한 인적 수단들을 설계하고 이들 간에 관계를 정기적으로 측정하여 정확한 정보를 생산해 내는 일련의 과정이라 제시하였다. 한편, 공동성(2013)은 기획과 관리, 예산과 감사를 통합해 운영하는 내부통제를 위한 관리시스템, 단순한 관리기법이 아닌 사회적 문화를 재형성하기 위한 제도이며, 조직의 비전을 설정하고 비전달성을 위한 전략을 수립하고 이를 실현시키며 계속적 분석과 평가를 통해 환류하여 조직성과를 향상시키고 구성원의 역량을 강화하는 일련의 관리체계라 하였다. 즉 조직의 목표, 비전, 전략 등을 설정 및 수립하고 이를 관리해 가는 과정과 체계라는 설명이 보편적이다. 반면에, 공공기관적인 측면에서의 성과관리는 성과측정과 성과주의 예산 직무성과계약, 성과급 보수 등 성과가 포함된 모든 행정관리 제도라고 할 수 있겠다(윤수재, 2005).

정부와 지방자치단체들은 공기업과 준정부기관 등 공공기관을 통해 직간접적으로 공공 서비스 및 공공재를 생산한다. 이들 공공기관은 공공기관운영법과 개별 법률 및 조례를 근거로 업무를 위탁받거나 재정보조 또는 독점적 사업권을 부여받아 업무를 수행한다. 따라서, 공공부문에 있어 성과관리는 민간부문에 비해 성과를 양적으로 측정하기 어려운 경우가 많을 뿐만 아니라 추구하는 목적자체가 다차원적이고 다목적적인 성격이 강하지만 성과관리는 반드시 필요하다는 인식에 의해 많은 연구가 이루어지고 있다(고경훈·박해육, 2005).

성과관리와 관련된 연구들을 살펴보면, 공공부문의 성과관리시스템에 대

한 연구, 통합성과관리제도에 대한 연구들이 있다.

우선, 공공부문의 성과관리시스템을 대상으로 하는 연구를 살펴보면, 고영선·윤희숙·이주호(2004)는 성과관리체계의 도입에는 점진적이고 신중한 접근이 필요하고 성과관리는 이상적으로 흠잡을 수 없는 것이나 실제로는 쉽지 않은 많은 문제를 제기한다고 말하였다. 예컨대 공공부문은 여러 다양한 부문의 이해관계자들의 이해와 관련된 목적을 지니고 있기 때문에 이들의 성과를 상대 평가적 또는 일률적으로 정의하기 어려운 경우가 대부분이다. 또한, 추구하는 목적이 분명하게 정의될 수 있더라도 비계량적이거나 주관적인 방법으로 성과를 측정할 수 밖에 없는 경우가 대부분이다. 이런 상황에서 성과를 계량화하고자하는 지나친 노력은 공공부문에 대한 국민적 믿음에 부정적인 영향을 줄 수 있다.

또한, 통합성과관리제도를 대상으로 분석한 연구들이 있다. 강은숙(2003)은 조직목표와 개인성과를 연계시킬 수 있는 방안으로 정부업무평가제도와 MBO를 연계할 수 있는 고리를 찾는 방법을 모색하며 기존의 연구결과 등을 통해 행정개혁에 따른 성과주의와 능력주의에 대한 원칙적인 공감대는 확인하였다. 한편, 공무원들 사이의 광범위한 불만과 불신을 확인하였으며 이는 각종 평가제도와 성과관리제도의 혼재와 중복, 공공부문 성과측정의 어려움, 현행제도와와의 문화적 충돌, 성과관리제도 운영상의 파행성 등에 기인한다고 지적하였다. 하미승(2004)은 기관평가, 근무평정, 다면평가, 목표관리제, 성과급제도, 재정성과관리제도, 성과감사 등 우리 정부의 성과관리제도들이 중첩적으로 도입·운영됨에 따라 발생하고 있는 시스템 분절성(Fragmentation)의 문제에 착안하여 각 성과시스템의 가치와 효과 및 분절성의 요인을 진단·평가하고 성과관리시스템의 전체적 통합성(System integration)을 가져올 수 있는 방안을 제시하였다.<sup>1)</sup>

그 외의 연구에서 박기관(2001)은 지방정부의 행정성과평가체계를 위한 지표개발을 위해 시·군급 지방정부가 추진한 실적에 기초하여 일반화 할 수 있는 성과지표를 개발하였고 그 적용기법을 제시하였다.<sup>2)</sup> 송건섭·이곤수·윤종갑(2005)은 성과관리를 위한 모델을 구축하고 이를 지방정부에 적용·평가

- 
- 1) 하미승(2004)은 「정부 성과관리시스템의 문제점 진단과 개선방향: 통합화의 시각」에서 성과시스템의 통합연계화를 위한 방안으로 전략적 기획 관점과 과정적 접근법에 의하여 8 단계모형을 제시하였다. ① 전략계획단계, ② 목표설정단계, ③ 성과지표설정단계, ④ 예산편성단계, ⑤ 사업집행단계, ⑥ 성과측정평가단계, ⑦ 평가결과활용단계, ⑧ 정보화단계로 구분하여 제시
  - 2) 박기관(2001)은 「지방정부의 행정성과평가 및 적용모형에 관한 연구」에서 성과평가를 행정관리, 주민복지, 산업진흥, 지역개발, 체육문화예술, 민방위로 구분하여 분석하였다.

하여 기초자치단체의 성과 평가에 타당한 시사점을 얻고자 하였다. 또한, 객관적 평가를 위한 모형과 주관적 평가를 위한 모형을 제시하고 바람직한 성과평가를 위해서는 양 평가의 종합을 강조하고, 통합모형을 구축하였다.<sup>3)</sup>

## 2. 조직몰입

주관적 조직효과성에 관한 선행연구들을 검토해보면 조직몰입, 직무만족, 조직문화, 리더십, 갈등 등이 주요한 변수로 연구에 활용되었다. 본 연구의 분석대상인 공공기관의 경우, 조직효과성의 측정에 있어서 객관적인 계량화가 어렵기 때문에 주관적 인식지표를 활용하는 사례가 많다. 그중에서도 개인단위의 직무만족보다 조직단위의 조직몰입이 조직의 성과를 측정하기 위한 주요한 주관적 변수로 활용되어져 왔다. 예컨대, 조직이 성공하기 위해서는 어떤 선행조건보다 조직몰입이 중요하고 특히 자원이 제한된 조직에서는 조직몰입이 중요하다는 것이다(이수창·이환범, 2008; Buchanan, 1974; Porter, et al., 1974).

조직몰입이란 개인이 자신이 속한 조직과 동일시하고 심리적으로 관여하는 것으로 충성심 등으로 정의할 수 있다(Mowday et al, 1979). 윤정구·임준철(1998)은 조직몰입을 근로자들 개개인이 자신의 조직에 대해 느끼는 일체감의 정도로 정의하였다. 이외에도 부서의 구성원이 된 것 대한 만족도, 부서가 추구하는 가치와 목표의 달성을 위해 노력하고자 하는 신념 등을 의미하기도 한다. 여러 학자들이 정의한 조직몰입에 대한 정의를 종합하면, 조직의 구성원들이 본인의 직무에 몰입되어 적극 참여하고 구성원들이 조직의 성과를 본인에게 중요하게 생각하는 정도라고 할 수 있다(이석환, 2008). 즉, 조직의 직무에 몰입한 상태로 조직에 열정과 애착을 가지고 구성원으로서 계속 남고자 하는 의지로 조직 목표와 자신의 가치를 동일화 시키면서 노력하는 태도라고 정의할 수 있다.

본 연구에서는 일반적 Meyer와 Allen(1990)의 조직몰입 형태인 정서적·지

3) 이 모델을 기초자치단체에 적용하여 평가한 결과, 중요한 사실을 발견 할 수 있었다. 첫째, 객관적 평가에서는 자치군의 효율성이 높게 나타났고, 주관적 평가에서는 자치구의 만족도가 높았다. 둘째, 인구별로 보면 기초자치단체의 인구규모가 작을수록 효율성은 높아지고, 10-20만명 수준에서의 만족도가 높아, 어느 정도 양 평가가 일치하는 것으로 나타났다. 셋째, 권역별로 강원·제주와 영남권의 효율성이 높지만 강원·제주는 만족도가 낮았고, 호남권은 효율성은 낮았지만 만족도는 높아, 양 평가가 불일치 하는 것으로 나타났다. 넷째, 주민 1인당 세출액이 200만원 이상인 경우 효율성과 만족도가 높았으며, 다섯째, 공무원 1인당 주민수가 120명 미만으로 낮은 경우가 효율성과 만족도가 높아 양 평가가 일치하는 것으로 분석되었다.

속적·규범적 몰입을 반영하여 분석하고자 한다. 먼저, 정서적 몰입은 조직 및 직무에 대한 수용의지에서 나타나며 이는 즉 조직에 들어오기 위해 노력한 보상심리와 연관되어 조직에 남고자하는 의지이다. 두 번째 지속적 몰입은 현실적으로 조직에 지속적으로 남고자 하는 의지의 표현이고, 세 번째 규범적 몰입은 조직의 목표와 가치들과 연관되어 있는 책임을 통해 개인이 조직에 몰입하는 의지라고 말할 수 있다. 위의 내용들을 반영하여 조직몰입의 유형을 부서의 일원이 된 것에 대한 만족도, 일하기 좋은 조직이라는 생각 및 부서와 추구하는 가치 유사도 등으로 구분할 수 있다.

### 3. 과업특성

과업(Task)의 사전적 정의는 직무를 분석할 때 최소의 단위로 작업연구에서 가장 낮은 수준의 분석단위라고 할 수 있다. 과업은 조직구성원의 태도와 행동에 가장 직접적인 영향을 미친다. 조직구성원이 담당하고 있는 개개인의 과업의 성질에 따라 흥미와 동기가 부여되고 직무에 만족하면 높은 성과를 달성할 수 있는 반면, 반대의 경우에는 이직 등 극단적인 선택을 하게 될 가능성을 가지고 있다. 따라서 과업의 특성은 조직원들의 행태를 결정하기 때문에 행태결정 요인에 있어 중요변수라고 말할 수 있다. Perrow(1967)는 과업을 측정할 대상물을 변화시키기 위해 도구 및 기계장치를 활용하거나 또는 아무런 도움 없이 그 대상물에 대해 개인이 행하는 모든 활동으로 정의하였다. 또한 이를 예외성(number of exception)과 분석가능성(analyzability)의 두 가지 차원으로 구분하였다.

첫 번째, 예외성은 과업 중 예측하지 못한 다양한 상황을 이야기 하였다. 즉 사전에 예측하지 못한 많은 과업들이 있으면 예외성이 높은 것이고, 반대의 경우는 반복적이다. 두 번째, 분석가능성이란 문제해결을 위한 분석가능 정도를 말할 수 있다. 객관적이고 계산적이면 처리과정이 분석가능 한 것이고 그렇지 않다면 직관과 경험에 근거해 해결되어야 한다. 이 두 가지 차원은 서로의 상관관계가 높다. 즉 예외성이 낮으면 객관적이고 계산적으로 처리할 수 있기 때문이다. 많은 실증 연구에서 Perrow(1967)의 모형이 사용되었고 이론연구에서도 예외성과 분석가능성에 관한 분류가 공통적으로 사용되었다. Perrow의 모형은 과업의 분석단위로 많이 사용되기 때문이다. 기술과 다른 변수의 관계에 대한 통계적인 결과는 과업의 단위에서 가장 강력해지고 기술은 과업의 단위 수준이나 작은 기업에서 보다 강력하게 영향을 미친다(Hickson, 1969).

한편, 이번 연구의 측정대상인 공공기관의 과업특성상 성과목표에 대한 계량화된 지표설정이나 측정가능성에 어려움이 많고 부서별 개별적인 기능 수행방식을 모두 포괄할 수 있는 지표설정이 곤란한 경우가 많아서 과업특성이 충분히 반영되지 않는 경우가 많다. 연구자들은 이러한 과업의 복잡성을 모호성과 불확실성, 그리고 구조의 부족과 같은 다른 개념과 혼용하여 사용하고 있다. 특히 공공기관의 경우 과업특성상 목표 모호성이 많아서 이에 대한 연구가 이루어져야 한다고 판단된다.

정우일(2005)은 공공조직의 목표설정과정이 정치적 과정을 겪으면서 다양한 이해관계집단으로부터 동의를 얻고 만족을 주려하기 때문에 공공조직의 목표는 모호하고 애매한 성격을 갖게 되고, 이러한 이유로 공공조직의 목표는 상징적이고 복잡적이며, 목표간 우선권이 부여되지 않는 경향을 갖는다고 지적하였다. Ring and Perry(1985)는 공공기관이 시장에 노출되어 있지 않은 경우가 많다는 것은 이윤율, 시장점유율 등 객관적 성과기준을 갖고 있는 민간 조직과 달리 조직성과에 대한 객관적 측정을 어렵게 만든다는 것을 의미한다고 하였다. March and Olsen(1976)은 조직목표의 모호성이 높거나 불확실성이 높을 경우 비슷한 기능을 수행하는 조직 중 성공적이라고 평가받는 조직의 구조를 모방함으로써 모호성과 환경적 불확실성에 대응하는 제도적 동형화가 일어난다고 말하였다. Pandey & Wright(2010)는 정치 환경, 목표모호성, 공공관리자의 역할 모호성의 연계에 대해 연구하였으며 외부에서의 정치적 영향력이 공공기관의 목표 모호성에 유의미한 영향을 미치며, 이는 공공관리자의 역할 모호성을 증대시켜 공공기관의 성과를 저해시키게 됨을 규명하였다.

일반적으로 외부의 정치적 환경이 공공조직의 목표 모호성을 증가시킨다고 주장되었다. 그러나 개인적인 성향, 태도, 내부적인 조직구조와 과정이 더 많은 영향을 미친다는 연구결과들도 많다. Pandey & Rainey(2006)는 정치적 환경이 목표모호성에 대해 중요한 결정요인이라고 해도, 조직적 모델과 개인적 모델이 더 강한 설득력을 가진다고 설명하였다. 본 연구에서는 한경일(1999), 조미형(2003), Pandey & Rainey(2006)의 연구 등을 참고하여 과업특성을 예외성과 목표모호성 두 가지 차원으로 분석하고자 한다. 그리고 과업특성이 성과관리와 조직몰입 사이에서 어떠한 조절효과를 나타내는지를 분석하고자 한다.

#### 4. 성과관리와 조직몰입간의 관계: 조절변수로서의 과업특성

성과관리가 주관적 조직효과성에 미치는 영향 관계에 대한 연구에 있어서 조직 간의 비교는 비교적 많이 이루어졌으나 내부성과관리와의 관계에 대한 연구는 거의 이루어진 바가 없다. 성과관리와의 관계의 측정에 있어서는 여러 가지 논란이 있기는 하지만 성과관리가 조직의 성과 내지는 효과성에 영향을 미칠 것이라 하는 것이 일반적인 의견이다(West & Meyer, 1997; 박영강 외, 2006; 하미승, 2007; 안춘윤, 2008).

성과관리의 성공변수로 활용되는 조직구성원의 수용성, 의사소통, 구성원들의 인식과 이해, 목표설정의 어려움, 성과지표의 적절성, 성과측정지표, 구성원 공감대, 구성원의 참여·지지, 목표설정과 시민참여 등은 조직 몰입에 직간접적인 영향을 미칠 것으로 판단된다. 이에 따라 본 연구에서의 성과관리는 장지인 외(2003), 하미승(2007), 안춘윤(2008) 등의 성과관리연구에서 설명된 바와 같이 BSC 관점설정의 적절성, 전략성과목표의 적합성, 성과측정지표설정의 적합성 및 구성원 수용성을 포함한 내부성과관리요인과 구성원 이해도 등 두 가지 차원으로 구분하여 조직몰입과의 영향을 분석하였다.

한편, 성과관리가 조직몰입에 적절하게 영향을 미치려면 조직의 맥락에 따라서 영향을 미칠 수 있는 공공기관 특유의 다양한 기술적·구조적·문화적 요인 또는 리더십 등의 여러가지 상황변수들이 고려되어야만 하며 이에 가장 주목될 수 있는 것이 과업특성이다. 왜냐하면, 공공기관 성과관리체계에서 출발요소가 되는 기관별, 부서별 성과목표 및 지표는 해당 과업과 직접 연관되도록 설정되는 것이라고 할 수 있다. 특히 공공기관의 경우 과업특성 상 질적인 목표를 달성해야 하는 경우가 많기 때문에 이를 어떻게 계량화하고 측정할 것인가는 성과관리에서 중요한 연구과제가 되고 있다. 따라서 성과관리가 조직몰입에 미치는 영향을 제대로 파악하기 위해서는 조절변수로서 과업특성을 조직맥락요인으로 분석하는 것이 필요시 된다고 할 수 있겠다. 과업특성과 조직몰입과의 관계에 대한 선행연구에 의하면 과업의 예외성이 높거나 분석가능성이 낮으면 과업수행을 위하여 상대적으로 압축적이고 포괄적인 정보를 필요로 하여 조직몰입과 같은 주관적 조직효과성이 떨어지는 것으로 나타났으며 이러한 이론적 관계는 많은 실증연구에서 지지되었다(한경일, 1999; 조미형, 2003; 정윤길, 2002; Pandey & Garnett, 2006).

한편, 공공기관 내부성과관리의 적합성이 적절하게 운영되는지를 확인하기 위해서 기관별, 부서별 성과목표의 측정가능성 수준을 고려하지 않을 수 없다. 따라서 본 연구에서는 부서별 과업목표의 모호성이 적절하게 반영되



고 있는지, 또 이로 인하여 공공기관 성과관리의 적합성에 어떠한 영향을 미치는지를 확인하였다. 이를 위해서 Pandey & Rainey(2006), 전영한(2004) 등이 제시한 목표모호성(goal ambiguity)을 과업특성의 중요 변수 중 하나로 취급하였다. Pandey & Garnett(2006)은 조직효과성에 영향을 주는 변수로 목표명확도, 레드테입, 조직규모 등을 들고 있으며 Chun & Rainey(2005)는 보수수준, 조직규모, 조직의 역사, 목표모호성 등을 제시하였다. 전영한(2004)은 조직목표 모호성이 공공조직의 관료주의문화를 초래하는 주된 요인의 하나라는 오랜 이론적 주장에 대한 경험적 증거를 제공함으로써 공공관리연구에 있어 조직목표모호성이 갖는 중요성을 확인시켰다.

과업특성이 조직효과성에 미치는 영향에 대한 또 다른 연구에서 설현도(2007)는 과업특성에 따른 지식경영 전략과 성과의 관계에 대한 연구를 통해 과업특성은 성과의 관계에 영향을 미치는 것으로 분석하였다. 한편, 과업특성을 조절변수로 활용하였을 때 과업특성에 따라 긍정적인 영향을 미치는 성과의 유형이 다르기 때문에 과업특성에 적합한 독립변수의 전략을 수립하고 실천할 필요가 있다고 설명하였다. 조미형(2003)은 과업특성이 직무성과에 미치는 영향을 살펴본 결과 과업의 난이도가 높을수록 직무성과가 낮은 것으로 나타났다. 이러한 과업특성이 조직효과성에 미치는 영향에 대한 연구는 특히, IT기술과 관련한 경영학 측면에서 다양하게 시도되고 있으며, 공공조직의 경우 기존의 공공조직의 과업을 측정하는 예외성 등과 같은 측면에서의 조직성과 외에 공공조직의 본태적인 특성인 목표모호성의 측면에서의 논의는 공공조직의 조직몰입과 같은 주관적인 조직효과성을 높이는 노력의 일환으로 현실화되어 나타나고 있다. 따라서 본 연구는 내부성과관리요인 및 구성원이해도와 조직몰입간에 예외성과 목표모호성의 조절효과가 존재하는지를 검증하고자 한다.

### III. 연구설계

#### 1. 변수선정 및 가설제시

본 연구는 공공기관의 성과관리가 조직몰입에 어떤 영향을 미치는가와 이 두 변수 사이에 과업특성이라는 변수의 조절효과를 규명해 보고자 하는 것이다. 이를 위해 기존 이론과 선행연구들을 참고하여 각 변수를 구성하는 요소들을 도출하여 연구목적에 적합하게 수정하거나 새로이 개발하였다. 우

선 본 연구에서는 선행연구를 종합적으로 검토하여 성과관리를 구성하는 요소를 내부성과관리요인과 구성원이해도로 구성하였다. 구체적인 측정지표는 내부성과관리요인 및 구성원이해도의 경우 장지인 외(2007), 하미승(2007), 안춘윤(2008)등의 연구에서 사용한 측정지표를 활용하여 관점설정의 적절성, 전략성과목표의 적합성, 성과측정지표설정의 적합성, 구성원수용성, 내부성과관리 이해도 등으로 구성하였다.

종속변수인 조직몰입 경우는 안춘윤(2008), 배병룡(2005)등의 연구에서 사용한 측정지표를 수정하거나 본 연구에 맞게 새로이 개발하여 부서일원이 된 것에 대한 만족도, 일하기 좋은 조직이라는 생각, 부서와 추구하는 가치 유사도 등으로 구성하였다.

조절변수인 과업특성의 구체적인 측정지표인 예외성과 목표모호성의 경우에는 한경일(1999), 조미형(2003), Pandey & Rainey(2006) 등의 연구에서 사용한 측정지표를 수정하여 사용하였는데 부서업무의 반복성, 정의된 목표, 계량적으로 측정가능성 등으로 구성하였다. 설문문항 역시 앞서 언급한 선행연구들에서 측정지표를 도출할 때 사용한 설문문항을 그대로 사용하거나 본 연구에 맞게 수정 또는 새로이 개발하여 사용하였다. 본 연구에서 사용한 변수를 정리하면 다음 <표 1>과 같다.

<표 1> 성과관리, 조직효과성, 과업특성 측정변수

구분		측정변수
성과관리	내부성과관리요인	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 내부성과측정지표의 성과측정 적합도</li> <li>· 공단성과목표와 내부성과지표와 연계성</li> <li>· 공단 BSC와의 연계 적절성</li> <li>· 내부성과관리의 평가 적절성</li> </ul>
	구성원이해도	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 부서목표와 성과지표 이해도</li> <li>· 내부성과관리 이해도(목적, 취지, 제도, 운영)</li> </ul>
조직몰입		<ul style="list-style-type: none"> <li>· 부서일원으로서의 만족도 · 조직에 대한 만족도</li> <li>· 부서와의 가치 유사도 · 부서와 나의 능력 발휘 만족도</li> </ul>
과업특성	예외성	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 부서업무의 반복절차정도</li> <li>· 업무의 반복성 · 일상적 업무정도 · 매일 같은 업무 수행</li> </ul>
	목표모호성	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 분명히 정의된 목표 유무 · 부서목표설명정도</li> <li>· 부서업무의 명확성 · 목표 계량적 측정가능도</li> </ul>

위에서 서술한 내용들을 근거로 본 연구에서는 연구의 목적과 선행연구의 결과에 따라 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 1. 성과관리가 적절하게 운영될수록 조직효과성에 정(+ )적인 영향을 미칠 것이다.

가설 1-1. 내부성과관리요인이 적합 할수록 조직몰입에 정(+ )적인 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2. 구성원 이해도가 높을수록 조직몰입에 정(+ )적인 영향을 미칠 것이다.

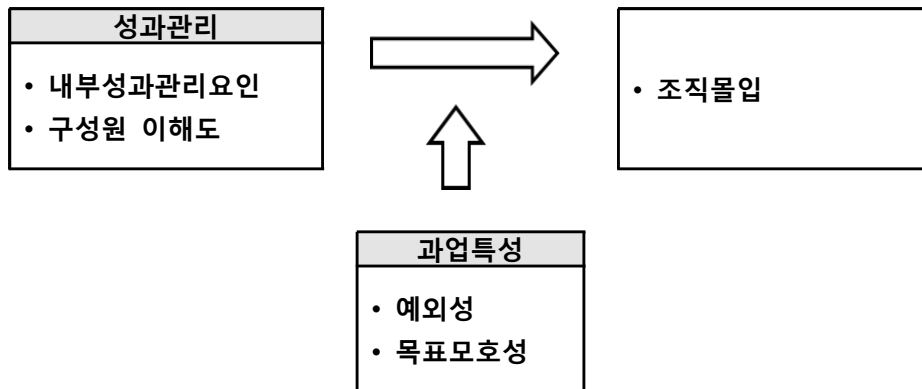
가설 2. 성과관리가 조직효과성에 미치는 영향에 대하여 과업특성에 의한 조절효과가 나타날 것이다.

가설 2-1. 예외성이 높을수록 부(- )적인 조절효과가 나타날 것이다.

가설 2-2. 목표보호성이 높을수록 부(- )적인 조절효과가 나타날 것이다.

본 논문의 분석틀은 다음 <그림 1>과 같이 간략하게 제시할 수 있다.

<그림 1> 연구 모형



## 2. 자료수집방법

본 연구는 성과관리와 과업특성이 상호작용하여 조직효과성에 어떠한 영향을 미치는 가를 측정하기 위해 설문문항을 각각의 변수를 대상으로 총 25개로 구성하였으며, ‘매우 동의않음’을 ‘1’로 ‘매우 동의’를 ‘5’로 하는 Likert 5점 척도로 측정하였다. 조사대상은 공공기관인 도로교통공단 산하 전국 13개 지부, 26개 운전면허시험장, 8개 교통방송에서 근무하는 정규직을 대상으로 하였다. 조사대상자는 총 1,481명이다. 설문조사는 2014년 11월 10일부터 11월 21일까지 12일간에 걸쳐 실시되었다. 설문조사는 우편 및 e-mail방법을 통해 실시되었다.

## IV. 연구결과분석 및 논의

### 1. 표본특성

본 연구에서는 당초 비례층화 표본추출방식에 의해 표본 840부를 배포하였으나 기관규모에 따라 표본을 더 확보하기 위하여 60부를 추가로 배포하여 총 900부를 직급별로 골고루 배포하였다. 이들을 대상으로 배포된 설문지 중 664부가 회수되었으나 불성실한 응답을 한 20부를 제외한 644부가 분석에 사용되었다.

조사대상의 일반적인 특성은 도로교통공단 산하 13개 시도지부, 8개 교통방송, 26개 운전면허시험장의 설문분석대상 644명 중 남성이 470명(73%), 여성이 174명(27%)을 차지하였다. 연령별로는 10~20대가 61명(9.4%), 30대가 118명(18.3%), 40대가 264명(40.9%), 50대 이상이 201명(31.2%)으로 40대가 가장 많은 것으로 분석되었다. 학력분포는 고졸이하가 111명(17.2%), 전문대졸 111명(17.2%), 대졸 322명(50%), 대학원졸 이상이 100명(15.5%)으로 나타났다. 직급별로는 6~7급이 133명(20.6%), 4~5급이 273명(42.4%), 3급 이상이 140명(21.7%), 기타가 98명(15.2%)으로 나타나 4~5급이 가장 많은 것으로 분석되었다. 근무연수별로는 5년 이하가 155명(24.1%), 6~10년이 51명(7.9%), 11~15년이 66명(10.2%), 16~20년이 168명(26.1%), 21년 이상이 204명(31.7%)으로 나타나 21년 이상이 가장 많았다.

21년 이상 근무한 직원의 비율이 다른 근무연수에 비해 많은 것은 도로교통공단과 같은 공공기관의 특수성이 반영된 결과라고 할 수 있다. 응답자의 지역별 특성은 시도지부, 교통방송, 운전면허시험장에 분포되어 있는 부서를 대상으로 총 143개 부서 중 141개 부서에서 유효한 응답을 획득, 연구 분석에 활용하였다.

### 2. 요인분석 및 신뢰도 분석

본 연구에서는 선행연구검토를 통해 구성된 설문항목의 타당성을 검증하기 위해 요인분석을 실시하였다. 특히 본 연구가 공공기관 성과관리와 조직몰입 관계에 따른 과업특성 조절효과 대한 연구이기 때문에 성과관리 및 조직몰입 변수를 중심으로 살펴보았으며, 조절변수로 설정한 과업특성에 대한 연구를 수행하였다.

### 1) 성과관리의 검증

조사된 설문지를 통해 요인분석을 실시한 결과 내부성과관리요인과 구성원이해도에 대한 2개의 요인으로 구성되었다. 독립변수에 의한 요인분석의 결과와 각 요인으로 묶인 문항간의 신뢰도 분석결과는 <표 2>와 같다.

<표 2> 성과관리 요인분석 및 신뢰도 분석 결과

요인명	요인변수	요인 적재량	고유값	Cronbach's α	분산 설명력
내부 성과 관리 요인	내부성과측정지표의 성과측정 정도	.892	5.958	.970	49.652
	내부성과측정지표의 성과측정 적합도	.881			
	공단성과목표와 내부성과지표와 연계	.868			
	공단 BSC와의 성과·목표의 적합도	.798			
	공단 BSC 평가관점의 적절성	.792			
	공단 BSC 평가관점의 적합도	.773			
	내부성과관리의 개인의 업무실적 평가	.760			
	내부성과관리의 평가 공정성	.742			
구성원 이해도	부서전략목표와 성과지표 이해도	.875	4.327	.963	36.059
	내부성과관리운영의 이해도	.869			
	내부성과관리 목적과 취지 이해도	.859			
	내부성과관리제도의 이해도	.833			
총 분산 설명력					85.712

KMO: .943, Bartlett의 구형성 검정: Approx. Chi-Square: 2328.377(df=66, p=.000)

표본 상관행렬의 적절성에 대한 KMO 값은 .943으로서 높은 수준을 보였으며 Bartlett의 구형성 검정도  $p < .05$ 를 만족하므로, 요인분석이 적절하다는 것을 판단할 수 있다. 전체 요인 값은 모든 요인에서 .50이상을 보였으며 이에 따라 각 변수의 타당성이 보장되는 것으로 나타났다. 총 분산설명력은 85.7%로 독립변수인 성과관리요인이 2개의 요인에 의해 충분히 설명되고 있는 것으로 판단되었다. 한편 각 하위구성 개념의 신뢰도 분석결과 모두 .9 이상의 높은 내적일관성을 보이고 있는 것으로 나타나 측정항목의 신뢰성이 충분한 것으로 평가되었다.

### 2) 조직몰입의 검증

공공기관의 성과관리요인이 조직몰입에 미치는 영향에 대한 분석을 위해

본 연구에서는 ‘부서의 일원이 된 것에 대한 만족도’등 4개 문항으로 구성하였다. 본 연구에서 신뢰도를 측정하기 위해 사용한 크론바 알파계수가 조직몰입의 경우 .931로 나타나 신뢰도가 높은 것으로 간주할 수 있다.

한편, 조직몰입의 총 분산 설명력도 각각 83.3%로 나타나 조직효과성이 충분히 설명되는 것으로 분석되었다. 또한 신뢰도가 .931로 높은 내적 일관성을 보이고 있어 측정항목의 신뢰성이 충분한 것으로 평가되었다. 자세한 내용은 <표 3>과 같다.

〈표 3〉 조직몰입의 요인분석 및 신뢰도 분석 결과

요인명	요인변수	요인 적재량	고유값	Cronbach's α	분산 설명력
조직 몰입	부서의 일원이 된 것에 대한 만족도	.933	3.332	.931	83.300
	일하기 좋은 조직이라는 생각	.916			
	부서와 추구하는 가치 유사도	.906			
	부서와 나의 능력 발휘 만족도	.895			
총 분산 설명력					83.300
KMO: .855, Bartlett의 구형성 검정: Approx. Chi-Square: 465.527(df=6, p=.000)					

### 3) 조절변수의 검증

본 연구의 조절변수로 활용한 과업특성은 요인분석결과 예외성과 목표모호성 2개의 요인이 추출되었다<sup>4)</sup>. 이 두요인의 KMO 값은 .943으로 높게 측정되었으며 Bartlett 구형성 검정도 유의한 것으로 나타났다. 신뢰도 측정을 위한 크론바 알파계수도 .7이상으로 나타나 척도의 신뢰도가 양호한 것으로 분석되었다. 그리고 항목의 공통성도 .5이상으로 나타났고 요인적 재치는 모두 .5이상으로 나타나 본연구의 과업특성에 대한 측정항목은 집중타당성이 있는 것으로 평가되었다. 자세한 내용은 <표 4>와 같다.

4) 개념의 일치성을 위해 예외성과 목표모호성은 설문구성상 역코딩 하여 분석함.

〈표 4〉 과업특성의 요인분석 및 신뢰도 분석 결과

요인명	요인변수	요인 적재량	고유값	Cronbach's α	분산 설명력
예외성	귀부서 업무의 반복적인 절차정도	.903	3.864	.927	42.930
	같은 방법으로 업무처리 정도	.902			
	업무의 반복성	.892			
	일상적 업무 정도	.827			
	매일 같은 과업 수행	.798			
목표 모호성	분명히 정의된 목표 가지고 있음	.898	3.140	.898	34.890
	외부인에게 목표설명하기 쉬움	.889			
	부서의 임무가 모두에게 명확	.867			
	명료히 계량적으로 측정가능	.804			
총 분산 설명력					77.820
KMO: .849, Barlett의 구형성 검정: Approx. Chi-Square: 1006.045(df=36, p=.000)					

### 3. 상관관계분석

본 절에서는 도로교통공단의 성과관리, 조직몰입, 과업특성 및 통제변수와의 관련성 정도를 측정하기 위한 상관관계를 실시하였다. 이러한 분석의 목적은 변수들 사이의 상호관련성을 파악하여 인과관계에 대한 사전적인 경향성을 확인하고자 함이다. 구체적인 변수간 상관관계는 다음 <표 5>에서 자세히 제시되었다.

〈표 5〉 변수간 상관관계 결과표

항목	1	2	3	4	5	6	7	8
1) 내부성과관리요인	1							
2) 구성원이해도	.782**	1						
3) 목표모호성	-.646**	-.556**	1					
4) 예외성	-.073	.052	.375**	1				
5) 조직몰입도	.741**	.642**	-.683**	-.123	1			
6) 부서규모	-.062	-.200*	.076	-.069	-.066	1		
7) 지부dum1	-.108	.078	.203*	.325**	-.159	-.065	1	
8) 방송dum2	.023	.024	.105	.166*	-.046	-.155	-.351**	1

주: \*p<.05 \*\*p<.01,

위 표에 의하면 내부성과관리는 예외성을 제외하고는 대부분의 변수들과

높은 상관관계를 나타내고 있다. 이를 제외하고는 모든 변수에서 상관관계가 다소 높거나 낮은 관계를 보이고 있다. 또한 대부분의 변수들과 통제변수들 상호간의 상관관계가 .8이상인 변수들이 없이 때문에 다중회귀분석시 다중공선성이 발생할 가능성이 낮을 것으로 판단된다.

#### 4. 과업특성 유형별 조절효과

##### 1) 예외성의 단계별 조절효과

본 연구에서는 독립변수가 종속변수에 영향을 주는 과정에서 전혀 다른 변수가 영향을 미치는 경우 직접적인 효과가 아닌 제 2의 독립변수 즉 조절변수의 효과를 확인하는 실험을 실시하였다.

우선, 1단계에서는 독립변수인 내부성과요인 및 구성원이해도가 종속변수인 조직몰입도와 성과순위에 미치는 영향을 분석하였다. 조절변수인 예외성과의 조절효과 분석에 관한 1단계 분석을 통해 독립변수와 종속변수인 내부성과관리요인간의 인과관계를 보면 F값이 40.373이고 유의확률이 .00이어서  $p < .05$ 이하에서 통계적으로 유의하게 나타났다. 변수별 영향력을 살펴보면, 내부성과관리요인이 조직몰입에 미치는 영향력 베타는 .593이고 유의 확률이 .00으로 나타나서  $p < .05$ 이하에서 통계적으로 유의함을 나타냈으며 구성원이해도의 영향력인 .483보다 높은 것으로 나타났다. 이 결과를 요약해 보면, 우선, 내부성과관리요인과 구성원이해도는 조직몰입에 유의한 것으로 분석되었으며 통계적으로도 유의한 것으로 분석되었다. 따라서 성과관리가 조직몰입에 정(+)의 영향을 주는 것으로 해석되며 성과관리요인 중 특히 내부성과관리요인은 성과관리운영에 있어 매우 중요한 요소로서 다루어져야 할 것이다. 또한, 구성원이해도는 내부성과관리요인과 마찬가지로 조직효과성 지표에 정(+)의 영향을 주는 것으로 분석되었다.

제 2단계에서는 독립변수와 조절변수인 예외성이 종속변수에 미치는 영향을 분석하였으며 조절변수인 예외성이 통계적으로 유의하지 않음을 알 수 있다.

마지막, 3단계에서는 독립변수, 조절변수 외에 독립변수×조절변수로 계산되는 상호작용변수를 순서대로 투입하여 위계적 회귀분석을 실시한 후 회귀식의 설명력을 보여주는 R 제곱값의 변화량을 살펴보았다. ‘성과관리가 조직몰입에 미치는 영향에 대하여 과업특성에 의한 조절효과가 나타날 것이다’라는 질문에 대답하기 위한 조절효과의 경우 조직몰입에 대해서 예외성



의 경우는 설명력이 미세하게 상승하여 약한 조절효과가 있는 것으로 분석되었으나, 조절변수 및 상호작용변수의 통계적 유의성은 없었다.

다시 정리하자면, 단계 1에서 단계 3까지의 모형이 적합한 것으로 분석되었지만 조절변수와 상호작용변수는 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 판단되었다. 단계 1, 단계 2, 단계 3으로 갈수록 설명력이 향상되는 것을 확인할 수 있고 조절효과를 확인하는 상호작용변수의 투입에서도 미세한 값이지만 R제곱 값이 늘어나는 것을 확인할 수 있다. 하지만 엄격한 기준에서는 조절변수 예외성의 조절효과가 있다고 말할 수 없다.

분석결과로는 성과관리가 조직몰입에 직접적으로 미치는 영향을 .603이라고 할 수 있으며 예외성이라는 조절변수가 추가되어 최종적으로 .610의 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 이는 다음 <표 6>에서 자세하게 제시하였다.

<표 6> 예외성이 독립변수와 조직몰입에 미치는 조절효과

모형	종속변수	독립변수	비표준화 계수		표준화 계수	t	모형요약
			B	표준오차	Beta		
1단계	조직몰입	(상수)	4.155	.069		60.656***	F=40.373*** R <sup>2</sup> =.603 Adj-R <sup>2</sup> =.588
		부서규모	.000	.003	-.008	-.136	
		지부dum1	-.157	.064	-.152	-2.466*	
		방송dum2	-.152	.080	-.114	-1.907	
		내부성과관리요인	.304	.029	.593	10.550***	
		구성원이해도	.246	.029	.483	8.457***	
2단계	조직몰입	(상수)	4.156	.070		59.236***	F=33.392*** R <sup>2</sup> =.603 Adj-R <sup>2</sup> =.585 ΔR <sup>2</sup> =.002 <sup>a)</sup>
		부서규모	.000	.003	-.008	-.136	
		지부dum1	-.158	.069	-.153	-2.308*	
		방송dum2	-.153	.083	-.115	-1.835	
		내부성과관리요인	.304	.029	.593	10.501***	
		구성원이해도	.245	.029	.483	8.332***	
3단계	조직몰입	예외성	.001	.031	.003	.043	F=25380*** R <sup>2</sup> =.610 Adj-R <sup>2</sup> =.586 ΔR <sup>2</sup> =.007 <sup>a)</sup> D/W=2.205
		(상수)	4.179	.072		58.213***	
		부서규모	-.001	.003	-.014	-.248	
		지부dum1	-.172	.069	-.166	-2.479*	
		방송dum2	-.175	.085	-.131	-2.069	
		내부성과관리요인	.295	.030	.577	10.011***	
		구성원이해도	.251	.030	.495	8.423***	
		예외성	.004	.031	.008	.138	
성과_예외조절	.011	.027	.023	.415			
이해_예외조절	-.038	.026	-.083	-1.454			

\*p<0.05, \*\*p<0.01, \*\*\*p<0.001

a): ΔR<sup>2</sup>은 단계별 모형의 변화량을 의미함.

2) 목표모호성의 단계별 조절효과

우선, 1단계 분석결과는 예외성의 경우와 동일하다. 하지만, 2단계에서는 독립변수와 조절변수인 목표모호성이 종속변수에 미치는 영향을 분석하였으며 조절변수가 예외성이었을 때와는 달리 통계적으로 유의한 것으로 나타났다.

특히, 마지막 3단계 분석에서는 조절변수와 상호작용변수 중 내부성과관리요인×목표모호성 변수가 유의확률이  $p < .05$ 에서 통계적으로 유의하게 나타났다으며 종속변수인 조직몰입도에 미치는 영향력 베타는 .122로 나타났다. 또한, 1단계에서 3단계로 갈수록 설명력이 향상되는 것을 확인할 수 있다. 따라서 목표모호성의 조절효과는 부(-)의 조절효과가 있다고 해석할 수 있다. 특히 조절효과를 확인하는 상호작용변수의 투입에 R제곱 값이 확연히 늘어나는 것을 확인할 수 있다. 따라서 조절변수 목표모호성의 조절효과가 있음을 알 수 있다. 결과적으로 성과관리가 조직몰입에 직접적으로 미치는 영향을 .603이라고 할 수 있으며 목표모호성이라는 조절변수가 추가되어 최종적으로 .662의 영향을 미치는 것으로 판단하였다. 다음 <표 7>에서는 조절변수인 목표모호성이 독립변수와 종속변수에 미치는 영향에 대해 자세하게 제시하였다.

<표 7> 목표모호성이 독립변수와 종속변수에 미치는 조절효과

모형	종속변수	독립변수	비표준화 계수		표준화 계수	t	모형요약
			B	표준오차	Beta		
1단계	조직몰입	(상수)	4.155	.069		60.656***	F=40.373*** R <sup>2</sup> =.603 Adj-R <sup>2</sup> =.588
		부서규모	.000	.003	-.008	-.136	
		지부dum1	-.157	.064	-.152	-2.466*	
		방송dum2	-.152	.080	-.114	-1.907	
		내부성과관리요인	.304	.029	.593	10.550***	
		구성원이해도	.246	.029	.483	8.457***	
2단계	조직몰입	(상수)	4.113	.066		62.793***	F=40.531*** R <sup>2</sup> =.648 Adj-R <sup>2</sup> =.632 ΔR <sup>2</sup> =.045 <sup>a)</sup>
		부서규모	.000	.003	.007	.138	
		지부dum1	-.106	.062	-.102	-1.725	
		방송dum2	-.089	.077	-.067	-1.160	
		내부성과관리요인	.225	.033	.440	6.780***	
		구성원이해도	.178	.032	.350	5.563***	
		목표모호성	-.151	.037	-.299	-4.125***	
3단계	조직몰입	(상수)	4.170	.069		60.387***	F=25.380***

부서규모	.000	.003	.001	.024	$R^2=.662$ $Adj-R^2=.642$ $\Delta R^2=.014^{a)}$ $D/W=2.294$
지부dum1	-.144	.063	-.139	-2.280*	
방송dum2	-.121	.077	-.091	-1.567	
내부성과관리요인	.225	.034	.440	6.645***	
구성원이해도	.195	.033	.385	6.006***	
목표모호성	-.149	.036	-.294	-4.101***	
성과_모호조절	.049	.022	.122	2.234*	
이해_모호조절	.015	.025	.032	.605	

\* $p<0.05$ , \*\* $p<0.01$ , \*\*\* $p<0.001$

a):  $\Delta R^2$ 은 단계별 모형의 변화량을 의미함.

즉, 목표모호성의 조절효과 검증에서는 조직몰입에 대해서는 통계적으로 유의한 부(-)의 조절효과가 나타났다. 또한 상호작용변수의 영향은 내부성과관리요인×목표모호성의 상호작용변수가 통계적으로 유의한 것으로 분석되었다. 이는 조직몰입과 부정적인 영향관계에 있는 목표모호성이 내부성과관리요인과 상호작용을 할 경우에는 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 가능성이 높다고 볼 수 있을 것이다. 이에 따라서 조직몰입을 높이기 위해서는 목표모호성을 줄일 수 있는 내부성과지표의 개선에 관심을 가질 필요가 있는 것으로 분석된다.

## 5. 가설 검증

위에서 제시한 가설들을 다시 검증하자면, 첫째, ‘내부성과관리요인이 적합할수록 조직몰입에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다’라는 가설1-1을 분석한 결과 통계적으로 유의한 정(+)의 효과를 주는 것으로 나타나 채택되었다.

둘째, ‘구성원이해도가 높을수록 조직몰입에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다’라는 가설1-2에서 구성원이해도 역시 조직몰입에 통계적으로 유의한 정(+)적인 영향을 나타내어 채택되었다.

셋째, 가설2-1 예외성의 조절효과 검증에서는 조직몰입에 대해서 설명력이 미세하게 상승하였으나, 엄격한 기준에서는 조절변수 및 상호작용변수의 통계적 유의성이 없어 조절효과가 없는 것으로 해석할 수 있다.

넷째, 가설2-2 목표모호성의 조절효과 검증에서는 조직몰입에 대해서는 통계적으로 유의한 부(-)의 조절효과가 나타났다. 따라서 가설은 채택되었고, 엄격한 기준에서 목표모호성의 조절효과가 존재하는 것으로 확인되었다. 다만, 상호작용변수의 영향에서 내부성과관리요인과의 관계에서는 통계적으

로 유의한 것으로 나타났으나 구성원이해도와의 관계에서는 통계적으로 유의하지 않은 것으로 분석되었다.

## V. 결론

### 1. 연구결과의 요약

본 연구에서는 공공기관의 성과관리와 조직몰입의 관계에 있어서 과업특성이라는 조절변수가 어떠한 영향을 미치는지를 경험적으로 분석하였다. 이를 위해서 내부성과관리요인, 구성원이해도를 성과관리로, 예외성과 목표모호성을 과업특성으로 분류하였다. 연구 분석 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 성과관리가 조직몰입에 정(+)적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 특히, 사용된 독립변수 중 내부성과관리요인이 조직몰입에 가장 중요한 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 즉, 자신이 속한 부서의 내부성과측정지표가 그 부서의 업무성과를 정확히 측정하는지에 대한 인식 정도가 조직몰입에 매우 중요한 영향을 미치는 것을 알 수 있었다. 구성원이해도에 대한 분석에서는 부서의 구성원들이 부서의 전략목표와 성과지표를 잘 이해하고 있는지에 대한 영향력이 가장 큰 것으로 분석되었다. 위의 사실들은 주관적인 성과관리 측면에서 가장 중요한 요소는 성과측정지표가 얼마나 해당부서의 과업을 잘 측정할 수 있고 이에 대해 구성원들이 잘 이해하고 있는지가 가장 중요하다는 것을 의미한다. 그 외에도 내부성과측정지표의 성과측정 적합도, 공단성과 목표와 내부성과지표와 연계 및 공단 BSC와의 성과·목표의 적합도, 내부성과관리에서 개인의 업무실적평가, 내부성과관리의 평가공정성, 부서전략목표와 성과지표 이해도, 내부성과관리운영 등에 대한 이해도 등이 조직몰입에 정(+)적인 영향력을 주는 것으로 분석되었다. 이는 하미승(2007), 안춘윤(2008)이 성과관리 성공변수에 관한 연구를 통해 제시한 구성원의 인식, BSC 관점설정, 성과측정지표등과 유사한 맥락이라 말할 수 있겠다.

둘째, 성과관리가 조직몰입에 미치는 영향에 대하여 과업특성에 의한 조절효과가 존재하는 것으로 분석되었다. 과업특성 중 예외성은 낮은 경우 즉, 업무를 단순화하고 반복적으로 명료화 할 때 조직몰입이 높은 것으로 나타났다. 한편, 목표모호성의 경우는 소속부서의 분명히 정의된 목표가 있거나 목표를 설명하기 쉬운 경우에 조직몰입도가 높은 것으로 나타났다. 특히, 성과관리요인이 조직몰입에 주는 영향에서 목표모호성이 조절변수로서 통계적

으로 유의한 부(-)의 영향을 주는 것으로 분석됨으로써 이에 대한 조직차원의 관리가 중요한 것으로 해석되었다.

셋째, 상호작용변수의 검증에서는 예외성은 통계적 유의성이 발견되지 않았지만, 내부성과관리요인과 목표보호성의 상호작용변수가 통계적으로 유의하며 조절효과를 나타내는 것으로 분석되었다. 이는 목표보호성을 줄인 성과지표의 개발은 조직몰입의 상승에 매우 효과적이라는 것으로 해석할 수 있다. 다시 말하자면, 목표보호성이 내부성과관리요인과 상호작용을 할 경우에는 조직효과성에 매우 긍정적인 영향을 미칠 가능성이 높다고 볼 수 있을 것이며, 목표보호성과 내부성과관리요인에 대한 관리의 중요성을 보여주는 결과라고 해석이 가능하다.

## 2. 연구결과의 함의 및 시사점

현재 우리나라에서는 각각의 공공기관에서 경영평가 등을 통한 성과관리를 실시하고 있다. 하지만, 이러한 경영평가 결과가 공정하고 객관적인 결과를 토대로 만들어 진 것이라는 일반적인 공감대를 형성하기 위해서는 앞으로 많은 노력이 이루어져야 한다. 이는 각각의 기관별 업무의 상이성을 기반으로 함에도 불구하고 상대적인 평가를 해야 한다는 근본적인 문제점뿐만 아니라, 공공기관은 수익성 외에 공공성을 위한 사업들을 중요한 미션으로 선택하고 있기 때문에 경영평가와 같은 성과관리의 측면에서는 이를 객관적인 척도로 평가해 내기란 결코 쉽지 않다.

한편, 이번 연구를 통해 다음과 같은 사실들을 알 수 있다. 첫째, 내부성과관리요인이 조직몰입에 중요한 영향을 미친다는 사실을 분석결과를 통해 알 수 있었다. 즉 도로교통공단 같은 공공기관을 대상으로 한 실험에서 자신이 속한 부서의 내부성과측정지표가 부서의 업무성과를 잘 측정하는 지에 대한 결과에 따라 조직몰입에 매우 중요한 영향을 미치는 것을 알 수 있었으며, 기관 내 각 부서의 내부성과측정지표가 성과목표의 달성도를 측정하기 적합한지 또한 공단의 성과목표와 그것을 측정하는 내부성과지표가 잘 연계되어 있는지에 대한 관리가 중요하다는 것을 알 수 있었다. 또한, 자신이 속해 있는 부서의 성과가 공단의 성과 및 평가와 어떻게 연계되어 있는지에 대한 영향에 대한 관심과 성과평가의 공정성 및 객관적으로 평가되고 있는 지에 대한 관리가 중요하다는 사실도 함께 알 수 있었다. 즉, 내부성과관리요인 등 성과관리를 주관적인 조직효과성인 조직몰입을 파악하는데 중요한 변수로 하여, 공공조직에 실증적으로 적용하여 경험적으로 파악하였

다는 점은 중요한 연구로서 인정받을 수 있을 것이다. 특히 기존연구와는 달리 내부성과관리요인에 대한 중요한 구성요소 및 측정지표들을 정리하여 향후 경영평가의 제도 개선에 기여할 것으로 기대된다.

둘째, 조절효과에서 나타난 목표모호성의 의미는 공공기관 종사자들이 정부경영평가 및 내부경영평가들을 통해 수많은 성과측정지표들을 활용해 왔지만 이것이 정말로 소속되어있는 부서와 기관의 목표로서 적합한 것인지에 대한 의문점을 가지고 있다는 의미를 함의하고 있다고 분석할 수 있다. 조직연구자들은 조직 목표의 다양성과 복잡성에 대해 지속적으로 이야기 해왔고, 특히 공공기관의 경우 이러한 목표의 다양성은 모호성을 증가시킨다(Perrow, 1961). 이러한 점에서 조직 관리자들의 조직부서 관리의 중요성은 더욱 더 증가될 것이고 다양한 효과적인 채널을 통해 조직원들과의 조직목표에 대한 명료화의 중요성은 점점 더 강조된다. 이러한 과정에서 조직원 사이의 효과적인 커뮤니케이션의 필요성이 강조되어질 것이다. 이는 본 연구를 통한 결과에서 규칙의 정교화 및 과업의 정형화 등 업무의 예외성을 줄이는 것보다 조직차원의 목표모호성을 줄이는 것이 조직효과성을 줄이는데 보다 효과적이라는 사실로 입증되었으며 이와 관련된 조직 및 성과관리가 이루어져야 할 것이다. 특히 개인적인 차원에서는 과업이 예측가능하거나 그렇지 않은 측면에 대한 균형감 있고 시스템적인 지식을 제공하는 전문적인 교육들이 수반될 때 이러한 목표모호성이 감소될 수 있을 것이다(Pandey & Rainey, 2006).

이번 연구에서는 공공기관이 외부의 정치적인 환경과 관련된 조직적 환경의 측면에 따른 목표모호성이라는 새로운 변수로 인해 조직몰입과 같은 조직효과성에 영향을 받을 수 있다는 새로운 가설을 경험적으로 확인함으로써 성과관리요인과 관련된 중요한 변수로 공공기관 실무현장에서 활용되어질 가능성이 크다. 여기에 더하여 불필요한 규제에 대한 수준을 대외적인 것으로만 평가하기보다 공공기관 내부적인 불필요한 규칙, 관리자 및 조직원들에 대한 규칙들도 조직의 목표모호성을 상승시키는 중요한 요인으로 인지해야 할 것이다.

끝으로, 이 연구가 가지는 의미는 기존연구에서 살펴보기 어려운 공공기관의 성과관리 및 조직몰입 간에 정(+)의 효과를 미치는 것을 경험적으로 확인한 점이다. 내부성과관리요인을 가지고 수행된 연구 및 이러한 맥락을 가지고 수행된 연구가 거의 없기 때문이다. 하지만, 무엇보다도 중요한 연구적 가치는 성과관리 및 주관적 조직효과성 조직몰입 간에 목표모호성과 같은 과업특성의 조절효과가 존재하는 지를 실증적으로 검증하였다는 것이다.

정부경영평가와 같은 공공부문 성과관리부문에서 계량적인 측정의 확대를 통해 객관성을 보완해 나가려 하지만, 계량적인 것만으로 조직의 성과를 측정하기 어려운 목표모호성이 높은 집단 또는 조직에 대한 현재까지의 성과관리 측정방식은 지속적으로 부정적인 평가결과를 낳을 수 있다. 이는 향후 대내외 경영평가제도의 발전을 위해서는 각 기관 종사자들이 인정하고 납득할 수 있는 측정지표의 개발과 공공기관 종사자들의 목표모호성을 줄여나가는 것이 가장 중요한 과제라는 해석이 가능하다. 또한 이러한 내부평가지표의 개선은 궁극적으로 정부경영평가의 개선으로 이어져 나갈 것이라는 것이라고 제언한다.

하지만 그럼에도 불구하고 이번 연구는 도로교통공단이라는 조직만을 대상으로 수행되었다는 점에서 연구결과의 일반화에는 다소 어려움이 있을 수 있다. 또한 설문조사라는 계량적 방법론을 통해 가설검증을 하다 보니 질적인 내용 분석이 부족하다는 한계도 있다. 후속 연구에서는 보다 다양한 집단과 분석방법을 통해 더욱 심층적인 분석이 이루어져야 할 것이다.

## 참고문헌

- 장은숙. (2003). “평가제도와 각종 성과관리제도의 연계화방안.” 서울: 한국행정연구원
- 강정대. (1995). 현대경영조직론. 서울: 박영사
- 고경훈·박해육. (2005). “지방자치단체 성과관리시스템 구축에 관한 연구.” ‘지방행정연구’ 19(3):185-212.
- 고영선·윤희숙·이주호. (2004). 공공부문의 성과관리. 서울: 한국개발연구원
- 공동성. (2013). 성과관리. 서울: 대영문화사
- 김호정. (2002). “행정조직문화가 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향.” ‘한국행정학보’ 36(4): 87-105.
- \_\_\_\_\_. (2009). “갈등과 신뢰 및 조직효과성의 관계.” ‘한국행정학보’ 43(1): 97-119.
- 라휘문. (2004). “지방자치단체의 자체평가모형의 설계와 적용 그리고 교훈.” ‘정책분석평가학회보’ 14(1): 29-53.
- 박광국·이종렬·주효진. (2001). “정보화사업이 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구: 대구광역시를 중심으로.” ‘한국행정논집’ 13(3): 553-567.
- 박기관. (2001). “지방정부의 행정성과평가 및 적용모형에 관한 연구: 시군 성과 및 노력도 지표를 중심으로.” ‘한국지방자치학회보’ 13(1): 63-84.
- 박영강·육근효. (2006). 지방정부의 BSC 도입과 운영사례 분석: 한국과 일본의 기초

- 자치단체를 중심으로. 「지방정부연구」, 10(4): 153-174.
- 박용치. (2006). 최신행정학원론. 서울: 경세원.
- 박희정·조성호. (2004). “지방자치단체의 평가제도 비교연구: 심사분석과 자체평가를 중심으로.” ‘행정논총’ 42(4): 329-359.
- 배병룡. (2005). “공공조직 사회자본의 영향요인과 효과.” ‘한국사회와 행정연구’ 15(4): 49-74.
- 설현도. (2007). “과업특성에 따른 지식경영 전략과 성과의 관계: 금융기관의 부서수준을 대상으로.” ‘한국경영학회 통합학술발표논문집’ 2007: 1-26.
- 송건섭·이관수·윤종갑. (2004). “정부산하기관 경영평가의 제도화 분석.” ‘한국정책학회보’ 13(5): 73-93.
- 안춘윤. (2008). ‘지방공기업의 조직문화와 조직외부환경요인이 성과관리효과성에 미치는 영향 연구’ 박사학위논문, 건국대학교.
- 염종호. (2010). “공공조직 사회자본의 조직효과성.” ‘한국공공관리학보’ 24(3): 91-117.
- 윤광재. (2007). “공공기관의 성과관리시스템에 관한 연구.” ‘한국정책과학학회보’ 11(4): 137-157.
- 윤수재. (2005). 정부성과평가 시스템에서의 BSC 모델 활용방안. 서울: 한국행정연구원.
- 윤정구·임준철. (1998). “공정성이 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구: 민간기업과 공기업의 사례를 중심으로.” ‘한국행정학보’ 32(3): 55-72.
- 이병석. (2005). ‘우리나라 기업 조직구성원들이 인식한 CEO의 리더십 스타일이 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구’ 박사학위논문, 한남대학교.
- 이석환. (2006). “지방정부의 성과관리 역량진단에 관한 경험적 연구.” ‘지방정부연구’ 10(1): 135-152.
- \_\_\_\_\_. (2008). “공공부문 BSC적용사례 분석: 부천시 사례를 중심으로.” ‘한국행정학보’ 40(1): 127-149.
- 이수창·이환범 (2008). “직무특성과 조직몰입간의 관계에 있어서 행정조직문화의 조절 효과 분석: 경상북도 시·군을 중심으로.” ‘한국지방자치연구’ 10(2): 139-162.
- 장지인, 지상권, 송신근, 오상희. (2007). “정부기관 성과관리시스템의 운영 현황에 관한 연구.” 2007정부기관 통합성과관리시스템 특별심포지움. ‘한국관리회계학회’ 71-122.
- 장태운·박찬식. (2001). “리더십 유형이 조직구조와 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구.” ‘인적자원관리연구’ 3: 321-343.
- 전영환. (2004). “공공조직의 목표모호성: 개념, 측정, 그리고 타당화.” ‘한국정책학보’ 38(5): 49-65.
- 정우일. (2005). 공공조직론. 서울: 박영사



- 정윤길. (2002). “공공조직에서의 과업특성과 통제유형의 관계에 관한 연구: 조직이론 및 대리인 이론의 적용.” ‘한국행정논집’ 14(1): 41-62.
- 조미형. (2003). ‘과업특성과 정보기술활용이 직무성장에 미치는 영향연구’ 석사학위 논문. 연세대 사회복지대학원.
- 주효진. (2004). ‘조직구조·문화가 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구: SEM기법의 적용’ 박사학위논문, 영남대학교 대학원
- 최윤철. (2012). ‘조직효과성의 결정요인 분석:공조직과 사조직의 비교분석’ 박사학위 논문, 카톨릭대학교
- 하미승. (2004). “정부 성과관리시스템의 문제점 진단과 개선방향: 통합화의 시각.” ‘한국행정연구’ 13(1): 235-273.
- \_\_\_\_\_. (2007). “행정조직 BSC의 효과성 결정요인에 관한 연구: 한국정부의 중앙부처를 대상으로.” ‘한국행정연구’ 16(3): 31-68.
- 한경일. (1999). ‘과업 특성과 정보시스템 특성이 정보시스템 성과에 미치는 영향’ 박사학위 논문, 연세대학교 대학원.
- 함요상·안병철·한인섭·김정렬(2006). “신공공관리적 행정개혁의 도입과 레드테이프의 수준 변화: 우리나라 공공조직과 민간조직간의 상대적 차이비교.” ‘한국행정논집’ 18(3): 649-674.
- Ahn, H. (2001). “Applying the Balanced Scorecard Concept: An Experience Report.” Long Range Planning, 34: 441-461.
- Bennis, W. G. (1962). “Toward a Truly Scientific Management: The Concept of Organization Health.” General Systems Year Book, 7: 269-283.
- Bovaird, T. & Rubienska A. (1999).Annals of Public and Cooperative Economics Vol.: 6751-84.
- Buchanan. B. (1974). “Government Managers. Business Executives and Organizational Commitment.” Buboic Administrative Review, 34(4): 533-546.
- Chun, Y.H. & Rainey, H.(2005).“Goal Ambiguity in U.S. Federal Agencies.” Journal of Public Administration Research and Theory, 15: 1-30.
- Fernanedes, K. et al. (2006). “Lessons from Implementing the Balanced Scorecard in a Small and Medium Size Manufacturing Organization Technovation.” 26: 623-634.
- Garvin, D. (1993). “Building a learning organization.” Harvard Business Review, 4: 78-91.
- Hickson, D. J., D. S. Pugh, & D. C. Pheysey. (1969). “Operations and Technology

- and Organization Structure.” An Empirical Reappraisal. *Administrative Science Quarterly*, Vol.14: 378-397.
- Julnes, P. & M. Holzer. (2001). “Promoting the Utilization of Performance Measures in Public Organizations: An Empirical Study of Factors Affecting Adoption and Implementation.” *Public Administration Review*, 693-808.
- Lawrence, P. R. & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and environment: Managing Differentiation and integration*. Cambridge: Harvard University Press.
- March, J. & Olsen, J. (1976). *Ambiguity and Choice in Organizations*. Universitetsforlaget: Bergen.
- Meyer, J & Allen, N. (1990). “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization.” *Journal of Occupational Psychology*, 63:1-18.
- Mowday, R Steers, R. & Porter, L. (1979). “The measureent of organizational commitment.” *Journal of Vocational Behavior*, 14.
- Naylor, J. C., R. D. Pritchard, & D. R. Ilgen. (1980). *A Theory of Behavior in Organizations*: New York: Academic Press.
- Pandey, S. K. & James L. Garnet. (2006). “Exploring Public Secotor Communication Performance: Testing a Model and Drawing Implications.” *Public administration Review*, 66(1): 37-51.
- Pandey, S. K. & Rainey, Hal G. (2006). “Public Managers’ Perceptions of Organizational Goal ambiguity: Analyzing Alternative Models,” *International Public Management Journal*, 9(2): 85-112.
- Pandey, S. K. & Wright, B.E. (2010). “Connecting the Dots in Public Management: Political Environment, Organizational Goal Ambiguity, and the Public Manager’s Role Ambiguity.” *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16: 511-532.
- Perrow, P. (1967). “A Framework for the Comparative Analysis of Organization.” *American Sociological Review*, Vol. 32. No.2: 194-208.
- Politt Christopher. (2001). “Clarifying Convergency: Striking Similarities and durable differences in Public Management.” *Reform Public Management*, 3(4): 471-492.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R.T. & Boulian, P.V. (1974). “Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Psychiatric Technicians.” *Journal of Applied Psychology*, 59(5): 603-609.

- Radnor, Z. & B. Lovell. (2003). "Success Factors for Implementation of the Balanced Scorecard in a NHS Multi-agency Setting." *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 16(2): 99-108.
- Ring, P. & Perry, J. (1985). "Strategic Management in Public and Private Organization: Implications of Distinctive Contexts and Constraints." *Academy of Management Review*, 10: 276-286.
- West III, P. & D. Meyer. (1997). "Communicated Knowledge as a Learning Foundation." *International Journal of Organizational Analysis*, 5(1): 25-58.
- Wood, R. E. (1986). "Task Complexity: Definition and Construct." *Organization Behaviour and Human Decision Process*, Vol.37. 60-82.

---

**성락훈(成樂勳)**: 주저자. 한양대학교 일반대학원에서 행정학 박사과정을 수료하였다. 관심분야는 조직관리, 성과관리, 경영평가 등이다. 현재 도로교통공단 정책연구처 차장으로 재직 중이다(rhsungg@naver.com).

**김정수(金正洙)**: 교신저자. 미국 Yale University에서 정치학 박사 학위를 취득했으며 현재 한양대학교 행정학과 교수로서 한양대학교 공공정책대학원 원장 겸 정책과학대학 학장으로 재직 중이다. 주요 관심분야는 문화정책 및 국제정치경제이다. 최근논문으로는 "공공조직 사회자본의 조직효과성"(2010, 공저), "학부교육 선진화 사업 성과지표에 대한 메타평가연구"(2011, 공저), "감정의 재발견: '화성男 금성女' 은유를 활용한 정부-국민간 정책갈등에 대한 시론적 재해석"(2011), "뜨거운 감자' 반토막 내기 - 스크린쿼터 축소 결정에 대한 사례연구"(2011), "(신)한류에서 배우는 문화정책의 교훈"(2011) 등이 있다. (coramdeo@hanyang.ac.kr)