DBpia

중앙행정기관 인사혁신 가치의 보편성과 특수성에 관한 연구
- 조직 특성별 차이 검증을 중심으로

저자
(Authors)

김선아, 박성민

출처
(Source)

한국행정논집 29(2), 2017.6, 325-356 (32 pages)
Korean Public Administration Quarterly 29(2), 2017.6, 325-356 (32 pages)

발행처
(Publisher)

한국정부학회
Korean Association of Governmental Studies

URL

http://www.dbpia.co.kr/Article/NODE07200822

APA Style

김선아, 박성민 (2017). 중앙행정기관 인사혁신 가치의 보편성과 특수성에 관한 연구. 한국행정논집, 29(2), 325-356.

이용정보
(Accessed)

성균관대학교
115.145.73.***
2017/08/23 15:27 (KST)

저작권 안내

DBpia에서 제공되는 모든 저작물의 저작권은 원저작자에게 있으며, 누리미디어는 각 저작물의 내용을 보증하거나 책임을 지지 않습니다. 그리고 DBpia에서 제공되는 저작물은 DBpia와 구독계약을 체결한 기관소속 이용자 혹은 해당 저작물의 개별 구매자가 비영리적으로만 이용할 수 있습니다. 그러므로 이에 위반하여 DBpia에서 제공되는 저작물을 복제, 전송 등의 방법으로 무단 이용하는 경우 관련 법령에 따라 민, 형사상의 책임을 질 수 있습니다.

Copyright Information

Copyright of all literary works provided by DBpia belongs to the copyright holder(s)and Nurimedia does not guarantee contents of the literary work or assume responsibility for the same. In addition, the literary works provided by DBpia may only be used by the users affiliated to the institutions which executed a subscription agreement with DBpia or the individual purchasers of the literary work(s)for non-commercial purposes. Therefore, any person who illegally uses the literary works provided by DBpia by means of reproduction or transmission shall assume civil and criminal responsibility according to applicable laws and regulations.

일반논문 「한국행정논집」 제29권 제2호(2017 여름) : 325~356
DOI: http://dx.doi.org/10.21888/KPAQ.2017.6.29.2.325

중앙행정기관 인사혁신 가치의 보편성과 특수성에 관한 연구: 조직 특성별 차이 검증을 중심으로*

김 선 아*
박 성 민**

본 연구는 "우리나라 중앙행정기관의 인사혁신에 있어 중요도의 차이를 발생시키는 조직적 특성과 이에 따른 인사혁신 가치의 보편성과 특수성은 무엇인가?"라는 연구 질문을 바탕으로 김선아·박성민 (2016)과 박성민 (2017)의 인사혁신 과정모형에 기초하여 중앙행정기관별 인사혁신 가치 실현의 최적화 방안에 대해 논의하였다. 이에 본 연구에서는 초점 집단 인터뷰를 통해 정부 인사행정 및 인사혁신에 있어 고려되어야 할 조직 특성을 도출하였고, 전문가 설문조사 및 정부 통계 자료를 바탕으로 중앙행정기관의 조직 특성에 따른 인사혁신 가치의 보편성과 특수성을 검증하였다.

연구 결과 정부 인사행정 및 인사혁신에 있어 고려되어야 할 조직 특성으로 조직의 제도 특성 (위상, 예산, 인원규모, 특정직 비율), 업무 특성 (일반성, 전문성, 전략성), 정책 특성 (기능, 유형) 등을 도출할 수 있었고, 특히 조직의 제도 특성 중 위상, 예산, 특정직 비율이, 업무 특성 중 일반성, 전문성, 전략성 수준이, 정책 특성 중 기능 특성이 인사혁신에 있어 중요도의 차이를 발생시키는 조직 특성임을 알 수 있었다. 종합해서 살펴볼 때, 이러한 조직 특성을 바탕으로 김선아·박성민 (2016)과 박성민 (2017)의 인사혁신 과정모형에서 제시한 핵심 인사혁신 가치에 대한 보편성과 특수성 검증 결과 제도혁신의 "외적 다양성", "질적 우수성", "내적 다양성", "경쟁성", "공정성", "소극적 관리", "적극적 관리", 사람혁신의 "자율성", "바른 리더십", "바른 팔로워십", 문화혁신의 "심리자본" 등은 보편성을 갖는 인사혁신 가치로 확인되었다. 반면, 제도혁신의 "전략성", "체계성", "외적개방성", "양적우수성", "내적개방성", 사람혁신의 "공공성", 문화혁신의 "사회자본", "부정적 공직문화 철폐", "긍정적 공직 문화 구축" 등은 특수성을 갖는 인사혁신 가치로 확인되었다. 이러한 연구 결과를 바탕으로 본 연구에서는 중앙행정기관의 조직 특성에 따른 인사혁신 가치 실현의 최적화 방안에 대해 논의하였다.

[주제어: 인사행정, 인사혁신, 조직특성, 보편성, 특수성]

* 본 논문은 김선아의 박사학위 (성균관대학교 국정전문대학원, 2016) 논문 "정부 인사혁신 가치 실현의 최적화에 관한 연구 (지도교수: 박성민)"의 일부를 수정 및 발전시킨 것이다. 본 논문은 해당 학술지 투고 이전에 2016년 한국인사행정학회 춘계 연합 국제학술대회에서 발표하였다.

** 성균관대학교 국정전문대학원 BK 21 PLUS 사업단 연구교수, 주저자
*** 성균관대학교 행정학과/국정전문대학원 부교수, 교신저자

성균관대학교 | IP: 115.145.73.*** | Accessed 2017/08/23 15:27(KST)

Ⅰ. 서 론

더 좋은 정부를 구현하기 위해 각국 정부는 다양한 정부 혁신 활동을 전개한다. 이때, 대부분의 국가에서 정부혁신의 핵심 전략으로 다루어지고 있는 것이 인사혁신이다(김선아 · 박성민, 2016: 179). 국정 운영의 핵심 주체인 공무원의 역량 및 행태를 개선하고자 하는 노력이 함께 수반될 때 정부혁신 활동의 성과가 극대화 될 수 있기 때문이다(김선아 · 박성민, 2016; 박성민, 2017). 이에 학문적 · 실무적 차원에서 보다 발전적인 인사혁신 체계를 구축하기 위한 논의가 활발하게 전개되고 있으며 중앙인사기관인 인사혁신처는 다양한 인사혁신 제도들을 구현하여 이를 적극적으로 전파하고 있다. 다만, 인사혁신처의 활동을 중심으로 현재 우리나라에서 추진하고 있는 인사혁신의 목적과 인사혁신 제도의 중요성에는 범국민적 공감대가 형성된 상태이지만 일부 부처에서는 혁신 제도를 도입하고 실행하는데 있어 어려움을 호소하고 있는 실정이다. 정부 인사혁신을 추진하는데 있어 획일적인 제도를 구축하여 이를 모든 중앙행정기관에 일괄적으로 적용하다 보니 일부 부처에서 혁신 제도와 조직 간의 정합성 저하 문제가 발생하고 있기 때문이다. 이에 본 연구는 현재 우리나라에서 시행되고 있는 인사혁신 정책 및 프로그램에 대한 개별 부처의 수용성 저하 문제에 주목하여 중앙행정기관의 조직 특성을 고려한 정부 인사혁신 가치 실현의 최적화 방안을 탐색하고자 하는 문제의식에서 출발하였다.

인적자원관리 및 인사혁신에 있어 조직 특성을 고려한 차별적 접근의 중요성은 전략적 인적자원관리(SHRM: Strategic Human Resource Management)의 관점에서 발견할 수 있다. 본질적으로 전략적 인적자원관리는 “정합성(Fit)“을 강조하는 개념이다. 전략적 인적자원관리는 수평적 정합성 차원에서 인적자원관리 기능 간의 조화(Congruence)를 바탕으로 수직적 정합성 차원인 조직의 최상위 비전 및 미션과 인적자원관리 전략 간의 일치성(Alignment)을 강조하기 때문이다 Wright & Snell, 756). 그러나 Wright & Snell(1998)은 전략적 인적자원관리의 효과적 실현을 위해서는 ”정합성“과는 다소 상충되는 개념인 ”유연성(Flexibility)"을 통합적으로 강조해야 한다고 설명하였다(Wright & Snell, 1998: 757-758). 개별 조직 및 개별 단위가 처한 환경 변화에 선제적으로 대응하기 위해서는 이들에게 적정 수준의 재량권이 부여되어야 하기 때문이다. 특히 공공조직과 민간조직의 인사관리를 논의하는데 있어 보편적 접근법(Universalistic Approach)을 강조하였던 과거의 접근방식이 상황적 접근법(Contingency Approach)으로 변화하면서 전략적 인적자원관리의 실현에 있어 정합성과 유연성을 통합적으로 고려해야 한다는 Wright & Snell(1998)의 논의는 더욱 설득력을 얻게 되었다.

이에 본 연구는 “우리나라 중앙행정기관의 인사혁신에 있어 중요도의 차이를 발생시키는 조직적 특성과 이에 따른 인사혁신 가치의 보편성과 특수성은 무엇인가?”라는 연구 질문을 바탕으로 김선아 · 박성민(2016)의 인사혁신 과정모형에 기초하여 중앙행정기관의 조직 특성에 따른 인사혁신 가치 실현의 최적화 방안에 대해 논의하였다. 이에 본 연구에서는 초점 집단 인터뷰를 통해 정부 인사행정 및 인사혁신에 있어 고려되어야 할 조직 특성을 도출하였고, 전문가 설문조사 및 정부 통계 자료를 바탕으로 중앙행정기관의 조직 특성에 따른 인사

성균관대학교 | IP: 115.145.73.*** | Accessed 2017/08/23 15:27(KST)

혁신 가치의 보편성과 특수성을 검증하였다. 이를 위해 제2장에서는 인사혁신 및 인사혁신과 조직특성에 관한 이론적 논의 및 선행연구 검토를 진행하였으며 이를 바탕으로 제3장에서는 분석의 틀을 도출하여 연구내용과 연구방법에 대한 논의를 진행하였다. 다음으로 제4장에서는 초점 집단 인터뷰 및 전문가 설문조사, 정부 통계 자료를 바탕으로 조직 특성별 핵심 인사혁신 가치에 대한 중요도 인식 차이 검증을 통해 인사혁신 가치의 보편성과 특수성을 규명하였으며 제5장에서는 실증분석 결과를 바탕으로 본 연구의 이론적·정책적 함의를 제시하였다.

Ⅱ. 이론적 논의 및 선행 연구 검토

1. 이론적 논의

1) 인사혁신

정부 인사혁신은 국정운영의 핵심 주체인 공무원의 행태와 공직 문화를 발전적으로 변화시키기 위한 노력을 포괄하는 용어이다. 특히 과거의 인사혁신은 제도혁신에 중점을 두었지만(중앙인사위원회, 2005; 백종섭 외, 2007), 현재의 인사혁신은 제도혁신 뿐만 아니라 공공조직의 구성원, 공직 문화 등의 개선에 대한 포괄적 접근을 강조한다(박성민 외, 2015; 김선아·박성민, 2016; 인사혁신처, 2016, 박성민, 2017). 이에 인사혁신은 “정부의 인사행정 프로세스를 지속적으로 개선하고, 공무원 개인에게 올바른 가치를 내재화하여, 바람직한 공직 문화를 형성해 나가는 과정”으로 이해할 수 있다(김선아·박성민, 2016: 179).[1)]

특히 김선아·박성민(2016)은 내용 분석과 초점집단인터뷰를 통해 정부 인사혁신의 핵심 차원을 제도혁신, 사람혁신, 문화혁신을 기반 조성 단계와 체계화 단계로 구분하여 〈그림 1〉과 같은 인사혁신 과정모형을 도출하였다.[2)] 해당 연구는 모집·선발, 교육·훈련, 유지·활용, 평가·보상, 퇴직 관리 등 인적자원관리 프로세스 별로 강조되고 있는 인사혁신 가치를 도출하기 위해 203편의 연구논문을 대상으로 내용분석을 진행하였고 더불어 중앙행정기관 인사담당자 12인과 학계 전문가 3명과의 초점집단인터뷰(FGI)를 시행하였다. 내용분석의 경우 국제

1) 박성민 외(2015), 김선아·박성민(2016), 박성민(2017)은 인사혁신의 3대 핵심 차원인 제도혁신, 사람혁신, 문화혁신을 다음과 같이 정의하였다(박성민 외, 2015; 김선아·박성민, 2016: 181-182; 박성민, 2017).
- 제도혁신: 인적자원관리 프로세스인 모집·선발, 교육·훈련, 유지·활용, 평가·보상, 퇴직관리 등의 5단계를개선하기 위한 노력
- 사람혁신: 공무원 개인에게 올바른 직업관을 정립하고 올바른 윤리의식을 확립하려는 노력
- 문화혁신: 공무원 사회에서 발생하는 부정적 관행을 개선하고 바람직한 공직문화를 형성해 나가고자 하는 노력

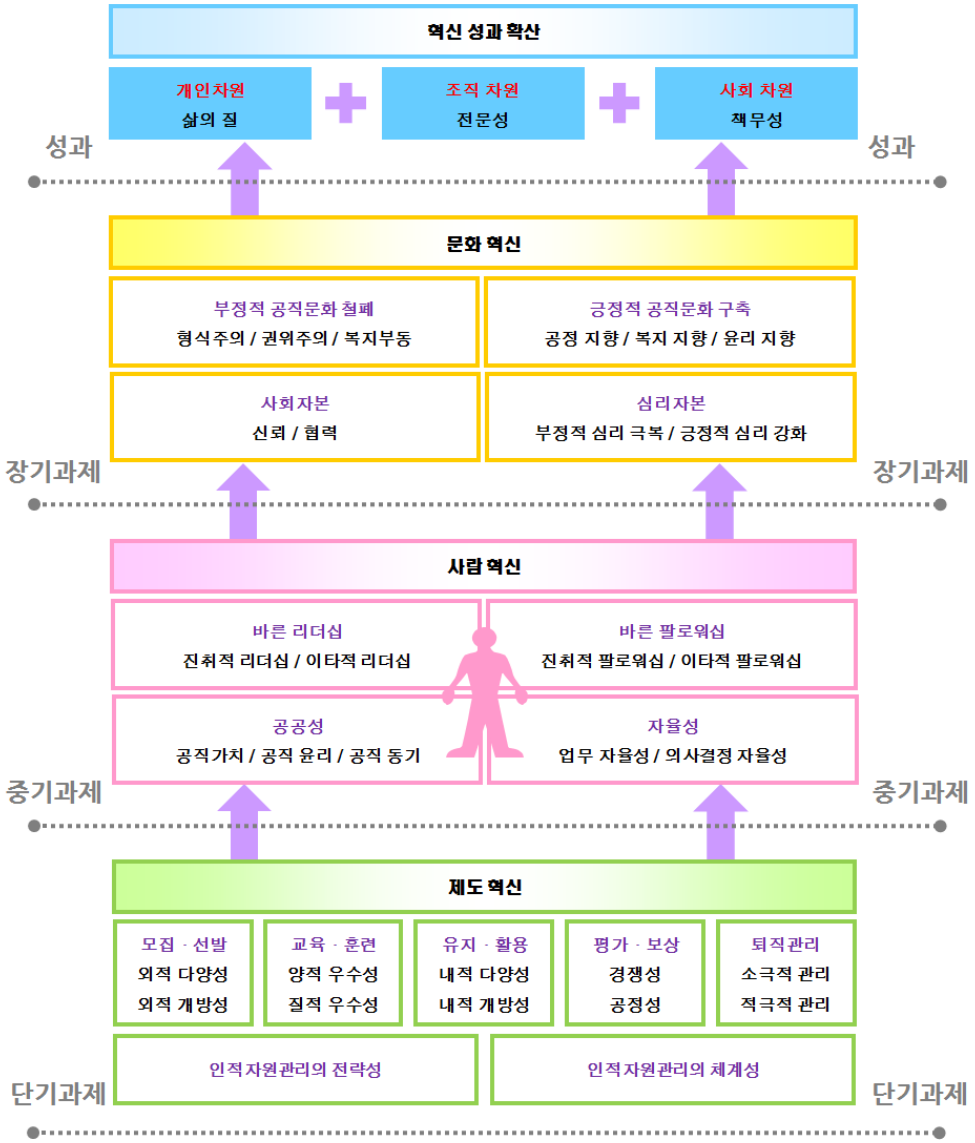
2) 기반 조성 단계는 제도혁신, 사람혁신, 문화혁신을 가능케 하는 토대 차원으로 이해할 수 있고, 체계화 단계는 핵심 인사혁신 가치를 제도, 사람, 문화에 내재화 시키는 단계라 설명하였다(박성민 외, 2015; 김선아·박성민, 2016: 184).

성균관대학교 | IP: 115.145.73.*** | Accessed 2017/08/23 15:27(KST)

저널 중 Journal of Public Administration and Theory(JPART), Public Administration, Review(PAR), Review of Public Personnel Administration(ROPPA) 등 3개를, 국내저널 중 한국행정학보, 한국인사행정학회보, 한국사회와 행정연구 등 3개를 대상으로 인사행정 및 인사혁신과 관련된 62개 용어를 입력하여 총 203편의 논문을 선정하여 진행하였다. 특히 해당 연구는 보다 적실한 인사혁신 가치를 도출하기 위해 내용 분석을 통해 학문적 차원에서 강조되고 있는 인사혁신 가치를 논의하였고, 초점집단인터뷰를 통해 실무적 차원에서 강조되고 있는 인사혁신 가치를 논의한 후, 이를 종합하여 핵심 인사혁신 가치를 도출하였다. 본 연구에서는 중앙행정기관 인사혁신 가치의 보편성과 특수성을 규명하기 위한 분석의 틀로서 김선아·박성민(2016) 및 박성민(2017)의 인사혁신 과정모형을 인용하였다. 인사혁신 과정 모형에서는 제도혁신의 기반 조성 단계에서 지향해야 하는 핵심 인사혁신 가치로 “전략성”과 “체계성”을 제시하였고, 체계화 단계에서 지향해야 하는 핵심 인사혁신 가치로 모집·선발 부문에서는 “외적 다양성”과 “외적 개방성”을, 교육·훈련 부문에서는 “양적 우수성”과 “질적 우수성”을, 유지·활용 부문에서는 “내적 다양성”과 “내적 개방성”을, 평가·보상 부문에서는 “경쟁성”과 “공정성”을, 퇴직 관리 부문에서는 “소극적 관리”와 “적극적 관리”를 제시하였다. 그리고 사람혁신의 기반 조성 단계에서 지향해야 하는 핵심 인사혁신 가치로 “공공성”과 “자율성”을 제시하였고, 체계화 단계에서 지향해야 하는 핵심 인사혁신 가치로 “바른 리더십”과 “바른 팔로워십”을 제시하였다. 마지막으로 문화혁신의 기반 조성 단계에서 지향해야 하는 핵심 인사혁신 가치로 “사회자본”과 “심리자본”을 제시하였고, 체계화 단계에서 지향해야 하는 핵심 인사혁신 가치로 “부정적 공직문화 철폐”와 "긍정적 공직문화 구축“을 제시하였다.

성균관대학교 | IP: 115.145.73.*** | Accessed 2017/08/23 15:27(KST)

〈그림 1〉 인사혁신 과정모형



자료: 김선아 · 박성민(2016: 205)의 연구 인용, 박성민(2017: 33)의 연구 일부 인용

2) 인사혁신과 조직특성

일찍이 경영학과 조직심리학 분야에서는 조직의 인사관리에 있어 인적자원관리제도와 조직과의 정합성 문제를 중요하게 다루어왔다(Drazin & Van de Ven, 1985; Wright & Snell, 1998). 과거 인사관리를 논의하는데 있어서 지배적인 접근 방식은 보편적 접근법(Universalistic Approach)으로 이는 고성과 조직에서 공통적으로 나타나는 인적자원관리 방식을 최선의 인적자원관리 방식이라고 간주하는 접근 방법이다. 이는 기본적으로 모든 조직에 통용되는 최고의 인사관리제도가 존재할 수 있다는 가정에 근거한다. 그러나 Drazin & Van de Ven(1985)은

성균관대학교 | IP: 115.145.73.*** | Accessed 2017/08/23 15:27(KST)

이와는 다른 시각에서 인적자원관리제도가 조직과 얼마만큼 정합성을 갖느냐에 따라 조직의 성과가 달라질 수 있다고 설명하면서 조직의 인사관리에 있어 상황적 접근법(Contingency Approach)의 중요성을 강조하였다. 상황적 접근법에 따르면 각 조직에 맞는 최선의 인적자원관리 방식은 조직 구성원들의 특징, 조직 구조, 조직 문화, 조직의 내·외부적 환경에 따라 달라 질 수 있다(Drazin & Van de Ven, 1985). 이러한 맥락에서 인사관리 및 조직관리에 있어 조직 구성원의 개인적 특성은 주요 성과의 선행 변수로서의 역할을 수행하였지만, 조직적 특성은 조절변수 및 매개변수, 통제변수로서 중요하게 다루어져왔다. 그렇다면 정부의 인적자원관리 및 인사혁신 전략을 수립하는데 있어 고려해야할 조직 특성은 무엇일까? 인사관리 전략과 주요 성과 간의 관계 규명에 있어 고려해야 하는 주요 조직적 특성으로는 제도 특성과 업무 특성 등 두 가지 차원을 살펴볼 수 있다.

첫째, 제도 특성은 조직의 규모, 조직의 구조, 조직의 위상 등을 의미한다(Talacchi, 1960; Indik, 1963; Blau, 1968; Klatzky, 1970; Blau & Schoenherr, 1971; Gremillion, 1984; Kalleberg & Van Buren, 1994). 먼저 Talacchi(1960)는 실증 분석을 통해 조직의 규모가 분업의 정도, 업무의 세분화 정도, 지위 차이 등을 유발하면서 주요 성과 변수에 영향을 미친다는 점을 증명하면서 조직 관리 및 인사 관리에 있어 조직 규모와 같은 공식적 특성에 대한 고려가 중요함을 강조하였다(Talacchi, 1960: 898). 이와 더불어 Gremillion(1984)은 관리적 혁신을 수용하는데 있어 조직의 규모가 영향요인이라는 점을 설명하였고, Kalleberg & Van Buren(1996) 역시 조직의 규모가 직무 보상 및 조직 구성원들의 자율성 및 승진의 기회 등을 결정하는데 있어 주요한 변수임을 강조하였다. 이밖에도 Indik(1963), Blau(1968), Klatzky(1970), Blau & Schoenherr(1971) 등은 관리 규모, 권한 구조의 위계성, 통제의 범위 등과 같은 특성이 관리적 차원의 성과 측면에서 차이를 발생시키는 조직 특성이라고 언급하였다. 다만 Kimberly(1976)는 조직관리 및 인사관리에 있어 조직의 제도적 특성에 따라 성과 변수에 차이가 발생함에도 불구하고 "왜(Why)?" 그리고 "어떻게(How)?"와 같은 메커니즘을 설명하는 것은 여전히 설명이 부족한 상태이기 때문에 이를 '이론적 황무지(Theoretical Wasteland)'라 표현하였다(Kimberly, 1976; 573).

둘째, 업무 특성은 업무의 일반성 수준, 전문성 수준, 자율성 수준 등을 의미한다(Talacchi, 1960; Judge et al., 2000; Piccolo & Colquitt, 2006; 임헌만, 2009). Judge et al.(2000), Piccolo & Colquitt(2006) 등은 Hackman & Oldham(1980)의 직무특성이론을 바탕으로 인사관리 및 조직관리의 주요 성과를 측정하는데 있어 기능 다양성, 과업 정체성, 과업 중요성, 자율성, 환류 등의 핵심 직무 차원을 중요하게 고려해야 함을 설명하였다. 다만 이러한 직무 특성은 인사관리 전략과 주요 성과 변수 간의 차이를 유발하기 보다는 성과의 선행 변수로 제시되고 있었다. 이와 달리 Talacchi(1960)는 조직 관리 전략과 성과 간의 관계 규명에 있어 업무 특성인 노동의 전문화 수준이 차이를 발생시키는 주요 요인임을 강조하였으며 임헌만(2009)은 중앙행정기관을 대상으로 당시 공공부문에 도입된 혁신적 인적자원관리 제도라 할 수 있는 경력관리제도의 발전방향을 논의하는데 있어 업무의 전문성 수준 및 일반성 수준을 핵심 변수로 다루고 있었다. 이러한 논의와 더불어 전통적으로 국가별 공공 인적자원관리 및 인사혁신을 논의하는데 있어 운영상의 기본 원리라 할 수 있는 계급제와 직위분류제의 특징을 살펴볼

성균관대학교 | IP: 115.145.73.*** | Accessed 2017/08/23 15:27(KST)

때, 업무 특성은 인적자원관리 전략 및 인사혁신 전략을 구성하는데 있어 반드시 고려해야 하는 핵심 요인임을 알 수 있다. 계급제 하에서 양성하고자 하는 인재상은 일반행정가(Generalist)로서 일반적 업무 능력을 강조하고, 직위분류제 하에서 양성하고자 하는 인재상은 전문행정가(Specialist)로서 전문적 업무 능력을 강조한다. 이러한 인재상의 차이를 바탕으로 계급제와 직위분류제는 인적자원의 확보, 개발, 유지·활용, 평가·보상 등 인적자원관리 체계 전반에 걸쳐 서로 다른 관리 전략을 구현하고 있다. 양성하고자 하는 인재상, 달리 말해 조직 구성원이 갖추어야 할 업무 역량, 업무적 특성이 어떠한지에 따라서 효과적인 인적자원관리 방식 및 인사혁신 전략이 달라지기 때문이다.

이러한 논의를 종합하여 본 연구에서는 조직 구성원들의 개인적 특성 및 조직적 특성에 따라 각 조직에 맞는 최선의 인적자원관리 방식이 달라질 수 있다는 상황적 접근법을 기반으로 인사혁신에 있어 고려해야 하는 주요 조직 특성을 도출하고 해당 조직 특성에 따른 인사혁신 가치의 보편성과 특수성을 논의하였다.

2. 선행 연구 검토

정부 인사혁신과 관련된 주요 선행연구 검토 결과 기존 연구는 1) 각국 정부가 추진하는 인사혁신의 현황을 진단하고 발전방향을 제시하는 해석적 연구, 2) 인사혁신에서 중요시 다루어야 할 핵심 가치를 도출한 탐색적 연구, 그리고 3) 임의 고용 제도, 성과 기반 평가 및 보상 체계, 가족친화제도 등 최근 강조되고 있는 개별 인사혁신 제도와 효과성 간의 관계를 규명한 분석적 연구 등으로 구분하여 살펴볼 수 있었다(Battaglio & Condrey, 2006; Nigro & Kellogugh, 2008; Battaglio, 2010; Park & Joo, 2010; Kim & Wiggins, 2011; Park & Joaquin, 2012; Stazyk 2013; Kim & Kellough, 2014; 박홍식, 2005; 백종섭 외, 2007; 박성민 외, 2015; 김선아·박성민, 2016; 김민강·박통희, 2008; 고재권, 2014; 노종호·한승주, 2014).

다만, 이론적 논의에서 살펴본 바와 같이 각 조직이 보유하고 있는 제도적 특성 및 내재화되어 있는 관습적 특성, 조직 내 구성원들이 담당하는 직무 특성, 조직이 추진하는 정책적 특성 등에 따라 최적의 인사관리 방식과 인사혁신의 방향이 달라질 수 있음에도 불구하고 기존의 선행연구에서는 정부 인사행정 및 인사혁신의 발전 방향을 논의하는데 있어 조직의 특성을 주요 변수로 고려하지 않고 있음을 확인할 수 있었다. 일부 선행연구에서 특정 인사제도를 운영하는데 있어 직무 특성 차원에서 특수직 공무원에 대한 차별적 접근의 필요성을 강조하고 있었으나, 조직적 특성에 대한 차별적 접근의 필요성에 대한 논의는 심도 있게 다루어지지 못했음을 알 수 있었다. 이에 본 연구에서는 각 조직이 처한 상황적 맥락과 외부적 환경에 따라 조직에 적합한 최선의 인적자원관리 방식은 달라질 수 있다는 상황적 접근법을 토대로 정부의 인사행정 및 인사혁신을 조망하였다. 이에 정부 인사행정 및 인사혁신에 있어 조직의 제도 특성, 업무 특성, 정책 특성을 고려하여 인사혁신 가치의 보편성과 특수성을 검증하였다.

성균관대학교 | IP: 115.145.73.*** | Accessed 2017/08/23 15:27(KST)

〈표 1〉 인사혁신에 관한 선행 연구 검토

연구유형	저자	연구 대상	연구 내용
해석적 연구	Battaglio & Condrey (2006)	미국 주정부 & 지방정부	■미국 주정부 및 지방정부의 인사관리 및 인사혁신의 특징을 살펴봄으로써 급진적 혁신보다 현대화된 전략적 혁신이 보다 효과적임을 확인함
	Park & Joo (2010)	한국 중앙행정기관	■노무현 정부의 신공공관리론적 인사혁신 주요 업적에 대한 개혁 이니셔티브, 조정메커니즘, 작동원리에 대해 논의
	Nigro & Kellogugh (2008)	미국 주정부	■1993년 이후 약 15년간 신공공관리론 패러다임을 바탕으로 진행된 인사혁신의 특징과 흐름을 살펴봄으로써 일반적으로 분권화, 규제 완화, 근로자 보호의 완화 등의 특징을 갖고 있었으며 조지아 주정부, 플로리다 주정부 등을 포함한 일부 주정부의 경우 전통적인 임의 고용제도와 같이 전통적인 실적주의의 대체를 포함하는 급진적 인사혁신이 이루어졌음을 설명함
	박홍식 (2005)	한국 지방행정기관	■지방정부 인사혁신의 문제점을 살펴보고 지방정부 인사혁신의 발전방향으로써 인사교류위원회의 신설, 공무원 시험체계의 정비, 연수교육의 강화 등을 제시하였음
	백종섭 외 (2007)	한국 중앙행정기관	■공무원의 인식조사를 바탕으로 노무현 정부의 인사혁신 아젠다별(투명하고 공정한 선발시스템 구축, 차별없는 균형적 인재등용, 전문성 강화를 위한 경력개발 체계 구축, 공공 인적자원 핵심역량 강화, 다양한 평가시스템의 개발 및 활용, 보수합리화와 성과 주의 보상 기반 조성, 상생적 공무원 노사관계 구축, 탄력적인 인력관리 체제 구축, 공직경쟁력 강화를 위한 임용제도 다양화, 국가인사기능 통합과 자율·분권화) 적합성, 적절성, 효과성 평가하고 인사혁신의 발전방향 논의
탐색적 연구	Park & Joaquin (2012)	미국 연방정부	■미국 연방정부 내에서 신공공관리(NPM) 혁신 가치인 성과 및 결과 지향 가치, 시장 및 고객 지향 가치, 목표 및 전략 지향 가치 등과 후기-신공공관리(Post-NPM) 혁신 가치인 형평성 가치, 인본주의 가치, 민주성 가치 등의 영향 및 변화에 대해 논의함
	박성민 외 (2015)	한국 중앙행정기관	■제도혁신, 사람혁신, 문화혁신별 중앙행정기관의 인사혁신 활동에 대한 정량 및 정성 측정 지표 도출
	김선아·박성민 (2016)	한국 중앙행정기관	■제도혁신, 사람혁신, 문화혁신을 기반조성 및 체계화 단계로 구분하고 각각의 핵심 인사혁신 가치를 도출하여 인사혁신 과정모형 제시
분석적 연구	Battaglio (2010)	미국 주정부	■임의 고용 제도(At-Will Employment) - 동기 부여 간의 관계 규명
	Kim & Wiggins (2011)	미국 연방정부	■가족 친화 정책 - 만족도, 이직의도, 조직 몰입 간의 관계 규명
	Stazyk (2013)	미국 지방정부	■성과 기반 보상체계(Pay for Performance) - 공공 서비스 동기 간의 관계 규명
	Kim & Kellough (2014)	미국 주정부	■임의 고용 제도(At-Will Employment) - 책임성(Responsiveness), 효과성(efficiency), 유연성(Flexibility), 생산성(Productivity) 간의 관계 규명
	김민강·박통희 (2008)	한국 지방행정기관	■ 인사의 공정성 - 조직 신뢰 및 조직 시민 행동 간의 관계 규명
	고재권 (2014)	미국 연방정부	■ 가족 친화 정책 - 조직 몰입, 직무 관여, 조직 시민 행동, 조직 성과 간의 관계 규명
	노종호·한승주 (2014)	한국 지방행정기관	■ 가족 친화정책 - 일-가정 갈등, 직장생활의 질 간의 관계 규명

성균관대학교 | IP: 115.145.73.*** | Accessed 2017/08/23 15:27(KST)

Ⅲ. 연구 설계

1. 연구 내용

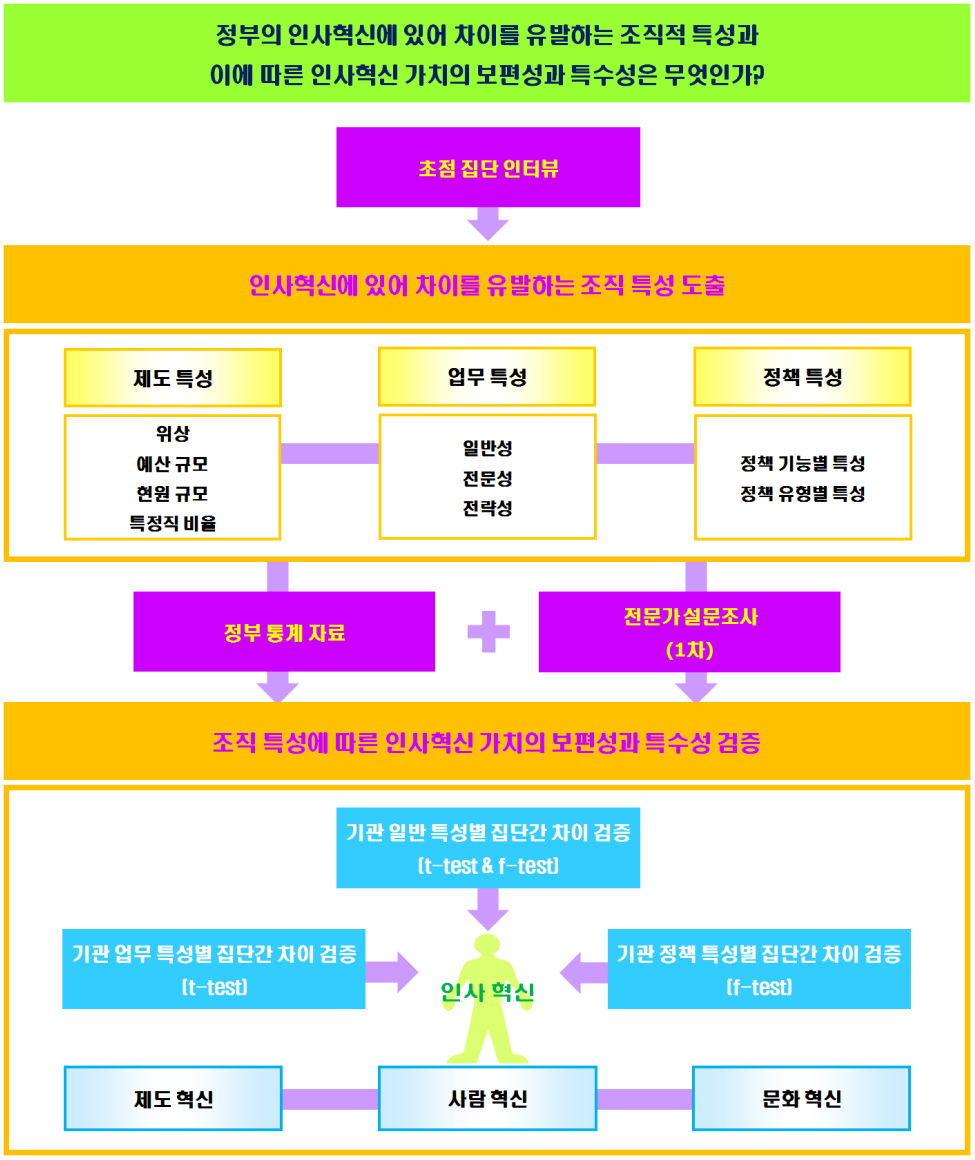
본 연구는 중앙행정기관의 조직 특성에 따른 인사혁신 가치 실현의 최적화 방안에 대해 논의하기 위해, 정부 인사행정 및 인사혁신에 있어 고려해야 할 조직적 특성이 무엇인가에 대해 탐색하고, 이러한 조직 특성에 따른 인사혁신 가치의 중요도 인식 차이 검증을 통해 인사혁신 가치의 보편성과 특수성에 대해 탐색해 보았다.

이를 위해 본 연구에서는 양적 연구와 질적 연구의 혼합적 접근(Mixed Approach) 방법을 기초로 초점 집단 인터뷰 자료를 바탕으로 인사혁신에 있어 고려해야 할 중앙행정기관의 조직 특성으로 조직의 제도 특성, 업무 특성, 정책 특성 등의 주요 요소를 도출하였다. 조직의 제도 특성으로 조직의 위상, 예산 규모, 현원 규모, 특정직 비율 등 4개 요소를 선정하였고, 업무 특성으로 일반성 수준, 전문성 수준, 전략성 수준 등 3개 요소를 선정하였다. 또한 정책 특성으로 정책의 기능적 특성, 유형별 특성 등 2개 요소를 선정하였다.

이를 토대로 전문가 설문조사와 정부 통계 자료를 통해 인사혁신 차원 및 단계별로 지향해야 하는 핵심 인사혁신 가치에 대한 조직 내 중요도와 조직 특성에 관한 정보를 수집하였고 이를 바탕으로 조직 특성별 핵심 인사혁신 가치에 대한 중요도 인식 차이 검증을 통해 인사혁신 가치의 보편성과 특수성을 규명하였다. 구체적으로 핵심 인사혁신 가치에 대한 중앙행정기관의 조직 특성에 따른 집단간 차이 검증(t-test, f-test)을 통해 조직 특성에 따른 중요도 인식에 차이가 없는 가치는 보편적 가치로, 조직 특성에 따라 중요도 인식에 차이가 있는 가치는 특수한 가치로 명명하였다.

성균관대학교 | IP: 115.145.73.*** | Accessed 2017/08/23 15:27(KST)

〈그림 2〉 인사혁신 가치의 보편성과 특수성 발견을 위한 연구 분석의 틀



2. 연구 방법

1) 자료 수집 방법

(1) 인사혁신 가치의 보편성과 특수성 발견을 위한 조직 특성 도출

본 연구에서는 이론적 논의와 더불어 정부 인사행정 및 인사혁신과 관련된 초점집단 인터뷰를 통해 인사혁신에 있어 고려해야 할 조직 차원의 특성 대해 탐색해 보았다. 이를 위해 본 연구에서는 전문가 표집및 눈덩이 표집을 병행하여 중앙행정기관의 현 인사담당자로 구

성균관대학교 | IP: 115.145.73.*** | Accessed 2017/08/23 15:27(KST)

성된 실무 전문가 집단 12인과의 초점 집단 인터뷰를 시행하였다(〈표 2〉 참조). 전문가 표집(Expert Sampling)은 연구자가 연구 목적에 따라 표본 선정 기준을 판단하고 이를 기준으로 표본을 선정하는 판단 표본 추출법(Judgement Sampling)으로 특정 분야에서 전문성을 갖춘 사람들로부터 정보를 획득하는데 있어 유용한 표집 방법이며(채서일, 2007: 58-245), 눈덩이 표집(Snowball Sampling)은 연구자가 최초에 선정한 연구 대상자에게 다른 연구 대상자에 대한 정보를 요청하여 표본을 확대해 나가는 표집 방법으로 탐색적 연구를 진행하는데 있어 유용한 표집 방법이다(Babbie, 2007: 257). 이렇게 추출된 전문가 대상의 초점 집단 인터뷰는 정부 인사혁신에 있어 고려되어야 할 조직적 차원의 특성이 무엇인지에 대해 토론하는 형태로 이루어졌다.

〈표 2〉 초점 집단 인터뷰 대상자의 인구사회학적 특성

구분	소속기관	직급	전공 및 담당 분야	성별	연령
A	처단위 조직	사무관	인사	남	40대
B	처단위 조직	부이사관	인사	남	50대
C	처단위 조직	서기관	인사	남	50대
D	위원회 조직	5급	인사	남	50대
E	위원회 조직	5급	인사	여	40대
F	부단위 조직	사무관	인사	남	40대
G	부단위 조직	5급	인사	여	30대
H	청단위 조직	서기관	인사	남	50대
I	부단위 조직	서기관	인사	남	40대
J	청단위 조직	5급	인사	남	40대
K	청단위 조직	서기관	인사	남	50대
L	청단위 조직	서기관	인사	남	40대

(2) 기관별 조직 특성에 따른 인사혁신 가치 중요도 차이 검증

본 연구에서는 초점 집단 인터뷰를 통해 도출된 인사혁신에서 고려해야 할 조직 특성을 토대로 중앙행정기관별 조직 특성을 파악하기 위해 전문가 설문조사와 정부 통계 자료를 수집하였다. 구체적으로 조직의 제도 특성은 행정자치부, 기획재정부, 인사혁신처가 발간하는 통계자료를 토대로 수집되었고, 업무 특성 및 정책 특성에 대한 정보는 중앙행정기관 인사담당자의 인식 조사를 통해 수집되었다. 이를 구체적으로 살펴보면 다음과 같다(〈표 3〉 참조).

첫째, 조직의 제도 특성에 관한 자료는 중앙행정기관이 공표하는 통계자료를 토대로 수집하였다. 조직의 위상은 행정자치부 통계자료를 바탕으로 장관급 조직과 차관급 조직으로 구분하였고, 기관의 예산 규모는 기획재정부 통계자료를 바탕으로 2015년 세출예산을 기준으로 산출하였다. 또한 현원 규모는 인사혁신처 통계자료를 바탕으로 2014년 12월 31일을 기준으로 산출하였으며, 일반직 중 특정직 비율도 인사혁신처 통계자료를 바탕으로 2014년 12월 31일을 기준으로 산출하였다.

성균관대학교 | IP: 115.145.73.*** | Accessed 2017/08/23 15:27(KST)

둘째, 조직의 업무 특성과 정책 특성은 중앙행정기관 인사담당자를 대상으로 시행한 전문가 설문조사 자료를 토대로 수집하였다. 조직의 일반성 수준은 업무 수행과정에 있어 반복성 및 절차와 관행의 중요성이 강조되는 정도로 측정하였으며, 전문성 수준은 민간조직과 비교해 소속 기관의 업무가 요구하는 전문성 정도 및 업무의 이질성 등으로 측정하였다. 전략성 수준 역시 국가 전략 수립과 미래 예측 기능 설계와의 관련성, 미래예측 관리기법의 활용도 정도로 측정하였다. 또한 정책 특성은 기능적 특성으로 기관이 담당하는 정책의 기획 기능 수준 및 집행 기능 수준으로 측정하였으며, 유형별 특성으로 기관이 담당하고 있는 정책의 유형을 일반행정, 경제산업, 교육문화, 환경복지 등 4개 유형으로 구분하여 측정하였다.

〈표 3〉 조직 특성별 측정 항목 및 척도

구분		측정 항목	척도	출처
제도 특성	위상	■ 장관급 조직 / 차관급 조직	명목척도	행정자치부
	예산	■ 2015년 세출예산	비율척도	기획재정부
	현원	■ 2014년 12월 31일 기준 현원규모	비율척도	인사혁신처
	특정직	■ 2014년 12월 31일 기준 현원규모에서 일반직 대비 특정직 비율	비율척도	인사혁신처
업무 특성	일반성	■ 소속 기관의 업무가 매년 혹은 주기적으로 반복적인 것이 많다. ■ 기존 절차와 관행에 따라 실수 없이 업무를 수행할 것을 강조한다.	등간척도 (7점)	전문가 설문조사
	전문성	■ 우리 기관의 일은 민간조직에 비하여 높은 수준의 전문성을 요구한다. ■ 우리 기관에는 평생 동안 전문성을 쌓아야 할 필요가 있는 이질적인 분야가 3개 이상 존재한다.	등간척도 (7점)	전문가 설문조사
	전략성	■ 우리 기관의 업무는 국가의 전략 수립과 미래예측 기능설계에 초점이 맞추어져 있다. ■ 우리 기관은 기관이 수립한 비전, 목표의 실현과 성과달성을 위해 전략적, 미래예측적 관리 기법을 적극적으로 활용하고 있다.	등간척도 (7점)	전문가 설문조사
정책 특성	기능 특성	■ 기획 – 우리 기관은 주로 기획 기능을 담당한다. ■ 집행 – 우리 기관은 주로 집행 기능을 담당한다.	등간척도 (7점)	전문가 설문조사
	유형 특성	■ 일반행정 – 우리 기관의 주요 정책은 일반행정 분야와 관련되어 있다. ■ 경제·산업 – 우리 기관의 주요 정책은 경제·산업 분야와 관련되어 있다. ■ 교육·문화 – 우리 기관의 주요 정책은 교육·문화 분야와 관련되어 있다. ■ 환경·복지 – 우리 기관의 주요 정책은 환경·복지 분야와 관련되어 있다.	등간척도 (7점)	전문가 설문조사

또한 본 연구에서는 정부 인사혁신에서 고려해야 할 조직 특성을 바탕으로 인사혁신 가치의 중요도 차이 검증을 위해 전문가 설문조사를 통해 자료를 수집하였다. 설문 문항은 김선아 & 박성민(2016) 및 박성민(2017)이 제시한 인사혁신 과정모형의 제도혁신, 사람혁신, 문화

성균관대학교 | IP: 115.145.73.*** | Accessed 2017/08/23 15:27(KST)

혁신 차원의 단계별 핵심 인사혁신 가치가 개별 기관 내에서 얼마만큼 중요한지를 묻는 질문으로 구성되었다(〈표 4〉 참조). 각 항목은 모두 7점 척도(매우 부정 1점, 다소 부정 2점, 약간 부정 3점, 보통 4점, 약간 긍정 5점, 다소 긍정 6점, 매우 긍정 7점)로 측정되었다. 본 단계에서 시행한 전문가 설문조사는 44개 중앙행정기관 인사담당자를 대상으로 2015년 8월 10일부터 8월 25일까지 대면 설문조사 및 이메일 설문조사 방법을 통해 이루어졌으며 회수된 설문지는 총 24부로 전체 회수율은 54.5%로 나타났다.

〈표 4〉 핵심 인사혁신 가치의 중요도 검증을 위한 측정 항목 및 척도

구분		혁신 가치		측정 항목	척도
제도 혁신	기반 조성	전략성		■ 우리 조직에서는 전략적 인적자원관리의 실질적 구현을 가능할 수 있도록 조직의 비전과 미션을 인적자원관리 체계에 투영하고, 이러한 관리를 통해 조직의 비전과 미션을 조직 구성원들에게 내재화 시키고자 하는 노력이 중요하다.	등간척도 (7점)
		체계성		■ 우리 조직에서는 직무 분석 시행 및 직무 기반 인적자원관리 체계 구축을 통한 과학적 인적자원 관리의 실현을 위한 노력이 중요하다.	등간척도 (7점)
	체계화	모집 선발	외적다양성	■ 우리 조직에서는 조직의 인적 구성에 있어 외적 다양성을 확보하고 소수집단을 포용적으로 관리하고자 하는 노력이 중요하다.	등간척도 (7점)
			외적개방성	■ 우리 조직에서는 공직의 문호 개방에 대한 적극적 태도와 이질적 구성원을 조화롭게 운용하기 위한 노력이 중요하다.	등간척도 (7점)
		교육 훈련	양적우수성	■ 우리 조직에서는 교육·훈련의 내용과 프로그램 구성의 다양화와 교육·훈련 제공 방식 및 지원 방식을 다양화 하고자 하는 노력이 중요하다.	등간척도 (7점)
			질적우수성	■ 우리 조직에서는 수요자 중심의 교육·훈련 프로그램 및 경력개발제도 운영 및 이의 품질 향상을 위한 노력이 중요하다.	등간척도 (7점)
		유지 활용	내적다양성	■ 우리 조직에서는 일과 삶 균형정책의 실현을 통해 조직 구성원들의 다양한 심리적 속성을 포용하고 조화롭게 운용하기 위한 노력이 중요하다.	등간척도 (7점)
			내적개방성	■ 우리 조직에서는 전문성이 필요한 직위에 대해서는 전문직위 지정을 통해 업무의 연속성 및 전문성을 확보할 수 있도록 하고, 일반성이 필요한 직위에 대해서는 인사교류의 활성화를 통해 개인 및 조직 차원의 성과를 향상 시키기 위한 노력이 중요하다.	등간척도 (7점)
		평가 보상	경쟁성	■ 우리 조직에서는 성과 및 실적 기반 평가 체계를 운영하여 이에 대한 환류체계를 운영함으로써 개인의 발전에 활용될 수 있도록 하고, 보수 체계의 적정성을 확보하고자 하는 노력이 중요하다.	등간척도 (7점)
			공정성	■ 우리 조직에서는 온정주의, 연공서열, 보직 우선 관행 등을 탈피하고 직무 성과 중심의 평가 및 보상 제도를 운영하고자 하는 노력이 중요하다.	등간척도 (7점)

성균관대학교 | IP: 115.145.73.*** | Accessed 2017/08/23 15:27(KST)

구분		혁신 가치		측정 항목	척도
제도 혁신	체계화	퇴직 관리	소극적관리	■ 우리 조직에서는 재취업에서 발생하는 비윤리적 행태를 규제하기 위해 기관 자체적으로 직종, 분야, 기관별로 구체적이고 명확한 취업심사 기준을 마련하여 교육하고, 위반사항을 철저하게 관리하고자 하는 노력이 중요하다.	등간척도 (7점)
			적극적관리	■ 우리 조직에서는 조직 구성원이 퇴직 이후 안정적인 생활을 영위하고 이들의 역량이 사회적 차원에서 적극적으로 활용될 수 있도록 지원하고자 하는 노력이 중요하다.	등간척도 (7점)
사람 혁신	기반 조성	공공성		■ 우리 조직에서는 공익 실현의 실질적 주체로서 공무원에게 업무를 수행 하는 과정에서 추구해야 할 기본적인 공직 가치와 바른 직업윤리를 내재화하고, 공직 동기를 강화시켜 나가고자 하는 노력이 중요하다.	등간척도 (7점)
		자율성		■ 우리 조직에서는 업무수행과정과 의사결정과정에 있어 개인에게 자기결정권을 부여하고, 이러한 결정을 존중하고자 하는 노력이 중요하다.	등간척도 (7점)
	체계화	바른 리더십		■ 우리 조직에서는 조직의 목표 달성을 위해 적극적으로 행동하며 조직을 위해 헌신하며, 조직 구성원들에게 모범적 모습을 보이는 리더십이 중요하다.	등간척도 (7점)
		바른 팔로워십		■ 우리 조직에서는 조직의 목표 달성을 위해 적극적으로 행동하며 조직을 위해 헌신하며, 타인에게 모범적 모습을 보이는 팔로워십이 중요하다.	등간척도 (7점)
문화 혁신	기반 조성	사회자본		■ 우리 조직에서는 인적네트워크를 기반으로 구성원간 신뢰를 형성하고 조직내 상호협력과 지원을 강화해 나가고자 하는 노력이 중요하다.	등간척도 (7점)
		심리자본		■ 우리 조직에서는 자기효능감, 희망, 낙관주의, 회복탄력성과 같이 조직 구성원들의 긍정적인 마음 상태를 확대해 나가고자 하는 노력이 중요하다.	등간척도 (7점)
	체계화	부정적 공직문화 철폐		■ 우리 조직에서는 비효율을 유발하는 형식주의를 근절하기 위해 업무 프로세스를 개선하고, 실적 및, 성과 기반 인사운영을 통해 저성과자를 선별하여 무사안일 및 복지부동과 같은 부정적 행태를 근절해 나가기 위한 노력이 중요하다.	등간척도 (7점)
		긍정적 공직문화 구축		■ 우리 조직에서는 공정하고 윤리적인 환경과 조직 구성원들이 일하기 즐거운 행복한 분위기를 조성하고자 하는 노력이 중요하다.	등간척도 (7점)

자료: 김선아 & 박성민(2016: 188-204) 및 박성민(2017)의 내용을 토대로 구성함

2) 자료 분석 방법

본 연구에서는 조직적 특성에 따른 인사혁신 가치의 중요도의 차이를 검증하기 위해 독립표본 t검정과 분산분석을 진행하였다. 핵심 인사혁신 가치에 대해 중앙행정기관의 조직 특성에 따른 집단간 차이 검증(t-test, f-test)을 시행하여 조직 특성에 따른 중요도 인식에 차이가 없는 가치는 보편적 가치로, 조직 특성에 따라 중요도 인식에 차이가 있는 가치는 특수한 가치로 명명하였다. 〈표 5〉에서 보는 바와 같이 중앙행정기관은 조직의 제도 특성의 경우 위상에 따라 낮은 조직과 높은 조직 등 2개 유형으로, 예산규모에 따라 소규모, 중규모, 대규모

성균관대학교 | IP: 115.145.73.*** | Accessed 2017/08/23 15:27(KST)

등 3개 유형으로, 현원 규모에 따라 소규모, 중규모, 대규모 등 3개 유형으로, 특정직 비중에 따라 소규모, 중규모, 대규모 등 3개 유형으로 구분하였다. 업무 특성의 경우 일반성 수준에 따라 낮은 조직, 높은 조직 등 2개 유형으로, 전문성 수준에 따라 낮은 조직, 높은 조직 등 2개 유형으로, 전략성 수준에 따라 낮은 조직, 높은 조직 등 2개 유형으로 구분하였다. 정책 특성의 경우 정책 기능 특성에 따라 기획 조직, 집행 조직, 혼합 조직 등 3개 유형으로, 정책 유형 특성에 따라 일반 행정 조직, 경제·산업 조직, 교육·문화 조직, 환경·복지 조직 등 4개 유형으로 구분하였다.

독립표본 t검정은 두 개의 모집단에서 독립적으로 추출한 표본의 평균을 비교하여 이들의 차이가 통계적으로 유의한지를 검증하는 방법이다(이훈영, 2006). 이에 조직의 제도 특성인 위상과, 업무 특성인 일반성, 전문성, 전략성 등 4개 기준은 2개 유형으로 분류되었기 때문에 독립표본 t검정을 실시하여 조직 특성에 따른 인사혁신 가치의 중요도 인식 차이를 검증해보았다. 이와 달리 분산분석은 분산값의 비율을 이용하여 각 집단의 평균을 비교하는 분석 방법이다(이훈영, 2006). 독립표본 t검정은 2개 집단 간의 평균차이를 검증하는 방법이기 때문에 비교하고자 하는 집단이 3개 이상인 경우 집단 간 평균차이를 동시에 검증할 수 있는 분산분석을 호라용하게 된다. 따라서 조직의 제도 특성인 예산, 현원, 특정직 비중, 정책 특성인 기능 특성, 유형 특성 등 5개 기준은 3개 이상의 유형으로 분류되었기 때문에 분산분석을 통해 조직 특성에 따른 인사혁신 가치의 중요도 인식 차이를 검증해보았다.

〈표 5〉 조직 특성에 따른 중앙행정기관 분류

구분		분류 기준	분류 유형	분류 근거 자료
제도 특성	위상	■ 낮음: 차관급 조직 ■ 높음: 장관급 조직	2개 유형	행정자치부 통계 자료
	예산	■ 소규모: 1조 미만 ■ 증규모: 1조 이상~10조 미만 ■ 대규모: 10조 이상	3개 유형	기획재정부 통계 자료
	현원	■ 소규모: 1000명 미만 ■ 중규모: 1000명 이상~3000명 미만 ■ 대규모: 3000명 이상	3개 유형	인사혁신처 통계 자료
	특정직	■ 소규모: 1% 미만 ■ 중규모: 1% 이상~ 30% 미만 ■ 대규모: 30% 이상	3개 유형	인사혁신처 통계 자료
업무 특성	일반성	■ 일반성 낮음: 기관 전체 평균보다 낮은 조직 ■ 일반성 높음: 기관 전체 평균보다 높은 조직	2개 유형	전문가 설문조사 자료
	전문성	■ 전문성 낮음: 기관 전체 평균보다 낮은 조직 ■ 전문성 높음: 기관 전체 평균보다 높은 조직	2개 유형	전문가 설문조사 자료
	전략성	■ 전략성 낮음: 기관 전체 평균보다 낮은 조직 ■ 전략성 높음: 기관 전체 평균보다 높은 조직	2개 유형	전문가 설문조사 자료

성균관대학교 | IP: 115.145.73.*** | Accessed 2017/08/23 15:27(KST)

구분		분류 기준	분류 유형	분류 근거 자료
정책 특성	기능 특성	■ 기획: 기획 〉 집행 ■ 집행: 집행 〉 기획 ■ 혼합: 기획 = 기획	3개 유형	전문가 설문조사 자료
	유형 특성	■ 일반행정 조직 ■ 경제·산업 조직 ■ 교육·문화 조직 ■ 환경·복지 조직	4개 유형	전문가 설문조사 자료

Ⅳ. 실증 분석

1. 정부 인사혁신에 있어 고려해야 하는 조직 특성 도출

본 연구에서는 조직 구성원들의 개인적 특성 및 조직적 특성에 따라 각 조직에 맞는 최선의 인적자원관리 방식이 달라질 수 있다는 상황적 접근법을 기반으로 이론적 논의를 통해 정부 인사혁신에 있어 고려해야 하는 주요 조직 특성으로 제도 특성인 조직의 규모, 업무 특성인 전문성 수준 및 일반성 수준 등을 확인할 수 있었다. 이와 더불어 〈표 6〉과 같이 실무 전문가를 대상으로 인사혁신에 있어 고려해야 할 조직 특성에 대해 초점 집단 인터뷰를 실시한 결과 기관의 위상, 예산, 인원규모, 특정직 비율 등과 같은 제도 특성, 업무의 전문성 및 일반성, 전략성과 같은 업무 특성과 더불어 정책의 기능별 특성 및 유형별 특성과 같은 정책 특성 등을 중요하게 다루어야 함을 확인할 수 있었다.

〈표 6〉 정부 인사혁신에 있어 고려해야 하는 조직 특성에 관한 초점 집단 인터뷰 내용

"위상, 예산, 인원규모와 같이 기관의 영향력에 따라서도 조직의 인사운영에 있어 차이가 발생할 수 있다. 아무래도 영향력이나 규모가 큰 조직일수록 인사관리가 체계적일 수밖에 없고, 추진력 차원에서도 큰 차이가 난다"
→ 기관의 영향력 (위상, 예산, 인원규모) 고려

– 실무 전문가 B와의 인터뷰 중에서 –

"모든 조직마다 인적 구성이 굉장히 다르다. 특수직이 많은 조직이 있고, 일반행정직이 많은 조직이 있다. 이렇게 인적구성이 구성이 다른데, 부처 특성이나 인적 특성에 대한 고려 없이 인사제도를 획일적으로 끌고 가려고 하니까, 이것을 시행하는 부처 차원에서는 어려운 부분들이 많이 있다."
→ 인적 특성 고려

– 실무 전문가 F와의 인터뷰 중에서 –

"위상, 예산, 인원규모와 같이 기관의 영향력에 따라서도 조직의 인사운영에 있어 차이가 발생할 수 있다. 아무래도 영향력이나 규모가 큰 조직일수록 인사관리가 체계적일 수밖에 없고, 추진력 차원에서도 큰 차이가 난다"
→ 기관의 영향력 (위상, 예산, 인원규모) 고려

– 실무 전문가 B와의 인터뷰 중에서 –

성균관대학교 | IP: 115.145.73.*** | Accessed 2017/08/23 15:27(KST)

"모든 조직마다 인적 구성이 굉장히 다르다. 특수직이 많은 조직이 있고, 일반행정직이 많은 조직이 있다. 이렇게 인적구성이 구성이 다른데, 부처 특성이나 인적 특성에 대한 고려 없이 인사제도를 획일적으로 끌고 가려고 하니까, 이것을 시행하는 부처 차원에서는 어려운 부분들이 많이 있다."

→ 인적 특성 고려

– 실무 전문가 F와의 인터뷰 중에서 –

"인사제도를 운영하는데 있어서 기관의 업무 특성이 반드시 고려되어야 한다고 생각한다. *****부처를 예로 든다면, 그 부처는 기술과 결합되는 부분이 많기 때문에 민간경력자 채용 등이 인사관리에 있어 유효한 역할을 한다. 그런데 우리 조직의 경우 순수 일반 행정 업무가 주를 이루기 때문에 기존의 관료들이 더 일을 잘할 수 있는 그런 업무들이 많다. 그렇기 때문에 민간경력자 채용이 사실 크게 중요하지 않다. 따라서 혁신 제도를 시행하는데 있어 기관의 업무 특성을 고려해서 기관별로 약간의 차별성이 있었으면 좋겠다."

→ 업무 특성(일반성) 고려

– 실무 전문가 H와의 인터뷰 중에서 –

"부처간 인사교류를 확대하려고 하고 있는데, 우리 부처 같은 경우에는 *****와 관련된 업무를 하고 워낙 전문성이 높은 업무다 보니까, 교류를 할 수 있는 정부 조직이 2개~3개 정도 밖에 없다. 인사교류의 필요성에는 충분히 공감하지만 부처의 업무 특성을 전혀 고려하지 않고, 일괄적으로 확대하는 것을 권장하는 것은 무리가 있다고 생각된다."

→ 업무 특성(전문성) 고려

– 실무 전문가 G와의 인터뷰 중에서 –

"저희 기관은 본부 위주로 정책을 기획하는 조직이다. 주로 계획을 만들고, 새로운 문제가 생겼을 때 대응을 할 수 있는 정책을 만드는 역할을 담당하고, 단순 집행 업무는 거의 없다. 그렇기 때문에 인사 이동이 자주 있을 수도 없고, 그래서도 안된다. 물론 인력교류도 쉽지 않다. 이러한 정책의 기능적 특성에 따라서 기관별로 최선의 인사관리 방법은 각각 다르게 나타날 수밖에 없는데 중앙행정기관 전체를 대상으로 정책을 만들다 보니 시행차원에서 내부적으로 무리가 생기는 경우가 종종 있다."

→ 정책의 기능적 특성 고려

– 실무 전문가 J과의 인터뷰 중에서 –

"업무 특성이나 정책적 특징에 따라 인사관리 방법이 달라질 수 있다고 생각한다. 우리조직은 *****정책 분야의 규제 업무를 주로 담당하고 있는데, 업무 특성상 전략적 사고가 굉장히 필요하다. 이러한 기관 특성을 고려해서 인사관리가 이루어졌으면 좋겠다. 일반성이 강조되는 업무 분야인지, 전문성 혹은 전략성이 강조되는 업무분야인지에 따라서, 전문직위 운영에 대한 필요성이 다르고, 인사교류에 대한 필요성이 달라질 수 있기 때문이다. 정책분야 역시 마찬가지라고 생각한다. 업무나 정책의 특성을 고려해서 기관별 맞춤형 인사관리가 이루어지길 희망한다."

→ 업무 특성(전략성) 고려

→ 정책의 유형별 특성 고려

– 실무 전문가 E와의 인터뷰 중에서 –

이에 본 연구에서는 이론적 논의와 초점집단인터뷰 결과를 종합하여 정부 인사행정 및 인사혁신 과정에서 고려해야 할 주요 특성으로 제도 특성, 업무 특성, 정책 특성 등 3개 요인을 도출하였다(〈표 7〉 참조). 첫째, "제도 특성"은 위상, 예산, 현원규모, 특정직 비율 등 4개 요소로 구성하였으며 둘째, "업무 특성"은 업무의 일반성 수준, 전문성 수준, 전략성 수준 등 3개 요소로 구성하였다. 마지막으로 셋째, "정책 특성"은 기관 정책의 기능별 특성과 유형별 특성 등 2개 요소로 구성하였다.

성균관대학교 | IP: 115.145.73.*** | Accessed 2017/08/23 15:27(KST)

〈표 7〉 인사혁신에서 고려해야 할 조직 특성의 도출

구분	특성	구성 요인
조직특성	제도 특성	■ 위상 ■ 예산 규모 ■ 현원 규모 ■ 일반직대비 특정직 비율
	업무 특성	■ 일반성 수준 ■ 전문성 수준 ■ 전략성 수준
	정책 특성	■ 기능적 특징 ■ 유형별 특징

2. 기관별 조직 특성에 따른 인사혁신 가치 중요도 차이 검증

1) 핵심 인사혁신 가치에 대한 일반적 인식

제도혁신, 사람혁신, 문화혁신 등 인사혁신의 차원별 핵심 인사혁신 가치의 중요도에 대한 일반적 인식 수준은 〈표 8〉과 같다. 종합적으로 살펴볼 때, 제도혁신의 경우 기반 조성 단계(5.2083)에 대한 중요성 인식이 체계화 단계(5.1208)에 대한 중요성 인식 보다 높게 나타났으며, 마찬가지로 사람혁신의 경우도 기반 조성 단계(5.4375)에 대한 중요성 인식이 체계화 단계(5.1667)에 대한 중요성 인식 보다 높게 나타났다. 이와 달리 문화혁신의 경우 체계화 단계(5.7292)에 대한 중요성 인식이 기반 조성 단계(5.5833)에 대한 중요성 인식보다 높게 나타났다. 또한 전체적으로 장기과제라 할 수 있는 문화혁신(5.6563)에 대해 가장 중요하게 인식하고 있는 것을 확인할 수 있었으며, 그 다음으로 중기 과제인 사람혁신(5.3021), 단기 과제인 제도혁신(5.1354) 등의 순으로 나타났다.

〈표 8〉 핵심 인시 혁신 가치의 중요성에 대한 빈도 및 평균

구분		혁신 가치		Mean		Std.D.		종합[3]	
제도 혁신	기반 조성	전략성		5.08	5.2083	1.060	1.05209	5.2083 (1.05209)	5.1354 (0.72394)
		체계성		5.33		1.090			
	체계화	모집 선발	외적다양성	4.75	4.7292	1.113	1.06301	5.1208 (0.72949)	
			외적개방성	4.71		1.268			
		교육 훈련	양적우수성	5.21	5.1458	0.884	0.87823		
			질적우수성	5.08		1.060			
		유지 활용	내적다양성	5.00	5.2292	0.978	0.9779		
			내적개방성	5.46		1.179			
		평가 보상	경쟁성	5.17	5.4167	0.917	0.95173		
			공정성	5.67		1.129			
		퇴직 관리	소극적관리	5.21	5.0833	1.279	0.91683		
			적극적관리	4.96		0.955			

3) Mean(Std.D.)

성균관대학교 | IP: 115.145.73.*** | Accessed 2017/08/23 15:27(KST)

구분		혁신 가치	Mean		Std.D.		종합[4]	
사람 혁신	기반 조성	공공성	5.38	5.4375	1.135	0.98149	5.4375 (0.98149)	5.3021 (0.85966)
		자율성	5.50		1.022			
	체계화	바른 리더십	5.42	5.1667	1.018	0.90490	5.1667 (0.90490)	
		바른 팔로워십	4.92		1.100			
문화 혁신	기반 조성	사회자본	5.79	5.5833	1.021	0.96309	5.5833 (0.96309)	5.6563 (0.90233)
		심라자본	5.38		1.135			
	체계화	부정적 공직문화 철폐	5.58	5.7292	1.139	0.97779	5.7292 (0.97779)	
		긍정적 공직문화 구축	5.88		0.947			

2) 핵심 인사혁신 가치에 대한 조직 특성별 중요도 인식 차이 검증

(1) 조직의 제도 특성별 차이 검증

본 연구에서는 정부 인사혁신에 있어 고려해야 할 조직의 제도 특성으로 기관의 위상, 예산, 현원 규모, 특정직 비율 등 4개 요소를 선정하였다. 이를 바탕으로 조직의 위상은 장관급 조직과 차관급 조직으로 분류하였고, 조직의 예산 규모는 2015년 세출 예산을 기준으로 1조 미만 조직은 소규모로, 1조 이상~10조 미만 조직은 중규모로, 10조 이상 조직은 대규모로 분류하였다. 또한 조직의 현원규모는 1000명 미만은 소규모로, 1000명 이상 3000명 미만은 중규모로, 3000명 이상은 대규모로 분류하였다. 마지막으로 특정직 비율의 경우 0.1% 미만은 낮은 조직으로, 30% 미만은 중간 조직으로, 30% 이상은 높은 조직으로 분류하였다. 이에 조직의 위상은 2개 그룹으로 분류하여 혁신 가치 중요도 차이 검증을 위해 독립표본 t검정을 실시하였고, 조직의 예산 규모, 현원 규모, 특정직 비율 등은 각각 3개의 그룹으로 분류하여 혁신 가치 중요도 차이 검증을 위해 분산 분석을 실시하였다. 이를 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 조직의 위상에 따른 혁신 가치의 중요도 인식 차이의 통계적 유의미성 검증을 위한 독립표본 t검증 결과 제도혁신, 사람혁신, 문화혁신 등에 걸쳐 차관급 조직과 장관급 조직 간의 차이가 $p<0.5$ 수준에서 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타나, 조직의 위상은 인사혁신에 있어 차이를 발생시키지 않는 요인임을 확인할 수 있었다.

둘째, 조직의 예산 규모에 따른 혁신 가치의 중요도 인식 차이의 통계적 유의미성 검증을 위한 분산분석 결과 예산 규모에 따른 소규모, 중규모, 대규모 조직 간 제도혁신의 기반 조성 요인인 “전략성”의 중요성에 대한 인식이($t=3.528$, $p<0.1$) 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다. 구체적으로 어느 집단간에 차이가 있는가를 살펴보기 위해 사후검정을 실시하였는데, Duncan의 사후검정 결과 이들이 2개의 집단으로 구분되어 서로 차이가 있음을 확인할 수 있었으며, LSD의 다중비교 결과 예산 규모가 중규모(6.25) 조직과 대규모(5.20) 조직 간 “사회자본”에 대한 중요도 인식 차이가 통계적으로 유의미한 것을 확인할 수 있었다(〈표 9〉 참조).

4) Mean(Std.D.)

성균관대학교 | IP: 115.145.73.*** | Accessed 2017/08/23 15:27(KST)

셋째, 조직의 현원 규모에 따른 혁신 가치의 중요도 인식 차이의 통계적 유의미성 검증을 위한 분산분석 결과 현원 규모에 따른 소규모, 중규모, 대규모 조직 간 제도혁신의 기반 조성 요인인 “전략성(t=2.653, p〈0.1)”의 중요성에 대한 인식이 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다. 구체적으로 어느 집단간에 차이가 있는가를 살펴보기 위해 사후검정을 실시하였는데, Duncan의 사후검정 결과 이들이 2개의 집단으로 구분되어 서로 차이가 있음을 확인할 수 있었으며, LSD의 다중비교 결과 현원 규모가 소규모(5.80)인 조직과 중규모(4.56) 조직간에 “전략성”에 대한 중요도 인식 차이가 통계적으로 유의미한 것을 확인할 수 있었다(〈표 10〉 참조).

넷째, 조직의 특정직 비중에 따른 혁신 가치의 중요도 인식 차이의 통계적 유의미성 검증을 위한 분산분석 결과 특정직 비중에 따른 소규모, 중규모, 대규모 조직 간 사람혁신의 기반 조성 요인인 “공공성(t=3.866, p〈0.05)”, 문화혁신의 체계화 단계인 “부정적 공직문화 철폐(t=2.810, p〈0.1)”, “긍정적 공직문화 구축(t=3.375, p〈0.1)"에 대한 중요성 인식이 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다. 구체적으로 어느 집단간에 차이가 있는가를 살펴보기 위해 사후검정을 실시하였는데, “공공성”의 경우 Duncan의 사후검정 결과 이들이 2개의 집단으로 구분되어 서로 차이가 있음을 확인할 수 있었으며, LSD의 다중비교 결과 특정직 비중에 따른 중규모(4.25) 조직과 대규모(6.33) 조직간 “공공성”에 대한 중요도 인식 차이가 통계적으로 유의미한 것을 확인할 수 있었다. 반면 소규모와 대규모 조직간에는 통계적으로 유의미한 차이가 나타나지 않는 것을 확인할 수 있었다. “부정적 공직문화 철폐”의 경우 Duncan의 사후검정 결과 이들이 2개의 집단으로 구분되어 서로 차이가 있음을 확인할 수 있었으며, LSD의 다중비교 결과 특정직 비중이 중규모(4.75) 조직과 대규모(6.67) 조직간 “부정적 공직문화 철폐”에 대한 중요도 인식 차이가 통계적으로 유의미한 것을 확인할수 있었으며, 소규모 조직과 중규모 조직, 소규모 조직과 대규모 조직간에는 통계적으로 유의미한 차이가 나타나지 않는 것을 확인할 수 있었다. 또한 “긍정적 공직문화 구축”의 경우 Duncan의 사후검정 결과 이들이 2개의 집단으로 구분되어 서로 차이가 있음을 확인할 수 있었으며, LSD의 다중비교 결과 특정직 비중이 중규모(5.00) 조직과 대규모(6.67) 조직간 “부정적 공직문화 철폐”에 대한 중요도 인식 차이가 통계적으로 유의미한 것을 확인할수 있었으며, 소규모 조직과 중규모 조직, 소규모 조직과 대규모 조직간에는 통계적으로 유의미한 차이가 나타나지 않는 것을 확인할 수 있었다(〈표 11〉 참조).

성균관대학교 | IP: 115.145.73.*** | Accessed 2017/08/23 15:27(KST)

〈표 9〉 기관 예산 규모에 따른 차이에 대한 사후 검정

구분	예산규모		N	집단군	
				1	2
사회자본 Duncan 사후검정	소규모		6	6.17	6.17
	중규모		8	–	6.25
	대규모		10	5.20	–
	유의확률		–	0.53	0.862
구분	예산규모		평균차	표준오차	유의확률
사회자본 LSD 다중비교	소규모	중규모	−0.083	0.499	0.869
		대규모	0.967	0.477	0.056
	중규모	소규모	0.083	0.499	0.869
		대규모	1.050*	0.438	0.026
	대규모	소규모	−0.967	0.477	0.056
		중규모	−1.050*	0.438	0.026

+p〈0.1, *p〈0.05, **p〈0.01, ***p〈0.001

.〈표 10〉 기관 현원 규모에 따른 차이에 대한 사후 검정

구분	현원규모		N	집단군	
				1	2
전략성 Duncan 사후검정	소규모		5	–	5.80
	중규모		9	4.56	–
	대규모		10	5.20	5.20
	유의확률		–	0.228	0.260
구분	현원규모		평균차	표준오차	유의확률
전략성 LSD 다중비교	소규모	중규모	1.244*	0.553	0.035
		대규모	0.600	0.543	0.281
	중규모	소규모	−1.244*	0.553	0.035
		대규모	−0.644	0.455	0.172
	대규모	소규모	−0.600	0.543	0.281
		중규모	0.644	0.455	0.172

+p〈0.1, *p〈0.05, **p〈0.01, ***p〈0.001

성균관대학교 | IP: 115.145.73.*** | Accessed 2017/08/23 15:27(KST)

〈표 11〉 기관의 특정직 비중에 따른 차이에 대한 사후 검정

구분	특정직 비중		N	집단군	
				1	2
공공성 Duncan 사후검정	소규모		17	5.47	5.47
	중규모		4	4.25	–
	대규모		3	–	6.33
	유의확률			0.80	0.28
부정적 공직문화 철폐 Duncan 사후검정	소규모		17	5.59	5.59
	중규모		4	4.75	–
	대규모		3	–	6.67
	유의확률		–	0.493	0.318
긍정적 공직문화 구축 Duncan 사후검정	소규모		17	5.94	5.94
	중규모		4	5.00	–
	대규모		3	–	6.67
	유의확률		–	0.110	0.212
구분	현원규모		평균차	표준오차	유의확률
공공성 LSD 다중비교	소규모	중규모	1.221	0.564	0.112
		대규모	−0.863	0.636	0.189
	중규모	소규모	−1.221	0.564	0.112
		대규모	−2.083*	0.776	0.014
	대규모	소규모	0.863	0.636	0.189
		중규모	2.083*	0.776	0.014
부정적 공직문화 철폐 LSD 다중비교	소규모	중규모	0.838	0.588	0.169
		대규모	−1.078	0.663	0.119
	중규모	소규모	−0.838	0.588	0.169
		대규모	−1.917*	0.809	0.027
	대규모	소규모	1.078	0.663	0.119
		중규모	1.917*	0.809	0.027
긍정적 공직문화 구축 LSD 다중비교	소형	중형	0.941	0.479	0.063
		대형	−0.725	0.540	0.193
	중형	소형	−0.941	0.479	0.063
		대형	−1.667*	0.658	0.019
	대형	소형	0.725	0.540	0.193
		중형	1.167*	0.658	0.019

(2) 조직의 업무 특성별 차이 검증

본 연구에서는 정부 인사혁신에 있어 고려해야 할 조직의 업무 특성으로 조직 업무의 일반성 수준, 전문성 수준, 전략성 수준 등 3개 요소를 선정하였다. 업무 특성은 기관별 평균값을 기준으로 일반성 수준, 전문성 수준, 전략성 수준 각각 높은 조직과 낮은 조직 2개 그룹

성균관대학교 | IP: 115.145.73.*** | Accessed 2017/08/23 15:27(KST)

으로 분류하여 혁신 가지 중요도 차이 검증을 위해 독립표본 t검정을 실시하였다. 이를 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 조직 업무의 일반성 수준에 따른 혁신 가치의 중요도 인식 차이 검증 결과, 제도혁신, 사람혁신, 문화혁신 전반에 걸쳐 일반성 수준이 높은 조직이 일반성 수준이 낮은 조직보다 핵심 인사혁신 가치에 대한 중요성 인식 수준이 높게 나타난 것을 확인할 수 있었다. 두 집단간 평균 차이의 통계적 유의미성 검증을 위한 독립표본 t검정 결과 "내적 개방성(t=-2.801, p〈0.05)"과 "사회자본(t=-1.661, p〈0.05)"에 대한 중요성 인식이 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다.

둘째, 조직 업무의 전문성 수준에 따른 혁신 가치의 중요도 인식 차이 검증 결과, 제도혁신 차원에서는 체계화 단계의 모집·선발 부문에서의 외적 개방성과 유지·활용 부문에서의 내적 개방성, 평가·보상 부문에서의 "경쟁성"과 "공정성", 퇴직 관리의 "소극적 퇴직 관리"와 "적극적 퇴직 관리", 사람혁신 차원의 기반 조성 요인으로 "자율성", 체계화 단계로 "리더십", 문화혁신의 기반 조성 요인으로 "심리자본"에 대한 중요성 인식 수준은 전문성 수준이 낮은 조직이 높은 조직보다 높게 나타났으며, 이를 제외한 나머지 인사혁신 가치의 중요성 인식 수준은 전문성 수준이 높은 조직이 낮은 조직 보다 높게 나타난 것을 확인할 수 있었다. 두 집단간 평균 차이의 통계적 유의미성 검증을 위한 독립표본 t검정 결과 제도혁신의 체계화 단계인 "양적 우수성(t=1.943, p〈0.1)"에 대한 중요성 인식이 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다.

셋째, 조직 업무의 전략성 수준에 따른 혁신 가치의 중요도 인식 차이 검증 결과, 제도혁신 차원에서는 체계화 단계의 평가·보상 부문에서의 "공정성"과 사람혁신의 기반 조성 요인으로 "공공성", 체계화 단계로 "리더십", "팔로워십", 문화혁신의 기반 조성 요인으로 "사회자본"과 체계화 단계로 "부정적 공직문화 철폐", "긍정적 공직문화 구축"에 대한 중요성 인식 수준은 전략성 수준이 높은 조직이 낮은 조직보다 높게 나타났으며, 이를 제외한 나머지 인사혁신 가치의 중요성 인식 수준은 전략성 수준이 낮은 조직이 높은 조직 보다 높게 나타난 것을 확인할 수 있었다. 두 집단간 평균 차이의 통계적 유의미성 검증을 위한 독립표본 t검정 결과 제도혁신의 기반 조성 요인인 "전략성(t=2.392, p〈0.05)"과 "체계성(t=2.309, p〈0.05)"에 대한 중요성 인식이 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다.

(3) 조직 정책 특성별 차이 검증

본 연구에서는 정부 인사혁신에 있어 고려해야 할 조직의 정책 특성으로 조직 정책의 기능별 특성과 유형별 특성 등 2개 요소를 선정하였다. 기능별 특성은 기획 담당, 집행 담당, 혼합 담당으로 분류하였고, 분야별 특성은 일반 행정, 경제산업, 교육문화, 환경복지 등 4개 유형으로 분류하여 혁신 가치 중요도 차이 검증을 위해 분산 분석을 실시하였다. 이를 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 정책 기능적 특성에 따른 혁신 가치의 중요도 인식 차이의 통계적 유의미성 검증을 위한 분산분석 결과 정책 기능적 특성에 따라 기획 조직, 집행 조직, 혼합 조직간 제도혁신 체계화 단계인 모집·선발의 "외적 개방성(t=4.37, p〈0.05)"과 사람혁신 기반 조성 요인의 "공

성균관대학교 | IP: 115.145.73.*** | Accessed 2017/08/23 15:27(KST)

공성(f=4.449, p〈0.05)", 문화혁신 체계화 단계인 "부정적 공직문화 철폐(f=4.155, p〈0.05)"의 중요성에 대한 인식이 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다. 구체적으로 어느 집단간에 차이가 있는가를 살펴보기 위해 사후검정을 실시하였는데, "외적 개방성"의 경우 Duncan의 사후검정 결과 이들이 2개의 집단으로 구분되어 서로 차이가 있음을 확인할 수 있었으며, LSD의 다중비교 결과 혼합 조직(5.83)이 기획 조직(4.13)과 집행 조직(4.50)과 "외적 개방성"에 대한 중요도 인식 차이가 통계적으로 유의미한 것을 확인할 수 있었다. 반면 기획 조직과 집행 조직 간에는 통계적으로 유의미한 차이가 나타나지 않는 것을 확인할 수 있었다. 다음으로 "공공성"의 경우 Duncan의 사후검정 결과 이들이 2개의 집단으로 구분되어 서로 차이가 있음을 확인할 수 있었으며, LSD의 다중비교 결과 집행 조직(4.60)과 혼합 조직(6.17) 간 "공공성"에 대한 중요도 인식 차이가 통계적으로 유의미한 것을 확인할 수 있었으며 기획과 집행, 기획과 혼합 조직 간에는 통계적으로 유의미한 차이가 나타나지 않는 것을 확인할 수 있었다. 마지막으로 "부정적 공직문화 철폐"의 경우 집행 조직(5.00)과 혼합 조직(6.50) 간 "부정적 공직문화 철폐"에 대한 중요도 인식 차이가 통계적으로 유의미한 것을 확인할 수 있었으며 기획과 집행, 기획과 혼합 조직 간에는 통계적으로 유의미한 차이가 나타나지 않는 것을 확인할 수 있었다(〈표 12〉 참고).

둘째, 조직의 정책 유형 특성별 혁신 가치의 중요도 인식 차이의 통계적 유의미성 검증을 위한 분산분석 결과 제도혁신, 사람혁신, 문화혁신 등에 있어 일반행정, 경제산업, 교육문화, 환경복지 등의 걸쳐 일반행정, 경제산업, 교육문화, 환경복지 등 조직 간의 차이가 p〈0.5 수준에서 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타나, 조직 정책 유형 특성은 인사혁신에 있어 차이를 발생시키지 않는 요인임을 확인할 수 있었다.

〈표 12〉 정책 기능적 특성에 따른 차이에 대한 사후 검정

구분	현원규모	N	집단군	
			1	2
외적개방성 Duncan 사후검정	기획	8	4.13	–
	집행	10	4.50	–
	혼합	6	–	5.83
	유의확률	–	5.18	1.000
공공성 Duncan 사후검정	기획	8	5.63	5.63
	집행	10	4.70	–
	혼합	6	–	6.17
	유의확률	–	0.083	0.299
부정적 공직문화 철폐 Duncan 사후검정	기획	8	5.63	5.63
	집행	10	5.00	–
	혼합	6	–	6.50
	유의확률	–	0.239	0.104

성균관대학교 | IP: 115.145.73.*** | Accessed 2017/08/23 15:27(KST)

구분	현원규모		평균차	표준오차	유의확률
외적개방성 LSD 다중비교	기획	집행	−0.375	0.530	0.487
		혼합	−1.708*	0.603	0.010
	집행	기획	0.375	0.530	0.487
		혼합	−1.333*	0.577	0.031
	혼합	기획	1.708*	0.603	0.010
		집행	1.333*	0.577	0.031
공공성 LSD 다중비교	기획	집행	0.925	0.472	00.064
		혼합	−0.542	0.538	0.325
	집행	기획	−0.925	0.472	0.064
		혼합	−1.467*	0.514	0.010
	혼합	기획	0.542	0.538	0.325
		집행	1.467*	0.514	0.010
부정적 공직문화 철폐 LSD 다중비교	기획	집행	0.625	0.479	0.206
		혼합	−0.875	0.545	0.123
	집행	기획	−0.625	0.479	0.206
		혼합	−1.500*	0.521	0.009
	혼합	기획	0.875	0.545	0.123
		집행	1.500*	0.521	0.009

Ⅴ. 결 론

1. 연구적 · 실무적 함의

본 연구는 김선아 · 박성민(2016)과 박성민(2017)의 인사혁신 과정모형을 토대로 정부 인사혁신에 있어 잠재적으로 차이를 발생시킬 수 있을 것이라 예상되는 조직적 특성을 바탕으로 인사혁신 가치의 보편성과 특수성을 규명하였다. 이를 위해 본 연구에서는 양적 연구와 질적 연구의 혼합적 접근(Mixed Approach) 방법에 기반하여 이론적 논의 및 초점 집단 인터뷰를 통해 정부 인사행정 및 인사혁신에 있어 고려되어야 할 조직 특성으로 조직의 제도 특성(위상, 예산 규모, 현원 규모, 특정직/일반직), 업무 특성(일반성, 전문성, 전략성), 정책 특성(기능, 유형) 등을 도출하였고, 전문가 인터뷰, 전문가 설문조사 및 정부 통계 자료 등을 기반으로 핵심 인사혁신 가치에 대한 중앙행정기관의 조직 특성에 따른 집단 간 차이 검증(t-test, f-test)을 통해 조직 특성에 따른 중요도 인식에 차이가 없는 가치는 보편적 가치로, 조직 특성에 따라 중요도 인식에 차이가 있는 가치는 특수한 가치로 명명하였다. 주요 연구 결과를 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 조직의 제도 특성의 경우, 기관 위상은 특수성을 발생시키는 요인이 아닌 것으로 확

성균관대학교 | IP: 115.145.73.*** | Accessed 2017/08/23 15:27(KST)

인되었고, 기관의 예산 규모와 현원 규모는 문화혁신의 기반조성 요인인 “사회자본”에서 중요도 인식의 차이를 발생시키는 요인임을 확인하였다. 기관의 특정직 비중은 사람혁신의 기반조성 요인인 “공공성”과 문화혁신의 체계화 단계인 “부정적 공직문화 철폐”와 “긍정적 공직문화”에서의 중요도 인식의 차이를 발생시키는 요인임을 확인하였다. 이러한 결과는 조직 내 주어진 제도적, 물적, 인적 환경과 여건이 사람혁신은 물론 문화혁신을 이끌 수 있는 역할을 할 수 있음을 확인해 줌과 동시에 조직을 재설계하거나 조직의 제도혁신을 시도할 때 중, 장기적으로 제도변화 뿐 아니라 기관 구성원의 가치와 조직문화까지도 바꿀 수 있다는 가능성을 염두에 두고 혁신절차와 혁신내용을 고민해야 함을 보여주는 것이다.

둘째, 조직의 업무 특성의 경우, 일반성 수준은 제도혁신의 체계화 단계인 유지·활용 부문의 “내적 개방성”과, 문화혁신의 기반 조성 요인인 “사회자본”의 중요도 인식의 차이를 발생시키는 요인임을 확인하였고, 전문성 수준은 제도혁신의 체계화 단계인 교육·훈련 부문의 “양적 우수성”의 중요도 인식의 차이를 발생시키는 요인임을 확인하였다. 업무의 전략성 수준은 제도혁신의 기반 조성 요인인 “전략성”과 “체계성”의 중요도 인식의 차이를 발생시키는 요인임을 확인하였다. 이는 무엇보다 업무의 전문성과 전략성의 중요성을 확인해 줄 결과로서 특히 제도혁신을 구상하는 단계에서 업무적인 특성의 고려 없이 형식적으로 혁신절차를 진행시킬 경우 자칫 제도혁신의 좌절과 실패를 야기할 수도 있다는 가능성을 보여주는 결과라 볼 수 있다.

마지막으로 조직의 정책 특성의 경우, 정책의 기능적 특성은 제도혁신의 체계화 단계인 모집·선발 부문의 “외적 개방성”과 사람혁신의 기반 조성 요인인 “공공성”, 문화혁신의 체계화 단계인 “부정적 공직문화 철폐”의 중요도 인식의 차이를 발생시키는 요인임을 확인하였다. 정책의 유형적 특성은 특수성을 발생시키는 요인이 아닌 것을 확인하였다. 즉, 기관의 자율성과 독창성이 민간기업보다 현저히 낮고 계급제와 직업공무원제의 영향을 크게 받고 있는 공공조직의 제도적 환경을 고려할 때, 인사혁신과제 추진에 있어 각 기관이 담당하고 있는 정책 유형적, 정책 내용적 특수성의 중요성은 제한되고 있다고 볼 수 있다. 반면, 정책 기획기관과 집행기관 간 차이의 유의미성 발견은 ‘인사혁신 가치 실현의 최적화를 위해서 앞으로 혁신진단을 위한 기관 유형화와 범주화를 어떠한 방식으로 진행해야 할 것인가?’라는 현실적 질문에 큰 시사점을 주는 결과라 생각된다.

분석결과를 종합하여 제도혁신, 사람혁신, 문화혁신의 단계별 인사혁신 가치의 보편성과 특수성에 대해 논의하면 다음과 같다. 우선, 제도혁신의 기반 조성을 위한 핵심 인사혁신 가치로 “전략성”은 현원규모 작은 조직과, 업무의 전략성 수준이 낮은 조직에서 보다 강조되는 특수성을 보였고, “체계성”은 업무의 전략성 수준이 낮은 조직에서 보다 강조되는 특수성을 보였다. 제도혁신 체계화를 위한 모집·선발 부문에서의 핵심 인사혁신 가치로 “외적 다양성”은 조직의 특성에 따라 중요도에 차이가 없는 보편적 가치임을 확인할 수 있었고, “외적 개방성”은 정책의 기능차원에서 혼합 기능을 담당하는 조직에서 보다 강조되는 특수성을 보였다. 교육·훈련 부문에서의 핵심 인사혁신 가치로 “양적 우수성”은 업무의 전문성 수준이 높은 조직에서 보다 강조되는 특수성을 보였고, “질적 우수성”은 조직의 특성에 따라 중요도에 차이가 없는 보편적 가치임을 확인할 수 있었다. 유지·활용 부문에서의 핵심 인사혁신 가치

성균관대학교 | IP: 115.145.73.*** | Accessed 2017/08/23 15:27(KST)

로 “내적 다양성”은 조직의 특성에 따라 중요도에 차이가 없는 보편적 가치임을 확인할 수 있었고, “내적 개방성”은 일반성 수준이 높은 조직에서 보다 강조되는 특수성을 보였다. 평가·보상 부문에서의 핵심 인사혁신 가치로 “경쟁성”과 “공정성”은 조직의 특성에 따라 중요도에 차이가 없는 보편적 가치임을 확인할 수 있었고, 마찬가지로 퇴직 관리 부문의 핵심 인사혁신 가치인 “소극적 관리”와 “적극적 관리” 역시 조직의 특성에 따라 중요도에 차이가 없는 보편적 가치임을 확인할 수 있었다.

다음으로 사람혁신의 기반 조성을 위한 핵심 인사혁신 가치로 “공공성”은 특수직 비율이 절대적으로 높은 조직에서 가장 강조되는 특수성을 보였고, “자율성”은 조직의 특성에 따라 중요도에 차이가 없는 보편적 가치임을 확인할 수 있었다. 사람혁신의 체계화를 위한 핵심 인사혁신 가치인 “바른 리더십”과 “바른 팔로워십” 역시 조직의 특성에 따라 중요도에 차이가 없는 보편적 가치임을 확인할 수 있었다.

마지막으로 문화혁신의 기반 조성을 위한 핵심 인사혁신 가치로 “사회자본”은 예산규모가 중규모인 조직, 업무의 일반성 수준이 높은 조직에서 보다 강조되고, 정책의 유형 차원에서 경제산업 분야 조직에서 중요성이 가장 낮은 특수성을 보였으며 “심리자본”은 조직의 특성에 따라 중요도에 차이가 없는 보편적 가치임을 확인할 수 있었다. 문화혁신 체계화를 위한 핵심 인사혁신 가치인 “부정적 공직문화 철폐”는 특정직 비율이 절대적으로 높거나, 정책의 기능 차원에서 혼합 기능을 담당하는 조직에서 보다 강조되는 특수성을 보였고, "긍정적 공직문화 구축“은 특정직 비율이 절대적으로 높은 조직에서 가장 강조되는 특수성을 보였다.

본 연구는 인사혁신에 있어 조직 특성을 고려한 최초의 연구라는 측면에서 중요한 학문적 의미를 갖는다. 일부 선행연구에서 특수직 공무원에 대한 차별적 인사관리의 필요성을 언급하였으나, 인사행정에 있어 조직적 특성에 대한 차별적 접근 방식의 필요성을 규명하고 이를 논의한 선행 연구는 존재하지 않았다. 이에 본 연구에서는 인사행정 및 인사혁신에 있어 최선의 방법은 각 조직이 처한 상황적 맥락에 따라 다르게 나타날 수 있다는 상황적 시각을 토대로 인사혁신에 접근하여 조직 특성에 따른 인사혁신 가치의 보편성과 특수성을 발견할 수 있었다. 정부 전체 인력운영의 효율성 차원에서는 국정 운영의 목표 및 인적자원관리 기능 간 일관성을 유지하는 것이 중요하지만 각 기관의 인력운영의 효과성 차원에서는 각 기관의 특수성을 고려할 필요가 있기 때문에 본 연구 결과는 향후 보다 적실한 인사혁신 정책을 수립하는데 있어 의미 있는 통찰력을 제공할 수 있을 것이라 생각된다. 이에, 이러한 연구 결과를 바탕으로 인사혁신의 차원 및 단계별 핵심 인사혁신 가치를 성공적으로 구현하기 위해 조직의 특수성을 고려하여 인사혁신에 있어 우선순위를 결정하고 기관별 맞춤형 전략을 구축할 필요가 있다.

성균관대학교 | IP: 115.145.73.*** | Accessed 2017/08/23 15:27(KST)

〈표 13〉 인사혁신 가치의 보편성과 특수성

구분		혁신 가치		보편성과 특수성
제도 혁신	기반 조성	전략성		■ 특수적 가치 – 현원규모가 소규모인 조직에서 가장 중요 – 업무의 전략성 수준이 낮은 조직에서 보다 중요
		체계성		■ 특수적 가치 – 업무의 전략성 수준이 낮은 조직에서 보다 중요
	체계화	모집 선발	외적다양성	■ 보편적 가치
			외적개방성	■ 특수적 가치 – 정책의 기능 차원에서 혼합 기능을 담당하는 조직에서 가장 중요
		교육 훈련	양적우수성	■ 특수적 가치 – 업무의 전문성 수준이 높은 조직에서 보다 중요
			질적우수성	■ 보편적 가치
		유지 활용	내적다양성	■ 보편적 가치
			내적개방성	■ 특수적 가치 – 일반성 수준이 높은 조직에서 보다 중요
		평가 보상	경쟁성	■ 보편적 가치
			공정성	■ 보편적 가치
		퇴직 관리	소극적관리	■ 보편적 가치
			적극적관리	■ 보편적 가치
사람 혁신	기반 조성	공공성		■ 특수적 가치 – 특수직 비율이 절대적으로 높은 조직에서 가장 중요
		자율성		■ 보편적 가치
	체계화	바른 리더십		■ 보편적 가치
		바른 팔로워십		■ 보편적 가치
문화 혁신	기반 조성	사회자본		■ 특수적 가치 – 예산규모가 중간인 조직에서 가장 중요성이 높음 – 일반성 수준이 높은 조직에서 보다 중요
		심리자본		■ 보편적 가치
	체계화	부정적 공직문화 철폐		■ 특수적 가치 – 특정직 비율이 절대적으로 높은 조직에서 가장 중요 – 정책의 기능 차원에서 혼합 기능을 담당하는 조직에서 보다 중요
		긍정적 공직문화 구축		■ 특수적 가치 – 특정직 비율이 절대적으로 높은 조직에서 가장 중요

2. 연구의 한계 및 후속 연구 방향

상기에서 살펴본 바와 같이 본 연구가 가지는 연구적·실무적 의의에도 불구하고 본 연구는 연구의 대상 및 내용 차원에서 몇 가지 한계를 지니기 때문에 향후 보다 체계적인 후속 연구를 통해 보완되고 발전되어야 할 것으로 생각된다. 이를 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 정부 인사혁신의 차원 및 단계별 핵심 가치를 탐색하고 이의 중요도를 검

성균관대학교 | IP: 115.145.73.*** | Accessed 2017/08/23 15:27(KST)

증하는데 있어 전문가 대상의 초점집단 인터뷰 및 설문조사 자료를 활용하였는데, 인터뷰는 12인의 중앙행정기관 내 인사담당자를 대상으로 이루어졌으며 설문조사의 경우 44개 중앙행정기관별로 1인의 인사담당자를 대상으로 이루어졌다. 탐색적 차원에서 진행된 연구이기 때문에 개별 조직의 인사운영 및 인사혁신에 대한 전문가라 할 수 있는 인사담당자의 견해가 가장 중요할 것이라는 판단 때문이었으나 향후 연구에서는 연구의 타당성 향상을 위해 인터뷰 및 설문 조사 대상을 일반조직구성원으로 확대할 필요가 있다. 뿐만 아니라 본 연구는 중앙행정기관만을 대상으로 연구를 진행하였는데, 정부 인사혁신의 발전을 위해 지방행정기관을 포함하여 논의를 확대해야 할 것이다.

둘째, 본 연구는 정부 인사혁신에 있어 지향해야 하는 핵심 가치에 대한 보편성 및 특수성 검증을 위해 조직 특성별 차이 검증을 시도하였는데, 조직 특성을 파악하는데 있어 각 기관 인사담당자의 인식조사와 중앙행정기관에서 발행하는 기초 통계자료를 활용하였다. 이에 예산 규모를 파악하는데 있어 단순 세출 예산을 고려하였다는 점, 업무 및 정책 특성 파악에 있어 실제 조직의 정책 및 과제의 특성을 심층적으로 고려하지 못하였다는 점이 한계로 지적된다. 이에 향후 연구에서는 조직 특성을 파악하는데 있어 다양한 정량 및 정성 지표를 활용하여 분석의 신뢰성과 타당성을 확보할 수 있도록 해야 할 것이다.

셋째, 본 연구는 단일시점, 단일국가를 대상으로 연구를 진행하였는데 비교 인사행정학적 관점에서 핵심 인사혁신 가치의 국제적 차원으로의 확대 가능성을 고려하고 연구의 일반화에 보다 많은 노력이 필요할 것으로 생각된다. 이에 시계열적 분석 및 국가 간 비교 분석을 통해 인사혁신의 흐름과 변동을 기술 및 분석하고 궁극적으로 이를 빅데이터화 함으로써 공직제도, 공무원, 공직문화혁신 프로세스의 발전에 기여할 수 있도록 해야 할 것이다.

마지막으로, 인사혁신 제도의 실제적 수용성 향상을 위해서는 조직적 차원에서의 인사혁신 가치의 보편성과 특수성에 대한 검증과 더불어 개인적 차원에서의 보편성과 특수성 검증 또한 이루어져야 할 것이다. 이에 성별, 연령, 직급, 근무지, 가치관 등에 기인한 차이분석이 진행되어야 할 것으로 판단된다. 또한 이러한 가치별 특성이 어떠한 경로로 개인과 조직의 효과성에 영향을 주는지에 대한 인과분석 및 경로분석 등이 후속연구로 진행되어야 할 것이다.

참 고 논 문

고재권. (2014). 가족친화적 정책과 조직성과: 직무태도의 매개효과를 중심으로. 「한국인사행정학회보」, 13(2): 161-181.

김민강 · 박통희. (2008). 신자유주의적 인사혁신의 맥락에서 인사공정성과 조직시민행동. 「한국행정학보」, 42(3): 261-291.

김선아 · 박성민. (2016). 정부 인사혁신 핵심가치 도출에 관한 연구: 제도 · 사람 · 문화혁신 요소 분석을 중심으로. 「한국행정연구」, 25(4): 175-219.

노종호 · 한승주. (2014). 가족친화정책이 공무원 직장생활의 질에 미치는 영향: 집단 간 비교

성균관대학교 | IP: 115.145.73.*** | Accessed 2017/08/23 15:27(KST)

를 중심으로. 「한국인사행정학회보」, 13(1): 289-326.
박성민. (2017). 「인사혁신론: 이론과 실제」. 박영사.
박성민 · 최성주 · 김선아. (2015). 「공직의 경쟁력 수준진단을 위한 정부 인사혁신지수 개발 연구」. 인사혁신처 정책연구용역.
박홍식. (2005). 지방정부의 조직 · 인사혁신. 「한국지방자치학회 하계학술대회 발표집」, 1-24.
백종섭 · 이근주 · 최순영. (2007). 참여정부 인사정책에 대한 평가 소고. 「한국인사행정학회보」, 6(2): 1-31.
이훈영. (2006). 「SPSS를 이용한 데이터분석」. 청람.
인사혁신처. (2016). 「정부혁신」. 인사혁신처 발간물.
임헌만. (2009). 경력개발제도 도입정책의 발전방향에 관한 연구: 제도 도입과 부처별 업무특성에 대한 공무원 인식을 중심으로. 「한국사회와 행정연구」, 20(3): 225-253.
중앙인사위원회. (2005). 「공무원인사개혁백서」. 중앙인사위원회 발간물.
채서일. (2007). 「사회과학조사방법론(제3판)」. 비엔엠북스.
Babbie. E. R. (2007). *The Practice of Social Research* (11th Ed.). Cengage Learning.
Battaglio, R. P. (2010). Public Service Reform and Motivation: Evidence from an Employment at-will Environment. *Review of Public Personnel Administration.* 30(3): 341-363.
Battaglio, R. P., & Condrey, S. E. (2006). Civil Service Reform. *Review of Public Personnel Administration.* 26(2): 118-138.
Blau, P. M. (1968). The Hierarchy of Authority in Organizations. *American Journal of Sociology.* 73(4): 453-467.
Blau, P. M., & Schoenherr, R. A. (1971). *The Structure of Organizations*. Basic Books.
Drazin, R., & Van de Ven, A. (1985). Alternative Forms of Contingency Theory. *Administrative Science Quarterly.* 30(4): 514-539.
Gremillion, L. L. (1984). Organization Size and Information System Use: An Empirical Study. *Journal of Management Information Systems.* 1(2): 4-17.
Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*. Addison-Wesley.
Indik, B. P. (1963). Some Effects of Organization Size on Member Attitudes and Behavior. *Human Relations.* 16(4): 369-384.
Judge, T. A., Bono, J. E., & Locke, E. A. (2000). Personality and Job Satisfaction: The Mediating Role of Job Characteristics. *Journal of Applied Psychology.* 85(2): 237-249.
Kalleberg, A. L., & Van Buren, M. E. (1994). Is Bigger Better? Explaining the Relationship between Organization Size and Job Rewards. *American Sociology Review.* 61(1): 47-66.
Kim, J., & Wiggins, M. E. (2011). Family-friendly Human Resource Policy: Is It still Working in the Public Sector?. *Public Administration Review.* 71(1): 728-739.
Kim. J., & Kellough, E. (2014). At-will Employment in the States: Examining the Perceptions of Agency Personnel Directors. *Review of Public Personnel Administration.* 34(3): 218-236.
Kimberly, J. R. (1976). Organizational Size and the Structuralist Perspective: A Review, Critique,

성균관대학교 | IP: 115.145.73.*** | Accessed 2017/08/23 15:27(KST)

and Proposal. *Administrative Science Quarterly.* 21(4): 571-597.

Klatzky, S. R. (1970). Relationship of Organizational Size to Complexity and Coordination. *Administrative Science Quarterly.* 15(4): 428-438.

Nigro, L. G., & Kellogugh, J. E. (2008). Personnel Reform in the States: A Look at Progress Fifteen Years after the Winter Commission. *Public Administration Review.* 68, S50-S57.

Park, C. & Joo, J. (2010). Control over the Korean Bureaucracy: A Review of the NPM Civil Service Reforms under the Roh Moo-Hyun Government. *Review of Public Personnel Administration.* 30(2): 189-210.

Park, S. M., & Joaquin, M. E. (2012). Of Alternating Waves and Shifting Shores: the Configuration of Reform Values in the US Federal Bureaucracy. *International Review of Administrative Science.* 78(3): 514-536.

Piccolo, R. F., & Colquitt, J. A. (2006). Transformational Leadership and Job Behavior: The Mediating Role of Core Job Characteristics. *The Academy of Management Journal.* 49(2): 327-340.

Stazyk, E. C. (2013). Crowding Out Public Service Motivation? Comparing Theoretical Expectations with Empirical Findings on the Influence of Performance-related Pay. *Review of Public Personnel Administration.* 33(3): 252-274.

Talacchi, S. (1960). Organization Size, Individual Attitudes and Behavior: An Empirical Study. *Administrative Science Quarterly.* 5(3): 398-420.

Wright, P. M., & Snell, S. A. (1998). Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management. *The Academy of Management Review.* 23(4): 756-772.

성균관대학교 | IP: 115.145.73.*** | Accessed 2017/08/23 15:27(KST)

❍ 김선아(金善妸): 성균관대학교에서 행정학 박사학위를 취득하고, 현재 성균관대학교 국정전문대학원 BK 21 PLUS 사업단 연구교수로 재직 중이다. 주요 관심 분야는 인적자원관리, 인사혁신, 조직행태 등이다. 최근 논문으로는 “정부 인사혁신 핵심가치 도출에 관한 연구: 제도·사람·문화혁신 요소 분석을 중심으로(2016)” 등이 있으며 최근 저서로는 “조직과 인간관계(2015)” 등이 있다(seona1203@skku.edu).

❍ 박성민(朴盛民): The University of Georgia에서 행정학 박사학위를 취득하고, 현재 성균관대 행정학과/국정전문대학원에서 부교수로 재직 중이다. 주요 관심 분야는 인적자원관리 및 인적자원개발, 인사개혁, 행정관리 등이다. 최근 논문으로는 “조직 내·외부적 갈등요인이 삶의 질 및 조직시민행동에 미치는 영향력 연구: 책임운영기관 내 긍정심리자본의 조절효과를 중심으로(2017)” 등이 있으며 최근 저서로는 “인사혁신론: 이론과 실제(2017)” 등이 있다(sm28386@skku.edu).

투 고 일 자: 2017년 4월 4일
심 사 일 자: 2017년 5월 18일(초심), 2017년 6월 16일(재심)
게재확정일자: 2017년 6월 26일

성균관대학교 | IP: 115.145.73.*** | Accessed 2017/08/23 15:27(KST)