



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

공기업정책학 석사 학위논문

인사제도 만족도가 성과평가에
미치는 영향에 관한 연구
- 한국도로공사를 중심으로 -

2017년 8월

서울대학교 행정대학원

공기업정책학과

홍대식

인사제도 만족도가 성과평가에 미치는 영향에 관한 연구

- 한국도로공사를 중심으로 -

지도교수 김 동 욱

이 논문을 공기업정책학 석사 학위논문으로
제출함

2017년 4월

서울대학교 행정대학원

공기업정책학과

홍 대 식

홍대식의 석사 학위논문을 인준함

2017년 6월

위 원 장 김 상 현 (인)

부위원장 엄 석 진 (인)

위 원 김 동 욱 (인)

국문초록

본 연구의 목적은 공기업 직원들의 인사제도에 대한 만족이 개인들의 성과평가에 미치는 영향을 분석하여, 조직내 인사 및 성과평가 제도에 어떤 문제점이 있고 어떻게 해결해야 하는지를 모색하는데 있다. 이를 위하여 우선 인사제도를 보직, 승진, 평정으로 분류하였고 한국도로공사의 전 직원들을 대상으로 설문조사를 실시하여 총 1,410명이 참여하였다. 이중 364명을 제외한 1,046명의 설문 자료를 분석하였다. 다음으로는 최종 1,046명의 내부성과평가 결과를 수집하여 기초통계량 분석, 신뢰도 분석, 다중회귀 분석을 실시하였다.

분석 결과 한국도로공사 직원의 인사제도 만족도 중 보직, 승진제도 만족도는 내부평가 지급률 및 개인업적평가 지급률에 긍정적인 영향을 미치지 않았으며 평정제도 만족도는 전체 내부평가 지급률에는 긍정적인 영향을 미치지 않았지만 개인업적평가 지급률에는 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

본 연구의 결과는 선행연구들과는 다르게 대체적으로 주관적인 인사제도 만족도는 성과에 큰 영향이 없는 것으로 나왔다. 이는 한국도로공사내 인사와 평가가 완전히 분리되어 운영되고 있고 직원들이 느끼는 인사제도에 대한 주관적인 만족도와 성과평가는 관계가 없다고 할 수 있다.

본 연구는 한국도로공사 직원들에 한정하여 분석하여 전체 공기업을 대상으로 일반화하기에는 한계가 있다. 그러나 기존의 대부분의 연구들이 인사제도와 조직의 효과성 즉, 조직몰입도, 재무성과, 팀 성과 등의 관계를 연구하였는데, 본 연구는 개인들의 성과

평가 결과를 분석하여 관계를 살펴보았다는데 의미가 있다고 할 수 있다.

주요어 : 공기업, 인사제도 만족도, 내부 성과평가

학 번 : 2016-24467

목 차

제 1 장 서 론	1
제 1 절 연구목적 및 필요성	1
제 2 절 연구대상과 범위	3
제 2 장 이론적 논의와 선행연구 검토	6
제 1 절 이론적 배경과 선행연구의 검토	6
1. 인적자원관리	6
2. 공기업의 인적자원관리	12
3. 성과평가	16
4. 인적자원관리와 성과에 관한 선행연구 검토	18
제 2 절 한국도로공사의 인사 및 내부성과평가 제도	22
1. 인사제도	22
2. 내부성과평가 제도	30
제 3 장 연구설계	38
제 1 절 연구모형	38
1. 분석틀	38
2. 연구가설	39
3. 변수의 조작적 정의 및 측정도구	40
제 2 절 자료수집 및 분석방법	45

제 4 장 연구결과	46
제 1 절 기술통계 분석	46
1. 종속변수의 기술통계량	46
2. 독립변수의 기술통계량	46
3. 통제변수의 기술통계량	49
제 2 절 신뢰도 분석	51
1. 독립변수의 신뢰도 분석	52
제 3 절 상관관계 분석	52
제 4 절 다중 회귀분석	54
1. 내부평가 지급률	54
2. 개인업적평가 지급률	56
3. 가설 검정결과 요약	58
제 5 장 결론	59
제 1 절 연구결과 요약	59
제 2 절 연구결과와 해석	60
제 3 절 연구의 한계	61
참고문헌	63
부록	66
Abstract	69

표 목차

[표 1] 인적자원관리 개념의 변천	7
[표 2] 보직제도 운영 사유	9
[표 3] 승진제도의 종류	10
[표 4] 평정제도의 분류	12
[표 5] 공기업의 개념	13
[표 6] 공무원, 공기업, 사기업의 인사관리 특성	15
[표 7] 성과평가에 대한 정의	16
[표 8] 성과평가의 목적	17
[표 9] 조직·인적자원분야 목표 및 추진전략(2015년)	23
[표 10] 보직기준	24
[표 11] 직군·직종·직급표	25
[표 12] 직급별 승진제도 현황	26
[표 13] 승진후보자 서열결정요소별 배점기준	27
[표 14] 승진심사위원회 구성	28
[표 15] 평정제도	29
[표 16] 근무성적평정점수 평정연도별 반영비율	29
[표 17] 평가대상 부서의 기능에 따른 평가군 분류표	32
[표 18] 평정군별 평가방법	33
[표 19] 조직업적평가단 구성	34
[표 20] 평가군내 피평가부서수에 따른 평가등급 배분표	35
[표 21] 개인별 평가지표 구성시 지표별 권장 가중치	37
[표 22] 5등급 상대평가 기준	37
[표 23] 인사제도 만족도에 대한 조작적 정의	40
[표 24] 내부평가 및 개인업적평가 지급률의 조작적 정의	43
[표 25] 개인적 특성에 대한 조작적 정의	44
[표 26] 종속변수 기술통계량	46

[표 27] 독립변수 기술통계량	47
[표 28] 통제변수 기술통계량	50
[표 29] 독립변수 신뢰도분석 결과	52
[표 30] 상관관계 분석 결과	53
[표 31] 보직, 승진, 평장제도 만족도와 내부평가 지급률에 대한 회귀분석 결과	55
[표 32] 보직, 승진, 평장제도 만족도와 개인업적평가 지급률에 대한 회귀분석 결과	57
[표 33] 가설 검정결과	58

그림 목차

[그림 1] 적재적소 원칙	8
[그림 2] 전사 목표관리체계와 연계한 구성원별 성과관리체계	31
[그림 3] 내부경영평가심의위원회 구성	34
[그림 4] 평가진행 및 평가결과 집계 프로세스	35
[그림 5] 부진부서 성과향상 프로그램	36
[그림 6] 연구모형	38

부록 목차

[부록 1] 설문지	66
------------------	----

제 1 장 서 론

제 1 절 연구목적 및 필요성

‘인사가 만사다’ 이 말은 조직내 인사제도 또는 인적자원관리의 중요성을 가장 잘 그리고 함축적으로 표현한 말인 것 같다. 21세기 무한경쟁의 시대를 맞이하면서 인적자원의 중요성은 더욱 크다고 할 수 있는데, 이는 더 이상 환경 변화의 예측이 힘들어지고 정보 지배 사회가 되면서 정보, 경험, 기술 등으로 구성된 지식 자본이 가장 중요한 자본으로 인식되고 있고 이러한 지식자본은 조직의 구성원들에 의해 만들어지고 실행되어 지기에, 조직이 경쟁 우위를 확보하기 위해서는 기업 구성원들의 잠재력을 극대화 또는 활성화하는 것이 매우 중요해졌기 때문이다. 더욱이 4차 산업혁명 시대가 도래 하여 유연하고 열린 인재를 선호하는데 이에 따라 조직에서도 보다 섬세한 인적자원관리가 필요하다고 할 수 있다.

오늘날 세계화, 정보화 등의 물결로 정치, 경제, 문화 등 우리사회 전반에 걸친 환경변화는 무척이나 빠르고 그 폭도 크다고 할 수 있다. 그리고 국가든 기업이든 하나의 조직은 도태되지 않고 살아남기 위한 경쟁력 확보에 총력을 기울이고 있다. 이러한 급격한 변화의 상황에서는 전통적으로 강조되었던 물적, 자본적 요소보다는 인적 요소가 중요해졌다. 예를 들어 21세기 지식화·정보화 시대가 되면서 단순히 투입되는 자본과 노동에 따라 얼마나 물건이 생산되느냐보다 사람의 머리에서 얼마나 좋은 생각과 아이디어를 창출하느냐가 더 중요해졌다. 이것은 무척이나 난해하면서 동시에 아주 중요한 과제이다. 따라서 인적자원을 정확히 파악하고, 이에 적합한 이론과 기법을 효율적으로 활용하여 조직의 비전과

목표를 달성하는 일이 리더들에게는 매우 중요한 일 중에 하나라고 할 수 있다.

인적자원 외에 토지, 기계, 자금 등 다양한 자원이 있겠지만 이러한 다양한 자원을 효율적으로 관리하고 다루는 것은 결국 사람들의 의지와 능력에 달려있다. 예를 들어 직원들에 대한 평가와 보상이 잘못 된다면 그 직원들은 조직에 불만을 품게 되고 직원들의 사기는 저하 되어 그 조직은 효율적 조직이 될 수 없을 것이다. 또한 인적자원은 다른 물적, 재무적 자원과 다르게 거의 무한에 가깝게 개발이 가능하다. 이는 마이크로소프트, 구글, 3M 등 세계적인 기업들의 도약에서도 확인되어지고 있다.

인적자원관리에 관한 학문적 정의는 학자마다 그 범위를 약간씩 달리 하고 있는데 현대에 와서는 인적자원의 교육훈련과 개발의 측면이 강조 되어 인적자원관리(HRM: Human Resources Management)란 말이 널리 활용되어 인적 자원의 활용 측면보다 그 개발과 전략적 중요성, 그리고 관리자로서의 기능이 더 강조된다. 그리고 최근에는 회사 전반의 전략적 관점에서 인적 자원을 관리해야 한다는 전략적 인적자원관리(Strategic HRM)로 발전되고 있다.(임창희, 2014)

이렇듯 인적자원관리는 중요하고 조직 전반의 전략적 관점에서 접근 하는 것으로 발전되고 있는데 그에 대한 실증적 연구는 부족한 실정이다. 특히 공공부문에 대한 인적자원관리와 효과성에 대한 연구는 더욱 그렇다고 할 수 있다. 현재 공공기관에서는 행정의 비효율성을 극복하고 생산적이고 효율적인 조직이 되기 위한 다양한 인적관리 제도를 시행하고 있는데 이러한 변화가 어떻게 이루어지고 있고 효과가 있는지에 대한 실증적 연구가 부족한 것이다.

본 연구에서는 대표적인 공공기관 중에 하나인 한국도로공사의 인사제도에 대한 직원들의 만족도를 살펴보고 이러한 인사제도들이 얼마나 성과에 영향을 미치는 지를 살펴보고자 한다.

한국도로공사는 한국도로공사법에 따라 도로의 설치·관리와 그 밖에 이에 관련된 사업을 하게 함으로써 도로의 정비를 촉진하고 도로교통의

발달에 이바지하기 위하여 설립한 공공기관이다. 한국도로공사에서는 능력중심의 열린 고용을 위하여 국가직무능력표준(National Competency Standards) 기반의 스펙을 초월한 채용 프로세스를 확립하였으며, 고졸사원 및 사회형평(장애인, 저소득층) 분리공채를 통한 일자리 나눔을 실천하고 있다. 승진과 보직에 있어서도 조직의 전략과 연계하여 성과를 바탕으로 실시하며 관리조직 보다는 현장조직 기능 강화를 위한 다양한 노력을 실시하고 있다. 평정에 있어서도 조직성과와 개인성과의 연계를 강화하고 성과지표의 타당성과 신뢰도 향상을 위하여 구성원 의견을 적극 반영한 직급별 맞춤형 성과목표를 제시 하였다. 또한 가족 친화적 근무환경 조성을 위하여 직원 맞춤형 유연근무제, 정시 퇴근문화 조성 및 출산·육아·교육에 있어 단계별 맞춤 지원 프로그램을 운영하고 있다. 한국도로공사의 이러한 다양한 노력들에 대하여 직원들이 얼마나 만족하는지를 파악하고 성과에 어떤 영향을 미치는지를 실증적으로 분석하는 것은 매우 중요한 의미가 있을 것으로 생각된다.

제 2 절 연구대상과 범위

본 연구는 한국도로공사 조직구성원의 인사제도 대한 만족이 성과평가에 미치는 영향을 분석하고자 한다.

한국도로공사는 1969년 ‘도로의 설치·관리와 그 밖에 이에 관련된 사업을 하게 함으로써 도로의 정비를 촉진하고 도로교통의 발달에 이바지함을 목적’(한국도로공사법 제1조)으로 설립된 공기업이다. 설립 즉시 경부고속도로 서울-오산, 경인고속도로 서울-인천 구간을 인수하여 관리하였고, 그 후 1970년 경부고속도로 전 구간 개통, 1971년 영동고속도로 신갈-새말 개통, 1975년 영동고속도로 새말-강릉 및 동해고속도로 동해-강릉간 개통, 1977년 구마고속도로 개통, 1987년 중부고속도로 개통 등 국가의 대동맥이라 할 수 있는 고속도로 건설 및 유지관리를 통해 국민경

제 발전 및 지역간 소통을 담당하여 왔다. 2015년 말 민자 고속도로 포함 고속도로 4,000km 시대를 열었으며 향후에는 전국 고속도로 6,000km 구축 및 스마트 톨링 도입 등 국민들에게 더 안전하고 빠른 서비스 제공을 위해 노력하고 있다. 또한, 모든 서비스를 ‘국민의 눈높이에서 국민들이 불편해 하는 아주 작은 부분까지 말끔하게 제거 한다’는 정신으로 유류공동구매를 통한 고속도로 기름값 대폭 인하, 청년에게 희망을 주는 청년창업매장 설치, 휴게소내 화장실 호텔급으로 새 단장, 고속도로 대중교통 환승시설(EX-HUB) 설치, 통일나무 심기(1,000그루) 등 ‘국민의 눈으로’라고 하는 경영철학을 전사적으로 실천하고 있다. 그 결과 정부경영평가에서 지난 2014년부터 2016년까지 3년 연속 최고등급을 달성하였으며, 2015년에는 대국민 서비스 혁신성과를 인정받아 행정자치부 주관 ‘정부 3.0’ 평가에서 64개 공공기관 중 1위를 차지하였고, 2016년 고객만족도 조사에서는 최우수 기관으로 평가 받았다. 또한 CEO는 대국민 서비스 혁신 성과를 인정받아 ‘2016 한국의 미래를 빛낼 CEO’로 선정되었고 금탑산업훈장도 수상하였다.

한국도로공사는 공공기관의 운영에 관한 법률에 의거 준시장형 공기업으로 분류되어 있고, 조직은 본사에 6개 본부, 29개 실·처로 구성되어 있으며, 7개 지역본부, 16개 건설사업단, 3개의 직할기관을 두고 있다. 인원은 5,960명으로 사무, 토목, 영업, 건축 등 8개 직종으로 나누어져 있고 임원, 1~8급, 무기계약직 등의 직급으로 나누어져 있다.

이러한 한국도로공사에서는 인사제도에 관한 내부 직원의 의견을 수렴하고 그 결과를 인적자원 관리 모델 기초 자료로 활용하여 인사제도 개선 방향을 재정립하고자 매년 ‘인사제도 만족도 조사’를 실시하고 있다. 본 연구에서는 이렇게 측정된 직원들의 인사제도에 대한 항목별 만족도를 독립변수로 적용하고자 한다. ‘인사제도 만족도 조사’는 매년 한국도로공사 조직원들을 대상으로 내부 전산망인 ‘Hi-portal’을 통해 진행된다. 만족도 조사는 4개 분야(채용제도, 보직제도, 승진제도, 평정제도) 77개 세부 문항으로 구성되어 있으며, 직원들이 느끼는 인사제도에 대한 만족도 정도를 Likert 10점 척도를 사용하여 측정하고 있다. 본 연구에서

는 2015년 실시한 ‘인사제도 만족도’ 조사를 활용하고자 한다.

종속변수로는 내부 성과평가 결과를 활용하고자 한다. 한국도로공사의 성과평가는 조직업적평가와 개인업적평가로 나누어지는데 이를 개인 성과급과 연결시켜 조직의 비전 및 목표달성에 크게 기여하고 있다.

그리고 종속변수의 변화를 보다 정밀하게 측정하기 위하여 종속변수에 영향을 줄 것으로 기대되는 인구통계학적 변수(직종, 근속년수, 성별, 학력, 소속기관)를 통제변수로 활용하고자 한다.

본 연구의 체계는 우선 인적자원관리 및 성과평가에 대한 이론적 논의와 선행연구를 검토하고 한국도로공사의 인사 및 성과평가제도에 대하여 기술하였다. 그리고 연구의 모형을 설계하고 연구가설을 설정하였으며, 통계프로그램으로 분석된 결과물을 정리하였다. 끝으로 그에 따른 결론을 도출하고 시사점 및 연구한계를 제시하였다.

제 2 장 이론적 논의와 선행연구 검토

제 1 절 이론적 배경과 선행연구의 검토

1. 인적자원관리

인적자원관리의 정의는 학자마다 조금씩 다르지만 일반적으로 사람의 문제를 다루고 있으며, 조직의 관리 일반과 밀접한 관계를 맺고 있다. 즉 인적자원관리는 조직구성원들이 자발적으로 조직의 목적달성에 적극적으로 기여하도록 함으로써 조직의 발전과 개인의 발전 및 안정을 이루도록 하며, 조직에서의 사람을 다루는 철학과 그것을 실현하는 제도 및 기술의 체계라고 정의할 수 있다.(권인호·김영일·이희자, 2014).

특히, 최근의 기업 환경은 급격히 변화하고 인간의 욕구와 가치관도 매우 다양해지고 있는 가운데 기업은 조직구성원의 욕구를 적절하게 조정해야 하고 개인도 자신의 조직생활을 계획하고 그것을 자신이 참여하는 조직의 요구와 효과적으로 결합하도록 해야 할 필요성이 증가하고 있다. 즉, 인적자원관리는 점차 중요성이 강조되고 인적자원의 경쟁력이 곧 기업경쟁력이라는 인식이 확산되면서 인적자원의 개발과 활용을 강조하는 ‘인적자원관리’라는 용어가 일반화되기 시작하였고 거기에 조직의 비전과 목표를 연계시키는 전략적인 중요성을 더욱 강조하여 ‘전략적 인적관리’라는 개념으로 발전하였다.(구본장·박계홍·박하진·임웅석, 2013) 이러한 인적자원관리 개념의 변천 과정을 보면 아래 <표 1>과 같다.

<표 1> 인적자원관리 개념의 변천

- 노동관리 = 생산관리
- 노무관리(Labor Management) = 공장노동자 관리
- 노무관리 = 생산관리+사무관리
- 인사관리(Personnel Management) = 사무직원관리
- 인사관리 = 노무관리+노사관계관리
- 인적자원관리(Human Resource Management : HRM)
- 전략적 인적자원관리(Strategic HRM : 노II) = 인사+노사+전략

자료 : 임창희(2014) '인적자원관리' (p15)

위와 같이 초기의 인적자원관리는 각 기능들이 제도화되지 못하고 단순히 종업원의 인적사항을 기록하여 문서로 보관하고 필요하면 그것을 꺼내 쓰던 원시적 단계였으나, 점차 개별적 인사기능들이 합리화되고 체계적으로 자리를 잡아감에 따라서 인사관리(PM), 인적자원관리(HRM), 전략적 인적자원관리(SHRM)의 단계로 발전되었다. 이는 인사관리의 개별기능인 선발, 교육, 평가, 보상, 해고관리를 독립적으로 하지 않고 회사 전략을 중심으로 전체적으로 조화를 유지하면서 조직목표와 연계시키는 의미이고 더 나아가 조직의 리더로부터 말단에 이르는 모든 인적 자원을 통제하고 관리하고 지원하는 형태의 관리를 말한다. (임창희, 2014) 즉, 과거에는 조직전략이 수립된 다음 전략실행에 필요한 인력을 모집·선발하고 인사기능이 단지 조직전략실행을 위한 보조적 수단에 머물렀으나 전략적 인사관리는 조직내부의 인적자원 핵심역량을 최대한 활용함으로써 조직전략과 인사관리를 동시에 고려한다는 것이다.(이진규, 2004)

이러한 전략적 인적자원관리의 구성요소는 학자들 마다 약간의 차이가 있고 조직의 특성 및 상황에 따라 달라질 수 있는데 통상 채용, 교육, 승진·보상, 보직·이동, 퇴직으로 분류할 수 있다. Youndt, et. al.(1996)은 전략적 인적자원관리의 구성요소로서 채용, 교육, 훈련, 직무평가, 보상 등을 들고 이러한 구성요소가 조직의 생산성에 어떤 영향을 미치는지를

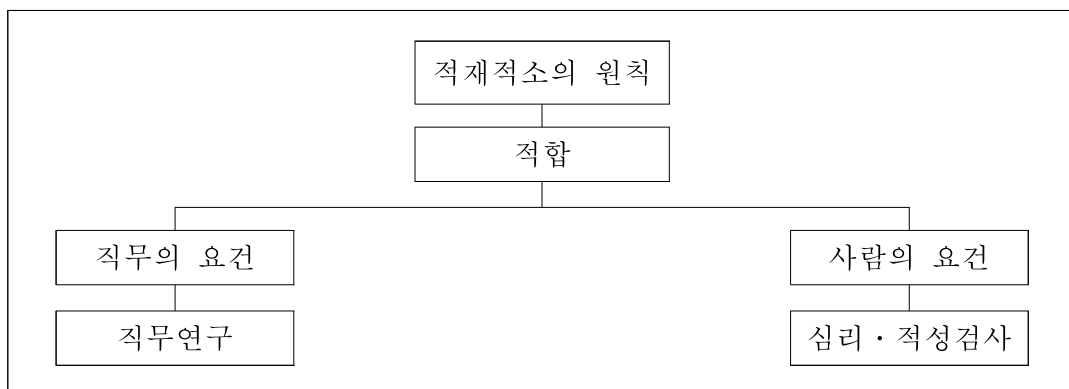
연구하였고, 나병선·송건섭(2013)은 전략적 인적자원관리의 구성요소로 교육훈련, 보상, 커뮤니케이션과 직무평가, 상사리더십, 직무스트레스 등 6가지로 선정하고 이들 요소가 직원들의 직무만족과 직무몰입에 미치는 영향을 분석하였다.

본 연구에서는 선행연구들을 참고하여 전략적 인적자원관리에서 가장 중요하다고 생각되는 3가지 보직제도, 승진제도, 평정제도를 선정하고 이들 요소가 한국도로공사의 성과평가에 미치는 영향을 살펴보고자 한다.

1) 보직제도

보직제도는 인력을 적재적소에 배치하고 필요에 따라 전보 또는 다른 직무로 재배치하는 제도를 말한다. 이는 <그림 1>과 같이 적재적소의 원칙에 따라 직원들의 적성을 살리고 잠재능력을 지속적으로 발휘할 수 있도록 운영되어야 한다. 그러기 위해서는 무엇이 적재적소인가에 대한 객관적인 판단기준이 명확하게 있어야 하고 그 기준에 따라 운영되어야 한다. 어떤 하나의 조직 또는 사람에 의해 자의적인 배치가 된다면 직원들의 불만은 쌓여갈 것이고 그 조직의 비전과 목표는 달성하기 어려울 것이다. 이러한 보직제도의 운영 사유는 아래 <표 2>와 같다.

<그림 1> 적재적소 원칙



자료 : 이재규, 김진극, 김동조(2002) '디지털 시대의 인적자원관리' (p144)

<표 2> 보직제도 운영 사유

- 경력개발 : 일을 배우고 싶은 사원들의 경력향상 욕구 충족, 다양한 업무 경험을 가진 사람은 한 가지 일만 한 사람보다 유능한 조직원이 될 수 있음
- 상호 커뮤니케이션 : 이동이 없으면 서로 인간적 유대관계 형성 어렵고, 다른 부서 업무가 어떻게 진행되는지 알 수 없어 상호 커뮤니케이션 장벽 커짐
- 자극 및 동기부여 : 같은 일만 하면 매너리즘에 빠져서 흥미도 잃고 사기도 저하, 조직원들에게 자극성 있는 분위기 마련 필요
- 갈등해소 : 같은 부서 동료 및 상하 간 갈등이 심화된 채로 지속되는 것은 바람직하지 않음, 이동으로 분위기 쇄신
- 업무조정 : 시장의 수요변동 등으로 특정부서의 업무량 폭증 시 인력 조정 필요시

자료 : 임창희(2014) 인적자원관리 (p242) 참조 재정리

2) 승진제도

승진제도는 조직원들의 수직적 이동의 한 형태를 발생시키는 제도로 조직내에서 보수와 권한 그리고 책임이 수반되는 신분상의 상승을 일으키는 제도를 말한다. 승진은 구성원들에게 만족감과 근로의욕을 고취시키고 동기를 유발시켜 조직에서 개인의 목표와 조직의 목표를 일치시킴으로써 구성원에게 유효한 의사소통의 수단이라고 할 수 있다.(구본장·박계홍·박하진·임웅석, 2013) 특히 우리나라는 신분과 권한계층을 중시하는 유교문화적 풍토가 있어 임금인상 못지않게 또는 그보다도 더 승진에 관심이 많다고 할 수 있다.(임창희, 2014) 이렇듯 승진관리는 조직원의 입장에서 볼 때 자아실현과 욕구충족을 실현할 수 있는 도구가 되며 리더의 입장에서 보면 인재의 효율성을 증대시키는 일이 된다. 따라서

인적자원관리의 성공 여부는 승진제도의 합리적 운영에 있다고 해도 과언이 아니다.(양창삼, 1994) 이러한 승진제도는 주로 세 가지의 원칙에 의하여 운영되고 있는데 첫째는 능력주의 원칙이다. 이는 승진에 있어 가장 기본이 되는 중요한 원칙이라 할 수 있다. 둘째, 기회부여 원칙이다. 이는 능력이 있거나 대상이 되는 사람들에게 공평하게 기회를 부여하는 것으로 공정성을 위한 원칙이라 할 수 있다. 셋째, 실적주의 원칙이다. 이는 조직에 장기간에 걸쳐 공로가 있는 경우 반영하는 것으로 과거의 노력 또는 장기근속에 대해 보상하는 것이라 할 수 있다. 그리고 승진제도의 종류를 정리하면 아래 <표 3>과 같다.

<표 3> 승진제도의 종류

구분	내용
직위승진	직급과 직위가 일원화되어 있어 직위가 상승하는 경우 반드시 직급도 상승하게 되며, 이 같은 직위승진은 기업 내부의 직함뿐만 아니라 사회적 지위의 향상도 가져오게 된다.
직무승진	서구의 전형적인 승진관리방식으로, 직무의 가치가 낮은 직무로부터 높은 직무로 부여받음으로써 지위 및 보수가 상승하는 것
자격승진	연공주위와 능력주위를 절충시킨 제도, 승진하기 위한 자격요건을 사전에 미리 설정하여 해당자격을 취득한 사람에 대하여 자리에 상관없이 승진시키는 것
대용승진	준승진, 인사체증과 직원의 사기저하를 방지하기 위하여 직무내용상 실질적인 변화 없이 직위명칭을 형식적으로 올려주는 경우

자료 : 권용만·신형재(2014) ‘신인적자원관리론’ (p190) 참조 재정리

3) 평정제도

평정제도는 조직원의 개인적 능력과 가치, 그리고 근무성적을 평가하는 것을 말한다.(최근열, 1999) 즉, 인사평정은 조직원의 상대적 가치를 평가하여 조직원에 대한 공정한 보상 및 체계적인 능력개발을 위한 인적 자원관리의 주요 부문이라 할 수 있다. 이러한 평정은 인력의 배치 및 이동, 인력개발, 인력계획 및 인사 기능의 타당성 측정, 성과측정 및 보상, 조직개발 및 근로의욕 증진의 목적으로 시행되고 있다.(최종태, 2005) 또한 생산성 향상수단뿐만 아니라 비용감축의 의미로도 쓰이고 있다.(Ingraham, 1993) 즉 부정적인 평정결과는 좋지 않은 직원들에 대한 제재수단의 단서를 제공한다는 것이다.(Ashford and Tsui, 1991) 그리고 평정제도의 종류에는 평정을 실시하는 주체에 따라 <표 4>와 같이 분류할 수 있는데 현대 많은 조직에서는 평정자의 주관과 편견을 감소시키기 위하여 두 가지 이상을 종합하여 운영하고 있다.

<표 4> 평정제도 분류

구분	장점	단점
상사에 의한 평가	- 실시용이 - 성과에 대한 보상의 통제	- 신뢰성 곤란 - 평가주저 - 편견
상사의 상사에 의한 평가	- 직속상사의 편견 견제	- 신뢰성 곤란 - 평가주저 - 편견
자기평가	- 지식풍부 - 관찰빈도 높음 - 능력개발 촉진	- 과대평가 - 원인전가
동료에 의한 평가	- 직무성과 파악 용이 - 예측타당성 높음 - 의사소통 원활	- 정확한 평가 곤란
부하에 의한 평가	- 참여의식 고취 - 자기개발 - 의사소통 원활	- 고과자의 능력 부족 - 보복 가능성 - 인기투표 가능성
외부인 평가	- 타당성 있는 평가	- 충분한 관찰 가능성 희박 - 합법적 평가로 보기 어려움

자료 : 구분장·박계홍·박하진·임응석(2013), '인적자원관리론'(p241) 참조 재정리

2. 공기업의 인적자원관리

공기업은 정부조직 및 일반 사기업과는 다른 특수한 조직형태라고 할 수 있다. 민간부분과 정부부분의 중간지대로 그에 대한 정의는 <표 5>와 같이 다양하게 논의 되고 있는데 일반적으로는 국가 혹은 정부 소유의 기업을 지칭하며, 시장경제에 대한 정부 개입의 한 형태로 보고 있다.(김준기 2014)

<표 5> 공기업의 개념

학자	정의	강조점
Rees (1976)	공기업이란 재화나 용역을 생산하여 판매하며 그 자산이 개인주주가 아니라 공공기관에 의하여 소유되는 조직체	공공의 소유
Cremer et al (1989)	공기업은 과점 시장을 규제하여 비경쟁적 시장의 자원배분을 개선할 수 있는 정책 도구 중 하나임	규제적 존재
De Fraja and Delbono (1989)	민간기업은 이익의 극대화를 위해 존재하나, 공기업의 궁극적인 존재 목적은 사회적 후생의 극대화에 있음	민간기업과 대조
김준기 (2007)	공기업은 정부가 출자하여 운영 및 경영상의 책임을 지는 기업을 의미하여, 이들을 통해 공공서비스를 직접 제공함	정책도구
이원희 (2009)	공(public)과 기업(enterprise)이 결합된 형태로서 공익과 사익의 접점에 있는 영역	시장과 대비

자료 : 김준기(2014) ‘공기업정책론’ (p23~24)

정부조직과 일반 사기업의 중간적인 특성으로 공기업 직원들의 신분 또한 공무원과 일반 사기업 직원들의 중간적인 성격을 가지고 있다. 통상적으로 공무원들처럼 정년까지 안정적으로 직업을 유지할 수 있다거나 형법 제129조 내지 제132조 등 뇌물수수나 부정행위의 적용에 있어서 공무원으로 본다거나 하는 것은 공무원적인 성격이 있지만 공무원법의 적용을 받지 않는다고 시험성적, 근무성적, 기타 능력의 실증을 바탕으로 하여 각 기관의 정관, 자체규정이 정하는 바에 따라 인사제도를 운영하고 있다는 것은 공무원과 다른 점이라 할 수 있다.(김용박 2009)

이러한 공기업은 국가 혹은 정부소유 기업이라는 특징으로 인적자원 관리 또한 상당부분 정부의 통제를 받고 있고 있는데 정부의 ‘공기업·준정부기관의 인사운영에 관한 지침’이 대표적인 예라 할 수 있다. 이 지침에서는 공기업·준정부기관의 장은 임원 및 소속직원의 선임, 채용, 승진, 전보 등 인사운영 전반을 법령 및 정관, 자체규정과 이 지침에서 정하는 바에 따라 공정하고 투명하게 운영하도록 하고 있다. 세부적으로 살펴보면 우선 직원의 채용은 공개경쟁시험에 의해 채용하는 것을 원칙으로 하며, 응시자의 공평한 기회 보장을 위하여 성별, 신체조건, 용모, 학력, 연령 등에 대하여 불합리한 제한을 두지 못한다. 또한 사회형평적 인력활용을 위하여 국가유공자, 장애인, 여성, 고졸자 등에 대한 채용기회 확대를 주문하고 있다. 그리고 채용된 직원들의 보직 및 승진관리는 전공, 전문성, 경력, 본인 희망 등을 고려하여 공정하게 운영하여야 하고 소속직원의 승진, 전보 등에 관한 인사운영 방향, 기준을 정하여 미리 공지하여야 한다. 끝으로 소속 직원의 업무성과를 객관적으로 측정하고 기관의 경영목표 등을 달성할 수 있도록 성과관리체계를 구축·운영하여야 한다고 규정하고 있다.

정리하면 정부조직과 일반 사기업의 중간적인 특성을 가진 공기업의 특성으로 공기업의 인적자원관리는 일반 조직의 인적자원관리를 밑바탕으로 정부조직의 특성을 가지고 있고 또한 정부의 다양한 통제와 관리하에 운영되고 있다고 할 수 있다.

<표 6> 공무원, 공기업, 사기업의 인사관리 특성

구분	공무원	공기업	사기업
목적	공익추구	공익, 이윤추구의 적절성	이윤추구
관리방식	공익성	공공성, 기업성의 조화	기업성
활동방법	비시장성	시장성과 비시장성의 조화	시장성
일의 종류와 역할	다양	규모에 따라 차이가 있으나 사기업과 유사	단순
조직 및 직급 구조	크고, 복잡, 세분화	규모에 따라 차이가 있으나 사기업과 유사	단순
인력수급과 보수	정치적, 국가정책적 요인	대체로 공무원과 유사	시장 경제성 요인
우수인재 활동	소극적	적극적	적극적
인사관리 행위방법	법령, 각종규정 지침 등에 의한 문서주의	대체로 공무원과 유사	적시성, 융통성에 의한 적절한 대응
신분보장	강함	약간 강함	미약
통제	국민, 국회, 사회	공무원과 동일하나 이사회, 정부, 주주 총회	국민, 정부, 사회 압력단체

자료 : 김용박(2009) '공기업 인적자원관리 발전방안에 관한 연구'(p14)

3. 성과평가

성과평가는 조직의 목표 및 비전을 달성하기 위하여 지표를 설정하고 그것을 측정하며 보상과 피드백을 하는 일련의 성과관리프로세스 중에서 가장 핵심이라 할 수 있는데 <표 7>와 같이 학자들마다 다양하게 정의하고 있다. 이를 요약하면 통상적으로 조직원 또는 조직의 업무 수행결과를 객관적인 지표를 가지고 측정하고 이를 다시 조직원들에게 피드백하여 그 결과가 조직에 어떻게 기여하는지를 인지시키는 과정이라 할 수 있다.

<표 7> 성과평가에 대한 정의

구분	내용
Poister (1983)	성과평가란 장기 또는 단기적 목표를 성취해 가는 과정에서 주기적인 평가를 실시하고 사업성과를 향상시키기 위하여 관리자에게 그 결과를 보고하는 것
Wholey&Hatry (1992)	예산과 자원의 활용을 통하여 달성되는 사업의 질과 결과에 초점을 두면서 실제로 성취된 것이 무엇인가에 대한 해답을 얻는 것
Griesemer (1995)	조직의 활동과 성과 달성에 대한 명백한 내용을 제공함으로써 정책 결정과 관리의 질과 효율성을 증진시키는 것

자료 : 백성춘(2013), ‘공기업 성과평가제도의 수용성에 관한 연구’(p8) 재정리

조직경영에서 사용되는 성과평가는 스코틀랜드에서 방적회사를 경영했던 로버트 오웬(Robert Owen: 1771-1858)이 도입한 성과수첩과 성과표지판에서 유래한 것으로 전해진다.(이진규, 2004) 그리고 우리나라 공공부문에 도입된 시기는 1992이고, 2001년부터 본격화되기 시작되었다.

이는 신공공관리이론을 배경으로 시작되었고 최근에는 성과연봉제 도입 등으로 더욱 강화되고 있는 추세이다.

이러한 성과평가의 목적은 아래 <표 8>과 같이 크게 세 가지로 나눌 수 있다. 첫째, 전략적 목적이다. 직원들에게 성과향상을 위한 방향을 제시하여 조직의 목표를 효과적으로 달성하기 위한 목적으로 사용되는 것이다. 예를 들어 직원들이 조직목표와 다른 방향으로 노력을 기울인다면 조직의 목표는 달성되기 어려울 것이다. 이에 성과평가를 통해 직원들에게 현재 조직이 무엇을 추구하고 있는지를 알 수 있게 하는 것이다. 둘째, 관리적 목적이다. 성과평가를 직원들의 임금, 승진, 해고, 보직 등에 활용하는 것이다. 즉, 직원들은 본인의 임금 상승을 위하여 자신의 업무성과를 제시하고 조직에서는 종업원을 평가하고 상응하는 보상을 주는 것이다. 셋째, 개발목적이다. 성과평가 결과를 피드백 하여 직원들은 자신의 경력개발에 무엇이 필요한지를 깨닫고 자기개발 및 경력개발을 스스로 유도하는 것이다.(이진규, 2004)

<표 8> 성과평가의 목적

구분	내용
전략적 목적	조직목표 설정, 성과평가기준의 설정, 성과결과와 성과평가 결과 피드백, 성과보상
관리적 목적	임금, 승진, 해고, 직무배치, 개인성과에 대한 인식
개발적 목적	개인별 직무능력 판단 후 자기개발 및 경력개발 유도

자료 : 이진규(2004), ‘전략적·윤리적 인사관리’(p361) 재정리

4. 인적자원관리와 성과에 관한 선행연구 검토

통상적으로 동기이론에 의하면 사람들이 자신의 노력이 기대하는 성과로 이어질 것이라는 합리적인 수준의 확신이 있고, 그러한 성과가 공정하고 객관적으로 평가되어 보상으로 이리질 것이라는 기대가 있을 때 비로소 동기부여를 갖는다고 한다.(노종호·최진욱, 2011) 인사제도 또한 합리적이고 공정하게 운영되어야 직원들이 기대를 가지고 열심히 할 것이고 자연스럽게 성과는 향상될 것으로 예측할 수 있을 것이다. 그러나 인적자원관리 즉 인사제도와 성과평가에 관한 연구는 많지 않았다. 보통은 인적자원관리와 조직성과 중 계량적 성과와 조직몰입 또는 직무만족과 같은 주관적 성과와의 관계를 연구한 논문들이 많이 나타났다.

오유, 김기승(2014)은 국내 진출 외국기업과 국내기업의 인적자원관리가 기업경영성과 및 노사관계에 어떻게 영향을 미치는 지를 살펴보기 위하여 당기매출액, 영업이익, 노사관계, 연평균이직률을 종속변수로 사용하여 분석하였다. 분석 결과 인력계획을 실시하면 당기매출액과 영업이익이 높아지고, 근로자 중 여성비율이 높을수록 당기매출액과 영업이익에는 부정적인 영향을 미치며, 다면평가제를 실시할 경우 대체로 매출액, 영업이익은 물론이고 노사관계에도 긍정적인 것으로 분석하였다. 반면 국내기업의 경우 기업규모와 연평균이직률과의 관계 및 소유주의 영향에서 완전히 독립된 전문경영체제와 영업이익의 관계는 통계적으로 유의하지 않았다.

윤준섭(2014)은 인적자원관리시스템과 인적자원유연성, 조직성과의 관계를 실증적으로 검증하고자 국내 138개 주요 기업을 대상으로 조사하였으며 분석 결과, 인적자원관리시스템의 구성요소인 선택적 채용, 폭넓은 훈련, 결과지향 평가, 인센티브 보상은 모두 기업의 재무성과에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석하였다. 그러나 이는 인적자원관리시스템 뿐만 아니라 재무성과에 대한 변수의 측정이 모두 종업원의 주관적 응답에 의존한다는 한계가 있다.

최장호(2012)은 전략적 인적자원관리제도 중 고성과 작업시스템이 기업의 재무적 성과(자산수익률)와 비재무적 성과(종업원 만족도) 간의 관계에 있어서 고성과 작업시스템의 효과적 운영 정도의 조절효과를 파악하였다. 연구결과 고성과 작업시스템의 도입은 기업의 재무적 성과와 비재무적 성과에 모두 영향을 미쳤으나 제도의 효과를 높이기 위해서는 기업 내에서 효과적으로 관리되는 과정을 통하여 고성과 작업시스템과 기업의 성과간의 관계의 강도가 증가하는 것으로 나타났다.

김진희(2010)은 종업원 수 101~300인 미만 329개 중소기업의 인사담당 관리자로부터 얻은 설문응답을 분석하였는데, 회사의 인사관리에 대한 경영진의 예산 배정을 포함한 적극적인 지원과 관심이 몰입형 인사제도의 유지와 활성화에 긍정적인 것으로 나타났고 조직 내 다른 사업부서의 업무에 대한 이해와 전문성, 자사에 적합한 맞춤형 제도를 적용하는 능력으로 구성된 인사부서의 역량이 높을수록 종업원의 몰입과 헌신을 높이는 몰입형 인사제도를 시행할 가능성이 높은 것으로 나타났다. 또한 몰입형 인사제도의 시행은 시장 평판에 대한 인식과 같은 지각된 조직성과에도 긍정적인 효과가 있는 것으로 분석하였다.

임정철(2015)은 공공기관의 승진소요기간과 조직성과(인당매출액과 인당영업이익)의 관계에 대한 연구에서 승진관리 실태 중 과장승진기간은 조직성과에 부(-)의 영향을 유의하게 미쳤으며, 민간기업보다 공공부문에서 조직성과에 대한 승진기간의 영향이 더 크게 작용한다고 하였다. 그러나 직급별 인원비율은 조직성과에 유의한 영향을 미치지 못한다고 분석하였다.

이희태(2015)는 성과중심적 인사관리의 공정성에 대한 공무원들의 인식이 직무만족, 조직몰입, 직무성과에 미치는 영향에 관한 연구에서 부산광역시청 공무원과 부산지역 4개 구청에서 근무하는 5급 이하 공무원을 대상으로 설문조사를 분석하였는데 절차적 공정성은 직무만족, 조직몰입에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으나 공무원의 직무성과에는 유의한 영향을 미치지 않은 것으로 분석하였다. 한편 분배적 공정성은 직무만족, 조직몰입, 직무성과에 유의한 정(+)의 영향을

미치는 것으로 확인하였다.

이광승(2016)은 한국철도공사의 사례를 가지고 인사제도 만족도와 팀 성과를 직접적으로 분석하였는데, 연구결과 인사운영제도에 대한 직원들의 만족도 중 고충해소, 인사전보, 인사정보 공유에 대한 만족도가 팀 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 근무평정 적정성, 승진 투명성, 표창자 선정의 적정성, 교육의 실효성, 인사업무 수행의 공정성에 대한 만족도는 팀 성과와는 관련성이 적은 것으로 확인하였다.

노종호·최진욱(2011)은 공무원 인사평정 제도와 개인 및 조직성과에 관한 연구에서 국회에서 근무하는 4급 이상 공무원을 대상으로 설문조사를 실시하여 분석하였다. 연구결과 인사평정체계가 개인의 성과향상에 기여할 것이라고 생각하는 공무원일수록 자신들이 속한 부서의 성과도 높아질 것이라고 생각함으로써 개인의 성과와 부서의 성과는 매우 밀접하게 연결되어 있으며, 평정체계 및 평정항목 등이 적절하게 구성되어 있다고 생각하는 공무원일수록 인사평정제도가 개인과 부서의 성과에 기여할 수 있을 것으로 인식하고 있다고 하였다..

신황용·이희선(2013)은 조직공정성과 조직몰입 및 혁신적 업무행동 간의 구조적 인과관계를 검증하고자 경기도 지방공무원을 대상으로 분석하였다. 그 결과 절차공정성을 제외한 분배공정성과 상호작용공정성이 조직몰입에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석하였는데, 절차공정성과 조직몰입은 혁신적 업무행동에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미친 반면, 분배 공정성과 상호작용공정성은 유의미한 영향을 미치지 않았다고 하였다. 그리고 분배공정성과 상호작용공정성이 혁신적 업무행동에 미치는 영향에 있어 조직몰입의 매개효과는 모두 완전매개효과가 있었으나 절차공정성은 매개효과를 볼 수 없었다고 하였다. 끝으로 집단 간 비교분석 결과 조직몰입이 높은 집단에서는 절차공정성과 조직몰입이 혁신적 업무행동에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미쳤으며, 조직몰입이 낮은 집단에서는 조직몰입만이 혁신적 업무행동에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미쳤다고 분석하였다. 즉, 공정성마다 차이는 있지만 조직에서 운영하는 보상 및 인사제도가 합리

적으로 운영된다면 조직 구성원은 공정성을 인식하게 될 것이며, 나아가 조직의 변화와 혁신을 뒷받침할 수 있는 혁신적 업무행동에 긍정적 영향을 미칠 수 있다고 하였다.

금창호·권오철(2014)은 지방자치단체 인사관리의 공정성 확보방안 연구에서 인사에서 공정성이 확보되면, 조직구성원의 조직몰입과 직무만족이 향상되고 이를 통해서 성과도 높아질 것이라 하였다.

전용대(2015)는 성과측정시스템의 상호작용적 이용과 업무성과간의 관계 연구에서 우선, 공정성과 조직몰입, 업무성과간의 관계를 검증하였는데 조직몰입은 분배공정성과 절차공정성 모두에 대해 유의한 매개 효과를 발견 할 수 없었다. 그러나 공정성과 직무만족, 업무성과간의 관계에서는 분배공정성과 절차공정성 모두 업무성과간의 관계에서 직무만족을 매개로 영향을 미치는 것으로 판단하였다.

이민우(2008)은 고성과 인적자원관리와 구성원의 개인변수가 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구에서 고성과 인적자원관리 중 엄격한 선발제도나 교육훈련에 대한 투자는 조직원의 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타난 반면, 성과기반 보상제도는 직무만족에 부(-)의 영향을 미치고 있는 것으로 분석하였다.

김상목·양기용(1995), 오성호(2003), 노종호·최진욱(2011)은 객관적이고 공정한 근무성적평정결과 및 그에 상응하는 금전적 보상을 받은 개인이 지속적으로 높은 수준의 업무 성취를 유지한다고 하였다.

이상의 선행연구들을 종합해 보면 인적자원관리제도의 시행여부, 공정하고 합리적인 인사제도에 대한 조직원들의 인식정도는 전반적으로 조직의 성과뿐만 아니라 개인의 성과에도 유의미한 영향을 준다고 판단할 수 있다. 그러나 대부분의 연구들이 성과를 판단함에 있어 조직의 성과는 매출액, 영업이익, 자산수익률 등 재무적 성과 및 조직몰입, 직무만족과 같은 조직원들의 주관적 인식정도에 초점을 맞추었으며, 개인의 성과는 설문조사를 통한 일부 담당자들의 인식정도에 한정하여 판단하고 있다.

이에 본 연구에서는 현재 시행하고 있는 인사제도에 대한 개인들의 만족도를 살펴보고 그 개인들의 성과를 명확하게 연결하여 보다 객관적

인 관계를 보고자 한다. 즉 인사제도에 대한 만족도가 개인들의 성과를 가장 명확하게 보여줄 수 있는 내부성과평가 지급률에 어떤 영향을 미치는지를 분석하고자 한다.

제 2 절 한국도로공사의 인사 및 내부성과평가 제도

1. 인사제도

이명박 정부의 공공기관 선진화, 박근혜 정부의 공공기관 정상화, 그에 따른 인원 감축 및 조직 효율화 작업은 전 공공기관에 많은 변화를 가져 왔다. 특히 인적자원관리 분야는 더욱 그렇다고 할 수 있는데 2014년 임금피크제 도입, 2015년 성과연봉제 도입 등이 그 실례라 할 수 있겠다. 이러한 다양한 변화 속에서 한국도로공사는 전사비전을 달성하고 조직·인적자원의 글로벌 경쟁력 강화를 통한 비전달성 조직을 구축하고자 다양한 노력을 기울이고 있다.

SOC예산은 축소되고 공기업의 부채관리가 강조되고 있으며, 세월호 사건 이후 재난 및 안전관리체계 강화가 무엇보다 요구되고 있는 환경에서 한국도로공사는 ‘국민행복’이라는 경영목표를 정하고 국민안전, 변화와 혁신, 미래성장이라는 3대 경영방향을 수립 실천하고 있다. 그 속에서 인력 운영 또한 변화와 혁신이라는 키워드를 핵심으로 공유·소통하는 인사제도 개선 및 운영을 하고 있다. 첫째, 채용분야에서는 스펙을 초월한 NCS(국가직무능력표준) 채용방식을 강화하고 지역인재 채용을 확대하였다. 둘째, 보직분야에서는 전문직위제, 개방형 계약직제 및 부실근무자 프로그램을 개선하였고, 인사상담제도 활성화로 소통하는 조직문화를 조성하였다. 셋째, 승진분야에서는 ‘중장기 승진인사 운영방안’을 수립하였고, 호칭대우

자 제도 개선 및 전문직 사원화 등을 통하여 소외된 직원들의 사기진작에도 노력하였다. 넷째 평정분야에서는 다양하고 공정한 평정을 위하여 상급자 평정뿐만 아니라 다면평정을 시행하고 있다.

또한, 한국도로공사는 전국에 고속도로를 건설하고 유지관리하는 기업으로 다양한 직종 및 직급의 직원들이 근무하고 있다. 이러한 다양한 조직을 효과적으로 운영하고 발전시켜 나가는 것이 인적자원관리의 핵심이라 할 수 있다.

<표 9> 한국도로공사 조직·인적자원분야 목표 및 추진전략(2015년)

목표	조직·인적자원의 글로벌 경쟁력 강화를 통한 비전달성 조직 구축				
	전략실행형 조직구축	인사운영의 적정성 및 운영성	인력전문화 인사공정성	공정한 성과관리	출자관리 적정성
추진전략	<ul style="list-style-type: none"> ■ 전략과 핵심업무 중심의 조직구축 ■ 기능접점을 통한 조직인력 효율화 ■ 성과중심의 조직구축 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 균형잡힌 인력 수급 계획수립 ■ 능력중심의 열린고용 확대 ■ 현장우수근무자 승진기회 확대 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 대내외 나즈기반 HRD 운영 ■ 성과중심의 공정 인사제도 구현 ■ 여성관리자 육성 강화 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 성과와 보수의 연계성 강화 ■ 내부평가의 수용도 제고 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 출자회사의 효율적 관리

자료 : 한국도로공사 정부경영평가 보고서(2015)

1) 보직관리 제도

한국도로공사는 직원들에게 동일보직에의 장기근무로 인한 침체를 방지하고, 직원 각자의 기회균등을 위하여 직무의 전문화를 저해하지 않는 범위내에서 순환보직제를 실시하고 있다. 이러한 보직관리는 기본적으로 인사규정 및 인사규정시행세칙을 근거로 운영되고 있는데 학력, 경력, 자격, 기능, 적성, 연고지 및 근무성적 등을 고려하여 적재적소 배치를 원칙으로 하고 있다. 또한 보직관리는 본사 각 실·처, 직할기관 및 지역본

부 단위까지만 본사 인력처에서 관리하고 그 이하 팀 단위의 보직관리는 본사 각 실·처의 장 및 해당 기관장에게 위임이 되어 있다.

직원 보직의 안정성을 위하여 보직의 변경은 승진, 기구의 해체 또는 개편, 특수교육 이수자의 효율적 활용, 징계처분, 직종변경의 경우를 제외하고는 최저 6개월 이상이 경과 되어야 한다. 또한 공사는 인력의 효율적 활용을 위하여 업무의 일시적 폭주 또는 특수업무의 일시적인 수행 등을 위하여 일시적으로 파견명령을 낼 수 있는 제도도 시행하고 있다.

한국도로공사의 산하기관은 전국에 분포되어 있고 일부 기관을 제외하고는 많은 기관들이 도심지와는 떨어져 있어, 보직관리의 원칙이나 유지가 무척이나 중요하다. 그래서 공사에서는 모든 직원들이 공정하게 근무할 수 있도록 직급별, 기관별 최대 가능 근무년수를 제한하여 운영하고 있다. 특히 수도권에 근무하고 싶은 직원들이 많은 관계로 수도권역에 근무할 수 있는 연수를 제한하고 있다.

<표 10> 한국도로공사 보직기준

구분		2급을			3급			4,5급		
		본사	직할, 사업단	지역 본부	본사	직할, 사업단	지역 본부	본사	직할, 사업단	지역 본부
동일권역	서울기	5	4	5	8	7	7	7	7	7
	기타		5	6		8	8		8	9
수도권역		5			7			7		

* 성과우수자 보직기간 우대 : 기관별 1명 순환보직 기간 2년 이내 유예(단, 수도권은 1년)

자료 : 한국도로공사 인사규정·인사규정시행세칙 재정리

2) 승진 제도

<표 11> 한국도로공사 직군·직종·직급표

직군·직종 \ 직급	1급	2급갑	2급을	3급	4급	5급	6급	7급	8급
행정	관리직		행정	행정[사무]					
				행정[영업]					
기술			기술	토목					
				건축					
				전기					
				조경					
	기계설비								
	정보통신								
				(안전)		안전			
						정비	정비	정비	

* ()안의 직종, 직급은 동 직종 직급에 재직중인 직원의 자연결연시 폐지된 것으로 본다.

자료 : 한국도로공사 인사규정·인사규정시행세칙

한국도로공사의 승진제도의 원칙은 근무성적평정, 경력평정, 기타 능력의 실증에 의하여 공정하게 행함을 원칙으로 한다. 직원들은 위 <표 11>과 같이 1급에서 8급까지 직급으로 나누어지는데 2급을 내지 7급 직원에의 승진은 동일 직종내의 바로 하위직급 직원 중에서 임용하고 1급 및 2급갑 직원에의 승진은 직종에 상관없이 바로 하위직급의 직원 중에 임용한다. 모든 직급의 승진은 <표 12>와 같이 근무성적평정 등을 근거

로 승진심사위원회의 심사결과로 하지만 3급 및 5급 직원에의 승진은 시험 또는 심사의 방법을 통하여 임용하고 있다. 그리고 징계처분이 있거나 직위해제 및 휴직중인 직원은 승진에 제한을 두었고 직무수행 능력이 탁월하여 공사발전에 지대한 공헌을 하는 등의 능력 있는 직원들을 위한 특별승진 제도를 운영하고 있다.

<표 12> 한국도로공사 직급별 승진제도 현황

구분	1급 승진	2급갑 승진	2급을 승진	3급 승진	5급 승진
내용	심사승진(2심제)			시험+심사	

* 8급→7급→6급 및 5급→4급 : 근속년수 및 근무평정 기준 승진

자료 : 한국도로공사 인사규정·인사규정시행세칙 재정리

승진과정은 직원들의 근무성적평정점수, 경력점수, 교육점수 등을 근거로 ‘승진후보자서열명부’를 작성하는데 이는 매년 9월 말일을 기준으로 작성함을 원칙으로 하고 변동사항이 있는 경우 3월말을 기준으로 조정하고 있다. 승진후보자 서열은 아래<표 13>과 같이 승진후보자서열결정요소별 배점비율에 따른 득점 순위로 결정한다. 다만 서열명부의 평정점수가 동일한 경우에는 근무성적평정, 경력평정 순위에 따라 선순위자를 결정하며, 그래도 순위가 결정되지 않는 경우는 최근 연도 근무성적평정의 순위에 따른다. 승진예정인원원이 결정되면 서열명부를 기준으로 실제대상자를 결정하고 대상자들이 시험 또는 심사를 걸치는 과정이다.

<표 13> 한국도로공사 승진후보자 서열결정요소별 배점기준

구분	2급갑	2급을	3급~5급	6급이하
근무성적평정	50%	50%	40%	40%
경력평정	20%	20%	30%	40%
교육평정	-	10%	10%	10%
다면평정	20%	20%	20%	10%
청렴도평정	10%	-	-	-

자료 : 한국도로공사 인사규정·인사규정시행세칙

직급별 세부 승진제도를 알아보면, 첫째, 2급을 이상 직원으로의 승진은 간부직원으로 종합적인 자질을 갖춘 직원을 선발하는 것으로 아래 <표 14>와 같이 1, 2차에 걸친 승진심사위원회 심사를 걸쳐 사장의 결재로 최종 확정된다. 둘째, 3급 직원으로의 승진은 동일직종 4급 직원 중에서 승진시험 또는 승진심사 결과 성적순위에 따라 임용된다. 승진심사는 2급을 이상 직원과 같이 1, 2차에 걸친 승진심사위원회 심사를 거치고 승진시험은 시험성적, 다면평적성정, 근무평정, 경력평정, 교육평정 점수 및 조직업적평가 결과를 바탕으로 순위를 결정하고 있다. 셋째, 4급 직원으로의 승진은 동일 직종 5급 직원의 승진후보자 서열에 따라 승진 임용 하는데 다만, 최근 근무성적평정점수가 80%미만인 자는 제외한다. 넷째, 5급 직원으로의 승진은 3급과 마찬가지로 승진시험 또는 승진심사 결과 성적순위에 따라 임용한다. 마지막으로 6급 및 7급 직원으로의 승진은 4급과 마찬가지로 당해직급 결원 범위 내에서 동일직종 바로 하위 직급 직원의 승진후보자서열에 따라 임용한다.

<표 14> 한국도로공사 승진심사위원회 구성

심사단계	구성	추천 및 선발인원
1차 승진 심사위원회	<ul style="list-style-type: none"> ○ 1급 직원으로의 승진 - 1개반으로 구성 - 위원장 포함 7인 이상 	승진예정인원의 2배수 추천
	<ul style="list-style-type: none"> ○ 2급갑 직원으로의 승진 - 독립된 두 개 이상 반 구성 - 각 반 위원장 포함 10인 이상 	승진예정인원의 1.5배수만큼 독자 추천 (소수점 이하 절상)
	<ul style="list-style-type: none"> ○ 2급을 직원으로의 승진 - 기관군별 1개반으로 구성 - 위원장 포함 8인 이상 	승진예정인원의 2배수 추천
	<ul style="list-style-type: none"> ○ 3급 직원으로의 승진 - 위원장 포함 8인 이상 	순위를 정하여 전원 추천
2차 승진 심사위원회	<ul style="list-style-type: none"> ○ 1급, 2급갑 직원으로의 승진 - 위원장 포함 5인 이상 ○ 2급을 직원으로의 승진 - 위원장 포함 7인 이상 ○ 3급 직원으로의 승진 - 위원장 포함 12인 이상 	승진예정인원만큼 선발

자료 : 한국도로공사 인사규정·인사규정시행세칙

3) 평정 제도

한국도로공사의 평정 제도는 전 직원에 대하여 업무수행능력과 업무 수행태도 등을 평가하여 승진, 보직, 교육 및 상벌 등 각종 인사관리의 기초자료로 활용하는 제도로 아래 <표 15>와 같이 근무성적평정, 다면 평정, 청렴도 평정, 특별근무평정, 수습근무평정, 수습다면평정으로 구분한다.

<표 15> 한국도로공사 평정 제도

구분	대상	방법
연봉평가	1급 직원	
근무성적평정	2급갑 이하 직원	1차, 2차 평정 실시
다면평정	8급 이상 직원	4인 이상이 평정
청렴도평정	2급갑 이상 직원	소속 직원들이 평정
특별근무평정	2급을 이하 직원	근무성적 불량으로 징계 등의 인사 조치 필요시 평정
수습근무평정	수습직원	2인 이상이 평정
수습다면평정	수습직원	3인 이상이 평정

자료 : 한국도로공사 인사규정·인사규정시행세칙 재정리

근무성적평정은 1차 평정과 2차 평정으로 구분 실시하며 직근 상급감독자를 1차 평정자로 하고, 1차 평정자의 직근 상급감독자를 2차 평정자로 하는 것을 원칙으로 한다. 그리고 평정대상기간별 평정 점수를 아래 <표 16>와 같이 반영하여 산출한다.

<표 16> 한국도로공사 근무성적평정점수 평정연도별 반영비율

평정연도 평정대상기간	최근 1차년도	최근 2차년도	최근 3차년도
3년	50%	30%	20%
2년	60%	40%	-
1년	100%	-	-

자료 : 한국도로공사 인사규정·인사규정시행세칙

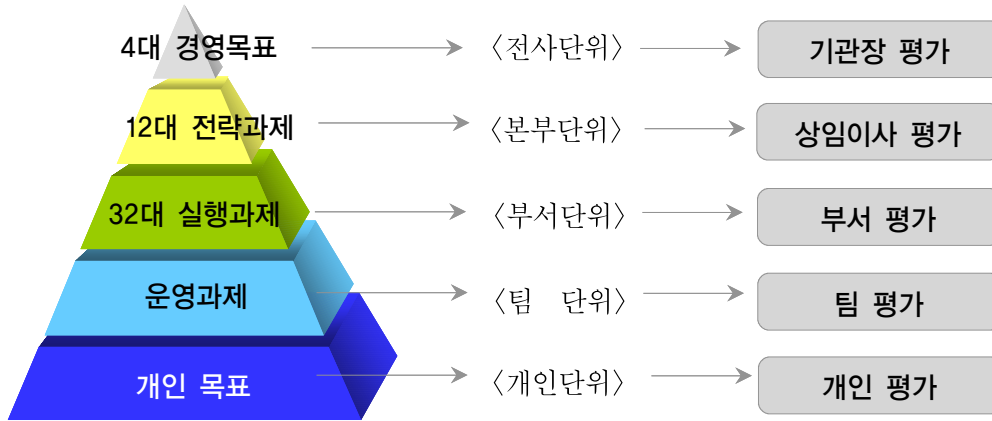
다면평정은 8급 이상 직원을 대상으로 실시하는데, 다만, 당해 다면평정 기준일 현재 평정자가 3인 이하인 경우에는 실시하지 않는다. 그리고 다면평정 점수는 평정자의 평균점수로 하되, 평정의 신뢰성을 확보하기 위하여 평정점수 중 최고점수 및 최저점수 각각 하나를 평균점수 산정에서 제외한다.

청렴도 평정은 2급급 이상의 간부직원들을 대상으로 실시하고 특별근무평정은 2급을 이하의 직원 중 근무성적이 극히 불량하여 보직변경, 전출, 징계 또는 직위해제 등의 인사조치가 필요하다고 인정되는 경우 실시한다. 수습근무평정과 수습다면평정은 수습직원들을 대상으로 실시하며 수습근무평정결과 평정요소의 전항목이 ‘보통’이상으로 평정되는 자는 정규직원으로 임명하고 평정자 중 1인이 평정요소의 1개 항목 이상 ‘계속관찰’로 평정하는 자에 대하여는 수습기간을 1월간 연장하여 재 평정을 실시한다.

2. 내부성과평가 제도

한국도로공사는 조직이 지향하는 미션이나 비전을 체계적이고 효과적으로 실현할 수 있도록 전략적인 성과관리 체계를 구축하고 있다. 공사 설립목적 및 비전 2025을 근간으로 BSC관점으로 전사경영목표 및 전략과제를 수립하고 성과지표를 설정하였으며 객관적 KPI를 기반으로 조직업적 및 개인업적 평가를 실시하고 있다. 그리고 이는 아래 <그림 2>와 같이 전사단위의 목표가 팀 및 개인 단위까지 연결되어 평가 및 환류되고 있다.

<그림 2> 전사 목표관리체계와 연계한 구성원별 성과관리체계



자료 : 한국도로공사 성과관리편람(2015)

1) 조직업적평가

한국도로공사는 조직업적평가를 1년 단위(1.1~12.31)로 함을 원칙으로 하고 기관별 평가대상 부서의 기능에 따라 <표 17>과 같이 평가군을 분류하여 운영하고 있다.

<표 17> 평가대상 부서의 기능에 따른 평가군 분류표

평가군		부서수	평가대상	
본사	기획경영군	8개	① 홍보실 ③ 정보처 ⑤ 총무처 ⑦ 영업처	② 기획조정실 ④ 재무처 ⑥ 인력처 ⑧ 휴게시설처
	건설교통군	7개	① 도로처 ③ 재난안전처 ⑤ 건설처 ⑦ 환경품질처	② 교통처(교통센터 포함) ④ 시설처 ⑥ 설계처
	사업개발군	4개	① 사업개발처 ③ 기술심사처	② ITS처 ④ 해외사업처
	R&D군	3개	① 도로교통연구원 ③ ICT센터	② 인력개발원
특수군		5개	① 감사실 ③ 해외사업단 ⑤ 통행료통합센터	② 창조전략처 ④ 연수원
건설사업단	국고 I	7개	홍천양양, 언양영천, 삼척속초, 상주안동, 안동영덕 김해부산, 창원김해	
	국고 II	4개	함양성산, 담양함양, 음성제천, 울산포항	
	국고 III	3개	대구순환, 밀양울산, 수도권	
	민자	2개	인천김포, 구리포천	
지역	본부	7개	수도권, 강원, 대전충청, 전북, 광주전남 대구경북, 부산경남	
	지사	52개	수도권(8), 강원(8), 대전충청(7), 전북(7) 광주전남(7), 대구경북(8), 부산경남(7)	

자료 : 한국도로공사 성과관리편람(2015)

또한 기관별 성과를 극대화 하고 평가 수용도를 높이기 위하여 아래 <표 18>과 같이 평가군별 특성에 따라 계량 및 비계량 비율을 적절하게 배분하고 있다.

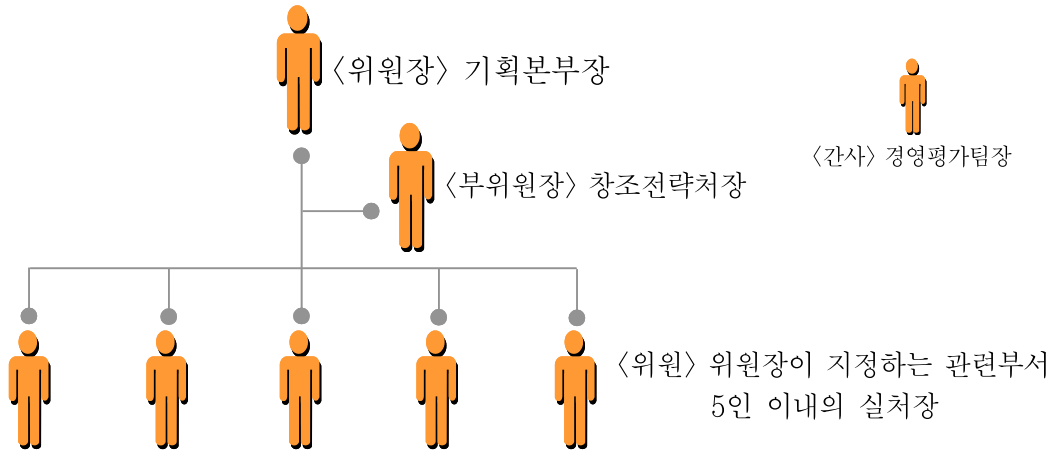
<표 18> 평가군별 평가방법

구 분		계 량	비 계 량
본사		50%	50%
특수군		100%	0%
건설사업단	국고1	74%	26%
	국고2	100%	0%
	국고3	100%	0%
지역본부		72%	28%

자료 : 한국도로공사 성과관리편람(2015)

공사에서는 내부경영 평가 제도를 보다 효과적으로 운영하기 위하여 내부경영평가심의위원회를 구성하여 내부평가 제도의 기본방침에 관한 사항, 평가지표 설정 및 변경에 관한 사항, 평가방법에 관한 주요사항 등을 심의하고 있으며 평가의 공정성 전문성 등을 위하여 대내외 전문가를 평가단으로 선정 운영하고 있다.

<그림 3> 내부경영평가심의위원회 구성



자료 : 한국도로공사 성과관리편람(2015)

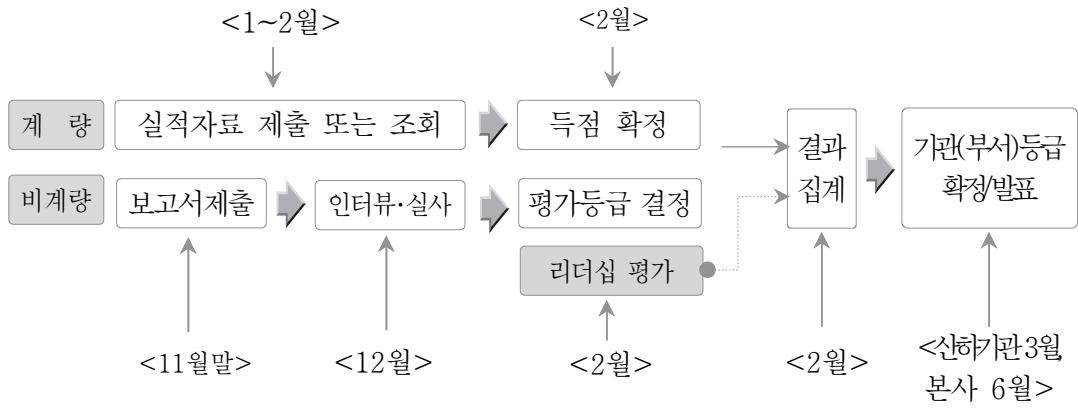
<표 19> 조직업적평가단 구성

구 분	평가대상(평가군)	평 가 자	지향 가치
비계량	본사 실·처	외부위원	공정성, 전문성
	지역본부, 사업단	외부위원 + 내부직원	공정성, 현장성
계 량	공통	경영평가팀	정확성

자료 : 한국도로공사 성과관리편람(2015)

평가지표는 계량평가와 비계량평가로 나누어지는데 <그림 4>와 같이 계량평가는 익년 1~2월에 실적이 제출되고 결과가 집계되며 비계량평가는 12월에 실사가 되고 익년 2월에 평가등급이 결정되고 있다.

<그림 4> 평가진행 및 평가결과 집계 프로세스



자료 : 한국도로공사 성과관리편람(2015)

위와 같은 절차로 계량 및 비계량 지표의 평가결과가 확정되면 각 기관(부서)의 최종평가등급은 아래 <표 20>와 같이 평가군별로 5등급 상대평가 구조로 강제 배분함을 원칙으로 한다.

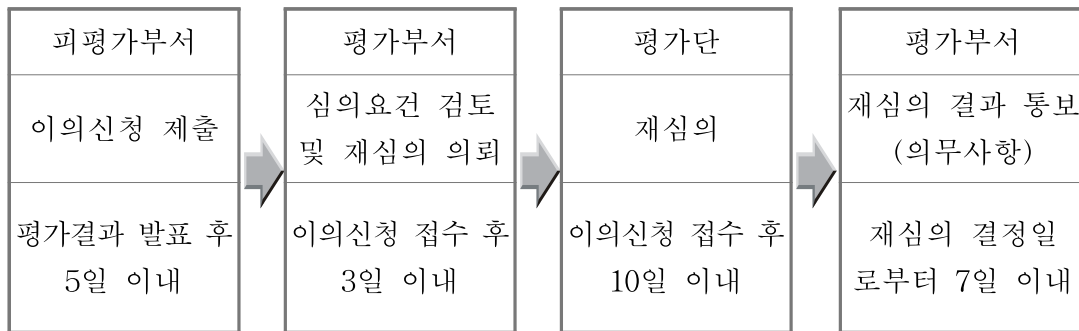
<표 20> 평가군 내 피평가부서수에 따른 평가등급 배분표

피평가부서수	등급별 배정				
	1등급	2등급	3등급	4등급	5등급
3개인 경우	-	1개	1개	1개	-
4개인 경우	-	1개	2개	1개	-
5개인 경우	1개	1개	1개	1개	1개
6개인 경우	1개	1개	2개	1개	1개
7개인 경우	1개	2개	1개	2개	1개
8개인 경우	1개	2개	2개	2개	1개
9개인 경우	1개	2개	3개	2개	1개
10개인 경우	1개	3개	2개	3개	1개
11개인 경우	1개	3개	3개	3개	1개
12개인 경우	1개	3개	4개	3개	1개

자료 : 한국도로공사 성과관리편람(2015)

한국도로공사에서는 평가의 공정성을 제고하기 위하여 평가결과에 대하여 이의제기 제도를 두고 있으며 부진부서의 성과향상을 도모하고 우수성과를 널리 전파하기 위하여 <그림 5>와 같이 평가결과에 대한 피드백 제도도 시행하고 있다.

<그림 5> 부진부서 성과향상 프로그램



자료 : 한국도로공사 성과관리편람(2015)

2) 개인업적평가

한국도로공사는 2002년부터 전사전략 및 조직목표를 개인목표에 효과적으로 Cascading하고 단순 연공에 의한 평가가 아닌 업적과 능력 위주의 평가를 위하여 개인업적평가제도를 도입하여 운영하고 있다. 평가대상은 2급갑~8급 직원으로 하며 평가는 반기 1회 실시한다.

각 개인은 평가자와 합의하여 가능한 계량적인 목표를 설정하고(3월) 1차 평가자는 피평가자의 지표마다 난이도를 부여한다.(3등급 난이도: 1.00~0.99~0.98) 개인별 평가지표 설정시는 조직의 전략과제 및 중점과제를 각 개인의 평가지표에 효과적으로 반영하기 위하여 <표 21>과 같이 4개의 분야로 나누어 설정한다.

<표 21> 개인별 평가지표 구성시 지표별 권장 가중치

구분	계	전략지표	중점지표	운영지표	개인지표	
전략과제가 있는 경우	2급	100%	60%	30%	-	10%
	3급	100%	50%	20%	20%	10%
	4급 이하	100%	30%	20%	40%	10%
전략과제가 없는 경우	2급	100%	-	80%	10%	10%
	3급	100%	-	70%	20%	10%
	4급 이하	100%	-	60%	30%	10%

자료 : 한국도로공사 성과관리편람(2015)

연초 등록된 개인별 목표에 따라 업무를 추진하고 반기별로 업무실적으로 개인업적평가시스템에 등록하고 1차 및 2차 평가자와 면담·합의를 거쳐 평가등급을 확정한다. 1차 평가자는 피평가자의 직근 감독자, 2차 평가자는 1차 평가자의 직근 감독자를 원칙으로 평가하고 평가대상자의 인원수에 따라 5등급 강제배분하고 있다.

<표 22> 5등급 상대평가 기준

인원 수	1등급	2등급	3등급	4등급	5등급
1명			1명		
2명	-	1명	-	1명	-
3명	-	1명	1명	1명	-
4명	-	1명	2명	1명	-
5명	1명	1명	1명	1명	1명
6명	1명	1명	2명	1명	1명
7명	1명	2명	1명	2명	1명
8명	1명	2명	2명	2명	1명
9명	1명	2명	3명	2명	1명
10명	1명	3명	2명	3명	1명

자료 : 한국도로공사 성과관리편람(2015)

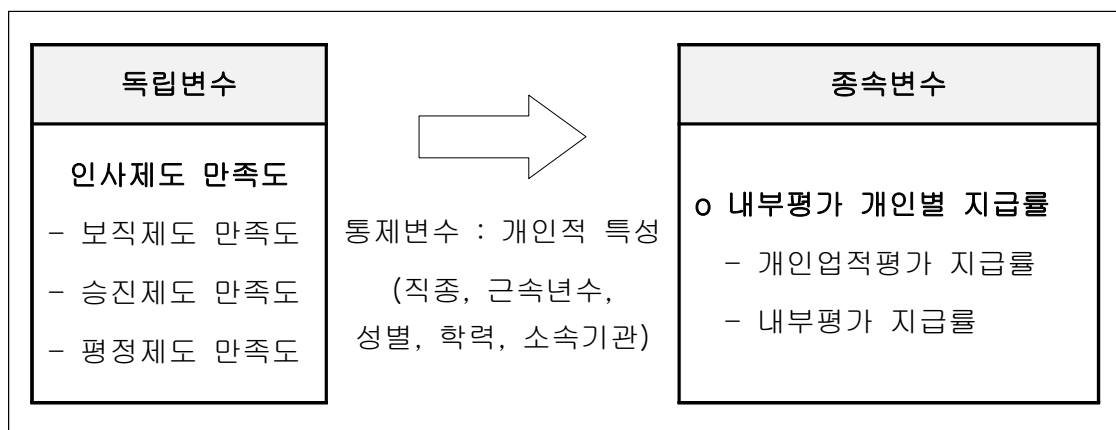
제 3 장 연구 설계

제 1 절 연구모형

1. 분석틀

본 연구의 목적은 한국도로공사의 인사제도에 대한 조직원들의 만족도가 내부평가 개인별 지급률에 미치는 영향에 대해 알아보고 효과적인 인사운영제도 모델을 제공하는 데 있다. 이에 가설 검증을 위한 연구모형은 [그림 6]과 같다. 독립변수는 인사제도에 대한 만족도가 된다. 앞에서 살펴 본 바와 같이 인적자원관리 중 가장 중요한 요소인 보직, 승진, 평정 3가지 요소를 고려하여 한국도로공사 인사제도의 만족도를 보직제도 만족도, 승진제도 만족도, 평정제도 만족도로 구분하였다. 종속변수는 내부평가 개인별 지급률이 되며, 조사 대상자의 개인적 특성(직종, 근속년수, 성별, 학력, 소속기관)들을 통제변수에 포함시켰다.

<그림 6> 연구모형



2. 연구가설

본 연구는 한국도로공사 직원들이 인식하는 인사제도 만족도가 성과 평가에 어떤 영향을 미치는지를 분석하고자 한다. 이광승(2016)의 연구에서는 전략적 인적자원관리 활동 중 고충해소 인사전보, 인사정보 공유에 대한 직원들의 만족도가 팀 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며 나머지 분석 활동인 근무평정 적정성, 승진 투명성, 표창자 선정의 적정성, 교육의 실효성, 인사업무 수행의 공정성, 투명성에 대한 만족도는 팀 성과와 통계적으로 유의미한 관계를 찾을 수 없다고 하였다. 본 연구에서는 이러한 선행연구의 분석 결과와 논리를 바탕으로 한국도로공사에서 이루어지고 있는 인적자원관리활동이 조직구성원들의 성과평가에 미치는 영향을 검증하기 위하여 아래와 같은 가설을 설정하였다.

가설 1은 인사제도 만족도가 전체 내부평가 지급률에 미치는 영향이다. 인사제도를 구성하는 세 가지 하부제도(보직, 승진, 평정) 각각에 대한 만족도가 높을수록 전체 개인별 내부평가 지급률이 높다는 것이다.

가설 2는 인사제도 만족도가 개인업적평가 지급률에 미치는 영향이다. 인사제도를 구성하는 세 가지 하부제도(보직, 승진, 평정) 각각에 대한 만족도가 높을수록 개인업적평가 지급률이 높다는 것이다. 본 연구에 대한 가설을 정리하면 아래와 같다.

가설 1. 인사제도에 대한 만족도가 높을수록 내부평가 지급률이 높다.

- 1-1. 보직제도에 대한 만족도가 높을수록 내부평가 지급률이 높다.
- 1-2. 승진제도에 대한 만족도가 높을수록 내부평가 지급률이 높다.
- 1-3. 평정제도에 대한 만족도가 높을수록 내부평가 지급률이 높다.

가설 2. 인사제도에 대한 만족도가 높을수록 개인업적평가 지급률이 높다.

- 2-1. 보직제도에 대한 만족도가 높을수록 개인업적평가 지급률이 높다.
- 2-2. 승진제도에 대한 만족도가 높을수록 개인업적평가 지급률이 높다.
- 2-3. 평정제도에 대한 만족도가 높을수록 개인업적평가 지급률이 높다.

3. 변수의 조작적 정의 및 측정도구

1) 독립변수

인적자원관리는 채용부터 퇴직까지 이루어지고 있으나 이중 현재 근무중인 조직원들에게 가장 중요하다고 생각되어지는 보직, 승진, 평정제도 3가지를 구성하는 요소들에 대한 만족도만을 채택하였다. 설문문항은 Likert 10점 척도를 사용하였고 각 변수는 설문 구성요소들의 평균값을 계산하여 최종 변수로 활용하였다. 이를 정리하면 아래와 같다.

<표 23> 인사제도의 만족도에 대한 조작적 정의

변 수	구성요소
보직제도 만족도	<ul style="list-style-type: none"> - 부서별 특성 고려 적재적소 보직 - 순환보직 기준 - 직위공모 - e-HR 기반 직무중심 CDP 관리 - 능력과 역량에 의한 보직 - 연공자에 대한 배려 - 평가 결과의 보직인사 반영 - 신규 승진자의 비연고지 배치 - 균형 잡힌 보직제도 - 신입직원의 현장배치 원칙 - 특수지 가점 부여/현장 마일리지 제도 - 희망보직제도/커리어마켓제도 - 전방위 보직제도 - 인사상담 Talk , Talk 행복릴레이

변 수	구성요소
승진제도 만족도	<ul style="list-style-type: none"> - 능력과 역량에 의한 승진 - 연공자에 대한 배려 - 소수직종에 대한 배려 - 평가결과의 승진반영 - 균형잡힌 승진제도 - 승진기회 확대 - 1차 승진심사 권한 위양 - 3급 승진시험제도 - 초급관리자 자격이수 - 3급 승진제도 개선 - 2급을 승진제도 개선 - 보직 연계 보직승진 도입 - 성과우수자 동기부여
평정제도 만족도	<ul style="list-style-type: none"> - 근무평정의 연1회 실시 - 근무평정의 공정성 확보방안 - 근무평정 결과의 신뢰성 - 다면평정의 효과성 - 근무평정비율 개선 - 서열명부 사전공개 - 가점평정 제도 개선

2) 종속변수

내부평가 지급률은 조직업적평가 등급에 따른 지급률 및 개인업적평가 등급에 따른 지급률에 따라 결정되는 것으로 개인별 업무 성과에 따른 성과급 지급률이라 할 수 있다. 우선 조직업적평가 등급 및 지급률은 본인이 속한 기관 및 팀의 평가결과에 따라 본인의 직급 내에서 평가점수를 인원비율에 따라 7등급으로 서열화 하여 결정된다. 그리고 개인업적평가 등급 및 지급률은 본인의 직급 내에서 개인업적 평가결과 득점을 기준으로 인원비율에 따라 7등급 서열화하여 결정되고 있다. 이광승(2016)은 팀 성과를 종속변수로 사용하여 인사운영만족도를 분석하였는데 본 연구에서는 종속변수를 개인업적평가 및 최종 개인별 지급률까지 설정하여 보다 정밀한 분석을 하고자 한다.

<표 24> 개인업적평가 및 내부평가 지급률의 조작적 정의

변 수	구성요소							
내부평가 지급률	- 조직업적평가성과급(60%) + 개인업적평가성과급(40%)							
	- 기관별 조직업적평가 점수 결정요소							
	구 분	조직업적평가 결정요소						
	본 사	실·처 평가(40%)+팀 평가결과(60%)						
	지역본부	본부 평가결과(40%)+팀 평가결과(60%)						
	건설사업단	건설사업단 평가결과(100%)						
	지 사	본부 평가결과(40%)+지사 평가결과(60%)						
	- 본인의 직급 내에서 평가점수를 인원비율에 따라 7등급 서열화							
	등급	S	A	B	C	D	E	F
	비율 (누적)	10% (10%)	10% (20%)	15% (35%)	30% (65%)	15% (80%)	10% (90%)	10% (100%)
- 성과급 지급율 산식 : 정부지급률×(1+차등계수)								
등급	S	A	B	C	D	E	F	
2을이상	+1/3	+1/6	+1/12	-	-1/12	-1/6	-1/3	
3~5급	+1/6	+1/12	+1/24	-	-1/24	-1/12	-1/6	
6급이하	+1/12	+1/24	+1/48	-	-1/48	-1/24	-1/12	
* 위 차등계수는 정부지급률의 변화에 연동하여 최고등급과 최저등급간 내부차등 수준을 항상 일정하게 만들어 주는 상수임								
개인 업적평가 지급률	- 본인의 직급 내에서 개인업적 평가결과 득점을 기준으로 인원비율에 따라 7등급 서열화 (등급별 인원비율은 조직업적평가와 동일)							
	- 성과급 지급율 산식 : 내부평가급×(1+차등계수)							
	* 차등계수 : 조직업적평가 성과급 차등계수와 동일							

3) 통제변수

통제변수는 기존의 많은 연구들에서 수행되어진 것과 같이 개인적 특성(성별, 학력, 근속년수, 직종, 소속기관)으로 하고자 한다. 이는 많은 선행연구에서 이러한 개인적 특성이 성과에 유의미하게 영향을 미치는 것으로 밝혀졌기 때문이다.

김중현 등(2008)은 보직관리와 직무성과의 관계에 관한 실증적 연구에서 특정보직의 장기근속은 오히려 직무성과를 떨어뜨리는 주요한 원인의 하나로 작용하고 있다고 하였고 최적의 근무기간을 분석하였다.

오유 등(2014)은 인적자원관리가 기업경영성과 및 노사관계에 미치는 연구에서 근로자 수가 많을수록 당기매출액과 영업이익이 높으며 근로자 중 여성비율이 높을수록 당기매출액과 영업이익에는 부정적인 영향을 미친 것으로 분석하였다.

이와 같이 선행연구에서도 보듯이 개인적 특성은 성과 분석에 필요한 통제변수로 그 조작적 정의는 아래 <표 25>와 같다.

<표 25> 개인적 특성에 대한 조작적 정의

변 수	구성요소
직종	사무직 / 영업직 / 기술직(토목) / 기술직(토목이외) / 전문연구원 / 전문직, 실무직
근속년수	2년미만 / 2~5년 미만 / 5~10년 미만 / 10~20년 미만 / 20년 이상
성별	남 / 여
학력	고졸이하 / 전문대졸 / 4년제 대학졸 / 석사졸 / 박사졸
소속기관	본사 / 지역본부 / 건설사업단 / 지사 / 직할기관

제 2 절 자료수집 및 분석방법

본 연구의 실증분석을 위한 자료는 한국도로공사의 ‘인사제도 만족도 조사’, 및 개인별 내부평가 지급률 자료이다. 연구대상은 2015년 ‘인사제도 만족도’ 자료와 2015년 내부평가 결과를 수집하였다. 2015년 인사제도 만족도 조사는 2015년 11월 10일부터 19일까지 10일간 이루어졌고 한국도로공사 전 직원을 대상으로 사내인트라넷 등을 활용한 온라인 조사를 하여 총 1,410명이 참여하였다. 그중 불성실한 응답자 364명을 제외하고 1,046명의 응답 자료를 활용하였다. 그리고 내부평가 결과는 2015년 전체 내부평가 지급률과 개인업적 평가 지급률을 활용하였다.

이러한 자료를 가지고 SPSS ver 22를 사용하여 본 연구의 모형을 검증하기 위한 분석을 실시하였다. 먼저 종속변수, 독립변수, 통제변수에 대한 기초통계 분석을 실시한 후 독립변수(통제변수)와 종속변수 간 관련성 정도와 방향을 알기위하여 상관관계분석을 실시하였다. 그리고 가설검증을 위해 독립변수(통제변수)와 종속변수간의 회귀분석을 실시하고 독립변수들과의 상관관계를 좀 더 정확히 파악하기 위해 다중 회귀분석 시는 다중공산성 체크를 실시하였다.

제 4 장 연구 결과

제 1 절 기술통계 분석

1. 종속변수의 기술통계량

종속변수의 기술통계량은 <표 26>과 같다. 내부평가 지급률은 평균이 440.78, 표준편차가 28.95이고, 개인업적평가 지급률은 평균이 199.81, 표준편차가 18.26으로 나타나고 있다.

<표 26> 종속변수 기술통계량

구분	빈도	평균	표준편차
내부평가 지급률	1,046	440.78	28.95
개인업적평가지급률	1,046	199.81	18.26

2. 독립변수의 기술통계량

독립변수는 보직제도 만족도, 승진제도 만족도, 평정제도 만족도 세 가지로 나누어지는데 첫째, 보직제도 만족도 중에는 ‘신입직원의 현장배치 원칙’이 7.42로 가장 높게 나왔고, ‘직무중심 CDP관리’가 6.18로 가장 낮은 점수를 나타내었다. 둘째, 승진제도 만족도 중에는 ‘초급관리자 기본실무지식 함양을 위한 자격이수제도’가 7.05로 가장 높게 나왔으며, ‘소수직종에 대한 배려’가 5.99로 가장 낮은 점수를 나타내었다. 끝으로 평

정제도 만족도 중에는 ‘서열명부 기초정보 사전공개’가 7.51로 가장 높게 나왔으며, ‘근무평정 결과의 신뢰성’이 6.32로 가장 낮은 점수를 보였다. 세부적인 수치는 <표 27>과 같다.

<표 27> 독립변수 기술통계량

구분		빈도	평균	표준편차
보직제도 만족도	부서별 특성을 고려한 적재적소 보직	1,046	6.47	2.247
	순환보직 기준	1,046	6.25	2.416
	직위공모	1,046	6.28	2.334
	직무중심 CDP 관리	1,046	6.18	2.287
	능력과 역량에 의한 보직	1,046	6.26	2.373
	연공자에 대한 배려	1,046	6.44	2.402
	내외부 각종 평가결과 의 보직인사 반영	1,046	6.23	2.298
	신규 승진자의 비연고지 배치	1,046	6.66	2.414
	학연, 지연, 근무연 등을 배제한 균형잡힌 보직제도	1,046	6.28	2.446
	신입직원의 현장배치 원칙	1,046	7.42	2.329
	특수지 가점 및 현장 마일리지 제도	1,046	7.19	2.257
	희망보직제도 및 커리어 마켓 제도	1,046	7.09	2.142
	전방위 보직제도	1,046	6.95	2.178
인사상담 ‘Talk, Talk 행복 릴레이’ 제도	1,046	6.74	2.379	

구분		빈도	평균	표준편차
승진제도 만족도	능력과 역량에 의한 승진	1,046	6.37	2.461
	연공자에 대한 배려	1,046	6.35	2.384
	소수직종에 대한 배려	1,046	5.99	2.524
	내외부 각종 평가 결과의 승진 인사 반영	1,046	6.31	2.276
	학연, 지연, 근무연 등을 배제 한 균형 잡힌 승진제도	1,046	6.34	2.497
	승진후보자 배수 조정을 통한 승진기회 확대	1,046	6.87	2.275
	1차 승진심사 권한 기관별 위양 및 1차 심사 권한 강화	1,046	6.97	2.291
	3급 승진시험제도	1,046	6.65	2.580
	초급관리자 기본실무지식 함양을 위한 자격이수제	1,046	7.05	2.240
	3급 승진제도 개선 (제한시험 도입, 시험시간 조정 등)	1,046	6.82	2.403
	2급을 승진제도 개선 (근속기준자격제 도입, 장기우수 근무자 특별승진)	1,046	6.86	2.284
	전방위 보직 연계 보직승진	1,046	6.78	2.196
	성과우수자 동기부여 방안 마련 (특별승진 제도 개선)	1,046	6.88	2.322

구분		빈도	평균	표준편차
평정제도 만족도	근무평정횟수의 적절성 (연 1회)	1,046	7.44	2.111
	근무평정의 공정성 확보방안 (평균범위 및 표준편차 설정)	1,046	7.02	2.187
	근무평정 결과의 신뢰성	1,046	6.32	2.453
	다면평정의 효과성	1,046	6.52	2.471
	근무평정비율 개선 (1차 평정 비율 확대 50→60%)	1,046	7.15	2.123
	서열명부 기초정보 사전공개	1,046	7.51	1.954
	가점평정 제도 개선 (특수지, 제안, 업무유공 가점)	1,046	7.20	2.112

3. 통제변수의 기술통계량

본 연구는 한국도로공사에 근무하는 직원 1,046명에 대하여 조사한 것으로 통제변수는 직종, 근속년수, 성별, 학력, 소속기관으로 각각의 기술통계량은 <표 28>과 같다.

직종은 사무직 29.1%, 영업직 19.1%, 기술직(토목) 26.0%, 기술직(토목외) 17.5%, 전문연구원 3.4%, 전문직·실무직 4.9% 나타나 직종별로 적정하게 배분되어 있다고 할 수 있다. 근속년수는 2년 미만 8.0%, 2~5년 미만 8.2%, 5~10년 미만 6.5%, 10~20년 미만 35.9%, 20년 이상 41.4%으로, 20년 이상이 가장 많은 비중으로 나타났다. 성별은 공사 특성상 남자 직원 비율이 높기에 연구대상자도 남자가 89.9%, 여자가

10.1%로 남자가 압도적으로 많았다. 학력은 고졸이하 10.1%, 전문대졸 12.2%, 4년제 대학졸 53.7%, 석사졸 18.1%, 박사졸 4.6%로 대졸 공채 비율이 높은 관계로 4년제 대학졸이 가장 높은 수치를 보이고 있다. 소속기관은 본사 20.7%, 지역본부 18.3%, 건설사업단 12.8%, 지사 37.0%, 직할기관 11.3% 비율로 나타났고, 소속기관 또한 실제 전체 소속기관 비율과 비슷하게 분포되었다고 할 수 있다.

<표 28> 통제변수 기술통계량

구분		빈도	비율
직종	사무직	304	29.1
	영업직	200	19.1
	기술직(토목)	272	26.0
	기술직(토목외)	183	17.5
	전문연구원	36	3.4
	전문직, 실무직	51	4.9
근속년수	2년 미만	84	8.0
	2~5년 미만	86	8.2
	5~10년 미만	68	6.5
	10~20년 미만	375	35.9
	20년 이상	433	41.4

구분		빈도	비율
성별	남	940	89.9
	여	106	10.1
학력	고졸이하	128	12.2
	전문대졸(재학 및 중퇴포함)	119	11.4
	4년제 대학졸(재학 및 중퇴포함)	562	53.7
	석사졸(재학 및 중퇴포함)	189	18.1
	박사졸(재학 및 중퇴포함)	48	4.6
소속기관	본사	216	20.7
	지역본부	191	18.3
	건설사업단	134	12.8
	지사	387	37.0
	직할기관	118	11.3

제 2 절 신뢰도 분석

신뢰도 분석은 측정하고자 하는 개념이 응답자로부터 정확하고 일관되게 측정되었는가를 보는 것으로, 동일한 개념에 대하여 측정을 반복하였을 때 동일한 측정값을 얻을 수 있는 가능성을 말한다.(송지준, 2016) 본 연구에서는 측정에 사용된 도구들의 신뢰도 검증을 위하여 Cronbach α 계수를 사용하였으며, 사회과학 연구에서 통상적으로 사용되는 0.6 이상을 기준으로 하였다.

1. 독립변수의 신뢰도 분석

본 연구에서는 독립변수인 인사제도 만족도를 이루는 세 가지 하위 변수인 보직만족도, 승진만족도, 평정만족도 각각의 설문문항들에 대하여 신뢰도 분석을 하여 Cronbach α 계수를 산출 비교하였다.

분석결과 보직제도 만족도는 0.957, 승진제도 만족도는 0.955, 평정제도 만족도는 0.924로 높은 신뢰도를 보이고 있다. 그리고 세 가지 분야의 모든 설문항목들은 항목 삭제시 Cronbach α 값이 하락하는 것으로 나타나 설문항목 구성들도 적절하게 구성되었다고 할 수 있다.

<표 29> 독립변수 신뢰도분석 결과

구 분	설문항목수	Cronbach α
보직제도 만족도	14	0.957
승진제도 만족도	13	0.955
평정제도 만족도	7	0.924

제 3 절 상관관계 분석

상관관계란 두 개 이상의 변수에 있어서 한 변수가 변화함에 따라 다른 변수가 어떻게 변화하는지와 같은 변화의 강도와 방향을 보는 것으로 상관관계의 정도는 0에서 ± 1 사이로 나타나며, ± 1 에 가까울수록 높아지고 0에 가까울수록 낮아진다.(송지준, 2016)

본 연구에서는 독립변수 보직제도 만족도, 승진제도 만족도, 평정제도 만족도와 종속변수인 내부평가 지급률 및 개인업적평가 지급률간의 상관

관계를 분석하기 위하여 Pearson 분석을 하였다. 그 결과 독립변수들 간의 상관관계 및 종속변수들 간의 상관관계는 통계적으로 유의미하게 나타났으나 독립변수와 종속변수간의 상관관계는 통계적으로 유의미하게 나오지 않았다. 특히 독립변수들 중에는 보직제도 만족도와 승진제도 만족도가 0.834로 가장 높게 나타났으며, 종속변수는 내부평가 지급률과 개인업적평가 지급률이 0.697로 나타났다.

<표 30> 상관관계 분석 결과

구 분	보직제도 만족도	승진제도 만족도	평정제도 만족도	내부 평가지급률	개인업적 평가지급률
보직제도 만족도	1				
승진제도 만족도	.834**	1.000			
평정제도 만족도	.743**	.790**	1.000		
내부평가 지급률	-.021	-.011	.016	1.000	
개인업적 평가지급률	-.025	-.023	.018	.697**	1.000

** 상관계수는 0.01 수준(양쪽)에서 유의합니다.

제 4 절 다중 회귀분석

1. 내부평가 지급률

본 연구에서는 인사제도 만족도와 내부평가 지급률과의 관계를 보기 위하여 종속변수를 내부평가 지급률, 독립변수를 보직·승진·평정제도 만족도로 설정하였고, 통제변수는 명목척도로 되어 있어 더미변수로 전환하여 분석하였다.

분석결과 보직·승진·평정제도 만족도와 내부평가 지급률과의 관계를 보면, 아래 <표 31>와 같이 보직제도 만족도가 내부평가지급률에 미치는 영향은 t값이 -1.086으로 ± 1.96 이하이고, 유의확률(p값)이 .278로 $p > .05$ 이므로 기각되었다. 승진제도 만족도 또한 t값이 -.254, 유의확률(p값)이 .800로 가설이 기각되었으며, 평정제도 만족도 또한 t값이 1.567, 유의확률(p값)이 .117로 나타나 기각되었다. 즉, 보직제도 만족도, 승진제도 만족도, 평정제도 만족도 모두 통계적으로 내부평가지급률에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 회귀모형은 F값이 $p = .344$ 에서 1.098의 수치를 보이고 있으며, 회귀식에 대한 $R^2 = .022$ 으로 2.2%의 설명력으로 거의 설명력이 없다고 할 수 있다. 다중공선성 문제를 진단하기 위한 공차한계 값은 모두 0.1을 초과하여 다중공선성 문제는 없는 것으로 나타나고 있다.

<표 31> 보직·승진·평정제도 만족도와 내부평가 지급률에 대한 회귀분석 결과

구분		표준오차	β	t값	유의확률	공차한계	
상수		6.639		65.996	.000		
독립 변수	보직제도만족도	.920	-.064	-1.086	.278	.274	
	승진제도만족도	.989	-.017	-.254	.800	.225	
	평정제도만족도	.829	.082	1.567	.117	.347	
통제 변수	더미변수 종 직	영업	3.179	-.037	-.863	.388	.512
		기술(토목)	2.598	-.010	-.250	.803	.616
		기술(토목외)	2.903	-.034	-.883	.378	.657
		전문연구원	8.313	-.007	-.136	.892	.348
		전문직,실무직	4.662	-.031	-.880	.379	.794
	더미변수 근속년수	2~5년 미만	4.563	-.014	-.326	.744	.509
		5~10년 미만	4.890	-.002	-.050	.960	.550
		10~20년 미만	3.677	.064	1.053	.293	.257
		20년 이상	3.711	.025	.404	.687	.239
	더미변수 성 별	여자	3.153	.065	1.966	.050	.883
	더미변수 학 력	전문대졸	3.724	-.006	-.145	.884	.572
		4년제 대학졸	3.226	-.026	-.471	.638	.309
		석사졸	3.841	.018	.352	.725	.366
		박사졸	7.387	-.043	-.809	.418	.335
	더미변수 소속기관	지역본부	3.052	-.038	-.925	.355	.575
		건설사업단	3.392	-.007	-.177	.859	.622
		지사	2.819	.080	1.710	.087	.432
		직할기관	3.815	.037	.877	.380	.549
	R=.148, R ² =.022, 수정된 R ² =.002, F=1.098, p=.344, Durbin-Watson=2.018						

* 더미변수의 기준변수

구분	직종	근속년수	성별	학력	소속기관
기준변수	사무	2년미만	남자	고졸이하	본사

2. 개인업적평가 지급률

다음으로는 인사제도 만족도와 개인업적평가 지급률과의 관계를 보기 위하여 종속변수를 개인업적평가 지급률, 독립변수를 보직·승진·평정제도 만족도로 설정하였고, 통제변수는 명목척도로 되어 있어 더미변수로 전환하여 분석하였다.

분석결과 보직·승진·평정제도 만족도와 개인업적평가 지급률의 관계를 보면, 보직제도 만족도는 t값이 -0.942 로 ± 1.96 이하이고, 유의확률(p값)이 $.346$ 으로 $p > .05$ 이므로 기각되었다. 승진제도 만족도 또한 t값이 -1.059 , 유의확률(p값)이 $.290$ 으로 가설이 기각되었다. 그러나 평정제도 만족도는 t값이 2.104 로 ± 1.96 이상이고, 유의확률(p값)이 $.036$ 으로 $p < .05$ 이므로 채택되었다. 즉, 보직제도 만족도, 승진제도 만족도는 통계적으로 개인업적평가 지급률에 영향을 미치지 않으나 평정제도 만족도는 통계적 유의수준 하에서 개인업적평가 지급률에 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 회귀모형은 F값이 $p = .051$ 에서 1.561 의 수치를 보이고 있으며, 회귀식에 대한 $R^2 = .031$ 로 3.1% 의 설명력만을 보인다고 할 수 있다. 다중공선성 문제를 진단하기 위한 공차한계 값은 모두 0.1 을 초과하여 다중공선성 문제는 없는 것으로 나타나고 있다.

<표 32> 보직·승진·평정제도 만족도와 개인업적평가 지급률에 대한 회귀분석 결과

구분		표준오차	β	t값	유의확률	공차한계	
상수		4.169		48.059	.000		
독립 변수	보직제도만족도	.578	-.055	-.942	.346	.274	
	승진제도만족도	.621	-.069	-1.059	.290	.225	
	평정제도만족도	.521	.110	2.104	.036	.347	
통제 변수	더미변수 종 직	영업	1.996	-.088	-2.053	.040	.512
		기술(토목)	1.632	-.022	-.554	.580	.616
		기술(토목외)	1.823	-.042	-1.108	.268	.657
		전문연구원	5.221	.073	1.406	.160	.348
		전문직,실무직	2.927	-.044	-1.281	.201	.794
	더미변수 근속년수	2~5년 미만	2.866	-.025	-.575	.565	.509
		5~10년 미만	3.071	-.005	-.120	.905	.550
		10~20년 미만	2.309	.133	2.197	.028	.257
		20년 이상	2.331	.091	1.442	.150	.239
	더미변수 성 별	여자	1.980	.036	1.103	.270	.883
	더미변수 학 력	전문대졸	2.339	-.025	-.605	.545	.572
		4년제 대학졸	2.026	-.086	-1.550	.121	.309
		석사졸	2.412	-.057	-1.112	.266	.366
		박사졸	4.639	-.142	-2.670	.008	.335
	더미변수 소속기관	지역본부	1.916	-.010	-.250	.803	.575
		건설사업단	2.130	-.001	-.015	.988	.622
		지사	1.770	.053	1.131	.258	.432
		직할기관	2.396	-.001	-.032	.974	.549
	R=.176, R ² =.031, 수정된 R ² =.011, F=1.561, p=.051, Durbin-Watson=2.093						

* 더미변수의 기준변수

구분	직종	근속년수	성별	학력	소속기관
기준변수	사무	2년미만	남자	고졸이하	본사

3. 가설 검정결과 요약

본 연구에서는 인사제도에 대한 만족도가 성과평가에 미치는 영향을 분석하고자 하였다. 이에 인사제도 중 가장 중요한 보직, 승진, 평정제도에 대한 만족도 조사 자료와 응답자들의 개인별 성과평가 지급률들을 매칭하고 인사제도 만족도가 개인별 성과평가에 긍정적인 영향을 줄 것이라고 가정하여 분석하였다. 분석결과를 정리하면 <표 33>과 같다.

내부평가 지급률의 경우 모두 t값이 통계적으로 유의하게 나오지 않았다. 그러나 개인업적평가 지급률의 경우 보직, 승진, 평정제도 만족도 중 평정제도 만족도만 t값이 통계적으로 유의하게 나왔다.

<표 33> 가설 검정결과

종속변수	독립변수	t 값	결과
내부평가 지급률	보직제도 만족도	-1.086	기각
	승진제도 만족도	-.254	기각
	평정제도 만족도	1.567	기각
개인업적평가 지급률	보직제도 만족도	-.942	기각
	승진제도 만족도	-1.059	기각
	평정제도 만족도	2.104	채택

제 5 장 결 론

제 1 절 연구결과 요약

본 연구는 공기업의 인사제도 만족도가 성과평가에 어떤 영향을 미치는지를 분석하여 보다 효과적인 인사제도 및 성과관리를 도모하기 위한 목적이 있다. 이를 위하여 우리나라의 대표적인 공기업 중에 하나인 한국도로공사에 근무하는 직원들을 대상으로 인사제도 만족도에 대한 설문 조사를 실시하였고 그 결과를 독립변수로 활용하였다. 종속변수로는 내부평가 결과인 개인별 지급률을 분석하였는데 최종 내부평가 지급률과 개인업적 지급률을 활용하였다. 통제변수로는 직종, 근속년수, 성별, 학력, 소속기관을 선정하여 분석하였다.

우선 공사 직원들의 인사제도 만족도를 살펴보면 보직제도 만족도는 평균 6.602점, 승진제도는 만족도는 6.634점, 평정제도 만족도는 7.021점으로 평균이상(5점)의 만족도를 보이고 있는 것으로 보이며 상대적으로 평정제도에 대한 만족도가 보직 및 승진제도에 대한 만족도보다 높은 것으로 나타났다. 세부적으로 보면 첫째, 보직제도 만족도 중에는 ‘신입직원의 현장배치 원칙’이 7.42점, ‘특수지 가점 및 현장 마일리지 제도’가 7.19, ‘희망보직제도 및 커리어마켓 제도’가 7.09점으로 7점 이상의 높은 점수를 나타내었고, ‘직무중심 CDP 관리’ 6.18점, ‘내외부 각종 평가결과 의 보직인사 반영’이 6.23점, ‘순환보직 기준’이 6.25점으로 상대적으로 낮게 나타났다. 이는 수직 계열화된 공기업의 특성상 아직까지 공정하고 명확한 직무분석이 이루어지지 않았고 내외부 평가에 대한 완전한 신뢰성 및 그에 따른 보직인사에 대한 의문이 있으며, 전국에 펼쳐진 사업장 특성으로 일률적으로 적용되는 순환보직에 대한 불만이 어느 정도 반영되지 않았나 생각된다. 둘째, 승진제도 만족도 중에는 ‘초급관리자 기본 실무지식 함양을 위한 자격이수제’가 7.05점으로 높은 점수를 나타냈고,

‘소수직종에 대한 배려’가 5.99점, ‘내외부 각종 평가 결과의 승진 인사 반영’이 6.31점으로 상대적으로 낮게 나타났다. 이는 그동안 소수직종(사무, 토목, 영업 이외 직종)이 상대적으로 승진에서 배제되었다는 불만과 보직제도와 마찬가지로 승진에서도 내외부 각종 평가 결과가 승진 인사에 공정하게 반영되지 않다는 것을 보여준다고 할 수 있다. 끝으로, 평정제도 만족도 중에는 ‘서열명부 기초정보 사전공개’가 7.51점, ‘근무평정횟수의 적절성’이 7.44점, ‘가점평정 제도 개선(특수지, 제안, 업무유공 가점)’이 7.20점으로 높게 보였으며, ‘근무평정 결과의 신뢰성’ 6.32점, 다면평정의 효과성이 6.52점으로 상대적으로 낮게 나타났다. 이는 아직까지 직원들이 느끼기에는 근무평정과 다면평정의 공정성 및 효과성이 부족하다는 것을 보여준다.

이러한 인사제도 만족도와 개인별 성과평가 결과 지급률을 회귀분석한 결과를 살펴보면 내부평가 지급률과는 보직, 승진, 평정제도 만족도 모두 신뢰도 95%수준에서 판단하였을 때 통계적으로 무의미하게 나타났고 영향을 주지 않는 것으로 분석되었다. 그러나 개인업적평가지급률에서는 보직, 승진제도는 통계적으로 무의미하고 영향을 주지 않지만 평정제도는 통계적으로 유의미하고 영향을 주는 것으로 나타났다. 즉 총 6개의 가설 중 ‘평정제도에 대한 만족도가 높을수록 개인업적평가 지급률이 높다’는 가설만 채택되었다고 할 수 있다. 이렇게 당초 예상과는 다르게 대부분의 인사제도 만족도가 성과평가에 영향을 미치지 않는 것은 적어도 한국도로공사 직원들의 주관적인 인사제도에 대한 만족은 개인 성과평가에 영향을 주지 않는다고 말 할 수 있다.

제 2 절 연구결과와 해석

대부분의 조직이 마찬가지겠지만 특히 공기업에서 인사와 성과평가는 가장 중요하고 조직원들이 가장 관심이 큰 분야라 할 수 있다. 이에 본 연구에서 인사제도 만족도와 성과평가의 관계를 분석한 것은 의미 있었

다고 할 수 있다. 본 연구에서는 주관적인 설문조사를 채택한 기존의 연구와는 다르게 공사에서 정기적으로 실시하는 인사제도 만족도 설문조사 자료를 분석하여 보다 객관적인 자료 분석이 가능 하였다고 생각한다. 또한 기존연구에서는 인사제도 만족도와 재무실적, 팀 평가, 조직몰입도 등 조직의 성과에 대한 연구들이 많았는데 본 연구에서는 설문대상자들의 개인별 성과평가 지급률을 분석하여 개인들이 느끼는 인사제도 만족도와 개인들의 성과의 연결고리를 명확히 분석하였다는 것에서 본 연구의 의의를 찾아볼 수 있다.

연구 분석결과 대부분의 인사제도 만족도와 내부평가 지급률 및 개인 업적평가 지급률과는 통계적으로 유의미한 관계를 보이지 않았다. 이는 기존의 많은 선행연구들과는 약간 다르다고 할 수 있는데, 한국도로공사 직원들의 인사제도에 대한 만족도는 성과평가에 영향이 없다고 할 수 있다. 즉, 개인들의 주관적인 만족도가 높다고 성과가 높은 직원은 아니라는 결론에 이른다. 이는 추측하건데 한국도로공사에서는 인사와 평가를 완전히 분리하여 운영하고 있어 그런 것으로 보여 진다. 승진과 보직을 위한 인사평가와 개인들의 성과급을 결정하는 업적평가는 시행하는 부서와 시기도 완전히 분리되어 운영되고 있다.

제 3 절 연구의 한계

본 연구는 대표적인 공기업인 한국도로공사를 대상으로 인사제도 만족도와 성과평가와의 관계를 객관적인 자료를 바탕으로 실증적으로 분석하였다는 점에서 그 의미를 찾을 수 있다. 특히 기존의 연구들과는 다르게 전체 조직성과나 효과성이 아닌 실질적으로 개인별 성과에 어떻게 영향을 미치는 지를 본 것은 그 의미가 크다고 할 수 있다.

그러나 인사제도 만족도와 성과평가에 대한 본 연구의 한계와 향후 보완하여 연구해야 할 부분 또한 명확하다.

첫째, 본 연구는 한국도로공사 직원들만을 대상으로 연구하였기에 332개 공공기관 전체를 대상으로 일반화하기에는 한계가 있다고 할 수 있다. 향후에는 다양한 공공기관을 대상으로 설문조사를 하고 자료를 수집한다면 보다 객관적인 연구결과 및 일반화시킬 수 있는 결론에 이를 수 있을 것이다.

둘째, 성과평가에 영향을 미칠 수 있는 보다 다양한 통제변수에 대한 고려가 부족하였다. 본 연구에서 고려되었던 직종, 근속년수, 성별, 학력, 소속기관 이외에도 성과에 영향을 미치는 것은 많을 것이다. 예를 들어 도로공사에서는 기관장의 리더십, 대규모 재해 및 사고발생 여부, 교통량 등이 대표적으로 성과평가에 영향을 미칠 수 있는 요소들인데 이러한 요소들까지 다양하게 통제한다면 보다 객관적이고 명확한 연구가 될 수 있을 것이다.

셋째, 독립변수인 인사제도 만족도에 대한 설문조사가 한국도로공사에서 정기적으로 실시하는 설문자료로 이는 직원들이 답변시 통상 높은 점수를 부여할 개연성이 있다. 조직에서 정기적이고 공식적으로 실시하는 설문조사이기에 다양한 연령, 직급, 지역들이 참여하는 샘플 확보는 가능하나 일부 응답자들은 만족하지 않아도 불만족을 표시하지 않을 수 있어 만족도 점수가 상향평준화 될 수 있다는 것이다. 향후 연구에서는 설문조사를 직접 실시하되 다양한 연령, 직급, 지역들의 참여가 가능한 방법을 모색해야 하겠다.

참 고 문 헌(16p)

<단행본>

- 임창희(2014), 『인적자원관리』, 비앤엠북스
- 권인호·김영일·이희자(2014), 『인적자원관리』, 명경사
- 구본장·박계홍·박하진·임응석(2013), 『글로벌 시대의 인적자원관리론』, 형설출판사
- 이진규(2004) 『전략적·윤리적 인사관리』, 박영사
- 이재규(2002) 『디지털 시대의 인적자원관리』, 문영사
- 양창삼(1994) 『인적자원관리』, 법문사
- 권용만·신형재(2014) 『신인적자원관리론』, 무역경영사
- 최종태(2005) 『현대인사관리론』, 박영사
- 김준기(2014) 『공기업 정책론』, 문우사
- 송지준(2016) 『SPSS/AMOS 통계분석방법』, 21세기사

<논문>

- 나병선·송건섭(2013), “공공조직의 인적자원관리가 조직성과에 미친 영향 : 테크노파크를 중심으로”, 지방정부연구, 17(3):67~91
- 김용박(2009), “공기업 인적자원관리 발전 방안에 관한 연구 : 코레일 사례 중심으로”, 한남대학교 경영산업대학원 석사학위논문
- 백성춘(2013), “공기업 성과평가제도의 수용성에 관한 연구 : 한국도로공사를 중심으로”, 서울대학교 행정대학원 석사학위논문
- 오유, 김기승(2014), “국내외기업의 인적자원관리에 따른 경영성과 및 노사관계 분석”, 인적자원관리연구, 22(2):65~81
- 윤준섭(2014), “인적자원관리시스템이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 경영과정보연구, 33(2):135~153
- 최장호(2012) “인사제도-성과간의 관계에서 고성과 작업시스템 효과성 지각의 조절효과”, 질서경제저널, 15(3):57~74

- 김진희(2010) “경영진의 지원과 인사부서의 역량이 몰입형 인사제도와 조직성과에 미치는 효과”, 노동정책연구, 10(4):101~124
- 임정철(2015) “공공기관의 승진소요기간과 조직성과의 관계 연구”, 서울대학교 행정대학원 석사학위논문
- 이광승(2015) “인사운영제도의 만족도가 팀 성과에 미치는 영향에 관한 연구 : 한국철도공사 사례를 중심으로”, 서울대학교 행정대학원 석사학위논문
- 이희태(2015) “지방정부의 성과중심적 인사관리의 공정성이 공무원의 직무만족, 조직몰입, 직무성과에 미치는 영향 : 부산을 중심으로”, 지방정부연구, 19(3):53~75
- 최근열(1999) “공무원 근무 성적 평정 제도의 평가와 향후 정책 과제”, 한국사회와 행정연구, 10(1):127~144
- 노종호·최진욱(2011) “공무원 인사평정 제도와 개인 및 조직성과에 관한 연구 : 국회 사례를 중심으로”, 정부학연구, 17(2):59~83
- 신황용·이희선(2013) “조직공정성과 조직몰입 및 혁신적 업무행동 간의 구조적 인과관계 분석”, 한국행정학보, 47(3):157~179
- 금창호·권오철(2014) “지방자치단체 인사관리의 공정성 확보방안”, 한국인사행정학회보, 13(3):179~197
- 전용대(2015) “성과측정시스템의 상호작용적 이용과 업무성과간의 관계: 공정성, 조직몰입, 직무만족의 매개효과”, 경상대학교대학원 박사학위 논문
- 이민우(2008) “고성과 인적자원관리와 구성원의 개인변수가 직무만족에 미치는 영향에 관한 다층분석”, 한국항공경영학회지, 6(2):5~26
- 김상묵·양기용(1995) “성과급제와 근무성적평정 : 비판과 대안”, 한국행정연구, 4(3):3159~3174
- 오성호(2003) “지방공무원의 성과급제 실시에 따른 문제점과 개선 방안”, 한국행정연구, 12(4):219~247
- 김중현·김영희·이태구(2008) “보직관리와 직무성과의 관계에 관한 실증적 연구”, 한국정책과학학회보 제12권 제3호:32~55.

- Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean Jr., J. W. & Lepak, D. P.(1996), "Human Resource Management, Manufacturing Strategy and Firm Performance," *Academy of Management Journal*, 39(4), 836-866.
- Ingraham, P. W. (1993). Of Pigs in Pokes and Policy Difussion: Another Look at Pay-for-Performance. *Public Administration Review*. 53(4):348~356
- Ashford, S. J., and Tsui, A. S(1991). Self-Regulation for Managerial Effectiveness: The Role of Active Feedback Seeking. *Academy of Management Journal*.25(5)

<기타>

- 한국도로공사 성과관리편람(2015년)
- 한국도로공사 인사규정 및 인사규정시행세칙
- 한국도로공사 정부평가보고서(2015년)

부 록

<인사만족도 설문지>

이 설문은 인사제도에 관한 내부 직원들의 의견을 수렴하여 인적자원 관리 모델 기초 자료로 활용, 인사제도의 개선 방향을 재정립하기 위하여 실시하는 설문입니다. 설문결과는 제도개선 및 연구목적 외의 어떠한 목적으로도 사용되지 않을 것이며, 특히 부정적인 답변으로 인한 불이익은 없으니 설문에 솔직하게 응답해 주시기를 부탁드립니다.

□ 보직만족도

- 다음은 우리공사 보직제도에 대한 질문입니다. 각 문항별 만족도를 답변해 주시기 바랍니다.

No	문항	<< 매우만족					보통			>> 매우불만		
		⑩	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	
1	부서별 특성을 고려한 적재적소 보직	⑩	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	
2	순환보직 기준	⑩	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	
3	직위공모	⑩	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	
4	e-HR 기반 직무중심 CDP 관리	⑩	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	
5	능력과 역량에 의한 보직	⑩	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	
6	연공자에 대한 배려 (연고지 근거리 배치 등)	⑩	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	
7	내외부 각종 평가 결과의 보직인사 반영	⑩	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	
8	신규 승진자의 비연고지 배치	⑩	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	
9	학연, 지연, 근무연 등을 배제한 균형잡힌 보직제도	⑩	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	
10	신입직원의 현장배치 원칙	⑩	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	
11	인사제도개선 특수지 가점 부여 및 현장 마일리지제도 도입	⑩	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	
12	인사제도개선 희망보직제도 및 커리어마켓 제도 도입	⑩	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	
13	인사제도개선 전방위 보직제도 실시(직급별 보직 유연화)	⑩	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	
14	인사제도개선 인사상담제도 개선 'Talk, Talk 행복릴레이' 실시 (보직, 조직 내부문제, 개인 고충 등 직원이 필요한 모든 사항)	⑩	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	

□ 승진만족도

- 다음은 우리공사 승진제도에 대한 질문입니다. 각 문항별 만족도를 답변해 주시기 바랍니다.

No	문항	<< 매우만족					보통			>> 매우불만		
		⑩	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	
1	능력과 역량에 의한 승진	⑩	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	
2	연공자에 대한 배려	⑩	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	
3	소수직종에 대한 배려	⑩	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	
4	내외부 각종 평가 결과의 승진인사 반영	⑩	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	
5	취약부서의 참신한 인물 발탁	⑩	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	
6	학연, 지연, 근무연 등을 배제한 균형잡힌 승진제도 (승진심사자료 및 인사기록카드에 출신학교 및 지역 삭제)	⑩	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	
7	승진후보자 배수 조정을 통한 승진기회 확대(5배수 통일)	⑩	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	
8	1차 승진심사 권한 기관별 위양 및 1차 심사 권한 강화	⑩	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	
9	3급 승진시험제도	⑩	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	
10	초급관리자 기본실무지식 함양을 위한 자격이수제	⑩	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	
11	인사제도개선 3급 승진제도 개선 (제한시험 도입, 시험시간 조정, 문제의 질 향상 등)	⑩	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	
12	인사제도개선 2급을 승진제도 개선 (근속기준자격제 도입, 장기우수근무자 특별승진)	⑩	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	
13	인사제도개선 전방위 보직 연계 보직승진 도입	⑩	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	
14	인사제도개선 성과우수자 동기부여 방안마련 (특별승진 제도개선)	⑩	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	

□ **평정만족도**

- 다음은 우리공사 평정제도에 대한 질문입니다. 각 문항별 만족도를 답변해 주시기 바랍니다.

No	문항	<< 매우만족					보통			>> 매우불만		
		⑩	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	
1	근무평정횟수의 적절성(연 1회)	⑩	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	
2	근무평정의 공정성 확보방안 [평균범위 사전설정(84.5~85점) 및 상한 표준편차(11점) 설정]	⑩	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	
3	근무평정 결과의 신뢰성	⑩	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	
4	하향식 근무평정을 보완하는 수단으로써 다면평정의 효과성	⑩	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	
5	인사제도개선 근무평정비율 개선 (1차 평정자 : 50→60%, 2차 평정자 : 50→40%)	⑩	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	
6	인사제도개선 서열명부 기초정보 사전공개	⑩	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	
7	인사제도개선 가점평정 제도 개선(특수지근무, 제안, 업무유공 가점 등 신설)	⑩	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	

□ **일반사항**

1. 귀하의 직종은?

1)사무직 2)영업직 3)기술직(토목) 4)기술직(토목이외) 5)전문연구원 6)전문직, 실무직

2. 귀하의 입사 후 근속년수는?

1) 2년 미만 2)2~5년미만 3)5~10년미만 4)10~20년미만 5)20년이상

3. 귀하의 연령은?

1)만30세미만 2)만30~34세 3)만35세~39세 4)만40~44세 5)만45세이상

4. 귀하의 성별은? 1)남 2)여

5. 귀하의 학력은?

1)고졸이하 2)전문대졸(재학 및 중퇴포함) 3)4년제 대학졸(재학 및 중퇴포함)

4)석사졸(재학 및 중퇴포함) 5)박사졸(재학 및 중퇴포함)

6. 귀하의 (대우)직급은?

1) 1급 2) 2급갑 3) 2급을 4) 3급 5) 4급~5급 6) 6급~ 8급 7)전문직, 실무직

7. 귀하의 소속부서는?

1)본사 2) 지역본부 3)건설사업단 4)지사 5)영업소 6)직할기관

Abstract

The satisfaction of the personnel management system research on the effect of performance evaluation system

– Focusing on the case of KEC –

Hong, Dae Sik

Department of Public Enterprise Policy

The Graduate School

of Public Administration

Seoul National University

Purpose of this study is to analyze the effects of satisfaction with personnel management system of the public enterprise employees on the performance evaluation of the individuals, and to identify the problems in personnel and performance evaluation system within the organization and eventually to find the solutions. For this purpose, the personnel management system was first classified as position, promotion and evaluation. A survey was conducted targeting all the employees in Korea Expressway Corporation and data of 1,046

employees were collected. Next, the internal performance evaluation results of 1,046 respondents who answered the questionnaires were collected, and subsequently, basic statistical analysis, reliability analysis and multiple regression analysis were conducted based on the collected data.

Analysis results showed that satisfaction with position and promotion among all satisfaction criteria in personnel management system for the employees in Korea Expressway Corporation didn't have positive effects on the internal evaluation payment rate and individual performance evaluation payment rate. Satisfaction with evaluation system didn't have positive effects on the overall internal evaluation payment rate, but have positive effect on individual performance evaluation payment rate.

Results of this study provide various implications for the operation of personnel management system in Korea Expressway Corporation. Satisfaction with subjective personnel management system has no significant effect on the performances,

This study has a limit to generalize the results targeting the entire public corporations because the analysis was restricted to the employees in Korea Expressway Corporation. Most of the existing researches have studied the effectiveness between personnel management system and the organization, in other words, the relationship between organizational commitment, financial performance and team performance. On the other hand, this study has a meaning to analyze the performance evaluation results of the individuals and identify the relationship.

keywords : public enterprise, satisfaction of the personnel management system, internal performance evaluation

Student Number : 2016-24467