

## 공항정책과 리더십이 성과에 미치는 영향 : 공기업 경영평가 수행도의 매개효과

### The Impact on the Performance by Airport Policy and Leadership

백정선<sup>1</sup> · 이윤철<sup>2</sup> · 이영길<sup>3\*</sup>

<sup>1</sup>인천국제공항공사 운항서비스본부

<sup>2</sup>한국항공대학교 경영학부

<sup>3</sup>한국항공대학교 항공정책산업연구소

Jeong-Sun Beak<sup>1</sup> · Yun-Cheol Lee<sup>2</sup> · Yung-Kil Lee<sup>3\*</sup>

<sup>1</sup>Aerodrome Services Division, Incheon International Airport Corporation, Incheon, 22382, Korea

<sup>2</sup>Department of Business Administration, Korea Aerospace University, Gyeonggi-do, 10540, Korea

<sup>3</sup>Research Institute of Aviation Industry and Policy, Korea Aerospace University, Gyeonggi-do, 10540, Korea

#### [요약]

본 연구의 목적은 공항정책과 리더십이 공기업 경영평가 수행도와 성과관리시스템을 통해 성과에 미치는 영향을 규명하는 것이다. 데이터는 인천국제공항공사와 한국공항공사에서 simple random sampling으로 533명의 임직원을 대상으로 설문조사를 통해 수집하였다. 데이터 분석은 구조방정식모형(SEM; structural equation modeling)을 사용하였다. 연구결과는 공항정책과 리더십이 공항 성과에 핵심변수라는 것과 공기업 경영평가 수행도는 매개효과가 유의하다는 것을 실증연구를 통해 규명하였다. 따라서 본 연구는 공항정책에 관한 적극적인 제안과 통찰력 있는 리더십이 필요하다는 것을 주장하고 있다. 이 논문은 공기업 경영평가 연구에 새로운 관점을 탐구하고 공항 성과를 위한 방향을 제공하는 연구자와 실무자에게 실질적인 도움을 제공한다.

#### [Abstract]

In this article, we verified to influence on the performance through performance management system and public enterprise management evaluation implementation degree by the airport policy and leadership. Data collected from 533 employees of Incheon International Airport Corporation and Korea Airports Corporation. Sample extracted with a simple random sampling. Data analysis adopted structural equation modeling. The results of this research found that airport policy and leadership are the key variables influencing airport performance. This research verified a significant mediation effect on the public enterprise management evaluation implementation degree. Thus, this research assert that positive proposals for airport policy and insightful leadership must be taken. This paper explores new view in the public enterprise management evaluation research and offers practical help to researchers and practitioners in providing a direction for airport performance.

**Key word** : Airport policy, Leadership, Public enterprise management evaluation, Performance management system.

<https://doi.org/10.12673/jant.2019.23.1.20>



This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0/>) which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

Received 21 January 2019; Revised 28 January 2019

Accepted (Publication) 27 February 2019 (28 February 2019)

\*Corresponding Author, Yung-Kil Lee

Tel: +82-10-4363-3847

E-mail: leeyk0426@naver.com

## 1. 서론

최근 우리사회는 정부정책에 대한 우려가 높다. 특히 국민이 체감하고 있는 경제정책은 미흡하다고 느끼고 있는 실정이다. 그럼에도 불구하고 공기업은 정부정책의 목표를 달성하기 위해 노력하고 있다. 특히 공항공사는 정부정책의 성과뿐만 아니라 세계 최우수 공항으로 자리매김하고 있다. 이에 본 연구는 공항 분야 관점에서 정부정책, 즉 공항공정체에 관한 더 나은 이해를 위해 정책에 관한 연구를 살펴볼 필요가 있다.

정책은 현대 국가에서 국가 활동의 기본방침이다. 정책이 잘못 형성·집행되면 한 사회를 혼란시킬 수 있다. 반면 올바른 정책이 잘 형성되고 집행된다면 좀 더 바람직한 사회로의 발전이 이루어질 수 있을 것이다. 이와 같이 정책은 현대 사회에서 중요성이 인식되고 정책에 관한 연구가 체계적으로 수행되면서 정책학(policy sciences)이라는 학문이 성립되는 계기가 되었다. 라스웰(Harold D. Lasswell, 1951)은 그의 논문에서 정책학을 ‘정책결정과 정책집행을 설명하고 정책문제와 관련된 정보를 수집하고 해석하는 학문’으로 정의하고 있다. 또한 1971년 저서에서는 정책학을 ‘정책결정 과정에 관한 지식과 정책결정 과정에서 필요한 지식에 관한 학문’이라고 정의하였다[1]. 정책학의 학문체계를 갖추는 데 크게 공헌한 드로(Yehzekel Dror, 1971)는 정책학을 ‘보다 나은 정책결정을 위하여 그 방법·지식·체제를 다루는 학문’으로 정의하고, 보다 효과적으로 정책을 통해 설정된 목표를 달성하는 데 초점을 두어야 한다고 주장하였다[2]. 이외에도 여러 학자들이 다양한 각도에서 정책을 정의하고 연구하고 있으나 일반적으로 정책과정을 설명하고 그 과정을 개선시키기 위한, 그리고 ‘바람직한 정책’이 형성·집행될 수 있도록 하기 위한 연구로 확대되고 있는 추세이다.

사회과학에서 사용되는 개념들이 대개 그렇듯이 정책 역시 지극히 다의적인 개념을 갖고 있다. 일반적으로 정책이라는 말은 흔히 정부의 활동 분야를 지칭할 때 쓰인다. 즉, 경제정책, 외교정책, 노동정책, 건설정책, 교통정책, 항공정책, 산업정책, 과학기술정책 등 기능에 따라 분류하고 있다. 이러한 넓은 범주 속에서 보다 구체적으로 들어가서 공기업정책, 주택정책, 소비주도성장정책 등으로 세부적인 활동분야로 지칭하고 있다[3]. 정책은 특정 분야에 있어서 정부 활동의 일반적인 목표와 이러한 목표가 달성되는 경우에 이루어질 바람직한 상태를 의미한다. 이에 본 연구에서는 ‘공기업정책’과 관련한 ‘공기업 경영평가’에 관한 연구가 주로 ‘정책학’과 ‘행정학’ 분야에서 제도 및 규범적 관점에서 이루어지고 있는 것을 ‘항공경영학’ 분야에서 성장과 발전을 위한 성과 향상 관점으로 논의를 확장하고자 한다[4].

본 연구의 목적은 공항공정체 시각에서 공항공정체과 리더십이 공기업 경영평가 수행도와 성과관리시스템을 통해 비재무적 성과와 재무적 성과에 각각 어떠한 영향이 미치는지 실증적 연구를 통해 규명하고자 한다. 이를 위해, 본 연구의 문제는 다음과 같다. 첫째, 공항공정체가 공기업 경영평가 수행도와 성과관리시스템에 어떠한 영향을 미치고 있는가? 둘째, 리더십이 공기업

경영평가 수행도와 성과관리시스템에 어떠한 영향을 미치고 있는가? 셋째, 공기업 경영평가 수행도가 비재무적 성과와 재무적 성과에 어떠한 영향을 미치고 있는가? 넷째, 성과관리시스템이 비재무적 성과와 재무적 성과에 어떠한 영향을 미치고 있는가? 다섯째, 공기업 경영평가 수행도는 공항공정체과 성과 간에서 완전매개효과가 유의한가? 여섯째, 성과관리시스템은 리더십과 성과 간에서 완전매개효과가 유의한가? 이와 같은 연구문제에 답을 찾기 위한 가설검정은 구조방정식모형(SEM; structural equation modeling)의 최대우도법(MLM; maximum likelihood method)을 사용하였다.

이 연구는 공항공정체과 리더십이 공항공정체과 관련된 공기업 경영평가 수행을 어떻게 인지하는지 밝혀낼 수 있다면, 체계적인 듯하지만 ‘정책학 분야’와 ‘행정학 분야’의 범위에 포함되지 않는 인지과정을 더 잘 이해할 수 있을 것이다. 따라서 이러한 요인에 관한 연구 영역의 확장을 통해 이론적 확장과 공항공정체과 적용할 수 있는 보다 바람직한 시사점을 도출하여 공항공정체과 성과 향상과 정부정책에 도움이 되고자 하는 데 의의가 있다. 연구범위는 대한민국 공항을 대표하고 있는 인천국제공항공사와 한국공항공사로 한정한다.

이 연구의 논문구성은 다음과 같다. 제2장에서는 주인-대리인 이론을 포함한 주요 개념에 대한 이론적 배경과 기존문헌을 고찰한다. 제3장에서는 연구대상 및 표본크기, 측정도구 개발, 자료수집 및 분석방법에 관한 내용을 기술한다. 제4장에서는 실증분석 결과에 관한 가설검정 결과를 제시하고, 제5장에서는 그에 따른 연구결과에 관하여 논의한다. 마지막으로 결론을 도출하고 그에 따른 시사점을 제공하고, 연구의 제한점과 향후 연구방향에 대하여 진술한다.

## II. 이론적 배경

### 2-1 주인-대리인 이론

주인-대리인 이론(principal-agent theory)은 감시와 통제의 당위성을 주장하는 이론이다. 이는 주인이 자신의 이익과 관련하여 대리인에게 위임하는 주인-대리인 관계에서 발생하는 문제에 관한 이론이다. 즉 주인과 대리인 관계에서 주인의 대리인 감시에는 한계가 있기 때문에 정보 비대칭 문제가 발생한다. Jensen and Mekling(1976)의 주인-대리인 이론에 의하면, 공기업의 경우 최고경영자는 정부가 임명하게 되므로 전형적인 대리인 유형이라고 볼 수 있다[5]. 하지만 공기업 측면에서 살펴보면, 국민이 존재하고 다시 국민과 정부를 매개하는 국회가 존재하기 때문에 ‘복대리인 관계’가 형성된다. 이에 정부는 정보의 비대칭에 따른 공기업에 대한 ‘도덕적 해이’와 다양한 형태의 비효율성에 대한 효과적인 통제가 불가능한 것으로 보고 있다[6]. 이에 정부는 공기업 경영평가를 통해 공기업에 대한 감시와 통제를 위해 매년도 경영성과를 공정하고 객관적으로 평가하고 있다. 따라서 본 연구에서는 주인-대리인 이론이 공기업 경영평가에 관한 기저 이론을 제공하고 있다.

## 2-2 문헌검토

문헌검토에서는 먼저 요인에 대한 개념과 이론을 살펴보고, 그 다음에 선행연구를 통해 가설을 설정하고 종합하여 연구모형을 설정한다.

우선, 공항정책은 항공정책의 하위개념이다. 이는 항공의 핵심 인프라인 공항들의 기능을 조화시켜 효율적인 하나의 시스템을 만들어 항공정책의 목표 달성을 뒷받침하기 때문이다. 따라서 공항정책은 항공정책 전반의 방향과 부합해야 한다. 이는 항공정책의 올바른 방향 설정이 효과적인 공항정책 수립의 전제 조건임을 의미한다. 예를 들어, 항공정책은 공항을 비롯하여 항로, 항공기, 항공사, 일반항공 등 다양한 요소들을 조화·발전시켜 국민의 삶에 이바지하며, 보다 상위 개념인 국가교통, 산업정책의 목표를 실현하기 위한 하나의 과정이다.

공항정책은 시스템계획 (system planning), 총괄계획 (master planning), 사업계획 (project planning)으로 구분할 수 있다. 효율적인 공항시스템을 구축하기 위해서는 우선, 항공정책 방향에 따라 공항 전체의 시스템을 수립하고, 개별공항의 총괄계획과 사업계획을 세우는 Top-down 방식의 계획 수립이 필요하다. 즉, 시스템 계획은 일반적으로 항공수요 예측과 분석을 토대로 특정 국가나 지역 등에 단일 공항이 아닌 복수공항의 공항 간의 역할 분담을 최적화하며 전체적인 공항시스템을 어떻게 개발하고 확장할 것인가에 대한 상위 계획을 말한다. 이는 5년마다 수립되는 공항개발 중장기종합계획이 공항분야 최상위 계획으로서 시스템 계획에 해당한다. 둘째, 총괄계획은 특정 개별공항에 대한 개발이나 확장사업을 위한 최종단계의 개발 개념을 의미하며 공항 주변의 토지 이용 계획을 포함한다. 이는 상위계획인 시스템 계획의 범위 내에서 개별공항의 항공수요 예측에 기반한 경제적 타당성에 대한 검토 지침이 된다. 셋째, 실행계획은 총괄계획의 특정 공항개발 사업을 실행하기 위한 구체적 계획으로 설계와 예산 및 공항계획이 포함된다[7].

둘째, 리더십은 지도력, 영도자 또는 지도자라는 뜻으로 사용된다. 이는 각종 조직이나 집단을 이끌어가고 통솔하는 사람을 의미한다. 리더십에 관한 연구는 ‘사회과학’ 분야에서 그 역사가 가장 오래된 연구 분야 중 하나이다. 리더십은 많은 학자들에 의해 그 중요성을 인정받아 왔던 주제임에도 불구하고 리더십 이론에 대한 일치된 견해를 보이지 않고 있다. 리더십이론이나 선행연구들을 살펴보면, 리더십 내용이 상황에 따라, 그리고 사용하는 주체에 따라 다양하게 정의되고 있다. 로빈슨 (Robbins, 2003)에 의하면, 리더십은 리더가 일정한 상황에서 구성원들로 하여금 공통 목표를 달성하는 데 필요한 행위를 하도록 영향을 미치는 과정과 그러한 능력으로 정의하고 있다[8]. 또한 민경호(2010)에 따르면, 리더십은 리더와 추종자 간의 상호과정에서 리더의 공식적 권한 및 잠재능력을 활용하여 추종자가 수용 가능하도록 영향력을 행사하는 과정이라고 정의하고 있다. 리더십의 정의에 몇 가지 포괄적인 개념을 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 리더와 추종자들은 상호작용을 필요로 하는 공유된 목적 중심으로 조직화 되어있다. 둘째, 리더가 그에게

주어진 권한을 통해 부하에게 조직목표 달성을 위한 영향력을 행사하는 과정이다. 셋째, 이 과정에서 추종자의 수용을 필요로 하며, 추종자의 의사와 반하여 행사하는 영향력은 리더십 개념 속에 포함하지 않는다. 넷째, 리더십은 집단 현상으로 이해할 수 있다. 리더는 부하들 없이는 리더십이 존재하지 않기 때문에 리더십의 성공 여부는 리더 자신의 특성과 부하들의 속성, 리더와 부하 사이의 파워 관계, 그리고 주변 상황 여건이 종합적으로 작용하여 결정된다[9]. 따라서 리더십이란 어떤 특정 유형이 절대적으로 좋은 것도 아니고, 그렇다고 절대적으로 나쁘다고 할 수 없을 것이다. 왜냐하면 상황이나 주어진 조건에 따라 각각 다르게 리더십의 성과가 나타날 수 있기 때문이다.

셋째, 대한민국의 공항운영형태는 공항의 소유권은 국가(중앙정부)가 가지고 있으나, 공항의 운영 및 관리에 있어서는 두 개의 공항공사가 그 운영을 책임지고 있는 공기업 형태를 띠고 있다. 이에 공항공사는 매년 중앙정부로부터 공기업 경영평가를 받는다[4].

공기업 경영평가는 공기업이 달성해야 할 목표 또는 나아가야 할 방향을 통상 사전에 지표로써 설정하고 사후에 이에 의한 결과를 확인하는 것을 말한다. 그리고 경영평가의 목적은 좋은 성과에 대해서는 이에 상응하는 보상을 지급하고, 부진한 성과에 대해서는 책임을 묻는 등 사후관리를 함으로써 궁극적으로 공기업의 총체적인 경영개선을 유도하기 위한 제도이다[4]. 이에 공항공사는 정부와 협의하여 사전에 설정한 목표달성을 위해 실행단계로 넘어간다. 본 연구에서는 실행단계를 ‘공기업 경영평가 수행도’로 설정하였다. 이는 ‘공기업 경영평가’에 관한 업무를 이행하는 정도를 의미한다. 이는 조직이 재무에 초점을 맞출 것인지, 고객 혹은 프로세스 혁신에 초점을 맞출 것인지 등 조직의 전략적 판단의 지각과 직무수행 정도에 따라 성과가 달라질 수 있기 때문이다. 과업을 수행하는 임직원은 공기업 경영평가의 목표를 달성하고 과업을 완수해야 한다. 또한 리더는 통찰력 있는 리더십을 발휘하여 탁월한 수준으로 과업을 수행하도록 동기를 부여하고 적절한 환경을 조성하여 성과 수행 과정에서 문제가 발생할 때마다 그것을 해결해야 한다. 효과적인 업무관리 체계 하에서 성과 수행은 그것이 정상적으로 추진되고 있음을 확인하고 피드백 할 수 있는 시스템, 즉 성과관리 시스템을 포함하고 있어야 한다.

넷째, 성과관리시스템은 기업의 경영효율성을 제고하기 위해 도입되었다. 이는 전략적 계획, 목표달성의 평가, 경영자 혹은 과업수행자의 보상 등에서 중요한 역할을 한다. 이는 합리적이고 객관적인 보상을 결정하고 수익성이나 생산성을 향상시키고 기존 업무를 개선시킬 수 있기 때문이다. 또한 성과관리시스템은 개인의 과업수행에 관한 업적을 평가할 뿐만 아니라 기업의 비전, 전략 및 사업계획을 체계적으로 관리하며 전략의 실행과 실행경과에 대한 피드백을 가능하게 하는 경영성과의 핵심요소이다. 따라서 성과관리시스템은 공기업 경영평가 수행과 함께 수행과정의 모니터링과 성과에 대한 정보 및 피드백을 지원하는 시스템을 말한다[10].

다섯째, 성과는 용어가 분야 별로 다양하게 사용되고 있으며



학자마다 견해를 달리하고 있다. 분야별 기준의 시각으로 볼 때, 공공 분야에서는 정부부처, 공기업, 공공분야 등에서 다양하게 사용되고 있다. 특히 민간 분야에서는 경영성과, 직무성과, 조직성과 등으로 다양하게 나타내고 있으며, 비영리기관의 성과까지 폭 넓게 활용하고 있다. 성과는 조직이 특정 기간 동안에 성취한 것을 말한다. 특히 공공부문에서는 다양한 범위의 이해당사자들의 이해가 충돌할 수 있기 때문에 보다 넓은 범위의 성과가 평가되고 관리되어야 한다. 공기업의 성과는 공기업과 기업성을 얼마나 조화롭게 실현할 수 있는지 등으로 판단한다. 이는 공기업 성과는 특정 기간 동안에 운영상의 결과로 나타난 것으로 이해할 수 있기 때문이다. '2018년도 공공기관 경영평가편람'을 살펴보면, 공기업은 유형별로 조금씩 다른 운영 원리를 가지고 있다. 예를 들어, 평가는 크게 공기업, 준정부기관으로 구분하여 기관별 특성에 적합한 맞춤형 평가를 실시하고 있다. 즉 공기업은 공기업 I, 공기업 II로 구분하고, 준정부기관은 기금관리형, 위탁집행형, 강소형으로 공공기관 유형 구분 기준에 따라 평가유형을 구분하여 평가하고 있다[4]. 이는 공기업의 경우에는 공공성이 기업성보다 강조되고, 준정부기관의 경우에는 기업성이 공공성보다 강조되는 특성을 가지고 있다. 이는 공공성과 기업성이 공기업 경영평가의 주요사업 결과뿐만 아니라 국민평가 측면에서도 각각 이해할 수 있기 때문이다.

한편, 민간기업의 경영성과는 경영과정을 통해 생산되는 산출물을 의미한다. 경영성과는 주로 제품 혹은 서비스 생산으로 나타난다. 그리고 능률성, 유효성, 기타 목표 달성으로 구분하여 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 능률성은 산출과 투입의 화폐 가치와 관련하여 '산출가치-투입가치' 혹은 '산출가치/투입가치'로 측정되며 주로 '정책학 분야'와 '행정책 분야'에서 성과로 정의하고 있다. 둘째, '경영학 분야'에서 유효성은 '목표 달성을 위해 적절하고 타당하게 업무를 수행하는 정도'로 정의하고 있다. 셋째, 기업의 기타 목표는 시장점유율, 순이익 증가율, 매출액 증가 등과 같은 재무적 목표가 있는 반면 고객만족도, 직무만족도 등 비재무적 목표도 있다[11], [12].

Bovaird (1996)에 따르면, 성과는 단일한 개념이 아니며, '사회과학'이나 '관리과학' 등 다양한 학문 영역에서 서로 다른 의미로 사용되거나 정의해 왔다고 강조하고 있다[13]. Politt (2001)에 의하면, 성과는 업무수행 과정에 기초한 투입, 활동 및 내용, 산출, 결과, 영향, 파급효과 등의 측면에서 접근할 수 있다. 이러한 맥락에서 성과관리는 공공부문의 전략적 우선순위를 설정하는 한편 이를 조직 전체와 개개인의 구체적인 성과목표로 변환시키는 과정으로 정의된다[14]. 또한 이근화(2015)에 따르면, 경영성과는 기업 내 구성원 및 조직단위가 설정한 목표에 따른 실제 달성한 정도이며, 평가기간에 따른 목표대비 실적의 이행 정도라고 하였다[15].

선행연구를 종합하여 본 연구에서는 다음과 같이 정의한다. 우선 공항공정체는 국가교통정책 및 항공정책을 실현하기 위한 공항공 분야의 정부정책을 말한다. 즉, 공기업 경영평가 제도를 포함하는 것을 의미한다. 둘째, 경영진리더십(리더십)은 경영진이 비전을 제시하고 목표달성을 위한 통솔 능력으로 정의한

다. 셋째, 공기업 경영평가 수행도는 공기업 유형 I의 평가지표의 목표 실행 정도로 정의한다. 넷째, 성과관리시스템은 목표를 달성하기 위한 전략 계획, 목표달성의 평가 및 보상, 수시 모니터링 및 피드백의 성과관리체계를 말한다. 다섯째, 성과는 재무적 성과와 비재무적 성과로 각각 구분하여 정의한다. 즉 재무적 성과는 특정 기간 성취한 공항공사의 재무제표에 기반한 성과를 말한다. 비재무적 성과는 특정 기간 성취한 재무적 성과를 제외한 모든 공항공 운영 활동의 성과로 정의한다[4], [16].

정부의 기능분류 체계에 따르면, 공항공정체는 항공정책의 하위 개념이며, 구체적 범주에서는 공기업 정책의 세부적 활동 범위에 포함된다. 이는 공기업 정책과 관련하여 공기업 경영평가 제도와 관련이 있기 때문이다. 이에 공항공정체는 공항공을 비롯하여 다양한 요소들을 조화·발전시켜 보다 상위 개념인 국가 교통정책의 목표를 실현하는 과정이다. 따라서 효율적인 공항공관리시스템을 구축하고 항공정책 방향에 따라 공항공 전체의 시스템을 수립하고 체계적으로 관리할 필요가 있다[7].

공기업 경영평가의 주요사업 지표를 살펴보면, 성장하는 공항공의 지표로 국제공항공 운송실적, 즉 국제선 여객운송과 화물운송을 종합 평가함으로써 항공수요 증대를 통한 허브 경쟁력 강화 노력을 평가하고 있다. 허브화 경쟁력은 세계적인 허브공항공 수준으로 상향시키는 노력을 평가하고 있다. 또한 미래지향 공항공의 목표는 물류단지, 공항공복합도시 개발과 해외 사업 등 새로운 수익원 및 성장 동력 창출 등의 과제를 수행해야 한다. 이는 궁극적으로 공항공정책이 공기업 경영평가 수행을 통해 공항공정책 목표의 성과를 달성해야 한다는 의미이다. 이는 공기업 경영평가 수행을 통해 공항공의 성장과 발전을 위해서 글로벌 경쟁력 향상이 필요하기 때문이다[4].

백병성·임성수(2007)는 한·중·일 삼국의 공항공 운영 성과와 항공정책에 관한 비교 연구에서 동북아 물류 중심지화를 위해서는 경쟁력을 제고 할 수 있는 방안을 모색해야 한다고 강조하면서 정책 방향 정립이 필요하다고 주장하였다[17]. 그들은 동북아 주요 대표공항공의 운영실적에 따른 지표분석과 정책 방향을 통해 공항공 운영 전략과 경쟁력 창출 방안을 모색해야 한다고 강조하였다. 이제항(2016)에 따르면, 공공기관 성과관리의 정책 방향이 단순히 공기업 경영평가의 객관성, 합리성, 수용성 증진을 위한 경영평가모델의 개선 노력만으로는 부족하고 공공기관 현장에서 실행하고 있는 성과관리의 구조적 특성들이 정부 정책 방향에 부합하는지 상시적으로 점검하고 지원하는 것이 중요하다고 지적하고 있다[18]. 이는 정부가 지향하고 관리해야 할 정부정책의 핵심 과업이기 때문이다. 이상의 이론적 배경과 관련한 선행연구의 결과를 바탕으로 본 연구에서는 공항공정책, 공기업 경영평가 수행도 및 성과관리시스템의 관계에 관하여 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

- H1: 공항공정책이 공기업 경영평가 수행도에 정(+)의 영향이 미칠 것이다.
- H2: 공항공정책이 성과관리시스템에 정(+)의 영향이 미칠 것이다.

리더십은 경영성과 측정의 동인(driver)에 해당한다. 공기업 경영평가 지표를 살펴보면, 경영관리 및 주요사업으로 구성되어 있다. 경영진리더십(리더십)은 경영관리 범주 속에 포함되어 있으며, 이는 경영진리더십이 공기업 경영평가 수행의 핵심 지표이다[4]. 그 이유는 공기업 경영평가의 목표 성과를 달성하기 위해서는 조직의 구성원들을 한 방향으로 통솔할 수 있는 리더십 역량이 필수적이기 때문이다. 이는 리더십을 발휘하여 정책이행 성과 중에서 정부권장정책을 수행해야 한다는 의미이다. Wilson (2000)에 따르면, 리더십은 기업의 방향과 비전을 제시하여 구성원들이 목표 성과를 달성할 수 있도록 활동에 적극 참여하여 구성원들을 리더(leader)해야 한다고 강조하고 있다 [19]. Davis and Luthans (1979)는 리더십이 조직의 목표를 효과적으로 달성하기 위해 구성원의 과업행동을 지시하고 동기를 유발시키는 행위에 영향을 미친다고 주장하였다[20].

실증연구를 살펴보면, 이제항(2016)은 공기업과 준정부기관 외에 소형기관까지 포함하여 220개 기관을 대상으로 리더십 역량과 정책이행 성과 간의 관계를 분석하였다. 분석결과, 경영진 리더십은 정책이행 성과, 즉 정부권장정책 이행 성과, 경영성과, 경영평가 결과 및 경영품질시스템에 모두 긍정적 영향을 미치고 있다는 것을 확인하였다[18]. 그들은 경영진리더십이 정부권장정책 등의 정책집행 효과를 제고할 수 있다고 주장하였다. 리더십 유형과 관련한 민간 부문의 실증연구를 살펴보면, 최준원·권성우(2015)는 국내 IT 제조, 통신 서비스 분야 기업에서 근무하는 정규직 229명을 대상으로 팔로워십과 진정성 리더십, 과업수행과 맥락수행에 미치는 영향에 관한 실증연구에서 위계적 회귀분석을 실시하였다. 분석결과, 진정성 리더십은 과업 수행과 맥락 수행에 유의한 정(+)적 영향을 미치는 것을 확인하였다. 그들은 과업 수행에서는 직급과 무관하게 업무능력이 가장 큰 영향을 미쳤고, 맥락수행의 경우는 고직급에서는 조직 목표를 고려한 책임수행이 중요한 요인이라고 주장하였다. 반면 저직급의 경우에는 직무열의가 가장 중요한 요인으로 나타났다. 저직급은 상사 혹은 집단의 성과를 위해 보조적인 기여가 많았고 성과와 직결된 업무능력의 역량보다는 업무를 수행하는 태도가 더 중요하다고 강조하였다[21].

이원준·이은영(2004)은 국내 대형항공사에서 근무하는 항공사 직원 120명을 대상으로 과제지향 리더십과 안전행동 간의 실증조사를 통해 공분산 구조분석을 실시하였다. 분석결과, 과제 지향적 리더십이 행동 변화에 유의한 영향을 미치는 것을 발견하였다. 그는 세련된 경영진리더십을 발휘한다면 항공사의 안전을 위한 개선 행동은 최고경영자의 과제형 리더십이 안전에 대한 행동 변화에 직접 영향을 미친다고 주장하였다. 이는 과제지향적 리더십이 행동 변화를 위해서 조직의 목표를 사고 처벌에서 사고 예방으로, 사고 사례의 발굴과 개선을 촉진하는 방향으로 행사해야 한다고 강조하였다[22].

한편 리더십과 성과관리시스템 간의 관계를 살펴보면, Davenport (1998)에 의하면, 리더십은 성과에 관심을 가지고 성과를 관리하는 것이라고 정의하고 있다[23]. 이는 리더십을 발휘하여 성과관리시스템을 통해 성과를 높이는 것을 의미한다.

왜냐하면 리더는 성과관리시스템을 통해 구성원의 성과를 추적하고 모니터링하여 피드백을 제공하는 역할을 하기 때문이다. 배현정·조승제(2010)에 따르면, 지방자치단체의 근무자 240명을 대상으로 리더십과 성과관리시스템의 실효성에 미치는 영향을 분석하였다[24]. 분석결과, 조직 리더의 역량은 조직의 성과관리시스템 수용 및 활용도 제고에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. Cavalluzzo and Ittner (2004)는 최고경영층의 지원은 성과관리시스템 운영과 관련하여 가장 핵심적인 요인이라고 제시하고 있으며, 성과 측정 기법의 교육과 훈련의 중요성을 주장하였다[25]. 이상의 이론적 배경과 관련 선행연구의 결과를 토대로 다음과 같은 연구가설을 제안하였다.

H3: 리더십은 공기업 경영평가 수행도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H4: 리더십은 성과관리시스템에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

공기업 경영평가 수행도는 공공기관 경영평가 목표 지표의 달성을 위해 구성원들이 과업을 수행하는 정도를 말한다. 이는 정부권장정책 집행, 즉 공항정책의 성과를 달성하기 위해 공항 운영자들이 과업을 수행하는 것을 의미한다. 이는 정부권장정책과 공항정책의 목표를 실현하기 위해 실제 현장에서 부여 받은 직무과업을 모든 능력을 발휘하여 담당책임을 완수해야 하기 때문이다. Pressman and Wildavsky (1984)에 따르면, 집행은 ‘실행하는 것, 수행하는 것, 생산하는 것, 완성하는 것’이라고 전제하였다. 그리고 그는 집행이란 용어를 여러 가지 의미로 사용하였다. 그들은 집행이란 ‘예견된 결과를 달성할 수 있는 능력’이며, ‘목표의 설정과 이를 달성하기 위한 활동 간의 상호작용’이라고도 하였다[26]. Donald et al., (1975)에 따르면, 집행이란 ‘정책 결정에 의하여 미리 설정한 목표를 달성하기 위해 정부 부문 및 개인이나 집단이 행하는 활동’이라고 정의하고 있다[27]. Jones (1970)에 따르면, 정책집행은 ‘프로그램을 실천에 옮기기 위한 활동’이라고 정의하고, 프로그램이란 공공문제의 해결에 관한 구체적인 제안이라고 정의하고 있다[28]. 이에 본 연구에서는 정책집행, 즉 ‘공기업 경영평가 성과지표의 목표를 실현하는 과정’으로 정의하고 이를 ‘공기업 경영평가 수행도’라고 한다. 이는 정책과정의 동태성을 강조함으로써 정책집행과 정책형성의 상호작용을 의미한다[29].

정책집행 연구의 접근방법은 여러 가지 관점에서 여러 가지로 분류할 수 있으나, 본 연구에서는 Sabatier (1986)의 하향적 접근방법과 상향적 접근방법에 관하여 살펴본다. 먼저 하향적 접근방법은 정부의 정책에 관한 결정으로부터 출발한다. 하향적 접근방법은 중앙의 정책결정자의 관점에서 출발하기 때문에 일선관료, 지방의 집행담당자, 민간 부문 등의 역할을 소홀히 여기게 된다. 그 이유는 정책결정자들을 주된 행위자 관점으로 보기 때문이다. 하향적 접근방법은 정책을 그들의 특수이익 추구를 위하여 활용하고자 하는 조직의 전략을 무시하거나 과소평가할 우려가 있다. 반면 상향적 접근방법은 하향적 접근방

법의 결함을 시정하기 위하여 등장하였다. 즉, 일선관료들로부터 출발하여 정부 부문 혹은 민간 부문의 최고정책결정자로 거슬러 올라가는 방법이다. 상향모형이 참여자들의 인지나 활동을 중요시 하는데, 이들 참여자들의 형태에 간접적으로 영향을 미치는 요인이라든가 참여자들의 형태에 직접적으로 영향을 미치는 것은 하나 참여자들이 인지하지 못하는 요인들을 제대로 분석하지 못하고 있다는 비판도 제기되고 있다. 이는 집행 담당 조직의 하위 공무원들이 선호하는 기존의 일상적인 처리과정에 합치되는 정책이 실현가능성이 높은 정책이다. 따라서 하향적 접근방법이 중앙정부의 역할을 지나치게 강조하고 있는데 반하여, 상향적 접근방법은 주변의 역할과 중요성을 지나치게 강조하고 있다는 비판을 받기도 하였다[30].

한편 Kaplan and Norton(1996)에 따르면, 성과관리시스템은 조직의 궁극적인 목표와 성과 향상을 위한 관리체계를 말한다[31]. 왜냐하면, 성과관리시스템은 경쟁우위를 확보하기 위해 목표를 설정하고 성과측정과 평가하여 보상과 피드백을 통해 성과를 관리하는 수단으로 활용하기 때문이다. Williams (2002)에 따르면, 성과관리시스템의 계획과 실행 그리고 성과에 관한 평가 및 피드백 단계로 구성된다는 특징을 가지고 있다. 그는 구성원들이 계획을 실행하는 과정에서 모니터링과 피드백을 통해 성과에 관한 코칭이 확보되어야 한다고 주장하고 있다[32]. Roger (1990)는 성과관리시스템은 성과평가 절차와 함께 보상시스템이 연계되어야 한다고 강조하고 있다[33]. 이는 정책과 자원에 관한 목표와 성과기준을 개인과 조직의 성과를 구분하고 구체적으로 수립하여 성과를 정기적으로 객관적인 관점에서 평가해야 하기 때문이다. 이는 개인성과와 조직성과가 보상시스템과 연계되어 보상되어야 한다는 의미이다.

Kaplan and Norton (1996)은 전통적 성과관리시스템이 재무적 정보 제공의 한계를 지적하면서 비재무적 정보를 포함한 전략적 목표 달성을 위한 통제시스템이 되어야 한다고 주장하였다. 그리고 성과관리시스템이 안정적으로 운용되고 경영성과의 향상을 위해서는 구성원들이 성과관리시스템을 적극 수용하여 활용하려는 의지와 공감대를 확산시켜야 한다고 강조하였다. 따라서 성과관리시스템은 재무적 성과지표와 함께 비재무적 성과지표를 사용함으로써 효율성을 제고하고 기업성과 향상에 핵심요인 중 하나이다[31].

실증연구를 살펴보면, 최태선·안경섭(2018)은 지방공기업에서 성과관리업무를 담당하는 48개 기관의 과장, 팀장급 159명을 대상으로 성과관리시스템(BSC 포함)과 비재무적, 재무적 경영성과에 미치는 영향을 실증 분석하였다. 분석결과, 기관별 성과를 무엇으로 하는가에 따라서 성과관리시스템 운영에 따른 기관별 주요 성과 차이에 대한 결과는 상이하다는 것을 확인하였다[34]. 그들은 성과관리시스템을 어떻게 운영하는가에 따라서 지방공기업의 비재무적 성과와 재무적 성과에 미치는 효과가 다르게 나타난다고 강조하였다. 이는 기존에 논의한 성과관리시스템의 일반적인 특성을 기준으로 지방공기업에 있어서 운영상의 독특한 특성을 고려해야 한다고 강조하였다. Sim and Killough (1988)은 성과관리시스템의 비재무적 성과정보는 조

직구성원들로부터 기업목표와 일치되는 행동을 유도하고 조직 전체의 목표를 달성하는 방향으로 경영전략을 실행하는 동기를 부여함으로써 경영성과를 향상시킨다고 강조하였다[35]. 반면 McAfee, Quarstein and Ardan (1995)에 따르면, 업무수행 결과에 대한 피드백보다는 과업의 수행과정에서 수시로 제공되는 피드백이 조직구성원들의 직무만족과 성과 향상에 더 큰 영향을 미친다고 주장하였다[36]. 따라서 이상의 이론적 배경과 관련 선행연구의 결과를 토대로 다음과 같은 연구가설을 제안하였다.

- H5 : 공기업 경영평가 수행도가 비재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H6 : 공기업 경영평가 수행도가 재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H7 : 성과관리시스템은 비재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H8 : 성과관리시스템은 재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

공기업 경영평가 수행도와 성과관리시스템의 매개효과를 분석한 실증연구를 살펴보면, Lee, Kim and Park (2013)은 인천국제공항공사 임직원 312명을 대상으로 공항공정을 실현하는 공기업 경영평가 제도에 관한 공기업 경영평가 수행도의 매개효과를 실증연구를 통해 분석하였다. 분석결과, 공기업 경영평가 수행도는 리더십과 경영성과 간의 유의한 간접효과가 있다는 것을 확인하였다. 그들은 리더십이 공기업 경영평가 수행도의 매개변인을 통해 경영성과를 향상시킬 수 있다고 주장하였다[29], [37]. 이는 공기업 경영평가의 목표지표를 잘 이해하고 과업 활동을 추진한다면 경영성과 향상에 도움이 되기 때문이다. 배현정·조승재(2010)는 B지자체의 구성원 240명을 대상으로 조직상사의 리더역량과 성과관리시스템의 이해요인을 매개로 성과관리시스템 수용 및 활용도에 미치는 영향을 분석하였다. 분석 결과, 조직상사의 리더역량이 성과관리시스템을 통해 성과관리시스템 수용 및 활용도에 통계적으로 유의한 양(+)의 관계를 확인하였다[24]. 이는 리더의 역량 강화가 조직구성원들에게 성과관리시스템의 인식을 부각시켜 성과관리시스템의 수용 및 활용도의 만족을 향상시킬 수 있다고 강조하였다. 이상의 이론적 배경과 관련 선행연구의 결과를 토대로 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

- H9 : 공기업 경영평가 수행도는 공항공정과 비재무적 성과 간의 간접효과가 유의할 것이다.
- H10 : 공기업 경영평가 수행도는 공항공정과 재무적 성과 간의 간접효과가 유의할 것이다.
- H11 : 성과관리시스템은 리더십과 비재무적 성과 간의 간접효과가 유의할 것이다.
- H12 : 성과관리시스템은 리더십과 재무적 성과 간의 간접효과가 유의할 것이다.



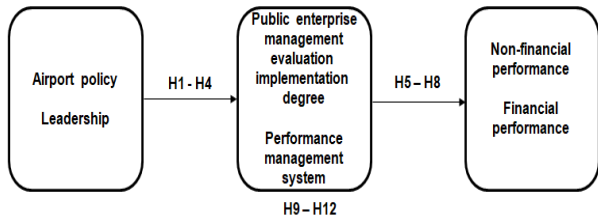


그림 1. 개념적 연구모형 (완전매개모형)  
Fig. 1. Conceptual research model (Full mediation model).

2-3 연구모형

본 연구에는 연구모형을 완전매개모형으로 설정하였다. 즉 독립변수가 종속변수에 영향을 미치는 직접경로를 설정하지 않고 반드시 매개변수를 통해 종속변수로 향하는 간접경로를 설정하는 모형을 의미한다. 이는 독립변수가 매개변수를 통해 종속변수를 더 잘 설명할 수 있기 때문이다. 일반적으로 성과모형은 투입 → 활동 → 산출의 단계로 구성한다. 즉, 투입단계는 공항정책과 리더십을 독립변수로, 활동단계는 공기업 경영평가 수행도와 성과관리시스템을 매개변수로, 산출단계는 비재무적 성과와 재무적 성과를 종속변수로 설정하였다. 따라서 연구가설을 설정한 완전매개모형은 그림 1과 같다.

III. 연구 설계

3-1 연구대상 및 표본크기

본 연구대상은 대한민국에 있는 인천국제공항공사와 한국공항공사의 임직원을 대상으로 선정하였다. 선정이유는 정부로부터 위탁을 받아 대한민국에 있는 공항을 운영 및 관리하고 있는 공기업이기 때문에 모집단을 대표할 수 있는 표본으로 판단하였다. 표본크기는 AMOS version 25.0 을 사용하여 Holter Index로 검정하였다. 검정력은 95%와 99%에서 표본수를 산출하였다. 분석결과, 표본 수는 .05(95%)에서 199명, 그리고 .01(99%)에서 207명으로 나타났다. 이에 본 연구에서 사용한 표본 수는 총 533명으로 두 가지 검정력에 모두 충족한 것으로 나타났다.

3-2 측정도구

본 연구에서 사용된 변수들은 공항정책, 리더십, 공기업 경영평가 수행도, 성과관리시스템, 비재무적 성과, 재무적 성과로 6개 요인으로 구성하였다. 이들 변수들은 인천국제공항공사와 한국공항공사에서 근무하는 임직원을 대상으로 설문조사를 통해 측정하였다. 본 연구의 측정도구는 선행연구 문헌검토를 통하여 새롭게 개발하였다. 그 이유는 선행연구에서는 대부분 ‘정책학’, ‘행정학’ 분야에서 사용한 측정도구로써 ‘항공경영

학’ 분야에서 사용하기에는 미흡한 것으로 판단했기 때문이다. 개발과정은 Gilbert and Churchill (1979)의 측정도구 개발 패러다임에 근거하여 Gerbing and Anderson (1988)의 측정도구 개발 절차를 참고하였다[38], [39]. 본 연구에서는 새롭게 개발한 측정도구의 검토결과, 파일럿 테스트(pilot test)의 필요성이 크지 않았기 때문에 생략하였다. 개발문항은 당초 51개 문항이었으나, 추출과정에서 부적합한 3개 문항과 단일차원성 검정과 구조방정식모형에 부적합한 문항 14개 문항, 총 17개 문항을 제거하고 최종 34개 문항으로 기설검정에 사용하였다. 설문문항의 척도는 ‘전혀 그렇지 않다’에서 ‘매우 그렇다’까지 Likert 7점도의 등간척도를 사용하였다. 설문지는 응답자들이 직접 기입하도록 하였으며, 점수가 높을수록 영향력 정도가 높다는 것을 의미한다. 척도의 신뢰도는 내적일관성(Cronbach's α)이 .9 이상, 구성개념 신뢰도(Construct reliability)가 .8 이상으로 나타나 일반적으로 권고하고 있는 신뢰도 기준 .7 이상을 충족하는 것으로 나타났으며, 조작적 정의는 표 1과 같다[39], [40].

3-3 자료 수집 절차

자료 수집은 인천국제공항공사와 한국공항공사의 임직원을 대상으로 simple random sampling 방법으로 설문지에 의한 조사를 실시하였다. 설문조사는 관계자의 협조를 받아 응답자가 자발적으로 참여하도록 요청하였다. 설문지 배부는 인천국제공항공사 342부, 한국공항공사 210부를 배부하였다. 조사기간은 2018년 10월 25일부터 11월 15일까지 약 3주간 실시하였다. 회수된 설문지는 인천국제공항공사 330부(회수율 96.5%), 한국공항공사 203부(회수율 96.7%)로 총 533부(회수율 96.6%)를 회수하였다. 불성실한 응답자수는 없었으며 회수한 총 533부를 모두 분석에 사용하였다.

3-4 분석방법

이 연구는 공항정책과 리더십이 공기업 경영평가 수행도 및 성과관리시스템을 통해 성과에 어떠한 영향이 미치는지를 상호 관련성과 전체 모형의 관점에서 분석하기 위해 구조방정식 모형의 최대우도법(maximum likelihood method)을 사용하였다. 최대우도법은 다변인 정규분포(multivariate normality)가 이루어지지 않을 경우 표준오차가 왜곡되고 테스트 통계치를 부정확하게 산출하는 문제가 발생할 수 있다[41]. 따라서 구조방정식모형(SEM)에 포함된 변인들의 비대칭(skewness)과 첨도(kurtosis)를 검사하였으나 일반적 기준인 비대칭도 3.0, 첨도 10.0을 초과하지 않았다[42]. 따라서 모든 변인들이 비교적 정상분포를 이루고 있는 것으로 나타나 변인들 간의 경로를 설정하고 오차와 관측변수 및 잠재변수로 구성된 구조방정식모형을 구축하여 분석하였다. 아울러 완전매개모형의 간접효과 분석은 Bootstrapping(number of bootstrap=400)방법으로 AMOS version 25.0을 이용하여 검정하였다. 유의수준은 .05에서 통계적 유의성을 검정하였다[41]-[43].

표 1. 변수의 조작적 정의

Table 1. Variables and operational definition.

Variables	Operational definition	Measurement items	Preceding research
Airport policy	Members' perception of the government policies in the airport sector	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Policy search and propose(AP1)</li> <li>• Policy alternatives info.(AP2)</li> <li>• Reflecting corporate data(AP3)</li> <li>• Airport policy utilization(AP4)</li> <li>• Promotion policy and strategy(AP5)</li> <li>• Policy and overseas strategy(AP6)</li> </ul>	Ministry of Land Infrastructure and Transport : Aviation Policy Division (2011)
Leadership	Members' perception of the command by Chief Executive Officer, Vice President and Directors	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Change leadership(EL1)</li> <li>• Vision and growth direction(EL2)</li> <li>• Vision and facilitator role(EL3)</li> <li>• Creating new culture(EL4)</li> <li>• Realization strategy goals(EL5)</li> <li>• Initiative of leader(EL6)</li> <li>• Creating to customer value(EL7)</li> <li>• Trust of performance(EL8)</li> <li>• Focus on progress(EL9)</li> </ul>	Ministry of Strategy and Finance (2017) Robins (1996) J. H. Lee (2016)
Public enterprises management evaluation implementation degree	Members' perception of the target implementation level on the evaluation index within the type I of public enterprise	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planning for implementation(MP1)</li> <li>• Goal execution(MP2)</li> <li>• Understanding to approach(MP3)</li> <li>• Accuracy of goal indicators(MP4)</li> <li>• Improve innovation and action(MP5)</li> </ul>	Ministry of Strategy and Finance (2017) Lee, Kim, and Park(2013) Y. K. Lee (2013)
Performance management system	Members' perception of the performance management system to achieve the goals	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efficient management(BS1)</li> <li>• Monitoring and feedback(BS2)</li> <li>• Linkage compensation(BS3)</li> <li>• Linkage execution task(BS4)</li> </ul>	Kaplan and Norton (1996) H. J. Bae and S. J. Jo (2010)
Non-financial performance	Members' perception of the performance from all airport operation activities that have made except financial performance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Job satisfaction(NF1)</li> <li>• Increase welfare(NF2)</li> <li>• Increase partnership(NF3)</li> <li>• Increase service development(NF4)</li> <li>• Organization commitment(NF5)</li> </ul>	Kaplan and Norton (1996) K. C. Kim (2016)
Financial performance	Members' perception of the financial performance from airport operation activities	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Increase sales(FP1)</li> <li>• Increase net profit(FP2)</li> <li>• Increase profit margin(FP3)</li> <li>• Increase asset return(FP4)</li> <li>• Increase financial performance(FP5)</li> </ul>	Politt (2001) K. H. Lee (2015)

#### IV. 연구 결과

##### 4-1 인구통계학적 특성

본 연구의 설문조사에 참여한 응답자들의 인구통계학적 특성은 다음과 같다. 인구통계학적 특성은 남성이 67.4%(359명), 여성은 32.6%(174명)로 나타났다. 연령은 40대가 30.6%(163명)로 가장 많았으며, 그 다음으로 30대가 25.5%(136명), 20대가 22.5%(120명), 50대가 20.8%(111명)으로 비교적 고른 분포로 나타났다. 현부서 근무연수는 1년에서 2년 사이가 29.5%(157명)로 가장 많았으며, 그 다음으로는 2년에서 3년 사이가 25.5%(136명)로 많은 것으로 나타났다. 담당업무는 공항시설 관리가 30.8%(164명)로 가장 많았고, 그 다음으로 공항운영 서비스가 28.0%(149명), 경영관리가 16.5%(88명)로 가장 많은 것으로 나타났다. 근무기간은 11년에서 20년까지의 사이가 28.1%(150명)로 가장 많은 것으로 나타났으며, 그 다음으로 21년에서 30년 26.8%(143명)로 대부분 공항에서 장기 근무한 전문가로서 설문조사에 참여한 것으로 판단할 수 있다. 직급은

사원 또는 주임 26.8%(143명), 대리 14.6%(78명), 과장 21.6%(115명), 차장 21%(112명), 부처실장 14.4%(77명), 임원 1.5%(8명)로 각각의 직급별로 고르게 참여한 것으로 나타났다.

##### 4-2 신뢰성 및 타당성 분석

###### 1) 단일차원성 검증

본 연구는 연구가설의 검증에 앞서 측정도구의 신뢰성과 타당성을 확인하였다. 먼저 새롭게 개발한 각 측정 개념의 신뢰계수가 모두 내적일관성(Cronbach's  $\alpha$ )에서 .9 이상으로 나타나 측정도구의 신뢰도가 수용 가능한 수준임을 확인하였다. 확인적 요인분석에서는 측정도구의 구성개념 신뢰도(construct reliability)가 .8 이상으로 나타나 일반적으로 권고하고 있는 신뢰도 기준 .7 이상을 충족하는 것으로 나타났다[40].

구체적으로 살펴보면, 수집한 자료가 요인분석에 적합한지를 확인하기 위해서는 Kaiser-Meyer-Olkin 값이 1.0에 가까울수록 표본의 상관이 요인분석에 적합하다고 판단한다. 분석결과, KMO 값이 .971로 1.0에 근접하게 나타나 자료가 요인분석에



표 2. 탐색적 및 확인적 요인분석

Table 2. Exploratory and confirmatory factor analysis.

Factors	Item	Exploratory factor analysis					Confirmatory factor analysis			
		Factor loading	Eigen value	Variance ratio (%)	Cumul. ratio(%)	Cronbach's $\alpha$	Estimate	SMC	AVE	C.R.
Airport policy	AP1	.778	7.398	21.759	21.759	.947	.895	.793	.652	.918
	AP2	.762					.884	.817		
	AP3	.755					.851	.730		
	AP4	.723					.841	.702		
	AP5	.695					.874	.714		
	AP6	.685					.855	.749		
Leadership	EL1	.806	4.790	14.088	35.847	.971	.879	.802	.656	.945
	EL2	.787					.899	.823		
	EL3	.787					.875	.811		
	EL4	.772					.906	.791		
	EL5	.769					.852	.805		
	EL6	.769					.885	.769		
	EL7	.746					.900	.783		
	EL8	.737					.897	.777		
	EL9	.733					.893	.728		
Public enterprises management evaluation implementation degree	MP1	.763	4.140	12.175	62.090	.930	.850	.691	.697	.920
	MP2	.743					.870	.759		
	MP3	.725					.832	.759		
	MP4	.718					.874	.735		
	MP5	.692					.845	.704		
Performance management system	BS1	.697	4.783	14.068	49.915	.923	.865	.748	.681	.891
	BS2	.636					.859	.767		
	BS3	.636					.868	.756		
	BS4	.633					.873	.731		
Non-financial performance	NF1	.783	3.939	11.587	73.677	.920	.838	.656	.567	.867
	NF2	.774					.834	.713		
	NF3	.742					.887	.726		
	NF4	.696					.816	.621		
	NF5	.586					.811	.788		
Financial performance	FP1	.885	2.480	7.295	80.972	.958	.949	.872	.778	.946
	FP2	.878					.932	.904		
	FP3	.874					.916	.837		
	FP4	.844					.875	.724		
	FP5	.815					.854	.761		
Suitability of the model:	$\chi^2/df=1515.370$ , $DF=512$ , $p=.000$ , $CMIN/DF=2.960$ , $RMR=.058$ , $GFI=.849$ , $AGFI=.822$ , $NFI=.926$ , $IFI=.950$ , $TLI=.945$ , $RFI=.919$ , $CFI=.950$ , $RMSEA=.061$									

적합한 것으로 판단하였다. Bartlett의 구형성 검정 통계치는 변수 간의 상관성이 0이라는 영가설을 기각하여 요인분석이 가능함을 확인하였다. 분석결과, Bartlett의 구형성 검정은 20114.103(df=561, P<.000)으로 나타나 자료가 요인분석을 진행하는데 적합하다고 판단하였다.

구성개념을 이루고 있는 측정문항들의 단일차원성을 확인하기 위해 탐색적 요인분석을 실시하였다. 그리고 측정도구의 구성타당성을 검증하기 위해 주성분 분석과 요인구조에 대한 해석이 용이한 직각회전 방식인 배리맥스(varimax)를 적용하였다. 그리고 요인추출은 주축요인 방식을 이용하였고, 추출된 요인 수는 일반적인 기준치인 고유값(eigenvalue)을 기준으로 1이상의 요인만을 추출하였다. 추출된 요인의 평가기준으로 요인 부하량 .4 이상, 설명된 총 누적분산은 .5 이상으로 하였다[44].

본 연구에서 사용된 척도는 새롭게 개발한 문항을 사용하였기 때문에 다차원의 구성개념을 측정하는 문항들을 모두 투입하여 탐색적으로 요인들을 추출하는 방식을 적용하여 요인구조를 파악하고자 하였다. 요인부하량은 .4 미만인 문항과 중복적재 되는 문항들을 제거하는 과정을 거쳐 25회 반복 실시하여 최초 51개 문항에서 최종 34개 문항으로 줄어들었다. 추출된 요인들은 요인적재량이 .5 이상으로 나타났으며, 누적분산이 80.972%로 일반적인 ‘사회과학’ 분야 기준치인 50%를 상회하는 것으로 나타나 충족한 설명력을 갖는 것으로 판단하였다. 추출된 최종 요인을 다시 Cronbach's  $\alpha$ 값에 의한 문항의 내적일관성은 기준치 .7을 초과하는 .9 이상으로 나타났따. 따라서 각 개념은 단일차원성이 존재하는 것으로 나타났다[45],[46]. 따라서 탐색 및 확인적 요인분석의 결과는 표2와 같다.

표 3. 상관분석

Table 3. Correlation analysis.

Variable	Mean	Std. dev.	Inter-construct correlations					
			1	2	3	4	5	6
Airport policy	5.4659	1.1374	<b>.652</b>					
Leadership	5.1905	1.2531	.711**	<b>.656</b>				
Public enterprises management evaluation implementation degree	5.7775	.9574	.711**	.654**	<b>.697</b>			
Performance management system	5.3673	1.0926	.678**	.752**	.727**	<b>.681</b>		
Non-financial performance	5.0349	1.1720	.601**	.733**	.619**	.708**	<b>.567</b>	
Financial performance	5.5460	1.0634	.557**	.468**	.542**	.505**	.461**	<b>.778</b>

주) \*\*p<.01 (one-tailed); Lower-left under the diagonal line is the pearson correlation; **Bold** is the average variance extracted.

## 2) 측정모형

측정모형에서는 연구모형의 적합도, 수렴타당성, 판별타당성 그리고 법칙타당성을 확인하였다. 이에 측정모형의 적합도 지수는  $\chi^2=1515.370(df=512, p=.000)$ , CFI=.950, TLI=.945, RMSEA=.061로 나타났으며, 다른 주요 적합도 지수에서 전반적으로 양호하게 나타나 구조적 인과관계를 설명하는데 적합한 모형으로 판단하였다[47].

구체적으로 살펴보면, 첫째, 수렴타당성(convergent validity)은 Estimate값의 유의성을 검토하고, 복합신뢰도(composite reliability: C.R.)와 평균추출분산(average variance extracted: AVE)의 값을 확인하여 표 2에 제시하였다. 추정치 적재량 람다( $\lambda$ )계수 값은 p=.000 수준에서 유의하게 나타났다. 각 개념을 측정하는 C.R.은 .70 이상, AVE는 .50 이상의 판단기준을 사용할 때, 모두 이 기준을 충족한 것으로 나타나 측정모형의 수렴타당성이 확보된 것으로 판단하였다[46], [47].

둘째, 판별타당성(discriminant validity)은 이론 변인의 상관계수의 제곱값과 평균분산추출(average variance extracted: AVE) 값의 비교를 통하여 판별타당성을 확인하였다. 분석결과, 가장 높은 상관을 보이는 성과관리시스템의 상관계수( $r=.752$ )의 제곱( $r^2=.566$ )은 평균분산추출(AVE) 값이 가장 낮은 비재무적 요인(AVE=.567)의 값보다 낮은 것으로 나타났으며, 잠재변수 간의 상관계수의 신뢰구간이 1을 포함하지 않아 판별타당성이 확보되었다.

셋째, 법칙타당성(nomological validity)은 잠재변수 간의 상관계수의 방향과 통계적 유의도를 통해 법칙타당성을 검토하였다. 표 3을 살펴보면, 모든 잠재변수 간의 상관관계가 정(+)의 방향으로 나타났으며, 모든 상관계수가 통계적으로 유의하게 나타나 법칙타당도가 존재한다는 것을 확인하였다. 따라서 본 연구에서 사용한 측정도구는 가설검정을 위한 구성개념의 수렴타당성과 판별타당성 및 법칙타당성이 모두 충족하는 것으로 판단하였다. 이에 탐색적 요인분석과 확인적 요인분석 결과는 표 2에 제시하였으며, 상관계수 분석결과는 표 3과 같다 [44]-[47].

## 4-3 구조모형

본 연구는 가설검정을 위해 구조방정식모형을 분석하였다. 먼저 구조모형의 적합도 지수는  $\chi^2=1668.734(df=515, p=.000)$ , CFI=.942, TLI=.937, RMSEA=.065로 나타나, 구조모형의 적합도가 양호한 것으로 판단하였다[48]. 이에 가설검정 결과는 그림 2에 제시한 것과 같이 모두 정(+)의 방향으로 나타났다. 따라서 공항공정체과 리더십이 공기업 경영평가 수행도와 성과관리시스템을 통해 성과를 높일 수 있다는 것을 확인하였다.

구체적으로 살펴보면, 먼저 ‘공항공정체과 공기업 경영평가 수행도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.’라고 설정한 <가설 H1>의 검정결과는 경로계수=.448, C.R.=10.593(p=.000)과 정(+)의 방향으로 유의하게 나타나, <가설 H1>은 채택하였다. 둘째, ‘공항공정체과 성과관리시스템에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.’라는 <가설 H2>의 검정결과는 경로계수=.265, C.R.=6.759(p=.000)과 정(+)의 방향으로 유의한 것으로 나타나, <가설 H2>는 채택하였다. 셋째, ‘리더십이 공기업 경영평가 수행도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.’라는 <가설 H3>의 검정결과는 경로계수=.227, C.R.=6.108(p=.000)과 정(+)의 방향으로 유의한 것으로 나타나, <가설 H3>는 채택하였다. 넷째, ‘리더십이 성과관리시스템에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.’라는 <가설 H4>의 검정결과에서는 경로계수=.479, C.R.=12.200(p=.000)과 정(+)의 방향으로 유의한 것으로 나타나, <가설 H4>는 채택하였다. 다섯째, ‘공기업 경영평가 수행도가 비재무적 성과에 (+)의 영향을 미칠 것이다.’라는 <가설 H5>의 검정결과는 경로계수=.209, C.R.=4.311(p=.000)과 정(+)의 방향으로 유의한 것으로 나타나, <가설 H5>는 채택하였다. 여섯째, ‘공기업 경영평가 수행도가 재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.’라고 설정한 <가설 H6>의 검정결과에서는 경로계수=.417, C.R.=7.492(p=.000)과 정(+)의 방향으로 유의하게 나타나, <가설 H6>은 채택하였다. 일곱째, ‘성과관리시스템이 비재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.’라고 설정한 <가설 H7>의 검정결과는 경로계수=.675, C.R.=12.919(p=.000)와 정(+)의 방향으로 유의한 것으로 나타나, <가설 H7>은 채택하였다. 여덟째, ‘성과관리시스템이

표 4. 구조방정식 가설 검정 결과

Table 4. Hypothesis test results in the structural equation model.

Hypothesis	Path	$\beta$	C.R.	p	Test	
H1	Airport policy → Public enterprises management evaluation implementation degree	.448	10.593	.000***	Accpt	
H2	Airport policy → Performance management system	.265	6.759	.000***	Accpt	
H3	Leadership → Public enterprises management evaluation implementation degree	.227	6.108	.000***	Accpt	
H4	Leadership → Performance management system	.479	12.200	.000***	Accpt	
H5	Public enterprises management evaluation implementation degree → Non-financial performance	.209	4.311	.000***	Accpt	
H6	Public enterprises management evaluation implementation degree → Financial performance	.417	7.492	.000***	Accpt	
H7	Performance management system → Non-financial performance	.675	12.919	.000***	Accpt	
H8	Performance management system → Financial performance	.227	4.444	.000***	Accpt	
Hypothesis	Path	Indirect effect				Test
		Lower	Upper	Indirect	p	
H9	Airport policy → Public enterprises management evaluation implementation degree → Non-financial performance	.205	.404	.302	.005**	Accpt
H10	Airport policy → Public enterprises management evaluation implementation degree → Financial performance	.205	.393	.292	.005**	Accpt
H11	Leadership → Performance management system → Non-financial performance	.322	.333	.441	.005**	Accpt
H12	Leadership → Performance management system → Financial performance	.165	.551	.258	.005**	Accpt

주) \*\*p<.01 (one-tailed); \*\*\*p<.001 (one-tailed).

재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.’라고 설정한 <가설 H8>의 검정결과는 경로계수=.227, C.R.=4.444(p=.000)과 정(+)의 방향으로 유의한 것으로 나타나, <가설 H8>은 채택하였다.

본 연구에서는 완전매개모형으로 설정한 간접효과 가설 검정 결과는 다음과 같다. 먼저 ‘공기업 경영평가 수행도는 공항정책과 비재무적 성과 간에 간접효과가 유의할 것이다.’라고 설정한 <가설 9>는 간접효과=.302(p=.005)로 유의하게 나타나, <가설 9>는 채택하였다. 둘째, ‘공기업 경영평가 수행도는 공항정책과 재무적 성과 간에 간접효과가 유의할 것이다.’라고 설정한 <가설 10>은 간접효과=.292(p=.005)로 유의하게 나타나 채택하였다. 셋째, ‘성과관리시스템은 리더십과 비재무적 성과 간에 간접효과가 유의할 것이다.’라고 설정한 <가설 11>은 간접효과=.441(p=.005)로 유의하게 나타나 채택하였다. 넷째, ‘성과관리시스템은 리더십과 재무적 성과 간에 간접효과가 유의할 것이다.’라고 설정한 <가설 12>는 간접효과=.258(p=.005)로 유의하게 나타나 채택하였다. 가설검정의 분석결과를 종합하면, 간접효과를 검정하기 위해 완전매개모형으로 설정한 공기업 경영평가 수행도와 성과관리시스템은 유의한 간접효과가 존재하는 것으로 나타났다. 본 연구의 가설검정 결과는 표 4와 구조모형 경로도는 그림 2와 같다.

## V. 논 의

본 연구는 공기업 경영평가 이행의 과정에서 공항운영자들이 인식하고 있는 공항정책과 리더십이 어떠한 영향을 미치는지를 조사하였다. 공기업 경영평가제도는 그동안 많은 연구를 통해서 논의가 이루어졌다. 하지만 공기업 경영평가에 관한 연구가 ‘정책학’과 ‘행정학’ 분야에서 많은 연구가 진행되어 왔지만 ‘항공경영학’ 분야의 관점과 공항운영 시각에서 어떠한 영향을 미치고 있는지에 관한 논의가 미흡하였다. 따라서 본 연구는 공기업 경영평가 수행의 관점에서 공항 분야 측면에서 살펴봄으로써, 첫째, 공항정책과 리더십이 기존의 ‘정책학’과 ‘행정학’ 분야의 연구들과는 다른 결과를 나타낼 수 있음을 확인할 수 있었다. 둘째, 공기업 경영평가 수행도와 성과관리시스템이 공항정책과 리더십 그리고 성과 간의 완전매개효과가 존재하는 것을 발견함으로써 선행변수의 폭을 더 확장할 수 있었다. 따라서 본 연구의 분석결과에 따른 논의는 다음과 같다.

우선 공항정책은 공기업 경영평가 수행도에 유의적인 것으로 나타났다. 이는 정부가 공항운영 및 관리를 공항공사에게 위임하는 주인-대리인 관계에서 발생하는 문제를 해결할 수 있다고 해석할 수 있다. 그 이유는 정보의 비대칭에 따른 공기업에 대한 ‘도덕적 해이’와 다양한 비효율성에 대한 효과적 통제가



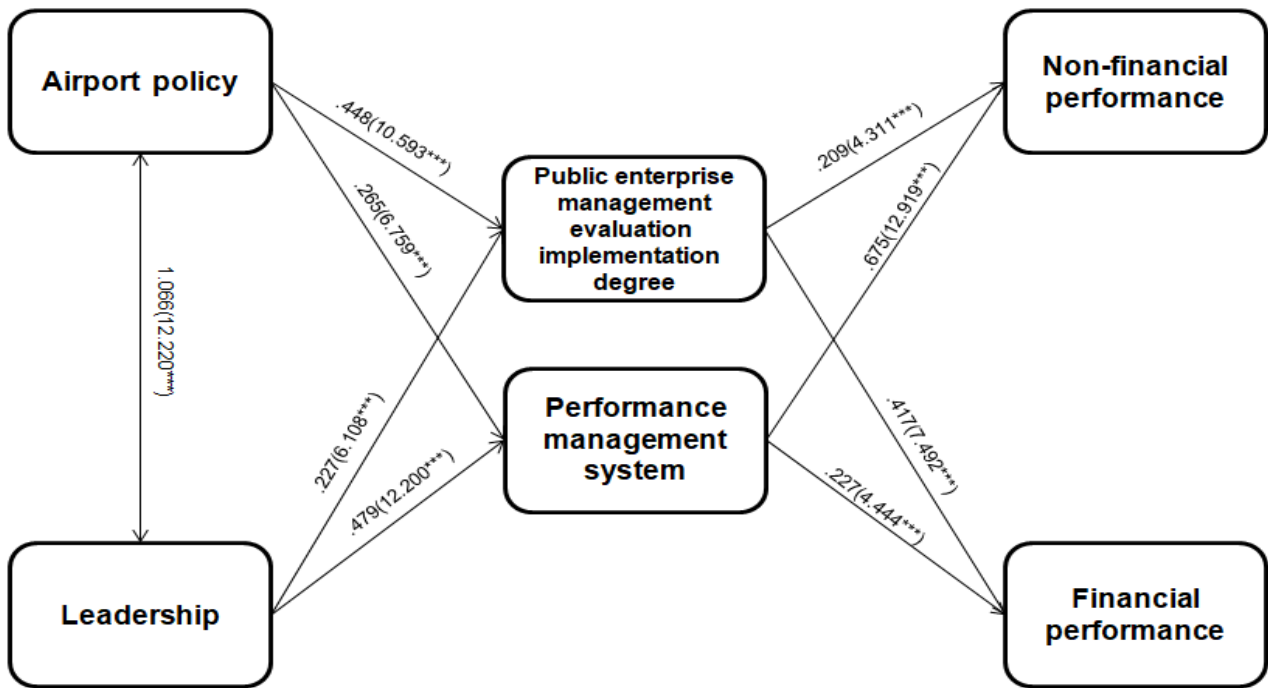


그림 2. 경로분석  
Fig. 2. Path analysis results.

불가능하다는 문제를 해결할 수 있기 때문이다. 이는 Jensen and Mekling (1976)의 제안과도 일치하는 견해로 나타났다. 따라서 공항정책은 공항운영 및 관리에서 공기업 경영평가와 연계한 전략적 방안이 필요한 것으로 판단된다.

한편 공항정책이 성과관리시스템에 유의적인 것으로 나타났다. 이는 공항정책을 실현하기 위해서는 공항 전체의 전략적 시스템을 수립하고 체계적으로 관리해야 한다는 것을 의미하고 있기 때문이다. 이는 이제항(2016)이 제안하고 있는 공공기관 현장에서 실행하고 있는 성과관리의 구조적 특성이 정부정책 방향과 부합하는지 상시 점검하고 지원하는 것이 중요하다고 지적한 견해와 일치하는 것으로 볼 수 있다. 반면에 본 연구는 최태선·안경섭(2018)이 기관별 성과를 무엇으로 하는가에 따라서 성과관리시스템 운영에 기관별 주요 성과 차이에 대한 결과는 상이하다는 주장과는 견해를 달리하고 있다. 왜냐하면 공기업 경영평가의 제도적 관점에서 보면, 사전에 공기업 유형별로 각 기관의 특성에 따라 맞춤형 주요사업 성과지표, 즉 공기업이 달성해야 할 목표 혹은 나아가야 할 방향을 설정하고 사후에 결과를 확인하고 있기 때문이다. 이는 공항정책의 목표를 달성하기 위해서는 공기업 유형별 목표에 부합하는 전략 계획, 목표달성의 평가 및 보상, 수시모니터링 및 피드백의 성과관리시스템 체계가 구축되고 그 역할을 해야 하는 것으로 해석할 수 있다. 따라서 성과관리시스템은 공항정책 목표와 부합하는 전략적 시스템 체계로 관리 및 운영해야 한다는 의미이다.

둘째, 리더십은 공기업 경영평가 수행도에 유의적인 것으로 나타났다. 이는 리더가 주어진 권한을 통해 공기업 경영평가수

행의 달성 목표에 영향력을 행사해야 하는 것으로 해석할 수 있다. 이를 위해서는 경영진은 공기업 경영평가 목표 성과를 달성하기 위해서는 조직의 구성원들을 한 방향으로 통솔할 수 있는 리더십 역량과 기업의 방향과 비전을 제시하고 동기를 유발시켜야 한다는 Wilson (2000), Davis and Luthans (1979), Robins (1996)의 견해와 일치하고 있다. 따라서 공항공사는 공기업 경영평가의 목표를 달성하기 위한 통찰력 있고 탁월한 리더십이 경영진에게 필요한 것으로 판단된다.

한편 리더십은 성과관리시스템에 유의한 것으로 나타났다. 이는 경영진이 성과에 관심을 갖고 리더십을 발휘하여 성과관리시스템을 통해 목표 성과를 추적하고 모니터링하여 피드백을 제공하는 역할을 이행해야 한다고 해석할 수 있다. 이는 경영진의 지원이 성과관리시스템 운영 및 관리에 가장 핵심적인 요인이라고 제시한 Cavallyzzo and Ittner (2004)와 일치하는 견해이다. 따라서 리더십은 성과관리시스템 운영에 관한 목표 성과의 성공과 실패를 가능할 수 있는 척도라고 판단한다.

셋째, 공기업 경영평가 수행도는 성과에 유의한 것으로 나타났다. 이는 공기업 경영평가 수행도는 비재무적 성과와 재무적 성과에 유의한 영향을 미치는 것을 의미한다. 이는 정부권장정책과 공항정책의 목표를 실현하기 위해 부여 받은 목표 과업을 공항조직의 모든 능력을 발휘하여 책임을 완수한다면 성과를 높일 수 있다는 것으로 해석할 수 있다. 이러한 연구결과는 Pressman and Wildavsky (1984)와 일치하는 견해로 나타났다. 또한 정책 결정에 의하여 미리 설정한 목표를 달성하기 위해 정부 부문, 개인 및 집단이 행하는 활동이라고 보는 Donald et al.,

(1975)의 견해와도 일치하는 것으로 나타났다. 따라서 정책과정의 동태성을 강조함으로써 정책집행과 정책형성의 상호작용이 비재무적 성과와 재무적 성과에 긍정적 영향을 미치는 것으로 판단한다.

한편 성과관리시스템은 성과에 유의미한 것으로 나타났다. 이는 성과관리시스템의 역할이 비재무적 성과와 재무적 성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 해석할 수 있다. 이는 Sim and Killough (1988)이 주장한 성과관리시스템의 성과정보는 기업 목표와 일치하는 행동을 유도하고 조직 전체의 목표를 달성하는 방향으로 조직 구성원들에게 동기를 부여함으로써 성과를 향상시킬 수 있다는 견해와 맥락을 같이하고 있다. 반면에 본 연구 결과는 성과관리시스템 운영에 따른 기관별 주요 성과 차이에 대한 결과가 상이하다는 최태선·안경섭(2018)의 연구와는 차이가 있다. 따라서 본 연구 결과는 성과관리시스템 수용 및 활용도를 제고하는 성과관리시스템 운영 및 관리 활동을 통해 성과를 높일 수 있다고 판단한다.

넷째, 공기업 경영평가 수행도는 공항정책과 비재무적 성과와 재무적 성과 간의 간접효과는 유의한 것으로 나타났다. 이는 공기업 경영평가 수행도가 공항정책과 성과 간에서 매개역할을 하고 있다는 것을 의미한다. 이는 공항정책이 공기업 경영평가 이행과 공항목표 성과를 이끄는 하나의 주요한 요인임을 판단해 볼 때, 공기업 경영평가의 과업 이행의 목표는 임직원들의 동기요소로 중요한 역할을 한다고 해석할 수 있다. 왜냐하면 본 연구는 공항정책이 공기업 경영평가의 주요 과업 목표를 달성할 수 있는 원동력이 된다는 점에서 의미를 찾아 볼 수 있기 때문이다. 이로써 공항정책이 성과에 직접적인 영향을 미치는 것보다 공기업 경영평가 수행도를 통해 간접적으로 영향을 미치는 것이 성과를 더 잘 설명하고 이해할 수 있다는 의미이다. 이는 공기업 경영평가 수행도를 통해 성과를 향상시킬 수 있다는 Lee, Kim, and Park (2013)과 배현정·조승재(2010)와도 일치하는 견해이다. 따라서 공항정책은 공기업 경영평가의 주요 성과 목표와 상호 연계한 목표와 과업을 집중적으로 수행할 수 있는 조직적이고 전략적인 접근방안이 필요한 것으로 판단한다.

한편 성과관리시스템은 리더십과 비재무적 성과와 재무적 성과 간의 간접효과는 유의한 것으로 나타났다. 이는 성과관리시스템이 리더십과 성과 간에서 매개역할을 한다는 것으로 해석할 수 있다. 이는 리더 역량이 성과관리시스템을 통해 재무적 성과 정보와 함께 다양한 관점의 비재무적 성과 정보의 사용을 증가시키면 성과가 증가한다는 이충섭·정양현(2007)의 견해와 일치하는 것으로 볼 수 있다. 이로써 리더십이 성과에 직접적인 영향을 미치는 것보다 성과관리시스템을 통해 간접적으로 영향을 미치는 것이 목표성과 달성에 있어 더 효과적이라는 것을 발견하였다. 이는 리더 혹은 경영진이 성과관리시스템을 통해 경쟁우위를 확보하기 위해 목표를 설정하고 성과측정과 평가와 함께 피드백 및 보상으로 성과를 높일 수 있기 때문이다. 따라서 경영진은 성과관리시스템을 통해 수시로 피드백을 제공하는 역할을 수행해야 하는 것으로 판단한다.

## VI. 결 론

기존 연구는 공기업 경영평가 제도에 관한 논의는 주로 ‘정책학’ 혹은 ‘행정학’ 분야에서 규범 및 제도적 관점을 중심으로 이루어져 왔다. 하지만 본 연구에서는 공항정책과 공기업, 즉 공항공사의 공항운영자 관점에서 공기업 경영평가를 수행하는 입장에서 살펴보았다.

결론적으로, 공항정책과 리더십이 공기업 경영평가 수행도와 성과관리시스템을 통해 비재무적 성과와 재무적 성과에 영향을 미치는 핵심변인임을 확인하였다. 또 다른 중요한 결과는 공기업 경영평가 수행도와 성과관리시스템이 공항정책과 성과, 리더십과 성과 간에서 간접효과가 존재하는 완전매개 요인임을 밝혔다. 이와 같은 연구결과와 내용을 중심으로 향후 후속 연구와 공항운영에 관한 성장과 발전 측면에서 다음과 같은 이론 및 실무적 시사점을 제시하고자 한다.

먼저 이론적 시사점은 다음과 같다. 공기업 경영평가와 관련된 ‘정책학’과 ‘행정학’ 그리고 타 분야의 선행연구에서는 그들의 주된 문제점으로 규범적·제도적 문제점을 동일하게 지적하고 있다. 그러나 이러한 연구가 대부분 주로 정부와 공기업 역할의 중요성을 강조하는 총론적 연구로 평가결과에 관한 사례 연구와 2차 자료를 이용한 실태조사에 국한되고 있는 실정이다. 일부 연구에서는 과학적인 조사방법으로 그들의 문제점을 구체적으로 파악하고자 하였지만 이것 또한 아직까지 활발히 진행되고 있지 못하다. 이러한 시점에서 본 연구에서는 ‘항공경영학’ 분야의 공항운영 측면에서 성과를 높이는데 중요한 선변수로 공항정책과 리더십을 규명하였다. 즉, 공항정책과 리더십은 공기업 경영평가 수행도와 성과관리시스템에 정(+)의 방향으로 관계된다는 것을 법칙타당성과 함께 입증하였다. 아울러 공기업 경영평가 수행도와 성과관리시스템의 간접효과를 규명하였다. 따라서 본 연구는 공항운영에서 공기업 경영평가와 관련된 이론 발전에 기여할 뿐만 아니라 ‘항공경영학’ 측면에서 인과관계의 구조적 연구영역 확장과 새로운 이론에 관한 설명과 함께 후속 연구의 근거를 제시하는데 기여하고 있다.

다음으로 본 연구의 실무적 시사점으로는, 첫째, 공항운영자들은 공항의 성장과 발전을 위한 정책들을 탐색하고 발굴하여 공항정책에 반영할 수 있도록 적극적인 상향식 제안이 필요하다. 이는 공항정책이 공기업 경영평가 수행도를 통해 성과를 예측하고 설명할 수 있는 중요한 변인임을 확인하였기 때문이다. 공항정책이 성과에 직접영향을 미치는 것보다 공기업 경영평가 수행도와 성과관리시스템을 통해 성과를 높일 수 있다는 것을 실증연구를 통해 밝혔다. 이는 본 연구에서 원인변인으로 설정한 공항정책과 리더십이 성과에 각각 간접적인 영향을 준다는 것을 의미하기도 하지만, 이를 종합적으로 해석해 본다면 공항운영자들이 공항정책과 리더십을 높게 지각할수록 성과가 높게 나타나 결과적으로 성과에 영향을 미치는 두 변인 중 공항정책이 영향력이 가장 크다는 점에 주목할 필요가 있다. 이와 같은 결과는 성과를 향상시키기 위해서는 무엇보다도 먼저 공

항의 성장과 발전을 위한 필요한 목표과제들을 공항공정체과에 반영시키는 노력이 필요하며, 공기업 경영평가 수행 및 성과관리 시스템을 향상시켜 줄 수 있는 실질적 방안이 함께 필요함을 시사한다.

둘째, 경영진은 통찰력 있는 리더십 발휘가 필요하다. 통찰력 있는 리더십은 공항공정체과에 따른 공기업 경영평가의 수행 목표를 명확히 함으로써 공항공정체과자들에게 나아갈 새로운 방향과 비전을 제시해 줄 수 있기 때문이다. 예를 들어, 리더십은 리더와 추종자 간의 상호과정에서 리더의 공식적 전환 및 잠재능력을 활용하여 추종자가 수용 가능하도록 영향력을 행사하는 과정이기 때문에 경영진이 얼마나 통찰력 있는 리더십을 발휘하는가는 공항공정체의 성과를 좌우하게 된다. 또한 통찰력 있는 리더십은 부하들이 목표 달성에 적극적으로 기여할 수 있도록 동기부여 시키는 요인이 된다. 즉, 통찰력 있는 리더십은 구성원들의 목표 달성에 공헌할 수 있도록 사기를 높임으로써 개인적 관심과 이해보다는 공항공정체과에 따른 공기업 경영평가에 관한 직무만족에 더 많이 기여할 수 있다. 따라서 통찰력 있는 리더십은 공항공정체의 전반적인 공항공정체과에 대한 정보를 전달하면서 개인과 공항공정체의 발전을 위해 새로운 아이디어 혹은 방법을 추구하고 성장을 촉진한다.

셋째, 본 연구는 성장과 발전을 위한 성과 향상을 위한 공항공정체과 교육에 관한 시사점을 제공하고 있다. 현재 공항공정체는 규정화된 공기업 경영평가의 목표를 설정하고 이를 실행하고 있다. 즉, 공공기관 경영평가 편람에 주요사업 목표를 설정하고 이를 달성해야 한다. 그러나 주인-대리인 이론으로 상징적 목표 달성 방식은 공항공정체과자들이 공기업 경영평가 제도의 담당부서 업무로만 인식하는 경향이 발생할 수 있다. 임직원들은 이러한 목표달성 과업이 습관화된 것임을 인지하게 되고 이러한 방식은 공항공정체과자들을 설득하기 어려워진다. 이런 제도화된 처리 과정이 과연 공항공정체과자들의 마음을 움직일 수 있을까 하는 것을 재고해야 할 문제이다. 따라서 공항공정체는 공기업 경영평가의 교육에 있어 목표달성에 대한 제도적인 대처 행동보다 성장과 발전을 위한 창의적 지식을 제공할 수 있는 교육이 필요하다. 이를 위해서는 단순한 성과지표를 위한 교육훈련이 아니라 성장과 발전 관점에서 공기업 경영평가를 이해하고 공감해야 한다. 이 과정에서 개인과 조직의 성장과 발전을 진심으로 이해할 수 있는 기회를 공항공정체과자들에게 제공하는 것이 필요하다.

본 연구는 ‘정책학’과 ‘행정학’ 분야에 비해 공항공정체과에 대한 연구가 부족한 실정에서 공항공정체과와 관련한 변인들을 탐색하고 공항공정체과 및 관리하고 있는 임직원이 지각한 공항공정체과, 리더십, 공기업 경영평가 수행도, 성과관리시스템과 같은 변인들이 성과에 미치는 각각의 영향뿐만 아니라 구조방정식모형을 통해 변인들 간의 관계구조를 종합적으로 분석함으로써 ‘항공경영학’ 분야와 공항공정체를 체계적이고 포괄적으로 이해하고자 한 점에서 그 의의를 찾을 수 있다. 아울러 공항공정체과와 리더십 그리고 성과 간에서 공기업 경영평가 수행과 성과관리시스템이 완전매개효과가 존재한다는 것을 밝힌 것은 의미가 있다.

본 연구는 공항공정체과 분야의 임직원을 대상으로 요인들 간의 인과

적 관계를 구조방정식모형으로 분석하였다. 본 연구에서 밝혀진 이들 변인들의 인과적 구조모형이 일반조직에게도 그대로 적용될 수 있을 것인지를 알기 위해서는 이들을 대상으로 구조방정식모형을 통해 검증해 볼 필요가 있다. 아울러 본 연구에서 확인된 인과적 구조모형과 확장된 요인을 추가하여 추후 연구에서 밝힌다면 일반조직 구성원의 구체적 행동과 인지과정에 대한 인과적 관계를 이해하는데 도움이 될 것이다. 따라서 향후 본 연구 방법론을 확장하여 선행요인의 역할에 대한 다양한 매개효과 연구가 가능할 것으로 기대한다.

## Acknowledgments

이 논문을 위한 데이터 수집에 협조해 주신 인천국제공항공사와 한국공항공정체과 관계자 분들에게 깊은 감사를 표합니다. 이 논문은 2017년 대한민국 교육부와 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임(NRF-2017S1A5B5A02023648). 아울러 이 원고에 대한 전문적 조언과 도움을 주신 목포해양대학교 이성렬 교수님과 귀중한 의견에 대하여 세 분의 익명 심사자에게 감사드립니다.

## References

- [1] H. D. Lasswell, *The Policy Orientation Communication Researchers and Policy-making in Sandra Braman*, 1st ed, Cambridge Massachusetts, London: MIT Press, 2003.
- [2] Y. Dror, *Design for Policy Sciences*, 1st ed. New York, NY: Elsevier Publishing Company, 1971.
- [3] H. Yoo, and J. W. Kim, *Policy Science Principle Theory*, 2nd ed. Seoul, Korea: Korea National Open University Press, 2003.
- [4] Ministry of Strategy and Finance, *2018 Public Institution Management Evaluation Manual (Amendment)*, 2nd ed. Seoul, Korea: Ministry of Strategy and Finance Press, 2018.
- [5] M. C. Jensen, and W. H. Meckling, “Theory of the firm : managerial behavior, agency costs and ownership structure,” *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, No. 4, pp. 305-360, Oct. 1976.
- [6] Y. Aharoni, “Note-performance evaluation of state-owned enterprise : A process perspective,” *Management Science*, Vol. 27, No. 11, pp. 1340-1347, Nov. 1976.
- [7] Ministry of Land, Infrastructure and Transport : Aviation Policy Division, *Aviation Policy Theory*, 1st ed, Seoul, KR: Baeksan Pub, 2011.
- [8] S. P. Robbins, *Organizational Behavior : Concepts, Controversies, Applications*, 10th ed. Upper Saddle River,



- NJ: Prentice-Hall, 2003.
- [9] K. H. Min. *Leadership Theory and Development*, 1st ed, Seoul, KR: Muyok Pub, 2010.
- [10] S. G. Cho. and C. S. Lee, "The effect of management innovation techniques and attributes of performance management system on the business performance of small and medium size companies," *Accounting Information Review*, Vol. 28, No. 2, pp. 209-235, Jun. 2010.
- [11] K. C. Kim, A study on the determinants of performance in public enterprises, M.P.A, master of public administration, Konkuk University, Seoul, Korea, 2016.
- [12] Y. K. Lee, and S. S. Park, "Impact on airport performance by diversity of airport operation," *The Journal of Korea Navigation Institute*, Vol. 22, No. 4, pp. 247-263, Aug. 2018.
- [13] T. Bovaird, *The Political Economy of Performance Measurement Organizational Performance and Measurement in the Public Sector*, by A. Halachmi and G. Bouckaert, 1st ed. Westport Connecticut, London: Quorum Book, 1996.
- [14] C. Pollitt, "Integrating financial management and performance management," *OECD Journal on Budgeting*, Vol. 1, No. 2, pp. 7-37, Aug. 2001.
- [15] K. H. Lee, The effect of creativity management on innovation and business performance, Ph. D. dissertation, Seokyeong University, Seoul, Korea, 2015.
- [16] J. S. Song, and Y. K. Lee, "The effect of self-esteem on operation performance : perspective on air navigation system operator in airport," *The Journal of Korea Navigation Institute*, Vol. 20, No. 6, pp. 544-555, Dec. 2016.
- [17] B. S. Beak and S. S. Lim, "A study on airport operation performance and airline policy in Korea, China, and Japan," in *Proceeding of the 2007 Annual International Symposium on Aviation Management Society of Korea*, Gyeonggido: Korea, pp. 115-126, 2007.
- [18] J. H. Lee, PLS Structural equation modeling analysis on causal structure of performance management in public institutions, Ph. D. dissertation, Chungnam National University, Daejeon, Korea, 2016.
- [19] D. D. Wilson, and D. A. Collier, "An empirical investigation of the malcolm baldrige national quality award causal model," *Decision Science*, Vol. 3, No. 2, pp. 361-383, Jun. 2007.
- [20] T. R. V. Davis, and F. Luthans, "Leadership reexamined: a behavior approach," *Academy of Management Review*, Vol. 4, No. 2, pp. 237-248, Apr. 1979.
- [21] J. W. Choi, and S. W. Kwon, "A study on the influence of followership and authentic leadership on career success and performance and aviation safety related suggestions," *Aviation Management Society of Korea*, Vol. 13, No. 3, pp. 69-101, Jun. 2015.
- [22] W. J. Lee, and E. Y. Lee, "The effects of safety-oriented leadership on the structure, conduct and perceived performance in aviation service industry," *Aviation Management Society of Korea*, Vol. 2, No. 1, pp. 121-135, Jun. 2004.
- [23] T. H. Davenport, D. W. DeLong, and M. C. Beer, "Successful knowledge management projects," *Soloan Management Review*, Vol. 39, No. 2, pp. 43-57, Dec. 1998.
- [24] H. J. Bea, and S. J. Jo, "A study on the effect of leadership on the local government's balanced performance management system," *Korea Accounting Information Association*, Vol. 28, No. 2, pp. 107-134, Jun. 2010.
- [25] K. S. Cavalluzzo, and C. D. Ittner, "Implementing performance measurement innovation : evidence from government," *Accounting Organization and Society*, Vol. 29, No. 3, pp. 243-267, Apr. 2004.
- [26] J. L. Pressman and A.B. Wildavsky, *Implementation*, 3rd ed. California, CA: Berkeley University of California Press, 1984.
- [27] S. Donald, V. Meter, and V. Horn, "The policy implementation process : a conceptual framework," *Administration & Society*, Vol. 6, No. 4, pp. 445-488, Feb. 1975.
- [28] C. O. Jones, *An Introduction to The Study of Public Policy*, 1st ed, Belmont, CA: Wadsworth Pub Co, 1970.
- [29] Y. K. Lee, K. W. Kim, and J. W. Park, "The effect of public enterprise management evaluation on business performance : focusing on the Incheon International Airport Corporation," *International Business Research*, Vol. 6, No. 11, pp. 192-204, Oct. 2013.
- [30] P. A. Sabatier, "Top-down and bottom-up approaches to implementation research : a critical analysis and suggested synthesis," *Journal of Public Policy*, Vol. 6, No. 1, pp. 21-48, Jan. 1986.
- [31] R. S. Kaplan, and D. P. Norton, "Linking the balanced scorecard to strategy," *California Management Review*, Vol. 39, No. 1, pp. 53-79, Sep. 1996.
- [32] R. S. Williams, *Managing Employee Performance : Design and Implementation in Organizations*, 1st ed, Bedford Row, London: International Thomson Press, 2002.
- [33] S. Rogers, *Performance Management in Local Government*, 2nd ed. Harlow, London: Longman, 1990.
- [34] T. S. Choi and K. S. Ahn, "An empirical analysis on the

- influence of government performance management system of local public enterprise in Korea,” *Journal of Northeast Asian Studies*, Vol. 23, No. 2, pp. 153-182, Jun. 2018.
- [35] K. L. Sim and L. N. Killough, “The performance effect of complementarities between manufacturing practices and management accounting systems,” *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 10, No. 0, pp. 325-346, Sep. 1998.
- [36] R. B. McAfee, V. A. Quarstein, and A. Ardalan, “The effect of discretion, outcome feedback, and process feedback on employee job satisfaction,” *Industrial Management and Data System*, Vol. 95, No. 5, pp.7-12, May, 1995.
- [37] Y. K. Lee, An empirical study on the influence in the management performance enhancement of the airport authorities by the public enterprise management evaluation performed degree : using of the moderator and mediator, Ph.D. dissertation, Korea Aerospace University, Gyeonggi-do, Korea, 2013.
- [38] A. Gilbert, and Jr. Churchill, “A paradigm for developing better measures of marketing constructs,” *Journal of Marketing Research*, Vol. 16, No. 1, pp.64-73, Feb, 1979.
- [39] D. W. Gerbing, and J. C. Anderson, “An updated paradigm for scale development incorporating unidimensionality and its assessment,” *Journal of Marketing Research*, Vol. 25, No. 0, pp.186-192, May, 1988.
- [40] L. J. Cronbach, “Coefficient alpha and the internal structure of tests,” *Psychometrika*, Vol. 16, No.3, pp.297-334, Sep, 1951.
- [41] K. G. Jöreskog, “A general approach to confirmatory maximum likelihood factor analysis,” *Psychometrika*, Vol. 34, No. 2, pp.183-202, Jun, 1969.
- [42] D. B. Wright, and J. A. Herrington, “Problematic standard errors and confidence intervals for skewness and kurtosis,” *Behavior Research Methods*, Vol. 43, No.1, pp.8-17, Mar, 2011.
- [43] D. Freedman, “On bootstrapping two-stage least-squares estimates in stationary linear models,” *The Annals of Statistics*, Vol. 12, No.3, pp.827-842, Mar, 1984.
- [44] J. C. Anderson, D. W. Gerbing, and J. E. Hunter, “On the assessment of unidimensional measurement : internal and external consistency, and overall consistency criteria,” *Journal of Marketing Research*, Vol. 24, No. 0, pp.432-437, Nov, 1987.
- [45] C. Fornell, and D. F. Larcker, “Evaluating structural equation models with unobservables and measurement errors,” *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, No. 0, pp.39-50, Feb, 1981.
- [46] R. P. Bagozzi, Y. Yi, and L. W. Phillips, “Assessing construct validity in organization research,” *Administration Science Quarterly*, Vol. 36, No. 0, pp.421-458, Sep, 1991.
- [47] H. W. Marsh, K. T. Hau, and Z. Wen, “In search of golden rules : comment on hypothesis-testing approaches to setting cutoff values for fit indexes and dangers in overgeneralizing Hu and Bentler's (1999) findings,” *Structural Equation Modeling*, Vol. 11, No. 3, pp.320-341, 2004.



**백 정 선 (Jeong-Sun Beak)**

2012년 1월 ~ 2015년 12월 : 항공운항학회 부회장  
 2016년 12월 ~ 2018년 1월 : 인천국제공항공사 T2운영준비단장  
 2018년 2월 ~ 2018년 6월 : 인천국제공항공사 스마트추진단장  
 2018년 7월 ~ 현재 : 인천국제공항공사 운항서비스본부장  
 ※ 관심분야 : 공항공정책, 공항운영, 항공서비스, 스마트공항, 아웃소싱



**이 윤 철 (Yun-Cheol Lee)**

2006년 1월 ~ 2011년 2월 : 산업정책연구원장  
 2011년 3월 ~ 2012년 2월 : 한국전략경영학회 회장  
 2012년 10월 ~ 2017년 6월 : 산업정책연구원 이사장  
 1996년 3월 ~ 현재 : 한국항공대학교 교수  
 ※ 관심분야 : 국제경영전략, 항공정책, 항공경영



**이 영 길 (Yung-Kil Lee)**

2013년 8월 : 한국항공대학교 항공경영학과(경영학박사)  
 2014년 4월 ~ 2016년 4월 : 인천국제공항공사 자문위원  
 2015년 7월 ~ 2017년 7월 : 숭실대학교 교수  
 2017년 7월 ~ 현재 : 한국항공대학교 연구교수  
 ※ 관심분야 : 항행시스템, 공항운영, 항공서비스, 정보통신