

## 개인-직무 및 개인-조직 간 적합성이 조직결과에 미치는 영향력 분석: 신뢰의 매개효과를 중심으로\*

박 성 민\*\*

김 민 영

김 민 정

본 연구는 중앙공무원들을 대상으로 공공부문의 전략적 인적자원관리 시각에서 개인-직무 적합성(P-J Fit), 개인-조직 적합성(P-O Fit), 신뢰(대인신뢰, 조직신뢰), 그리고 조직결과(직무만족, 공직봉사동기) 간의 인과 관계를 분석하였다. 즉, 공공기관에서 개인-직무-조직 간 적합성을 높이고자 하는 전략적 인적자원관리의 접근 방식이 신뢰를 매개로 하여 조직결과에 어떠한 영향을 미치는지 검증하고자 하였고, 이러한 변수 간의 관계를 파악하기 위해 공분산구조분석을 실시하여 실증적인 가설 검증을 시도하였다. 또한 양적 연구에서 나타나는 여러 가지 한계점을 보완하고자 질적 연구의 일환으로 공공부문 종사자를 대상으로 심층 인터뷰를 실시하였다. 본 연구를 통해 첫째, 개인-조직 적합성은 대인신뢰와 조직신뢰에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타난 반면, 개인-직무 적합성은 대인신뢰와 조직신뢰에 크게 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 둘째, 대인신뢰와 조직신뢰 모두 직무만족에는 긍정적인 영향을 주는 반면, 공직봉사동기에는 대인신뢰만이 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 셋째, 신뢰의 매개효과 분석에 있어 개인-직무 적합성과 직무만족 간의 관계에 있어서는 조직신뢰가 유의미한 매개효과를 보이는 것으로 나타났고, 개인-조직 적합성과 직무만족 간의 관계에서는 대인신뢰와 조직신뢰 모두 중요한 매개역할을 하는 것으로 나타났다. 또한 개인-조직 적합성과 공직봉사동기 간의 관계에서는 대인신뢰만 유의미한 매개 역할을 하고 있는 것으로 나타났다. 이를 통해 공공조직 내 신뢰 형성 프로세스가 중요한 사회화 요인으로서의 역할을 하고 있음을 확인할 수 있었다. 끝으로, 본 연구는 이러한 양적 분석 및 질적 분석 결과들을 바탕으로 인사·조직 관리 및 성과 관리적 시각에서 이론적·정책적 함의를 제시하고자 하였다.

[주제어 : 전략적 인적자원관리(SHRM), 개인-직무 적합성(P-J Fit), 개인-조직 적합성(P-O Fit), 신뢰, 직무만족, 공직봉사동기(PSM)]

\* 이 논문은 2010년도 정부재원(교육과학기술부 인문사회연구역량강화사업비)으로 한국연구재단의 지원을 받아 연구되었음(NRF-2010-330-B00254).

\*\* 교신저자: 성균관대학교 행정학과/국정관리대학원 부교수(sm28386@skku.edu).

## I. 서론

인사행정의 시각이 인사관리(Personal Management: PM)에서 인적자원관리(Human Resource Management: HRM)로 전환되면서 관리의 주된 목적은 조직과 직무의 목표를 달성하기 위한 수단으로서 인적자원을 효과적으로 활용하는 데에 있었다. 그러나 최근 인사행정관리 패러다임이 인적자원(Human Resource)을 인적자본(Human Capital)으로 보는 한 단계 더 발전된 시각으로 전환됨에 따라 조직과 직무의 목표뿐만 아니라 개인이 갖고 있는 목표와 기대 또한 중요시하게 되었다.

인사행정에 있어서 인적자원은 조직의 핵심 역량을 결정짓는 중요한 자산(김선아 외, 2013)이기 때문에 조직의 지속적인 경쟁우위 확보를 위해서는 조직구성원에 대한 전략적인 관리가 요구된다. 따라서 오늘날 인사행정은 개인에게 조직과 직무가 요구하는 일을 성공적으로 수행할 수 있도록 그에 상응하는 능력과 노력을 갖출 것을 원한다. 이와 더불어 조직에게는 개인의 목표와 조직의 목표를 전략적으로 일치시켜 이를 달성해 나갈 수 있도록 개인을 효과적으로 지원하는 역할을 요구한다. 인사행정의 전략은 개인과 조직이 모두 상생(Win-win)하는 것을 추구하며 개인의 목표와 조직의 목표를 동시에 달성할 수 있도록 하는 것에 중점을 둔다. 나아가 전략적 인적자원관리의 시각에서 인사행정의 목표는 확보·개발·유지&활용·평가·보상과 같은 인사행정의 다섯 가지 기능을 조직의 비전과 성과에 유기적으로 연계시켜 개인과 직무, 그리고 조직을 통합하고 일치성을 가지고 조직의 전략적 목표를 수행할 수 있도록 관리과정을 설계하는 것이라 할 수 있다(유민봉·박성민, 2013).

본 연구는 한국 공공기관을 감싸고 있는 다양한 문화적·제도적 환경 요소들을 고려할 때 “보다 목표 지향적이고 성과지향적인 인적자원관리 전략을 수립하기 위해서는 전략적 인적자원관리(Strategic Human Resource Management: SHRM)의 시각에서 직무와 개인 그리고 개인과 조직에 대한 이해 및 분석은 필수적”<sup>1)</sup>이라는 연구 가설 검증에 초점을 맞추고 있다. 직업공무원제와 계급제를 바탕으로 하는 한국 공공조직의 내부적 환경요소를 고려할 때 공무원의 내재적 동기(e.g., PSM)나 직무몰입 수준을 획기적으로 높이는 것은 쉽지 않은 상황이다. 이러한 제도적·구조적·문화적 한계를 극복하기 위해서는 개인과 직무, 개인과 조직 간의 부합을 최적화 시켜 조직 내 신뢰 향상 프로세스를 발전시키고 이를 통해 궁극적으로는 공직봉사동기와 직무만족의 수준을 제고하는 것이 필요하다고 가정하였다. 이러한 측면에서 한국 공공기관에서의 전략적 인적자원관리(SHRM)의 필요성과 함께 본 연구의 중요성과 가치를 강

1) 현재 미국의 경우에는 연방정부, 주정부, 지방정부 부처에서 인력관리계획(Workforce Planning)을 수립·시행하고 있다. 미국의 인사관리처(OPM)에서 설계한 인력관리계획 모델은 ① 전략적 방향설정, ② 인력분석, ③ 인력관리계획 수립, ④ 인력관리계획 집행, ⑤ 모니터링, 평가 및 환류의 5단계로 구성되어 있다. 한국의 인력관리계획 모델은 미국의 인력관리계획 모델을 바탕으로 수립되었으며 2007년 중앙인사위원회가 설계한 인력관리계획 모델은 ① 전략적 방향 설정, ② 인력분석 및 전략개발, ③ 인력관리계획의 집행, ④ 모니터링, 평가 및 환류 등 4단계로 구성되어 있다(유민봉·박성민, 2013).

조하고자 한다. 또한 이러한 차원에서 본 논문은 개인-직무 적합성(Person-Job Fit: P-J Fit)과 개인-조직 적합성(Person-Organization Fit: P-O Fit)이 신뢰를 통한 사회화 과정을 거쳐 공직봉사동기(Public Service Motivation: PSM)와 직무만족에 유의미한 영향을 줄 것이라는 가설을 제시하고자 한다.

기존의 인사·조직 연구들은 개인의 심리적 측면, 인적자원관리 기능 부분의 최적화 및 통제 메커니즘 마련 등의 역할을 바라보는 시각에서 논의되었다. 이러한 전통적 시각을 토대로 하여 본 연구에서는 한국 공공조직을 대상으로 개인-직무 적합성, 개인-조직 적합성이 신뢰 형성 과정을 매개로 하여 조직결과(직무만족, 공직봉사동기)에 어떻게 영향을 주고 있는지에 대해 다음과 같은 세 단계의 방식으로 세분화하여 살펴보았다.

첫째, 전략적 인적자원관리의 실현 측면에서 개인-직무 적합성과 개인-조직 적합성으로 구분하여 개인 및 조직 차원의 상호부합성의 관계에 대해 논의해보고자 하였다. 둘째, 한국 공공조직 내 직무만족과 공직봉사동기에 유의미한 영향을 주는 선행 및 매개 요인들을 살펴보고, 공공기관의 조직결과를 향상시키는 요인들을 실증적으로 규명하고자 하였다. 끝으로, 공공기관 근무자를 대상으로 진행된 인터뷰를 통하여 본 연구의 결과를 좀 더 심층적으로 해석하고자 하였다. 본 연구의 이론적 배경, 가설, 그리고 실증적 분석을 통해 도출된 결과들은 한국 공공조직 및 인사관리를 위한 이론적·정책적 함의를 제공하는데 기여할 수 있을 것으로 판단된다. 이를 위해 제2장에서는 개인-직무 적합성, 개인-조직 적합성 및 신뢰, 그리고 조직결과와 관련된 선행연구 검토를 통해 연구 가설을 제시하였고, 제3장에서는 연구 가설의 검증에 대해 통계 방법론을 이용한 양적 분석과 인터뷰를 통한 질적 분석을 병행하여 제시하였다. 마지막으로 결론에서는 전략적 인적자원관리의 실현과 조직결과에 대한 이론적·실무적 함의를 도출하고 본 연구의 한계를 제시하였다.

## II. 이론적 논의

### 1. 전략적 인적자원관리의 실현: 개인-직무 적합성, 개인-조직 적합성

전략적 인적자원관리(SHRM)는 조직의 목표 및 성과달성을 목표로 개인과 조직이 일치성을 가지고 조직의 전략을 수행할 수 있도록 하는 인적자원관리 방식을 의미한다. 즉, 조직의 비전과 목표를 반영하여 인적자원관리 과정을 설계하고 인적자원관리의 각 기능 간의 조화를 통해 조직의 목적을 효율적으로 달성시켜나가는 과정이라고 볼 수 있다(Wright & McMhan, 1992). 이러한 전략적 인적자원관리를 이해하는데 있어 가장 기초가 되는 개념은 인적자원관리의 관리 대상이자 목표라 할 수 있는 개인과 직무라고 할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 전략적 인적자원관리의 실현을 ‘개인-직무 적합성’과 ‘개인-조직 적합성’을 통해 설명하고자 한다.

개인-직무 적합성과 개인-조직 적합성의 개념은 개인과 직무, 개인과 조직, 개인과 환경 등

다양한 측면에서 해석할 수 있다. 우선, 개인-환경 적합성(Person-Environment Fit: P-E Fit)은 개인의 특성이 업무 환경과 부합할 때 발생하는 긍정적 상응 혹은 부합을 의미한다. 개인-환경 적합성 시각에서 볼 때, 조직의 성과 및 인사관리는 조직에 적합한 인재를 선발·배치·교육시켜 개인의 내재적 가치를 일체화하게 하고 개인에게 요구되는 부분을 채워나가도록 하는 일련의 과정으로 이해될 수 있다. 개인-환경 적합성(P-E Fit)에 대한 연구는 조직행동학과 심리학에서 중요하게 다루어지고 있으며, 이에 관한 연구는 ‘개인-직무 적합성(P-J Fit)’, ‘개인-조직 적합성(P-O Fit)’, ‘개인-집단 적합성(Person-Group Fit)’, ‘개인-상사 적합성(Person-Supervisor Fit)’ 등으로 세분화된다(Kristof et al., 2005).

개인-직무 적합성(P-J Fit)은 “개인이 직무를 수행하기 위해 필요한 지식, 기술, 능력을 가진 정도(Edwards, 1991)” 또는 “개인의 욕망과 직무 특성 사이의 일치(Edwards, 1991)” 등으로 정의할 수 있다. 이는 개인과 특정 직무 간의 일치를 나타내는 것으로 개인-조직 적합성과는 구분되는 개념이다. 개인이 자신이 직무와 얼마나 부합하는가를 느끼는 것과 조직에 얼마나 부합하는가를 느끼는 것은 다른 개념이므로 조직 자체에 대한 요소와 직무에 관련된 요소는 개념적으로 구분되어야 한다(Kristof, 1996). 따라서 본 연구에서도 직무에 대한 개인의 부합과 조직에 대한 개인의 부합을 분리하여 연구하고자 한다. 개인-직무 적합성과 밀접하게 관련이 있는 요소는 목표명확성(Goal Clarity)이라고 볼 수 있다. 목표명확성은 목표달성을 위한 구체적인 계획을 수립하고 그에 따른 행동을 개발할 수 있도록 해주며, 목표달성을 위한 행동에 집중할 수 있도록 한다. 목표와 개인의 동기 사이의 관계를 목표의 내용(Content)과 목표와 연관된 직업태도라고 가정했을 때, 조직의 목표설정과 해당 직무에서의 목표설정은 목표달성을 위한 개인의 동기를 유발하는 촉매제 역할을 한다고 볼 수 있다(Wright, 2007). 직무를 수행함에 있어서 주어진 직무상의 목표와 개인의 목표를 일치시켜 동시에 달성하게 하고자 하는 전략적 인적자원관리의 측면에서 개인-직무 적합성을 판단하는 하나의 척도로 목표명확성을 살펴볼 수 있겠다.

개인-조직 적합성(P-O Fit)은 “개인과 조직 어느 한 상대가 요구하는 것을 제공하거나, 유사한 기본적인 특성을 공유할 때 나타나는 개인과 조직 간의 상응(Kristof, 1996)”, “조직의 가치, 목표, 성격 등이 개인과 일치되거나 적합한 정도(Lauver & Kristof, 2001)”, “개인의 성격과 조직 분위기와 일치성(Bowen et al., 1991)” 등으로 정의된다. 개인-조직 적합성 시각에서 조직과 개인의 부합 내용은 크게 상호일치적 부합(Supplementary Fit)과 상호보완적 부합(Complementary Fit)의 두 가지로 분석할 수 있다(Kristof, 1996; Muchinsky & Monahan, 1987; Cable & Edwards, 2004). 이 두 가지 기준에 의해 조직 내 개인은 자신의 특성이 조직이 갖고 있는 요소들에 얼마나 잘 부합하는지에 대해 지각하게 된다(신유형, 2008; Muchinsky & Monahan, 1987). 먼저 상호일치적 부합은 개인과 조직이 서로 유사하거나 부합되는 목표와 가치들을 지니고 있을 때 부합이 발생한다고 본다. 반면 상호보완적 부합은 개인과 조직의 특성이 서로가 원하는 것을 제공하거나 조직이 제공하는 업무나 자원에 개인이 충분히 만족할 때 부합이 발생한다고 본다. 따라서 본 연구에서는 상호일치적 부합 시각에서 개인-직무 적합성과 개인-조직 적합성에 초점을 두어 전략적 인적자원관리의 실현과정과 조직결과 간의 관계를 규명하고자 한다.

## 2. 신뢰: 대인신뢰, 조직신뢰

사회자본(Social Capital)이론에서 신뢰의 개념은 단순히 누군가에 대한 믿음의 차원을 넘어서 다양한 학문분야에서 많은 관심을 받으며 연구되고 있다(Colquitt et al., 2007; Rousseau et al., 1998). 예를 들어, Lewis & Weigert(1985)는 “사람들 간의 다양한 관계 속에서 발생하는 사회적 현상”으로 정의하였는데, 이는 신뢰를 조직구성원 간의 관계 속에서 발생하는 사회적 속성으로 인식하는 것이라 볼 수 있다. 또한 Fukuyama(1995)는 신뢰를 “조직구성원들이 보편적인 규범에 기초하여 규칙적이고 정직하며, 협동적인 활동을 할 것이라는 기대”로 정의하였다. 김상호 외(2008)는 신뢰를 “일하기 좋은 조직을 만드는데 핵심적인 역할을 하는 매개체”로 정의하며 신뢰의 긍정적 상호작용을 통해 조직의 효과성이 높아질 것이라 기대하고 있다. 다시 말해서 신뢰는 기본적으로 상호관계에 놓여있는 구성원이 기꺼이 자신의 기대에 맞게 행동할 것이라는 긍정적인 믿음 속에서 형성된다는 점에서 갈등 해결과 사회적 소통을 위한 핵심 요인으로 이해할 수 있다(조태준 외, 2011).

미시적 측면에서의 신뢰는 타인에 대한 긍정적 믿음이나 태도, 혹은 교환관계와 관련된 구성원들이 상호 간에 공유하고 있는 확실하고 긍정적인 기대수준으로 볼 수 있다(Zucker, 1986). 조직 내에서 신뢰가 중요한 이유는 신뢰를 통해 조직 내 심리적 거리를 좁힐 수 있다는 점에 있다. 심리적 거리를 좁히는 것은 곧 구성원 간의 관계가 향상되고 관계의 질을 높이는 것으로 이어지며, 조직 내 의사소통의 향상과 믿음이 증대되는데 기여할 수 있다. 이러한 과정을 통해 조직성고가 향상되며, 조직 내 구성원 간에 긍정적인 상호작용을 가능하게 하는 중요한 촉매 역할을 한다는 데 의의가 있다(정기호, 2009). 또한 조직 내 구성원들 간의 신뢰는 긍정적 심리계약, 조직몰입, 조직시민행동(Organizational Citizenship Behavior), 직무만족과 같은 구성원의 태도와 행동에 강한 긍정적인 효과를 미친다는 점에서 조직행동 및 인사 분야에서 신뢰에 대한 연구가 활발히 이루어지고 있다(Colquitt et al., 2007). 덧붙여 조직 내 신뢰와 네트워크 구축은 인사 및 조직 관리의 핵심전략이자 조직의 발전과 생존을 위한 핵심적 인사관리 요소로 간주되고 있다(최익봉, 2005).

신뢰는 분석단위나 관점 등에 따라서 다양하게 유형화 할 수 있다. 우선 신뢰의 대상에 따라 조직에 대한 조직구성원의 태도인 조직신뢰(Organizational Trust)와 조직 내 구성원 간의 관계에 기인한 대인신뢰(Interpersonal Trust)로 구분할 수 있다(Kiffin-Petersen & Cordery, 2003). 이밖에도 조직 내 계층을 고려하여 상사와 부하 간의 상하관계에서 형성되는 수직적 신뢰(Vertical Trust), 동료 간 관계에서 형성되는 수평적 신뢰(Lateral Trust), 혹은 조직구성원과 조직과의 관계에서 형성되는 제도적 신뢰(Institutional Trust) 등으로 유형화 하여 분석하는 연구가 많아지고 있다(Cook & Wall, 1980; 송정수 외, 2009). 다시 말해, 최근 연구들은 기존에 신뢰연구의 축이었던 개인·집단·조직의 분석단위를 넘어 업무를 함께 하는 조직구성원 등의 다양성을 강조하고 있음을 알 수 있다. 또한 신뢰하는 대상의 다계층성을 고려하여 조직신뢰와 상사신뢰 및 동료신뢰, 그리고 대인신뢰 등으로 구분하는 추세를 보이는 것이 특징이다(Park, 2012; 김호균, 2007). 이러한 맥락에서 대인 및 조직에 대한 신뢰는 공히 ‘행위적 신뢰(Behavior Trust)’로 정의될 수 있으며, 이 두 가지 차원의 신뢰 간에는 강한 위계적 상관

성이 존재하고 있음이 밝혀지고 있다(Nooteboom & Six, 2003).

본 연구에서는 신뢰를 조직의 제도·문화·구조에 대한 신뢰를 의미하는 조직신뢰(Organizational Trust)와 상사신뢰와 동료신뢰 모두를 포함하고 조직원 간의 관계 및 네트워크를 강조하고 있는 대인신뢰(Interpersonal Trust)의 두 가지 하위개념(Sub-dimensions)으로 구분하였다.

### 3. 조직결과: 직무만족, 공직봉사동기

#### 1) 직무만족

직무만족은 조직구성원들의 행동양식을 측정하는 지표중 하나이며 조직효과성을 측정하는 중요한 변수이다. 직무만족은 조직차원에서 조직구성원의 생산성을 높이고 이직 및 결근율을 감소시키는 역할을 하며, 개인차원에서는 개인의 삶의 질에 영향을 주는 것으로 나타나고 있다. 따라서 직무만족은 조직행동 및 인적자원관리 연구에서 중요한 성과변수로 제시되고 있다(박경환, 2012).

직무만족에 대한 학자들의 의견은 다음과 같이 다양하게 정의된다. Locke(1976)는 직무만족을 조직구성원의 직무에 대한 태도로 보며, 직무경험을 긍정적으로 평가하는 정서 상태라고 정의하였다. 또한 직무만족은 조직구성원이 자신의 직무에 대해 갖게 되는 감정이나 신념의 결합으로도 정의된다(McCann et al., 2009). Robbins(2003)는 “자신의 직무에 대한 일반적인 태도(Attitude)”로 직무만족을 정의하였으며, 김미영(2011)은 “조직구성원이 직무수행과정에서 조직의 내·외적인 환경요인에 대해 갖는 긍정적 감정 충족 상태”라고 직무만족을 정의하고 있다. 류병곤 외(2012)의 연구에서는 직무만족을 조직구성원의 직무에 대한 평가 또는 직무경험을 통해 느끼는 긍정적인 감정 상태로 정의하고 있다. 기존의 연구들을 종합해보면, 직무만족이란 직무 자체만을 의미하는 것이 아니라 조직 내부에서의 인간관계 및 보수, 신분보장, 승진기회, 그리고 작업 환경과 같은 근로조건 등을 포괄하고 있는 직무 전반의 정서적 반응으로 정의할 수 있다(Wexley & Yukl, 1984). 이에 따라 본 연구에서는 직무만족을 직무자체뿐만 아니라 보수나 신분 보장 등에 대한 조직구성원의 감정 상태로 포괄적으로 정의하고자 한다.

본 연구와 같이 조직결과 변수로 제시되고 있는 직무만족을 해석하는 데 있어서는 욕구충족이론, 보상이론, 불일치론, 공정성이론 등과 같은 결정요인 이론을 통해 직무만족을 유발하는 다양한 요인들에 초점을 맞추어 많은 연구가 진행되어 왔다. 예를 들면, Herzberg(1959)는 2요인 이론(Two-Factor Theory)을 통해 인간의 동기 구조를 설명하면서 만족의 수준을 결정하는 동기요인(Motivation Factor)과 불만족 수준을 결정하는 위생요인(Hygiene Factor)을 구분하여 제시하였다. 즉, Maslow(1954)와 Alderfer(1972)는 인간의 동기 구조를 설명함에 있어 인간의 욕구 체계에 초점을 맞추고 이의 충족 여부에 따라 만족 수준(불만족↔만족)이 결정되었다고 보았던 반면, Herzberg는 만족을 결정하는 요인(무만족↔만족)과 불만족을 결정하는 요인(무불만족↔불만족)이 서로 다른 차원으로 존재한다고 설명하였다. 만족을 유발하는 동기요인은 내재적 보상(예를 들어, 개인-직무 적합성, 타인으로부터의 인정과 신뢰, 성취감, 책임

감, 성장 등), 불만족을 유발하는 위생요인은 외재적 보상(보수, 작업환경, 조직 내 인간관계, 직위 및 직무의 안정성 등)으로 규정하면서, 위생요인을 제거하여 불만족을 없애는 것으로는 동기를 유발시킬 수 없으며 조직구성원들의 동기를 지속적으로 유발하고 이를 조직효과성과 연계시키기 위해서는 동기요인인 내재적 보상을 강화하는 노력이 중요함을 지적하였다. 한편, 다양한 직무만족 결정요인들을 종합적으로 고려하여 이론적 논의를 전개하는 상호작용 모형(Interaction Model)은 이러한 선행요인들을 개인특성요인, 상황특성요인, 직무특성요인 등으로 구분하여 요인들 간의 상호작용에 의해 개인의 직무만족 수준이 결정된다고 보았다(유민봉·박성민, 2013). 특히 상황특성요인으로서 상호작용 모형은 개인과 직무, 개인과 조직 간 상호부합성과 일치성의 중요성과 조직만족과 조직신뢰를 높이는 긍정적 효과에 대해 주목하고 있다. 본 연구에서는 앞서 언급한 두 가지 이론적 틀을 바탕으로 직무만족의 결정요인들을 개인 및 직무-조직 간 적합성요인과 신뢰요인으로 나누어 실증적으로 분석하고자 하였다.

## 2) 공직봉사동기

공공부문에 종사하고 있는 사람들의 동기는 오랫동안 대중적인 관심과 논쟁, 그리고 학문적인 논의를 이끌어 왔다. 특히 공공인사관리의 시각에서 공공부문이 갖고 있는 동기는 크게 공공부문동기(Public Sector Motivation)와 공직봉사동기(Public Service Motivation: PSM)로 나뉜다. 공공부문동기는 공직에 근무하고자 하는 모든 형태의 동기를 포괄적으로 지칭하는 개념으로, 공직봉사동기를 포함한 내재적 동기 이외에도 공공기관(공기업, 유사 공공기관 포함)이 제공하는 다양한 형태의 외재적 동기유인(예: 안정적 청년보장제, 공무원 연금제, 승진보장제 등)을 포함한다. 공공부문동기(Public Sector Motivation)는 유럽의 공공인적자원관리나 공공조직행동 관련 학자들(Hondeghem, Van Raai, Vandenaabeele 등)에 의해 개발, 발전된 개념으로 공직의 고유한 시스템과 근무환경은 민간기업과 비교해 비교 우위적 측면이 있고 이러한 추가적 혜택(Extra Benefits)은 공직에 있어 입직동기와 근무동기의 커다란 유인책으로 작용할 수 있다는 논리적 주장으로 이해 할 수 있다<sup>2)</sup>. 따라서 공공부문동기는 내재적 동기를 강조하고 있는 공직봉사동기와는 구별되며 공히 공공부문의 입직과 근무동기를 설명하는 또 하나의 주요한 이론으로 자리매김하고 있다고 할 수 있다. 공직봉사동기는 공공부문동기의 한 유형이며, 이론적 정의는 학문분야와 학자들 간의 시각에 따라 차이가 있다. 하지만 일반적으로 공직봉사동기는 “사회의 선과 공익, 그리고 타인을 위해 행하는 공공영역에서의 동기 혹은 행위”라고 정의할 수 있다.

전통적으로 Perry & Wise(1990)는 공직봉사동기(PSM)를 공공제도 또는 기관에 독특하게 존재하는 개인적인 성향(Individual's Predisposition)으로 정의하며, 공직봉사동기가 높은 사람일수록 공공기관을 선택 할 가능성이 더 높고, 공공조직에서 공직봉사동기와 성과는 양(+의 상관관계)를 가지며, 동기부여 시 공직봉사동기가 높으면 외재적인 요인이나 경제적 요인에 덜

2) The public sector has traditionally offered some strong extrinsic motivators that might attract people to the public sector, such as security of tenure, the career perspective, and pension systems(Perry & Hondeghem, 2008, p.3).

의존할 것이라는 3가지 가설을 제시하였다. 타 문헌에서는 공직봉사동기를 “지역공동체, 국가 혹은 인류의 관심분야에 봉사하는 이타적 동기 및 공직윤리(Public Service Ethic)(Rainey & Steinbauer, 1999)”, “타인에게 이타주의적인 태도를 지니고 사회의 안녕을 형성하고자 하는 동기 또는 행태(Perry & Hondeghem, 2008)”, 혹은 “믿음, 가치, 자세로서 사적인 이익이나 조직의 이익을 넘어서 정치적 이익에 영향을 주거나, 개인적 행동에 동기를 부여하는 것(Vandenabeele, 2007)” 등으로 정의하고 있다. 공직봉사동기는 외재적 보상(Extrinsic Rewards)보다는 내재적 보상(Intrinsic Rewards)을 우선시하면서 직업윤리를 강조하는 친사회적 동기라고 할 수 있다(Perry & Wise, 1990; Perry, 1996). 따라서 공공부문에서 근무하는 구성원의 경우에는 개인의 이익을 강조하는 합리적 혹은 권력지향적 동기보다 공공의 이익과 내재적 동기(Intrinsic Motivation)등을 강조하는 규범적, 감성적 동기에 더 많은 관심을 가진다고 주장한다(Perry & Wise, 1990; Perry 1996; Brewer, 2003; Park & Rainey, 2012).

공직봉사동기는 개념적으로 합리적 동기, 규범적 동기, 감정적 동기의 3가지 차원으로 구분되고 있다. 다음의 <표 1>은 Perry(1996)가 Perry & Wise(1990)의 연구를 확장하여 만든 공직봉사동기 측정을 위한 척도이다. 따라서 본 연구도 공직봉사동기를 다음과 같이 합리적 동기, 규범적 동기, 감정적 동기 3가지 차원으로 구분하였고 이를 통합하여 하나의 ‘공직봉사동기’ 요인으로 보았다.

〈표 1〉 공직봉사동기의 구성요소

공직봉사동기의 차원	구성요소	내용
합리적 동기 (Rational Motive)	정책결정과정 (Attraction to Public Policy-making Process)	- 정책과정 참여 - 공공정책에 대한 동일시 - 특정 이해관계에 대한 지지
규범적 동기 (Norm-based Motive)	공익 (Commitment to Public Interest and Civic Duty)	- 공익봉사에 대한 욕구 - 정부 전체에 대한 충성심과 의무 - 사회적 형평의 추구
감정적 동기 (Affective Motives)	타인에 대한 애정(Compassion), 희생(Self-sacrifice)	- 정책의 사회적 중요성에 기인한 정책에 대한 몰입 - 박애적 애국심

자료: Perry & Wise (1990), Perry(1996)의 연구를 토대로 저자가 재구성

합리적 동기(Rational Motive)는 정책과정에 참여하고, 중요한 공공정책에 대한 동일시나 특정의 이해관계에 대한 지지 등으로 구성된다. 이는 사회적으로 의미 있는 일을 수행하고 싶은 개인의 효용 및 이익 증대 시각에서 접근하는 동기를 말한다. 즉, 합리적이고 교환적이며 권력 및 이익을 지향하고 상호 교환적인(Transactional) 성격이 강한 동기유형이라고 정의할 수 있다. 공무원들이 항상 이타성(Altruism)이나 공공성(Publicness)에 바탕을 두고 업무를 추진하는 것은 아니다. 때로는 합리성을 추구하는 개인으로서 자신의 효용을 극대화하고자 노력한다는 점과 공무원이 국민을 위해 봉사하는 것이 개인 효용으로 전환, 극대화 된다는 점에

서 합리적 동기의 의미를 찾을 수 있다(Perry & Wise, 1990).

규범적 동기(Norm-based Motive)는 공공의 선을 증진시키고 공익을 실현하기 위한 공직업무 수행, 그리고 공동체에 속한 시민으로서의 의무를 성실히 수행하고자 하는 동기이다. 공공봉사에 대한 욕구는 공직봉사동기의 필수적인 가치이며, 대표적인 규범적 동기로 제시되고 있다. 애국주의, 정부에 대한 충성심, 의무와 같이 국민 혹은 정부에 대한 친사회적(Pro-social) 가치는 공무원의 이타주의적 행동과 조직시민행동, 높은 직무성과 등으로 표출되기도 한다. 또한 규범적 동기는 다양한 공공정책의 제안, 수립, 집행, 평가 등의 과정에 큰 도덕적 책임성을 부여한다(Frederickson, 1971).

감정적 동기(Affective Motives)는 본인이 사회적으로 반드시 필요하다고 믿는 기능과 정책에 헌신하고자 하는 인류애적 동기라고 볼 수 있다. 공무원의 공익에 대한 정서적 몰입(Affective Commitment)은 특정 정책을 개인적인 차원뿐만 아니라 사회적인 차원에서 자기희생적 의지를 갖고 적극적으로 해석하고 확신을 갖기 때문이다. Frederickson & Hart(1985)는 감정적 동기를 '박애적 애국심(Patriotism of Benevolence)'으로 설명한다. 박애적 애국심은 정치영역 내에 있는 모든 국민을 사랑하고 국민에게 부여된 기본 권리를 보장하는 것을 의미하며 다른 사람에 대한 희생의 의지는 인류애, 동정심 등을 통해서 달성될 수 있다고 주장한다.

#### 4. 변수들의 상관관계 및 가설 설정

인적자원관리는 조직 내 가장 핵심적인 활동이며 조직의 목표달성에 필요한 인력을 효율적이고 전략적으로 운영하는 것을 의미한다(허정수 외, 2009). 조직은 교육훈련, 의사소통 및 동기부여 등과 같은 전략적 인적자원관리의 실현을 통해 조직구성원의 경쟁력을 확보하고자 하며, 더불어 조직의 생산성·효과성·효율성을 증진시키고자 한다. 본 연구에서는 전략적 인적자원관리를 실현시키는 관점에서 조직과 개인의 상호일치(개인-직무 적합성, 개인-조직 적합성)와 조직사회화<sup>3)</sup> 과정의 신뢰, 그리고 동기 및 직무만족과 같은 조직결과 간의 영향성 관계를 검증하고자 한다. 이러한 인과적 관계를 논의하기 위해 각각의 변수 간 인과성에 대한 가설을 이론적 적실성 및 실무적 타당성 측면을 고려하여 수립하였다.

##### 1) 개인-직무 적합성, 개인-조직 적합성과 신뢰와의 관계

조직전략과 비전 등의 개인목표와의 정합성(Alignment)은 조직구성원 간의 긴밀한 상호작용을 통하여 이루어지며, 조직구성원 간의 상호 피드백을 통하여 조직의 목표가 개인에게 내면화된다. 조직의 목표와 가치를 공유하는 과정에서 조직구성원들은 결속되며 친밀감을 느끼게 되어 신뢰를 구축할 수 있다. 서인덕 외(2006)의 연구에 따르면 조직의 목표와 비전을 제시하고 공유하는 변혁적 리더십이 신뢰와 정(+ )의 영향 관계를 가지며, 리더에 대한 신뢰가 높을수록 조직에 더욱 몰입하며 궁극적으로는 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로

3) 조직사회화란 조직 내에서 개인에게 주어진 역할, 업무 수행에 관해 학습하는 과정을 의미하는 개념으로 본 연구에서는 공식입직 이전부터 입직 이후까지 전 조직 생활에 걸쳐 이루어지는 사회화 과정으로 해석하고자한다.

분석되었다. 리더십, 신뢰, 조직몰입, 조직시민행동의 영향력 관계를 규명함으로써 대인 간 신뢰구축이 조직효과성을 증대시킬 수 있는 전략적 개념임이 부각되었다. 이와 같은 연구들을 통해 명확하고 예측 가능한 조직목표설정의 명확성은 대인과 조직에 대한 신뢰를 높일 수 있게 된다고 추론할 수 있다.

뿐만 아니라 개인과 조직이 서로 유사하거나 부합되는 목표와 가치들을 지니고 있을 때 이를 수 있는 상호일치적 부합(Supplementary Fit)의 측면에서 개인과 조직 간의 목표부합성이 높을수록 조직구성원들 사이에 조직 가치와 문화의 공유가 발생하고 이를 통해 특정 상황을 초월하는 긍정적 믿음과 정서적 신뢰를 제고해 나간다고 볼 수 있다. 예를 들어, 지성구 외(2008)의 동료신뢰와 성과에 미치는 영향요인 연구에 따르면 조직구성원 간의 공유가치는 동료신뢰에 정(+의 영향을 미칠 뿐만 아니라 조직몰입, 협력, 직무만족에도 긍정적인 영향력을 가지는 것으로 나타났다. Steffy et al.(1989)의 연구에서는 조직과 구성원의 높은 적합도가 구성원의 경력관리 뿐만 아니라 장기적으로 사회적 관계에까지 긍정적인 영향을 미친다고 하였다. 박희봉(2002)은 조직구성원과 동료, 상사, 업무, 조직 등과 같은 조직 환경의 일치가 조직 내 사회자본 구축에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다. 또한 허명숙 외(2009)의 연구에 따르면 개인-환경 적합성의 하위변수인 개인-조직 적합성이 사회자본의 측정변수인 신뢰, 규범, 네트워크 등에 정(+의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 조직구성원이 조직 내에서 다른 구성원들과 상호작용하면서 맺게 되는 신뢰 등이 환경적 요인과 매우 밀접한 관계가 있음을 보여주는 결과이다. 이에 따라 본 연구는 상기한 개인-직무 적합성과 개인-조직 적합성에 대한 이론적 논의와 선행연구들을 통해 다음과 같은 가설을 설정하고자 한다.

- 가설 1 : 개인-직무 적합성은 대인신뢰에 정(+의 영향을 미칠 것이다.  
 가설 2 : 개인-조직 적합성은 대인신뢰에 정(+의 영향을 미칠 것이다.  
 가설 3 : 개인-직무 적합성은 조직신뢰에 정(+의 영향을 미칠 것이다.  
 가설 4 : 개인-조직 적합성은 조직신뢰에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

## 2) 신뢰와 조직결과로서의 직무만족, 공직봉사동기와의 관계

본 연구에서는 조직결과 변수로 직무만족과 공공부분에서 중요하게 다루어지는 공직봉사동기를 설정하였다. 첫 번째 조직결과 변수인 직무만족 영향 요인 규명에 관한 연구들은 다수 존재한다. 선행연구들을 살펴보면 조직구조(공식성, 집권성, 복잡성), 조직문화(집단, 위계, 발전, 합리), 조직정책(일과 삶의 균형), 신뢰, 개인-직무 적합성 및 개인 조직 적합성 등이 직무만족에 영향을 주는 요인으로 제시되고 있었다. 본 연구에서 규명하고자하는 신뢰와 직무만족 간의 영향관계 규명은 다음의 <표 2>와 같다. 우선, 조영대(2011)의 연구에서는 조직신뢰가 조직구성원의 직무만족에 정(+의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 김상진(2008)의 호텔종사원이 지각하는 신뢰와 조직성과(직무만족, 조직몰입 등) 간의 영향에 관한 연구에서는 조직신뢰 및 대인신뢰가 직무만족과 조직몰입에 정(+의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한,

공공조직 구성원을 대상으로 한 김호균(2007)의 연구에서는 상사신뢰가 직무만족에 정(+)의 영향을 미치고 있었다. 황봉취·문주현(2005)의 연구에서도 상사신뢰가 직무만족에 정(+)의 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 아울러 민간조직구성원을 대상으로 한 손수진(2010)의 연구에서는 감정적, 인지적 신뢰 모두가 직무만족에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다. 신뢰가 직무만족에 긍정적인 영향을 미친다는 선행연구 결과를 바탕으로 본 연구에서는 대인신뢰 및 조직신뢰와 직무만족 간의 영향관계에 관해 다음과 같은 가설을 설정하였다. 특히 본 연구에서는 대인신뢰와 조직신뢰에 대한 개념을 조직구성원의 상호작용을 통해 일어나는 조직사회화 과정으로 인식하여 분석하고자 한다.

가설 5 : 대인신뢰는 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.  
 가설 6 : 조직신뢰는 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

〈표 2〉 직무만족 관련 선행연구 검토

연구 유형	연구자	분석모형		분석대상	분석방법
		독립/매개변수	종속변수		
직무만족 영향요인 규명	조영대(2011)	같등수준, 조직신뢰, 직무만족	직장몰입	민간조직	구조방정식
	김상진(2008)	조직신뢰/대인신뢰	직무만족, 조직몰입	민간조직	회귀분석
	김호균(2007)	변혁적/거래적 리더십, 신뢰	직무만족	공공조직	구조방정식
	황봉취·문주현 (2005)	성격부합, 상사신뢰	직무만족	민간조직	구조방정식
	손수진(2010)	멘토, 프로테제, 감정적, 인지적 신뢰	직무만족 조직몰입	민간조직	구조방정식

두 번째 조직결과 변수인 공직봉사동기는 기존의 많은 연구에서 조직성과에 영향을 주는 선행요인으로 규명되고 있었다. 공직봉사동기는 동기부여 측면에서 뿐만 아니라 조직의 생산성, 책임성, 정부신뢰, 관리기법의 개선 등과 관련된 공공행정에 있어서의 주요한 변수 중에 하나이다(Brewer et al., 2000). 또한, 공직봉사동기와 같은 내재적 동기가 강한 공공부문 조직구성원들은 자신들의 업무가 가지고 있는 사회적 파급효과에 대한 확신이 없다면 직무만족 및 조직몰입이 힘들고, 조직 관리에 있어서 재량권 부여의 정도는 직무상 좌절감을 느끼게 하는 요인이 된다(Perry & Porter, 1982; Buchanan, 1974;1975). 특히, 사회적 교환이론(Social Exchange Theory)은 '조직구성원들은 상호성(Reciprocity)의 규범 혹은 제도에 의해 사회적 교환관계를 가지게 된다'고 제시하였다(Blau, 1964). 상호적 거래관계에서는 물

질적 교환관계뿐만 아니라 정서적 측면의 보상, 거래 등이 포함될 수 있으며 이러한 측면에서 본 연구가 다루고 있는 대인신뢰 및 조직신뢰와 공직봉사동기 개념들 간의 관계들이 '상호성'의 메커니즘으로 설명될 수 있다고 본다. 이에 따라 본 연구에서는 대인신뢰 및 조직신뢰와 공직봉사동기 간의 영향관계에 있어서 다음과 같은 가설을 설정하고자 한다.

가설 7 : 대인신뢰는 공직봉사동기에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 8 : 조직신뢰는 공직봉사동기에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

본 연구에서는 개인-직무 적합성과 개인-조직 적합성이 공직봉사동기와 직무만족에 미치는 영향을 직접효과를 통해 살펴보는 않았으나 주요변수들 간의 이론적, 통계적 상관성 및 연관성을 살펴보는 데 있어 다양한 연구들의 논의와 결과들을 통하여 본 연구의 가설들을 설정하였다. 예를 들면, Bright(2007;2008), Leisink & Steijn(2009), Perry & Wise(1990), Wright & Pandey(2008) 등을 들 수 있다. 특히 Bright(2013)의 미국 주정부 공무원을 대상으로 하는 개인-직무 적합성(P-J Fit), 개인-조직 적합성(P-O Fit)과 공직봉사동기(PJM) 간의 관계성 연구에 따르면, 개인-직무 적합성과 개인-조직 적합성 모두 공직봉사동기와 유의미한 정(+)의 관계성을 갖는 것으로 나타났다. 본 연구에서는 이러한 연구 내용을 참고하되, 한국의 공공조직 특성을 반영하여 한국형 분석모형을 발전적으로 개발, 적용 하고자 하였다. 즉, 미국 공공기관과 다르게 직위분류제가 아닌 계급제의 영향으로 인해 직무-개인-조직 부합성이 직접적으로 공직동기 등의 긍정적인 직무행동(Positive Job Attitudes)에 영향을 미치지 못하고 신뢰의 조직사회화 과정을 통해 점진적으로 혹은 부분적으로 매개(Partially Mediated)되어 공직봉사동기에 영향을 미치게 된다는 분석모형을 설정하였다.

### Ⅲ. 연구 설계

#### 1. 표본의 구성 및 인구통계학적 특성

본 연구에서는 성균관대학교 국정관리대학원 사회과학 일반공동연구 사업팀에서 주관한 「관료의 시민신뢰 조사」 결과를 활용하였다. 「관료의 시민신뢰 조사」는 2011년 10월부터 11월까지 중앙공무원교육원에 연수를 위해 입소한 공무원을 대상으로 설문을 배포하였다. 설문은 관료의 시민신뢰 관련 문항, 시민참여 관련 문항, 업무 및 조직 관련 문항, 응답자 관련 문항으로 구성되었고 총 350부를 배포하여 그 중 유효한 설문 255부를 연구에 활용하였다. 본 연구의 표본에 대한 인구통계학적 특성은 <표 3>과 같다.

〈표 3〉 표본의 인구통계학적 특성

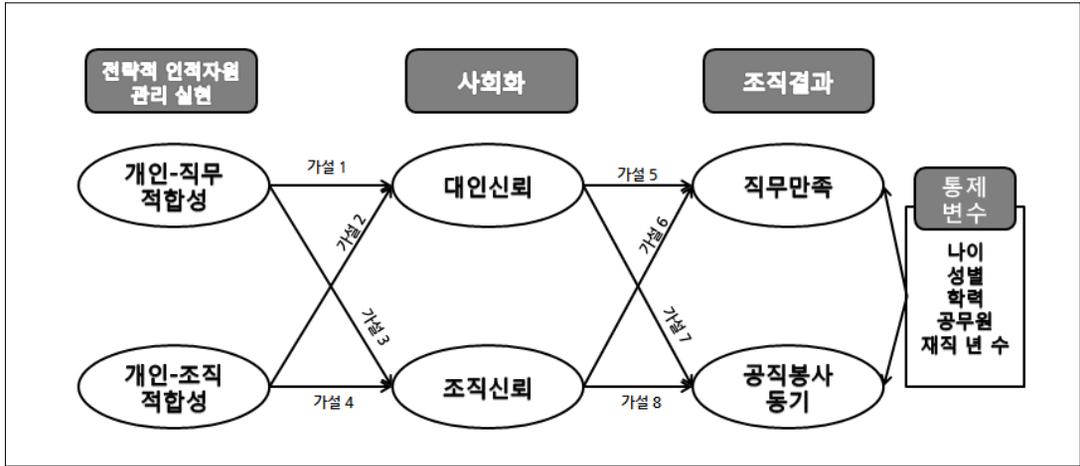
변수	구분	빈도(%)	변수	구분	빈도(%)
성별	남	221(86.7)	공무원 종류	일반직	242(94.9)
	여	27(10.6)		기능직	1(0.4)
	무응답	7(2.7)		별정직	1(0.4)
연령대	20 대	2(0.8)		계약직	1(0.4)
	30 대	12(4.7)		고용직	1(0.4)
	40 대	127(49.8)		무응답	9(3.5)
	50 대	103(40.4)	현재 계급	4 급	1(0.4)
	무응답	11(4.3)		5 급	61(23.9)
학력	고졸	19(7.5)		6 급	159(62.4)
	전문대졸	23(9.0)		7 급	3(1.2)
	대학교 재학	2(0.8)		8 급	1(0.4)
	대학교 중퇴	5(2.0)		연구관	1(0.4)
	대졸	124(48.6)		연구사	11(4.3)
	대학원 재학	2(0.8)		지도사	1(0.4)
	대학원 수료이상	70(27.5)		기능 9급	1(0.4)
	무응답	10(3.9)		일반계약직 6호	2(0.8)
총 합계: 255			공무원 근무 총 재직 연수	고용직	1(0.4)
				5 년 미만	4(1.6)
				5 ~ 10 년 미만	8(3.1)
				10 ~ 15 년 미만	13(5.1)
				15 ~ 20 년 미만	51(20)
				20 ~ 25 년 미만	46(18)
				25 ~ 30 년 미만	62(24.3)
				30년 ~ 35 미만	58(22.7)
				35년 이상	2(0.8)
				무응답	11(4.3)

응답자의 성별은 남성이 86.7%, 여성이 10.6%이었으며 연령대는 40대가 49.8%, 학력은 대졸이 48.6%로 가장 높았다. 주로 일반직 공무원이 응답하였고, 응답자의 현재 계급은 6급이 62.4%로 가장 많았다. 공무원으로 근무한 총 재직연수는 25년 이상 ~ 30년 미만 근무한 사람이 24.3%, 30년 이상 ~ 35년 미만 근무한 사람이 22.7%로 많은 비중을 차지하였다.

## 2. 연구 모형

본 연구는 전략적 인적자원관리가 신뢰를 매개로 공공부문의 조직결과에 어떤 영향을 미치는지를 확인하고자 한다. 연구 모형은 〈그림 1〉과 같다.

〈그림 1〉 연구 모형



선행연구를 토대로 전략적 인적자원관리의 실현 개인-직무 적합성과 개인-조직 적합성을 통해 검증하고자 하며 매개변수인 신뢰는 대인신뢰와 조직신뢰로 구분하였다. 공공부문의 조직결과는 직무만족과 공직봉사동기(PSM)를 통해 검증하고자 한다. 본 연구에서 신뢰는 조직 내부에서 이루어지는 사회화 과정으로 해석하였다. 계급제 및 직업공무원제 하에 공공부문동기(Public Sector Motivation)를 가지고 입직한 공무원은 대인 혹은 조직 내부의 신뢰라는 조직사회화의 매개를 통해 개인의 동기 및 직무만족, 조직몰입, 낮은 이직률 등의 조직효과성을 높일 수 있다(Greenhaus, Callanan & Godshalk, 2000). 이러한 조직사회화 단계는 개인 및 조직 단위로 형성되며, 개인 차원의 비공식적 사회화, 조직 차원의 공식적 사회화 과정으로 구분하여 분석할 수 있다. 이에 본 연구에서는 개인-직무 적합성과 대인신뢰 간의 관계를 개인차원의 비공식적인 사회화, 개인-조직 적합성과 조직신뢰 간의 관계를 조직차원의 공식적 사회화로 구분하여 분석하고자 하였다. 따라서 본 연구에서는 전략적 인적자원관리의 실현을 대표하는 요인인 개인-직무 적합성과 개인-조직 적합성이 조직사회화 과정의 일환인 대인신뢰와 조직신뢰를 매개로 조직결과인 직무만족과 공직봉사동기에 어떤 영향을 미치는지 분석하고자 한다.

### 3. 변수의 구성

연구를 위한 설문항목 및 변수의 구성은 기존에 선행된 연구와 그 밖의 경험적인 연구 결과들을 바탕으로 이루어졌다. 요인분석을 통해 개인-직무 적합성 변수에 4개 항목, 개인-조직 적합성 변수에 4개 항목, 대인신뢰 변수에 6개 항목, 조직신뢰 변수에 4개 항목, 직무만족 변수에 4개 항목, 공직봉사동기 변수에 10개 항목을 최종적으로 구성하였다. 각 설문문항은 단일문항으로 구성되었고, ‘전혀 그렇지 않다(1)’ - ‘그저 그렇다(4)’ - ‘매우 그렇다(7)’에서 기입하는 리커트(Likert) 7점 척도를 사용하였다. 연구에 사용된 변수들의 내용은 〈표 3〉과 같다.

〈표 3〉 변수의 구성

변수	변수명	문항	설문내용	출처		
독립 변수	개인-직무 적합성 (P-J Fit)	Q18_1	직무내용과 책임에 대해 명확히 알고 있다.	Wright (2004), Wright & Pandey (2011)		
		Q18_2	직무와 관련한 명확한 목표를 가지고 있다.			
		Q18_3	업무가 조직의 목표와 어떻게 연계되는지 잘 알고 있다.			
		Q18_4	나의 업무 결과를 예측할 수 있다.			
	개인-조직 적합성 (P-O Fit)	Q18_6	내가 생각하는 개인적 가치와 목표가 조직의 가치 및 목표와 유사하다.	Lauver & Kristof (2001)		
		Q18_7	내가 속한 조직의 문화에 익숙하다.			
		Q18_8	내가 속한 조직에서 강한 소속감을 느낀다.			
		Q18_9	조직이 추구하는 가치와 목표가 나에게도 중요하다.			
매개 변수	대인신뢰	Q22_1	나의 상관은 항상 나를 공정히 대우하려 한다.	Cook & Wall(1980), Robinson (1996), Tellefsen & Thomas (2005)		
		Q22_2	나의 상관은 부하들을 속여서 자신의 이익을 챙기려 하지 않는다.			
		Q22_3	나의 상관은 정직하다.			
		Q22_4	내가 만일 직무상 어려움을 당하면 동료들이 도움을 줄 것이다.			
		Q22_5	대개의 동료들은 평소 말과 행동이 일치한다.			
		Q22_6	동료들의 역량을 믿는다.			
	조직신뢰	Q22_7	우리조직은 구성원의 의견을 반영하려고 노력한다.	Cook & Wall (1980), Nyman & Marlowe (1997), Joshep & Winston (2005)		
		Q22_8	우리조직은 항상 나를 공정히 대우하려 한다.			
		Q22_9	우리조직은 조직 장래를 위해 현명한 결정을 할 것이다.			
		Q22_10	우리조직의 인사관리제도(승진, 인사이동, 교육훈련, 성과평가, 징계)는 공정하게 운영되고 있다.			
중속 변수	공직 봉사 동기 (PSM)	합리적 동기	Q20_1	정치에 대해 부정적인 인상을 갖고 있다.(r)	Perry, J. L. (1996)	
			Q20_2	타협을 요구하는 공공정책결정이 내게는 별로 내키지 않는다.(r)		
			Q20_3	정치인들을 별로 개의치 않는다.(r)		
		규범적 동기	Q20_4	공공봉사는 시민의 의무이다.		
			Q20_5	사적인 이득과 무관하게 공동체를 위해 봉사하고 있다.		
			Q20_6	공공봉사는 나 자신에게 중요한 의미가 있다.		
		감정적 동기	Q20_8	곤경에 처한 사람들을 보면 불쌍하다고 생각한다.		
			Q20_10	개인적인 성취보다 사회에 대한 기여가 더 중요하다.		
			Q20_11	다른 사람을 돕기 위해 나 자신의 손해를 기꺼이 감수할 수 있다.		
		직무만족	Q20_12	사회의 공동선을 위해 나 자신을 희생할 준비가 되어있다.		
			Q23_1	나의 직무에 만족한다.		Weiss, Dawis, England & Lofquist (1967), Warr, Cook &Wall(1979), Mason (1995)
			Q23_2	나의 직장에 만족한다.		
	Q23_3		내가 받는 보수에 만족한다.			
	Q23_4	공직의 신분보장과 안전성에 만족한다.				

(r): Reverse coding; 역코딩을 의미함

본 연구의 변수는 기존의 선행연구들을 바탕으로 구성하였다. 개인-직무 적합성에 관한 측정지표 개발을 위해서 조직의 목표 명확성과 연관된 Wright(2004) 및 Wright & Pandey(2011) 연구에서 사용된 지표들을 참고하였다. 개인-조직 적합성 변수는 Lauver & Kristof(2001)의 이론과 경험적 연구를 토대로 도출된 문항을 활용하였다. 조직신뢰는 조직구성원이 조직에 대해 갖고 있는 긍정적인 믿음의 정도로 정의할 수 있고, 이를 측정하기 위해서 Cook & Wall(1980)이 개발하고, Joshep & Winston(2005)이 발전시킨 문항을 활용하였다. 대인신뢰는 조직구성원인 상사 혹은 동료에 대한 믿음으로, 이를 측정하기 위한 변수로는 Cook & Wall(1980), Robinson(1996), Tellefsen & Thomas(2005) 등에 의해 개발된 문항들을 참고하였다. 마지막으로 공직봉사동기(PSM)를 측정하기 위해서는 Perry(1996)의 공직봉사동기 측정 척도를 적용하여 공직봉사동기를 합리적 동기, 규범적 동기, 감정적 동기 등의 세 가지 차원으로 구분하였다. 직무만족은 조직구성원들이 직무 자체 혹은 직무를 구성하는 여러 요소에 대하여 얼마나 긍정적으로 느끼고 있는지에 대한 것으로, 이를 측정하기 위해 Weiss, Dawis, England & Lofquist(1967), Cook & Wall(1979), Mason(1995) 등에 의해 개발된 문항을 참고하였다.

## IV. 실증 분석

### 1. 요인분석 및 신뢰도분석

조직결과에 영향을 미치는 요인들의 영향력을 측정하기 위해 다음과 같은 분석을 실시하였다. 우선, 연관성이 높은 요인들이 가지고 있는 공통성을 중심으로 하나의 동질적인 요인으로 묶어주는 요인분석(Factor Analysis)을 실시하였다. 요인분석의 종류 중 기존 선행연구 및 문헌연구를 토대로 추출한 요인의 수와 각 요인에 속할 변수들을 확정된 다음 검증하는 확인적 요인분석(Confirmatory Factor Analysis)을 실시하였다. 요인회전방법으로는 직각회전 방법인 베리맥스(Varimax) 방식을 활용하여 요인 적재량을 산출하였다. 분석 결과, KMO(Kaiser-Meyer-Olkin) 값은 모두 0.5이상으로 변수들의 상관관계 정도가 요인분석이 가능한 정도임을 확인하였다. 또한 Bartlett의 구형성 검정 결과 유의확률 .000으로 통계적으로 유의하였다. 또한 5개 문항을 제외한 대부분의 공통성(Communality)이 0.5이상이었는데, 이를 통해 변수의 분산이 추출된 요인들에 의해 어느 정도 설명력을 지닐 수 있음을 확인할 수 있다.

이어 각 요인별로 할당된 변수들이 얼마나 일관성을 갖고 그 요인을 대표할 수 있는지에 대한 신뢰도분석(Reliability Analysis)을 실시하였다. 일반적으로 사회과학 분야에서는 Cronbach's alpha 값이 0.6이상이면 요인이 신뢰성 있는 변수들로 구성되어 있다고 간주할 수 있는데, 대인신뢰와 합리적 동기를 제외한 모든 요인의 신뢰도가 0.6이상으로 척도구성의 신뢰성을 검증할 수 있었다. 대인신뢰와 합리적 동기의 Cronbach's alpha 값이 0.6이하이지만 공공부문에서 사회화 및 조직결과를 설명하는 중요한 변수이기 때문에 분석에 이용하였다. 또한 구조방정식을 통한 검증결과 요인 값이 낮은 문항을 포함한 것이 모형의 적합도가 더 높은 것을 확인 하였다. 요인 분석 및 신뢰도 분석 결과는 다음의 <표 4>에 제시하였다.

〈표 4〉 요인분석 및 신뢰도분석 결과

변수		측정내용		요인 적재량	신뢰 계수	
독립 변수	개인-직무 적합성 (P-J Fit)	Q18_1	직무내용과 책임에 대해 명확히 알고 있다.	.943	.947	
		Q18_2	직무와 관련한 명확한 목표를 가지고 있다.	.950		
		Q18_3	업무가 조직의 목표와 어떻게 연계되는지 잘 알고 있다.	.938		
		Q18_4	나의 업무 결과를 예측할 수 있다.	.883		
	개인-조직 적합성 (P-O Fit)	Q18_6	내가 생각하는 개인적 가치와 목표가 조직의 가치 및 목표와 유사하다.	.827	.911	
		Q18_7	내가 속한 조직의 문화에 익숙하다.	.918		
		Q18_8	내가 속한 조직에서 강한 소속감을 느낀다.	.926		
		Q18_9	조직이 추구하는 가치와 목표가 나에게도 중요하다.	.886		
매개 변수	대인 신뢰	Q22_1	나의 상관은 항상 나를 공정히 대우하려 한다.	.788	.348	
		Q22_2	나의 상관은 부하들을 속여서 자신의 이익을 챙기려 하지 않는다.	.280		
		Q22_3	나의 상관은 정직하다.	.346		
		Q22_4	내가 만일 직무상 어려움을 당하면 동료들이 도움을 줄 것이다.	.818		
		Q22_5	대개의 동료들은 평소 말과 행동이 일치한다.	.324		
		Q22_6	동료들의 역량을 믿는다.	.852		
	조직 신뢰	Q22_7	우리조직은 구성원의 의견을 반영하려고 노력한다.	.882	.902	
		Q22_8	우리조직은 항상 나를 공정히 대우하려 한다.	.915		
		Q22_9	우리조직은 조직 장래를 위해 현명한 결정을 할 것이다.	.911		
		Q22_10	우리조직의 인사관리제도(승진, 인사이동, 교육훈련, 성과평가, 징계)는 공정하게 운영되고 있다.	.829		
중속 변수	합리적	Q20_1	정치에 대해 부정적인 인상을 갖고 있다.(r)	.768	.599	
		Q20_2	타협을 요구하는 공공정책결정이 내게는 별로 내키지 않는다.(r)	.810		
		Q20_3	정치인들을 별로 개의치 않는다.(r)	.659		
	규범적	Q20_4	공공봉사는 시민의 의무이다.	.802	.809	
		Q20_5	사적인 이득과 무관하게 공동체를 위해 봉사하고 있다.	.879		
		Q20_6	공공봉사는 나 자신에게 중요한 의미가 있다.	.876		
		Q20_8	곤경에 처한 사람들을 보면 불쌍하다고 생각한다.	.566		
		Q20_10	개인적인 성취보다 사회에 대한 기여가 더 중요하다.	.802		
	감정적	Q20_11	다른 사람을 돕기 위해 나 자신의 손해를 기꺼이 감수할 수 있다.	.895	.810	
		Q20_12	사회의 공동선을 위해 나 자신을 희생할 준비가 되어있다.	.919		
		Q23_1	나의 직무에 만족한다.	.906		.852
		Q23_2	나의 직장에 만족한다.	.904		
	Q23_3	내가 받는 보수에 만족한다.	.802			
Q23_4	공직의 신분보장과 안전성에 만족한다.	.762				

## 2. 상관분석

본 연구의 외생잠재변수(Exogenous Latent Variable)인 개인-직무 적합성과 개인-조직 적합성, 내생잠재변수(Endogenous Latent Variable)로 조직화된 신뢰와 조직결과 변수들 간의 상관관계는 <표 5>에 제시되어 있다. 각 변수는 등간척도(Interval Scale)로 측정했기 때문에 변수 간의 연관성을 파악하기 위해서 피어슨 상관분석(Pearson's Correlation Analysis)을 실시하였다.

<표 5> 변수 간 상관분석 결과

	개인-직무 적합성	개인-조직 적합성	대인신뢰	조직신뢰	직무만족	공직봉사 동기
개인-직무 적합성	1					
개인-조직 적합성	.741**	1				
대인신뢰	.285**	.376**	1			
조직신뢰	.407**	.601**	.500**	1		
직무만족	.436**	.606**	.293**	.535**	1	
공직봉사 동기	.416**	.389**	.210**	.284**	.269**	1

\*\* :상관계수는 0.01 수준(양쪽)에서 유의함

<표 5>의 상관분석 결과를 살펴보면, 공직봉사동기는 대인신뢰와 조직신뢰, 개인-직무 적합성과 개인-조직 적합성, 그리고 직무만족에 0.01 수준으로 유의한 양(+)의 상관관계를 갖는다. 대인신뢰는 조직신뢰와 개인-직무 적합성, 개인-조직 적합성, 그리고 직무만족에 0.01 수준으로 유의한 양(+)의 상관관계를 갖는다. 조직신뢰는 개인-직무 적합성과 개인-조직 적합성, 그리고 직무만족에 0.01 수준으로 유의한 양(+)의 상관관계를 갖는다. 마지막으로 개인-직무 적합성은 개인-조직 적합성과 직무만족에, 개인-조직 적합성은 직무만족에 0.01 수준으로 유의한 양(+)의 상관관계를 갖는 것으로 도출되었다. 즉, 모든 변수가 0.01 수준으로 유의한 양(+)의 상관관계를 가지고 있음을 확인할 수 있었다. 이러한 양(+)의 상관관계는 일반적으로 한 변수가 증가할 때 다른 변수의 값이 함께 커지는 경향을 보이는 것을 나타내는 것으로 본 연구의 가설 설정과 조절효과 분석 및 해석에 방법론적 타당성을 부여한다고 볼 수 있다.

## 3. 공분산구조분석

본 연구에서 제시된 연구 모형 및 가설을 검증하기 위해서 공분산구조분석(Covariance Structure Analysis)을 수행하였다. 공분산구조분석의 추정법으로는 최대우도법(Maximum Likelihood:

ML)을 적용하였다. ML은 일반적으로 가장 많이 이용되고 있는 추정법이며, 표본크기 200 정도 일 때 안정적으로 모델 검증이 되는 것으로 알려져 있다. 연구 모형의 적합도를 검증한 결과는 다음의 <표 6>과 같다.

<표 6> 모형 적합도 결과

적합도 지수	절대적합지수				기타
	CMIN (Chi-square)	df	P	CMIN/DF (normed $x^2$ )	RMSEA
값	1071.831	565	.000	1.897	.059
기준				≤ 2.0	≤ 0.05

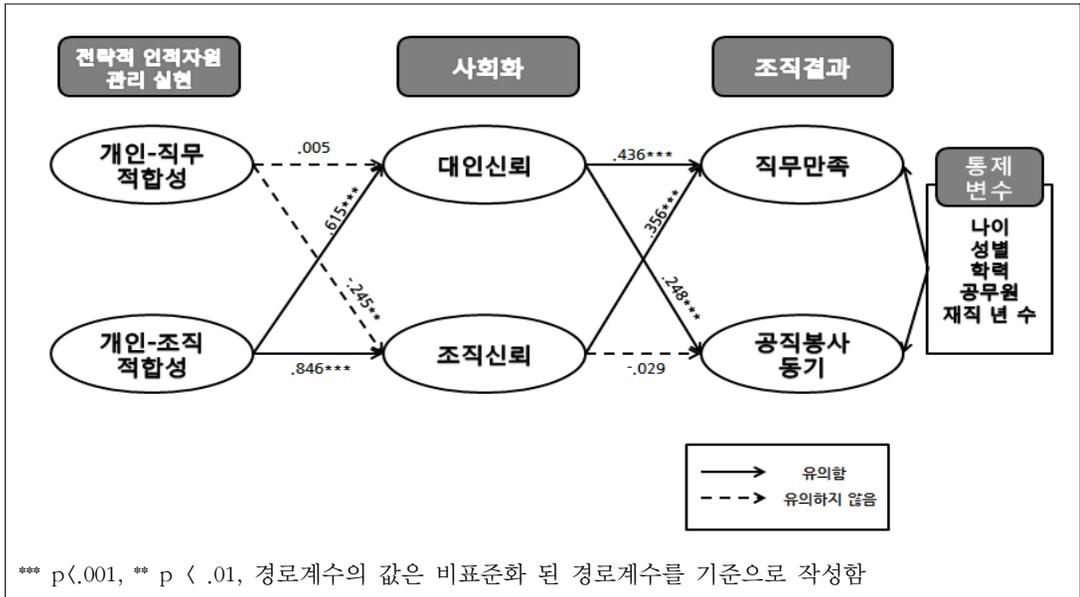
적합도 지수	증분적합지수				
	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
값	.826	.795	.909	.891	.908
기준	≥ 0.9	≥ 0.9	≥ 0.9	≥ 0.9	≥ 0.9

최적모형의 적합도를 살펴보면,  $CMIN(x^2)$  검정 값은 1071.831(df=565)이며, P값이 .000으로 나타났다.  $CMIN/DF(normed x^2)$ 의 값은 1.897로 적합한 모델로 평가할 수 있다. RMSEA(근사 오차평균자승의 이중근) 값은 .059인데, 이 값은 일반적으로 0.05 이하인 경우 적합하다고 본다. 하지만 Steiger(1990)는 이 값이 0.10 이하이면 자료를 잘 적합 시키고, 0.05 이하이면 매우 잘 적합 시키고, 0.01이하이면 가장 좋은 적합도라고 판단하였다. 또한 Hair 외(2006)는 표본의 크기가 250개 이상이고 관측변수의 수가 30개 이상인 경우 RMSEA는 (.07(CFI .90 이상)을 충족하면 적합하다고 판단하였다. 본 연구는 표본이 250개 이상이고 관측변수가 30개 이상일 때의 기준인 (.07을 충족하므로 적합성을 가진다고 볼 수 있다.

이어 최적 모형의 증분 적합지수를 살펴보면, TLI(터커-루이스 지수)는 .891, NFI(표준적합 지수)는 .826, RFI(상대적합지수)는 .795로 모두 일반적인 적합지수의 값에는 약간 못 미치는 0.8이상의 결과가 나왔다. 하지만 모두 심각하게 낮은 수치가 아니며 IFI(증분적합지수)가 .909, CFI(비교적합지수)가 .908로 모두 일반적인 적합지수의 값을 충족하였으므로 본 연구의 공분산구조분석 모형이 적합하다고 판단된다.

아래의 <그림 2>는 공분산구조분석의 결과로 모수추정치(Estimate)를 다루고 있다. 구조모형에서 비표준화 경로계수들은 잠재변수의 상대적 영향관계를 보여준다. 개인-조직 적합성은 대인신뢰(.615)와 조직신뢰(.846) 모두에 정(+)의 영향을 미친다. 대인신뢰는 직무만족(.436)과 공직봉사동기(.248)에 정(+)의 영향을 미친다. 조직신뢰는 직무만족(.356)에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

〈그림 2〉 공분산구조분석 결과<sup>4)</sup>



이러한 분석결과를 통해 개인-직무 적합성은 조직신뢰를 높이는데 큰 영향을 주지 않지만 개인-조직 적합성은 대인신뢰와 조직신뢰 모두를 강화시키는데 영향을 준다는 것을 확인할 수 있었다. 또한 대인신뢰와 조직신뢰 모두 직무만족에 크게 영향을 미치며, 대인신뢰는 공직봉사동기에는 영향을 미치는 것으로 나타났다.

추정된 경로계수들의 통계적 유의성 검증을 통해 연구가설에 대한 검증을 수행한 결과는 다음의 <표 7>과 같다.

〈표 7〉 구조방정식모형 분석결과

	연구 가설	Estimate	S.E.	C.R.	p	결과
가설 1	개인-직무 적합성 → 대인신뢰	.005	.088	.058	.953	기각
가설 2	개인-조직 적합성 → 대인신뢰	.615	.098	<b>6.288</b>	***	채택
가설 3	개인-직무 적합성 → 조직신뢰	-.245	.095	-2.589	.010	기각
가설 4	개인-조직 적합성 → 조직신뢰	.846	.101	<b>8.408</b>	***	채택
가설 5	대인신뢰 → 직무만족	.436	.090	<b>4.825</b>	***	채택
가설 6	조직신뢰 → 직무만족	.356	.073	<b>4.897</b>	***	채택
가설 7	대인신뢰 → 공직봉사동기	.248	.070	<b>3.543</b>	***	채택
가설 8	조직신뢰 → 공직봉사동기	-.029	.034	-.850	.395	기각

\*\*\* p < .001, 경로계수의 값은 비표준화 된 경로계수를 기준으로 작성함

4) 본 연구에서는 2가지 종속변수에 영향을 미치는 변수로 2개의 독립 선행변수(간접효과)와 2개의 매개 선행변수(직접효과)를 포함하였다. 또한, 이외에도 성별, 연령, 학력, 공무원 재직 년 수 등의 4개의 통제 조절변수를 포함하여 이러한 통제변수들에 의해 조절효과 혹은 통제효과가 있는지도 확인해 보았다. 그 결과, 네 가지 통제 변수 모두 95% 수준에서 유의미하지 않은 결과를 나타냈다.

전략적 인적자원관리의 실현과 신뢰의 관계에 있어서는 가설 2, 가설 4가 채택되었다. 개인-조직 적합성과 대인신뢰와의 관계인 가설 2는 경로계수 추정치가 .615(C.R.=6.288), 그리고 개인-조직 적합성과 조직신뢰와의 관계인 가설 4는 .846(C.R.=8.408)으로 채택되었다. 또한 신뢰와 조직결과의 관계에 있어서는 가설 5, 가설 6, 가설 7이 채택되었다. 대인신뢰와 직무만족과의 관계인 가설 5는 경로계수 추정치가 .436(C.R.=4.825), 조직신뢰와 직무만족과의 관계인 가설 6은 .356(C.R.=4.897), 대인신뢰와 공직봉사동기와의 관계인 가설 7은 .248(C.R.=3.543)로 채택되었다. 개인-직무 적합성과 대인신뢰와의 관계인 가설 1과 조직신뢰와 공직봉사동기와의 관계인 가설 8은 경로계수 추정치의 값이 유의미하지 않게 나타나 기각되었다. 개인-직무 적합성과 조직신뢰와의 관계인 가설 3은 -.245(C.R.=-2.589)로 부(-)의 관계로 유의미하지 않게 나타나 기각되었다.

전략적 인적자원관리 실현의 주요 요인인 개인-직무 적합성과 개인-조직 적합성이 신뢰를 매개로 조직결과인 직무만족과 공직봉사동기에 어떠한 영향을 미치는지 알고자 하였다. 이와 관련된 매개효과 검증을 위해 Sobel Test를 추가적으로 실시하였다.<sup>5)</sup> Sobel Test 결과, 신뢰는 전략적 인적자원관리 실현과 조직결과 사이에서 매개효과를 갖는 것을 확인할 수 있었다.

또한 연구모형에서 제시하고 있는 가정에 기초하여 잠재변수들 간의 직접효과 및 간접효과를 분석하였다. 직접효과 및 간접효과 분석결과는 다음의 <표 8>과 같다. 대인신뢰는 개인-직무 적합성에 정(+)의 직접효과(.006), 개인-조직 적합성에 정(+)의 직접효과(.718)를 가지는 것으로 나타났다. 조직신뢰는 개인-직무 적합성에 부(-)의 직접효과(-.240), 개인-조직 적합성에 정(+)의 직접효과(.877)를 가지는 것으로 나타났다. 전략적 인적자원관리의 실현이 신뢰를 매개로 조직결과에 미치는 영향에서 개인-직무 적합성이 신뢰를 매개로 직무만족(-.080)과 공직봉사동기(.020)에 간접효과를 보이며, 개인-조직 적합성 역시 신뢰를 매개로 직무만족(.569)과 공직봉사동기(.321)에 간접효과를 보였다. 이 결과를 통해서도 전략적 인적자원관리의 실현과 조직결과 사이의 관계에서 신뢰가 부분매개 역할을 하고 있음을 확인할 수 있었다.

5) Sobel Test에 의한 매개효과 검증결과:

	연구 가설	Test statistic	p-value(p<α=0.05)	매개효과
1	개인-직무 적합성 → 대인신뢰 → 직무만족	0.05681	0.95469	X
2	개인-직무 적합성 → 대인신뢰 → 공직봉사동기	0.05681	0.95469	X
3	개인-직무 적합성 → 조직신뢰 → 직무만족	<b>-2.27979</b>	0.02262	<b>O</b>
4	개인-직무 적합성 → 조직신뢰 → 공직봉사동기	0.80980	0.41805	X
5	개인-조직 적합성 → 대인신뢰 → 직무만족	<b>3.83475</b>	0.00012	<b>O</b>
6	개인-조직 적합성 → 대인신뢰 → 공직봉사동기	<b>3.08515</b>	0.00203	<b>O</b>
7	개인-조직 적합성 → 조직신뢰 → 직무만족	<b>4.21446</b>	0.00002	<b>O</b>
8	개인-조직 적합성 → 조직신뢰 → 공직봉사동기	-0.84855	0.39612	X

〈표 8〉 직접효과 및 간접효과 분석결과

구분		개인-직무 적합성	개인-조직 적합성	대인신뢰	조직신뢰
대인 신뢰	직접효과	.006	.718	-	-
	간접효과	-	-	-	-
	총 효과	.006	.718	-	-
조직 신뢰	직접효과	-.240	.877	-	-
	간접효과	-	-	-	-
	총 효과	-.240	.877	-	-
직무 만족	직접효과	-	-	.373	.344
	간접효과	-.080	.569	-	-
	총 효과	-.080	.569	.373	.344
공직봉사 동기	직접효과	-	-	.531	-.069
	간접효과	.020	.321	-	-
	총 효과	.020	.321	.531	-.069

• 경로계수의 값은 표준화 된 경로계수를 기준으로 작성함

#### 4. 질적 분석: 인터뷰 내용 종합

본 연구에서는 연구 가설의 검증을 위한 방법으로 통계 방법론을 이용한 양적 분석과 인터뷰를 통한 질적 분석을 병행하였다. 인터뷰를 위한 표본은 공공부문에서 근무한 3분을 대상으로 진행하였다. 인터뷰 내용을 제시함에 있어서 응답자의 개인정보 보호를 위해 이름 대신 알파벳 A-C를 사용하였다.

〈표 9〉 질적 연구 표본의 인구사회학적 특성

구분	공공부문		
	A	B	C
기관	경찰청	중앙행정기관	중앙행정기관
직급	총경	5급	5급
연령	60대	40대	40대
공무원 재직 년 수	36년	20년	22년

통계분석 결과에서는, 전략적 인적자원관리의 실현과 신뢰의 관계 중 개인-조직 적합성이 높을수록 대인신뢰와 조직신뢰 또한 높아진다는 결과가 나왔다. 또한 신뢰와 조직결과의 관계에 있어서는 대인신뢰와 조직신뢰가 높을수록 직무만족이 높다는 결과가 나왔고, 대인신뢰가 높을수록 공직봉사동기 또한 높아진다는 결과를 확인할 수 있었다. 인터뷰를 통해서, 통계분석의 결과와 차이가 있는 내용과 통계분석과 동일한 내용의 의견들을 확인할 수 있었다.

우선 통계분석에서는 개인-직무 적합성이 높아지면, 대인신뢰와 조직신뢰가 높아진다는 가설이 기각되었으나 인터뷰에서는 개인-직무 적합성이 높아지면 대인신뢰와 조직신뢰가 높아

진다는 의견이 주로 제시되었다. 하지만 통계분석 결과와 동일하게 개인-직무 적합성이 조직신뢰에 부(-)의 영향을 미친다는 결과를 설명하는 의견 또한 제시되었다. 또한 신뢰가 조직결과에 미치는 영향에 대한 의견은 주로 통계분석 결과와 일치했다. 인터뷰에서는 대인신뢰와 조직신뢰가 높을수록 직무만족이 높아질 것이라고 보았고, 대인신뢰는 공직봉사동기에 영향을 미치나 조직신뢰가 공직봉사동기에 영향을 미친다는 가설에 대해서는 기각에 동의하는 의견이 조금 더 강했다.

### 1) 개인-직무 적합성, 개인-조직 적합성과 신뢰와의 관계

통계분석에서 개인-직무 적합성이 높아지면 대인신뢰가 높아질 것이라는 가설은 기각되었으나 인터뷰에서는 개인-직무 적합성이 높아지면 대인신뢰가 높아질 것이라 생각하는 의견이 주를 이루었다. 또한 이는 자연스럽게 개인-직무적합성이 조직신뢰 또한 높일 것이라는 의견과 연결되었다. 하지만 이와는 다르게 개인-직무 적합성이 조직신뢰와 부(-)의 관계에 있을 수 있다고 제시한 의견도 있었다.<sup>6)</sup>

통계분석에서 개인-조직 적합성이 높아지면 대인신뢰가 높아질 것이라는 가설과 개인-조직 적합성이 높아지면 조직신뢰가 높아질 것이라는 가설이 채택되었는데 인터뷰 한 모든 응답자가 이와 같은 맥락의 의견을 제시했다.

따라서 개인-직무 적합성, 개인-조직 적합성이 높아지면서 자연스럽게 대인과 조직을 신뢰할 수 있음을 확인할 수 있었다.

### 2) 신뢰와 조직결과로서의 직무만족, 공직봉사동기와의 관계

신뢰가 조직결과에 미치는 영향에 대한 의견은 통계분석 결과와 유사하였다. 대인신뢰와 조직신뢰가 높을수록 직무만족이 높아질 것이라는 가설에 대해서는 모두 같은 맥락의 의견을 제시하였다. 하지만 대인신뢰가 높을수록 공직봉사동기가 높아질 것이라는 가설과 조직신뢰가 높을수록 공직봉사동기가 높아질 것이라는 가설에 대해서는 응답자마다 차이가 있었다.

따라서 대인신뢰와 조직신뢰는 직무만족이라는 조직결과를 높일 수 있는 중요한 사회화 요인임을 확인할 수 있었지만, 대인신뢰와 조직신뢰가 공직봉사동기에 미치는 영향관계는 파악할 수 없었다. 다만, 대인신뢰가 공직봉사동기를 높이를 중요한 사회화 과정임을 부분적으로 지지하고 있음을 확인할 수 있었다.

### 3) 전략적 인적자원관리 실현과 조직결과 사이에서 신뢰의 매개효과

전략적 인적자원관리(개인-직무 적합성, 개인-조직 적합성)의 실현과 조직결과(직무만족, 공직봉사동기) 사이에서 신뢰의 사회화 과정에 대한 영향성을 부분적으로 지지할 수 있음을 확인할 수 있었다. 하지만 신뢰의 매개효과가 직무만족에는 직접적인 효과를 주지만, 공직봉사동기에는 직무만족의 매개과정을 통한 효과가 있을 것이라 언급하였다.

6) 통계적 결과에서 개인-직무 적합성이 조직신뢰에 부(-)의 영향을 미친다는 것으로 유의미했다(경로 계수 추정치  $-0.245$ (C.R. =  $-2.589$ ))는 점에서 이 또한 중요한 답변이라 판단된다.

## V. 결론

본 연구는 한국 공공기관을 중심으로 개인-직무 적합성, 개인-조직 적합성, 대인신뢰 및 조직신뢰, 직무만족 및 공직봉사동기 간의 인과관계 규명을 목적으로 하며, 양적 분석 및 질적 분석을 통한 통합적 접근방식을 활용하였다. 즉, 공공조직이 경쟁력을 확보하기 위한 방안으로 제시되는 전략적 인적자원관리를 실현하기 위해서 이를 의미하는 개인-직무 적합성, 개인-조직 적합성이 조직 내 사회화 과정인 대인신뢰와 조직신뢰를 매개로 하여 직무만족 및 공직봉사동기로 대표된 조직결과에 어떻게 영향을 미치고 있는지에 대해 검증하였다. 조사 대상자의 현황 및 변수 간의 관계를 파악하기 위한 기초통계분석과 상관분석, 가설검증을 위한 구조방정식모형 분석 결과와 인터뷰 내용 등을 종합적으로 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 개인-직무 적합성과 개인-조직 적합성이 신뢰를 매개로 하여 조직결과에 미치는 영향에 관한 분석결과는 다음과 같다. 전략적 인적자원관리의 실현 측면에서 해석되고 있는 개인-조직 적합성이 대인신뢰와 조직신뢰에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났으며, 개인-직무 적합성은 조직신뢰에 크게 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 많은 선행연구들이 공직봉사동기(PSM), 개인-직무 적합성(P-J Fit), 개인-조직 적합성(P-O Fit) 간의 관계는 다루었지만(Bright, 2007; 2008; Leisink & Steijn, 2009; Perry & Wise, 1990; Wright & Pandey, 2008), 이러한 직무, 조직, 공직봉사동기가 결과 변수에 미치는 영향력을 비교하고 측정한 실증연구는 많지 않았다. 다만 Perry & Wise(1990)는 조직 환경을 가장 중요한 공직봉사동기의 제고 요인으로 보았고, Light(1999)는 공공기관의 직무내용과 성격이 공공기관에 입직을 결정하게 하는 가장 중요한 요소라는 점을 강조하고 있다. 최근에 들어서 Bright(2013)는 미국 주정부 공무원 공직봉사동기(PSM) 연구에서 개인-조직 적합성이 개인-직무 적합성보다 공직봉사동기와 더 큰 양(+)의 상관관계를 가지고 있음을 보여주고 있다. 이는 한국 공공기관 및 공무원을 대상으로 한 본 논문의 결과와도 일치하는 것으로서 우리는 이와 같은 결과를 다음과 같이 해석하였다.

우선, 기존 공직봉사동기(PSM) 이론이 설명하는 것과 같이 이러한 결과와 차이는 한국 공무원의 공직봉사동기가 개인적 차원의 개념이 아닌 정부제도에 바탕을 둔 개념(PSM is grounded in the "institution" of government.)임을 확인하였다. 즉, 직무단위의 적합성보다 조직단위의 적합성이 제도적 차원의 공직봉사동기에 더 크게 작용하고 있다고 해석할 수 있다. 또한, 이러한 결과는 개인의 공직봉사동기 수준을 높이기 위해서 동료 혹은 상사 간 상호신뢰를 직접적으로 높일 수 있는 개인적, 비공식적 차원에서의 사회화 제도, 예를 들면, 멘토링, OJT(On the Job Training), 소통의 리더십 등을 통한 신뢰 향상 프로세스가 필요하다는 점을 강조하고 있다. 또한 공공기관의 직무 혹은 업무 자체가 주는 목표의 명확성·예측성·연계성 등이 이타적 성격의 공직봉사동기를 향상시키기에는 그 강도가 약하므로 직무나 업무 단위를 넘어서는 조직차원에서 문화적·가치적·정서적 정합성의 정도를 높이고 이를 규범적·제도적 차원에서 발전시킬 수 있는 조직관리 및 인사 정책적 대안 제시가 필요할 것으로 보인다.

이러한 분석을 통해 공공조직 구성원 개인의 직무에 대한 이해정도와 조직의 목표 및 비전에 대한 인식정도가 조직 내에서 미치는 영향이 차별적으로 나타남을 확인할 수 있었다. 직업공무원제와 계급제를 근간으로 하여 다양한 직무를 담당하고 수행하는 일반행정가를 선호하는 한국 공공부문에서는 개인과 직무 적합성이 단순한 업무수행을 위한 과정이며 조직 내부의 사회자본 형성에 유의미한 긍정적 효과를 제공하지 못한다고 해석할 수 있겠다. 하지만 조직의 명확한 목표와 비전을 제시함으로써 개인과 조직의 부합정도를 높이는 전략은 조직 내 사회자본 창출을 유도할 수 있는 것으로 해석될 수 있다. 이러한 결과는 한국 공공부문의 계급제 및 일반행정가 체제의 약점으로 이해할 수 있으며, 직무에 대한 전문성과 직무 중심의 전문행정가체제로의 부분적 개혁을 통해 조직 내 사회자본 창출을 시도하려는 제도적 측면의 노력이 필요하다고 할 수 있다. 또한 직위분류제와 계급제의 적절한 혼합을 통해 직무자체에 대한 이해와 명확성, 그리고 전문성의 수준을 높여 개인-직무 적합성을 높일 필요가 있다. 현재 대부분의 직무에 대한 직무분석이 이루어지지 않고 있는데, 향후 이러한 부분이 보완되어 체계적인 직무분석을 토대로 직무에 대한 이해를 통한 교육훈련이 이루어져야 할 것이다. 개인-조직 적합성이 대인신뢰와 조직신뢰에 긍정적 영향을 준다는 결론을 참고하여 개인이 조직의 문화 및 체제를 이해하고 적응할 수 있도록 교육훈련을 실시하는 노력 또한 증대되어야 할 것이다.

둘째, 본 연구에서는 대인신뢰 및 조직신뢰 모두 직무만족에 긍정적인 영향을 주는 반면, 공직봉사동기에 대해서는 대인신뢰만이 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 대인신뢰와 조직신뢰가 직무만족에 긍정적인 영향을 준다는 분석결과는 앞선 선행연구에서 제시되고 있는 연구 가설들을 지지하는 결과라고 볼 수 있다. 이는 신뢰와 같은 사회자본 혹은 조직사회화 변수가 조직결과에 긍정적인 영향을 미치는 것을 확인 할 수 있는 결과이다. 즉, 공직봉사동기와 같은 개인의 동기 변수는 멘토링(Mentoring), 코칭(Coaching)과 같은 비공식적 사회화 과정을 통해 영향을 받는 것으로 해석할 수 있다. 반면 직무만족과 같은 조직효과성 변수는 비공식적 사회화 과정뿐만 아니라, 조직 내부의 공식적 사회화 과정을 통해 영향을 받고 있음을 알 수 있는 결과이다. 따라서 공공부문동기(Public Sector Motivation)를 가지고 입직한 공무원들의 동기 구조를 조직 내부의 비공식적 사회화 과정을 통해 변화시킬 수 있는 것으로 판단된다.

또한, 본 연구를 통해 신뢰를 통한 조직사회화가 개인의 동기 구성요소와 형태에 변화를 줄 수 있는 매개변수로 이해될 수 있음을 확인할 수 있었다. 이러한 연구결과는 Ryan & Deci(2000)<sup>7)</sup>가 제시하는 자기결정연속체 이론(Self Determination Theory: SDT)의 시각에서 해석해 볼 수 있다. 즉, 공공조직 내 다양한 전략과 제도개혁을 통해 공무원들의 공공부문동기(Public Sector Motivation)와 같은 외재적 동기구조를 공직봉사동기(Public Service Motivation)로 변화, 발전시킬 수 있다는 가능성을 엿볼 수 있는 연구결과라고 볼 수 있다.

셋째, Sobel-Test를 통해 매개효과를 분석한 결과, 개인-직무 적합성과 직무만족 간의 관계

7) Ryan & Deci(2000)에 따르면 “무동기, 외재적 동기, 내재적 동기의 3가지 유형의 동기가 자기결정연속체의 틀에 따라 존재하면서 상황적 요소들의 영향에 따라 변하는 유기체적 성격을 띠고 있다고 보고 자기결정성이 최고조에 이를 때 가장 높은 수준의 내재적 동기를 보인다.”고 가정한다.

를 조직신뢰가 매개하며 개인-조직 적합성과 직무만족 간의 관계를 대인신뢰 및 조직신뢰가 매개하고 있음을 밝혀냈다. 또한 개인-조직 적합성과 공직봉사동기 간의 관계를 대인신뢰가 매개하는 것을 확인할 수 있었다. 이를 통해 전략적 인적자원관리의 실현을 위한 시각에서 조직결과를 극대화하기 위한 중간 과정(Process)으로서 신뢰가 중요한 역할을 하고 있음을 알 수 있었다.

전통적으로 많은 학자들은 사회화가 개인의 태도와 행동에 많은 영향을 미친다고 가정해 왔다. 특히 공공조직에 있어서 조직사회화는 개인의 공공가치, 공공윤리, 공공규범 및 책임성을 내재화 하고 영구화 하는 중요한 매개적 역할을 수행하고 있다(March & Olsen, 1995). 사회화를 이끄는 다양한 요인들과 과정적 요소들은 많이 언급이 되어 왔는데, 예를 들면, 조직원들 간의 비공식적 상호작용(Interaction), 공식적, 비공식적 멘토링, OJT(On the Job Training) 혹은 Off JT(Off the Job Training)를 통한 교육훈련, 장기적인 경력개발제도 등의 요인들을 들 수 있다. 이 중 조직원들 간 비공식적 상호작용은 신뢰 향상을 위한 프로세스로 이어지는데, 이렇게 신뢰를 형성하고 발전시키는 일련의 과정 자체를 조직 내 긍정적 사회화의 대표적인 요소로 볼 수 있다. 이러한 측면에서 본 논문에서는 조직사회화의 한 부분인 신뢰 형성 과정은 개인의 공직봉사동기를 내재화 시키는 아주 중요한 메커니즘으로 작용한다고 가정하였고 이를 확인 할 수 있었다. 이는 사회적 의사소통(Social Communication), 멘토링(Mentoring)과 같은 조직사회화 과정을 통해 직무몰입(Job Involvement), 조직효과성 향상, Red Tape 인식 및 행태 감소 등과 같은 긍정적 결과를 가져온다(Park & Rainey, 2012)는 기존의 연구를 지지하는 결과로 볼 수 있으며, 본 연구를 바탕으로 공공조직에서 도입되어 실현되고 있는 전략적 인적자원관리의 효과성을 극대화하기 위한 요인들의 추가 연구와 실무적 적용이 요구된다.

넷째, 공공부문에 종사하는 구성원들을 대상으로 진행한 인터뷰 내용을 요약하면 다음과 같다. 인터뷰에서는 개인-직무 적합성이 높아지면 대인신뢰와 조직신뢰가 높아진다는 의견이 주로 제시되었다. 하지만 통계분석 결과와 동일하게 개인-직무 적합성이 조직신뢰에 부(-)의 영향을 미친다는 결과를 설명하는 의견 또한 제시되었다. 또한 신뢰가 조직결과에 미치는 영향에 대한 의견은 주로 통계분석 결과와 일치했다. 인터뷰에서는 대인신뢰와 조직신뢰가 높을수록 직무만족이 높아질 것이라고 보았고, 대인신뢰와 조직신뢰가 공직봉사동기에 영향을 미친다는 가설에 대해서는 다양한 의견이 제시되었다. 대인신뢰는 공직봉사동기에 영향을 미치나 조직신뢰는 공직봉사동기에 크게 영향을 주지 않는다고 생각하는 의견이 부각되었다. 질적분석 방법의 하나로서 공공기관에서 근무하고 있는 조직구성원의 의견을 해석하고 분석함으로써 양적분석의 한계를 보완함은 물론 본 연구의 가설 설정과 검증에 있어서의 내적 및 외적 타당성을 높일 수 있었다.

본 연구는 기존의 공공부문 인사 및 조직연구에서 미흡하게 다루어진 전략적 인적자원관리 실현을 직무-개인-조직 간 적합성 변수들로 조작화하고 유형화하여 조직결과와의 관계를 검증하였다는 측면에서 그 의의를 찾을 수 있다. 또한 신분보장 및 정년보장 등의 위생요인이 충족되는 한국의 공공조직의 특성상 전략적 인적자원관리를 실행하더라도 개인 및 조직

차원의 사회화 과정을 거치지 않고서는 조직결과에 영향을 미칠 수 없을 것이라는 연구자의 판단에 따라 신뢰라는 매개과정을 통해 전략적 인적자원관리 실행이 조직결과에 미치는 영향을 간접적으로 검증하였다. 본 연구의 분석결과, 전략적 인적자원관리 실행이 조직결과에 간접적인 영향을 미치는 것을 확인 할 수 있었다. 이는 한국 공공조직의 특성에 따라 연구 모형을 설계하였다는데서 기존 연구와의 차별화를 도모할 수 있으며, 한국 공공조직의 개인 동기 유형 및 조직효과성을 높일 수 있는 방안을 조직 차원의 공식적 도구뿐만 아니라 개인 차원의 비공식적 사회화 과정에서 해결점을 찾을 수 있었다는 데서 연구의 함의를 가질 수 있다.

한편, 본 연구는 실증분석을 통해 의미 있는 이론적·실무적 함의와 시사점들을 도출하였지만 다음과 같은 방법론적 한계를 지적하지 않을 수 없다. 첫째, 국내 중앙행정기관을 대상으로 연구 범위를 한정하였고, 특정 시기에 중앙공무원교육원 연수에 참여한 공무원을 대상으로 진행된 연구이기 때문에 한계를 지닌다. 전체 중앙행정기관 및 지방행정기관을 포함하지 못하였기 때문에 본 연구 결과를 지방행정기관을 포함한 전체 행정기관에 일반화시키기 어렵다는 한계를 가지고 있다. 따라서 향후 2단계 연구에서는 지방행정기관 공무원들과 공기업, 그리고 더 나아가 NGO 근무자들의 동기, 목표, 신뢰, 책임성에 대한 연구로 대상범위를 넓혀 나가고자 한다.

둘째, 본 연구의 선행변수와 결과변수의 측정이 동일 시점의 설문자료에서 측정되었기 때문에 공통방법분산(Common Variance Method)과 단일방법오류(Mono-method Bias)의 문제가 발생할 수 있다는 약점을 갖는다. 이러한 한계점을 인식하고 다음 단계의 연구에서는 심도 있는 양적연구(e.g., 시계열 분석) 및 질적 연구(e.g., Focused Group Interviews, In-depth Qualitative Studies)의 보완이 더욱 필요할 것이라 생각된다.

셋째, 본 연구에서 설정한 변수 중 요인분석 및 신뢰도분석 결과가 공통성(Communality)이 0.5이하인 5개 문항, 크롬바하 알파(Cronbach's alpha) 값이 0.6이하인 변수가 2개 포함되어 있었다. 따라서 모형의 적합도가 IFI(증분적합지수)가 .905, CFI(비교적합지수)가 .904로 일반적인 적합지수의 값을 충족하고, 질적 연구인 인터뷰를 통해 모형의 적합도에 대한 내용을 설명함으로써 이러한 한계를 보완하고자 하였다. 또한 변수의 구성은 선행연구와 기존에 진행된 연구들을 토대로 하여 본 연구에 포함한 것이므로 통계적인 값이 충족이 안 된다고 해서 삭제할 수 없다고 판단하였다. 이러한 실증분석의 한계를 인식하고 향후 연구에서는 이러한 한계들을 보완하기 위한 노력이 필요할 것이라 판단된다.

## 부 록: 심층 인터뷰

### 1) 개인-직무 적합성, 개인-조직 적합성과 신뢰와의 관계

인터뷰에서는 개인-직무 적합성이 높아지면 대인신뢰가 높아질 것이라 생각하는 의견이 주를 이루었다. 또한 이는 자연스럽게 개인-직무적합성이 조직신뢰 또한 높일 것이라는 의견과 연결되었다.

“공직에서의 직무는 팀 단위 또는 과 단위 조직으로 구성이 되어 있습니다. 팀 또는 과 단위의 업무 범위와 지향 목표가 일정하고, 이를 수행하기 위한 능력과 적합한 인성을 갖춘 직원을 대부분 신청 받아서 배치하고 있어요. 이를 통해 개인과 직무의 적합성을 유도하고 있는 것이죠. 그렇기 때문에 동일한 목표의식을 가진 구성원 간의 상호신뢰관계가 견고하게 형성되어 있다고 생각합니다.”

-공공부문 B와의 인터뷰 중에서-

“조직구성원에 대한 신뢰는 개인의 직무와 무관하다고는 볼 수 없을 것 같습니다. 본인에게 맞는 직무를 수행할 경우에 더 즐거운 마음으로, 의욕적으로 일을 처리할 수 있을 테니까요. 다만, 직무의 적합성과 더불어 조직구성원들이 상호 간 인간관계가 잘 형성될 경우에 신뢰도가 더 높아질 것으로 생각합니다. 또한 조직이 개인의 특성을 고려하여 부서를 배치해주어 개인과 직무가 적합하게 될 경우 조직에 대한 신뢰 또한 높아질 것입니다.”

-공공부문 C와의 인터뷰 중에서-

하지만 이와는 다르게 개인-직무 적합성이 조직신뢰와 부(-)의 관계에 있을 수 있다고 제시한 의견이 있었다.

“개인과 직무의 적합성과 조직에 대한 개인적 신뢰는 반비례할 수 있다고 생각합니다. 개인과 직무의 적합성이 높다면 조직 내부에서 개인에게 갖는 신뢰는 높을 수 있으나 개인이 조직에 갖는 신뢰는 떨어질 수 있어요. 직무의 적합성이 높은 경우에 그렇지 않은 집단과 갈등관계를 가질 수 있고, 조직과도 갈등관계를 가질 수 있습니다. 신뢰의 문제에서 직무의 적합성이 어느 정도 양의 상관관계를 가질 수 있지만, 관료조직에서는 그 사람이 가지고 있는 리더십이나 개인적 성향에 의해서 많이 좌우되기도 합니다. 즉, 개인과 직무의 적합성이 조직에 대한 신뢰를 어느 정도 높인다고 볼 수 있지만 개인적 성향이나 리더십 혹은 성향 등에 따라서 달라질 수 있다고 봅니다.”

-공공부문 A와의 인터뷰 중에서-

이어 개인-조직 적합성이 높아지면 대인신뢰가 높아질 것이라는 가설과 개인-조직 적합성이 높아지면 조직신뢰가 높아질 것이라는 의견이 제시되었다.

“특정 분야의 전문가 집단이 직무에 대한 전문성과 적합성을 가진 경우에는, 조직구성원 간의 상호 신뢰 형성이 업무능률 향상으로 이어져 대외적으로 조직신뢰에 많은 영향을 미친다고 생각합니다. 또한 개인과 조직의 부합을 통해 조직구성원에 대한 신뢰가 형성된다고 생각합니다. 다만, 조직구성원 각각의 성향이나 업무분장 등을 별도로 고려할 필요가 있다고 생각해요. 이어서 개인과 조직의 부합은 조직 자체에 대한 신뢰 향상에도 영향을 줄 것이라고 봅니다.”

-공공부문 B와의 인터뷰 중에서-

“개인과 조직이 부합한다는 것은 개인의 특성과 구성원 상호 간의 신뢰가 바탕이 되어야 한다고 생각되므로, 개인과 조직이 잘 부합하면 조직구성원에 대한 신뢰와 조직에 대한 신뢰는 높아질 것이라 생각합니다.”

-공공부문 C와의 인터뷰 중에서-

## 2) 신뢰와 조직결과로서의 직무만족, 공직봉사동기와의 관계

대인신뢰와 조직신뢰가 높을수록 직무만족이 높아질 것이라는 가설에 대해서는 모두 같은 맥락의 의견을 제시하였다.

“조직구성원에 대한 신뢰는 조직원의 내부 만족과 자긍심을 주게 되고, 이를 통해 직무만족을 느끼게 할 수 있습니다. 또한 그 조직구성원에 대한 상사 혹은 동료의 신뢰는 그 조직구성원이 힘든 일을 하여도 자긍심과 일에 대한 믿음으로 직무만족과 연결될 수 있습니다. 예를 들어 현장에서 일하는 경찰이 강력사건을 수사하는 데 있어서 그 경찰관에 대한 조직의 신뢰는 그 경찰관이 위험을 무릅쓰고, 밤낮으로 지속되는 피로를 뒤로 하고 직무에 몰입할 수 있도록 하는 힘의 원천이 되는 것이지요. 마찬가지로 조직에 대한 신뢰는 직무만족으로 연결된다고 볼 수 있습니다. 공공조직에서 조직에 대한 신뢰가 높으면 공무원이 창의적이고 법과 원칙에 의해 일을 추진할 수 있습니다. 하지만 조직에 대한 신뢰도가 낮다면 어려운 일을 하려고 하지 않고, 창의적인 새로운 프로젝트를 개발하거나 실행 하려고 하지 않겠지요.”

-공공부문 A와의 인터뷰 중에서-

“조직구성원에 대한 신뢰가 높다는 것은 상호 간의 인간관계가 잘 형성되는 것이라 할 수 있습니다. 인간관계가 잘 형성되면 직무에 대한 협력 또한 잘 이루어 질 것이고 이것

은 업무의 능률성도 높아지는 것이므로 직무만족에 많은 영향을 줄 것이라 생각합니다. 또한 조직에 대한 신뢰는 우선 개인의 특성을 잘 반영해줄 경우, 두 번째로 개인의 성과를 잘 인정해주는 경우, 세 번째로 조직구성원 간 협력이 잘 이루어질 경우에 높아진다고 생각합니다. 이렇게 된다면 조직 전체에 대한 신뢰도가 높아지고, 직무만족 또한 높아질 것입니다.”

-공공부문 C와의 인터뷰 중에서-

대인신뢰가 높을수록 공직봉사동기도 높을 것이고 이와 더불어 조직신뢰가 높을수록 공직봉사동기도 높을 것이라는 견해를 살펴보면 다음과 같다.

“조직구성원에 대한 신뢰는 상호 인간관계가 잘 형성되고 업무에 대한 협업이 잘 이루어질 때 가능하기 때문에, 조직구성원에 대한 신뢰가 높아지면 공직봉사동기도 높아지리라 생각합니다. 그리고 조직에 대한 신뢰도 마찬가지로 생각해요. 조직에 대한 신뢰가 높다는 것은 개인이 조직을 위해 희생 또는 적극적으로 봉사할 용의가 있다는 것을 의미하기도 하는데, 이렇게 생각해보면 조직에 대한 신뢰가 공직봉사동기에도 영향을 미칠 것이라 생각합니다.”

-공공부문 C와의 인터뷰 중에서-

이어서 대인신뢰가 높을수록 공직봉사동기는 높아지지만, 조직신뢰가 높다고 해서 공직봉사동기가 높아지는 것은 아니라는 견해를 살펴보면 다음과 같다.

“조직구성원에 대한 신뢰는 공직봉사동기에도 영향을 준다고 생각합니다. 이것은 자긍심이나 보람과 같은 개인적인 영역이기 때문에 연결될 수 있다고 봅니다. 하지만 조직에 대한 신뢰가 공직봉사동기와 연결되는 것은 어려울 것 같습니다. 공직자 본연의 업무가 봉사인데, 조직에 대한 신뢰로 공직봉사동기가 생긴다고는 할 수 없을 것 같습니다.”

-공공부문 B와의 인터뷰 중에서-

이어서 대인신뢰가 높을수록 공직봉사동기가 높아지는 것은 대인신뢰가 낮은 조직과 비교하여 생각할 경우 그렇다고 생각되나, 조직신뢰가 높을수록 공직봉사동기가 높아진다고 보기는 어렵다는 견해를 살펴보면 다음과 같다.

“공직에서의 조직구성원에 대한 신뢰는 조직 내에서 조직구성원이 갖는 사기를 높일 것이라 생각합니다. 그것이 공직봉사동기와 연결되기 위해서는 그 조직의 비전과 목표와 관련되어야겠지요. 조직에 대한 신뢰는 관료제라는 특성상 조직에 대한 충성과 관련이 있는데 이는 공직봉사동기와는 조금 다르다고 봅니다. 하지만 조직구성원에 대한 신뢰가 없는 공공조직과 비교했을 때, 신뢰가 있는 것이 공직봉사동기에 더 영향을 미칠 것이라 생각합니다. 여기서 신뢰가 공직봉사동기와 직접적으로 영향을 미치는 지에 대해서는 조직의

지도자가 리더십, 민주성, 그리고 조직의 비전과 목표를 국민 지향적으로 맞추었는지 혹은 내부 지향적으로 맞추었는지에 따라 달라진다고 생각합니다.

또한 조직에 대한 신뢰와 공직봉사동기는 좀 다르다고 봅니다. 물론 조직에 대한 신뢰가 높으면 그 조직에 충성할 수 있다고 생각하지만 앞서 언급했던 것처럼 관료제에서 조직에 대해 충성하는 것과 공직봉사동기와는 다른 것이라 생각이 됩니다. 공직봉사동기는 그 조직의 미션과 목표, 그리고 조직 리더의 민주성과 올바른 정의감이 갖춰진 공직관이 있어야 실현 가능하다고 봅니다.”

-공공부문 A와의 인터뷰 중에서-

### 3) 전략적 인적자원관리 실현과 조직결과 사이에서 신뢰의 매개효과

전략적 인적자원관리(개인-직무 적합성, 개인-조직 적합성)의 실현과 조직결과(직무만족, 공직봉사동기)의 사이에서 신뢰가 매개효과를 갖는지에 대한 질문을 덧붙였다.

“전략적 인적자원관리의 실행과 조직결과의 사이에서 신뢰가 영향을 미친다고 생각합니다. 구체적으로는 조직결과 중 직무만족도에는 영향을 미친다고 생각합니다. 하지만 공직봉사동기와는 상관관계가 낮다고 생각됩니다.”

-공공부문 B와의 인터뷰 중에서-

“개인과 직무의 적합성, 개인과 조직의 적합성이 높아지면 당연히 직무만족도가 높아질 것이고 공직봉사동기에도 영향을 준다고 생각합니다. 그리고 이 과정에서 조직 혹은 조직 구성원에 대한 신뢰가 중요한 요인으로 작용할 것이라고 생각합니다.”

-공공부문 C와의 인터뷰 중에서-

## 참 고 문 헌

- 김미영. (2011). 지방공무원의 직무스트레스가 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구, 충남대학교 석사학위 논문.
- 김상진. (2008). 호텔 종사원이 지각하는 신뢰가 조직성과에 미치는 영향. 「호텔경영학연구」, 17(4):41-55.
- 김상호·이진규·최인옥. (2008). 조직후원인식과 상사-구성원 교환관계가 직무만족에 미치는 영향과 신뢰의 조절효과: 군 조직을 대상으로. 「인사관리연구」, 32(3):39~68.
- 김선아·김민영·김민정·박성민. (2013). ‘일과 삶 균형’ 정책과 정책 부합성이 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구: 공공조직과 민간조직 비교를 중심으로. 「한국행정학보」, 47(1):201~237.
- 김호균. (2007). 부하가 인식하는 상사의 리더십이 직무만족에 미치는 영향연구: 상사 신뢰의 매개역할을 중심으로. 「행정논총」, 45(4):167~193.
- 류병곤·류은영. (2012). SEM을 이용한 조직구조, 조직몰입, 직무몰입, 직무만족간의 관계 연구: 공·사 조직의 비교를 중심으로. 「정책분석평가학회보」, 22(4):285-316.
- 박경환. (2012). 기혼 여성관리자의 일-가정 관계가 관리능력, 직무만족, 조직몰입, 그리고 삶의 만족에 미치는 영향. 「대한경영학회지」, 25(2):879-905.
- 박희봉. (2002). 조직 내 사회자본 형성요인에 관한 연구. 「지방정부연구」, 6(1):221~237.
- 배병렬. (2011). AMOS 19 구조방정식모델링 원리와 실제. 청람출판사.
- 서인덕·이원형. (2006). 조직문화, 리더십 그리고 조직시민행동 간의 관계에 있어서 리더신뢰 및 조직몰입의 매개효과. 「인적자원관리연구」, 13(4):71~106.
- 손수진. (2010). 공식적 멘토링에서 프로테제의 멘토에 대한 신뢰가 직무만족, 그리고 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구. 「한국인적자원관리학회」, 17(2): 29-47.
- 송정수·이규용. (2009). 서번트 리더십이 직무자율성, 상사신뢰 및 창의성에 미치는 영향. 「산업경제연구」, 22(4):1911~1937.
- 신유형. (2008). 팀 수준 개인-조직 및 개인-직무 적합성이 팀 수준 조직시민행동과 팀 효능감에 미치는 영향. 「인사·조직 연구」, 16(1):1~35.
- 유민봉·박성민. (2013). 한국인사행정론, 서울: 박영사.
- 정기호. (2009). 정보시스템 기업의 상사-구성원 교환관계가 조직신뢰, 상사신뢰, 직무 만족에 미치는 영향. 「경제교육논총」, 57:271~287.
- 조영대. (2011). 호텔종사원의 갈등지각수준과 조직신뢰가 직무만족 및 직장몰입에 미치는 영향. 「대한관광경영학회」, 26(4):605-618.
- 조태준·신민철. (2011). 임파워먼트와 인식된 조직성과 간 관계에 대한 연구: 개인 및 조직 수준의 매개변수를 중심으로. 「행정논총」, 49(1):31~6.
- 지성구·장성희. (2008). 호텔 종사원간의 관계요인이 동료신뢰와 성과에 미치는 영향. 「대한

- 관광경영학회보, 23(1):23~42.
- 최익봉. (2005). 신뢰, 조직몰입, 조직시민행동간의 관련성에 관한 연구: 조직몰입의 매개적 역할. 「한국인사관리연구」, 29(4):169~204.
- 허명숙·천면중. (2009). A Study on the Impact of Employee's Person-Environment Fit and Information Systems Acceptance Factors on Performance: The Mediating Role of Social Capital. 「Asia Pacific Journal of Information Systems」, 19(2):1~42.
- 허정수·유영숙. (2009). 한국형 전략적 인적자원관리의 방향성 모색. 「한국비즈니스리뷰」, 2(1):223~248.
- 황봉취·문주현. (2005). 상사화 부하간 부합이 신뢰와 직무만족에 미치는 영향-호텔조직을 대상으로-. 호텔관광연구. 7(2):164-180.
- Bentler, P. M. (1990). Comparative Fit Indexes in Structural Models. *Psychological Bulletin*, 107(2):238~46.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York, Wiley: Basic Books.
- Bowen, D. E., Ledford, G. E. Jr. & Nathan, B. R. (1991). Hiring for the organization not the job. *Academy of Management Executive*, 5:35~51.
- Brewer, G. A. (2003). Building social capital: Civic attitudes and behavior of public servants. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 13(1):5~25.
- Brewer, G. A., Selden, S. C. & Facer II, Rex L. (2000). Individual Conceptions of Public Service Motivation. *Public Administration Review*, 60(3):254~64.
- Bright, L. (2007). Does person-organization fit mediate the relationship between public service motivation and the job performance of public employees?. *Review of Public Personnel Administration*, 27:361~379.
- \_\_\_\_\_. (2008). Does public service motivation really make a difference on the job satisfaction and turnover intentions of public employees?. *American Review of Public Administration*, 38:149~166.
- \_\_\_\_\_. (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.
- Buchanan, B. (1974). Government Managers, Business Executives, and Organizational Commitment, *Public Administration Review*, 35: 339~347.
- \_\_\_\_\_. (1975). Red Tape and The Service Ethic: Some Unexpected Differences Between Public and Private Managers. *Administration and Society*, 6:423~444.
- Cable, D. M. & Edwards, J. R. (2004). Complementary and Supplementary Fit: A Theoretical and Empirical Integration. *Journal of Applied Psychology*, 89(5):822~834.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A. & LePine, J. A. (2007). Trust, trustworthiness, and trust propensity: A

- meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4):909~927.
- Cook, J. D. & Wall, T. D. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfillment. *Journal of Occupational Psychology*, 53:39~52.
- Edwards, J. R. (1991). Person-job fit: a conceptual integration, literature review, and methodological critique. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 6:283~357.
- Frederickson, H. G. (1971). *Toward a New Public Administration. Toward a New Public Administration: The Minnowbrook Perspective*. Scranton, PA( Chandler Pub):309~331.
- Frederickson, H. G. & Hart, D.K. (1985). The Public Service and the Patriotism of Benevolence. *Public Administration Review*, 45(3):547~553.
- Fukuyama, F. (1995). *Trust : The social virtues and the creation of prosperity*. New York : The Free Press.
- Greenhaus, J. H., Callanan, G. A. & Godshalk, V. M. (2000). *Career Management Fort Worth*. The Dryden Press.
- Hair, J. F. Jr., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis*. 6th ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Joseph, E. E. & Winston, B. E. (2005). A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(1):6~22.
- Kiffin-Pertersen, S. A. & Cordery, J. L. (2003). Trust, Individualism and Job Characteristics as Predictors of Employee Preference for Teamwork. *International Journal of Human Resource Management*, 14(1): 93~116.
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49: 1~49.
- Kristof, A. L., Zimmerman, R. D., Johnson, E. C. & Henry, B. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2):281~342.
- Lauver, K. J. & Kristof-Brown, A. (2001). Distinguishing between employees' perceptions of person-job and person-organization fit. *Journal of Vocational Behavior*, 59:454~470.
- Lewis, J. D. & Weigert, A. (1985). Trust as a social reality. *Social Forces*, 63:967~985.
- Leisink, P. & Steijn, B. (2009). Public service motivation and job performance of public sector employees in the Netherlands. *International Review of Administrative Sciences*, 75(1):35-52.
- Light, P. C. (1999). *The new public service*. Washington, DC: Brookings Institutions Press.
- Locke, E. A. (1976). *Handbook of Industrial and Labor Relations Review*. Rand-McNally, Chicago, IL.

- March, J. G. & Olsen, J. P. (1995). *Democratic Governance*. New York: Free Press.
- Mason, E. S. (1995). Gender differences in job satisfaction. *Journal of Social Psychology*, 135:143-151.
- McCann, L., Hughes, C. M., Adair, C. G. & Cardwell, C. (2009), "Assessing job satisfaction and stress among pharmacists in Northern Ireland," *Pharmacy World & Science*, 31(2), 188-194.
- Muchinsky, P. M. & Monahan, C. J. (1987). What is person environment congruence -supplementary versus complementary models of fit. *Journal of Vocational Behavior*, 31(3), 268-277.
- Nooteboom, B. & Six, F. (2003). "Introduction", in B. Nooteboom and F. Six(Eds.), *The Trust Process in Organizations: Empirical Studies of the Determinants and the Process of Trust Development*, Northampton, MA: Edwar Elgar,1~15.
- Nyhan, R. C. & Marlowe, H. A. (1997). Development and psychometric properties of the organizational trust inventory. *American Review of Public Administration*, 30(1):614~635.
- Park, S. M. (2012). Toward the Trusted Public Organization: Untangling the Leadership, Motivation, and Trust Relationship in U.S. Federal Agencies. *The American Review of Public Administration*, 42(5):562~590.
- Park, S. M. & Rainey, H. G. (2007). Antecedents, Mediators, and Consequences of Affective, Normative, and Continuance Commitment Empirical Tests of Commitment Effects in Federal Agencies. *Review of Public Personnel Administration*, 27(3): 197~226.
- \_\_\_\_\_. (2012). Work motivation and social communication among public managers. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(13):2630~2660.
- Perry, J. L. (1996). Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity. *Journal of Public Administration Research Theory*, 6(1):5~22.
- Perry, J. L. & Hondeghem, A. (2008). Building theory and empirical evidence about public service motivation. *International Public Management Journal*, 11(1):3~12.
- Perry, J. L. & Porter, L. (1982). Factors Affecting the Content for Motivation in Public Organizations. *Academy of Management Review*, 7:89~98.
- Perry, J. L. & Wise, L. R. (1990). The Motivation Bases of Public Service. *Public Administration Review*, 50(3):367~373.
- Rainey, H. G. & Steinbauer, P. (1999). Galloping elephants: Developing elements of a theory of effective government organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 9:1~32.
- Robbins, S. P. (2003). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications*, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41:574~599.

- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S. & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23, 393-404.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: human needs and the self-determination of behaviour." *Psychological Inquiry*, 11: 319-338.
- Steffy, B. D., Shaw, K. N. & Noe, A. W. (1989). Antecedents and consequences of job search behaviors. *Journal of Vocational Behavior*, 35(3):254-269.
- Steiger, J. H. (1990). Structural Model Evaluation and Modification: An interval Estimation Approach. *Multivariate Behavioral Research*, 25(2):173-180.
- Tellefsena, T. & Thomas, G. P. (2005). The antecedents and consequences of organizational and personal commitment in business service relationships. *Industrial Marketing Management*, 34(1):23-37.
- Vandenabeele, W. (2007). Toword a Theory of Public Service Motivation: A Institutional Apporoach. *Public Management Review*, 9(4):545-556.
- Warr, P. B., Cook, J. D. & Wall, T. D. (1979). Scales for the measurement of work attitudes and psychological well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 58, 229-242.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W. & Lofquist, L. H. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation XXII. Minneapolis, Minnesota: University of Minnesota Industrial Relations Center Work Adjustment Project.
- Wexley, K. N. & Yukl, G. A. (1984), *Organizational Behavior and Personnel Psychology*, Homewood, IL: Richard D, Irwin, Inc.
- Wright, B. E. (2004). The Role of Work Context in Work Motivation: A Public Sector Application of Goal and Social Cognitive Theories. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14(1):59-78.
- \_\_\_\_\_. (2007). Public service and motivation: Does mission matter? *Public Administration Review*, 67(1):54-64.
- Wright, B. E. & McMhan, G. C. (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, 18(2):295-320
- Wright, B. E. & Pandey, S. K. (2008). Public Service Motivation and the Assumption of Person—Organization Fit Testing the Mediating Effect of Value Congruence. *Administration & Society*, 40(5):502-521.
- \_\_\_\_\_. (2011). Public Organizations and Mission Valence When Does Mission Matter?. *Administration & Society*, 43(1):22-44.
- Zucker, L. (1986). Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure. *Research in Organizational Behavior*, 8:53-111.

- 박성민(朴盛民): The University of Georgia에서 행정학 박사학위를 취득하고, 현재 성균관대 행정학과/국정관리대학원 부교수로 재직 중이다. 관심분야는 인적자원관리 및 인적자원개발, 행정관리 및 조직개혁, PSM, 리더십이며, 주요 논문에는 Determinants of Positive Job Attitude and Behavior in the Asian Work Context: Evidence from Korean Central Government Agencies, Of Alternative Waves and Shifting Shores: The Configuration of Reform Values in the U.S. Federal Bureaucracy와 주요저서로는 한국인사행정론 등이 있다(sm28386@skku.edu).
- 김민영(金旻映): 성균관대 국정관리대학원 박사과정에 재학 중이며, 주요 관심분야는 NGO 조직인사관리, 전략적 인적자원관리(SHRM), 중국적 리더십 등이다. 주요 논문에는 비영리조직 (NGO) 관리자들의 직업선택 동기에 대한 실증 분석:공식화와 멘토링의 매개효과를 중심으로와 ‘일과 삶 균형’ 정책과 정책 부합성이 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구:공공조직과 민간조직을 중심으로 등이 있다(minimum19@gmail.com).
- 김민정(金旻靜): 성균관대 국정관리대학원 석사과정에 재학 중이며, 주요 관심분야는 NGO 조직 관리, 인적자원관리 및 인적자원개발, 시민 참여 등이다. 주요 논문에는 ‘일과 삶 균형’ 정책과 정책 부합성이 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구:공공조직과 민간조직을 중심으로가 있다(upmjok@gmail.com).

---

투 고 일 자: 2013년 5월 1일

심 사 일 자: 2013년 5월 9일(초심), 2013년 6월 17일(재심)

게재확정일자: 2013년 6월 20일

## Abstract

### Exploring the impacts of person-job fit (P-J Fit) and person-organization fit (P-O Fit) on organizational outcomes : With a focus on the mediating effects of interpersonal and organizational trust

..... Park, Sung-Min · Kim, Min-Young · Kim, Min-Jeong

Drawing upon a strategic human resource management(SHRM) perspective, this research probes the relationship among P-J Fit, P-O Fit, trust, and organizational outcomes(i.e., two different work disposition such as job satisfaction and public service motivation[PSM]) among central government officials employed in Korean public agencies. The results from both quantitative(i.e., SEM) and qualitative(in-depth interviews) approaches indicates that, first, while P-O Fit substantially explain the variations of trust(i.e., interpersonal and organizational trust) of Korean public employees, P- J Fit does not provide any significant effects on trust. Second, whereas both types of trust are positively associated with job satisfaction, interpersonal trust is only related to PSM. Third, analyses of mediating effects of trust reveal that, while only organizational trust mediates the relationship between P-J Fit and job satisfaction significantly, both of interpersonal and organizational trust play significant and positive mediating roles between P-O Fit and job satisfaction. These findings also endorse the argument that trust building processes could be viewed as being critical factors of organizational socialization within the public sector. Theoretical and practical implications and limitations of this research are also discussed.

**Keywords** : P-J Fit; P-O Fit; Interpersonal Trust; Organizational Trust; Public Service Motivation(PSM); Job Satisfaction; Human Resource Management; Public Management; Mediating Effects