

석사학위논문

濟州特別自治道の 成果評價制度가  
組織有効性에 미치는 影響에 관한 研究

指導教授 梁 德 淳

濟州大學校 行政大學院

行政學科 一般行政專攻

金 永 根

2009年 2月

# 濟州特別自治道の 成果評價制度が 組織有効性に 미치는 影響에 관한 研究

指導教授 梁 德 淳

金 永 根

이 論文을 行政學 碩士學位 論文으로 提出함

2009年 2月

金永根의 行政學科 一般行政專攻 碩士學位 論文을 認准함

審査委員長 \_\_\_\_\_ (印)

委 員 \_\_\_\_\_ (印)

委 員 \_\_\_\_\_ (印)

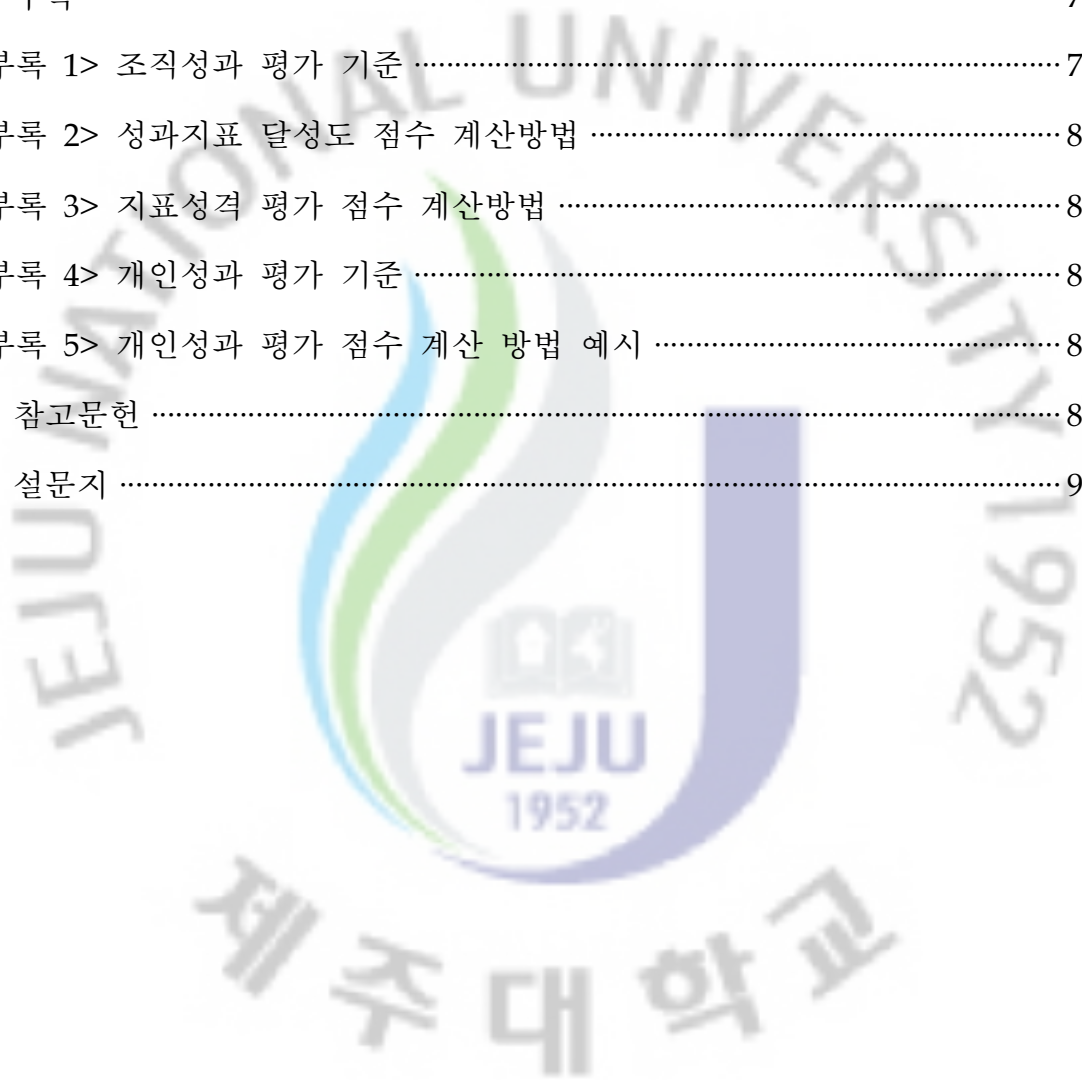
濟州大學校 行政大學院

2009年 2月

## < 목 차 >

<b>I. 서 론</b> .....	<b>1</b>
1. 연구 배경 및 목적 .....	1
2. 연구 범위 및 방법 .....	2
<b>II. 이론적 고찰</b> .....	<b>5</b>
1. 성과평가제도의 개념 .....	5
2. 성과평가제도의 종류 .....	7
3. 조직유효성 .....	26
4. 선행연구 검토 .....	32
<b>III. 제주특별자치도 성과평가제도의 실태</b> .....	<b>35</b>
1. 지방자치단체 국정시책 합동 평가 .....	35
2. 국무총리실과 제주특별자치도 간 성과평가협약(MOU)에 의한 평가 .....	41
3. 종합성과 관리 평가(BSC시스템) .....	46
<b>IV. 모형 설정 및 실증 분석</b> .....	<b>54</b>
1. 모형 설정 및 가설 설정 .....	54
2. 조사개요 및 표본자료의 특성 .....	55
3. 표본자료의 검증 .....	60
4. 가설의 검증 및 분석결과의 함의 .....	64
<b>V. 결론</b> .....	<b>75</b>
1. 연구의 요약 .....	75
2. 연구의 한계 .....	76

• 표차례 .....	iii
• 그림차례 .....	iv
• ABSTRAC .....	v
• 부록 .....	78
<부록 1> 조직성과 평가 기준 .....	78
<부록 2> 성과지표 달성도 점수 계산방법 .....	82
<부록 3> 지표성격 평가 점수 계산방법 .....	84
<부록 4> 개인성과 평가 기준 .....	85
<부록 5> 개인성과 평가 점수 계산 방법 예시 .....	88
• 참고문헌 .....	89
• 설문지 .....	92



## <표 차례>

<표 II-1> 보템점수 항목 및 부여기준 .....	11
<표 II-2> 실적가점 대상업무 및 가점기준 .....	12
<표 II-3> 목표관리제도의 세부운영절차 .....	17
<표 II-4> 다면평가제도를 구성하는 각 평가방식들의 장·단점 .....	21
<표 II-5> 조직유효성에 대한 정의 .....	27
<표 II-6> 조직유효성 평가를 위한 지표 .....	28
<표 II-7> 직무만족에 대한 학자들의 정의 .....	29
<표 II-8> 조직몰입에 대한 정의 .....	31
<표 II-9> 조직유효성 구성요소 선행연구 .....	34
<표 III-1> '07 제주특별자치도 평가대상 시책수 및 성과평가 지표수 .....	35
<표 III-2> 연도별 국정시책 합동평가 및 개별평가 시책 현황 .....	36
<표 III-3> '07년 국정시책 합동평가 대상 시책 .....	36
<표 III-4> '07년 국정시책 개별평가 대상 시책 .....	37
<표 III-5> '07 국무총리실과 제주특별자치도 간 MOU평가 대상 시책 .....	42
<표 III-6> 점수화 방법 .....	44
<표 III-7> 등급화 방법 .....	44
<표 III-8> 대상별 설문조사 개요 .....	45
<표 III-9> 연봉제의 구분 및 적용대상 공무원 구분표 .....	47
<표 III-10> BSC 성과지표 현황 .....	48
<표 III-11> BSC 공통지표(11개 지표) .....	48
<표 III-12> 평가요소 및 평가내용 .....	49
<표 III-13> 보정점수 산정기준 .....	51

<표 IV-1> 설문지 구성 .....	57
<표 IV-2> 연구대상과 조사방법 .....	58
<표 IV-3> 사회적 특성 .....	59
<표 IV-4> 성과평가제도에 대한 요인 분석과 신뢰도 분석 .....	61
<표 IV-5> 직무만족도에 대한 요인 분석과 신뢰도 분석 .....	62
<표 IV-6> 조직몰입에 대한 요인 분석과 신뢰도 분석 .....	63
<표 IV-7> 조직시민행동에 대한 요인 분석과 신뢰도 분석 .....	63
<표 IV-8> 상관관계 분석 .....	64
<표 IV-9> 평균값을 통한 차이검증 : 성별 .....	65
<표 IV-10> 평균값을 통한 차이검증 : 연령 .....	66
<표 IV-11> 평균값을 통한 차이검증 : 학력 .....	66
<표 IV-12> 평균값을 통한 차이검증 : 근무년수 .....	67
<표 IV-13> 평균값을 통한 차이검증 : 직급 .....	68
<표 IV-14> 성과평가제도가 직무만족도에 대한 회귀분석 .....	68
<표 IV-15> 성과평가제도가 조직몰입도에 대한 회귀분석 .....	69
<표 IV-16> 성과평가제도가 조직시민행동에 대한 회귀분석 .....	70
<표 IV-17> 가설 검증결과 .....	72

### <그림 차례>

[그림 I-1] 연구 체계 .....	4
[그림 II-1] 다면평가 방식 .....	19
[그림 III-1] 주민만족도 설문조사 분석방법 .....	45
[그림 IV-1] 연구 모형 .....	54

# **ABSTRACT**

## **A Study on the Effect of the Jeju Special Self-Governing Province Performance Assessment System on Organizational Effectiveness**

Kim, Young Geun

General Administration Major in Administration Department, Graduate School of  
Administration in Jeju University

(Supervisor: Yang, Duk Soon)

The purpose of this study is to determine the effect of the Jeju Special Self-Governing Province Performance Assessment System on organizational effectiveness (job satisfaction, organizational commitment, organizational citizenship behavior).

Jeju Island became Jeju Special Self-Governing Province on July 1, 2006, and with the name change came more rights and obligations. In order to establish a competitive city beyond the standard form of Korea and to increase the quality of life of the province residents, it is necessary to strengthen the abilities of the government officials. Therefore, it is necessary to develop an incentive management system, which requires accurate performance assessments based on creativity and self-control, in order to provide appropriate compensations and responsibilities. For this reason, Jeju Special Self-Governing Province has utilized "Integrated Assessment on Government Policies for Local Self-Governing Organizations", "Assessment According to the Performance Assessment Agreement (MOU) between the Office of the Prime Minister and Jeju Special Self-Governing Province", and the "Evaluation on Composite Performance Management (BSC system)" as performance management tools in the public field. Both literature and empirical studies were conducted in this study. The scope of this study was divided into three

categories: Space, Time, and Contents. The space range includes the groups of government officials employed by Jeju Special Self-Governing Province, the time range includes the performance assessment systems that have been utilized since the Jeju Special Self-Governing Province was established, and the contents range includes preliminary studies in order to determine the effect of the performance assessment system on organizational effectiveness and thereby the study analysis frames and hypothesis were established.

Through a survey, the effect of the organizational effectiveness on the performance assessment system of Jeju Special Self-Governing Province was empirically analyzed using the statistics package SPSS 12.0 and Cronbach's Alpha coefficient to analyze the reliability and attributes, and to perform T-validity, analysis on variance (ANOVA), and a regression analysis. The main results of the empirical analysis are as follows.

Five factors were used to analyze the attributes of the performance assessment system, and the Eigen values of those factors were; performance assessment system cognition(2.670), assessment index, standards and time period(2.039), job satisfaction (2.202), organizational commitment (3.831), and organizational citizen behavior (2.645), the values of which all fell above the minimum requirements for usability. The Cronbach's Alpha values were performance assessment system cognition, assessment index, standards and time period (.719), job satisfaction (.769), organizational commitment (.886), organizational citizen behavior (.829), the values of which all met the requirements for reliability. In Hypothesis 1, it is assumed that 'there may be differences in attributes of a performance assessment system' and in the results of the verification using the differences from the average values, males were more aware of the performance assessment cognition, assessment index, standards, and time period, also in the education category, college graduates, and in the years of work, less than 5 years and 6-10 years and in the work position, the technical service position showed the most awareness in the performance assessment cognition.



In Hypothesis 2, it is assumed that 'the performance assessment system in a government official organization has an effect on the effectiveness of the organization'. And in the results of a regression analysis, the regression graph for the effect on the organizational effectiveness was 26.3%(R<sup>2</sup>), which was statistically significant (p<0.01). Moreover, the regression graph for the effect on the organizational commitment was 24.6%(R<sup>2</sup>), which was statistically significant (p<0.01). The regression graph for the effect on the organizational citizenship behavior was 21.5%(R<sup>2</sup>), which was statistically significant (p<0.01). However, the performance assessment cognition attributes, assessment index, standards and time period appear to be negatively correlated with job satisfaction, organizational citizenship behavior, and organizational commitment. The above study results are meaningful to provide policy suggestions by analyzing the effects of the performance assessment system of the Jeju Special Self-Governing Province, which is operated to increase the quality of the administrative service provided to local residents.

Key words: Performance assessment, Job satisfaction, organizational citizenship behavior, Organizational commitment

# I. 서 론

## 1. 연구 배경 및 목적

성과평가는 공공조직과 민간기업을 망라한 모든 조직에 있어 중요한 사안이다. 성과평가는 경영관리와 인적자원관리의 핵심적 기능의 하나이기 때문에 조직이 수립한 목표와 그에 따른 계획은 사후의 평가과정이 없다면 실행력을 갖기 어렵다. 또한 과거의 성과나 실적에 대한 정확한 평가가 없다면 차후의 계획이 제대로 세워지는 것 또한 어렵다. 인적자원 측면에서도 어떻게 능력과 업적에 따른 보상을 하고 구성원의 능력을 육성할 것인가 등과 같은 인사기능을 수행함에 있어 그 밑바탕에 깔려 있어야 하는 것이 평가이다. 또한 정부는 국가경쟁력의 원천을 기관의 성과 향상과 개인의 능력발전에 있다고 보고 조직구성원의 혁신적 업무행동을 유발시키기 위한 다양한 성과관리시스템을 만들어 시행 중에 있다. 전통적인 정부관료제에서 성과는 법령의 준수, 투입에 의한 통제 그리고 충직한 공직자 등에 의존해 왔다. 그러나 현대 행정은 형평성과 도덕성과 같은 공익적 가치도 중시되면서 개개인의 욕구를 만족시켜야 하는 복잡한 사회문제까지 다루어야 하므로, 전통적인 행정관리시스템 보다 훨씬 강력한 성과관리가 필요하게 되었다. 그러나 정부의 성과주의 도입에 대하여 공무원들은 부정적인 견해를 보이고 있다. 엄격하게 말하면 제도 자체의 문제가 아니라, 성과주의를 근무평정제도, 포상, 승진에 도입·적용하는 것에는 운영상의 문제점이 있다고 지적한다(이용규·정석환, 2007). 또한 다양한 평가제도 도입으로 인하여 구성원들의 인식 부족과 평가의 복잡성 등으로 평가제도가 제 기능을 발휘하지 못한다는 것이다.

제주도는 2006년 7월 1일 제주특별자치도 출범으로 다른 자치단체보다 더 많은 자기 결정권을 가지게 되었다. 중앙집권시대에는 결정은 중앙이 하고 지방은 결정된 내용을 단순히 집행만 하는 수준에 머물러 있었으며, 지방은 자율성이 크게 부족한 상태에서 중앙의 일선기관화 하여 중앙의 결정을 충실히 따르기만 하면 되었다. 그러다 보니 행정 수행방법이 전례답습 적이며, 소극적인 경향을 강하

게 띠게 되었다. 그러나 지방자치가 신장되고 분권화가 강화되면서 과거 중앙에서 관리하던 정책의 많은 부분이 지방으로 넘어오고 있다(양덕순, 2006). 이러한 시점에서 제주특별자치도의 경쟁력 제고와 보다 나은 행정서비스 제공을 위한 수단으로서 성과평가제도가 갖는 의미는 매우 크다 할 것이다. 즉, 제주특별자치도를 구성하고 있는 조직원의 역량에 따라 크게 좌우 될 것이다.

공공부문의 성과평가는 수익증대를 목표로 하는 민간기업과 달리 고객관점을 궁극적인 목표로 설정하게 된다. 제주특별자치도의 업무수행 성과는 납세자와 유권자들의 욕구를 얼마나 효과적이고 효율적으로 충족시켰는가에 의해 측정된다. 이를 위해 제주특별자치도에서는 공공부문 성과관리 도구로서 “지방자치단체 국정시책 합동평가”, “국무총리실과 제주특별자치도간 성과평가협약(MOU)에 의한 평가”, “종합성과관리 평가(BSC시스템)”를 활용하고 있다. 제주특별자치도를 대상으로 하는 주요 성과평가를 수행하는 조직원을 대상으로 제주특별자치도의 성과평가제도에 대한 인식 및 성과평가지표·기준·시기가 조직유효성(직무만족도, 조직몰입도, 조직시민행동)에 어떤 영향을 미치는지를 조사하고 분석결과 함의를 제시하고 향후 제주특별자치도 성과평가제도의 발전적인 방안을 연구하는데 목적이 있다.

## 2. 연구 범위 및 방법

### 1) 연구 범위

본 연구의 목적은 성과평가제도가 조직유효성에 미치는 영향을 알아보는 것이며, 이러한 연구의 목적을 달성하기 위해 연구의 범위를 공간적 범위와 시간적 범위 그리고 내용적 범위의 세 가지로 구분하여 연구를 수행한다.

첫 번째, 공간적 범위는 성과평가제도가 조직유효성에 미치는 영향을 측정하기 위해 제주특별자치도청 공무원 집단을 대상으로 하였다.

두 번째, 시간적 범위는 2006년 특별자치도 출범 이후 특별자치도 내 성과평가제도를 중심으로 조사하였다.

세 번째, 내용적 범위는 성과평가제도가 조직유효성에 미치는 영향을 파악하기

위하여 선행연구를 토대로 연구 분석 틀을 구성하고 성과평가제도와 조직유효성에 대한 조작적 정의를 통해 두 변인 간 영향관계를 실증 분석하였다.

## 2) 연구 방법

본 연구는 성과평가제도가 조직유효성에 미치는 영향을 분석하기 위해 연구의 대상으로 제주특별자치도 공무원 집단을 선정하였으며, 성과평가제도에 따른 조직유효성을 분석하기 위하여 문헌조사를 통해서 선행연구를 고찰하고 문헌 연구를 토대로 분석의 틀과 가설을 설정하였다. 그리고 설문조사를 통하여 제주특별자치도 공무원 조직 내의 성과평가제도가 조직유효성에 미치는 영향을 실증분석하였다. 연구 대상의 실증분석은 수집된 자료를 통계패키지 SPSS 12.0을 이용하여 Cronbach's Alpha 계수를 이용한 신뢰도 분석과 요인분석, T-검정, 분산분석(ANOVA), 회귀분석을 실시하였다.

## 3) 연구 체계

연구체계는 <그림 1-1>에 제시된 것과 같이 총 5단계로 구성되어 있으며, 각 단계에서 다루어지는 내용은 다음과 같다.

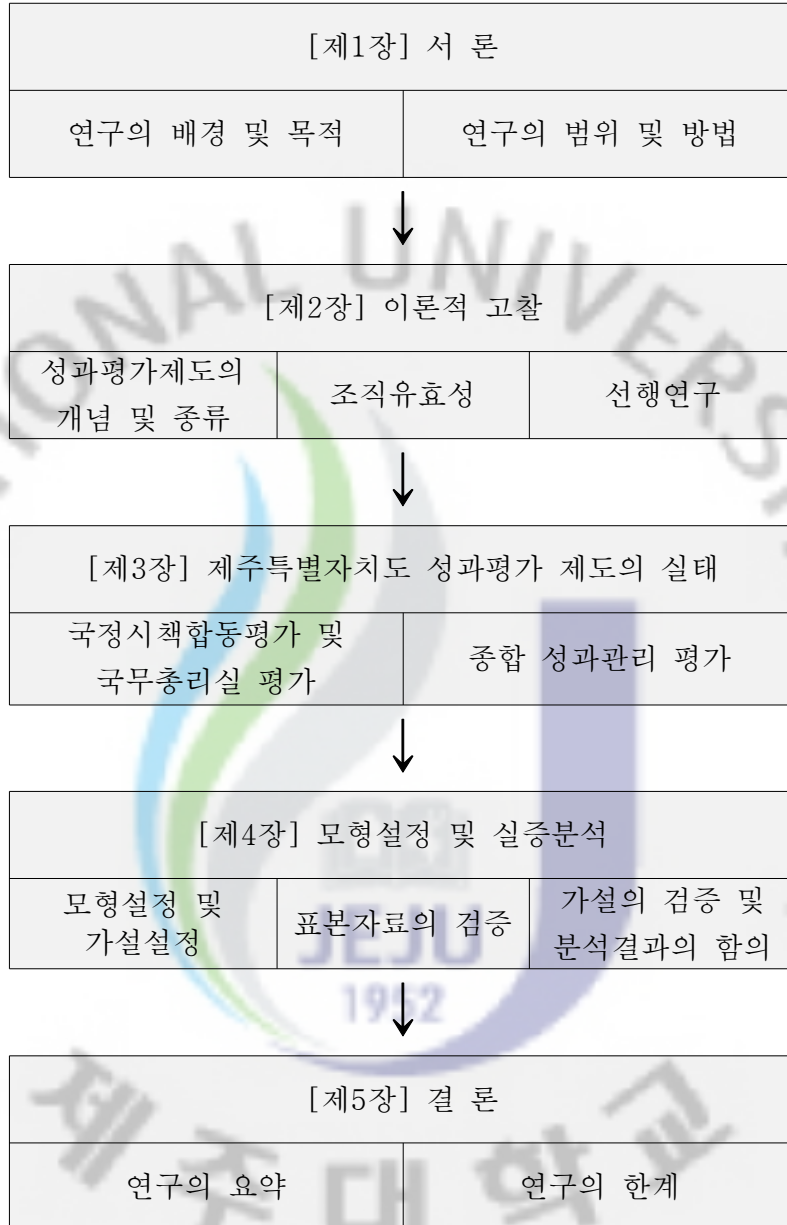
제 1장서는 서론으로, 연구의 배경과 목적, 연구의 범위와 방법을 제시하였다.

제 2장에서는 이론적 고찰 부분으로서, 본 연구의 목적인 성과평가제도의 개념과 모형을 설명하고, 복잡하고 다원화된 조직에서 사람의 마음과 감성을 어떻게 움직이고 그러한 것을 조직의 중요한 인적 자원으로 어떻게 변화시키는 지에 대한 조직유효성의 구성요소인 직무만족도, 조직몰입도, 조직시민행동을 연구하며 선행연구조사를 실시하였다.

제 3장에서는 제주특별자치도에서 시행하고 있는 성과평가제도의 실태에 대하여 고찰하였다.

제 4장에서는 제 2장에서 연구된 이론을 바탕으로 모형 및 가설을 설정하여, 연구모형에 따라 설정된 가설을 통계적 방법을 이용하여 검증·해석하였으며, 변수의 신뢰성 및 타당성 검증, 가설의 검증, 분석결과의 함의 및 정책적 제언으로 이루어진다.

제 5장에서는 결론으로 연구의 요약, 연구의 한계를 제시하였다.



[그림 1-1] 연구 체계

## II. 이론적 고찰

본 장에서는 성과평가제도의 개념과 조직유효성으로 정의되는 직무만족도, 조직몰입도, 조직시민행동에 대한 개념과 이론을 정리하였다.

### 1. 성과평가제도의 개념

성과평가는 직무와 사람과의 관계를 다루는 인적자원관리의 기본적이고 중추적인 활동으로 최근 성과주의 인사제도의 확산과 더불어 그 중요성이 증가하고 있다. 그러나 아직까지 평가에 대한 용어나 개념은 통일되어 있지 않으며, 성과를 왜, 어떠한 방법과 목적으로 평가하느냐에 따라 다양한 용어가 사용되고 있다. 미국에서는 Merit rating, Personnel rating, Personnel Appraisal, Performance Appraisal, Performance Evaluation 등의 용어를 사용하고 있으며, 일본에서는 인사고과라는 용어를 보편적으로 사용하고 있다(박준성, 2005). 우리나라에서는 인사고과, 인사평가, 근무평정, 업적고과, 종업원고과 등의 용어가 다양하게 쓰이고 있다. 이를 요약하면 성과평가와 관련한 용어는 평정(rating), 고과(appraisal), 평가(evaluation)로 구분할 수 있다. 근무평정이라는 용어는 미국의 경우 1950년대 이전까지 사용되었으며, 우리나라의 경우는 정부, 공기업, 일부 금융기관에서 아직도 사용하고 있다. 인사고과라는 용어는 미국의 경우 1960년대부터 사용하였으며, 우리나라의 경우 대부분의 기업들이 현재 인사고과라는 용어를 사용하고 있다. 인사평가라는 용어는 1980년대부터 인사고과의 경영통제와 피드백의 기능이 통합되면서 사용되기 시작했다. 우리나라의 경우에는 90년대 이후 경영혁신을 추진할 일부 기업에서 인사고과제를 개선하면서 인사평가라는 용어를 사용하기 시작하였다(최종태, 1998).

공공부문에 대한 평가의 개념은 학자마다 상당한 차이를 보여주는데, 이러한 학자들의 견해를 종합해 보면 크게 두 가지로 정의할 수 있다. 하나는 정부의 정책이나 사업의 효과성 또는 효율성을 측정하는 것이고 다른 하나는 측정되고 사

정된 결과를 정책과정에 반영하기 위한 인과분석 및 환류 등을 포함하는 것이다.

「정부업무 등의 평가에 관한 기본법」 제2조에 따르면 평가는 '정부업무 등의 추진내용 및 집행성과 등을 점검·분석·평정하고, 그 결과를 정부업무 등에 반영하는 것'으로 되어 있는데, 이는 학자들이 제기한 두 가지 측면을 모두 수용한 것이다(양기용 외, 1998). 주요 선진국에서는 이미 핵심역량 위주로 정부조직과 인력을 정비하고 경쟁과 성과중심의 운영체계를 구축함으로써 공공부문의 의식과 문화를 혁신하고 국민에게 보다 질 높은 행정서비스를 제공하기 위해 노력하고 있다. 나라를 불문하고 정부 개혁은 그 목표, 수준, 추진속도 등의 차이가 있을 뿐, 공통적으로는 '결과중심 관리체계의 구축'에 초점을 맞추고 있다.

이러한 변화에 대한 주요 요인으로는 첫째, 최근에 공공부문의 효과성과 효율성에 대한 인식이 높아지고 있기 때문이다. 즉, 단순히 행정조직이 내부적인 운영의 문제에서 벗어나, 공공의 환경과 수요, 욕구 등 정부활동이 사회 전반에 어떠한 영향을 미치는가로 관심의 초점이 전환된 것이다. 둘째, 납세자인 국민이 정부활동의 결과에 대한 관심이 높아지면서 보다 투명한 행정이 이루어져야 한다. 셋째, 성과관리를 통해 보다 효율성과 효과성이 높은 사업으로 자원을 재배분하고, 이를 위한 관계 부처 및 이해관계자들의 상호협력과 조정을 위한 문화적인 변화의 필요성이 포함되어 있다(Kristen et al., 2002).

결국 성과평가의 목적은 "정부조직의 활동과 성취에 대한 분명한 내용을 보여줌으로써 정책결정과 관리의 질을 증진시키는 것이다"라고 할 수 있다(이미연, 2008).

이러한 성과평가가 공정하게 이뤄지기 위해서는 개별평가지표의 수준이 매우 중요하다. 따라서 바람직한 평가지표를 개발하거나 이들 타당성을 평가할 때 유용한 기준을 몇 가지로 요약하면 다음과 같다(신흥철, 1998).

첫째, 목적 적합성(relevance)이다. 즉, 평가지표는 조직목적·전략·기능과 논리적·직접적으로 관련되어야 한다. 둘째, 신뢰성(reliability)이다. 평가지표는 정확하고 검증 가능해야 한다. 셋째, 타당성(validity)이다. 이는 평가지표가 당초에 의도한 정보를 담아내야 함을 의미한다. 넷째, 관할범위(coverage)이다. 이는 조직이 수행한 활동의 중요한 부분이 평가지표에 포함되어야 함을 의미한다. 다섯째, 원가-효과성이다. 아무리 바람직한 평가지표라도 이를 수집하고 활용함에 소요되는 비용이 지나치게 높을 경우에는 바람직하지 못하다(이미연, 2008).

## 2. 성과평가제도의 종류

성과평가는 과거 개인에 대한 평가제도인 근무성적평정제도 뿐만 아니라, 조직 단위와 기관단위의 평가관리제를 함께 통합적으로 지칭하는 것이다, 이는 90년대 이후 선진 국가에서 활발히 진행된 결과중심의 행정개혁이 그 모태라 할 수 있다. 성과평가는 공무원의 개인 차원에서 볼 때 근무성적평정의 형태로 승진과 보상의 기준이 되고, 교육훈련 수요의 측정기준이 되어 능력발전의 초석이 된다. 아울러, 조직차원에서는 조직의 효과적인 생산성을 재는 척도가 되는 등 현대 조직에서 가장 중요한 부문으로 주목받고 있다(김병숙, 2007).

또한 평가의 범위를 넓게 인사행정체제 전체를 포함시킬 수 있다. 그러나 인적 자원에 초점을 두고 확보, 개발, 유지·활용, 평가, 보상이라는 일련의 관리과정 측면에서 볼 때 조직구성원 개개인의 근무실적이 주된 평가의 대상이 된다. 다만 최근에는 평가의 범위를 개인뿐만 아니라 부서, 조직차원으로 확대시켜 이들 차원에서의 효과성, 즉 생산성에 대한 관심이 높아지고 있다(유민봉 외, 2007). 그동안 대부분의 성과평가는 중앙정부 관리 하에서 이루어져 왔기 때문에 획일적이고 지방정부의 특성을 제대로 반영하지 못한 점이 있었지만, 지금은 지방정부에 따라 특성에 맞는 성과평가제를 모색하여 적합한 목표와 비전을 설정하고 평가지표를 설정하는 등 다양한 방안을 찾고 있다(안재호, 2007).

본 연구에서는 현재 적용하고 있는 지방자치단체의 공무원 성과평가제도 중에서 대표적으로 도입·운용되고 있는 근무성적평정, 목표관리제, 다면평가제, 균형성과평가시스템(BSC)로 나누어 살펴본다.<sup>1)</sup>

---

1) 공무원 성과평가 등에 관한 규정(2008.5.21. 대통령령 20787호)에 따르면, 각급 기관의 성과향상 및 공무원의 능력발전을 위하여 근무성적 평정 등 성과평가를 하도록 되어 있다. 이에 따라서 4급 이상 공무원에 대한 근무성적평정은 평정대상기간 동안의 소관 업무를 추진하기 위하여 「공무원 성과평가 등에 관한 규정」 제 4조의 성과계약에 의한 목표달성도의 평가에 따르고, 5급 이하 공무원에 대해서는 평정대상 기간 동안의 근무실적 및 직무수행 능력·직무수행태도를 구분하여 평가 한다(이미연, 2008. p.9).



## 1) 근무성적평정

### (1) 근무성적 평정의 의의

근무성적평정(performance evaluation)이란 구성원의 근무실적, 직무수행 능력, 근무태도 및 발전성 등을 종합적으로 측정, 파악하여 공정한 인사관리의 기초로 삼으며, 나아가 행정능률의 향상을 기함을 그 목적으로 하는 인사행정 기능을 말한다(이미연, 2008).

근무성적평정의 개념은 학자들의 견해에 따라 그 표현상의 방법이 다소 차이가 있다. 근무성적평정은 단순히 구성된 개인의 근무성적 또는 능률을 향상시키는데 있을 뿐만 아니라, 조직체 전체의 능률을 향상시키고 인사관리상의 문제를 처리하는데 사실적 근거를 제시해 준다.

첫째, 근무성적평정은 공정한 인사행정의 기준을 제시해 준다. 즉, 근무성적평정의 결과는 승진·승급·면직·보수 등의 결정기준이 된다.

둘째, 공무원 능력발전을 촉진하는 수단이 된다. 즉, 근무성적평정제도는 공무원 스스로 파악하기 힘든 자신의 장·단점을 상사·동료 등이 지적해줌으로서 능력발전을 촉진하고 약점을 극복하도록 도와주는 길잡이가 된다(최근열, 1999).

셋째, 직무수행의 향상 및 개선에 도움이 된다. 근무성적평정을 토대로 직원의 근무 능률을 향상시킴으로서 조직 전체의 가치 내지 능률을 증대시킬 수 있다(오석홍, 2000).

넷째, 훈련의 기초자료로 활용된다. 부하의 근무실태를 파악함으로써 직무기준에 미달하는 부족한 점을 알 수 있고, 훈련을 받음으로서 이를 보완할 수 있는지 판단할 수 있기 때문이다(Nigro, 1973).

다섯째, 평정자와 피 평정자간에 유대강화에 도움이 된다. 평정자인 상사와 피 평정자인 부하 간에 근무상황에 대하여 솔직하게 의견교환을 하고 개선책을 강구하게 되면, 상호간의 이해의 증진을 도모하여 부드러운 인간관계가 형성될 수 있다(박동서, 1998).

## (2) 제주특별자치도 지방공무원 평정

「제주특별자치도 지방공무원 임용 등에 관한 조례」 제20조에 따른 근무성적 평정은 직무성과계약에 의한 목표달성도의 평가(이하 “성과계약평가”라 한다)와 근무실적 및 직무수행능력에 대한 평정(이하 “근무성적평정”이라 한다)으로 구분하고 있다.

4급이상 공무원 및 연구관·지도관에 대하여는 매년 12월 31일 기준으로 하여 성과계약평가를 실시하고, 5급이하 공무원과 연구사·지도사 및 기능직공무원에 대하여는 매년 6월30일과 12월31일 기준으로 하여 근무성적평정과 경력평정을 실시하고 있다.(제주특별자치도 지방공무원 평정규칙, 2008)

### 가) 성과계약 평가

#### ① 성과계약의 체결

성과계약평가를 위해 평가대상기간 동안의 해당 기관의 임무 등을 기초로 하여 평가대상공무원과 평가자가 성과계약을 체결하도록 하고 있으며, 이 경우 도지사는 소속기관의 업무 특성에 맞게 성과목표, 평가지표의 도출방법 및 평가결과의 활용 등에 관한 사항을 정할 수 있도록 하고 있다.

#### ② 업무목표의 설정 및 목표달성도의 평가

도지사는 성과계약 체결을 위하여 매년 2월 말까지 평가대상공무원에 대하여 연간 수행할 업무목표를 설정하도록 하고 있으며, 평정자 및 확인자는 평정대상기간 종료후 업무목표별로 달성도를 평가하고 해당목표의 중요도·난이도 등을 고려하여 목표달성도의 평정점을 결정하고 있다.(제주특별자치도 지방공무원 평정규칙, 2008)

### 나) 근무성적 평정

#### ① 성과목표의 선정

근무성적평정을 위해 도지사는 평정대상기간 해당 기관의 임무 등을 기초로 하여 평정대상공무원의 평가자와 협의하여 성과목표 등을 선정하도록 하고 있다. 다만, 평정대상 공무원이 수행하는 업무가 단순·반복적인 업무로서 성과목표 등

을 선정하기에 적합하지 않은 경우 등 부득이한 사유가 있을 때에는 성과목표 대신 단위과제를 설정할 수 있도록 하고 있다.

#### ② 근무성적 평정방법

평정자 및 확인자는 업무추진실적 등의 기재내용과 평정대상기간 중 평정대상공무원의 업무수행에 대한 관찰결과 및 성과면담결과 등을 참고하여 근무실적 및 직무수행능력을 평정하고 있다.

근무성적평정은 근무실적\* 50%, 직무수행능력\* 50%의 비율로 평정하고, 근무성적평정점은 직급별로 수(64점 이상 70점이하) 2할, 우(53점 이상 64점 미만) 4할, 양(32점 이상 53점 미만) 3할, 가(32점 미만) 1할의 비율로 정하고 있다.

근무실적\*(50점) : 난이도 10점, 달성도 20점, 노력성 20점

직무수행능력\*(50점) : 기획력 9점, 팀워크 8점, 의사전달 6점, 고객지향 6점, 업무혁신 6점, 성실성 5점, 신속성 5점, 추진력 5점

#### ③ 성과면담

근무성적평정을 공정하고 타당성 있게 평정하기 위하여 평정자는 평정대상기간 동안의 성과 추진결과 등에 관하여 평정대상 공무원과 성과면담을 실시하고 있다.

#### ④ 평정결과의 활용

성과계약평가 및 근무성적평정의 결과를 평정대상 공무원에 대한 승진임용·교육훈련·보직관리·특별승급 및 성과상여금 지급 등 각종 인사관리에 반영하고 있다 (제주특별자치도 지방공무원 평정규칙, 2008).

### 다) 경력 평정

#### ① 경력평정 대상

경력평정은 평정기준일 현재 승진소요 최저연수에 도달한 5급 이하 공무원, 연구사·지도사 및 기능직공무원에 대하여 실시한다.

#### ② 경력의 평정점 및 경력 보탬점수

경력평정의 총평정점은 30점을 만점으로 한다. 다만, 다음 각호의 어느 하나의 점수는 총평정점의 만점의 범위에서 보탬 하여 평정하되, 보탬 되는 총 점수는 2점을 넘지 못한다.

1. 전문성이 요구되거나 효율적인 정책수립을 위하여 지정·운영되는 개방형직

위에서 근무한 당해 직급의 경력에 대하여는 1년을 초과하는 매 1월마다 0.02점

2. 제주자치도의 질 높은 대민행정 서비스 제공 및 일선행정 조직 강화를 위해 읍·면·동사무소에 근무한 해당 직급의 경력에 대하여는 1년을 초과하는 매 1월마다 0.02점

3. 국내외 행정기관·단체 등에 자치행정수행능력과 행정지원 등을 위한 인사교류 및 파견자에 대하여는 해당기간에 매 1월마다 0.02점. 다만, 제주자치도내에서의 인사교류 및 파견자 및 그 기간이 6개월 미만인 자는 제외한다.(제주특별자치도 지방공무원 평정규칙, 2008)

### 라) 보탬점수 평정

#### ① 평정대상

보탬점수 평정대상은 5급 이하 공무원·연구사·지도사 및 기능직공무원으로 하고 있다.

#### ② 보탬기준 항목 및 점수

보탬점수 항목 및 부여기준은 <표 II-1>과 같으며 가점의 상한점수는 2008년 12월 31일까지는 7.26점으로 하고 2009년 1월 1일부터는 6.38점으로 하고 있다.(제주특별자치도 지방공무원 평정규칙, 2008)

<표 II-1> 보탬점수 항목 및 부여기준

가점항목	부여기준	상한점수
직무관련 자격증	· 당해계급이상 : 0.5점 · 하위계급 : 0.25점	0.5점
특수지근무경력	· 특·갑지 : 월 0.025점 · 을지 : 월 0.018점 · 병지 : 월 0.013점	0.63점
외국어가점	· 1개만 인정 - 만점(0.25점) 범위내에서 차등부여 가능 - 영어 : 토플 530점(CBT197점), 토익 700점, TEPS 625점, 서울대, 한국외국어대, 부산외국어대 어학능력검정 60점 이상 0.25점	0.25점

	- 기타 외국어 : 서울대, 한국외국어대, 부산외국어대 어학능력검정 60점 이상 0.25점	
실적가점	· 5점 이내	5점
사무관리·정보처리 및 통신분야 가점	· 5급 : 0.08점~0.25점 · 6급이하 : 0.15점~0.5점	2009. 1.1 이후 폐지
장기교육가점	· 8주~16주 : 0.13점 · 16주~24주 : 0.25점 · 24주 이상 : 0.38점	

보통기준 항목 중 실적가점 대상 업무 및 가점기준은 아래와 같다.

<표 II-2> 실적가점 대상업무 및 가점기준

가점부여 분야	추진 실적	가점기준
예산절감	○ 예산절감에 기여	
	· 10억원 이상	1.0
	· 5억원 이상 ~ 10억원 미만	0.8
	· 3억원 이상 ~ 5억원 미만	0.6
	· 1억원 이상 ~ 3억원 미만	0.4
자주재원확충	○ 새로운 세원 및 경영수익 발굴	
	· 20억원 이상	1.0
	· 10억원 이상 ~ 20억원 미만	0.8
	· 5억원 이상 ~ 10억원 미만	0.6
	· 3억원 이상 ~ 5억원 미만	0.4
투자유치	○ 국제자유도시 건설 등에 도내 투자유치(미화)	
	· 1억불 이상	1.0
	· 5천만불 이상 ~ 1억불 미만	0.8
	· 3천만불 이상 ~ 5천만불 미만	0.6
새로운 업무발굴 및 업무관련 제안	○ 중앙부처(도자체) 제안상 수상	
	· 금 상	0.5
	· 은 상	0.4
	· 동 상	0.3
	· 장려상	0.2

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 노력상</li> </ul>	0.1
중앙단위 평가	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 중앙단위 평가 등을 통해 포상 수상자 및 기관 포상 부서(부서평가인 경우 실무자, 담당계장)</li> <li>• 최우수상</li> <li>• 우수상</li> <li>• 장려상</li> </ul>	0.5 0.4 0.3
기타 수상자	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 훈·포장</li> <li>○ 대통령 표창</li> <li>○ 청백봉사상(민원봉사상)</li> <li>※ 당해 직급 수상에 1회에 한함</li> </ul>	1.0 0.5 0.5
업무관련 홍보	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 소관 업무관련 대외홍보</li> <li>• 신문기고(월간지 포함)</li> <li>• 교재(저서) 등 집필</li> <li>※ 판매도서는 제외</li> </ul>	1회당 0.05 0.5
업무관련 논문발표	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 학회 등에 논문발표 실적</li> <li>• 국제학회 등</li> <li>• 국내학회 등</li> <li>※ 학위취득 논문은 제외</li> </ul>	0.5 0.3
혁신우수사례 선정 및 발표	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 중앙단위 혁신 경진대회 수상</li> <li>• 최우수</li> <li>• 우수</li> <li>• 장려</li> <li>○ 혁신마일리지 우수자</li> <li>• 상위 3% 이내</li> <li>• 상위 6% 이내</li> <li>• 상위 10% 이내</li> </ul>	0.5 0.3 0.1 0.5 0.3 0.1
소송수행	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 소송을 직접 수행하여 승소 확정시(담당자)</li> </ul>	0.3
멘토링 참여자	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 멘토링 활동평가(멘토, 멘티)</li> <li>• 최우수상</li> <li>• 우수 및 장려상</li> <li>• 참여상</li> <li>* 참여상은 멘토링 정규 활동을 이수하고 평가에 참여한 멘토링팀을 말함</li> </ul>	0.3 0.2 0.1

자료: 제주특별자치도(2008), 하반기근무성적평정계획.

## 마) 승진 후보자 명부

승진후보자명부는 승진에 필요한 요건을 갖춘 공무원에 대하여 100점을 총평정점의 만점으로 하여 승진예정 직급별로 작성하되, 명부의 평정점은 근무성적평정점 70점, 경력평정점 30점을 각각 만점으로 한다. 다만, 보탬점수 해당자에 대하여는 6.38점의 범위에서 그 보탬점수를 합산한 점수를 명부의 총평정점의 만점으로 한다. <개정 2008. 1. 2>

근무성적평정점 및 경력평정점의 만점은 기관 및 직무특성 등을 반영하여 근무성적평정점은 10점 범위에서 보탬하여 조정할 수 있고 경력평정점은 10점의 범위에서 감하여 조정할 수 있으며, 조정된 내용은 그 조정일로부터 1년이 경과한 날부터 적용한다. 이 경우 조정된 근무성적평정점 및 경력평정점의 만점의 합계는 총평정점의 만점과 일치하여야 한다.

근무성적평정점은 명부 작성기준일로부터 5급 공무원은 최근 5년(연도별 각 20%), 6급 공무원 및 연구·지도직공무원은 최근 4년(연도별 각 25%), 7급·8급 공무원은 최근 3년(최근 1년 34%, 그 외는 연도별 각 33%), 9급 공무원 및 기능 7급·기능 8급 기능직공무원은 최근 2년(연도별 각 50%), 기능 9급이하 기능직공무원은 최근 1년 이내에 해당계급에서 평정한 평정점을 대상으로 하여 산정한다.(제주특별자치도 지방공무원 평정규칙, 2008)

## 2) 목표관리제(MBO)

### (1) 목표관리제의 의의

MBO는 1954년 Peter Drucker가 그의 저서 「경영관리의 실제(The Practice of Management)」에서 관리를 의도적인 것으로 보고 목표의 달성, 즉 성취의 결과를 강조하고 모든 경영활동분야에서 반드시 목표가 설정되어야 한다고 주장하면서 등장하였다. MBO(Management by Objective, 목표관리제)란 직무성과의 향상 및 개인의 능력개발을 위한 목표를 설정하고 그 과정을 통제하며, 성취 결과를 평가하는데 있어서 개인적·집단적·조직적 목표를 통합하도록 상급자와 하급자가 참여하여 조직에 대해서 적극적인 공헌 활동을 유발하기 위한 경영관리의 시

스텝으로 시작하였다(박준우, 2000).

행정자치부는 목표관리제란 조직계층의 상·하위자간의 협의를 통하여 부서 및 개인이 목표를 명확히 설정하고, 평가자와 수행자가 목표달성에 관하여 의견 교환을 통해 평가하여 다음 목표설정에 환류하고, 그 결과를 보상체제에 반영하는 관리제도라 규정하면서, 도입의 필요성 및 목적은 정책이나 사업에 대한 엄정한 성과관리를 통해 성과에 상응한 정당한 보상을 줌으로서 공직사회 내 경쟁을 강화하고자 한다(행정자치부, 1992).

### 가) 목표 설정

목표를 설정하는 것은 조직이 지향하는 바나 조직의 존립을 위해 해결해야 할 문제를 결정하는 것이다. 사업계획을 근거로 하여 그 조직의 경영목표와 장기성장계획에 적합한 목표의 설정이 중요하며 무엇보다 목표관리제가 성과향상을 위한 관리기법으로써 실효성을 갖기 위해서는 이들 목표가 널리 수용되고 효과적으로 작용해야 하는데 이를 위해서는 그 목표의 설정과정과 형태측면에서 다음과 같은 요소가 고려되어야 한다.

첫째, 목표의 설정은 계층에 입각하여 단계별로 접근되어야 한다. 부문차원에서 전략목표, 부서차원에서 중점목표, 그리고 이의 구체적 실현을 위해 담당(직무)차원에서 기본목표를 마련하는 것이다.

둘째, 목표의 설정과정에서 상·하위자간의 의사소통과 협의절차가 절대적으로 필요하다. 그렇지 않을 경우는 설정된 목표가 구성원의 활동에 지침으로 수용될 수 없기 때문이다.

셋째, 설정된 목표가 성과평가의 기준으로 작용하기 위해서는 성과측정에 대한 불신과 왜곡이 없어야 하는데, 이러한 여지를 없애기 위해 부문별/직무별 기본 지표를 제시하거나 목표를 계량화하여 객관적인 평가가 이루어질 수 있도록 하는 것이 좋다(박중훈, 2000).

### 나) 목표에 따른 직무관리

목표의 설정이 완료되면 그 목표에 대한 성취 여부가 업무관리의 중심이 되어야 한다. 이를 위하여 관리자는 근본적으로 목표수행자가 자율적으로 창의력과 잠



재능력을 최대한 발휘할 수 있도록 책임과 권한을 이양해야 하며 설정된 목표가 업무 관리상 의미 있는 기준이나 준거로 작용하기 위해 조직이나 경영층이 설정된 목표에 충실히 입각하여 관리하여야 한다. 이를 통해 구성원들로 하여금 목표에 대한 인식을 제고시키고 아울러 제시된 목표가 구성원들의 업무 활동에 하나의 기준으로서 작용하고 있음을 확인해 주기 때문이다. 또한 관리자는 목표수행자와의 지속적인 의사소통을 통해 전략목표와 직무목표 간의 효과적인 연계나 결합을 위한 리더십을 발휘하여야 하며 상호간의 신뢰관계를 확립하여야 한다.

업무환경 변화에 따른 목표의 변경, 경영자의 방침변경, 새로운 목표확립이 요구되는 경우, 조기해결에 따른 신규 목표의 설정 등의 변경요인과 업무수행자의 직무열의 향상을 위한 사전 예방차원의 중간점검 또한 반드시 필요한 요소 중의 하나이다(조문석, 2001).

#### 다) 목표에 따른 실적의 평가

성과주의 인사제도가 사회전반에 걸쳐 확대되고 있는 현재의 기업환경에서 목표에 따른 평가는 개인별 보상에 결정적 영향을 미치는 요소이다. 그리고 평가의 핵심적인 사안으로는 공정성과 객관성이 확보이다. 즉 목표에 기초한 성과평가에 있어 객관성과 공정성이 인정되지 않을 경우 목표에 기초한 평가는 물론 목표관리제의 의의는 실현되기 어렵다. 이러한 점에서 목표관리제 하에서는 객관성과 공정성을 확보하고자 다양한 접근방식을 시도하고 있으며 그 방안들로는 첫째, 목표 설정단계에서 공정성과 객관성 확보를 위해 계량화된 측정지표의 제시를 통해 목표를 설정하는 것이며 둘째, 평가과정에서 다면평가 등의 활용을 통해 평가자와 피 평가자, 관찰자 등의 입체적 시각에서의 평가를 통한 평가의 오류를 사전에 방지하는 방법 등이 사용되고 있다(장형석, 2005).

#### 라) 평가결과의 환류/활용

목표관리제가 성공을 거두기 위해서는 목표에 근거한 성과평가 결과가 제대로 환류 되어야 한다. 목표관리제 이론에서 거론한 바와 같이 업무수행 활동과 노력이 성과로 나타나고, 자신들이 이룩한 성과에 따라 적절한 처우와 보상이 이루어질수록 개인의 직무수행능력은 향상되며, 성과중심에 대한 인식이 확산되고 성과

제고를 위한 노력을 유인할 수 있다(장형석, 2005).

## (2) 목표관리제의 운영절차

목표관리제의 세부 운영절차를 살펴보면 다음과 같다. 먼저 추진업무를 선정하고, 성과목표 및 성과지표를 설정한 다음 추진전략 및 계획을 수립한다. 이어 업무의 성격평가를 실시하여 추진업무, 성과목표, 성과지표 등을 관리하며 업무 추진실적을 확정하여 업무 달성도를 평가한다.

<표 II-3> 목표관리제도의 세부운영절차

구 분	내 용
추진업무의 선정	- 평가자와 피 평가자가 협의하여 추진업무 선정 - 피 평가자가 초안을 제시하면 평가자가 가감·수정 후 확정
성과목표 및 성과지표 설정	- 평가자와 피 평가자가 협의하여 성과목표 및 성과지표를 설정하며 피 평가자가 초안을 제시하면 평가자가 가감·수정 후 확정 - 추진업무의 수행을 통하여 궁극적으로 달성하고자 하는 상태를 표현 - 성과지표와 추진실적과의 비교를 통하여 성과목표의 달성 정도를 정확하게 측정하고자 성과지표 설정 - 새로운 지시 등으로 인하여 추진업무를 변경할 경우 성과목표·성과지표를 새로이 설정
추진전략 및 계획수립	- 성과목표를 달성하기 위하여 추진하고자 하는 일의 내용 및 방법을 기재함
업무의 성격평가 실시(사전평가)	- 목표관리제 담당부서가 목표관리제 자체시행계획을 수립하면서 성격평가 기준을 설정하여 각 부서에 통보함 - 평가자가 피 평가자와 협의하여 성격평가를 실시하거나 피 평가자가 추진업무별로 성격평가를 하여 제시하면 평가자가 가감·수정하는 방법으로 평가를 실시함
추진업무,	- 업무성과를 높이는 것이 제도의 궁극적 목적이므로 설정된 목

성과목표, 성과지표 등 관리	표의 체계적인 관리가 필요함
업무 추진실적 확정	- 성과지표별로 추진실적을 기재하되, 업무수행의 질적 평가가 가능하도록 활동 내용을 세부적으로 기술함
업무 달성도 평가	- 피 평가자의 1년간 업무 추진실적을 성과지표와 비교하여 점수를 부여하고 피 평가자들의 서열을 정함 - 피 평가자의 직급상급자를 원칙으로 하되, 소속 기관장이 따로 정할 수 있음 - 연도 말에 피 평가자가 제출한 추진실적에 기초하여 평가함 - 확인자가 평가결과 확인함
평가의 확정	- 평가자의 평가(안)에 대하여 확인자가 평가결과 확인·조정함 - 원칙적으로 피 평가자의 직급상급자가 평가자, 차상급자가 확인자가 됨 - 평가자는 성격평가와 달성도 평가를 실시하고 확인자는 평가자의 평가결과 확인 및 평가결과에 대하여 피 평가자가 의견 제시가 있는 경우 평가결과를 조정함

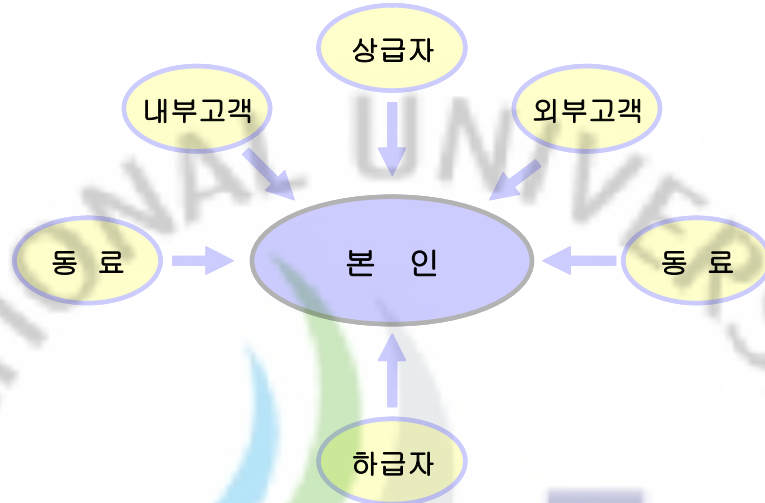
자료: 제주하이테크산업진흥원(2008), 성과중심 인사제도 혁신방안, p.86 재인용.

### 3) 다면평가제도

#### (1) 다면평가제도의 의의

다면평가제도는 공무원 스스로 파악하기 어려운 자신의 장·단점을 상사, 동료, 하급자, 고객 등 다양한 사람으로부터 평가받는 것을 말한다. 근무성적평정은 공무원의 능력발전과 행정발전, 공정한 인사기준, 인사행정기술의 평가기준 등을 확보하는데 주된 목적을 두고 있으며, 최근에는 공무원의 능력발전을 보다 중시하고 있다. 이는 근무성적평정 과정에서 공무원이 일을 잘하는지 못하는지 또는 장점은 무엇이고 단점은 무엇인지가 밝혀지고 이것이 객관적으로 평가될 기회가 있으므로 평정대상인 공무원이나 그 감독자가 개선할 점이 무엇인가를 알게 되며, 그 결과 공무원들의 발전을 촉진하고 약점을 극복하도록 도와주는 길잡이가

될 수 있기 때문이다(오석홍, 2000). 즉, 다면평가제도는 어느 개인을 평가할 때 전통적인 구도에서 직속상사만이 평가하는 것이 아니라 다수의 평가자가 모든 방향(360도)에서 평가하는 것을 말한다.



[그림 II-1] 다면평가 방식

이러한 다면평가제도는 평가의 객관성과 타당성이 높으며, 그 결과는 공무원의 능력·발전에 유익한 자료로 활용될 수 있다. 그러므로 다면평가제도는 관리방법, 인간관계, 효과성 등을 다른 사람들이 어떻게 보고 있는가에 대해 정확하고 풍부한 시각을 얻는데 도움을 주는 것을 목적으로 하고 있다. 이러한 측면에서 다면평가제도는 공무원의 능력·실적·태도뿐만 아니라 구성원간의 관계 등을 복수의 평가자에 의해 종합적으로 파악하는데 초점을 두고 있다(유민봉, 2003)

## (2) 다면평가제도의 장점

다면평가제도는 과거 상사에 의한 일방적 평가를 통해 제기되었던 많은 문제점들을 개선하기 위해 도입되어 현재 많은 민간 기업은 물론 대부분의 정부부처와 지방자치단체에 도입되어 시행되어 오고 있다. 그 도입의 필요성을 살펴보면, 우선 정부조직 내 널리 퍼져있는 권위주의 평가문화를 완화하여 개인의 조직기여도와 성과를 보다 공정하게 평가할 수 있는 점에서 매우 유용하다할 것이며, 그 장점을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 특정 피 평가자에 대해 다양한 사람들로 부터 입체적·다면적으로 평가가 이루어지게 함으로서 평가의 객관성과 공정성을 높일 수 있으며, 편파적인 평가 의견을 견제함으로서 균형 있는 평가를 할 수 있다.

둘째, 조직구성원들로 하여금 그가 접촉해야 하는 조직 내외의 모든 사람들과 원활한 관계를 증진시키려는 강한 동기를 부여함으로서 조직 내 상하간, 동료간, 부서간에 원활한 커뮤니케이션을 가능하게 하고, 감독자 이외의 다른 구성원에게도 평정에 참여할 기회를 제공함으로서 참여감과 조직에 대한 일체감을 증진시킬 수 있다.

셋째, 다면평가제는 공무원의 능력과 실적을 공정하고 객관적으로 평정함으로써 성실하고 유능한 공무원을 우대할 수 있을 뿐만 아니라 행정서비스에 대한 다양한 의견을 수렴, 평가에 활용할 수 있고, 조직구성원으로 하여금 자기계발을 촉진하도록 할 수 있다.

넷째, 다면평가제는 현대 사회의 새로운 조직유형에 부합되는 평가제도이다. 현대 사회에서는 조직의 계층적 구조가 완화되고 팀워크가 강조된다. 따라서 다른 조직원과의 긴밀한 관계에 의해서 직무가 수행되기 때문에 평가가 동료, 부하, 자기 자신의 평가가 중요성을 띠게 된다. 특히 팀제의 경우 팀과 팀원의 효과성을 파악하기 위한 유일한 방법은 다면평가를 통한 피드백이라고 할 수 있다. 만약 다수의 정보원에게 피드백을 받지 못할 경우 팀원에게는 팀워크를 위해 필요한 정보가 부족하게 된다. 또 팀에 대한 평가가 없다면 책임의식은 사라지고 성과도 떨어지게 된다.

다섯째, 단일평가의 경우 상사 1~2명이 부하직원을 평가하기 때문에 상사에게만 책임지고 복종하는 폐해가 발생할 수 있으나, 다면평가제도는 동료, 부하, 고객 등 모든 이해관계인에게 책임을 지고 서비스를 제공할 수 있도록 할 수 있다.

여섯째, 평가결과의 익명성으로 인해 평가대상에 대한 객관성 제고 및 공정하고 합리적인 평가가 가능하다(행정자치부, 2000).

### **(3) 다면평가제도의 단점**

다면평가의 단점으로는 첫째, 다면평가제도가 성과평가로 활용될 경우 평가자들은 실제보다 높게 평가를 하게 되고, 관리자들은 부하들에게 영합함으로서 보

다 높은 평가를 받으려는 인기위주의 행태가 나타날 수 있다.

둘째, 권위적 행정문화가 지배하는 경우 보다 부하나 동료 평가를 금기하기도 하며, 그 결과 평가과정에 참여를 기피하는 현상이 나타나고 결국 환류는 개인 발전이나 평가 양측면 모두 유용성이 떨어지게 된다.

셋째, 근무성적평정을 둘러싸고 평정상의 불쾌감이나 스트레스가 커질 수 있다.

넷째, 평가자들이 평가의 취지와 방법을 잘 모르고 저지를 실책 즉, 평가자들이 담합을 하거나 모략성 등 응답을 하는 등의 위험이 있다.

다섯째, 업무목표의 성취보다는 원만한 대인관계의 유지에 급급하는 행태적 성향을 조정할 수 있다.

여섯째, 평가자들의 유동성이 심한 경우 평가의 신뢰성을 확보하기 어렵고, 평가자에 따라 피 평가자에 대한 기대와 판단기준 및 평가대상에 대한 인식의 차이로 상이한 평가를 할 수 있다.

일곱째, 다면평가제도에서도 다른 평가에서와 마찬가지로 연쇄효과와 관대화 경향이 더 높게 나타나며, 이는 피 평가자들의 발전적 목적으로 다면평가제도를 활용하는데 장애요인으로 작용하게 된다.

여덟째, 다면평가제도는 다수의 평정자가 참여하기 때문에 평가자 선정과 관리, 교육훈련 등에 많은 물리적 비용을 수반 한다(오성호, 2003).

다면평가제도는 복수의 평가자에 의해 평가가 이루어지는 것이기 때문에 각 평가자의 특성에 대한 이해가 선행되어야 하며, 다면평가를 구성하는 각 평가 방식들의 장·단점을 살펴보면 다음 <표 II4>와 같다.

<표 II4> 다면평가제도를 구성하는 각 평가방식들의 장·단점

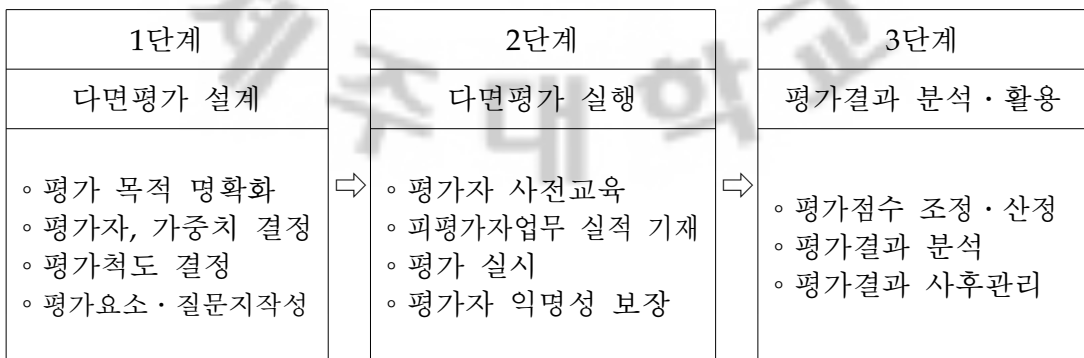
평가방식	장점	단점
상급자 평가	- 업무요구사항 및 피 평가자 행태에 친숙 - 부하의 복종 유도가 용이 - 성과에 대한 보상과 통제가 가능 - 실시가 용이함	- 인지상의 편견 - 정실과 주관의 개입 우려 - 정보의 제한
부하평가	- 상급자에 익숙해 있으며, 직접 관	- 상급자의 보복에 대한 두려움

	<ul style="list-style-type: none"> <li>찰 가능</li> <li>- 자기개발을 위한 자료의 제공</li> <li>- 상하간의 의사소통의 기회 제공</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 상급자에 대한 편견</li> </ul>
동료평가	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 업무요구사항에 친숙, 충분한 관찰</li> <li>- 업무성과의 원인에 대한 통찰력</li> <li>- 동료들 간의 의사소통 촉진</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 경쟁과 개인적 갈등으로 인한 편견</li> <li>- 정보제공을 서로 꺼림</li> <li>- 친근함이나 우정 등으로 인한 영향</li> </ul>
자기평가	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 자신의 행위를 가장 잘 알 수 있음(직무성과에 대한 풍부한 지식)</li> <li>- 결과에 대한 수용가능성이 높음</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 객관적 평가가 어려우며, 업무성과를 과장하여 추정할 우려가 있음</li> <li>- 신뢰성이 낮음</li> </ul>
고객평가	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 서비스에 대한 만족지표가 됨</li> <li>- 편견에 치우치지 않음</li> <li>- 업무성과의 지속적 개선 도모</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 불충분하고 편향된 정보</li> </ul>

자료: 이희태(2003), 다면평가제도에 대한 지방공무원의 반응과 정책과제, p78 재인용.

#### (4) 다면평가 절차

다면평가제도가 올바르게 운영되기 위해서는 무엇보다도 평가실시의 목적, 평가자의 구성, 평가요소, 평가척도 등이 바람직하게 설계되어야만 제도를 효과적으로 운용할 수 있다. 일반적으로 다면평가 절차는 각 조직의 여건과 실시방식에 따라 차이가 있지만 크게 설계→실행→평가결과 분석·활용의 3단계로 나눌 수 있으며, 그 구체적 과정은 다음과 같다.



자료: 제주하이테크산업진흥원(2008), 성과중심 인사제도 혁신방안, p.96 재인용.

#### 4) 균형성과평가시스템(BSC)

##### (1) BSC의 등장 배경

기존의 재무적 측정지표는 경영진에 맡겨진 자산에 대한 운용보고 수단(Niven2003)이고, 미래의 성과 보다는 과거의 의사결정에 대한 결과를 측정하는데 더욱 적합한 지표로, 오늘날 기업들이 채택하려는 기술과 역량을 평가하는데에는 부적절(피커 드러커 외, 1999)하며 현재 수행하고 있는 활동으로 인한 미래의 성과를 예측하지 못한다.

또한 기술의 급격한 발전과 세계화에 따른 기업 간 경쟁심화로 기업의 생존을 위한 전략경영의 필요성이 대두되었다. 전략경영이 성공을 거두려면 적절한 전략 수립도 중요하지만 이를 실행으로 옮기는 것 또한 필수적인 요소이다. 그러나 포춘지 1999년 6월 21일자 “왜 CEO들이 실패 하는가”라는 기사는 “실패하는 CEO들의 약 70% 정도는 실행력이 없었기 때문”(김범열, 2002)이라고 분석하고 있다. 이는 기업환경의 변화로 인해 전략경영의 중요성은 점점 더 증대되고 있지만, 실제로 많은 기업들이 경영전략을 제대로 실행하지 못하고 있다는 것을 보여 주는 것이다.

전략 실행을 성공적으로 수행하기 위해서는 명확한 전략 방향을 정립하고 이를 중심으로 목표 수립, 점검, 피드백 등의 활동이 체계적으로 이루어지는 관리 시스템 구축이 필수적이고 이러한 관리 시스템이 효율적으로 운영되기 위해서는 전략과 지표가 체계적으로 연계되어야 한다(김범열, 2002). 그러나 지금까지 기업들은 장기적인 전략목표 수립과는 관련성이 적은 재무적 지표 및 목표 중심의 운영체계와 통제 시스템을 구축하고 있었다(Druker et al., 1999). 따라서 단기적 재무지표를 중심으로 성과평가가 이루어졌으며, 결국 기존 전략이 얼마나 효과적으로 수행되었는지는 파악하기 힘들었다.

이렇듯 재무적 성과지표의 과도한 사용으로 인해 발생할 수 있는 한계점을 보완하기 위해 BSC가 개발되었다. 캐플란과 노턴은 많은 기업들을 관찰하고, 함께 일하면서 경영자들이 한 종류의 측정지표에만 의존하지 않는다는 사실을 알게 되었고 12개 기업을 대상으로 성과측정 프로젝트를 1년 동안 추진하면서 최고경영자들이 사업성과를 신속하면서 종합적인 관점에서 측정할 수 있는 새로운 성



과측정시스템으로서 '균형성과표(Balanced Score card)'를 개발하였다(Druker et al., 1999).

## (2) BSC의 개념 및 의의

Kaplan과 Norton(2000)은 BSC를 “전략으로부터 도출된 측정지표들을 통합하는 새로운 틀”로 Niven(2003)은 “조직의 전략으로부터 도출되어 신중하게 선택된 지표들의 합”으로, 김희경과 성은숙(2001)은 “재무적 성과지표와 비재무적 성과지표를 통한 균형적인 성과관리 도구”라고 정의하고 있다. 그러나 이들 모두 이런 간단한 정의로 BSC의 모든 것을 말할 수는 없다고 밝히고 있다.

이렇듯 한마디로 정의 내리기는 어렵지만 BSC에 대한 여러 개념들을 종합해 보면, BSC는 단기적·현재적 그리고 계량적인 재무적 성과 중심의 평가를 벗어나 중장기적·잠재적 성과 그리고 비재무적인 질적 성과까지도 가능한 한 정량화 시켜 정교하게 평가하고자 하는 전략적 성과측정 및 평가 시스템이다. 이를 위해 기업 전략에서 도출된 성과지표들을 재무, 고객, 내부비즈니스 프로세스, 학습과 성장이라는 기본적인 4가지 관점에서 종합적이고 균형적으로 측정하고자 하는 것이다.

이러한 BSC 도입을 통해 기업은 균형된 평가를 할 수 있을 뿐만 아니라 전략 달성을 쉽게 할 수 있다. 또한 BSC의 등장배경에서 살펴보았듯이 재무적 측정지표를 과도하게 사용하는데서 오는 한계점을 보완하면서 사업의 성과를 신속하면서도 종합적인 관점에서 측정할 수 있게 도와준다.

BSC개념에서 언급했듯이 BSC는 기업전략으로부터 측정지표들을 도출한다. 이것은 BSC를 활용함으로써 기업은 전략 목표 달성을 위해 필요한 활동들의 인과관계를 파악할 수 있고, 구성원들은 기업의 전략목표와 자신들의 활동이 어떻게 연계되었는지를 인식할 수 있다. 그리고 일반적으로 성과지표의 결과는 보상과 연계되기 때문에 구성원들이 주인의식과 목표 달성에 대한 동기를 보다 강하게 갖게 된다(김범열, 2002). 따라서 기업의 전략 방향과 연계된 지표를 설정하게 되면 기업의 목표 달성이 보다 용이해지고, 최고 경영층이 지향하는 바를 현장에서 일관성 있게 추구할 수 있다.

### (3) 공공부문의 BSC

많은 학자들은 공공부문의 생산성과 성과관리 분야에서의 정부조직의 성과 측정 및 관리는 상당히 광범위한 것이며 복잡하여 종합적인 관점이 요구된다고 주장한다. 이러한 관점에서 기존의 재정성과 중심의 성과측정 방식의 한계를 극복하기 위하여 창시된 BSC는 조직 내의 효율적 의사소통을 바탕으로 조직의 미래 지향적 계획을 가능하게 하여 문제해결능력을 향상시킨다. 이러한 BSC는 공공부문과 민간부문 모두에서 중요한 비중을 갖고 추진되거나 공유되고 있는 관리 철학들, 즉 교차 기능적 통합(Cross-Functional Integraton), TQM(Total Quality Management), 상시적 개선(Continuous Improvement), 그리고 개인보다는 팀에 대한 강조 등과 맥을 같이 하며 이러한 관리 철학들이 진화해서 도출된 종합모형이라고 할 수 있다(Kaplan and Norton, 1992; 이석환, 2003; 이성환, 2005a).

BSC는 민간부문에서 먼저 개발된 성과관리기법이기 때문에 민간부문의 관점에서 적용되던 지표들과 과제가 사업 간의 인과관계들이 복잡하고 다양한 속성을 가진 공공부문에 그대로 적용될 경우 많은 위험을 내포한다(McAdam and Walker, 2003). 따라서 공공부문에 적합한 모형으로 BSC를 구축하기 위해서는 민간부문의 구축절차 및 방식과는 다른 맞춤형 모형이 도출 되어져야 한다. 지금까지 공공부문의 BSC는 관점을 추가하거나 변형하는 방식으로 개발되어져 왔으나 사실상 실질적인 구축방법 내지는 절차에 있어서는 민간부문의 방식을 그대로 여과 없이 따라왔다.

위에서 언급한 공공부문의 복잡성 때문에 핵심성공 요인을 할당(Cascading)하는 방식이 달라야 하고 지표 간 인과관계를 설정하는 과정을 단순화 시켜야 한다. 이는 중앙정부의 모형과 지방자치단체의 모형이 다를 것이다. 더 나아가 고객이라는 개념이 다소 광범위하고 명확하지 않은 중앙정부에 비해 상대적으로 그 개념과 범위가 명확한 자치단체에서 BSC는 더 중요한 의미를 갖는다. 다시 말해, 중앙정부의 성과관리 또한 중요한 이슈이지만 대민행정의 접점에 있는 지방자치단체들의 성과관리는 책임성(Accountability) 확보(Dubnick, 2005)와 연계하여 또 다른 중요성을 갖는다.

공공부문 BSC의 핵심적인 요인을 관점별로 보면 학습과 혁신관점에서 조직구성원의 역량, 정보시스템 역량, 동기부여 및 권한이양, 지식경영, 혁신인프라 등

이고 내부 프로세스 관점에서는 업무처리 매뉴얼, 의사소통, 정책 서비스, 성과관리체계 숙련도, 주요 정책의 업무처리 시간, 윤리경영 실천, 국민을 위한 기관경쟁력 등이 핵심요인이다. 고객관점에서는 고객에 대한 정책의 유지 노력, 고품질의 의지 서비스, 신속한 서비스의 접근성, 접근 서비스의 편리성, 정보에 대한 국민 만족도, 민원 처리와 기관의 약속 이행을 통한 책무성 및 성과결과에 대한 중요성의 인식 등이 대표적인 요인이며, 재무관점은 공공부문의 서비스와 정책 수행의 기반적 요소로서 자원관점으로도 볼 수 있으며, 여기에는 정책집행을 위한 재원(예산, 인적자원, 정보화 기반 등) 확보 및 효율적인 재원을 운영하는 것이 중요한 요인이다.

### 3. 조직유효성

#### 1) 조직유효성의 개념

현대 조직에 있어서 조직이 얼마나 유효한가를 나타내는 조건을 규명하는 것이 조직 연구의 중요한 관건이라고 할 수 있을 것이다. 그러나 조직유효성의 개념은 아직도 발전단계에 있다. 그리고 수많은 조직유효성에 관한 논의에도 불구하고 개념, 결정요인, 평가척도에는 합의된 견해가 없어 '조직유효성의 정글'이라고 불리기도 한다(Miles, 1980).

Drucker(1973)는 능률은 일을 바르게 하는 것이며, 유효성은 성공의 기초이고 올바른 일을 하는 것이라고 하였다. 또한 조직유효성은 희소가치가 있는 자원을 획득하기 위하여 환경을 개척해 나가는 조직의 능력이라고 했다. 그리고 (Seashore, et al., 1967; Georgiou, 1973)은 조직구성원들에게 공헌도 이상의 유인을 제공함으로써 욕구를 충족시켜 줄 수 있는 조직의 능력으로 보았다. Argyris(1962)는 동일하거나 또는 절감되는 투입으로 같은 산출을 얻을 때 그 조직체는 유효성이 있다고 주장 하였으며, Hicks & Gullett(1976)는 효율적인 조직은 조직을 능가하는 힘을 가지기를 만족스러워 하는 조직이라고 하였다.

<표 II-5> 조직유효성에 대한 정의

학 자	정 의
Barnard(1939)	조직의 협동적 목표달성 수준
Georgopoulos & Tannenbaum(1957)	조직이 그의 수단과 자원을 오용함이 없이 구성원에 대한 부당한 강압을 하지 않고 조직목표 달성
Bennis(1962)	조직의 건강 - 적응력, 일체성의 의식, 현실 검증능력
Etzioni(1964)	조직이 그 목표를 달성하는 정도
Argyris(1964)	동일하거나 또는 절감되는 투입으로 같은 산출을 얻을 때
Haberstroh(1965)	조직의 목표달성 정도
Bernard(1968)	협동행위가 지향하는 확인된 목표의 달성
Mott(1972)	조직의 권력중심을 활동, 생산, 적응에 동원시키는 조직의 능력
Prasad(1973)	조직은 복합적이고 동적인 체제를 가지고 문제해결능력이 있어야 하는 사회·기술체제
Reimann(1975)	동기유발과 성취욕구 증가 노력
Perrow & Pennings(1975)	조직의 환경 적합성
Hicks & Gulick(1976)	조직을 능가하는 힘에 만족스러워 하는 조직
Katz & Kahn(1978)	조직의 수익 극대화 정도
Robbins(1990)	장·단기 목표의 달성도

자료: 김철환(2006), 전략적 리더십이 군 조직유효성에 미치는 영향에 관한 실증적 연구, 박사학위 논문, 명지대학교 대학원, p.65 재인용.

조직유효성의 개념에 관한 여러 학자들의 다양한 정의 속에 기본적으로 내포되고 있는 성격은 조직유효성 관념의 표현인 개념이라기보다는 구성 개념의 성격이 강하다는 것이다. 즉, 구성 개념은 현실성을 갖는 개념이라기보다는 사람들의 머릿속에 있는 추상적 생각으로서 이는 개념의 경계를 정하기 어렵다. 결국 총체적인 표현이 어렵다는 것이다(구연원, 2005). 한편 Daltion(1980)은 조직유효성의 평가지표를 두 가지 차원으로 나누어 경제적 지표에는 수익성, 생산성, 총매출액 등이 있고, 심리적 지표에는 조직 구성원들의 사기, 직무만족, 조직몰입 등이 있다. 그리고 김대석·차동욱(2002)는 최근 들어 조직경영의 실무자와 이론

가들은 조직시민행동을 조직유효성에 속하는 중요한 개념으로 제시하고 있다고 했다.

<표 II-6> 조직유효성 평가를 위한 지표

지 표	주 요 내 용
심리적 지표	직무만족도, 동기부여, 사기, 갈등과 응집성, 유연성과 적응성, 조직목표에 대한 조직원의 동조성, 조직목표의 내면화
경제적 지표	전반적 유효성, 생산성, 능률, 수익, 품질, 성장성, 환경의 이용도, 이해관계자 집단에 대한 평가, 인적자원의 가치, 목표달성도
관리적 지표	사과의 빈도, 결근율, 이직률, 통제, 계획과 목표설정, 역할과 규범일치성, 경영자의 인간관계 관리능력, 경영자의 과업지향성, 정보관리와 의사전달, 신속성, 안정성, 조직구성원의 의사결정 참가, 훈련과 개발의 강조

자료: 김철환(2006), 전략적 리더십이 군 조직유효성에 미치는 영향에 관한 실증적 연구, 박사학위 논문, 명지대학교 대학원, p.67 재인용.

따라서 본 연구에서 조직 유효성에 대한 변수들이 다양함에도 불구하고 조직의 유효성을 측정하는데 있어 성과평가제도가 조직구성원의 조직유효성에 연결되고, 조직유효성을 평가하는데 있어, 심리적 지표가 적합하다고 보고, 심리적 지표 중에서 최근 연구들에서 자주 다루어지는 직무만족도, 조직몰입도, 조직시민행동을 조직유효성의 변수로 정하고자 한다.

## 2) 조직유효성의 구성요소별 개념

### (1) 직무만족도의 개념

직무만족(Job Satisfaction)은 바로 직무 자체 내지는 직무를 구성하는 여러 요소에 대하여 얼마나 '흐뭇하게', '흡족하게', 또는 '우호적' 으로 느끼고 있는지의 마음 상태를 말한다(유민봉, 1997). 학자에 따라서 직무만족이라는 개념은 조금씩 달리 정의되는데 그 이유는 직무만족을 경험적으로 측정하기 위하여 사용된 도

구요인과 측정대상이 다르기 때문이다. 즉, 직무만족에 관한 서로 다른 개념 정의 위에서 각기 다른 측정 방법을 사용해서 수행되었기 때문이다(박종평, 1996). 직무란 직책에 따라 부과되어 지속적으로 수행되는 업무를 말하며, 만족은 마음에 부족함이 없는 정도로 구성원 개개인의 신념과 어느 정도 일치하고 있는지에 대한 평가에 의해 결정된다(김용근, 2006). 직무만족에 관한 고전적인 연구의 대표자인 Hoppok는 직무만족이란 '조직구성원들의 심리적·생리적·환경적 상황의 결합상태'라고 정의하였다(Hoppok, 1935). 그리고 Smith는 직무만족을 '각 개인의 자기 직무와 관련하여 경험하는 모든 감정의 총화, 또는 호감의 균형 상태에서 좌우되는 태도'라고 정의하고 있다(Smith, 1995). McCormick는 직무만족을 '직무를 통해 얻거나, 또는 경험하는 욕구만족의 정도의 함수'라고 정의함으로써 직무만족은 욕구 및 가치 등과 관련되어 있는 것으로 보고 있다(McCormick, 1974). Beatty는 Locke의 정의를 인용해서 직무만족은 '종업원이 직무가치를 달성하고 촉진시키는 것으로서 개인별로 직무평가에서 얻는 유쾌한 정서적 상태'라고 정의하고 있다(Beatty & Schnier, 1991). 그 외에 여러 학자들이 직무만족에 대한 정의를 내리고 있는데, 그 내용은 <표 II-7>과 같다.

<표 II-7> 직무만족에 대한 학자들의 정의

학 자	직무만족에 대한 정의
C. Alderfer	한 개인이 직무에 대하여 가지는 일련의 태도이며 직무 또는 직무수행 결과로 충족되어지는 유쾌하고 긍정적인 정서상태
E. A. Locke	개인의 자신의 직무와 직무경험을 통하여 즐거움을 얻는 유쾌한 감정상태
E. S. McCormic et al.	한 개인이 자신의 직무에 대하여 가지고 있는 일련의 태도
J. L. Price et al.	사회체제내의 구성원들이 체제내의 조직참여자로서 가지는 긍정적 지향
L. W. Poter	조직구성원들이 자기가 맡은 직무에 대하여 만족하는 정도
P. C. Smith et al.	직무에 대한 조직구성원들이 가지고 있는 감정
R. Katzell	실제의 양과 어떤 바라던 결과의 양의 차이

자료: 정효현(2001), 갈등관리 전략에 관한 연구, 고려대학교 박사학위논문, p.51. 재인용

## (2) 조직몰입도의 개념

조직몰입에 대한 연구는 1960년대부터 지속되어 사회학, 종교학, 정치학, 산업심리학, 행동과학 등 여러 영역에서 폭넓게 연구되었지만 각 연구자의 연구 목적에 따라 개념적 정의가 달라 보편화된 정의가 없다 하겠다. 그러나 지금까지 여러 학자들의 이론을 근거로 조직 몰입의 개념을 정의해 보면 '조직몰입이란 조직의 목표와 이익을 충족시켜 주는 방향으로 활동하도록 내재화된 규범적인 압력의 총체로서 조직 구성원이 자기가 속해 있는 조직과 동일시 하고 동 조직에 관여하며, 또한 조직에 에너지와 충성심을 바치려는 조직 구성원의 의향이다(박종득, 1990).

김선근(2006)에 의하면 몰입은 조직 내에서 종업원들이 형성할 수 있는 태도로서 많은 연구의 대상이 되어왔다. 조직몰입의 대표적 개념은 첫째, 조직의 목표와 이익을 충족시키는 방향으로 행하도록 만드는 내면화 된 규범적 압력의 총체(Wiener, 1982), 둘째, 개인의 정체성을 조직과 연계시키는 조직 지향적인 태도(Sheldon, 1971), 셋째, 특정 조직에 대한 개인의 동일시 및 태도(Poter et al., 1974), 넷째, 충성심과 의무감에 기초한 조직을 대하는 태도(Wiener & Vardi, 1980), 다섯째, 조직의 목표와 가치관 및 이와 관련된 조직의 역할과 조직 자체에 대한 감정적인 애착(Buchanan, 1974) 등이 있다.

Homans 이론의 핵심을 이루는 개인의 행위에 관한 다섯 가지의 명제는 아래와 같다(March & Simon, 1985).

- 명제 1. 성공명제 : 사람들의 행동 가운데 한사람의 특수한 행위가 더 자주 보상 받을수록 그 사람은 그 행위를 더욱 더 하기 쉽다.
- 명제 2. 자극명제 : 과거의 특정 자극에 대하여 보상받은 경험이 있다면 그와 유사한 자극이 가해질 때 개인은 동일하거나 유사한 행위를 즉각적으로 행할 가능성이 크다.
- 명제 3. 가치명제 : 활동에 대한 보상이 귀중한 것일수록 개인은 그 활동을 수

행할 가능성이 크다.

명제 4. 박탈-만족 명제 : 개인이 최근에 특정 보상을 자주 받았다면 그 보상의 가치는 떨어질 것이다.

명제 5. 공격-승인 명제 : 개인의 행동에 대한 보상이 분배 정의의 차원에서 공정하게 실현되지 않고 불이익을 받게 되면 그는 공격적 행위로 보상을 받고자 할 것이다.

이상의 다섯 가지 명제는 다음과 같은 관점에서 이해할 수 있다. 첫째, 조직에서의 개인의 행동은 보상을 필요로 한다는 것이다. 따라서 직무성과에 대해서는 공정성과 객관성이 유지되는 수준에서 적절히 보상이 주어져야 한다. 둘째, 지속적인 보상 또는 자극은 긍정적인 행동을 유발한다는 것이다(구연원, 2005).

<표 II-8> 조직몰입에 대한 정의

연구자	정의
Becker(1960)	개인의 조직에 근속하는 동안 부수적 투자에 의해 활동의 연속선 상에서 많은 이해관계가 얽혀 구속되는 상태
Kanter(1968)	사회시스템(조직)을 위해 노력하려는 의지 또는 조직에 대한 충성심 및 애착
Sheldon(1971)	개인과 조직의 일체감에 애착을 가지거나 개인을 조직에 연결시키는 조직에 대한 태도
Hrebiniak & Alutto(1972)	오랫동안 부수적 투자에 의한 개인과 조직 간의 거래의 결과로 발생하는 구조적 현상
Buchanan(1974)	개인이 조직의 목표와 가치관에 대해 가지는 정의적 애착, 자신의 역할에 대한 애착, 수단적 가치와는 다른 조직에 대한 애착
Poter, Steers, Mowday, and Boulian(1974)	개인의 특정 조직에 대하여 가지는 동일시와 심취의 정도 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 조직의 목표와 가치관에 대한 강한 신념과 수용</li> <li>• 조직을 위해 노력하려는 의지</li> <li>• 조직구성원으로 남으려는 욕구</li> </ul>
Salancik(1977)	자의적이고 명확하게 밖으로 표출되어 취소할 수 없는 자신의 행동에 의해 구속되는 상태

자료: 구연원(2005), 조직문화 유형과 리더십 유형이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구, 용인대학교 대학원 박사학위논문, p.56 재인용.



### (3) 조직시민행동의 개념

조직시민행동이란 조직에게는 유익하나 공식적인 역할을 요구하는 사항 이외에 해당되는 것으로서 공식적으로는 구체화 되거나 보상하기도 어려운 행위를 말한다. 즉, 조직구성원들의 조직 내의 역할 외 활동이라 할 수 있다. 따라서 조직시민행동은 조직구성원들의 협력과 협동을 포함한 역할 외 행동 또는 초월적 행동을 의미하기 때문에 조직의 목표를 달성하는데 매우 중요한 기능을 수행한다(서철현, 1997).

## 4. 선행연구 검토

공공기관 성과평가제도와 조직유효성에 대한 직접적인 연구는 많지 않다. 그런 관계로 본 연구에서는 성과평가제도가 직무만족도, 조직몰입도, 조직시민행동에 미치는 영향을 분석하기 위해 유사한 주제를 갖는 선행연구들을 고찰 하였다.

노학명(1996)은 연봉제를 실시하는 정보산업체 전문직 종사자 188명을 대상으로 성과평가에 대한 공정성 지각이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구에서 성과평가 과정에 대한 공정성 지각이 종업원의 조직몰입의 관계에 유의적인 상관관계가 있는 것을 입증하였다.

민병준(2001)은 광주지역 은행 종사자 100명을 대상으로 한 조직 공정성에 대한 지각이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구에서 평가과정 공정성에 대한 지각은 직무만족과 조직몰입에 유의한 영향을 미치지 못한다는 결론을 도출하였다.

변태수(2001)는 조직공정성 지각이 조직유효성에 미치는 효과에 관한 연구를 하였으며, 조직공정성 지각이 조직시민행동에 미치는 영향을 입증하고자 하였다.

한주희(2002)는 40개 기업의 영업직 사원 162명, 관리직 사원 227명을 대상으로 한 성과지향적 보상시스템과 종업원의 태도의 관계를 검증하는 연구에서 평가결과에 대한 피드백은 관리직에서는 유의한 영향을 미쳤으나, 영업직 사원의 경우에는 유의한 영향이 없다는 결론을 도출하였다.

안동범(2003)은 정부중앙부처 공무원 305명을 대상으로 평가정보시스템의 구성

요인이 조직몰입에 미치는 영향을 분석한 결과 목표 설정의 적절성은 조직몰입에 유의한 영향을 미치고 있었으나, 평가결과에 대한 피드백과 과정의 공정성은 영향을 미치지 못한다는 결론을 도출하였다.

박혜영(2003)은 서울 소재 기업체에 종사하는 303명의 종업원을 대상으로 한 연구에서 인사고과 결과에 대한 피드백은 종업원의 조직몰입에 유의한 영향을 미치며, 대부분 구성원이 결과에 대한 피드백을 바라고 있다는 결론을 도출하였다.

이정우(2006)는 조직지원 인식에 따른 감성지수와 조직유효성과의 관련성 연구에서 대구광역시 및 경북에 소재해 있는 기업체 및 기업체의 계열사 직원 413명을 대상으로 조직지원인식에 따른 감성지수가 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동과의 관련성을 입증하고자 하였으며, 조직지원인식에 따른 감성지수가 조직유효성과 관련성이 있다는 결론을 도출하였다. 또한 감성지수가 높을수록 조직유효성이 높다는 결론을 도출하였다.

유지원(2006)은 전라북도 내에 근무하는 일반직 공무원 300명, 경찰공무원 300명을 대상으로 공무원의 조직공정성이 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동과 행정서비스 품질에 미치는 영향을 연구하였다. 연구결과 조직공정성이 조직유효성에 미치는 영향 중 조직유효성의 모든 하위요인에서 분배공정성은 부(-)의 영향을 미치는 결론을 도출하였으며, 공무원의 조직유효성이 행정서비스 품질에 미치는 영향관계에서는 조직몰입은 통계적으로 유의하지 못하였으나, 조직시민행동이 높을수록 행정서비스 품질은 높아진다는 결론을 도출하였다.

황필주(2007)는 조직구성원의 감성지능이 직무만족과 조직시민행동에 유의적 영향을 미치는 것을 실증적 조사를 통해 입증하였다. 특히 조직구성원의 감성지능 4요소 중 자기감성의 평가, 타인감성의 평가, 감성의 조절, 감성의 활용은 모두 조직시민행동에 유의한 결과를 나타냈으며, 구성원들의 감성지능이 높을수록 조직의 유의한 행동인 조직시민행동이 높아진다는 결론을 도출하였다.

김용근(2007)은 경찰 조직구성원들의 청렴도가 조직애착, 직무만족, 직무몰입, 조직시민행동과의 다양한 관계를 연구하였는데, 자발성이 강요되는 조직시민행동이 경찰청렴도에 유의한 상관관계가 있다는 것을 입증하였다.

<표 II-9> 조직유효성 구성요소 선행연구

연구자 (년도)	연구 내용	조직유효성 구성요소	본연구와 관련된 구성요소
노학명 (1996)	성과평가 대한 공정성 지각이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구	직무만족 조직몰입	직무만족 조직몰입
민병준 (2001)	조직공공성에 대한 지각이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구	직무만족 조직몰입	직무만족 조직몰입
변태수 (2001)	조직공정성 지각이 조직유효성에 미치는 효과에 관한 연구	조직시민행동	조직시민행동
한주희 (2002)	성과지향적 보상시스템과 종업원태도의 관계 검증 연구	조직몰입	조직몰입
안동범 (2003)	평가정보시스템의 구성요인이 조직몰입에 미치는 영향분석	조직몰입	조직몰입
박혜영 (2003)	인사고과 결과에 대한 피드백이 종업원의 조직몰입에 미치는 영향 연구	조직몰입	조직몰입
이정우 (2006)	조직지원인식에 따른 감성지수와 조직유효성과의 관련성연구	직무만족 조직몰입 조직시민행동	직무만족 조직몰입 조직시민행동
유지원 (2006)	공무원의 조직공정성 지각이 조직유효성과 행정서비스 품질에 미치는 영향연구	직무만족 조직몰입 조직시민행동	직무만족 조직몰입 조직시민행동
황필주 (2007)	조직구성원의 감성능력이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구	직무만족 조직시민행동	직무만족 조직시민행동
김용근 (2007)	경찰청렴도와 조직유효성에 관한 연구	조직애착 직무만족 직무몰입 조직시민행동	직무만족 직무몰입 조직시민행동

자료: 연구자 정리

### Ⅲ. 제주특별자치도 성과평가제도의 실태

제주특별자치도를 대상으로 하는 성과평가 시스템으로는 「지방자치단체 국정시책 합동평가」, 「국무총리실과 제주특별자치도 간 성과평가 협약(MOU)에 의한 평가」, 「종합성과관리 평가(BSC시스템)」 등 크게 3가지로 운영되고 있다.

<표 Ⅲ-1> '07제주특별자치도 평가대상 시책 수 및 성과평가 지표 수

구 분	평가구분	평가대상시책수	평가대상시책에 따른 성과평가 지표수
계	4개 종류	971개	1,092개
국정시책 평가	합동평가	55개	164개
	개별평가	31	31
국무총리실 평가	MOU평가	17개	29개
종합 성과관리 평가	BSC시스템	868개	868개

자료 : 연구자 정리

#### 1. 지방자치단체 국정시책 합동평가

##### 1) 평가목적

지방자치단체에서 수행하는 국정 주요 시책 등의 추진상황을 평가·환류 함으로써 국정의 통합성과 효율성을 확보하고 지방자치단체 대상 각종 평가를 통합·운영하여 중앙부처 평가로 인한 지방자치단체의 업무 부담을 완화하기 위하여 지방자치단체를 대상으로 국정시책 합동평가를 실시하고 있다.(행정자치부, 2007)

##### 2) 추진근거

2001년도부터 「정부업무 등의 평가에 관한 기본법('01.5.1 시행)」에 의하여 합동평가를 실시하고 있으며, 2006년 「정부업무평가기본법('06.4.1시행)」 제정을

통해 국가 위임사무 등의 지자체 평가는 합동평가를 원칙으로 하고 부처의 개별 평가는 불가피한 사유가 있는 경우에 '정부업무평가위원회(총리실 산하)' 심의를 거쳐 실시하고 있다.

### 3) 성과평가 대상시책

2001년도부터 2007년도까지 지방자치단체를 대상으로 국정시책에 대한 개별평가 및 합동평가 실시 현황을 살펴보면 <표 III-2>와 같다.

<표 III-2> 연도별 국정시책 합동평가 및 개별평가 시책 현황

구 분	'01 평가	'02 평가	'03 평가	'04 평가	'05 평가	'06 평가	'07평가
합동평가	62개시책 (12개부처)	69개시책 (13개부처)	30개시책 (10개부처)	53개시책 (14개부처)	42개시책 (12개부처)	46개시책 (14개부처)	55개시책 (14개부처)
개별평가	-	42개시책 (10개부처)	24개시책 (9개부처)	24개시책 (11개부처)	28개시책 (11개부처)	37개시책 (13개부처)	31개시책 (11개부처)

자료 : 행정안전부(2008.7.4), 보도자료

2007년 제주특별자치도의 국정시책 평가는 14개 부처 86개(합동평가 55개, 개별평가 31개) 시책에 대하여 실시하고 있고 분야별 합동평가 및 개별평가 대상시책은 <표 III-3>과 <표 III-4>와 같다.

<표 III-3> '07년 국정시책 합동평가 대상 시책

- 총 55개 시책(합동평가 46, 연계 9) -

분야	평가대상시책	분야	평가대상시책
일반행정 (12)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 지방행정 조직관리</li> <li>• 지방공무원 능력발전</li> <li>• 기록물관리</li> <li>• 지자체 여성공무원 정책</li> <li>• 지적행정 관리</li> <li>• 지방규제 개혁</li> <li>• 비상대비업무</li> <li>• 지방세외수입 성과</li> </ul>	지역경제 (8)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 청년 실업대책 추진</li> <li>• 비정규직 인력의 합리적 운용</li> <li>• 중소기업제품 우선 구매</li> <li>• 에너지절약 및 이용 효율화</li> <li>• 공정거래질서 확립</li> <li>• 지역소비자행정</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 지자체 도서관 정책</li> <li>• 지방재정 분석진단(연계)</li> <li>• 지방행정 혁신평가(연계)</li> <li>• 주민생활 지원서비스 전달체계혁신 평가(연계)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 지방자치단체 소비자행정 평가(연계)</li> </ul>
<b>보건복지 (7)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 장애인 생산품 우선 구매</li> <li>• 지역사회 정신보건사업</li> <li>• 국가보훈대상자 예우시책</li> <li>• 식품 안전관리</li> <li>• 한약재 유통관리</li> <li>• 지자체 보건사업 종합평가</li> </ul>	<b>지역개발 (8)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 건축행정 내실화</li> <li>• 국민임대주택건설 지원</li> <li>• 비영리 민간단체 지원사업</li> <li>• 지방과학기술 진흥</li> <li>• 지방도로 정비사업</li> <li>• 낙후지역 개발사업</li> <li>• 지자체 주거복지</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 지방자치단체 복지수준 평가(연계)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 개별공시지가조사 평가(연계)</li> </ul>
<b>환경관리 (4)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 환경관리일반</li> <li>• 자연환경 보전</li> <li>• 대기·토양·수질관리</li> <li>• 폐기물 관리 일반</li> </ul>	<b>문화관광 (3)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 외래관광객 유치 홍보·마케팅 활동</li> <li>• 지방문화 예술활동</li> <li>• 옥외광고물 개선 추진</li> </ul>
		<b>안전관리 (5)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 민방위 운영</li> <li>• 소방안전 및 대응능력 강화</li> <li>• 범국민 안전문화 육성 지원</li> <li>• 시설물 안전관리</li> </ul>
<b>여성복지 (6)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 성별영향평가 추진</li> <li>• 여성인력 개발 활성화</li> <li>• 취약계층 여성의 자립지원</li> <li>• 가정·성폭력 근절 및 피해자 보호</li> <li>• 보육서비스 확대</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 지방자치단체 재난관리 평가(연계)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 지방자치단체 성매매 방지 정책 추진실적 평가(연계)</li> </ul>	<b>중점과제 (2)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 노인복지사업</li> <li>• 고용촉진훈련</li> </ul>

자료 : 행정자치부(2007), '07년 지자체 국정시책 합동평가 실시계획, 재정리

<표 III-4> '07년 국정시책 개별평가 대상 시책(31개)

시 책 명	주관기관	평가지기	담당부서
행정서비스 우수기관 평가	행정안전부	제외	자치행정과
통합방위운영 평가	국방부	1월	안전도시과
대중교통시책 평가	국토해양부	1~2월	교통항공정책과
독거노인관리사 파견사업	보건복지가족부	1~2월	노인장애인복지과

시 책 명	주관기관	평가시기	담당부서
노인 일자리 사업평가	보건복지가족부	1~2월	노인장애인복지과
소방관서 평가	소방방재청	1~2월	소방정책과
지자체 복식부기 추진실적 평가	행정안전부	2월	총무과
노인복지 우수프로그램 사업	보건복지가족부	2월	노인장애인복지과
'07년 지방자치단체 전자정부 추진평가	행정안전부	1~3월	정보정책과
소부루세라병 방역 특별포상제 평가	농림수산식품부	3월	축정과
음식문화 개선 및 좋은 식단사업 평가	보건복지가족부	4월	보건위생과
모자보건사업 평가	보건복지가족부	4월	보건위생과
'07년도 정보화마을 운영평가	행정안전부	3~5월	정보정책과
국가균형발전시행계획 추진실적 평가	행정안전부	4월	광역경제추진팀
살기좋은 지역만들기 시범사업 평가	행정안전부	5월	특별자치마을 만들기팀
농촌지도사업 평가	농촌진흥청	8월	농업기술원
을지연습	행정안전부	8월	안전도시과
물가안정관리 추진실적 평가	행정안전부	4월, 9월	경제정책과
2009 지역농업특성화사업 평가	농촌진흥청	10월	제주농업기술센터
2008기초노령연금평가	보건복지가족부	10월	노인장애인복지과
전국 전염병 관리사업 종합평가	보건복지가족부 (질병관리본부)	11월	보건위생과
지역별안전도진단 평가	소방방재청	11월	치수방재과
지식정보 자원관리 사업 평가	지식경제부	5~11월	정보정책과
상생협력 갈등관리 평가	행정안전부	12월	자치행정과
지방소도읍 육성 평가	행정안전부	12월	도시계획과
가축방역 특별포상제 평가	농림부	12월	축정과
해수욕장 관리운영 평가	국토해양부	12월	해양자원과
산림병충해 방제사업 추진 평가	산림청	12월	환경녹지과
산림시책 평가	산림청	12월	환경녹지과

시 책 명	주관기관	평가지기	담당부서
수산자원조성사업 평가	농림수산식품부	12월	수산정책과
정보공개제도운영 실태 평가	행정안전부	12월	총무과

자료 : 행정자치부(2007), '07년 지자체 국정시책 합동평가 실시계획, 재정리

#### 4) 07년 국정시책 합동평가 방법 및 평정방법

##### (1) 07년 국정시책 합동평가 체계

국정시책 합동평가 체계는 2007년 12월 31일 기준으로 하여 시·도 실무부서에서 지방행정 평가정보시스템(VPS)에 실적 입력하고, 합동평가단에서 서면심사 및 현지 검증 절차로 진행된다.

국정시책 합동평가방법으로는 평가지표 체계에 의한 서면평가(VPS 입력자료와 시·도에서 제출한 평가 증빙자료를 가지고 평가지표별 실적에 대하여 시·도 담당자간 상호검증 실시 및 확인·분석, 중앙부처 담당자로 구성된 실무지원단에서도 검증기간 중 입력된 내용을 확인하고 의견 제출), 체감도 조사(주민생활과 밀접하게 관련되어 있는 시책에 대하여 당해 업무의 행정서비스 경험자를 대상으로 설문서에 의한 전화 인터뷰 실시), 기관방문 현지 검증(VPS 입력 자료 및 이의제기사항 중 소명이 필요한 자료에 대하여 기관방문 검증)을 실시하는 방법으로 평가를 실시하고 있다.

온라인 실적평가는 시·도에서 입력한 VPS(Virtual Policy Studio) 자료를 기초로 분야별 평가단이 실적자료를 확인하고 부처 통계자료, 이의 신청(시·도, 부처, 평가단) 내용 등을 종합 고려하여 평가를 실시하며, 제출된 실적(vps 입력자료 및 증빙자료)에 대해서는 시·도간 상호검증(On-Line 검증)을 실시한다. 현지 방문 검증은 시·도에서 제출한 실적(vps 입력자료 및 증빙자료)에 대한 이의신청 사항에 한하여 현지 방문 전수 검증을 실시하는 방법으로 합동평가를 실시한다.

평가절차는 첫째, 행정안전부(합동평가위원회) 및 중앙부처(시책추진부서) 그리고 용역수행기관에서 지표 및 매뉴얼을 개발하고 둘째, 행정안전부(합동평가위원



회), 합동평가단(위원, 연구진, 실무자)에서 합동평가를 실시하며 셋째, 지방자치단체 합동평가 위원회에서 평가결과를 심의 확정하고 넷째, 장관·정부업무평가 위원회·국무총리에게 평가결과를 보고하는 절차로 진행된다.(행정자치부, 2007)

## (2) 07년 국정시책 합동평가 평정방법

평가지표별 점수를 합산하여 해당 시책의 평정점으로 산정하고, 시책별 평정점을 합산하여 분야별 평정점으로 산정한다.

평가지표(지표)별 가중치 기준은 국가적으로 추진하는 주요 시책, 사회적인 이슈가 되는 시책 등 시책의 중요성 등을 감안 합동평가위원회에서 최종 결정한다.

체감도조사 결과는 해당시책의 서면평가 결과와 합산하되 시책점수의 일정비율(서면80 : 체감도20)을 적용한다.

개별평가 결과를 합동평가에 연계하는 시책은 부처가 제출한 시·도별 평가결과를 반영하되, 평가지표 중 지방자치단체 간 형평성을 저해하거나, 일부단체에만 해당되는 등 합동평가 목적에 부합되지 않는 지표의 평가결과는 제외한다. 또한 합동평가 연계 개별평가 결과는 가중치 설정 시 1개의 개별평가 비중이 해당분야의 5%를 넘지 않도록 조정한다.(행정자치부, 2007)

## 5) 평가결과 처리 및 환류 조치

평가결과는 「지방자치단체합동평가위원회」에서 심의·확정하여 내부보고 후 「정부업무평가위원회」에 보고하고 평가결과는 市部와 道部로 구분하여 분야별 등급화(가~다)하여 결과를 공개한다. 그리고 등급화 방법으로는 일반시책분야는 상대평가 방식을 적용하여 등급화(가등급 : 시2·도3, 나등급 : 시3·도3, 다등급 : 시2·도3)하고 중점과제분야는 절대평가 방식을 적용하여 등급화(가등급 : 85점 이상, 나등급 : 70~85점, 다등급 : 70점 미만) 한다.

평가결과 환류조치는 종합보고서를 작성, 시·도 및 관련부처에 배부하여 주요 시책의 문제점 및 부진사항을 개선토록 조치하고 우수 및 특수시책에 대하여는 「사례모음집」을 발간하여 시·도 상호간 벤치마킹 자료로 활용한다.(행정자치부, 2007)

평가결과 분야별 우수기관에 대하여 재정인센티브를 실시하고 있다. 지금까지 연간 지원금액을 살펴보면 '07년 92억원, '06년 45억원, '05년 99.5억원을 지원(전국 기준) 했으며, 또한 국정시책 추진 유공 공무원에 대하여는 포상을 실시 할 계획이다 (행정안전부, 2008).

## 2. 국무총리실과 제주특별자치도 간 성과평가 협약(MOU)에 의한 평가

### 1) 평가 목적

제주특별자치도는 제주의 일을 제주가 결정·집행하는 자율적 권한 확보가 무엇보다 중요하다. 이를 위해 국방·외교 등 국가존립사무 이외 사무의 단계적 이양, 필수규제를 제외한 규제적용을 배제하는 규제자유화 추진 등이 필요하며, 이양된 권한을 효율적으로 활용하는 역량과 합리적 문화, 개방성, 포용 정신 등 사회적 토대가 구축 되었는지와 향후 지속적인 발전을 위해 어떠한 전략을 수립해야 하는 가라는 문제의 해결과 방향을 제시하기 위하여 성과평가를 실시하고 있다.(국무총리실제주특별자치도지원위원회사무처, 2008)

### 2) 추진근거

「제주특별자치도설치 및 국제자유도시 조성을 위한 특별법」 제5조제3항에 의하여 “제주특별자치도는 국무총리와 제주특별자치도의 성과목표 및 평가에 관한 협약(자치경찰 및 교육자치에 관한 사항을 포함한다)을 체결하여야 한다. 이 경우 국무총리는 중앙행정기관의 권한 이양 및 규제완화 등의 결과가 제주특별자치도의 발전과 성장에 기여하고 있는지에 대한 평가와 그 평가결과에 따른 제도 보완 등에 관하여 미리 관계중앙행정기관의 장과 협의하여야 한다”고 규정하고 있다.

### 3) '07년도 MOU 성과평가 대상시책

MOU 성과평가대상은 국무총리실과 제주특별자치도 간 협약 체결에 의하여 종합부문, 자치분권부문, 국제자유도시부문으로 구분하여 아래와 같이 성과평가

시책 및 성과평가지표를 설정하여 관리하고 있다. '07년도 성과목표·지표 중 단  
 기지표(실업률, 생태계 보존 실적, 도의회 운영실적, 이양권한 활용, 투자유치실적  
 등 29개 세부 성과지표)와 제주특별자치도에서 실시한 자체평가 결과를 성과평가  
 단에서 확인·점검하는 방식으로 평가를 실시하고 있다.(국무총리실제주특별자치  
 도지원위원회사무처, 2008)

<표 III-5> '07국무총리실과 제주특별자치도 간 MOU평가 대상시책

분야별	성과 목표	평가지책	세부성과지표
종합부문 (5개 성과지표)	일자리창출 확대	고용실적	실업률 및 청년실업률 고용률
	환경 친화적 도시조 성	환경 개선실적	지하수 수질기준 초과율 (노력도)
			폐기물 발생량 및 재활용률
자치분권부문 (14개 성과지표)	도의회 운영의 활성 화	도의회 의정활동실적	도의회(교육위원회 포함) 운영실적 의정활동에 대한 주민만족도
	중앙정부와의 새로 운 협조체계 구축	중앙 정부 특례부여 부수요청 사항 반영 실적	불법입국자검색 및 단속협조 실적
		이양된 권한의 효율 적 활용	이양권한을 활용한 새로운 시책 발굴 실적 확대된 권한을 활용한 조례 제· 개정 실적
	인건비등 경상 경비 운영의 효율성 제고	인건비 등 경상경비 운영실적	인건비 비율 경상경비 비율
	조직운영을 성과 중 심으로 혁신	성과중심의 조직 운 영실적	자치도 기능배분의 적정성 민원서비스 도민만족도 조사
	능력과 성과중심 인 사체제 확립	우수인적자원 확보 및 효율적 운영실적	전국적 모집·지역인재 선발 및 개방형 인력채용 비율 공무원 국제화 능력 개발 실적
	안전하고 질서있는 자치도 실현	주민밀착형 자치 경 찰 운영실적	고객이 체감하는 서비스 향상도 특별사법경찰사무 위반사범 단 속·검거율
	이관된 특별행정기 관서비스 품질개선	이관된 특별행정기관 업무의 조기정착	고객이 체감하는 서비스 향상도

분야별	성과 목표	평가지표	세부성과지표
국제자유도시부문 (10개 성과지표)	각종 규제를 경쟁 촉진형, 투자유치형으로 개선	투자유치 실적	내·외국인 투자유치 실적(노력도)
	국제경쟁력을 갖춘 교육서비스 중심지로 육성	외국교육기관 유치실적(노력도)	외국교육기관(초·중등) 유치 실적(노력도)
	동북아 의료관광 중심지로 육성	의료산업 육성 및 환자 진료 실적 기타 공공의료 개선 실적	의료산업 육성 추진 실적 공공의료기관 이용률 증가율
	세계적 수준의 종합 관광 휴양지로 육성	국내·외 관광객 유치 실적	관광객 유치 실적 관광수입 증가율 관광객 만족도
	지역특성에 맞는 친환경 1차산업 육성	1차산업 종사자의 실질소득 개선실적	1차산업 종사자 조수입 증가율 농수축산물 경쟁력 제고 추진실적
	국제자유도시 인프라 확충	국제자유도시 개발 프로젝트 추진실적	개발 프로젝트 추진실적(노력도)

자료 : 국무총리실제주특별자치도지원위원회사무처(2008), 제주특별자치도 '07년도 성과평가 결과, 재정리

#### 4) '07년도 MOU 성과평가 방법 및 평정방법

##### (1) MOU 성과평가 방법

MOU 성과평가는 크게 서면평가와 설문조사로 이원화 되어 실시하고, 세부성과지표에 대하여는 서면평가와 현지 실사·확인 평가를 병행하고 있다. 그리고 설문조사는 제주특별자치도민과 공무원, 기업인, 관광객을 대상으로 공공서비스에 대한 서비스 이용자 만족도 조사의 형태로 진행하고 있다(국무총리실제주특별자치도지원위원회사무처, 2008).

##### (2) 평정방법

첫째, 세부성과지표별 점수화 방법은 노력도 및 목표달성도로 하고, 등급화 방법은 우수·향상·보통·미흡으로 구분하고 있으며 자세한 사항은 아래 <표 III-6>

및 <표 III-7>과 같다(국무총리실제주특별자치도지원위원회사무처, 2008).

<표 III-6> 점수화 방법

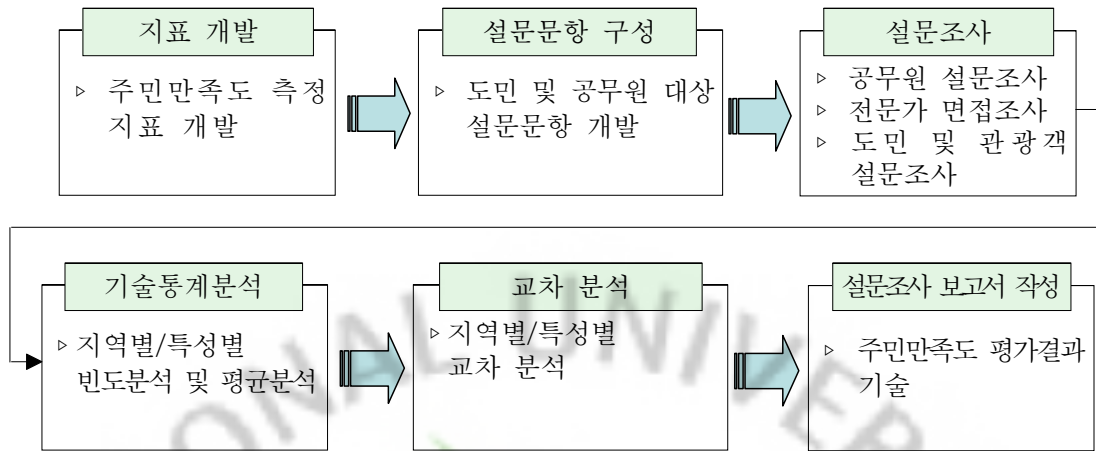
분 야	평가 항목	평가 중점사항	배 점
노력도(20)	목표(계획)의 적정성	- 충분한 사전조사·의견수렴 여부 - 목표(계획) 수준의 적정 정도	10
	시행과정의 노력도	- 목표달성을 위한 투입(인적·물적 자원) 및 자체 관리·점검 노력 정도 - 관련기관·전문가·이해관계자 협조 및 홍보 노력 정도	10
목표(계획) 달성도(80)	목표(계획) 대비 달성도	- 당초 설정한 목표치(계획) 달성 정도 ※ 결과 통제가능성 고려 가점 부여	80
계			100

<표 III-7> 등급화 방법

등 급	기 준	평 점
S(우수)	평가항목 부합정도가 매우 잘 맞고, 상당한 성과가 있음	85점 이상
A(향상)	평가항목 부합정도가 잘 맞고, 어느 정도 성과가 있음	84점~70점
B(보통)	평가항목 부합정도가 보통이며, 예년과 비슷한 수준의 성과가 있음	69점~55점
C(미흡)	평가항목 부합정도가 낮으며, 예년보다 낮은 수준의 성과가 있음	54점 이하

둘째, 주민만족도 조사에 의한 방법으로는 제주특별자치도에 대한 도민의 인지도 및 성과 체감도 설문조사, 제주특별자치도 성공조건, 제주특별자치도·중앙정부의 제안 등을 포함하며, 또한 제주특별자치도민을 모집단으로 인구비례에 성별, 연령별, 지역별 층화 추출하고 특수항목 조사를 위해 별도로 특정집단을 무작위 추출하여 모집단에 포함하여 진행하였다.

주민만족도 설문조사 분석방법을 살펴보면 기술적 통계분석 방법(지역별/특성별 주민만족도 빈도분석 및 평균분석) 과 교차분석 방법(지역별/특성별 주민만족도 교차 분석)을 사용하였다(국무총리실제주특별자치도지원위원회사무처, 2008).



[그림 III-1] 주민만족도 설문조사 분석방법

<표 III-8> 대상별 설문조사 개요

대상	대상별 설문조사 개요
도민	- 배포지역 : 각 시의 읍·면·동 사무소 - 설문지 배포수 : 1,200부 - 설문조사 관련 유의사항 : 읍·면·동 사무소를 방문한 민원인 대상
공무원	- 배포지역 : 도 본청과 제주시, 서귀포시 각 부서 - 설문지 배포수 : 도 본청(300부), 제주시(100부), 서귀포시(100부) - 설문조사 관련 유의사항 : 각 부서별, 직급별 적정 배포
특별행정기관 민원인	- 배포지역 : 7개 특별행정기관 민원창구 - 설문지 배포수 : 350부(특별행정기관별 각 50부) - 설문조사 관련 유의사항 : 민원인 대상으로 성별, 연령별 적정 배포
기업	- 배포지역 : 도내 기업인 대상 - 설문지 배포수 : 100부 - 설문조사 관련 유의사항 : 제주 상공회의소 등 협조를 통해 배포
관광객	- 배포지역 : 제주공항 탑승장 - 설문조사 관련 유의사항 : 제주특별자치도 출범 이전에 제주도를 방문하였던 경험이 있는 관광객 대상으로 설문조사

자료 : 국무총리실제주특별자치도지원위원회사무처(2008), 제주특별자치도 '07년도 성과평가 결과, 재정리

## 5) 평가결과 처리 및 환류조치

권한이양 및 제도개선 등 특례 조치에 따른 그간의 특별자치도 추진상황을 평가하여, 자치도 출범후 성과와 보완할 점 등을 발굴하고, 평가결과 나타난 성과에 대하여는 적극 홍보하고 보완사항은 원인분석 등을 통해 단계적 해결방안을 마련하고 있다. 그리고 중앙정부는 특별자치도 성공을 위한 지속적 관리·지원을 위해 전략적으로 활용하고 제주특별자치도는 권한부여에 상응한 책임성 확보 및 자체 성과총력 의지를 독려하는 조치를 하고 있다(국무총리실제주특별자치도지원 위원회사무처, 2008).

## 3. 종합성과 관리 평가(BSC 시스템)

### 1) 평가목적

「특별자치의 역량 극대화, 도민만족의 창조행정」의 도정운영 기초 실현과 성과중심의 행정문화에 기반을 둔 성과관리체계를 구축하고 조직과 개인의 성과를 체계적으로 관리하고, 성과에 상응하는 보상을 통해 행정의 생산성을 향상시키기 위하여 종합성과관리평가를 실시하고 있다(제주특별자치도, 2008).

### 2) 추진근거

제주특별자치도 설치 및 국제자유도시 조성을 위한 특별법 제53조에 의하면 「지방공무원법」 제38조, 제39조제5항 및 제76조의 규정에 의하여 제주자치도의 4급 이상 일반직지방공무원의 근무성적평정은 성과계약(평가대상자와 평가자간의 성과목표와 평가지표 및 평가결과의 활용 등에 관한 계약을 말한다)을 체결하여 그 성과계약에 의한 목표달성도를 평가하는 등의 방식으로 한다. 다만, 도조례가 정하는 5급 이하의 일반직지방공무원(연구직·지도직공무원을 포함한다) 및 기능직지방공무원 중 성과계약에 의한 평가방법이 적합하다고 인정되는 경우에는 도지사가 해당공무원에 대하여도 4급 이상 일반직지방공무원의 경우에 준하여 성과계약에 의한 평가를 실시하여 근무성적평정을 할 수 있다고 규정하고 있다.

제주특별자치도 지방공무원 임용 등에 관한 조례 제24조에 의하면 “제주특별자

치도 설치 및 국제자유도시 조성을 위한 특별법 제53조에 따라 제주자치도 및 행정시의 4급 이상 일반직공무원의 근무성적평정은 성과계약에 의한 평가결과 등에 의한다. 다만, 도지사는 특정직공무원과 별정직공무원, 5급 이하 일반직공무원, 연구·지도직 및 기능직공무원에게도 4급 이상 일반직 공무원의 경우에 준하여 성과계약에 의한 평가를 실시하여 근무성적평정을 할 수 있다”고 규정하고 있다.

제주특별자치도 지방공무원평정규칙 제5조에 의하면 제주특별자치도 지방공무원 임용 등에 관한 조례 제24조에 따른 4급 이상 공무원외에도 연구관·지도관에 대한 근무성적평정은 성과계약평가에 의한다.

지방공무원보수규정 제32조 및 제38조에 의하면 연봉제 적용대상공무원(고정급적연봉제 적용대상공무원을 제외한다)의 성과연봉은 전년도 업무실적에 대한 평가결과에 따라 지급한다고 규정하고 있으며, 연봉제 구분 및 그 적용 대상 공무원은 <표 III-9>와 같다.

<표 III-9> 연봉제의 구분 및 적용대상 공무원 구분표

구분	적용대상공무원
고정급적연봉제	정무직공무원
성과급적연봉제	제4조제3항의 규정에 의한 봉급표의 적용을 받는 공무원 중 1급 내지 4급 또는 1급 내지 4급상당 공무원(4급 또는 5급의 복수직 정원에 해당하는 4급공무원을 제외한다)
	계약직공무원

《 그동안 추진 경위 》

- '05. 5. BSC 성과관리시스템 도입 추진
- '06. 1~6 BSC 시범운영(34개실과), 문제점 등 도출
- '06. 7. 제주특별자치도 출범에 따른 BSC 확대구축
- '07. 3. BSC 성과관리체계 및 시스템 구축완료
- '07. 4. BSC 시스템 본격 가동
- '07. 9 ~ '08. 2 행정시(제주시, 서귀포시) BSC 구축
- '08. 3. 도 본청, 직속기관, 사업소, 행정시, 읍면동 BSC 운영



### 3) 성과평가 대상 시책

제주특별자치도에서는 종합성과관리 대상시책은 868개(고유지표 857개, 공통지표 11개)이며 이를 국단위 및 과단위로 분류하였을 경우에는 <표 III-10>와 같이 1,977개에 해당하는 성과지표를 관리하고 있다(제주특별자치도, 2008).

<표 III-10> BSC 성과지표 현황

구 분		총 관			국 단 위			과 단 위		
		계	본청	직속기관 사업소	계	본청	직속기관 사업소	계	본청	직속기관 사업소
합계	계	1,977	1,133	844	417	226	191	1,560	907	653
	고객	249	141	108	54	31	23	195	110	85
	프로세스	987	575	412	218	114	104	769	461	308
	재무	127	78	49	26	15	11	101	63	38
	학습	614	339	275	119	66	53	495	273	222
고유 지표	소계	857	521	336	180	94	86	677	427	250
	고객	37	26	11	8	5	3	29	21	8
	프로세스	781	462	319	166	86	80	615	376	239
	재무	24	22	2	4	3	1	20	19	1
	학습	15	11	4	2	0	2	13	11	2
공통 지표	소계	1,120	612	508	237	132	105	883	480	403
	고객	212	115	97	46	26	20	166	89	77
	프로세스	206	113	93	52	28	24	154	85	69
	재무	103	56	47	22	12	10	81	44	37
	학습	599	328	271	117	66	51	482	262	220

자료 : 제주특별자치도(2008), '08 종합성과관리 평가 계획

<표 III-11> BSC 공통지표(11개 지표)

지표명	세부과제	주관부서
공약사항 추진율		혁신기획관실
지식관리시스템 활용율		혁신기획관실
시책개발평가 점수		혁신기획관실
고객만족도		총무과

전화친절도		총무과
업무관리시스템 활용율		정보정책과
예산집행율		예산담당관실
직원교육 이수율		인적자원과
연가 사용율		총무과
지역경제 활성화 참여율	중소기업제품 구매실적	기업사랑과
	1사 1공무원커피 운영실적	기업사랑과
	제주사랑상품권 구매실적	경제정책과
부서협력도	시책홍보실적	공보관실
	개인별 업무추진 목표설정 및 일정관리	혁신기획관실
	교육, 행사, 평가 참여실적	전부서
	설문조사 참여율	전부서

자료 : 제주특별자치도(2008), '08상반기 BSC 공통지표 추진실적 평가

#### 4) BSC 평가방법 및 평정방법

성과관리 및 평가는 BSC 성과관리 시스템에 의한 성과관리의 효율성, 체계화 도모, 성과평가의 객관성·공정성·투명성·신뢰성 확보 상태를 온라인을 이용해 실시합니다. 성과평가는 조직평가와 개인평가로 구분하여 시행하며, 조직평가는 BSC 운영 과단위(단위사업소 포함) 이상 부서를 대상으로 평가하고, 개인평가는 4급 이상은 직무성과(조직평가+개인역량평가) 평가를 실시하고 5급은 성과지표 달성도 평가를 실시한다. 평가요소 및 평가내용은 <표 III-12>, 보정점수 산정기준은 <표 III-13>과 같다(제주특별자치도, 2008).

<표 III-12> 평가요소 및 평가내용

구분	평가요소	배점	평가내용	평가자	비고
조직평가	계	100			
	BSC지표 달성도	70	- 주요업무 추진실적 - 고객만족도, 전화친절도 - 공무원 역량강화 실적 등	업무담당자 부서장	BSC시스템

			의 계획(목표) 대비 실적		
	지표성격 평가	15	- 업무의 대표성 - 목표설정의 적정성, 합리성 - 업무의 중요도, 난이도 - 업무의 효율성, 측정가능성 등	내부평가 외부평가	BSC시스템 평가단 선정
	부서역량	15	- BSC 지표에 포함되지 않은 시책추진성과, 부서협력도 - 도정성과 기여도 - 현안문제 해결 노력도 등	- 도지사 - 부지사 - 실국장 - 성과관리부서	BSC시스템
개인평가	계	100			
	4급 이상 조직평가	85	- BSC지표달성도 (70%) - 지표성격평가(15%) - 부서역량 평가(15%)		BSC 시스템
	개인역량평가	15	- 리더역량 : 비전제시, 조직관리 능력 등 - 직무역량 : 전문성, 문제해결 능력 등	평가단 구성	
	5급 BSC 지표 달성도	100	- BSC 지표달성도(고유지표 +공통지표) - 지표성격평가 점수 - 지표관리 실적		BSC 시스템
보정점수	가감점	±3	▲ 가 점 - 중앙단위평가 기관표창 - 재정인센티브 - 지표발굴 실적 - 지표관리실적 - 직무제안 - MOU평가 결과 - 뉴제주운동 추진실적 ▲ 감 점 - 자료제출및 실적입력 지연 - 부서(기관) 경고 - 업무처리 잘못으로 인한	성과관리 부 서	

			이미지 훼손 - 뉴제주운동 추진실적 - 허위실적입력 및 자료제출		
--	--	--	---	--	--

자료 : 제주특별자치도(2008), '08 종합성과관리 평가 계획

<표 III-13> 보정점수 산정기준

평가항목별	평가지표	평가자	평가내용	배점	비고
가점평가	중앙평가 기관표창	성과관리 부서	▲ 최 우수 ▲ 우 수 ▲ 장 려	0.2 0.1 0.05	12월말 기준
	재정 인센티브	성과관리 부서	▲ 5억원 이상 ▲ 2 ~ 5억원 미만 ▲ 1 ~ 2억원 미만	0.2 0.1 0.05	" "
	고유지표 발굴	"	▲ 적정지표 발굴 - 담당별 2개 초과시 지표당	0.1	고유지표 5개 이하 부서제외
	지표관리	"	▲ 분기지표 지표별 ▲ 반기지표 지표별	0.02 0.01	실적입력 기준
	직무제안	"	▲ 금상이상 ▲ 은상이상 ▲ 동상이상	0.5 0.3 0.2	
	MOU 평가관리	"	▲ 우수(85점이상) ▲ 향상(84~70점) ▲ 보통(69~55점)	1 0.5 0.25	외부평가 결과기준
	뉴제주운동 추진실적	"	▲ S등급(20%) ▲ A등급(20%)	1 0.5	평가결과
	자료제출 실적입력 지연	"	▲ 자료제출기한 지연 (1일당)	0.02	"
	기관(부서)경고	"	▲ 감사결과 기관(부서) 경고	1	
	감점평가	업무부실 처리	"	▲ 이미지 훼손 ▲ 재정손실 1천만원 - 0.2점기준으로 1천만원 증가시 마다 0.2점 추가 감점	2점 범위

	뉴제주운동 추진실적	"	▲ C등급(20%) ▲ D등급(20%)	0.5 1	평가결과
	허위실적 입력 및 제출	"	▲ 1개지표당	10	달성도

자료 : 제주특별자치도(2008), '08 종합성과관리 평가 계획

### (1) 조직성과 평가 기준

조직성과 평가는 성과지표달성도평가(70점)+지표성격평가(15점)+부서역량평가(15점)+가감점(±3점)으로 구분하여 평가를 실시하며 조직성과 평가기준은 <부록 1>과 같다.

조직성과 평가 기준 중 성과지표 달성도 평가방법(만족도 조사는 부록 1에 명기 되었기에 생략) 및 지표성격평가 점수 계산방법 예시를 살펴보면 <부록 2> 및 <부록 3>과 같다(제주특별자치도, 2008).

### (2) 개인성과 평가 기준

직무성과계약제는 기관장(직상급자)과 직무수행자 간 성과계약을 체결하여 성과목표 및 지표에 대하여 합의하고 당해 연도의 직무성과계약에 의해 목표 달성도를 평가하여 그 결과에 따라 보수, 인사관리에 반영하는 개인성과 평가 제도를 의미한다. 그리고 직무성과계약제 시행목적으로는 조직목표와 개인목표를 유기적으로 연계하고 결과 중심의 성과지표를 설정함으로써 개인에 대한 성과평가를 통해 조직의 성과향상과 연초에 체결된 성과계약서 내용을 바탕으로 상·하급자 간 주기적인 성과면담과 피드백을 통한 개인능력 발전을 도모함에 있다.

개인 성과관리 및 평가대상은 5급이상 공무원을 대상으로 하고 성과평가기준은 담당(5급)은 고유지표달성도(50%)+공통지표 달성도(30%)+지표성격평가(15%)+지표관리실적(5%)+보정점수(±3점)를 기준으로 종합평가하고, 실국장 및 과장은 조직평가(85%)+개인역량평가(15%)를 기준으로 종합평가를 실시하고 있으며, 개인성과 평가기준 및 개인성과 평가 점수 계산 방법은 <부록 4> 및 <부록 5>와 같다(제주특별자치도, 2008).

## 5) 평가결과 처리 및 환류조치

BSC 성과지표 달성도 및 지표성격평가 결과에 대하여 평가자로 하여금 성과평가를 객관적이고 공정하게 하도록 책임감을 갖게 하는 한편, 평가대상 공무원이 확인 기회를 제공하고 모든 성과계약평가가 완료된 후 평가대상 공무원에게 공개 기간(2일)을 정하여 고지 후 평가대상 공무원의 요청 시 공개를 한다.

조직성과 평가 결과는 부서별 성과상여금 지급 결정 기준으로 활용(5급 이하)하고 성과평가 결과가 미흡한 부서나 개인의 업무프로세스에 대해 그 원인을 분석하고 대안을 모색하여 프로세스를 개선하는데 활용하고 또한 평가결과를 차기 연도의 전략수립, 예산편성, 업무개선에 활용한다.

개인성과 평가 결과는 4급 직위(과장) 이상 공무원에 대하여는 근무성적평정 점수로 활용하여 성과연봉 및 보직관리에 반영하고, 5급(담당급) 공무원에 대하여는 근무성적평정\*시 근무실적 50%중 30%를 반영 평가 한다(제주특별자치도, 2008).

근무성적평정\* = 근무실적 50% + 직무수행능력 50%

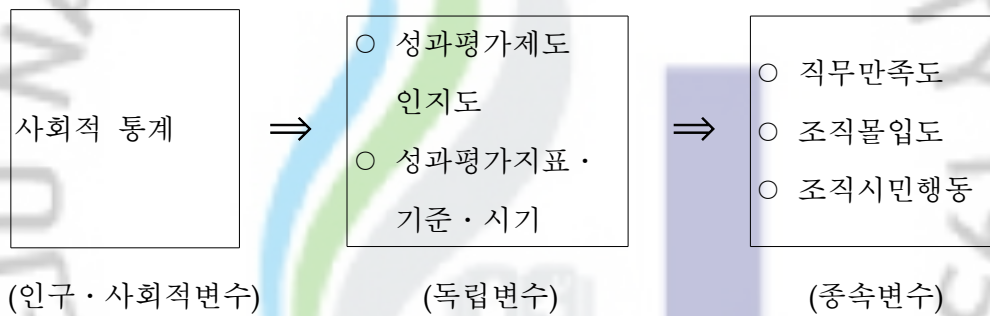
- 근무실적 = 난이도 10점 + 달성도 20점 + 노력도 20점

## IV. 모형 설정 및 실증 분석

### 1. 모형 설정 및 가설 설정

#### 1) 모형 설정

본 연구의 모형은 기존의 선행연구를 바탕으로 공무원의 인구·사회적 변수로 성별, 연령, 학력, 근무년수, 직급 등을 선정하였으며, 독립변수로는 제주특별자치도 성과평가제도를 선정하였다. 종속변수로는 조직유효성의 구성요소인 직무만족도, 조직몰입도, 조직시민행동을 선정하였다.



[그림 IV-1] 연구 모형

본 연구의 연구 모형은 공무원의 사회적 변수가 성과평가제도인지도와 성과평가지표·기준·시기에 미치는 영향을 알아보며, 성과평가제도가 직무만족·조직몰입·조직시민행동으로 정의되는 조직유효성에 미치는 영향을 알아본다. 따라서 본 연구에서는 독립변수인 성과평가제도가 조직유효성에 미치는 영향을 고려하여 분석의 모형을 설정하고자 한다.

#### 2) 가설 설정

본 연구에서는 이론적 고찰을 토대로 '성과평가제도가 조직유효성의 구성요소인 직무만족도·조직몰입도·조직시민행동에 영향을 미칠 것이다'라고 전제하고 다음과 같은 가설을 설정하였다.

첫째, 공무원의 인구·사회적 변수로 성별, 연령, 학력, 근무년수, 직급, 근무기간에 따라 사회자본의 구성요소인 신뢰, 규범, 네트워크의 차이가 있을 것이다.

<가설 1> 공무원의 사회적 변수에 따라 성과평가제도 구성요소 간에 차이가 있을 것이다.

둘째, 성과평가제도가 조직유효성에 영향을 미칠 것이다.

<가설 2> 공무원 조직 내의 성과평가제도가 조직유효성에 영향을 미칠 것이다.

<가설 2-1> 공무원 조직 내의 성과평가제도가 직무만족도에 영향을 미칠 것이다.

<가설 2-2> 공무원 조직 내의 성과평가제도가 조직몰입도에 영향을 미칠 것이다.

<가설 2-3> 공무원 조직 내의 성과평가제도가 조직시민행동에 영향을 미칠 것이다.

## 2. 조사개요 및 표본자료의 특성

### 1) 변수의 조작적 정의

#### (1) 성과평가제도

공공부문에 대한 평가의 개념은 학자마다 상당한 차이를 보여주는데, 이러한 학자들의 견해를 종합해 보면 크게 두 가지로 정의할 수 있다. 하나는 정부의 정책이나 사업의 효과성 또는 효율성을 측정하는 것이고 다른 하나는 측정되고 사정된 결과를 정책과정에 반영하기 위한 인과분석 및 환류 등을 포함하는 것이다. 「정부업무 등의 평가에 관한 기본법」 제2조에 따르면 평가는 '정부업무 등의 추진내용 및 집행성과 등을 점검·분석·평정하고, 그 결과를 정부업무 등에 반영하는 것'으로 되어 있는데, 이는 학자들이 제기한 두 가지 측면을 모두 수용한 것이다(양기용 외, 1998). 따라서 성과평가제도에 대한 인식과 성과평가지표·기준·시기에 대한 구성원들의 견해를 알아보려고 한다.



## (2) 조직유효성의 직무만족 · 조직몰입 · 조직시민행동

### 가) 직무만족

직무만족은 조직 구성원 개개인이 자기의 욕구와 가치 그리고 태도와 신념 등의 수준이나 차원에 따라 그들의 직무나 직무환경 등에 대하여 갖는 포괄적인 감정적 상태를 말한다.

따라서 본 연구에서는 직무만족을 업무만족도와 상사와의 관계, 동료와의 관계에 대해 알아보하고자 한다.

### 나) 조직몰입

조직의 성과에 영향을 미치는 변수 중 조직몰입에 대한 연구가 그동안 많이 이루어져왔으며, 연구결과 조직몰입 수준이 높을수록 조직성과가 향상될 가능성이 높고, 조직몰입이 조직유효성의 유용한 지표라는 것이 밝혀졌다.

본 연구에서의 조직몰입은 조직구성원들이 조직에 대하여 느끼는 심리적 애착심으로 조직구성원들의 조직에 대하여 감정적으로 애착을 갖고 조직과 일체감을 갖는 것을 의미한다. 세부지표로는 충성심과 애착 등을 알아보았다.

### 다) 조직시민행동

조직시민행동은 자발적인 노력 등 공식적으로는 역할이 요구되는 사항 이외에 해당되는 것으로서 구체화되거나 보상하기 어려운 행위를 말한다.

본 연구에서는 세부지표로 공식적으로 인정되거나 보상받지는 못하지만 조직의 조직에서 일이 많은 다른 동료를 도와주거나, 자발성을 알아보았다.

## 2) 설문지 구성

본 연구의 목적은 공공조직 성과평가제도가 조직유효성에 어떠한 영향을 미치는지를 파악하는 것이다. 따라서 독립변수와 종속변수의 혼재를 피하고 요인을 대변할 수 있도록 하위요소들을 구성하였다.

<표 IV-1> 설문지 구성

변수	측정지표	문항척도	문항내용	문항번호
독립 변수	성과평가제도 인식	성과상여금, 프로세스개선· 활용 성과연봉	성과평가결과 부서별 지급결정 기준인식 여부	1
			성과평가 결과 부서나 개인 프로세스개선·활용하는지에 대한 인식 여부	2
			개인성과평가결과 근무성적평정 점수 활용 및 성과연봉 반영에 대한 인식 여부	3
	평가지표· 기준·시기	지표성격 개선 평가기준 단순화 평가지기 조정	평가지표에 대한 중복성 조정 여부	4
			복잡한 평가산식 단순화에 대한 여부	5
			지표성격평가 방법에 대한 개선 여부	6
			평가지기 횟수 조정에 대한 여부	7
직무만족	업무만족 구성원간의 관계	업무만족에 대한 여부	8	
		상사와의 관계에 대한 여부	9	
		동료와의 관계에 대한 여부	10	
종속 변수	조직몰입	애착 소속감 충성도	조직에 대한 강한 애착심	11
			조직에 대한 나의 의미	12
			조직에 대한 강한 소속감	13
			조직에서 정년퇴임을 맞는 행복감	14
			조직에 대한 충성심	15
			조직에 대한 헌신도	16
조직시민행동	자발성	동료에 대한 봉사	17	
		신규직원에 대한 봉사	18	
		업무에 대한 책임감	19	
		동료들과의 협력	20	

측정지표로 독립변수로는 성과평가제도 인식과 평가지표·기준·시기를 선정하였다. 성과평가제도의인식 하위변수로는 성과상여금, 프로세스개선·활용, 성과연봉을 선정하였고, 평가지표·기준·시기의 하위변수로는 지표성격 개선, 평가기준 단순화, 평가지기 조정을 선정하였다. 종속변수로는 직무만족도, 조직몰입도, 조직시민행동을 선정하였다. 직무만족의 하위변수로는 업무만족과 구성원간의 관계를 선정하였고, 조직몰입도의 하위변수로는 애착심, 소속감, 충성도를 선정하였으며, 조

직시민행동의 하위변수로는 자발성을 선정하였다.

설문문항은 총 20문항으로 독립변수 7문항과 종속변수 13문항을 구성하여 조사하였다. 독립변수의 설문문항은 성과평가제도 인식 3문항, 평가지표·기준·시기 4문항으로 구성하였으며, 종속변수 설문문항은 직무만족도 3문항, 조직몰입도 6문항, 조직시민행동 4문항으로 구성하였다. 측정척도는 '전혀 그렇지않다', '그렇지않다', '보통이다', '그렇다', '매우 그렇다' 등 likert 5점 척도를 사용하였다.

### 3) 표본설계

본 연구의 목적은 기존 이론적 연구를 통해 성과평가제도가 조직유효성에 미치는 영향을 실증 분석하는 데 있다. 연구대상은 제주특별자치도의 대표적 공공조직인 제주특별자치도청을 선정하였다.

본 연구의 표본은 제주특별자치도청에 근무하는 공무원이며, 2008. 10. 24 ~ 2008. 10. 31까지 실시하였다. 조사방법은 연구대상으로 선정된 제주특별자치도청을 직접 방문하여 경험이 있는 공무원의 협조를 얻어 무작위 추출방식(random sampling design)으로 설문지 배포 및 회수를 하였다.

제주특별자치도청에 300부를 배포하였으며, 회수된 설문지는 300부(100%)였으며, 이중 분석에 부적합하다고 판단되는 10부를 제외하고 290부를 실증분석에 사용하였다.

<표 IV-2> 연구대상과 조사방법

구 분	내 용
대상기준	제주특별자치도청
표본 선정	업무부서와 상관없이 제주특별자치도청 300부
조사기간 및 방법	본 조사 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 조사기간: 2008.10.24 ~ 2008.10.31</li> <li>• 제주특별자치도청 공무원을 대상으로 무작위 표본추출 설문조사</li> <li>• 설문지 배부 및 회수: 제주특별자치도청 300부를 배부하여 300부 회수(100%)</li> <li>• 유효표본: 290부(일관성이 부족하거나 무성의한 10부 제외)</li> </ul>

#### 4) 조사대상자의 사회적 특성

본 연구의 설문에 응답한 대상자들의 특성을 살펴보면 <표 IV-3> 에 나타난 것처럼 전체 290명의 응답자들 중 남자 공무원 224명(77.2%), 여자 공무원 66명(22.8%)으로 여자 공무원 보다 남자 공무원이 54.4% 많은 것으로 나타났다.

연령분포는 29세미만 3명(1%), 30~39세 89명(30.7%), 40~49세 147명(50.7%), 50~59세 51명(17.6%) 등으로 나타났다. 학력은 고졸 12명(4.1%), 전문대졸 59명(20.3%), 대졸 188명(64.8%), 대학원 이상 31명(10.7%)으로 나타났으며, 4년제 대학 이상 학위소지자가 전체의 219명(75.5%)으로 나타나 제주특별자치도 공무원의 높은 학력수준을 확인할 수 있었다.

근무년수 분포를 보면 5년 이하 24명(8.3%), 6년~10년 26명(9%), 11년~15년 71명(24.5%), 16년~20년 68명(23.4%), 21년~25년 50명(17.2%), 26년~30년 41명(14.1%), 31년 이상 10명(3.4%)로 나타났다. 직급은 기능직 23명(7.9%), 8·9급 16명(5.5%), 6·7급 190명(65.5%), 5급 56명(19.3%), 4급 이상 5명(1.7%) 순으로 응답되었다.

<표 IV-3> 사회적 특성

구분		빈도(명)	비율(%)
성별	남성	224	77.2
	여성	66	22.8
연령	29세이하	3	1.0
	30~39세	89	30.7
	40~49세	147	50.7
	50~59세	51	17.6
학력	고졸	12	4.1
	전문대졸	59	20.3
	대졸	188	64.8
	대학원이상	31	10.7
근무년수	5년이하	24	8.3
	6년~10년	26	9.0
	11년~15년	71	24.5

	16년~20년	68	23.4
	21년~25년	50	17.2
	26년~30년	41	14.1
	31년이상	10	3.4
직급	기능직	23	7.9
	8.9급	16	5.5
	6.7급	190	65.5
	5급	56	19.3
	4급이상	5	1.7
합계		290	100.0

자료 : 연구자 정리

### 3. 표본자료의 검증

#### 1) 요인분석과 신뢰도 분석

연구모형과 가설을 검증하기 전에 데이터의 손실을 최소화하고 변수들의 수를 축소하는 요인분석과 자료의 측정 항목들이 어느 정도 일관성 있게 측정되었는지 알아보는 신뢰도 분석을 실시하였다.

요인분석은 주성분분석을 사용하였고 직각회전 중 베리맥스 회전을 채택하였다.

신뢰도를 알아보기 위해 Cronbach's  $\alpha$  계수를 이용하였으며, 일반적으로 인문사회과학에서는 0.6 이상이면 척도의 신뢰도가 있는 것으로 판단된다.

분석결과 공무원 조직 내의 성과평가 제도를 측정하는 7개의 문항은 2개의 요인 즉, 성과평가제도 인식, 평가지표·기준·시기로 구성되었다. 조직유효성을 측정하는 13개의 문항은 3개의 요인으로 구성되었다.

성과평가제도 인식에 대한 요인분석의 결과 아이겐 값(1이상)과 분산설명력은 아래표 <표 IV-4>와 같다. 성과평가제도 인식은 2.670(38.13%), 평가지표·기준·시기는 2.039(29.12%)로 나타났으며, 신뢰도 분석결과는 전체의 Cronbach's  $\alpha$  계수는 (.719)로 나타나 구성된 설문지의 각 문항에 대한 Cronbach's  $\alpha$  는 대체로 .60 이상 이므로 사용하는데 무리가 없는 것으로 나타났다.2) 측정항목들의 평균

값을 살펴보면 대체적으로 낮게 나타났다. 이는 조직의 성과평가제도가 조직구성원들에 대해 충분한 홍보와 교육이 이루어지지 않은 것으로 생각되며, 평가지표의 기준과 시기 또한 구체성을 가지고 구성원들의 업무에 지장을 주지 않는 범위 내에서 평가가 이루어져야 된다고 사료된다.

<표 IV-4> 성과평가제도에 대한 요인 분석과 신뢰도 분석

구 분		요 인		평균값	표준 편차	Cronbach's alpha
		성과평가 인식	평가지표·기준·시기			
성과평가제도 인식 2.670 <sup>a</sup> 38.13 <sup>b</sup>	성과상여금 기준 활용 인지	.875	-.011	2.02	.876	.719
	프로세스 개선·활용에 대한 인지	.832	.148	2.39	.850	
	4급이상 근평점수 활용 성과연봉 반영에 대한 인지	.814	.005	2.06	.770	
평가지표·기준·시기 2.039 <sup>a</sup> 29.12 <sup>b</sup>	지표성격평가 방법 개선에 대한 견해	.091	.806	2.28	.969	
	5급 평가점수 조정에 대한 견해	.109	.805	2.25	.990	
	평가제도 연 3회 조정에 대한 견해	.050	.792	2.03	.893	
	평가산식 복잡성에 대한 견해	-.088	.781	2.28	1.048	

2) 신뢰성은 측정도구의 정확성이나 정밀성을 나타내는 것으로서 의존가능성, 안전성, 일치성, 예측가능성 및 정확성과 동일한 의미를 갖는다. 신뢰성 분석(reliability analysis)은 동일한 개념을 독립된 측정방법으로 측정한 경우 결과가 비슷하게 나타나야 한다는 것을 전제로 하고 있다. 신뢰성 분석은 일반적으로 Cronbach's Alpha 와 같은 신뢰성 척도를 사용하며, alpha는 테스트의 내적 일관성(internal consistency), 즉 검사문항이 동질적인 요소로 구성되어 있는지를 알아보는 데 그 초점을 두고 있다. 일반적으로 신뢰성 척도인 Cronbach's Alpha 값이 .60이상이면 신뢰성이 있다고 보며 전체 항목을 하나의 척도로 종합하여 분석할 수도 있다. Nunnally는 탐색적인 연구분야에서는 Cronbach's Alpha 값이 .60이면 충분하고, 기초연구분야에서는 .80, 그리고 중요한 결정이 요구되는 응용연구 분야에서는 .90이상이어야 한다고 주장한다(한승준, 2007, 사회조사방법론).

주: 요인추출 방법: 주성분 분석

a: 아이겐 값

b: 분산설명력(%)

직무만족에 대한 요인분석 결과는 아래 <표 IV-5>와 같이 나타났다. 단일변수로서 아이겐 값과 분산설명력은 2.202(64.4%)로 나타났으며, 신뢰성 분석결과 Cronbach's a 계수는 (.769)로 높은 신뢰도를 나타내고 있다. 측정항목들의 평균 값 결과를 살펴보면 업무만족과 상사와의 신뢰, 동료와의 신뢰 등 평균값이 높게 나타났으며, 이는 직무에 대한 만족이 높다고 사료된다.

<표 IV-5> 직무만족도에 대한 요인 분석과 신뢰도 분석

구분	변수		평균값	표준편차	Cronbach's alpha
	직무만족				
직무만족 2.202 <sup>a</sup> 64.4 <sup>b</sup>	업무만족	.835	3.11	.921	.769
	상사 신뢰	.828	3.31	.807	
	동료 신뢰	.727	3.52	.726	

주: 요인추출 방법: 주성분 분석

a: 아이겐 값

b: 분산설명력(%)

조직몰입에 대한 요인분석 결과는 아래 <표 IV-6>과 같이 나타났다. 단일변수로서 아이겐 값과 분산설명력은 3.831(63.85%)로 나타났으며, 신뢰성 분석결과 Cronbach's a 계수는 (.886)로 높은 신뢰도를 나타내고 있다. 측정항목들의 평균 값 결과를 살펴보면 대체적으로 평균값이 높게 나타났으며, 강한 애착심, 조직이 나에게 미치는 의미, 강한 소속감, 조직에서 여생을 마무리 할 수 있는 행복감, 조직에 대한 충성심, 조직에 대한 헌신도 등 조직에 대한 몰입도가 높은 것으로 사료된다.

<표 IV-6> 조직몰입에 대한 요인 분석과 신뢰도 분석

구분		변수	평균값	표준편차	Cronbach's alpha
		조직몰입			
조직몰입 3.831 <sup>a</sup> 63.85 <sup>b</sup>	강한 애착	.894	3.26	.853	.886
	조직이 나에게 미치는 의미	.817	3.43	.804	
	강한 소속감	.782	3.42	.837	
	조직에 대한 행복감	.768	3.18	.906	
	조직에 대한 충성심	.768	3.38	.865	
	조직에 대한 헌신도	.757	3.57	.782	

주: 요인추출 방법: 주성분 분석

a: 아이겐 값

b: 분산설명력(%)

조직시민행동에 대한 요인분석 결과는 아래 <표 IV-7>과 같이 나타났다. 단일 변수로서 아이겐 값과 분산설명력은 2.645(66.13%)로 나타났으며, 신뢰성 분석결과 Cronbach's a 계수는 (.829)로 높은 신뢰도를 나타내고 있다. 측정항목들의 평균값을 살펴보면 대체적으로 높게 나타나 동료에 대한 자발성, 신규직원에 대한 애정, 업무에 대한 책임감, 동료와의 협력 등 공무원들의 자발성이 높은 것으로 사료된다.

<표 IV-7> 조직시민행동에 대한 요인 분석과 신뢰도 분석

구분		변수	평균값	표준편차	Cronbach's alpha
		조직시민행동			
조직시민행동 2.645 <sup>a</sup> 66.13 <sup>b</sup>	동료에 대한 자발성	.850	3.66	.688	.829
	신규직원에 대한 애정	.838	3.78	.687	
	업무에 대한 책임감	.782	3.88	.671	
	동료들과의 협력	.780	3.79	.662	

주: 요인추출 방법: 주성분 분석

a: 아이겐 값

b: 분산설명력(%)



## 2) 상관관계 분석

공무원 조직 내의 독립변인인 영향요인과 종속변인과의 상관성은 <표 IV-8>에서와 같이 유의한 것으로 나타났다. 독립변수 가운데 종속변수인 조직몰입과 상관관계가 가장 높은 것은 평가지표·기준·시기(.366)와의 관계였으며, 조직시민행동과 상관관계가 가장 높은 것은 평가지표·기준·시기(.349)이다. 또한 직무만족과 상관관계가 가장 높은 것도 평가지표·기준·시기(.430)로 나타났다. 독립변수 요인별로 종속변수와의 관계를 살펴보면 평가인식에서는 조직몰입(.303)이 가장 높게 나타났으며, 직무만족(.234)이 가장 낮게 나타났다. 평가지표·기준·시기를 살펴보면 직무만족(.430)이 가장 높게 나타났으며, 조직시민행동(.349)이 가장 낮게 나타났음을 알 수 있다.

<표 IV-8> 상관관계 분석

구분	평가인식	평가지표·기준·시기	조직몰입	조직시민	직무만족
평가인식	1	.102 .083	.303** .000	.268** .000	.234** .000
평가지표·기준·시기	.102 .083	1	.366** .000	.349(**) .000	.430** .000
조직몰입	.303** .000	.366** .000	1	.656** .000	.649** .000
조직시민	.268** .000	.349** .000	.656** .000	1	.530** .000
직무만족	.234** .000	.430** .000	.649** .000	.530** .000	1

주1) \* p<0.1, \*\* p<0.05, \*\*\* p<0.01수준(양쪽)에서 유의합니다.

## 4. 가설의 검증 및 분석결과의 함의

### 1) 가설 1의 검증

<가설 1> 공무원의 사회적 변수에 따라 성과평가제도 구성요소 간에 차이가 있을 것이다.

<가설 1> 은 공무원의 사회적 변수에 따라 성과평가제도의 구성요소 간에 차이를 알아보기 위하여 T-test 분석과 일원배치분산분석(One-Way ANOVA)을 실시하였고, 사후검정에 있어서는 Duncan의 다중 검정치를 이용하였다.

검증결과 공무원의 사회적 변수에 따라 성과평가제도 구성요소 간에 차이가 있는 것으로 검증이 되었습니다.

### (1) 집단별 평균값 비교

첫째, 요인에 대한 성별간의 인식 차이를 t검증을 통하여 분석한 결과는<표 IV-9> 에서와 같이 평가인식과 평가지표·기준·시기 요인 중 평가인식 요인( $p < 0.05$ )에서 유의한 차이를 나타냈으며, 평가지표·기준·시기요인( $p < 0.01$ )에서 유의한 차이를 보이고 있다. 이는 평가인식 요인에서는 남성보다 여성이 평가 제도를 잘 인식하고 있다는 의견을 보이고 있으며, 평가지표·기준·시기요인에서도 남성보다 여성이 인식을 잘 알고 있다는 의견을 보이고 있다.

<표 IV-9> 평균값을 통한 차이검증 : 성별

구분		평균	표준편차	F값	유의수준(P)
평가인식	남성	2.1458	.67304	3.525	.061**
	여성	2.2172	.79849		
평가지표·기준·시기	남성	2.1797	.82310	12.927	.000***
	여성	2.3447	.58633		

주1) \*\*  $p < 0.05$ , \*\*\*  $p < 0.01$

둘째, 일원배치분산분석(One-Way ANOVA)을 통하여 각 요인들과 연령 간의 인식 차이를 분석한 결과 평가지표·기준·시기요인에서는 연령 간에 유의한 차이를 보이고 있지 않고 있다. 그러나 성과평가제도인식 요인( $p < .000$ )에서 유의한 차이를 보이고 있으며, 29세 이하에서 유의한 차이를 보이고 있다. 이는 29세 이하가 평가인식을 잘 알고 있다는 의견을 보이고 있다.

<표 IV-10> 평균값을 통한 차이검증 : 연령

구분	평균	표준편차	표준오차	F값	유의수준(P)	
평가인식	29세이하	3.5556(a)	1.01835	.58794	6.103	.000***
	30~39세	2.2659(b)	.68751	.07288		
	40~49세	2.1338(b)	.69315	.05717		
	50~59세	1.9804(b)	.63740	.08925		
평가지표· 기준·시기	29세이하	2.5833	.28868	.16667	1.208	.307
	30~39세	2.1854	.71264	.07554		
	40~49세	2.1718	.80601	.06648		
	50~59세	2.3824	.81141	.11362		

주1) \*\*\* p <0.01

주2) 사후검증은 Duncan's 다중검정방법을 이용함(a>b)의 각 부 집단은 유의수준 5%이 내에서 유의한 차이가 있음.

셋째, 일원배치분산분석(One-Way ANOVA)을 통하여 각 요인들과 학력의 인식차이는 <표 IV-11> 에서와 같이 성과평가제도인식 요인에서는 유의한 차이를 보이고 있지 않다. 그러나 평가지표·기준·시기요인(p<.000)에서는 전문대졸에서 유의한 차이를 보이고 있다. 이는 전문대졸 구성원이 평가기준·시기를 잘 알고 있다는 의견을 보이고 있다.

<표 IV-11> 평균값을 통한 차이검증 : 학력

구분	평균	표준편차	F값	유의수준(P)	
성과평가제도인식	고졸	1.9444	.78924	1.987	.116
	전문대졸	2.3390	.79387		
	대졸	2.1135	.64869		
	대학원이상	2.2043	.76825		
	합계	2.1621	.70273		
평가지표· 기준·시기	고졸	2.6875(b)	.74715	6.368	.000***
	전문대졸	1.9449(a)	.77274		
	대졸	2.2141	.76240		
	대학원이상	2.5726	.69280		
	합계	2.2172	.77775		

주1) \*\*\* p <0.01

주2) 사후검증은 Duncan's 다중검정방법을 이용함(a>b)의 각 부 집단은 유의수준 5%이 내에서 유의한 차이가 있음.

넷째, 일원배치분산분석(One-Way ANOVA)을 통하여 각 요인들과 근무년수 간의 인식차이를 분석한 결과 <표 IV-12> 에서와 같이 성과평가제도인식 요인 ( $p<.000$ )에서 유의한 차이를 보이고 있으며, 5년 이하와 6년~10년 근무한 구성원 에서 차이를 보이고 있다. 이는 5년 이하와 6년~10년 근무한 구성원이 평가에 대한 인식을 잘 알고 있다는 의견을 보이고 있다. 평가지표·기준·시기요인 ( $p<.000$ )에서는 유의한 차이를 보이고 있지만 Duncan's 다중검정에서는 5년 이하 근무한 구성원과 26년~30년 근무한 구성원에서 차이를 보이고 있다.

<표 IV-12> 평균값을 통한 차이검증 : 근무년수

구분		평균	표준편차	F값	유의수준(P)
성과평가 제도인식	5년이하	2.6111(a)	.90445	4.484	.000***
	6년~10년	2.5641(a)	.60199		
	11년~15년	2.1174(b)	.65731		
	16년~20년	2.1127(b)	.57479		
	21년~25년	1.9333(b)	.65292		
	26년~30년	2.1301(b)	.80235		
	31년이상	1.9667(b)	.61764		
평가지표· 기준·시기	5년이하	2.7083(a)	.57420	5.870	.000***
	6년~10년	2.0481	.78428		
	11년~15년	2.0634	.73280		
	16년~20년	1.9963(b)	.73491		
	21년~25년	2.1950	.87815		
	26년~30년	2.6341(a)	.66637		
	31년이상	2.4750	.59454		

주1) \*\*\*  $p < 0.01$

주2) 사후검정은 Duncan's 다중검정방법을 이용함(a>b)의 각 부 집단은 유의수준 5%이 내에서 유의한 차이가 있음.

다섯째, 일원배치분산분석(One-Way ANOVA)을 통하여 각 요인들과 직급 간의 인식차이를 분석한 결과 <표 IV-13> 에서와 같이 성과평가제도 인식 요인 ( $p<.000$ )에서 유의한 차이를 보이고 있으며, 기능직 직급에서 성과평가제도에 대한 인식을 가장 잘 알고 있다는 의견을 보이고 있다. 평가지표·기준·시기요인 에서는 직급 간에 유의한 차이를 보이고 있지 않고 있다.

<표 IV-13> 평균값을 통한 차이검증 : 직급

구분		평균	표준편차	F값	유의수준(P)
성과평가 제도인식	기능직	2.7971(a)	.80866	5.886	.000***
	8.9급	2.2708(b)	.73251		
	6.7급	2.1140(b)	.65185		
	5급	2.0298(b)	.69129		
	4급이상	2.2000(b)	.83666		
평가표준·기준·사기	기능직	2.3152	.60873	1.337	.256
	8.9급	2.3594	.55504		
	6.7급	2.1632	.80159		
	5급	2.2634	.80541		
	4급이상	2.8500	.65192		

주1) \*\*\* p < 0.01

주2) 사후검증은 Duncan's 다중검정방법을 이용함(a>b)의 각 부 집단은 유의수준 5%이 내에서 유의한 차이가 있음.

## 2) 가설 2의 검증

<가설 2> 공무원 조직 내의 성과평가제도는 조직유효성에 영향을 미칠 것이다.

<가설 2>는 공무원 조직 내의 성과평가제도는 조직유효성에 영향을 미칠 것이다'를 알아보기 위해 회귀분석을 실시한 결과 공무원 조직내의 성과평가제도가 직무만족도 및 조직몰입도 그리고 조직시민행동에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

<가설 2-1> 공무원 조직 내의 성과평가제도가 직무만족도에 영향을 미칠 것이다'를 알아보면 다음 <표 IV-14>와 같다.

<표 IV-14> 성과평가제도가 직무만족도에 대한 회귀분석

모형		비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
종속변수	독립변수	B	표준오차	베타		
직무만족도	(상수)	3.015	.141		21.343	.000***
	평가인식	-.271	.049	-.281	-5.517	.000***
	평가표준·기준·사기	.400	.044	.459	9.015	.000***

수정된 R<sup>2</sup> = .263, F = 51.315, P = .000\*\*\*

주1) \*\*\* p < 0.01

성과평가제도가 직무만족도에 어떠한 영향을 미치는지 알아보기 위하여 회귀 분석을 실시한 결과, <표 IV-14>와 같이 본 회귀선은 전체의 26.3%(R<sup>2</sup>)를 설명하고 있으며, 유의미(p<0.01)한 영향을 주는 것으로 나타났다. 직무만족도가 성과평가제도에 영향을 주는 요인을 살펴보면 평가인식 요인은 부(-)의 영향을 나타내고 있으며, 평가지표·기준·시기 요인은 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으나 이는 설문에서 평가지표 중복성의 조정 여부, 복잡한 조직평가 기준 단순화의 여부, 지표성격 평가 방법의 개선 여부, 평가시기 횟수의 조정 여부 등 부정적 질문에 대하여 응답자료를 분석한 결과 정(+)으로 나타난 사항으로서 평가지표·기준·시기 요인도 부(-)의 영향을 나타내고 있는 것으로 해석된다. 따라서 평가인식 요인과 평가지표·기준·시기 요인 모두 직무만족도에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

<가설 2> 공무원 조직 내의 성과평가제도는 조직유효성에 영향을 미칠 것이다'를 알아보기 위해 <가설 2-2> 공무원 조직 내의 성과평가제도가 조직몰입도에 영향을 미칠 것이다'를 알아보면 다음 <표 IV-15>와 같다.

<표 IV-15> 성과평가제도가 조직몰입도에 대한 회귀분석

모형		비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
종속변수	독립변수	B	표준오차	베타		
조직몰입도	(상수)	3.321	.141		23.488	.000***
	평가인식	-.329	.049	-.344	-6.699	.000***
	평가지표·기준·시기	.346	.044	.401	7.808	.000***

수정된 R<sup>2</sup> = .246, F = 58.350, P= .000\*\*\*

주1) \*\*\* p < 0.01

성과평가제도가 조직몰입도에 어떠한 영향을 미치는지 알아보기 위하여 회귀 분석을 실시한 결과, <표 IV-15>와 같이 본 회귀선은 전체의 24.6%(R<sup>2</sup>)를 설명하고 있으며, 유의미(p<0.01)한 영향을 주는 것으로 나타났다. 조직몰입도가 성과평가제도에 영향을 주는 요인을 살펴보면 평가인식요인은 부(-)의 영향을 나타내고 있으며, 평가지표·기준·시기 요인은 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으나

이는 설문에서 평가지표 중복성의 조정 여부, 복잡한 조직평가 기준 단순화의 여부, 지표성격 평가 방법의 개선 여부, 평가시기 횟수의 조정 여부 등 부정적 질문에 대하여 응답자료를 분석한 결과 정(+)으로 나타난 사항으로서 평가지표·기준·시기 요인도 부(-)의 영향을 나타내고 있는 것으로 해석된다. 따라서 평가인식 요인과 평가지표·기준·시기 요인 모두 조직몰입도에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

<가설 2> 공무원 조직 내의 성과평가제도는 조직유효성에 영향을 미칠 것이다'를 알아보기 위해 <가설 2-3> 공무원 조직 내의 성과평가제도가 조직시민행동에 영향을 미칠 것이다'를 알아보면 다음 <표 IV-16>와 같다.

<표 IV-16> 성과평가제도가 조직시민행동에 대한 회귀분석

모형		비표준화 계수		표준화계수	t	유의확률
종속변수	독립변수	B	표준오차	베타		
조직시민행동	(상수)	3.707	.119		31.256	.000***
	평가인식	-.241	.041	-.307	-5.842	.000***
	평가지표·기준·시기	.269	.037	.380	7.236	.000***
수정된 R <sup>2</sup> = .215, F = 48.947, P = .000***						

주1) \*\*\* p < 0.01

성과평가제도가 조직시민행동에 어떠한 영향을 미치는지 알아보기 위하여 회귀분석을 실시한 결과, <표 IV-16>와 같이 본 회귀선은 전체의 21.5%(R<sup>2</sup>)를 설명하고 있으며, 유의미(p<0.01)한 영향을 주는 것으로 나타났다. 조직시민행동이 성과평가제도에 영향을 주는 요인을 살펴보면 평가인식 요인은 부(-)의 영향을 나타내고 있으며, 평가지표·기준·시기요인은 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으나 이는 설문에서 평가지표 중복성의 조정 여부, 복잡한 조직평가 기준 단순화의 여부, 지표성격 평가 방법의 개선 여부, 평가시기 횟수의 조정 여부 등 부정적 질문에 대하여 응답자료를 분석한 결과 정(+)으로 나타난 사항으로서 평가지표·기준·시기 요인도 부(-)의 영향을 나타내고 있는 것으로 해석된다. 따라서 평가인식

요인과 평가지표·기준·시기 요인 모두 조직시민행동에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

### 3) 분석결과의 함의 및 정책적 제언

#### (1) 분석결과의 함의

본 연구는 성과평가제도가 조직 유효성에 미치는 영향을 파악하는 것이 목적이다. 이를 위해 이론적 논의를 중심으로 성과평가제도에 대한 영향요인을 추출하였고 이에 따라 제주특별자치도 공무원을 대상으로 성과평가제도가 조직유효성에 미치는 영향을 설문조사하여 분석하였다.

분석결과를 정리하면, 첫째, 요인분석의 결과 5개의 성분으로 구성되었는데 구성된 요인의 아이겐 값은 성과평가제도 인식(2.670), 평가지표·기준·시기(2.039), 직무만족도(2.202), 조직몰입도(3.831), 조직시민행동(2.645)으로 사용하는데 무리가 없었으며, Cronbach's  $\alpha$  값은 성과평가제도 인식 및 평가지표·기준·시기(.719), 직무만족도(.769), 조직몰입도(.886), 조직시민행동(.829)으로 사용하는데 무리가 없었다.

다음은 가설 검증 결과이다. <가설 1> '공무원의 사회적 변수에 따라 성과평가제도 구성요소 간에 차이가 있을 것이다'라고 가정하여, 평균값을 이용한 차이 검증을 한 결과 성별에서는 여성이 남성보다 성과평가제도인식에 대하여 잘 알고 있는 것으로 나타났으며, 평가지표·기준·시기에서도 남성보다 여성이 잘 알고 있는 것으로 나타났다. 연령에서는 성과평가제도인식에 대하여 29세 이하가 가장 잘 인식하고 있는 것으로 나타났다. 학력에서는 평가지표·기준·시기에 전문대졸 이 가장 잘 알고 있는 것으로 나타났다. 근무년수에서는 5년 이하와 6년~10년 근무한 구성원이 성과평가인식에 대하여 잘 알고 있다는 의견을 보이고 있다. 직급에서는 기능직 직급에서 성과평가제도인식에 대하여 가장 잘 알고 있다는 의견을 보이고 있는 것으로 나타났다.



<가설 2> ‘공무원 조직 내의 성과평가제도가 조직유효성에 영향을 미칠 것이다’라는 가정 하에 회귀분석을 실시한 결과 성과평가제도가 직무만족도에 영향을 미치는 회귀선은 전체의 26.3%(R<sup>2</sup>)를 설명하고 있으며, 유의미(p<0.01)한 영향을 주는 것으로 나타났다. 그리고 성과평가제도가 조직몰입도에 영향을 미치는 회귀선은 전체의 24.6%(R<sup>2</sup>)를 설명하고 있으며, 유의미(p<0.01)한 영향을 주는 것으로 나타났다. 또한 성과평가제도가 조직시민행동에 영향을 미치는 회귀선은 전체의 21.5%(R<sup>2</sup>)를 설명하고 있으며, 유의미(p<0.01)한 영향을 주는 것으로 나타났다. 성과평가제도인식 요인과 성과평가지표·기준·시기 요인 모두 직무만족도 및 조직몰입도 그리고 조직시민행동에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

<표 IV-17> 가설 검증결과

가 설		채택여부
가설 1	1. 공무원의 사회적 변수에 따라 성과평가제도의 구성요소 간에 차이가 있을 것이다.	채택
가설 2	2. 공무원 조직 내의 성과평가제도는 조직유효성에 영향을 미칠 것이다. 2-1. 공무원 조직 내의 성과평가제도는 직무만족도에 영향을 미칠 것이다.	채택
	2-2. 공무원 조직 내의 성과평가제도는 조직몰입도에 영향을 미칠 것이다.	채택
	2-3. 공무원 조직 내의 성과평가제도는 조직시민행동에 영향을 미칠 것이다.	채택

## (2) 정책적 제언

본 연구는 공공조직 성과평가제도가 조직유효성에 미치는 영향을 알아보는 데 목적이 있다.

제주특별자치도를 대상으로 하는 성과평가 시스템은 「지방자치단체 국정시책 합동평가」는 수년간 지속되어 왔으나 「국무총리실과 제주특별자치도간 성과평가 협약(MOU)에 의한 평가」는 2006년 7월 1일 제주특별자치도가 출범한 이후

특별법에 의하여 2007년 추진업무를 대상으로 2008년도에 처음 평가를 실시하였고 「종합성과관리 평가(BSC시스템)」는 2007년부터 운영함에 따라 「지방자치단체 국정시책 합동평가」 외에는 시행초기라고 할 수 있다.

제주특별자치도의 발전 주체라 할 수 있는 공무원을 대상으로 성과평가에 대한 인식과 평가지표, 평가에 대한 기준, 평가시기에 대한 연구의 분석결과를 토대로 제주특별자치도의 성과평가 제고방안을 모색해 보면 다음과 같다.

첫째, 성과평가 결과가 미흡한 부서나 개인의 업무프로세스에 대해 그 원인을 분석하고 대안을 모색하여 업무프로세스를 개선하는데 활용하여야 하겠다.

둘째, 「지방자치단체 국정시책 합동평가」의 평가지표를 부서고유지표 또는 실국 고유지표로 설정하여 국정시책과 지방자치단체시책 간 연계성이 있도록 추진함이 좋을 것으로 판단되며, 또한 공통지표 축소 등 운영 내실화로 성과관리에 대한 조직원 부담 최소화가 필요한 것으로 판단됩니다.

셋째, 조직성과 지표 및 개인성과 지표에 따른 지표산식 및 평가방법을 구체적으로 명기하여 조직원들의 쉽게 접근할 수 있도록 함이 필요하다고 판단됩니다.

넷째, 조직평가 기준 중 지표성격 평가는 중요도·난이도 등을 기준으로 내부평가와 외부전문가 평가로 구분하여 내부평가는 각부서 5급 담당이 자기부서 지표와 타부서 지표 전체를 서열화 하고 성과부서에서는 이를 종합하여 5등급으로 구분하여 평가점수를 산정하는데 이는 평가자가 많고 전문성이 부족하고 내실 있는 평가가 될 수 있도록 지표성격 평가를 1차는 성과관리실무협의회, 2차는 성과평가위원회에서 실시함이 바람직하다고 할 수 있다. 또한 BSC의 성패는 지표 개발 및 부서역량 강화·개인역량 강화에 달려있는 만큼, 이의 비중을 더욱 높여야 할 것으로 판단됩니다.

다섯째, 성과평가 시기는 성과지표 달성도 평가는 분기·반기·연 단위로 실시하고 있고, 지표성격 평가는 상반기, 부서역량 평가는 하반기 실시하고 있는데 성과평가 결과를 근무성적평정 및 성과급 반영을 위하여 검증시기를 3차(1차 : 6월, 2차 : 12월, 3차 : 다음해 1월)로 조정함이 바람직하다고 판단됩니다.

여섯째, 성과관리는 부서중심으로 운영하고, 성과평가 결과는 부서장과 조직구성원 인사 및 보수에 반영하며, 공무원 평정제도와 연계하여 평가결과에 대한 환류를 강화함이 필요하다고 생각합니다.

일곱째, 성과평가 관리에 대한 교육을 강화하여 직원들의 이해증진을 도모하여 전략목표 설정, 성과지표 개발 및 추진 등에 역량을 강화하여야 할 것으로 판단됩니다.

여덟째, 「지방자치단체 국정시책 합동평가」는 전년도 12월 31일을 기준으로 하여 익년도 2월~5월에 성과평가를 실시하는데 평가기준이 되는 평가지표 및 매뉴얼을 전년도 8~10월에 중앙부처에서 개발하여 업무 마무리 시점인 연말에 지방자치단체에 알려주는 것은 국정시책을 자치단체에서 계획적이고 전략적인 업무추진이 곤란하여 국정의 통합성과 효율성을 확보하는데 문제가 있으므로 국정시책 합동평가기준이 되는 평가지표 및 매뉴얼을 전전년도 10월까지 지방자치단체에 알려주어야 할 것으로 판단됩니다.

아홉째, 「지방자치단체 국정시책 합동평가」 방법은 합동평가(합동평가단 + vps 온라인 평가)와 개별평가(시책별 개별평가 + 서면평가 + 현지확인 + 시·도 1차 평가 후 중앙 2차 평가 등 다양)로 시행 하던 것을 vps 온라인 평가와 통합평가단을 활용한 평가로 시행하여 통합평가의 효과를 극대화 할 수 있도록 하여야 하겠다.

열 째, 「국무총리실과 제주특별자치도간 성과평가 협약(MOU)에 의한 평가」는 제주특별자치도가 스스로 자체평가를 수행하고 평가결과를 국무총리에게 보고하면 국무총리실에서는 평가결과에 대한 확인 및 점검을 하는 시스템으로 변경하는 것이 필요하다고 판단됩니다.

## V. 결 론

### 1. 연구의 요약

본 연구는 제주특별자치도의 성과평가제도가 조직유효성(직무만족도, 조직몰입도, 조직시민행동)에 미치는 영향을 살펴보는데 목적이 있다.

제주도는 2006년 7월 1일 제주특별자치도로 출범함에 따라 다른 시·도에 비해 많은 권한과 책임이 주어지게 되었다. 전국 획일적인 틀에서 벗어나 경쟁력 있는 도시를 만들고 도민의 삶의 질을 증대하기 위해서는 무엇보다 조직원들의 역량 강화가 그 어느 때보다 높게 요구되고 있다.

제주특별자치도 조직원의 창의성과 자율성에 기초한 책임경영체제에서 경영성과를 정확히 측정하고 그에 상응하는 보상과 책임이 주어지는 성과관리제도의 운영이 필수적이라 할 수 있다. 이에 따라 제주특별자치도에서는 공공부문 성과관리 도구로서 “지방자치단체 국정시책 합동평가”, “국무총리실과 제주특별자치도 간 성과평가협약(MOU)에 의한 평가”, “종합성과관리 평가(BSC시스템)”를 활용하고 있다.

제주특별자치도의 성과평가제도가 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구 수행 방법은 문헌적 연구방법과 실증적 연구방법을 병행 실시하였다. 공간적 범위는 제주특별자치도의 공무원 집단을 대상으로 하였으며, 시간적 범위는 2006년 제주특별자치도 출범이후 성과평가제도를 중심으로 조사하였고, 내용적 범위는 성과평가 제도가 조직유효성에 미치는 영향을 파악하기 위해 선행연구를 토대로 연구 분석 틀과 가설을 설정하였다. 설문조사를 통하여 제주특별자치도의 성과평가제도가 조직유효성에 미치는 영향을 실증분석 하였고, 연구 대상의 실증분석은 수집된 자료를 통계패키지 SPSS 12.0을 이용하여 Cronbach's Alpha 계수를 이용한 신뢰도 분석과 요인분석, T-검정, 분산분석(ANOVA), 회귀분석을 실시하였다. 실증분석의 주요결과는 다음과 같다.

성과평가제도에 대한 영향요인 분석결과 5개의 성분으로 구성되었는데 구성된 요인의 아이겐 값은 성과평가제도 인식(2.670), 평가지표·기준·시기(2.039), 직무만족도(2.202), 조직몰입도(3.831), 조직시민행동(2.645)로 사용하는데 무리가 없었으

며, Cronbach's Alpha 값은 성과평가제도 인식 및 평가지표·기준·시기(.719), 직무만족도(.769), 직무몰입도(.886), 조직시민행동(.829)로 측정 척도의 신뢰도가 있는 것으로 나타났다.

가설 1의 검증에서는 '성과평가제도 구성요소 간에 차이가 있을 것이다'라고 가정하여, 평균값을 이용한 차이를 검증한 결과 성과평가제도인식과 평가지표·기준·시기에 대해서는 남성보다 여성이 잘 알고 있었으며, 학력에서는 전문대졸, 근무년수에서는 5년 이하와 6년~10년, 직급에서는 기능직 직급에서 평가에 대한 인식을 가장 잘 알고 있다는 의견을 보이고 있는 것으로 나타났다.

가설 2의 검증에서는 '공무원 조직내의 성과평가제도가 조직유효성에 영향을 미칠 것이다'라고 가정 하여 회귀분석을 실시한 결과 성과평가제도가 직무만족도에 영향을 미치는 회귀선은 전체의 26.3%(R<sup>2</sup>)를 설명하고 있으며, 유의미(p<0.01)한 영향을 주는 것으로 나타났다. 그리고 성과평가제도가 조직몰입도에 영향을 미치는 회귀선은 전체의 24.6%(R<sup>2</sup>)를 설명하고 있으며, 유의미(p<0.01)한 영향을 주는 것으로 나타났다. 또한 성과평가제도가 조직시민행동에 영향을 미치는 회귀선은 전체의 21.5%(R<sup>2</sup>)를 설명하고 있으며, 유의미(p<0.01)한 영향을 주는 것으로 나타났다. 성과평가제도 인식 요인과 성과평가지표·기준·시기 요인 모두가 직무만족도 및 조직몰입도 그리고 조직시민행동 등 각각의 요인에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이상의 연구결과는 지역주민에 대한 행정서비스를 높이기 위해 운영하는 제주특별자치도의 성과평가제도가 조직유효성에 미치는 영향을 문헌적 연구방법과 실증적 검증으로 정책적 제언 및 분석결과 함의를 제시함에 있다.

## 2. 연구의 한계

본 연구는 공공조직 성과평가제도가 조직유효성에 미치는 영향을 알아보는 것이며, 다음과 같은 한계를 극복하지 못하였다.

첫째, 현재 제주특별자치도청을 제외한 기관에서는 균형성과평가 등 현재 시행하지 않는 곳이 있어서 제주특별자치도 전체 공무원을 대상으로 하는 데에는 무

리가 있었다.

둘째, 표본의 구성이 다양하지 못하고 특정 계층으로 한정 되어진 것에 대해 표본의 다양성이 요구되어진다.

셋째, 본 설문이 응답자가 몸담고 있는 조직에 대해 상사와의 관계, 동료와의 관계 등 응답하기 불편한 문항들로 구성되어 있어 객관성이 떨어진다는 점도 있다.

이상 이러한 한계점을 극복하여 자료의 신뢰성을 확보하고 구성원들의 업무향상과 조직목표에 부합하는 성과지표 개발 등이 필요하다.



□ 부록 □

<부록 1> 조직성과 평가 기준

구분	성과지표달성도평가 (70점)	지표성격평가 (15점)	부서역량평가 (15점)
평가 대상	BSC 성과지표	부서별 고유지표	BSC 운영부서
평가 내용	주기별 목표대비 추진 실적 평가	중요도, 난이도 등 지표의 합리성 등 평가	① 부서역량평가 - BSC지표에 포함되지 않은 업무 추진실적 - 도정성과 기여도, 업무의 중요도·난이도, 부서간 협력도 - 행정환경의 변화에 대한 대처능력 및 집단민원 등 문제해결 노력도 ② 부서 협력도 : 시책추진에 따른 부서간 협력도, 참여도 등
평가 시기	지표별 실적입력 주기 (년,반기,분기)	상반기	하반기
평가 방법	○ 주기별 지표에 대한 목표달성도 평가 - BSC성과관리시스템 활용 실적입력 및 검증 - 모든지표는 계량화하여 평가점수 산정 - 평가점수 및 적용 달성율은 100(점,%)로 제한 - 평가요소(세부과제)가 2개 이상인 지표는 평가요소별 점수 및 달성율은 가중치 범위로	○ 내부평가 - 평가자 소속 실국의 타 부서 지표 평가 - 평가기준에 따라 평가한 후 우수지표 순으로 서열결정 - 지표서열에 따라 등급별 20%씩 5등급으로 구분하여 평가 점수 산정 ○ 외부평가 - 업무기능별 평가단 구성 운영	○ 평가자 - 부서역량 : 도지사, 부지사, 실국장 - 부서협력도 : 성과관리 부서 ○ 부서역량 평가는 도정성과 기여도, 현안사항 추진 노력도 등을 실국장과 부지사, 도지사가 성과관리 시스템을 활용하여 평가 ※공보관실, 자치경찰단,

	<p>제한</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 최종평가는 분기 및 반기 달성도 평가 결과 반영</li> <li>- 최종성과목표 달성도 80%+분(반)기별 달성도 20%</li> <li>○ 업무이관 지표는 이관 시점까지 추진실적에 대한 평가결과 반영</li> <li>○ 실적집계 방법에 따른 평가</li> <li>- 시점값 : 연초부터 실적입력 시점까지 평가점수</li> <li>- 합산값 : 실적입력 주기별 실적 평가결과 평균점수</li> <li>- 평균값 : 실적입력 주기별 실적 평가결과 평균점수</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 평가기준에 따라 평가한 후 우수지표 순으로 등급 결정</li> <li>- 지표등급에 따라 평가점수 산정</li> <li>○ 지표성격 평가 최종점수</li> <li>- 개별지표 : 내부평가와 외부평가 평균</li> <li>- 부서점수 : 개별지표 평가점수 평균</li> </ul>	<p>기획단 등 상위부서가 없는 경우는 부지사 평가만 실시</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 부서협력도는 과단위 부서를 대상으로 도정시책 추진실적 및 참여도 등 부서간 비교평가 결과를 종합하여 서열을 결정하고, 서열에 따라 등급 결정</li> <li>- 평가의 공정성 객관성 유지를 위하여 평가 항목별 주관부서는 평균점 부여</li> </ul>
평가절차	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 지표담당자 : 실적입력</li> <li>○ 부서장 : 추진실적 자체평가 및 실적확인</li> <li>○ 성과관리부서 : 실적검증 및 검증결과 통보</li> <li>○ 지표운영부서 : 검증결과 이의신청</li> <li>○ 성과관리부서 : 이의신청 결과검증 및 확정</li> </ul>		
평가기준	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 달성도 100점</li> <li>- 지표에서 요구하는 사항</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 평가점수 : 15점</li> <li>- 1등급(20%) 15점</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 평가점수 : 15점</li> </ul>



<p>을 충분히 만족할 수 있는 성과</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 특별한 행정개선 노력결과로 예년실적을 훨씬 상회하는 실적</li> <li>○달성도 90~95점</li> <li>- 지표에서 요구하는 사항의 일정수준(90%이상)을 만족시킨 경우</li> <li>- 예년실적을 상회하는 실적</li> <li>- 상당한 관리수준의 성취</li> <li>○ 달성도 85~90점</li> <li>- 지표에서 요구하는 수준에서 85% 만족할 수 있는 성과</li> <li>- 예년실적과 주어진 여건에서 당연히 기대되는 실적</li> <li>- 기존제도에서 정상적으로 나타난 실적</li> <li>○달성도 80~85점</li> <li>- 요구하는 수준을 만족시키기 위해 추가적인 노력이 필요한 경우</li> <li>- 예년의 실적에 미흡한 운영실적</li> <li>- 행정개선을 위한 노력이 요구되는 경우</li> <li>○달성도 0~80</li> <li>- 요구되는 평가내용이 상당부분 결여 또는 부족한 경우</li> <li>- 예년 실적보다 현저하게 미흡한 실적</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 2등급(20%) 12점</li> <li>- 3등급(20%) 10점</li> <li>- 4등급(20%) 8점</li> <li>- 5등급(20%) 5점</li> <li>○ 평가점수 계산방법</li> <li>- 개별 지표성격 평가점수 : 내부평가점수 평균+외부평가점수 평균/2</li> <li>- 부서별 지표성격 평가점수 : 지표별 지표성격 평가점수의 합/지표수</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 국 단위 : 도지사 7.5, 부지사 7.5</li> <li>- 과 단위 : 부지사 5, 실국장 5, 부서협력도 5</li> <li>○ 부서역량 평가등급</li> <li>- 국단위 : 상위20% 15점 상위21~60% 13점 하위 40% 11점</li> <li>- 과단위 : 상위 20% 10점 상위21~60% 9점 하위 40% 8점</li> <li>○ 부서협력도 평가등급</li> <li>- 국단위 : 해당없음</li> <li>- 과단위 : 상위20% 5점 상위21~60% 4점 하위 40% 3점</li> </ul>
---	---	---

	- 행정관리상에 문제가 되는 경우	
만족도(설문)조사	<p>○ 자체 만족도(설문) 조사는 5등급 척도로 조사</p> <p>- 매우만족, 만족, 보통, 불만, 매우불만</p> <p>*5등급 조사척도를 이행하지 않은 경우 실적인정 불가</p> <p>○ 만족도 점수계산</p> <p>{(매우만족 응답수×100)+(만족 응답수×80)+(보통 응답수×60)+(불만 응답수×40)+ 매우불만 응답수×20} / (문항수×응답자수)</p> <p>○ 목표점수는 만족 수준인 80점 이상으로 설정</p> <p>○ 외부용역 만족도 조사는 평가점수를 100% 반영</p>	

자료 : 제주특별자치도(2008), '08 종합성과관리 평가 계획

## <부록 2> 성과지표 달성도 점수 계산방법

### 《조직 성과지표 달성도 평가방법 예시》

#### 1. 평가점수 및 적용율 100 제한

- 정보화마을 전자상거래 실적에 대한 지표의 목표 200백만원인 경우
  - ① 실적이 900백만원인 경우 평가점수(적용 달성율) : 100점
  - ② 실적이 180백만원인 경우 평가점수(적용 달성율) : 90점

#### 2. 평가요소(세부과제가) 있는 지표

- 축산물 유통증가율 지표인 경우 세부과제별 목표가 판매망 구축 50개소, 매출액 500백만원인 경우 평가점수

<지표산식= (판매망구축 실적/목표 \*50) + (매출실적/목표\*50)>

- ① 판매망 60개소, 매출액 600백만원 : 100점
- ② 판매망 60개소, 매출액 400백만원 : 90점
- ③ 판매망 25개소, 매출액 1,000백만원 : 75점

※ 판매망 구축 과 매출실적의 최고 점수는 각각 50점으로 제한

#### 3. 업무추진과정과 실적평가 지표

- 연근해어선 감척률 지표의 목표가 어선감척 50척(50%), 기본계획확정 3월(5%), 신청자 접수 5월(10%), 감척대상 심사 7월(15%), 보조금 지급 11월(20%)인 경우 평가점수

<지표산식 = (어선감척실적/목표\*50) + 추진과정 평가\* 50

- ① 어선감척 50척, 보조금 미지급 : 50 + 30 = 80점
- ② 어선감척 20척, 추진과정 이행 완료 : 20 + 50 = 70점

※ 업무추진과정 평가 50점, 실적평가 50점으로 제한

#### 4. 분기(반기)평가결과 반영 최종평가 점수산정

- 12월말 100% 달성한 지표의 최종 평가점수

- ① 분기평가결과 1분기 80점, 2분기 100점, 3분기 90점인 경우
  - BSC달성도 = (최종실적 100\*80%) + (분기평균 90\*20%) = 98점
  - 최종 실적 80% + 분기평균 실적 20%

- ② 상반기 평가결과 70점인 경우
  - BSC 달성도 = (최종실적 100\*80%)+(반기실적 70\*20%) = 94점
  - 최종실적 80% + 반기실적 20%

5. 실적집계 방법에 따른 평가						
구분		1분기	2분기	3분기	4분기	계
목표		80개소	70(150)개소	50(200)개소	100(300)개소	300개소
실적		70개소	70(140)개소	60(200)개소	100(300)개소	300개소
평가 점수	시점값	88점	93점	100점	100점	100점
	합산값	23.3점	23.3점	20점	33.3점	100점
	평균값	88점	93점	100점	100점	95.3점
※ 실적집계는 시점값 사용을 원칙으로 하고 부가적으로 평균값 사용 2007년 운영결과 합산값은 실적평가에 혼선을 초래하여 사용억제						

자료 : 제주특별자치도(2008), '08 종합성과관리 평가 계획



<부록 3> 지표성격 평가 점수 계산방법

«지표 성격평가 점수 계산방법 예시»

1. 개별지표 성격평가 점수

- 성과관리 운영실적 지표에 대한 평가자별 점수가 아래와 같은 경우 지표성격 평가 점수

평가자	A	B	C	D
내부평가	1등급	2등급	3등급	2등급
외부평가	2등급	3등급		

- 내부평가 점수 :  $(15+12+9+12)/ 4 = 12$ 점
- 외부평가 점수 :  $(12+ 9)/ 2 = 10.5$ 점
- 지표성격평가 점수 :  $12 + 10.5/2 = 11.25$ 점

2. 지표 성격평가 부서 점수

- 고유지표에 대한 성격평가점수가 아래와 같은 경우 부서 지표성격 평가 점수

지표별	A	B	C	D
A부서	10	8	7	6
B부서	14	13	12	11

- A 부서 지표성격평가 점수 :  $(10+8+7+6)/ 4 = 7.75$ 점
- B 부서 지표성격평가 점수 :  $(14+13+12+11)/ 4 = 12.50$ 점
- A부서와 B부서 종합 점수차 : 4.75점
- ※ 지표성격평가 결과가 부서별 종합성적에 크게 작용

자료 : 제주특별자치도(2008), '08 종합성과관리 평가 계획

<부록 4> 개인성과 평가 기준

구분	내용																																										
평가대상	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 5급이상 공무원, 연구관, 지도관</li> <li>○ 장기교육자, 공로연수자 등 3개월 미만 근무자는 최하위 등급부여 (2008년 지방공무원 보수업무 처리지침)</li> <li>다만, 직무성과계약에 의한 평가를 할 경우라도 근무성적평정 대상(5급)이 되는 경우에는 근무성적평정을 실시해야 함(지방공무원 직무성과계약제 운영지침)</li> </ul> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>구분</th> <th>계</th> <th>국장</th> <th>과장</th> <th>담당</th> <th>비고</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>계</td> <td>378</td> <td>23</td> <td>91</td> <td>262</td> <td></td> </tr> <tr> <td>도분청</td> <td>232</td> <td>12</td> <td>44</td> <td>176</td> <td></td> </tr> <tr> <td>직속기관</td> <td>70</td> <td>5</td> <td>21</td> <td>44</td> <td></td> </tr> <tr> <td>사업소</td> <td>57</td> <td>3</td> <td>15</td> <td>39</td> <td></td> </tr> <tr> <td>합의제행정기관</td> <td>9</td> <td>2</td> <td>2</td> <td>3</td> <td></td> </tr> <tr> <td>도의회사무처</td> <td>10</td> <td>1</td> <td>9</td> <td>-</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	구분	계	국장	과장	담당	비고	계	378	23	91	262		도분청	232	12	44	176		직속기관	70	5	21	44		사업소	57	3	15	39		합의제행정기관	9	2	2	3		도의회사무처	10	1	9	-	
구분	계	국장	과장	담당	비고																																						
계	378	23	91	262																																							
도분청	232	12	44	176																																							
직속기관	70	5	21	44																																							
사업소	57	3	15	39																																							
합의제행정기관	9	2	2	3																																							
도의회사무처	10	1	9	-																																							
평가자 및 확인자	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 평가자 : 평가대상 공무원의 업무수행과정과 성과를 관찰 할 수 있는 상급 또는 상위 감독자중 도지사가 지정하는 자</li> <li>○ 확인자 : 평가자의 상급 또는 상위 감독자중 도지사가 지정하는 자 단) 평가자의 상급 또는 상위 감독자가 없는 경우에는 확인자를 지정하지 아니할 수 있음</li> </ul>																																										
직무 성과 계약체결	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 계약당사자 : 평가자(직상급자 또는 직상위자), 평가대상자</li> <li>○ 성과계약 내용 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 평가자와 평가대상자간의 성과면담을 실시하여 성과목표 및 성과지표, 성과측정방법, 달성수단, 달성기간 등에 합의</li> <li>- 합의된 사항은 BSC지표로 설정하여 성과관리시스템에 의하여 평가</li> </ul> </li> <li>○ 방법 : 성과계약서 내용에 대하여 합의하고 평가자와 평가대상자가 최종 서명 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 하향식으로 성과계약 체결 : 성과목표와 지표는 상·하위간 연계성을 확보해야 하므로 상위자로부터 하위자로 순차적으로 성과계약 체결</li> <li>※ 단위사업소의 경우는 소관업무관련 실·국장과 체결</li> </ul> </li> </ul> <p>&lt;도의회 사무처&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 성과목표 및 평가지표 설정, 지표정의서 작성</li> </ul>																																										

	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 평가자와 평가대상자간 성과면담을 실시한 후 합의하여 직무성과계약서 작성</li> <li>○ 체결시기 : 2008. 4. 7 ~ 4.15.</li> <li>○ 계약기간 : 2008. 1. 1. ~ 12.31. (1년간)</li> </ul>
직무성과평가	<p>1) 평가개요</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 평가대상 : 4급이상 공무원</li> <li>○ 기 간 : 2008. 1 ~ 12월(1년간 추진성과)</li> <li>○ 평가회수 : 년2회 (중간점검, 최종평가)</li> <li>○ 평가요소 : 조직평가(BSC지표달성도, 지표성격평가, 부서역량) + 개인평가 + 보정점수</li> <li>※ 실제 근무한 기간이 3개월 미만인 경우는 평가제외</li> </ul> <p>2) 중간점검(상반기 평가)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 시 기 : 7월(6월 30일 기준)</li> <li>○ 점검방법 <ul style="list-style-type: none"> <li>- BSC 성과관리 시스템에 의하여 상반기 추진실적 점검</li> <li>- 성과목표의 정상적인 진행과 환경변화에 대한 적응성 확보 및 조직전체의 성과관리 현황 파악</li> </ul> </li> <li>○ 점검표 작성 : 평가자는 성과목표별 점검결과를 기록 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 정상추진(100%), 개선필요(90%이상), 부진(90% 미만)중 하나를 선택하여 기록하고, 평가자 의견 기록</li> </ul> </li> <li>○ 점검(평가)결과는 5급 근무성적 평정시 반영</li> </ul> <p>3) 최종평가</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 기준일 : 12월 31일(익년도 2월까지 평가)</li> <li>○ 평가기준 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 평가대상기간 중 성과목표(지표) 달성도</li> <li>- 성과지표의 중요도, 난이도 등 지표성격평가 결과</li> <li>- 평가대상 공무원의 능력과 자질 등 개인역량평가 결과</li> </ul> </li> <li>○ 평가방법 <ul style="list-style-type: none"> <li>- BSC성과관리시스템에 의하여 종합적으로 평가</li> </ul> </li> </ul>
개인평가	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 대 상 : 실국장, 과장</li> <li>○ 평가요소 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 리더역량 : 비전제시, 의사결정, 조직관리, 업무추진력 등</li> <li>- 직무역량 : 전문성, 판단력, 문제해결능력, 적극성 등</li> </ul> </li> <li>○ 평가시기 : 익년도 2월까지(12월 31일 기준)</li> <li>○ 평가점수 : 15점(상급자 7.5, 다면평가 7.5)</li> <li>○ 평가자</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 상급자 : 직 상급자</li> <li>- 다면평가단 : 소관 실국내 동료, 하급자 등으로 구성</li> <li>○ 평가방법 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 평가단이 온라인시스템을 활용 다면평가</li> <li>- 평가자별 평균을 최종 평가점수로 결정</li> </ul> </li> <li>○ 평가내용 및 등급</li> </ul> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th rowspan="3" style="width: 30%;">평 가 내 용</th> <th rowspan="3" style="width: 10%;">배 점</th> <th colspan="3" style="width: 60%;">평 가 기 준</th> </tr> <tr> <th style="width: 20%;">S(탁월)</th> <th style="width: 20%;">A(우수)</th> <th style="width: 20%;">B(보통)</th> </tr> <tr> <td style="width: 20%;">상위 20%</td> <td style="width: 20%;">21~ 60%</td> <td style="width: 20%;">하위 40%</td> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: left;">평가대상자의 능력, 자질 등 조직에 기여한 수준은 ?</td> <td>15</td> <td>15</td> <td>13</td> <td>11</td> </tr> </tbody> </table>	평 가 내 용	배 점	평 가 기 준			S(탁월)	A(우수)	B(보통)	상위 20%	21~ 60%	하위 40%	평가대상자의 능력, 자질 등 조직에 기여한 수준은 ?	15	15	13	11
평 가 내 용	배 점			평 가 기 준													
				S(탁월)	A(우수)	B(보통)											
		상위 20%	21~ 60%	하위 40%													
평가대상자의 능력, 자질 등 조직에 기여한 수준은 ?	15	15	13	11													
<p style="text-align: center;">중 합 평 가 점 수 산 정 방 법</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 평가 기준일 : 12월 31일 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 담당(5급) : 6월30일(상반기), 12월31일(하반기)</li> <li>- 실국장 및 과장 : 12월31일</li> </ul> </li> <li>○ 점수산정방법 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 실국장, 과장 : 조직평가(85%) + 개인평가(15%)</li> <li>- 담당(5급) : 고유지표 달성도(50%) + 공통지표 달성도(30%) + 지표성격평가(15%) + 지표관리실적(5%) + 보정점수(±3점) <ul style="list-style-type: none"> <li>※ 담당별 공통지표 달성도(30%) 점수는 부서 공통지표 점수를 적용</li> </ul> </li> <li>▶ 착안사항(담당) <ul style="list-style-type: none"> <li>• 공통지표 중 시책개발 평가 점수는 고유지표로 평가</li> <li>• 지표관리실적 : 고유지표 추진실적 평가 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 3개 이상 5점, 2개 이하 2점(시책개발 평가 점수 포함)</li> </ul> </li> <li>• 하반기 평가는 1년간 추진실적 종합 평가</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>																

자료 : 제주특별자치도(2008), '08 종합성과관리 평가 계획



<부록 5> 개인성과 평가 점수 계산 방법 예시

【개인 성과평가 점수계산 방법】

1. 실국장 및 과장 직무성과 점수

- A국장(과장)의 지표달성도, 지표성격평가, 역량평가 점수가 아래와 같을 때 직무성과평가 점수?

조직평가(85점)			개인역량(15점)
지표달성도(70점)	지표성격(15점)	부서역량(15점)	
95점	12점	12점	10점

- 직무성과평가 점수 =  $\{(95 \times 70\%) + 12 + 12\} \times 85\% + 10 = 86.92$ 점

2. 담당(5급) 평가점수

- A담당은 고유지표수가 2개, 고유지표 및 공통지표 달성도 및 지표성격평가 점수가 아래와 같을 때 평가점수?

지 표 별	고유 1	고유 2	시책개발평가점수	공통 1	공통 2
달성도 점수	90	100	70	80	60
지표성격평가 점수	60	70		-	-

- 고유지표 달성도 =  $(90 + 100 + 70) / 3 = 86.67$ 점

- 공통지표 달성도 =  $(80 + 60) / 2 = 70$ 점

- 지표성격평가 점수 =  $(60 + 70) / 2 = 65$ 점

- 지표관리실적 : 실적입력 2개 지표 = 5점

- 평가점수 :  $(86.67 \times 50\%) + (70 \times 30\%) + (65 \times 15\%) + 5 = 79.09$ 점

자료 : 제주특별자치도(2008), '08 종합성과관리 평가 계획

## □ 참고문헌 □

### 1. 국내 문헌

- 구연원. (2005). 조직문화와 유형과 리더십 유형이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구 박사학위논문 용인대학교 대학원 p.35.
- 김범열. (2002). 전략실행과 BSC. LG주간경제.
- 김병숙. (2007). 공공조직성과평가제가 공무원의 직무태도에 미치는 영향에 관한 연구 : 서울시 행정서비스 품질평가제를 중심으로 박사학위논문 건국대학교 대학원. p.27.
- 김설환. (2006). 전략적 리더십이 군 조직유효성에 미치는 영향에 관한 실증적 연구, 박사학위 논문, 명지대학교 대학원 p.67.
- 김희경·서은숙. (2001). BSC실천메뉴얼, 시그마인사이트.
- 박동서. (1998). 「인사행정론」. 서울:법문사.
- 박준성. (2005). 인사평가가 잘 안되는 10가지 이유, 「인재 경영」, p.9.
- 박종득. (1990). 한국 공무원의 기대와 현실간의 부조화가 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구 박사학위논문 청주대학교 대학원. p.54.
- 박종평. (1996). 지방세무공무원의 직무만족에 관한 연구 석사학위논문 중앙대학교대학원 p.8.
- 박중훈(2000). “목표관리제와 실적평가”, 『한국행정연구원』 p.27.
- 서철현. (1997). 여행상담 서비스 품질에 대한 직무관련 요인의 영향과 심리적 요인의 매개역할에 관한 연구 박사학위논문 대구대학교 대학원 p.82-83.
- 신홍철. (1998). 성과평가시스템이 품질경쟁력과 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구. 「경영연구」, 23:147-171.
- 이미연. (2008). 성과평가제의 공정성 인식이 혁신적 업무행동에 미치는 영향 : 상사 신뢰 및 조직지원인식의 매개효과를 중심으로 박사학위논문 창원대학교 대학원. pp.6-9.
- 이용규·정석환. (2007). 공조직에서 조직공정성이 구성원의 혁신행동에 미치는

- 영향 : 분배공정성과 절차공정성을 중심으로. 「정부학 연구」, 13(1):7.
- 안재호. (2007). 성과관리제도 도입에 대한 지방공무원의 인식에 관한 연구 : 균형성과표를 대상으로 박사학위논문 국민대학교 대학원. pp.35-38.
- 양기용 외. (1998), 행정서비스 성과평가제도의 도입과 적용. 「한국정책학회보」, 7(3): 11-15.
- 양덕순. (2006). 제주특별자치도시대의 공무원 역량강화에 대한 제언. 「제주발전연구원」. p.11.
- 유민봉 외. (2003). 「인사행정론」. 서울:계명사.
- 오성호. (2003). 다면평가제와 유용성의 한계, 「중앙인사위원회」. 인사행정 p.31.
- 오석홍. (2000). 「인사행정론」. 서울:박영사.
- 장영석. (2005). 목표관리제 도입 실태와 개선방안에 관한 연구.
- 정효현. (2001). 갈등관리 전략에 관한 연구, 고려대학교 박사학위논문, p.51.
- 조문석(2001). “목표관리제가 종업원의 만족도에 미치는 영향에 관한 연구”, 인하대 경영대학원, pp.34-36.
- 최근열. (1999). 공무원 근무성적평정제도의 평가와 향후 정책과제. 「한국사회와 행정연구」. 10(1):127-144.
- 최종태. (1998), 현대인사관리론, 「박영사」, p.99.
- 제주특별자치도. (2008). '07년도 MOU 성과평가 계획
- 국무총리실제주특별자치도지원위원회사무처. (2008). 제주특별자치도 '07년도 과  
1952 평가 결과
- 제주특별자치도. (2007). 2007국정시책 합동평가 실시계획 및 평가지표.
- 행정안전부. (2008). 07년도 지방자치단체 합동평가 결과.
- 행정안전부. (2008). 7.4 보도자료.
- 제주특별자치도. (2008). 2008 종합성과관리 평가 계획
- 제주특별자치도. (2008). 9월 2일. 제주도정뉴스.

## 2. 외국 문헌

- Argyris, C. (1962). Interpersonal Competence and Organization Effectiveness,

- Homeward, 1Ⅱ. p.165-170 Irwin-Dorsey.
- Beatty, R. W. & Schnier, C. E. (1991). Personnel Administration: An Experimental/Skill-Building Approach, 2nd ed, 62-65 Addison-Wesley Publishing Company.
- Druker, Peter et al. (1999). 성과측정, 현대경제연구원 옮김. 21세기 북스.
- Dalton, D.R. Todor. W.D. Spendolini. M.J. Fielding, G.J.,and Porter, L.W. (1980) Organization Structure and Performance: 234-237A Critical Review, Academy of Management Review.
- Georgiou. P.(1973). The Goal Paradigm and Notes Towards a Counter Paradigm, Administrative Science Quarterly, Vol(18):291-310
- Glover, T. D. & Hemingway, J. L. (2005). Locating Leisure in the Social Capital Literature. Journal of Leisure Research. 37(4):387-474.
- Hicks, H. G. and Gullet, C. R. (1976). The Management of Organizations, 3rd ed. 345-367 New York McGraw Hill.
- Poter, L. W, Steers, R. M, Mowday, R. T. & Boulian, P. V. (1974). Organization Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Psychiatric Technician, Journal of Applied Psychology, Vol. 59. 34-37
- Kristensen, Jens Kromann, Walter S. Groszyk, & Bermd Buhler. (2002), Outcome-focused Management and Budgeting. OECD Journal an Budgeting. 1(4):7-34.

성과평가제도가 조직유효성에  
미치는 영향에 관한 설문조사

안녕하십니까?

본 설문은 성과평가제도가 조직유효성에 미치는 영향을 연구하기 위해 작성되었습니다.

현재 운영되고 있는 성과평가제도가 조직 유효성(직무만족도, 조직몰입도, 조직시민행동)에 얼마나 영향을 미치는지 분석하고자 합니다.

응답해주신 귀중한 자료는 통계법 제8조에 의거 비밀이 보장되며, 통계목적 이외에는 절대 사용되지 않습니다. 다소 바쁘시더라도 공공조직의 발전과 공익을 위해 노력하시는 공무원 여러분의 발전에 기여한다는 마음으로 끝까지 응답하여 주시기를 부탁드립니다.

귀하의 가정에 사랑과 행복이 충만하시기를 기원합니다.

감사합니다.

2008년 10월

지도교수: 양 덕 순 교수님(제주대학교 행정학과)

연구자: 제주대학교 행정대학원 일반행정 석사과정

김 영 근(kyg3723@hanmail.net)

연 락 처: 011-691-3723

다음 질문들에 대하여 생각하시는 항목에 V 표시를 해주시기 바랍니다.

**■ 성과평가 제도에 대한 전반적인 인식정도**

1. 조직 성과평가 결과는 부서별 성과상여금(5급이하) 지급 결정 기준으로 활용하고 있다는 사실을 알고 있습니까?  
①매우 잘알고있다 ②잘 알고있다 ③보통이다 ④별로 알지못한다 ⑤전혀 알지못한다
2. 성과평가 결과가 미흡한 부서나 개인의 업무프로세스에 대해 그 원인을 분석하고 대안을 모색하여 프로세스를 개선하는데 활용하고 있는데 이를 알고 있습니까?  
①매우 잘알고있다 ②잘 알고있다 ③보통이다 ④별로 알지못한다 ⑤전혀 알지못한다
3. 개인성과평가 결과는 4급 직위(과장) 이상 공무원에 대하여는 근무성적평정 점수로 활용하여 성과연봉에 반영하고 있는데 이를 알고 있습니까?  
①매우 잘알고있다 ②잘 알고있다 ③보통이다 ④별로 알지못한다 ⑤전혀 알지못한다

**■ 평가지표 · 평가기준 및 평가시기**

4. 평가지표(지표달성도, 지표성격)가 실국장 · 과장 · 5급의 중복되고 있는데 중복되고 있는 평가지표에 대하여는 실국장 및 과장의 평가지표에는 설정하지 말고 5급 종합평가 점수를 평균한 점수로 조정하는데 귀하의 생각은 어떠신가요?  
※ 실국장 및 과장 개인평가 요소 : 지표달성도+지표성격평가 점수+부서역량+개인역량  
담당(5급) 개인평가 요소 : 고유지표달성도 + 공통지표달성도+지표성격평가점수+지표관리실적  
①매우적절하다 ②적절하다 ③보통이다 ④별로 적절하지 않다 ⑤전혀 적절하지 않다
5. 조직평가 기준이 성과지표달성도(70점), 지표성격평가(15점), 부서역량평가(15점), 가감점(±3점)으로 이루어져 평가내용 · 평가방법 · 평가절차 · 평가기준 및 평가점수 산식이 복잡하다는데 귀하의 생각은 어떠신가요?

- ①매우 그렇다 ②그렇다 ③보통이다 ④별로 그렇지 않다 ⑤전혀 그렇지 않다
6. 지표성격 평가는 중요도, 난이도 등을 기준으로 내부평가와 성과부서에서 평가하고 있는데, 내부평가는 각부서 담당이 자기부서와 타부서 지표를 서열화하고 성과부서에서는 이를 종합하여 5등급으로 구분하여 평가점수를 산정하는데 이는 객관성과 공정성이 상실 될 우려가 있어 지표성격평가는 평가지표에서 제외되어야 하는데 귀하의 생각은 어떠신가요?
- ①매우적절하다 ②적절하다 ③보통이다 ④별로 적절하지 않다 ⑤전혀 적절하지 않다
7. 평가시기는 현재 성과지표 달성도 평가는 분기·반기·연 단위로 실시하고 있고, 지표성격 평가는 상반기, 부서역량 평가는 하반기 실시하고 있는데 이를 통합하여 상반기 및 하반기 연2회로 조정하는데 귀하의 생각은 어떠신가요?
- ①매우적절하다 ②적절하다 ③보통이다 ④별로 적절하지 않다 ⑤전혀 적절하지 않다

**■ 조직 구성원들이 지닌 조직유효성(직무만족도,조직몰입도,조직시민행동)의 정도**

8. 나는 현재 내가하고 있는 업무에 만족한다.
- ① 전혀 그렇지 않다 ② 그렇지 않다 ③ 보통 ④ 그렇다 ⑤ 매우 그렇다
9. 나는 상사와의 관계에 대해 만족한다.
- ① 전혀 그렇지 않다 ② 그렇지 않다 ③ 보통 ④ 그렇다 ⑤ 매우 그렇다
10. 나는 동료와의 관계에 대해 만족한다.
- ① 전혀 그렇지 않다 ② 그렇지 않다 ③ 보통 ④ 그렇다 ⑤ 매우 그렇다
11. 나는 내가 소속된 조직에 대해 강한 애착을 가지고 있다.
- ① 전혀 그렇지 않다 ② 그렇지 않다 ③ 보통 ④ 그렇다 ⑤ 매우 그렇다
12. 우리 조직은 나에게 매우 큰 의미가 있다.
- ① 전혀 그렇지 않다 ② 그렇지 않다 ③ 보통 ④ 그렇다 ⑤ 매우 그렇다
13. 나는 우리 조직에 대한 강한 소속감을 느낀다.
- ① 전혀 그렇지 않다 ② 그렇지 않다 ③ 보통 ④ 그렇다 ⑤ 매우 그렇다
14. 나는 우리 조직에서 남은 여생을 보내는 것을 큰 행복으로 느낀다.
- ① 전혀 그렇지 않다 ② 그렇지 않다 ③ 보통 ④ 그렇다 ⑤ 매우 그렇다
15. 나는 사람들이 자신의 조직을 위해 충성해야 된다고 믿는다.

① 전혀 그렇지 않다 ② 그렇지 않다 ③ 보통 ④ 그렇다 ⑤ 매우 그렇다

16. 나는 현재 우리 조직을 위해 헌신하고 있다.

① 전혀 그렇지 않다 ② 그렇지 않다 ③ 보통 ④ 그렇다 ⑤ 매우 그렇다

17. 나는 일이 많은 동료들을 위해 기꺼이 돕는다.

① 전혀 그렇지 않다 ② 그렇지 않다 ③ 보통 ④ 그렇다 ⑤ 매우 그렇다

18. 나는 신규 직원이 들어오면 내일 아니더라도 조직에 적응하도록 돕는다.

① 전혀 그렇지 않다 ② 그렇지 않다 ③ 보통 ④ 그렇다 ⑤ 매우 그렇다

19. 나는 맡은 임무를 반드시 완수한다.

① 전혀 그렇지 않다 ② 그렇지 않다 ③ 보통 ④ 그렇다 ⑤ 매우 그렇다

20. 나는 동료들과 적극적으로 협력한다.

① 전혀 그렇지 않다 ② 그렇지 않다 ③ 보통 ④ 그렇다 ⑤ 매우 그렇다

#### ■ 응답자 특성

1. 귀하의 성별은? ① 남성 ② 여성

2. 귀하의 연령은?

① 29세 이하 ② 30~39세 ③ 40세~49세 ④ 50~59세 ⑤ 60세 이상

3. 귀하의 학력은?

① 고졸 ② 전문대졸 ③ 대졸 ④ 대학원 이상

4. 귀하의 근무연수는?

① 5년이하 ② 6년~10년 ③ 11년~15년 ④ 16년~20년 ⑤ 21년~25년

⑥ 26년~30년 ⑦ 31년 이상

5. 귀하의 직급은?

① 기능직 ② 8·9급 ③ 6·7급 ④ 5급 ⑤ 4급 이상





