

# 공무원 채용유형에 따른 공직봉사동기, 조직공정성, 조직몰입에 대한 탐색적 연구 - 공개채용과 경력채용 집단 간 비교를 중심으로 -

박 윤\* / 심 형 인\*\*

---

이 연구는 공직에 입직한 채용유형 즉, 공개채용으로 입직한 공무원과 경력채용으로 입직한 공무원의 공직봉사동기·조직공정성·조직몰입의 평균값과 이들 간의 영향관계가 두 집단 간에 어떠한 차이를 보이는지 실증적으로 분석하였다. 실증분석에는 공채 공무원 3,239명 경채 공무원 487명의 응답자료를 사용하였으며 집단의 평균값 차이, 변수 간의 영향관계, 다중집단분석(multi-group analysis) 등을 실시하였다. 변수별 평균값 분석결과 공직봉사동기와 승진공정성에서 공개채용 집단이 경력채용 집단에 비해 유의미한 수준에서 높은 것을 확인하였다. 공직봉사동기와 승진공정성, 의사소통공정성, 조직몰입 간의 영향관계는 모두 정(+)의 방향으로 유의미한 것을 확인하였으며, 다중집단분석 결과 공직봉사동기가 승진공정성 및 의사소통공정성에 미치는 영향은 경력채용 집단에서, 공직봉사동기·승진공정성·의사소통공정성이 조직몰입에 미치는 영향은 공개채용 집단에서 영향 정도가 더 큰 것을 확인하였다.

주제어 \_ 공무원 채용유형, 공개채용, 경력채용, 공직봉사동기, 다중집단분석

\* 경찰대학교 행정학과 강사(제1저자)

\*\* 호서대학교 법경찰·행정학부 행정학전공 조교수(교신저자)

# An Exploratory Study on the Public Service Motivation, Organizational Fairness, and Organizational Commitment according to public official recruitment type – Focusing on the comparison between Open competition recruitment system and Career competition recruitment system –

Park, Yoon\* / Shim, Hyung-In\*\*

---

This study empirically analyzes the differences public service motivation, organizational fairness, organizational commitment, between the open competition recruitment officials and career competition recruitment officials. For the data, survey data were collected from 3,239 public officials hiring by Open competition recruitment and 487 public officials hiring by Career competition recruitment. A t-test and multi-group analysis was conducted to compare the difference between the mean values and the influence relationship of each variable. As a result of analyzing the average value of each variable, it was found that the open competition recruitment officials group was higher in the public service motivation and promotion fairness than the career competition recruitment officials group. The relationship between public service motivation, promotion fairness, communication fairness, and organizational commitment was all significant in the positive direction. As a result of multi-group analysis, the effect of public service motivation on promotion fairness and communication fairness was found to be greater in the career competition recruitment officials group. And the effect of promotion fairness, communication fairness and public service motivation on organizational commitment was found to be greater in the open competition recruitment officials group.

**Key words** \_ Public official recruitment type, Open competition recruitment, Career competition recruitment, Public Service Motivation, multi-group analysis

---

\* Part-time lecturer. Dept. of Public Administration, Korean National Police University(First Author)

\*\* Assistant Professor. Dept. of Public Administration, Hoseo University(Corresponding Author)

# I. 서론

취업준비생 중 4명 중 1명은 공무원 시험 준비생이다, 매년 약 50만 명이 공무원 시험에 응시한다는 등 최근 10년간 공무원 정원<sup>1)</sup>은 지속적으로 증가하고 있으며, 한국사회에서 공무원 채용 시험에 대한 열기 또한 끊이지 않고 있다(오찬호, 2016; 정성미, 2017). 공무원 채용에 관한 과열현상의 이유에는 여러 가지가 있겠지만, 일반적인 취업준비에 비해 비교적 진입장벽이 낮은 반면 직업의 안정성은 높기 때문으로 보인다. 문제는 이것이 개인적·사회적으로 막대한 손실을 가져오고 있다는 점에 있다(정근하, 2015; 김도영·최율, 2019).

정부 입장에서도 공무원 시험 과열현상은 국가와 국민에게 필요한 인재를 채용하는데 있어 깊은 고민을 안겨주고 있다. 현재의 공무원 공개경쟁채용제도(이하 ‘공채’)는 지원자에게 필요한 능력을 측정하기 위해 객관식 시험방식을 채택하고 있으며, 지원자들은 이러한 객관식 시험결과가 공정하다고 인식하며 선호한다. 즉, 지금의 공무원 시험에 대한 열의가 공직 업무의 가치와 공직의 의미 때문이 아니라 입직시험에 대한 공정성과 직업의 안정성에 근거한 것이기 때문에, 공무원 채용과정에서 지원자들이 원하는 것은 시험의 타당성이 아닌 시험의 객관성과 신뢰성뿐이다.

현재의 공채시험 당락에 큰 비중을 차지하는 객관식 시험방식이 과연 공직에 적합하고 유능한 인재를 선발하는데 최선의 방법인지, 즉 타당한지에 대해서는 회의적인 시각이 존재한다(이형우, 2005; 김승태, 2006; 유민봉·박성민, 2014). 실제 조직의 필요한 유능한 인재를 채용하기 위해서는 지금의 공채방식보다, 직무분석을 바탕으로 각 직무에 적합한 다양한 역량을 검증할 수 있는 채용방식의 다양화가 효과적일 수 있다(안희정·김태룡, 2013; 유민봉·박성민, 2014; 이수영, 2017; 양현모·임성근, 2018). 이는 공직의 전문성과 개방성에 대한 요구 등과 함께 공공부문에 다양한 개방형 충원제도를 통한 공무원 채용이 점차 늘어나게 된 이유이기도 하다.

폐쇄적인 공채와 대비되는 개방형 충원제도는 민간경력자일괄채용제도(이하 ‘민경채’)로 대두되는 경

1) 최근 10년 간의 공무원 정원은 다음의 <표 1>과 같다.

<표 1> 연도별 공무원 정원

연도	공무원 정원	연도	공무원 정원	연도	공무원 정원
2008	968,681	2012	990,520	2016	1,029,471
2009	970,723	2013	999,137	2017	1,049,030
2010	979,580	2014	1,010,505	2018	1,074,842
2011	981,916	2015	1,021,544		-

자료: 행정안전부(2019: 30), 『2019 행정안전통계연보』

력채용방식(이하 ‘경채’)으로 통칭할 수 있다. 경채에 대한 중요성과 필요성은 김대중 정부 이후 본격적으로 증가하여, 공무원채용방식의 다양화라는 측면 즉, 입직 경로가 다양화되어야 한다는 필요성과 당위성 측면에서 관련된 연구가 진행되어 왔다(Kanter, 1988; 윤건·김철우, 2016; 김용희·한창근, 2016; 김정연·박양규, 2017). 하지만 경채 등의 다양한 채용방식에 의해 입직한 공무원들이 실제 조직에 얼마나 잘 적응하고 긍정적인 영향을 주고 있는지, 또 공조직과 자신의 직무를 어떻게 인식하고 있는지 등에 대한 연구는 많지 않으며 이를 공채출신 공무원 집단과 비교한 연구는 더욱 미비한 실정이다.

본 연구에서는 최근 공공부문의 구성원들의 행태와 태도를 설명함에 있어 자주 사용되는 공직봉사동기(Public Service Motivation)에 대해 관심을 가지고 공직 채용유형에 따른 차이를 알아보고자 한다. 민간부분과 달리 공공부문 구성원들이 갖는 독특한 동기요인으로 개념화되는 공직봉사동기의 경우 일반적으로 직업과 진로를 선택하여 준비하는 개인적 특성 및 일반사회화요인과 밀접한 관계가 있는 것으로 알려져 있다(Perry, 2000; 김서용, 2009). 이는 초기 공무원 시험이 아닌 다른 직업과 진로를 준비했던 경채 출신들이 공채출신 간의 공직봉사동기에서 차이가 있을 수 있음을 가정해 볼 수 있게 한다. 또한 공직봉사동기는 조직 및 구성원의 긍정적인 행동과 태도에 영향을 주는 것으로 알려져 있는데(Crewson, 1997; Vandenabeele, 2009; Kim, 2012; Bright, 2013; Taylor, 2014; Liu & Perry, 2016; 김태호·노종호, 2010; 신황용·이희선, 2012) 그 영향의 정도가 채용유형에 의해 차이가 있는지 등도 탐색해 보고자 한다.

공무원 채용에 대한 열기가 그 어느 때보다도 높아지고 있는 시점에서, 현재 시행되고 있는 채용제도에 따른 구성원들의 조직 및 개인 태도에 대한 비교연구는 추후 공직의 채용방식 및 인적자원 관리 방안에 의미 있는 제안을 제공할 수 있을 것이다.

## II. 이론적 고찰

### 1. 공직 채용제도: 공채와 경채

우리나라 공직 인사관리는 전통적으로 계급제(rank-in-person system)를 기반으로 하며, 이에 따라 채용제도 역시 공개채용을 근간으로 하고 있다. 공직의 수많은 직무를 분석하여 개별적으로 채용하고 관리하는 직위분류제 도입은 현실적으로 불가능했기 때문에, 입직하는 특정 계급에서 그 계급에서 요구하는 일반적인 능력과 자질을 검증하여 채용해 온 것이다. 계급제와 공채는 조직운영에 있어서 인

력자원의 탄력적인 운용, 세부 조직 간의 협력 용이 등과 같은 강점이 존재한다. 반면 공직의 폐쇄성, 특권의식 및 권위의식, 복잡해지는 행정업무 해결의 비효율성 등을 초래할 가능성 역시 존재한다(유민봉·박성민, 2014; 박순애·최진섭·이혜연, 2018).

계급제와 공채의 한계를 해결하기 위해 1990년대 후반부터 공직채용에 있어서 직위분류제적인 요소를 갖는 다양한 제도를 시행하였다. 1998년 계약직 공무원 제도, 2000년 개방형직위제, 2006년 고위공무원단 제도, 2011년 민간경력자일괄채용제도 등 공직채용과 인적자원관리에 있어 직위분류제적인 요소를 확대하고 있는 실정이다. 특히, 1949년부터 소수의 공식인 직위에 대해서 시행되던 특별채용제도(특채)를 2011년 경력경쟁채용제도로 명칭을 변경하고, 채용의 공정성을 높이기 위해 중앙인사기관<sup>2)</sup>에서 일괄적으로 채용절차를 담당하는 민경채를 시행함에 따라 공직채용에 있어 경채의 비중은 상당히 높아지게 되었다. 더욱이 2011년 5급 입직에 적용되던 민경채를 2015년에는 7급에까지 확대하였으며 그 숫자 역시 점차 늘어나고 있어, 2018년 기준으로 5급 민경채는 5급 공채대비 28%, 7급 민경채는 7급 공채 대비 13%에 다다르고 있다(양현모·임성근, 2018).

공직이 채용방식에 있어 경채의 비중을 늘리고 있는 것은 앞서 이야기한 바와 같이 기존의 공채를 기반으로 한 계급제 조직에서 필연적으로 생기게 되는 폐쇄성, 특권의식 및 권위의식, 낮은 대응성 및 전문성 등과 같은 문제를 해결 혹은 상쇄시킬 수 있을 것이라고 기대하기 때문이다. 일반적으로 경채로 선발된 인력은 단어적 의미 그대로 공직이 아닌 다른 조직과 사회에서의 쌓아온 경력을 인정받아 공직에 입직한 사람들이기 때문에, 그들이 본인의 외부 경력에 적합한 공직 직무를 담당하게 되면 전문성을 발휘할 것으로 기대된다. 또 기존 연구들에 의하면 경채출신 공무원의 생각과 인식은 공채출신 구성원들에 비해 유연할 것이며, 이를 통해 공직 전체에 개방성·유연성·전문성·공정성·효율성 등과 같은 긍정적인 효과들이 나타날 가능성이 높다고 논의되고 있다(안희정·김태룡, 2013; 유민봉·박성민, 2014; 이수영, 2017; 박순애 외, 2018; 양현모·임성근, 2018).

이러한 일반적인 논의뿐 아니라 경채로 공직에 입직한 구성원들을 대상으로 진행한 몇몇 실증연구에서는 이들이 조직에 긍정적인 효과를 미친다는 것을 알 수 있다. 박순애 외(2018)에 의하면 경채출신 공무원은 공채출신 공무원에 비해 성과, 조직몰입, 직무열의 수준이 높으며, 안희정·김태룡(2013)에 의하면 공채와 비교한 것은 아니지만 경채로 입직한 공무원의 개방적인 성향이 조직몰입, 조직시민행동 등에 긍정적인 영향을 주는 것을 알 수 있다. 또한 경채출신 공무원을 대상으로 실증연구를 진행한 것은 아니지만, 구성원의 전문성이나 개방성이 조직효과성에 긍정적인 영향을 준다는 연구들도 존재

2) 2011년 당시에는 우리나라에 독립된 중앙인사기관이 없어 '행정안전부'에서 인사업무를 담당하였으나, 2014년부터 현재까지 우리나라 중앙인사기관은 '인사혁신처'이다.

한다(Kanter, 1988; 최인섭·초의수, 2002; 윤건·김철우, 2016; 김용희·한창근, 2016; 김정연·박양규, 2017).

한편, 현재 시행되고 있는 경채 제도에 대한 부정적인 인식 및 논의, 경채 도입 및 확대에 야기되는 효과에 대한 회의적인 시각도 존재한다. 먼저 현재 시행되고 있는 경채의 양적인 수치는 증가하는 추세이지만, 질적인 측면은 크게 변하지 않는다는 지적이 있다. 최근 7급 민경채의 경우, 2015년 도입 첫 해에 7급의 80명에서 2015년 104명, 2017년에는 122명으로 늘어났지만 민경채 수요를 낸 부처의 수는 2015년 24개 부처에서 2016년 32개, 2017년에는 다시 24개 부처로 줄어들었다(양현모·임성근, 2018). 즉 경채출신 공무원이 증가하고는 있지만 이것이 공직 전체, 다양한 세부 부처에서 동일하게 일어나는 현상은 아니라는 것이다. 또한 실제 각 부처에서 직무분석에 의해 전문성 확보가 필요하다고 여겨지는 직무, 즉 그래서 경채로 채용해야 하는 직무를 개발하고 발굴해 나가는데 소극적이다. 경채출신 구성원이 그 본래의 취지대로 자신의 전문성을 발휘하기 위해서는 그 능력을 필요로 하는 직무에 배치되어야 하고 이러한 직무가 다양해야 하는데 이를 위한 세부 조직 단위의 노력이 부족한 실정이다(Ibid.)

또한 여전히 공직 구성원의 대다수는 공채출신으로 입직 연도에 따른 기수 문화와 선후배 관계 등과 같은 그들만의 연대감과 폐쇄성이 존재한다. 더 근본적인 문제는 채용 단계에서는 직위분류제적 요소인 경채를 도입하였으나 이후 구성원의 개발 및 교육, 승진 등과 같은 평가 및 보상 등등 인적자원관리의 전반은 여전히 계급제와 공채출신 공무원 중심으로 운영되고 있다. 이러한 이유로 일반적으로 경채의 긍정적인 효과를 기대하기 어려우며, 오히려 경채출신 공무원들의 상대적인 박탈감과 소외감 등등을 파악하여 관리해야 할 필요성이 있다(이수영, 2017; 양현모·임성근, 2018).

경채를 통해 공직에 입직하는 공무원들에 대한 회의적인 인식도 존재한다. 2011년 이전, 공채와 대비되는 채용방식의 명칭이 특채였던 시절, 고위공직자 자녀들의 채용 특혜 사건 등과 같이 실제 채용과정에서의 공정성이 의심되는 일들이 있었고 이러한 부정적 인식 때문에 채용제도의 명칭도 경채로 변경되었다(안희정·김태룡, 2013; 이수영, 2017). 현재의 경채의 경우 특채로 불리던 시절에 비해 이 제도가 일부 특권을 가진 집단의 특혜를 조장하는 제도로 인식되지는 않지만, 과연 경채를 통해 입직하는 구성원들이 공채로 입직한 구성원들이 갖추지 못한 전문성과 역량을 가진 인력인가에 대한 의구심은 여전히 존재한다(김명식, 2014; 박순애 외, 2018). 즉, 경채 특히 민경채 중심으로 인사혁신처에서 일괄적으로 채용절차를 주관함에 따라 채용과정에서의 공정성은 확보되고 있지만, 실제 공직에서 외부 전문가를 확보해야 할 만큼 전문성이 요구되는 직무가 존재하는지, 그리고 존재한다면 그에 부합하는 인재를 타당하게 선출하고 있는지, 더 나아가 그러한 인재가 공직에 입직한 후 자신의 능력을 펼치며 잘 적응하고 있는지 등에 대한 의심들이 존재한다.

따라서 본 연구는 경채가 본격적으로 확대되고 난 이후, 경채출신 공무원들이 가지고 있는 공직에 대

한 인식과 마음가짐, 공직생활을 하면서 갖게 되는 공직에 대한 인식과 평가 등을 공채출신 공무원들과 비교하여 그 정도를 검증해보고자 한다.

## 2. 공직봉사동기

1980년대 신공공관리론(NPM: New Public Management)으로 대두되는 공공부문 효율성 강조의 움직임은 공공부문에 민간부문의 관리 및 제도 도입을 가속화시켰다. 하지만 공익(public interest), 공공가치(public value) 등과 같은 공공부문의 고유한 목표와 공직구성원들의 특성 때문에 민간부문의 관리 및 제도는 공공부문에선 별다른 실효성을 나타내지 못했다. 이에 따라 민간부문과 공공부문의 조직 및 인적자원 관리가 동일하지 않다는 것을 인정하게 되었고, 그 차이의 가장 대표적인 것을 공공부문 구성원들이 갖는 독특한 동기요인으로 보았다. Perry & Wise(1990)에 의해 개념화된 공직봉사동기는 사적 부문과 구분되는 공공부문 특유의 동기구조로 공공부문 구성원들의 고유한 동기 특성이라고 정의된다. 공직봉사동기의 구성요소는 크게 합리적 차원(rational motive), 규범적 차원(norm-based motive), 정서적 차원(affective motive)으로 구분된다(Perry, 1996). 먼저 합리적 차원의 동기는 공공정책 결정에 대한 호감도로 공공부문 구성원들이 정책형성과정에 참여하는 과정에서 느끼는 스스로에 대한 만족감이라 할 수 있다. 규범적 차원의 동기는 공직몰입으로 공익을 실현하고자 하는 노력, 국가에 대한 충성, 사회적 형평성을 추구하는 것 등이다. 정서적 차원은 타인에 대한 동정과 희생을 바탕으로 한 감정적 반응이라 할 수 있다.

공직봉사동기에 대한 개념화와 구성요소에 대한 Perry & Wise(1990)의 연구 이후, 국내외 국내에서는 공공부문에서 공직봉사동기의 효과성에 관한 실증연구가 지속적으로 수행되어져 왔다. 대다수의 선행연구에 의하면 공직봉사동기는 조직효과성과 관련된 여러 변수에 정(+ )적인 영향을 주고 있다. 구체적으로 공직봉사동기와 조직몰입, 조직성과, 직무몰입, 직무만족, 혁신행동, 조직시민행동, 기업가 정신 등이 정(+ )의 관계에 있다는 연구(Crewson, 1997; Vandenabeele, 2009; Kim, 2012; Bright, 2013; Taylor, 2014; Liu & Perry, 2016; 김태호·노종호, 2010; 신황용·이희선, 2012; 김민영·김화연·오현규·박성민, 2015; 임재영·문국영·조혜진, 2019) 등이 있다.

공직봉사동기의 하위요인과 조직효과성의 인과관계도 동일한 결과이다. 예를 들면, 자기희생과 공익 기여가 직무만족과 조직몰입에 정(+ )의 영향을 미치고(최무현·조창현, 2013), 공공정책 호감도, 공익몰입, 자기희생이 직무만족에 정(+ )의 영향을 미치는 것으로 나타났다(유수동·전성훈·사용진, 2018). 공직봉사동기를 가지고 있는 조직구성원은 직무수행을 통해서 자아성장 및 자아성취를 경험할 수 있기 때문에 긍정적인 감정 상태로 직무에 임할 것이며, 이는 직무에 대한 만족도에 긍정적인 영향을 미칠

것이다(이태우, 2018).

이상의 논의를 종합하면, 공직봉사동기가 높은 조직구성원의 경우 공공조직 혹은 공공성에 대한 동기부여가 높으므로 조직, 자신의 직무에 몰입하는 정도가 높고, 직무에 대해 만족도가 높을 것이라 가정할 수 있을 것이다. 이처럼 공공부문 구성원의 공직봉사동기는 조직성과 및 효과성에 긍정적인 영향을 주는 중요한 요인으로 실증적으로 검증되고 논의되고 있는 반면, 채용제도에 따른 구성원들의 공직봉사동기 및 다른 종속변수들과의 관계를 비교한 연구는 미비하다.

### 3. 조직몰입

조직몰입(Organizational Commitment)은 ‘조직(또는 팀)의 목표와 가치에 대한 강한 신념과 수용’, 그리고, ‘조직을 대신하여 많은 노력을 기울이려는 의지’와 ‘조직의 구성원이라는 자격을 유지하고자 하는 강한 욕구’로 정의된다(Bishop & Scott, 2000). 구체적으로 조직몰입은 정서적 몰입(Affective Commitment), 규범적 몰입(Normative Commitment)과 지속적 몰입(Continuance Commitment)을 포함한다(Meyer & Allen, 1991). 조직에 대하여 느끼는 심리적인 애착으로서 조직에 대한 동일시를 통한 감정적 애착(정서적 몰입), 그리고 조직에 계속 소속됨에 따라 얻게 되는 이익을 넘어 조직구성원이 문화적 사회화 또는 조직사회화를 통해 후천적으로 조직의 규범적 압력을 내재화하는 것(규범적 몰입), 조직구성원이 조직과의 관계를 손익 계산에 따라 인식하여 현재의 조직에 남을 필요에 따라 조직에 계속 소속되고자 하는 의지 및 행동(계속적 몰입)을 모두 조직몰입이라 할 수 있다(Ibid.).

국내외 선행연구에 의하면 공직봉사동기가 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다(Taylor, 2008; Kim, 2010; Liu, Tang, & Yang, 2015; 최무현·조창현, 2013; 최낙범·이수영, 2016; 이태우, 2018). 일반적으로 공공조직의 조직구성원은 국민에 대한 서비스 제공과 사회 전체의 이익을 위한 봉사 즉 공익추구 행위를 자신의 기본 업무로 인식하고 생활한다. 이러한 측면에서 공직봉사동기가 높은 조직구성원의 경우 공직봉사동기가 낮은 조직구성원에 비해 정부의 정책목표와 공익 증진에 대해 강한 신념을 가지고 이를 수용할 것이다(김상묵, 2005). 즉, 공직봉사동기가 높은 조직구성원은 공익 증진을 위해 봉사하고자 하는 동기가 내재되어 있기 때문에 공익 증진을 위해 정부 및 공공조직의 목표 및 업무 활동에 몰입할 것이라고 가정할 수 있을 것이다. 이를 바탕으로 다음과 같이 가설을 설정하였다.

*[가설 1] 공직봉사동기와 조직몰입은 정(+)의 관계일 것이다.*

#### 4. 조직공정성

조직공정성(organizational justice)은 조직구성원 자신이 속한 조직의 공정성에 대한 인식이다(Niehoff & Moorman, 1993). 조직공정성은 일반적으로 조직자원의 배분과 관계된 분배공정성(distributive justice), 조직 내 의사소통 과정과 반영 정도와 관련된 절차공정성(procedural justice), 그리고 각각 구성원들 관계에서 인지되는 상호작용공정성(interactional justice)으로 구분된다.

조직공정성의 구성요소에 대한 개념화가 제시된 이후, 국내외 여러 연구에서 구성요소를 세부적으로 나누어 그 효과성을 검증한 연구들이 진행되었다(Greenberg, 1990; Barling & Phillips, 1993; Niehoff & Moorman, 1993; 정운길·이규만, 2006; 이동수 2008; 유민봉·심형인, 2012). 이러한 연구가 기여하는 바도 있지만, 최근에는 구성원이 보다 통합적이고 총체적인 관점에서 조직에 대한 공정성을 인식한다는 주장이 제시되고 있다(Ambrose & Schminke, 2009; Holtz & Harold, 2009; 이승연·박수경, 2018).

공공부문의 경우 조직에서 공익과 공정성을 중요한 가치로 보고 있으며, 따라서 조직이 자신을 포함한 구성원들에게 공정하게 대우할 것이라는 기대감 역시 민간부문에 비해 높은 편이다(전영한, 2009; 심형인, 2018). 하지만 공공부문의 경우 민간부문과 비교하여 상대적으로 개별 공무원들의 성과를 측정하여 그에 맞는 보상을 제공하는 것이 쉽지 않아 공정성에서 분배공정성이 차지하는 비율이 낮고(이용규·정석환, 2007), 절차공정성과 상호작용공정성이 모두 조직 내 구성원들의 의사소통과 관련되는 것으로 구분이 모호하다(유민봉·심형인, 2012; 이승연·박수경, 2018).

따라서 본 연구에서는 조직공정성을 공조직에서 가장 중요한 보상이라 볼 수 있는 승진 및 승진과정에 대한 인식인 ‘승진공정성’과 조직 내 구성원들과 의사소통 과정에서 자신의 의견이 존중되고 있다는 인식인 ‘의사소통공정성’으로 구분하였다. 기존연구에 의하면 공공부문에서 조직공정성은 조직몰입에 유의미한 영향을 주고 있고(최무현·조창현, 2013; 최윤정, 2013; 하상근, 2013; 이혜윤, 2017), 공직봉사동기는 조직공정성과 같은 조직에 대한 인식 및 태도와 영향관계에 있다(김서용, 2009; 김서용·조성수·박병주, 2010). 이를 기반으로 하여 다음과 같이 가설을 설정하였다.

*[가설 2] 승진공정성과 조직몰입은 정(+)*의 관계일 것이다.

*[가설 3] 의사소통공정성과 조직몰입은 정(+)*의 관계일 것이다.

*[가설 4] 공직봉사동기와 승진공정성은 정(+)*의 관계일 것이다.

*[가설 5] 공직봉사동기와 의사소통공정성은 정(+)*의 관계일 것이다.

한편 앞서 제시한 [가설 1]~[가설 5]는 채용유형에 따라 영향 정도가 다를 수 있다. 일반적으로 경채를 통해 공직에 입직한 구성원들은 초기 공무원 시험이 아닌 다른 직업과 진로를 준비했던 사람들로 공직이 아닌 민간부문의 조직생활 경험이 있다. 따라서 공조직에 입직한 이후 자신의 이전 조직과 비교하여 조직공정성과 같은 조직에 대한 인식과 평가를 하게 되고, 이것이 조직몰입 등과 같은 종속변수에 영향을 줄 수 있다. 또한 공직봉사동기 역시 공직봉사동기가 일반적으로 직업과 진로를 선택하여 준비하는 개인적 특성 및 일반사회화요인과 밀접한 관계가 있다는 것(Perry, 2000; 김서용, 2009)을 고려하면, 초기 공무원 시험이 아닌 다른 직업과 진로를 준비했던 경채출신들이 과연 공채출신과 비교하여 공직봉사동기에서 차이가 있는지, 또 공직봉사동기와 조직몰입의 관계에 채용유형의 차이가 영향을 줄 수 있는지 등을 탐색해 보는 것은 의미가 있을 것이다. 따라서 본 연구에서는 이상의 내용을 바탕으로 다음과 같이 가설설정을 하였다.

*[가설 1-1] 채용유형에 따라 공직봉사동기와 조직몰입의 관계 정도가 다를 것이다.*

*[가설 2-1] 채용유형에 따라 승진공정성과 조직몰입의 관계 정도가 다를 것이다.*

*[가설 3-1] 채용유형에 따라 의사소통공정성과 조직몰입의 관계 정도가 다를 것이다.*

*[가설 4-1] 채용유형에 따라 공직봉사동기와 승진공정성의 관계 정도가 다를 것이다.*

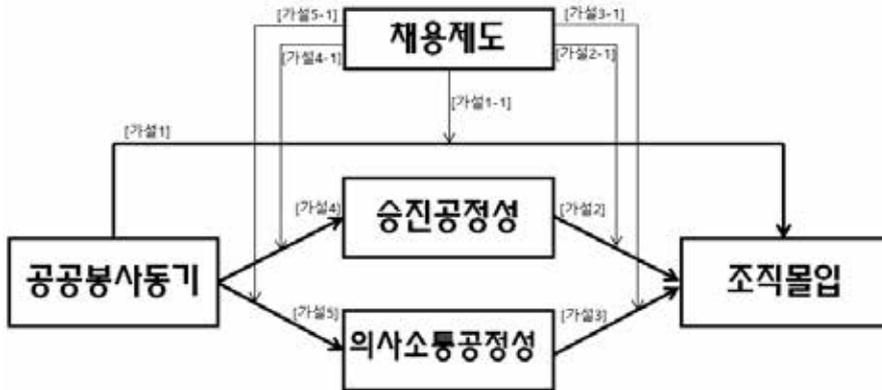
*[가설 5-1] 채용유형에 따라 공직봉사동기와 의사소통공정성의 관계 정도가 다를 것이다.*

### Ⅲ. 연구설계

#### 1. 분석모형

본 연구의 목적은 공직에 입직한 채용유형에 따라 공채출신 공무원과 경채출신 공무원의 공직봉사동기, 조직공정성, 조직몰입 그리고 이들 간의 영향관계가 어떠한지를 검증하는 것이다. 이와 관련하여 주된 변수들 간의 관계를 [가설 1]~[가설 5]로 설정하였고, 채용제도에 의한 차이를 [가설 1-1]~[가설 5-1]로 설정하였다. 이를 도식화하여 나타내면 다음 <그림 1>과 같다.

〈그림 1〉 분석모형



## 2. 자료수집 및 분석방법

본 연구에서는 한국행정연구원 사회조사센터가 실시한 「2018 공직생활실태조사」의 자료를 사용하였다.<sup>3)</sup> 본 연구에서 사용한 설문문항은 공직봉사동기, 승진공정성, 의사소통공정성, 조직몰입 관련 문항, 총 16문항이며, 5점 척도(전혀 그렇지 않다, 그렇지 않다, 보통이다, 그렇다, 매우 그렇다)로 구성된 원 자료의 설문문항 척도를 그대로 분석에 사용하였다. 실제 분석에 사용된 표본은 입직 시 채용방식을 고려하여 전체표본(n=4,000) 중에서 개방형 및 공모 직위(n=50)와 기타 공직경로(n=224), 총 274개 응답을 제외하였다. 응답자 중 공개경쟁채용으로 입직한 구성원은 3,239명이었으며, 경력채용의 경우 민간경력자 일괄채용(n=147)과 부처 주관 경력채용(n=340)을 합쳐 487명이었다.<sup>4)</sup>

본 연구는 공직봉사동기, 조직공정성, 조직몰입 간의 영향관계를 검증함과 동시에, 입직 유형에 따른 공채와 경채출신 공무원들의 집단 간 영향관계의 차이를 분석하는 것이 주된 목적이다. 따라서 기본적인 기술통계와 변수의 타당성과 신뢰성, 그리고 변수 간의 영향관계 외에 다중집단분석을 시행하여 집단 간 영향관계의 차이를 분석하였다.

다중집단분석은 집단의 특성이 조절역할을 하는지 검증할 때 사용되는 분석방법으로 다중집단 분석을 시행하기 위해서는 먼저, 각각의 집단에 대해 경로계수를 추정하는 개별표본분석(separate

3) 본 연구는 한국행정연구원에서 생산된 자료를 활용하였으며, 한국행정연구원 연구자료 관리규칙에 의거 사용허가를 받았다. 공직생활실태조사는 공공부문의 인적자원관리현황을 파악하는 것을 목적으로 한국행정연구원이 2011년부터 매년 중앙 및 지방 공무원들을 대상으로 시행하고 있는 설문조사이다. 2018년 공직생활실태조사는 2018년 7월 1일부터 7월 31일까지 시행되었으며, 업무환경, 인사제도, 조직관리, 구성원의 동기·태도·행동 등 다양한 변수를 조사하였다.

sample analysis)을 실시하여 집단 간 특정 경로계수에 차이가 있는지 개략적으로 검토해야 한다(배병렬, 2011: 468). 또한 보다 정교하게 비교하기 위해서는 집단 간 등가제약(cross-group equality constraint)과 등가 비제약모형(equality unconstrained model)을 설정하여 설정한 측정모형의  $\chi^2$ 값 차이( $\chi^2$  변화량)를 비교함으로써 집단 간 차이가 유의한지 검증할 수 있다.<sup>5)</sup> 따라서 본 연구에서도 위의 절차에 따라 공채와 경채 집단 간 다중집단분석을 시행하였다.

4) 본 연구에서 활용한 공개경쟁채용과 경력경쟁채용 응답자 특성은 다음의 <표 2>와 같다.

<표 2> 응답자 특성

구분		공개경쟁채용			경력경쟁채용		
		빈도	평균	표준 편차	빈도	평균	표준 편차
기관유형	① 중앙부처	1,488	1.54	.498	370	1.24	.428
	② 광역자치단체	1,751			117		
성별	① 남성	2,181	1.33	.469	279	1.43	.496
	② 여성	1,058			208		
연령	① 20대	268	2.73	.895	19	2.88	.807
	② 30대	1,038			133		
	③ 40대	1,220			221		
	④ 50대 이상	713			114		
학력	① 고졸이하	109	3.08	.637	30	3.28	.992
	② 전문대학 졸업	160			54		
	③ 대학(4년제)	2,377			199		
	④ 대학원 석사 졸업	544			158		
	⑤ 대학원 박사 졸업	49			46		
재직기간 (공무원 입직)	① 5년 이하	529	3.54	1.745	109	3.44	1.835
	② 6~10년	498			62		
	③ 11~15년	689			88		
	④ 16~20년	417			63		
	⑤ 21~25년	439			63		
	⑥ 26년 이상	667			102		
채용유형	① 공개경쟁채용	3,239	1.00	.000	0	2.00	.000
	② 경력경쟁채용	0			487		
직급 (현재)	① 1~4급	254	2.71	.745	34	2.72	.761
	② 5급	743			125		
	③ 6~7급	1,932			270		
	④ 8~9급	310			58		

5) 비교하고자 하는 각 집단의 측정모형 및 경로계수를 동일하게 설정 및 분석한 후, 집단 간 차이를 검증하고자 하는 특정 경로의 값이 동일하지 않다고 설정 및 분석하여 분석결과를 비교한다. 이때 모든 경로의 값이 동일하다고 설정한 측정모형의  $\chi^2$ 와 특정 경로의 값이 동일하지 않다고 설정한 측정모형의  $\chi^2$ 값 차이( $\chi^2$  변화량)를 비교함으로써 집단 간 차이가 유의한지 검증한다.

## IV. 분석결과

### 1. 타당성과 신뢰도

다음의 <표 3>은 본 연구에서 활용한 16개 측정문항에 대한 타당성과 신뢰도 분석결과이다. 16문항에 대한 탐색적 요인분석을 시행한 결과 16문항은 4개 요인(공직봉사동기, 승진공정성, 의사소통공정성, 조직몰입)으로 분석되었고 요인계수가 모두 수용 가능한 약 0.7 이상임을 검증하였다.<sup>6)</sup> 4개 요인의 신뢰도(Cronbach's alpha)는 모두 0.8 이상으로 나타났으며 이는 공직봉사동기(5문항)<sup>7)</sup>, 승진공정성(3문항)<sup>8)</sup>, 의사소통공정성(4문항)<sup>9)</sup>, 조직몰입(4문항)<sup>10)</sup>의 측정문항이 각 요인을 측정 및 설명하는 것이

6) 16문항에 대한 탐색적 요인분석 결과는 아래의 <표 3>과 같다. 또한 각 요인에 대한 고유값과 분산은 공직봉사동기(3.54, 22.12%)가 가장 높았고, 의사소통공정성(3.16, 19.73%), 조직몰입(2.71, 16.93%), 승진공정성(2.68, 16.75%) 순서로 나타났다.

<표 3> 탐색적 요인분석 결과

측정문항		평균	요인			
			1	2	3	4
공직봉사동기	Q29.3	3.47	.837	.120	.177	.090
	Q29.2	3.40	.828	.138	.156	.061
	Q29.4	3.24	.803	.183	.215	.051
	Q29.1	3.72	.727	.075	.300	.148
	Q29.5	3.52	.719	.154	.202	.145
의사소통공정성	Q21.3	3.05	.158	.836	.191	.240
	Q21.4	2.97	.148	.832	.151	.228
	Q21.2	2.88	.166	.831	.203	.237
	Q21.1	3.16	.190	.749	.238	.335
조직몰입	Q34.3	3.48	.208	.189	.819	.166
	Q34.4	3.31	.174	.278	.761	.170
	Q34.2	3.61	.387	.095	.713	.115
	Q34.1	3.07	.282	.183	.698	.088
승진공정성	Q6.2	2.99	.129	.287	.164	.885
	Q6.1	3.01	.130	.296	.159	.869
	Q6.3	2.95	.128	.302	.147	.855
신뢰도			.886	.914	.842	.936
KMO = .922						

7) 공직봉사동기에 사용된 문항은 원 설문 29.1-29.5까지 문항으로 사회에 바람직한 변화를 가져오는 것이 큰 의미가 있는지, 다른 사람들의 권리를 옹호하기 위해 나설 용의가 있는지, 사회의 선(善)을 위해서라면 큰 희생을 감수할 마음의 준비가 있는지, 국가와 국민을 위한 뜻깊은 봉사가 중요한지, 일상생활을 통해 우리가 얼마나 서로 의존적인 존재인지를 되새기는지 등의 내용을 포함하고 있다.

8) 승진공정성에 사용된 문항은 6.1-6.3의 3문항으로 기관에서 승진에 반영되는 근무성적평정이 공정하다고 인식하는지, 승진절차가 공정하다고 인지하는지, 업적평가 결과가 승진에 제대로 반영되는지 등이다.

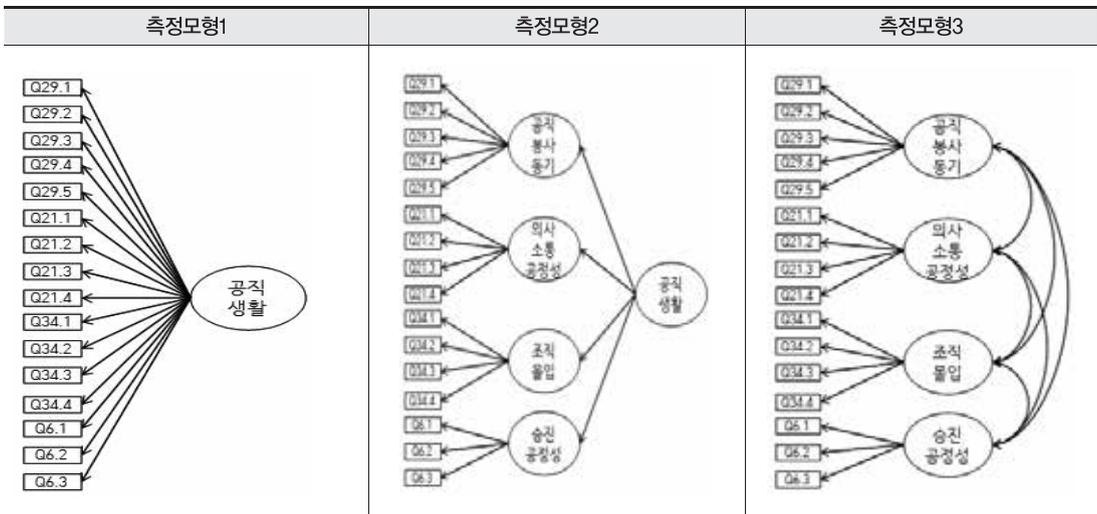
9) 의사소통공정성에 사용된 문항은 21.1-21.4의 문항으로 기관에서 이루어지는 의사결정에 대해 명확한 설명과 추가적인 정보 요구가 가능한지, 기관에서 이루어지는 의사결정에 대해 이의를 제기할 수 있는지, 기관이 의사결정을 하는데 있어 직원들의 의견을 고려하는지, 기관에서 공정한 방식을 통해 의사결정을 하는지 등의 내용을 포함하고 있다.

10) 조직몰입에 사용된 문항은 34.1-34.4의 문항으로 조직에 대해 강한 소속감을 가지는지, 조직이 추구하는 가치와 나의 가치가 일치하는지, 조직의 성공을 위해 노력하는지, 조직에 남기 위해 어떤 직무라도 수행할 용의가 있는지 등이다.

타당하다는 것을 의미한다.

4개 요인(16문항)을 활용하여 <그림 2>의 측정모형으로 확인적 요인분석을 실시한 결과, 측정모형 1(단일요인 16문항)의 GFI=.523, TLI=.476, CFI=.538, RMSEA=.194로 분석되었다. 측정모형2(위 계적 2차 모형)의 GFI=.911, TLI=.915, CFI=.927, RMSEA=.078로 분석되었고, 공직봉사동기, 승진공정성, 의사소통공정성, 조직몰입 간의 상관관계를 설정한 측정모형3(4요인 16문항)의 GFI=.962, TLI=.965, CFI=.972, RMSEA=.050으로 분석되어 4개 요인(공직봉사동기, 승진공정성, 의사소통공정성, 조직몰입)을 각 개별적 요인으로 구분하여 활용하는 것이 타당하다는 것을 확인하였다.

<그림 2> 확인적 요인분석의 측정모형



## 2. 평균값 차이 분석

각 변수의 공채 집단과 경제 집단 간 평균값 차이를 검토한 결과 모든 변수에서 절대적인 평균값이 경제 집단에 비해 공채 집단이 높았으며, 공직봉사동기 및 승진공정성은 집단 간 유의미한 차이가, 의사소통공정성 및 조직몰입은 통계적으로 유의미한 차이가 없음을 발견하였다(<표 4> 참조).

〈표 4〉 채용유형에 따른 평균값 차이 분석결과

요인	집단	N	평균	표준편차	F
공직봉사동기	공채	3,239	3.00	.807	15.394***
	경채	487	2.85	.970	
	합	3,726	2.98	.831	
승진공정성	공채	3,239	3.03	.774	6.047**
	경채	487	2.93	.941	
	합	3,726	3.02	.799	
의사소통 공정성	공채	3,239	3.47	.662	.422
	경채	487	3.45	.870	
	합	3,726	3.47	.692	
조직몰입	공채	3,239	3.37	.706	.027
	경채	487	3.36	.736	
	합	3,726	3.37	.710	

\*p&lt;.05 \*\*p&lt;.01 \*\*\*p&lt;.001

먼저 통계적으로 유의미하게 분석된 공직봉사동기의 경우 공채 집단은 평균값 3.00, 경채 집단 평균값 2.85로 공채제도를 통해 공직에 입직한 구성원들의 공직봉사동기가 높은 것을 알 수 있다. 기존 연구들에 의하면 공직봉사동기의 경우, 직업과 진로를 선택하여 준비하는 개인적 특성 및 일반 사회화요인과 밀접한 관계가 있는데(Perry, 2000; 김서용, 2009), 공채 집단의 경우 직업 및 진로를 처음으로 선택하는 단계에서부터 공직봉사동기가 높았기 때문에 다른 조직을 선택 혹은 경험하지 않고 곧바로 공직에 입직한 것으로 추론해 볼 수 있다. 또한 일반적으로 공채출신들의 경우 경채출신들에 비해 공직에서 느끼는 유대감 및 연대감이 경채출신들에 비해 높은 편인데(이수영, 2017; 양현모·임성근, 2018), 이러한 입직 이후 조직 내에서 경험하는 조직사회화의 정도 때문에 공채 집단 구성원들의 공직봉사동기가 경채 집단 구성원들에 비해 높은 것으로 이해할 수도 있을 것이다(김서용 외, 2010).

다음으로 승진공정성의 평균값 또한 공채 집단 3.03, 경채 집단 2.93으로 공채를 통해 입직한 구성원들이 조직 내 승진과정과 제도에 대해 경채출신 공무원들보다 더 공정하다고 인식하고 있었다. 이는 일반적으로 공채출신에 비해 경채출신 공무원들이 공직생활에서 느끼는 소수로서의 소외감 및 박탈감과 관련이 있을 수 있다. 경채출신 공무원들은 구성원의 개발 및 교육·보상 등과 같은 전반적인 인사관리가 공채출신 중심으로 운영된다고 인식하고 있기 때문에(이수영, 2017; 양현모·임성근, 2018) 승진이라는 공직의 핵심 보상도 공채출신에게 유리하다고 인식하고 있을 수 있다. 또한 상대적으로 공직의 업무가 민간부문과 비교하여 개인의 성과를 정확히 측정하고 이를 승진과 직결시키는 것이 어렵기

때문에(심형인·유민봉, 2012; 왕태규·조성한·하은희, 2018), 민간조직에서의 승진 제도를 경험한 경제출신들이 보기에 공직의 승진 제도에 대한 공정성과 만족도는 상대적으로 낮은 것으로 추론해 볼 수 있다.

### 3. 영향관계 비교: 채용유형의 조절효과

앞서 단순 평균값 차이 분석은 다른 요인들 간의 영향요인과 상관성 등 구조적인 설명을 담아내지 못하는 한계가 있다. 따라서 이러한 구조적 한계를 보완하고, 보다 구체적으로 각 요인의 영향관계를 분석하기 위해 다중집단분석을 실시하였다. 다중집단분석을 활용하여 공직봉사동기, 승진공정성, 의사소통공정성과 조직몰입 사이의 영향관계가 공채 집단과 경채 집단에 따라 차이가 있는지 즉, 채용유형의 조절효과를 분석하였다. 채용유형에 따른 영향관계 비교에 앞서 측정모형의 적합도를 검토한 결과 GFI=.928, TLI=.933, CFI=.944, RMSEA=.054 등 모두 수용 가능한 범위로 나타나 측정모형의 타당성이 검증되어 이를 활용하여 각각의 영향관계를 검토하였다. 각 변수 간 영향관계 및 구체적인 계수, 그리고 집단 간 차이의 유의성 등을 다음 <표 5>로 정리하였다.

<표 5> 채용유형에 따른 영향관계 비교<sup>a)</sup>

경로	경로계수 <sup>b)</sup>			비제약모형 $\chi^2(df)$	제약모형 $\chi^2(df)$	$\Delta\chi^2(df)$
	전체	공채	경채			
공직봉사동기→승진공정성	.510***	.515***	.726***	3137.4(271)***	3124.6(270)***	12.8(1)***
공직봉사동기→의사소통공정성	.617***	.616***	.788***	3137.4(271)***	3127.2(270)***	10.2(1)***
승진공정성→조직몰입	.114***	.113***	.066*	3137.4(271)***	3134.8(270)***	2.6(1)
의사소통공정성→조직몰입	.256***	.258***	.136***	3137.4(271)***	3121.2(270)***	16.2(1)***
공직봉사동기→조직몰입	.547***	.528***	.367***	3137.4(271)***	3121.7(270)***	15.7(1)***

\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

a) 통제변수: 연령, 직급

b) 비표준화추정치

결과를 구체적으로 살펴보면 측정모형을 활용하여 공채와 경채로 집단을 구분하지 않고 전체 응답자를 대상으로 공직봉사동기와 조직몰입 간 영향관계를 분석한 결과 경로계수 값(.547)이 통계적으로 유의미했다. 이로써 공직봉사동기가 조직몰입에 미치는 정(+)의 영향이 유의미한 것으로 나타나 “[가설 1] 공직봉사동기와 조직몰입은 정(+)의 관계일 것이다.”는 채택되었다. 이는 선행연구(Taylor, 2008; Kim, 2010; Liu, Tang, & Yang, 2015; 최무현·조창현, 2013; 최낙범·이수영, 2016; 이태우, 2018)와 동일한 결과이다. 공직봉사동기가 높은 조직구성원은 공익 증진을 위해 봉사 및 헌신하는 경향이 있기 때문에 업무를 수행할 때 긍정적인 태도로 임하여 조직몰입을 향상시킬 것이라 추론할 수 있다.

승진공정성이 조직몰입에 미치는 정(+)의 영향(.114)과 의사소통공정성이 조직몰입에 미치는 정(+)의 영향(.256)이 통계적으로 유의미하게 분석되었다. 이에 따라 “[가설 2] 승진공정성과 조직몰입은 정(+)의 관계일 것이다.”와 “[가설 3] 의사소통공정성과 조직몰입은 정(+)의 관계일 것이다.”는 모두 채택되었다. 이러한 결과는 분배공정성(김대원·박철민, 2003)과 절차공정성(김귀곤, 2003; 김대원·박철민, 2003)이 조직몰입에 미치는 정(+)의 영향을 검증한 선행연구와 맥락을 같이한다고 볼 수 있다.

공직봉사동기가 승진공정성, 의사소통공정성에 미치는 정(+)의 영향이 유의미하게 분석됨으로써 “[가설 4] 공직봉사동기와 승진공정성은 정(+)의 관계일 것이다.”와 “[가설 5] 공직봉사동기와 의사소통공정성은 정(+)의 관계일 것이다.”는 채택되었다. 공직봉사동기가 승진공정성 및 의사소통공정성 각 영향관계에 미친 구제적인 경로계수는 승진공정성에 .510, 의사소통공정성에 .617이다. 이는 공직봉사동기가 조직공정성과 같은 조직에 대한 인식 및 태도와 영향관계에 있다(김서용, 2009; 김서용 외, 2010)는 기존 연구결과와 같은 맥락에서 이해할 수 있으며, 본 연구에서 그 방향과 정도가 정(+)의 방향으로 유의미하게 검증되었다는 점에서 의미가 있다.

마지막으로 집단을 공채와 경채로 나누어 각 영향관계를 비교한 결과 비제약 모형과 제약 모형의  $\chi^2(df)$  차이를 살펴보면(〈표 5〉 가장 오른쪽 열 참고),  $\chi^2(1)$ 의 변화량이 2.6~16.2 범위로 나타났다.  $\chi^2(1)$ 의 변화량은  $p < 0.05$ 일 때 3.84 이상,  $p < 0.01$ 일 때 6.63 이상이면  $\chi^2$ 값 차이가 통계적으로 유의미하다고 본다(배병렬, 2011). 따라서, 승진공정성과 조직몰입의 영향관계(가설 2-1)를 제외한 모든 영향관계에서 두 집단 간 유의미한 차이가 있음을 알 수 있다. 이는 공채 집단과 경채 집단 간 공직봉사동기→승진공정성, 공직봉사동기→의사소통공정성, 의사소통공정성→조직몰입, 공직봉사동기→조직몰입 영향관계의 차이가 있다는 것으로 [가설 1-1], [가설 3-1], [가설 4-1], [가설 5-1]이 모두 채택되었다. 이상의 가설검증 결과를 정리하면 다음의 〈표 6〉과 같다.

〈표 6〉 가설검증 결과

가설	검증
[가설 1] 공직봉사동기와 조직몰입은 정(+)의 관계일 것이다.	채택
[가설 2] 승진공정성과 조직몰입은 정(+)의 관계일 것이다.	채택
[가설 3] 의사소통공정성과 조직몰입은 정(+)의 관계일 것이다.	채택
[가설 4] 공직봉사동기와 승진공정성은 정(+)의 관계일 것이다.	채택
[가설 5] 공직봉사동기와 의사소통공정성은 정(+)의 관계일 것이다.	채택
[가설 1-1] 채용유형에 따라 공직봉사동기와 조직몰입의 관계 정도가 다를 것이다.	채택
[가설 2-1] 채용유형에 따라 승진공정성과 조직몰입의 관계 정도가 다를 것이다.	기각
[가설 3-1] 채용유형에 따라 의사소통공정성과 조직몰입의 관계 정도가 다를 것이다.	채택
[가설 4-1] 채용유형에 따라 공직봉사동기와 승진공정성의 관계 정도가 다를 것이다.	채택
[가설 5-1] 채용유형에 따라 공직봉사동기와 의사소통공정성의 관계 정도가 다를 것이다.	채택

공채와 경채 집단 간 유의미한 차이 결과를 구체적으로 살펴보면 공직봉사동기와 의사소통공정성이 조직몰입에 미치는 영향(각각 [가설 1-1], [가설 3-1])이 경채 집단(각각 .367, .136)보다 공채 집단(각각 .528, .258)에서 더 큰 것을 알 수 있다. 공채로 입직한 구성원들이 경채로 입직한 구성원들에 비해 공직봉사동기와 의사소통공정성을 높게 인식하고 있을수록 조직몰입을 하는 경향이 있다는 것을 의미한다. 이는 일반적으로 조직몰입이라는 조직의 긍정적인 태도와 인식을 갖는데 있어 경채 집단보다 공채 집단이 좀 더 관련된 선행변수들의 영향을 더 크게 받는 것으로 이해할 수 있다.

반면 공직봉사동기가 승진공정성 및 의사소통공정성에 미치는 영향(각각 [가설 4-1], [가설 5-1])은 공채 집단(각각 .515, .616)보다 경채 집단(각각 .726, .788)에서 더 큰 것을 알 수 있다. 이는 경채를 통해 입직한 구성원일수록 공채출신에 비해 공직봉사동기가 조직의 승진 및 의사소통 공정성 인식에 더 큰 영향을 준다는 것으로, 일반적으로 경채 출신들의 조직에 대한 소외감과 박탈감을 고려할 때 공직봉사동기를 높이기 위한 관리적 방안이 필요함을 알 수 있다.

## V. 결론

본 연구는 채용유형에 따라 공직봉사동기, 조직공정성, 조직몰입의 정도와 이들 간의 영향관계에 채용유형별 집단 간 차이가 있는지를 한국행정연구원 사회조사센터가 실시한 「2018 공직생활실태조사」의 설문자료를 사용하여 분석하였다. 2011년 민경채를 필두로 현재 공직에는 다양한 채용방식으로 입직한 공무원들이 존재하는데 실제 조직에 대한 평가 및 조직효과성과 관련된 행동·태도가 채용유형에 따라 차이가 있지를 분석한 연구는 많지 않았다. 따라서 본 연구에서는 공직에 입직한 채용유형을 크게 공채와 경채로 나누어 두 집단 간 공직봉사동기, 조직공정성, 조직몰입 평균값 차이 분석과 다중집단분석을 시행함으로써 집단 간 영향관계의 차이를 분석·비교하였다. 이를 통해 발견한 결과와 그 의미 및 함의를 제시하면 다음과 같다.

첫째, 변수의 평균값을 비교한 결과 공직봉사동기와 승진공정성에서 경채출신 공무원에 비해 공채출신 공무원이 유의미한 수준에서 더 높음을 확인하였다. 먼저, 공직봉사동기가 공공부문 구성원들이 갖는 독특한 동기요인이라는 점에서 주목할 필요가 있다. 공채 집단의 경우 직업 및 진로를 처음으로 선택하는 단계에서부터 공직봉사동기가 높았기 때문에 곧바로 공직에 입직한 것으로 추론할 수도 있지만, 입직 후 조직사회화 과정에서 조직에 대한 긍정적인 경험을 함에 따라 높아진 것일 수도 있다(김서용 외, 2010). 즉, 입직 이전부터 공채 집단과 경채 집단의 공직봉사동기 정도의 차이가 있었을 수 있지

만, 입직 후 집단 간 경험하고 인식하는 조직사회화가 다르기 때문에 차이가 생긴 것일 수 있다. 공직봉사동기가 조직성과 및 효과성에 영향을 주는 중요한 변수라는 점을 고려할 때, 경채로 입직하는 조직구성원들의 공직봉사동기를 고취시킬 수 있는 교육훈련이 필요하다 볼 수 있다. 현재 이러한 이유로 경채 운영과정에서 직무·전문성과 더불어 공직가치, 국가관 및 공직관에 대해 학습을 시행하고 있지만(국가공무원인재개발원, <https://www.nhi.go.kr/>, 2020.2.6. 검색), 경채 구성원들 대상으로 한 형식적인 교육을 넘어서, 조직 자체의 개방적인 문화와 이들을 진정한 구성원으로 받아들이는 풍토가 마련되어야 할 것이다.

또한 공채 집단에 속한 조직구성원의 승진공정성이 경채 집단에 속한 조직구성원의 공직봉사동기보다 더 높게 분석된 것은 경채 집단보다 공채 집단이 승진절차나 평가에 대해 공정하다고 느낀다는 것을 의미한다. 공공부문에서 조직공정성이 조직몰입에 유의미한 영향(최무현·조창현, 2013; 최윤정, 2013; 하상근, 2013; 이혜윤, 2017)을 미친다는 측면에서 경채 집단의 승진공정성 인식을 높일 수 있는 방안이 필요하다. 실제 경채출신 공무원들은 구성원의 개발 및 교육·보상 등과 같은 전반적인 인사관리가 공채출신 중심으로 운영된다고 인식하고 있는 경향이 있기 때문에(이수영, 2017; 양현모·임성근, 2018), 채용유형과 상관없이 개발 및 교육·보상 등 공정하게 인사관리를 하고 공채 집단과 경채 집단의 일체감을 높일 수 있는 제도적·관리적 차원의 노력이 필요하다.

둘째, 전체 집단에서 공직봉사동기가 승진공정성 및 의사소통공정성에 정(+의 영향을 미치고 있었고, 그 영향정도는 공채 집단에 비해 경채 집단에서 더 큰 것을 확인하였다. 최근 공직 구성원을 연구대상으로 하는 많은 연구에서 공직봉사동기가 조직의 여러 긍정적인 변수에 정(+의 영향을 주는 것으로 검증되고 있는데(김서용, 2009; 김서용 외, 2010), 본 연구결과도 조직의 공정성 측면에서 이를 확인한 것이라 할 수 있다. 즉, 공직봉사동기가 조직시민행동, 직무만족, 혁신행동 등과 같은 개인의 행동 및 태도에만 영향을 주는 것이 아니라(Crewson, 1997; Vandenabeele, 2009; Taylor, 2014; 신황용·이희선, 2012; 김민영 외, 2015) 조직에 대한 인식 및 평가에도 긍정적인 영향을 준다는 것을 확인했다는 점에서 의미가 있다.

한편, 경채출신 공무원이 공채출신 공무원에 비해 공직봉사동기에 의한 조직공정성 인식의 정도가 더 긍정적이라는 것은 공채와 경채의 입직 이유 및 공직에 대한 평가 차원에서 의미하는 바가 크다. 즉 공직 구성원들은 자신의 직업 및 공직에 대한 가치부여가 클수록 조직이 자신을 대하는 방식에 대해서도 긍정적으로 평가하는데, 이 정도가 입직 이전에 다른 조직을 경험했을 가능성이 큰 경채출신 구성원일수록 더 크다는 것이다. 이는 최근 채용유형을 불문하고 공직 입직을 준비하는 사람들이 공직 채용방식과 채용 후 조직생활에서의 대우가 공정할 것이라고 기대하기 때문(동아일보, 2020.1.8.)이라는 점에서 그 의미를 찾아볼 수 있다. 안타깝게도 최근 다양한 조직에서 조직생활을 하는 구성원들은 자

신이 현재 조직에서 자신이 받아야 할 정당한 대우를 받지 못한다고 인지하는 경우가 많다(동아일보, 2019.6.27.; 중앙일보, 2019.11.18.). 이러한 점을 미루어 볼 때, 공직 이전에 타 조직에서 불공정성을 경험했을 가능성이 큰 경제출신 공무원들이 현재 자신이 하는 일, 그리고 공직에 입직한 것에 크게 의 미부여를 할수록 다른 비교조직이 없는 공채 집단에 비해 현 조직이 자신에게 정당하고 공정한 대우를 해주고 있는 것으로 인식하고 있을 수 있다.

셋째, 전체 집단에서 승진공정성, 의사소통공정성, 공직봉사동기가 조직몰입에 정(+)<sup>2</sup>의 영향을 미치고 있으며, 이 중 의사소통공정성과 공직봉사동기가 조직몰입에 미치는 영향 정도는 경제 집단에 비해 공채 집단에서 더 큰 것을 확인하였다. 이는 승진공정성 및 의사소통공정성, 그리고 공직봉사동기가 조직몰입에 정(+)<sup>2</sup>의 영향을 준다는 기존의 연구결과들과 유사하다(Taylor, 2008; Kim, 2010; Liu, Tang, & Yang, 2015; 최무현·조창현, 2013; 이혜윤, 2017; 이태우, 2018). 즉, 조직이 자신에게 공정하게 대하고, 스스로 자신이 하는 공직이라는 일에 의미부여를 할수록 자신이 속한 조직에 정서적으로 동일시하며 조직에 많은 노력을 기울이고자 하는 정도가 크다는 것이다.

하지만, 이러한 조직몰입이라는 조직성과에 크게 영향을 주는 태도의 변화 정도가 경제 집단에 비해 공채 집단에서 더 크다는 것은 주목할 필요가 있다. 이는 다른 의미로 경제출신 공무원의 경우 공채출신에 비해 조직공정성과 공직봉사동기가 조직몰입에 미치는 영향이 작다는 것이다. 이는 본 연구에서 고려되지 않았지만 조직문화에 대한 인식, 그리고 조직에 대한 기대감, 혹은 리더에 대한 인식 등 조직몰입에 영향을 줄 수 있는 다른 변수들의 영향을 받았을 수 있다(김호정, 2002; 성영태, 2011; 김호균, 2015). 앞서 언급한 바와 같이 경제 출신 공무원들의 경우 현재 본인이 공직에 속한 공직 구성원임에도 여전히 소외감을 느끼고 상대적인 박탈감을 느끼고 있다는 것을 고려하면(이수영, 2017; 양현모·임성근, 2018), 공직 내 채용출신 간 경계가 느껴지지 않는 문화적·정서적 지원과 관리가 제공되어야 할 것이다.

이상의 연구결과에 따른 의의와 함의에도 불구하고 본 연구는 몇 가지 한계를 갖는다. 먼저 분석에 사용한 공채 집단과 경제 집단의 표본 차이(공채=3,239, 경제=487)가 크고, 같은 직급 간 비교를 다루지 않았기 때문에 본 연구결과를 일반화시켜 해석하는 데에는 한계가 있다. 실제 공직 구성원의 비율에서 공채출신 공무원이 경제출신에 비해 더 많지만 표본의 크기에 따라서 영향관계가 달라질 수 있으므로 연구결과를 일반화하여 해석하기 위해서는 추후 후속연구에서 표본의 크기를 유사하게 하여 재분석하는 과정이 필요할 것이다. 또한 공채 집단 27.3%의 재직기간이 10년 이하(5년 이하=529, 6~10년=498)라는 점에서 이를 경제 집단의 공직봉사동기, 조직몰입과 비교하는 것은 한계가 있을 것이다. 이에 추후 후속연구에서는 직급 및 재직기간을 고려함으로써 공채 집단의 6급 이상 및 15년 이상 근무자와 경제 집단 간 비교가 필요할 것이다.

둘째, 본 연구에서는 공채와 경채 집단의 채용유형이라는 집단의 차이를 중심으로 공직봉사동기, 승진공정성, 의사소통공정성, 조직몰입의 영향관계를 살펴보았는데, 이들 영향관계는 상세 채용유형과 개인적 요인에 의해서도 영향을 받을 수 있다. 예를 들면, 일반임기제, 시간선택제임기제, 한시임기제 등 경채 집단의 채용유형, 그리고 공채 집단 및 경채 집단 개인의 특성에 따라 영향관계가 다를 수 있을 것이다. 이러한 측면에서 본 연구에서는 경채 집단의 상세 채용유형이 고려되지 않은 점, 연령과 직급을 통제변수로만 활용한 점도 한계라 할 수 있다. 따라서 추후 후속연구에서는 상세 채용유형과 개인의 특성(인구통계학적 특성, 근무기간, 직군, 직급 등)을 반영한 분석이 필요할 것이다.

## ■ 참고문헌 ■

- 김귀곤(2003). “지방공무원의 인사공정성과 조직몰입에 관한 연구: 전라북도 지방공무원의 인사공정성에 대한 인식을 중심으로”, 『지방정부연구』, 7(3): 163-180.
- 김대원·박철민(2003). “조직공정성이 상관신뢰와 조직몰입에 미치는 영향”, 『한국행정학보』, 37(4): 125-145.
- 김도영·최울(2019). “대졸 청년의 공무원 시험 준비 및 합격에 나타난 계층수준과 교육성취의 효과”, 『경제와사회』, 40-74.
- 김명식(2014). “민간경력자의 공직채용 확대과제와 방향”, 『한국치안행정논집』, 11(3): 45-66.
- 김민영·김화연·오현규·박성민(2015). “공직봉사동기와 기업가 정신에 관한 실증 연구: 공공부문의 개인-조직 적합성의 매개효과를 중심으로”, 『한국행정논집』, 27(4): 1135-1164.
- 김상묵(2005). “공직 선택동기와 공무원의 행태”, 『한국행정연구』, 14(2): 297-325.
- 김서용(2009). “공직동기의 결정요인에 대한 실증분석”, 『행정논총』, 47(2): 181-209.
- 김서용·조성수·박병주(2010). “공직동기(PSM)의 선행요인: 사회화 요인의 비교분석”, 『한국행정학보』, 44(1): 147-177.
- 김승태(2006). “공무원 채용시험제도 평가 및 개선방안에 관한 연구”, 『현대사회와 행정』, 16(3): 133-181.
- 김용희·한창근(2016). “지역아동센터 종사자의 전문성이 조직몰입에 미치는 영향: 임파워먼트와 직무만족의 이중매개효과 검증”, 『사회복지연구』, 47(2): 227-252.
- 김정연·박양규(2017). “변혁적 및 진정성 리더십-조직시민행동 간 관계에서 안정성과 개방성의 조절효과”, 『경상논총』, 35(2): 57-81.
- 김태호·노종호(2010). “공공봉사동기가 조직 구성원의 혁신행동에 미치는 영향에 관한 연구”, 『행정논

- 총』, 48(3): 143-168.
- 김호균(2015). “지방자치단체에서의 상사의 변혁적 리더십, 조직 공정성, 정서적 조직몰입간 관계: 배분 공정성, 절차 공정성, 상호작용 공정성의 매개효과”, 『한국사회와 행정연구』, 25(4): 1-35.
- 김호정(2002). “행정조직문화가 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향”, 『한국행정학보』, 36(4): 87-105.
- 박순애·최진섭·이혜연(2018). “공직 채용유형이 성과에 미치는 영향: 경력경쟁채용을 중심으로”, 『한국 인사행정학회보』, 17(4): 81-107.
- 배병렬(2011). 『AMOS 19 구조방정식 모델링』, 청람.
- 성영태(2011). “변혁적·서번트 리더십이 조직몰입에 미치는 영향: 집단효능감을 중심으로”, 『정책분석평가학회보』, 21(4): 199-225.
- 신황용·이희선(2012). “공공조직 조직성과의 결정요인에 관한 연구: 공직봉사동기, 신분불안, 직무만족을 중심으로”, 『행정논총』, 50(1): 1-35.
- 심형인(2018). “심리적 계약위반이 조직불만족 행동반응에 미치는 영향: 서울, 경기지역 공기업 구성원을 중심으로”, 『GRI연구논총』, 20(2): 261-285.
- 안희정·김태룡(2013). “경력경쟁채용제도의 효과성에 관한 연구”, 『한국비교정부학보』, 17(3): 145-174.
- 양현모·임성근(2018). “민간경력자 일괄채용제도 성과분석 및 개선방안”, 한국행정연구원 기본연구과제, 2018, 5701-6111.
- 오찬호(2016). 『대통령을 꿈꾸던 아이들은 어디로 갔을까: 민을 건 9급 공무원뿐인 헬조선의 슬픈 자화상』, 위즈덤하우스.
- 왕태규·조성한·하은희(2018). “공무원의 승진 영향요인과 승진공정성에 관한 연구”, 『한국인사행정학회보』, 17(4): 109-137.
- 유민봉·박성민(2014). 『한국인사행정론』, 박영사.
- 유민봉·심형인(2012). “심리적 계약위반이 조직구성원의 행태에 미치는 영향: 개인의 문화적·정서적 성향 및 조직상황변수의 조절효과”, 『한국행정학보』, 46(2): 421-449.
- 유수동·전성훈·사용진(2018). “지방공기업의 공공서비스동기가 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구”, 『한국행정논집』, 30(3): 601-626.
- 윤건·김철우(2016). “공무원 전문성이 조직성과에 미치는 영향: 협업역량의 매개효과를 중심으로”, 『한국정책학회 춘계학술발표논문집』, 2016, 748-770.
- 이동수(2008). “사회복지시설 종사자의 공정성인식이 직무태도에 미친 영향: 노인복지시설 및 장애인복지시설을 대상으로”, 『지방정부연구』, 12(2): 133-152.
- 이수영(2017). “우리나라 공무원 채용제도에 대한 진단과 개편방안 제언”, 『한국인사행정학회보』,

- 16(1): 25-49.
- 이승연·박수경(2018). “정부출연연구소 연구인력의 직무특성이 조직몰입에 미치는 영향 연구”, 『기술혁신학회지』, 21(3): 969-991.
- 이용규·정석환(2007). “공조직에서 조직 공정성이 구성원의 혁신행동에 미치는 영향: 분배공정성과 절차공정성을 중심으로”, 『정부학연구』, 13(1): 7-34.
- 이태우(2018). “기초지방정부 공직자의 윤리의식과 조직효과성에서 공직봉사동기의 역할 탐색”, 『지방정부연구』, 21(4): 31-55.
- 이형우(2005). “공무원 채용을 위한 면접시험에 관한 고찰”, 『한국행정논집』, 17(2): 153-574.
- 이혜윤(2017). “공기업과 준정부기관 종사자들의 공공봉사동기(PSM)와 직무동기요인이 직무만족에 미치는 영향에 관한 실증연구: 기관유형에 따른 조절효과와 공정성인식의 매개효과 중심으로”, 『한국행정학보』, 51(2): 349-388.
- 임재영·문국영·조혜진(2019). “공직봉사동기가 혁신행동에 미치는 영향 그리고 거래적·변혁적 리더십의 조절효과”, 『한국사회와 행정연구』, 30(2): 31-53.
- 전영한(2009). “공공, 민간조직 비교연구 메타분석: Sayer 명제의 재검증”, 『행정논총』, 47(2): 61-93.
- 정근하(2015). “공무원시험 장수생들의 사회적 연결단절에 관한 연구”, 『문화와사회』, 19: 131-167.
- 정성미(2017). “가구소득계층별 미취업 청년 특성”, 『노동리뷰』, 151: 7-21.
- 정윤길·이규만(2006). “심리적 계약위반이 구성원의 태도에 미치는 영향: 공정성 민감도의 조절효과”, 『한국행정논집』, 18(2): 495-515.
- 최낙범·이수영(2016). “공무원의 공공봉사동기(PSM)가 조직몰입에 미치는 영향: 직무특성의 조절효과 검증을 중심으로”, 『한국행정연구』, 25(1): 169-200.
- 최무현·조창현(2013). “공무원의 공공봉사동기와 직무태도에 대한 실증적 연구: 직무만족과 조직몰입을 중심으로”, 『지방정부연구』, 17(1): 343-366.
- 최윤정(2013). “공공부문 종사자들의 조직몰입에 대한 공공서비스동기와 심리상태의 상호작용효과 연구: 지방이전 대상 중앙행정기관과 공공기관의 비교를 중심으로”, 『정부학연구』, 19(3): 405-449.
- 최인섭·초의수(2002). “사회복지전담공무원의 직무만족과 직무성과에 미치는 요인에 대한 연구”, 『사회복지정책』, 13: 282-311.
- 하상균(2013). “해양경찰공무원의 공공서비스동기(PSM)와 직무만족, 조직몰입과의 영향관계”, 『사회과학연구』, 20(3): 180-203.
- 행정안전부(2019). 『2019 행정안전통계연보』, 행정안전부 정보통계담당관실.

- Ambrose, Maureen L., & Marshall Schminke(2009). "The role of overall justice judgments in organizational justice research: A test of mediation", *Journal of applied psychology*, 94(2): 491-500.
- Barling, Julian, & Michelle Phillips(1993). "Interactional, formal, and distributive justice in the workplace: An exploratory study", *The Journal of Psychology*, 127(6): 649-656.
- Bishop, James W., & K. Dow Scott(2000). "An examination of organizational and team commitment in a self-directed team environment", *Journal of Applied Psychology*, 85(3): 439-450.
- Bright, Leonard(2013). "Where does public service motivation count the most in government work environments? A preliminary empirical investigation and hypotheses", *Public Personnel Management*, 42(1): 5-26.
- Crewson, Philip E(1997). "Public-service motivation: Building empirical evidence of incidence and effect", *Journal of public administration research and theory*, 7(4): 499-518.
- Greenberg, Jerald(1990). "Looking Fair vs. Being Fair: Managing Impressions of Organizational Justice", *Research in Organizational Behavior*, 12: 11-157.
- Holtz, Brian C., & Crystal M. Harold(2009). "Fair today, fair tomorrow? A longitudinal investigation of overall justice perceptions", *Journal of Applied Psychology*, 94(5): 1185-1199.
- Kanter, Rosabeth Moss(1988). "When a thousand flowers bloom: Structural, collective, and social conditions for innovation in organizations", *Knowledge Management and Organisational Design*, 10: 93-131.
- Kim, Sangmook(2009). "Testing the Structure of Public Service Motivation in Korea: A Research Note", *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19: 839-851.
- \_\_\_\_\_ (2010). "Testing a revised measures of Public Service Motivation: Reflective versus formative specification", *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(3): 521-546.
- \_\_\_\_\_ (2012). "Does person organization fit matter in the public sector? Testing the mediating effect of person organization fit in the relationship between public service motivation and work attitudes", *Public Administration Review*, 72(6): 830-840.
- Liu, Bangcheng, & James L. Perry(2016). "The psychological mechanisms of public service

- motivation: A two-wave examination”, *Review of Public Personnel Administration*, 36(1): 4-30.
- Liu, Bangcheng, Thomas Li-Ping Tang, & Kaifeng Yang(2015). “When Does Public Service Motivation Fuel the Job Satisfaction Fire? The Joint Moderation of Person-Organization Fit and Needs-Supplies Fit”, *Public Management Review*, 17(6): 876-900.
- Meyer, John P., & Natalie J. Allen(1991). “A Three-Component Conceptualization of Organizational commitment”, *Human Resource Management Review*, 1(1): 61-89.
- Niehoff, Brian P., & Robert H. Moorman(1993). “Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior”, *Academy of Management journal*, 36(3): 527-556.
- Perry, James L(1996). “Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity”, *Journal of public administration research and theory*, 6(1): 5-22.
- \_\_\_\_\_ (2000). “Bringing Society In: Toward a Theory of Public Service Motivation”, *Journal of public administration research and theory*, 10(2): 471-488.
- Perry, James L, & Lois Recascino Wise(1990). “The Motivational Bases of Public Service”, *Public Administration Review*, 50: 367-373.
- Taylor, Jeannette(2008). “Organizational Influences, Public Service Motivation and Work Outcomes: An Australian Study”, *International Public Management Journal*, 11(1): 67-88.
- \_\_\_\_\_ (2014). “Public service motivation, relational job design, and job satisfaction in local government”, *Public Administration*, 92(4): 902-918.
- Vandenabeele, Wouter(2009). “The mediating effect of job satisfaction and organizational commitment on self-reported performance: more robust evidence of the PSM-performance relationship”, *International Review of Administrative Sciences*, 75(1): 11-34.
- <https://www.nhi.go.kr> 국가공무원인재개발원.
- 동아일보(2019. 6. 27.). “퇴사사유 1위에 ‘상사갑질’...‘직장내 괴롭힘 금지법’ 효과 있을까”(http://www.donga.com/news/article/all/20190627/96206449/1)
- 동아일보(2020. 1. 8.). “2030 대학생·직장인 10명 중 4명 올해 공무원시험 볼 것”(http://www.

[donga.com/news/article/all/20200108/99129266/1](http://donga.com/news/article/all/20200108/99129266/1))

중앙일보(2019. 11. 18.). “막말하는 상사? 들이받으세요”(https://news.joins.com/article/23634965)

---

원 고 접 수 일 | 2020년 4월 10일

심 사 완 료 일 | 2020년 5월 6일

최종원고채택일 | 2020년 5월 11일

**박 윤** yoooon@skku.edu

2018년 성균관대학교 국정전문대학원에서 행정학박사학위를 취득하였다. 논문제목은 “공공기관의 팀 효과성에 미치는 영향요인에 관한 연구: 다수준 분석을 중심으로”이다. 관심 연구 분야는 리더십, 인사 및 조직관리, 조직문화 등이며, 최근 연구논문으로는 “적극행정의 개념에 관한 연구”(2019), “인지 및 정서차원의 심리적 계약위반이 이직의도와 조직헌신에 미치는 영향: 직장가족주의의 역할을 중심으로”(2014), “한국인 인간관계의 문화적 특성과 척도개발: 온정적 인간관계”(2014) 등 발표하였다.

**심형인** hisim@hoseo.edu

2013년 성균관대학교에서 행정학 박사학위를 받았으며, 현재 호서대학교 법경찰·행정학부 행정학전공 조교수로 재직중이다. 주요 관심분야는 리더십, 조직관리 및 HRD, 행정문화, 질적 방법론 등이다. 논문으로는 “심리적 계약위반이 조직불만족 행동반응에 미치는 영향: 서울·경기지역 공기업 구성원을 중심으로(2018)”, “설문조사에서의 질문문항순서 및 선택지순서 효과: 한국문화 측정 문항을 중심으로”(2017), “경찰 공무원의 긍정심리자본이 직무스트레스에 미치는 영향: 수평적 리더십과 절차 공정성의 조절 효과”(2016), “리더의 개인적 특성과 구성원이 인식하는 리더십 행태가 공감대 형성에 미치는 영향: 위계선형모형(HLM)을 적용하여”(2015) 등이 있다.