

# 공공부분 성과평가에 대한 공정성 지각이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구

김진완

경희대학교 경영대학원 경영컨설팅과

## A Study on the Influence of Justice Perceived in the Performance Evaluation on Organizational Performance in Public Sector

Jinwan, Kim

Dept. of Management Consulting The Graduate School of Business Administration Kyunghee  
University

### Abstract

The importance of performance management has been on the rise, which led to public sectors utilizing BSC performance management system as a tool for adaptability, effectiveness, efficiency, and reorganizational abilities by the public sectors. However, due to lack of fairness of evaluation of performance management, it is difficult to expect high level of acceptance by organizations. Therefore, the purpose of the research is to analyze the acceptance of performance management system by organizations via stabilizing the system within the organization group.

The research will utilize BSC performance management system of private sectors to introduce the system to public sectors to show the correlation between fairness of performance management and acceptance of performance management. Theoretical background for correlation between fairness of performance management and acceptance of performance management was created through reviews of documents and theories focusing on performance management. The methodology of the research was shaped through surveying members of organizations of public sectors. To analyze the findings of the data SPSS was exploited to find the statistics regarding frequency, degree of reliability, relevance, and recurrence.

To summarize the research findings, the perception of performance management by organization members of public sectors shows positive correlation between fairness and acceptance of performance management, also acceptance of performance management shows positive correlation regards to organization performance. In spite of the findings of the research, the fairness and distribution of performance management was not great. Limitation occurred due to lack of perception and knowledge of performance management of respondents of the survey.

## 제 1 장 서론

### 제 1 절 문제제기 및 연구목적

이익적 집단이 생겨난 이래로 모든 조직은 보다 높은 성과를 만들고자 목표를 설정하여 관리를 시작하고 그 목표 달성을 중요하게 여긴 만큼 전략적으로 다양한 과제를 통해 목표를 달성코자 노력하였다. 하지만, 급격하게 변화하는 환경에 맞추어 전략의 재설정이 이루어지지 않거나 그에 따른 과제가 적극적으로 대응되지 않고 단기적인 이익과 경쟁력 확보를 위하여 근시안적인 업무과제를 수행하면서 업무과제를 해결에만 급급하다가 조직이 궁극적으로 추구하는 목표 달성과는 거리가 먼 업무로스를 발생시키기도 하였다. 그러다 보니 업무과제는 해결하였음에도 목표는 달성되지 않는 상황이 발생하게 되었다. 게다가, 성과에 대한 평가기준이 성과 측정을 전부 대변할 수 없는 평가기준을 설정함으로써 목표 달성에는 부족한 일부분의 일만 열심히 하는 사태가 발생하였다. 그러면서 조직구성원 모두가 비전 달성에 필요한 업무를 할 수 있도록 성과관리에 대한 관심이 대두되었다.

특히, 공공부문은 그 성과의 다차원 성과 불분명성으로 인하여 산출 및 결

과와 같은 성과 보다는 투입 및 과정을 중심으로 통제가 이루어져 왔다. 이로 인하여 절차와 규칙에 치중하는 업무행태를 유발하고 최종목적에 무관심하며 비효율이 발생하는 문제점이 존재하게 되었다. 따라서, 절차와 규칙의 준수 보다는 최소의 비용으로 실제 사업성과를 어느 정도 달성하였는지에 중점을 두고 사업성과에 대한 과학적 측정기법 등을 적용하여 사업의 책임성과 효율성을 제고시킬 필요성이 대두되었다.

이러한 흐름 속에서 1990년도 초 하버드 대학의 Kaplan과 Norton이 제시한 전략적 성과측정방법인 균형성과표(Balanced Scorecard: 이하 BSC)가 등장하게 되었다. 기관의 장기적인 목표 달성을 위한 전략적인 조직관리 수단으로서 민간기업에서부터 도입하기 시작한 BSC(Balanced Scorecard)라는 성과관리체계가 중앙행정기관에 도입되었고, 현재는 지방자치단체로 확대되고 있다.

BSC는 과거의 성과에 대한 재무적인 관점의 지표는 물론 고객, 내부 비즈니스 프로세스, 그리고 조직의 학습과 성장 등 비 재무적 평가 지표가 포함되어 장기적으로 기업의 미래의 재무적 성과를 나타내는 동인이 되게 하였다. 따라서 BSC는 조직들에게 전략적인 접근을 통해 평가 시스템을 수립하는 유용한

방법으로 인식되고 있다.

BSC의 중요한 기능은 수립된 전략이 실행가능하고 성공적인가에 관해 지속적으로 피드백하는 이중고리학습 능력이다. 이러한 이중고리학습의 핵심도구는 전략지도(Stratgy Maps)인데 BSC는 재무적 관점뿐만 아니라 고객지향관점, 비즈니스 프로세스 관점, 학습과 성장 관점의 중요성을 제안하면서 이것들 간에 균형을 강조하는 동시에 전략지도 설계 시 이러한 4가지 관점 목표사이의 관계를 명확하게 체계화 시킬 것을 강조하고 있다.

이러한 BSC의 유용성에 과거 목표관리시스템에서 대다수의 사조직들은 재무, 고객에 맞추어 BSC를 도입 및 활용하게 되었고, 공조직은 1995년에 들어서 공통된 경영평가로서 BSC성과관리시스템 전환의 요구를 받아들이게 되었다.

하지만, 이와 같이 이러한 BSC성과관리에 관심이 대두되고 필요성을 인식하면서도 조직이 성과관리를 수용하는데는 어려움을 가지고 있었다.

그것은 BSC성과관리를 도입으로 인해 평가 지표가 과거와 달리 전략과 연계되어 있는 고도화된 지표를 측정하기가 쉽지 않고, 조직의 발전과 관련된 지표로 평가받기를 원하기보다는 목표 달성이 가능한 지표로 평가받기를 원하는

조직구성원들이 존재하기 때문이다.

따라서, 성과관리 수용을 위해서는 모든 조직구성원들에 대한 평가가 절차적, 분배적으로 공정해야 할 필요가 있다. 한국전산원(2004)에 따르면, 공공부문 성과관리제도들에 대한 문제점을 현행 공공부문 성과관리에 대한 인식의 한계, 공공조직의 전략적 관점의 성과관리 부재, 성과관리 적용영역 선정의 문제, 성과관리제도와 보상체계 연계방안의 미흡, 성과주의 문화의 부재로 다섯 가지로 요약하였다. 공공조직의 질적 발전수준을 촉진시켜나가는 매개수단으로 성과관리제도가 자리 매김하기 위한 요인들을 파악할 필요가 있다.

이에 본 연구에서는 성과관리 도입 후 성과평가의 공정성을 성과관리 운영체계 요인으로 두고 성과관리의 수용에 도움이 되는지 연관성을 알아보고자 한다.

조직 및 개인의 성과를 객관적이고 공정한 평가를 통하여 BSC성과관리의 전략적 연계성을 확보하고 성과를 측정할 수 있는 고객-재무 중심의 결과 성과지표를 개발과 전략적인 성과관리가 구축이 조직의 임무 및 비전 달성을 위한 조직성과에 영향을 미칠 것이라 생각한다.

본 연구의 목적은 공공부문의 성과관리의 운영체계로서 성과관리의 전략적

연계성과 성과평가의 공정성을 통한 조직의 성과관리 수용성이 조직성과에 미치는 영향과 관계를 파악하려는데 있다. 조직이 성과관리의 수용을 하고자 필요한 운영체계를 구축하고 전략적인 성과관리 구축을 통하여 조직성과주의 기초자료로 활용하고 공공부문의 성과관리 수용방안을 제시하고자 한다.

## 제 2 절 연구방법 및 논문구성

본 연구에서는 기존에 연구된 성과관리와 성과평가의 공정성 및 성과관리수용성과 조직성과에 대한 이론적 고찰을 통하여, 성과관리 구축 이론을 정립하고, 성과관리 수용성에 따른 조직성과에 미치는 영향에 대하여 분석하기 위하여 공공부문 조직구성원을 대상으로 설문조사를 통하여 실증자료를 수집한 다음 연구모형으로부터 설정된 가설을 통계적 기법들을 이용하여 검증해보고자 한다.

본 논문의 구성은 모두 5개의 장으로 구성되어 있다.

제 1장 서론에서는 본 논문의 진행방향을 설정하고, 제 2장에서는 BSC 이론을 중심으로 성과관리 흐름 및 BSC 성과관리의 개념과, 성과평가의 개념 및 성과평가의 공정성, 성과관리 수용성, 조직성과를 기술하였으며, 제 3장에

서는 연구의 설계로 연구모형의 제시, 연구가설의 설정 그리고 조사 표본에 대하여 설명하였다. 제 4장에서는 실증분석의 결과로 성과평가 공정성에 따른 성과관리수용성이 조직성과에 미치는 영향을 통계적으로 분석하여 연구가설을 검증한다. 마지막으로 제 5장에서는 본 연구의 결과의 시사점과 연구의 한계점 및 향후 개선되어야 할 연구 방향을 제시하였다.

본 연구의 목적은 성과관리 수용성에 영향을 미치는 성과평가 공정성이 조직성과에 미치는 영향에 관해 연구하는데 있다.

## 제 5 장 결 론

### 제 1 절 연구결과 및 해석

본 연구에서는 BSC 성과관리를 도입한 공공부문의 조직성과를 위해서 공정한 성과평가를 통해 성과관리의 수용성에 영향을 미치는 변수들과의 관련성을 토대로 성과관리의 정착시키는 방안을 모색하였다.

본 연구의 첫 번째 연구문제는 성과평가의 공정성 지각이 성과관리 수용성에 미치는 영향에 관한 것이다. 절차적 공정성 요인이 성과관리 수용성에 큰 영향을 미치는 것으로 나타났고, 그 다음으로 분배적 공정성 요인이 영향을

미치는 것으로 나타났다.

목표설정 성과평가, 임금인상에 대한 절차와 자료의 적절성, 의사수렴성, 이의제기 가능성, 기준 일관성에 관한 공정성의 인식이 성과관리의 수용성에 영향을 미치고 투입하는 노력, 책임의 양 업무성과 경력과 경험, 스트레스 강도, 교육수준과 훈련 정도에 따른 보상에 대한 공정성 요인 또한 성과관리의 수용성에 영향을 미친다고 해석할 수 있다.

두 번째 연구문제는 성과관리 수용성이 조직성과에 미치는 영향에 관한 것이다. 성과관리 수용성은 조직성과 요인 중 직무충실도에 큰 영향을 미치는 것으로 나타났고, 그 다음으로 조직성과 요인 중 고객만족도에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 성과관리의 유용성 인정도와 성과관리 대응력이 조직성과에 영향을 미친다고 해석할 수 있다.

세 번째 연구문제는 성과평가에 대한 공정성 지각이 조직성과에 미치는 영향에 관한 것이다. 우선 성과평가 공정성 지각이 조직성과 요인 중 직무충실도에 미치는 영향에서는 절차적 공정성이 가장 큰 영향을 미치는 것으로 나타났고, 그다음으로 분배적 공정성이 영향을 미치는 것으로 나타났다. 다음으로 성과평가 공정성 지각이 조직성과 요인 중 고객만족도에 미치는 영향에서는 절차적

공정성이 고객만족도에 영향을 미치고, 반면에 분배적 공정성은 고객만족도에 부분적으로 영향을 미친다고 나타났다. 이는 목표설정 성과평가, 임금인상에 대한 절차와 자료의 적절성, 의사수렴성, 이의제기 가능성, 기준 일관성에 관한 공정성의 인식이 업무 책임성과 목표의 식도, 가치 일체감에 영향을 미치는 것으로 해석 할 수 있다. 특히, 투입하는 노력, 책임의 양 업무성과 경력과 경험, 스트레스 강도, 교육수준과 훈련 정도에 따른 보상에 대한 공정성 요인은 고객 만족도와 연관성이 없는 것으로 나타났다.

그리고 분배적 공정성보다 절차적 공정성이 더 높은 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 조직구성원의 성과평가에 있어서 공정성을 향상시키기 위해서는 평가에 대한 공정한 분배가 이루어 질 수 있도록 객관적이고 신뢰성이 있는 평가환류기법의 개발과 평가자에 대한 신뢰구축의 환경조성이 필수적으로 선행되어야 할 것이다.

## 제 2 절 연구의 한계 및 향후 연구 방향

본 연구는 다음과 같은 내적, 외적 한계점을 가지고 있다.

첫 번째는, 공공부문에 도입된 BSC

운용기관이 불과 몇 년 밖에 되지 않았다. 따라서 각 기관별로 성과관리 운영의 수준을 차별적으로 분석했어야 했는데 그러지 못하고 분석하였다. 따라서, 차후 연구에서는 공공부문 기관별로 보다 구체적인 연구가 활발히 이뤄지길 기대하며, 특히 기관별로 성과관리의 평가의 차이성과 어떤 특성을 가지고 있는지에 대한 연구를 다룰 필요가 있다.

두 번째는, 표본 선정상의 문제로, 본 연구는 공공부문 성과관리가 도입된 조직구성원을 대상으로 하고 있으며, 따라서 업무특성, 담당자 수준 및 조직문화 등을 차별적으로 분석했어야 했는데 그러하지 못하고 획일적으로 분석하였다.

세 번째는, 성과관리 수용에 영향을 미치는 요인으로 성과평가의 공정성만으로 판단할 수 없기에 향후 성과관리 수용에 미치는 요인들을 통합하여 더 다양한 요인으로 연구가 필요할 것이다.

네 번째는, 조직성과의 문제로 조직성과를 구성원 일반적인 지각상태를 확인하는 설문으로 조직성과를 대표할 수 없다. 보다 다양한 변수들을 통하여 조직성과를 분석할 필요가 있다.

본 연구를 통해 분석, 확인된 결과가

우리나라의 공공부문 조직의 성과평가 공정성의 필요성을 향상시키고 조직구성원의 성과관리 수용 향상을 통하여 조직성과에 기여하는데 미약하나마 도움과 의미를 안겨주길 희망한다.

## < 참고 문헌 >

### 1. 국내문헌

김명인, 이현정 (1992), “조직공정성 :

- 평가기준과 지각된 공정성, 직무만족, 조직몰입, 봉급만족과의 관계”, 한국심리학회지
- 강홍희 (2004), “전략적 성과평가 시스템 구축에 관한 연구”. 서경대학교
- 이성조 (2005), “분배공정성 및 절차공정성이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구”, 경희대학교
- 신 철 (2009) “공공기관 경영성과에 영향을 미치는 핵심성공요인에 관한 실증 연구”, 숭실대학교
- 김동관 (2006) “BSC에 의한 전략경영 시스템 모델에 관한 연구”, 인하대학교
- 이경실 (2006) “공기업의 경영성과평가를 위한 BSC도입에 관한 연구” 중앙대학교
- 조준호 (2008) “성과평가 공정성이 종업원에게 미치는 영향”, 경상대학교
- 신형재 “전략적 성과보상관리”, 경희대학교
- 이미연 (2008), “성과평가제의 공정성 인식이 혁신적 업무행동에 미치는 영향연구; 상사신뢰 및 조직지원인식의 매개효과를 중심으로”, 창원대학교
- 유민봉, (1999), 인사행정론
- 조동수 (2007), “구성원의 BSC시스템 수용에 영향을 미치는 요인 : 공기업 'KRN' 사례를 중심으로”, 성균관대학교
- 조준호 (2008), “성과평가의 공정성이 종업원의 조직몰입에 미치는 영향”, 경상대학교
- 조용호, 박계홍, (1992), “종업원의 기업가치관 수용태도에 관한 연구”, 인사관리연구
- 염영배 (2008), “BSC성과평가의 공정성이 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구”, 동국대학교
- 신승호 (2007), “공공부문 BSC 운용이 조직성과에 미치는 영향에 관한 실증연구 :PDCA 모형을 중심으로”. 단국대학교
- 고영선, 윤희숙, 이주호 (2004), “공공부문의 성과관리”. 한국개발연구원
- 이석환(2005a), “BSC에 대한 이해와 공공부문의 적용가능성”. 한국행정학회 하계학술대회발표논문집
- 홍미경 (2001), “BSC(균형성과지표)가 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 숭실대학교
- 하미승, “정부 성과관리시스템의 문제점 진단과 개선방향: 통합화의 시

각”, 한국행정연구  
 하미승 (2005), “공공부문의 성과평가  
 및 관리방안 연구-BSC를 중  
 심으로”, 한국전산원  
 강병서 (2002), 인관관계를 위한 연구  
 방법론”, 무역경영사  
 강병서, 김계수 (2009), “사회과학통계  
 분석”, 한나라아카데미  
 채서일 (2001), "사회과학조사방법론",  
 서울 : 학현사

to the Public Sector",  
 www.balabedsorecard.org

Baldrige, M. (2006), "2006 Education  
 Criteria for Performance Excellence",  
 National Quality program

Davies, s. and T Albright. (2001), "An  
 Empirical Investigation of the  
 Relationship Between Balanced  
 Scorecard Implementation and Improved  
 Financial performance"

Dalton D.R., Todor W. D., Spendoilini  
 M.L., Fiekfing G. J &Porter, L. W.,  
 (1980), "Organization Structure and  
 Performance : A Critical Review",  
 Acadsmy of Managemanet Review

Folger R. & Greenberg J.(1985),  
 Procedural justice : An interpretive  
 analysis personnel system. In K. M.  
 Rowtand & G. R. Ferris(EDS.)

Kaplan, R. S. and D, P. Norton (1999),  
 "Using the Balanced Scorecard Measure  
 that Drive Performance", Harvard  
 Business Review

Kaplan, R. S. and D, P. Norton (1996),  
 The Balanced Scorecard , Harvard  
 Business School Press

Kaplan, R. S. and D, P. Norton (1998),  
 "The First Balanced Scorecard,  
 Innovation Action Research: Creating  
 New Management Theory and Practice;  
 analog Device Ltd", Journal of  
 Management Accounting Research

Kaplan, R. S. and D, P. Norton (2001a),

## 2. 국외문헌

Adams, J.S.,(1963) "Toward on  
 understanding of Inequity", Journal of  
 Abnormal and Social Psychology

Averson. J. (2004), "Balanced Scorecard  
 Basics", www.balancedscorecard.com

Averson, p., (1999), " Translating  
 Performance Metrics form the private



"Transforming the balanced Scorecard  
form Performance Measurement to  
Strategic Management", Accounting  
Horizons

Kaplan, R. S. and D, P. Norton (2005).  
"The Office of Strategy Management,  
Harvard Business School Press