

중앙행정기관 공무원의 정책공감성에 관한 연구: 균형인사정책의 수용성 및 성과 인식 분석을 중심으로

김선아·박성민

본 연구의 목적은 균형인사정책에 대한 수용성 및 성과 인식을 중심으로 중앙행정기관 공무원의 정책공감성 정도를 진단하고 제도별 수용성 확보가 균형인사정책의 1차 성과인 소극적 대표성과 2차 성과인 적극적 대표성 확보 인식 수준에 미치는 영향력을 규명하는 것이다. 특히 균형인사정책의 수혜 여부에 따라 정책공감성 수준에 차이가 발생할 수 있다는 선행연구 검토 결과를 바탕으로 연구를 수행함에 있어 분석 대상을 균형인사정책의 수혜 집단과 비수혜 집단으로 구분하였다.

이러한 맥락에서 본 연구는 “현재 공직사회 내부에 균형인사정책의 필요성 및 중요성에 대한 공감성 수준은 어떠한가?”, “균형인사정책의 수혜 집단과 비수혜 집단 간 수용성 및 성과 인식 수준에 차이가 발생하고 있는가?”, “균형인사정책의 수용성은 균형인사정책의 1차 성과인 소극적 대표성 확보 인식을 매개로 2차 성과인 적극적 대표성 확보 인식에 영향을 미치고 있는가?” 등의 세 가지 연구 질문을 바탕으로 연구를 수행하였으며 연구 결과를 토대로 균형인사정책에 대한 공무원의 정책공감성을 바탕으로 균형인사정책의 성과 향상 방안에 대한 실무적 함의를 제시하였다.

[주제어: 균형인사정책, 공감성, 수용성, 소극적 대표성, 적극적 대표성]

1. 서론

1996년 도입된 여성공무원채용목표제를 시작으로 균형인사정책이 시행된 지 약 20여년의 시간이 흘렀다. 대표관료제(Representative Bureaucracy) 이념을 바탕으로 제도화된 균형인사정책은 이와 유사한 미국의 고용기회 균등정책(EEO: Equal Employment Opportunity) 및 소수집단 우대정책(AA: Affirmative Action)과 비교

* 본 논문은 2017년 인사혁신처가 발주하고 성균관대학교 산학협력단이 수행한 정책연구용역(공직 내 균형인사를 통한 사회적 가치 실현 방안 연구)을 통해 수집한 데이터 및 연구 결과를 활용하여 연구 논문 형태로 발전시킨 것이다.

논문접수일: 2018.11.28, 심사기간(1차): 2018.12.05~12.17, 게재확정일: 2018.12.17

할 때 우리나라의 공공 인적자원관리에서 적용된 기간은 상대적으로 짧은 편이다. 하지만 발전적 균형인사정책의 구현을 위한 적극적 노력이 전개되었던 노무현 정부의 이니셔티브가 문제인 정부로 이어지면서 공직 소수 집단을 우대하기 위한 법적 근거가 마련되고, 여성·장애인·지역 인재 공무원의 양적 확대가 이루어지는 등 많은 성과를 거두고 있다(인사혁신처, 2018a). 특히 균형인사정책의 세부 제도를 설계하는데 있어 정책의 적용 대상이라 할 수 있는 ‘공직 소수 집단’은 시간의 흐름에 따라 다르게 정의될 수 있기 때문에 균형인사정책의 기존 대상 집단에 대한 적정성 검토 및 새로운 대상 집단의 발굴을 위한 노력이 지속적으로 전개되고 있다. 이에 현재는 균형인사정책이 여성 및 남성, 장애인, 이공계 인재, 지역인재, 저소득층 인재 등을 대상으로 운영되고 있고 향후 다문화 가정 및 북한이탈주민도 균형인사정책의 대상 집단으로 포용하는 방안이 고려되고 있다(인사혁신처, 2018b).

다만 인적자원관리 제도의 성과 향상에 있어 제도를 적용받는 대상이 해당 제도의 필요성 및 중요성, 성과에 얼마만큼 공감하고 있는지가 매우 중요함에도 불구하고 이에 대한 연구는 다소 부족한 실정이다. 미래학자 Rifkin(2009)은 인간을 사회적 존재로 규정할 수 있는 기본 특성으로 공감(Empathy) 및 공감적 감수성을 논의하면서 공감성은 안정적인 사회를 유지하는데 있어 핵심 요소라고 설명하였고, 신정아(2015)는 공감성이 공동의 현실을 구축하는 강력한 기제라고 설명하였다. 따라서 균형인사정책의 필요성 및 중요성에 대한 공직 사회 내부의 정책공감성이 외부로 확장될 때 균형인사정책이 추구하는 형평성, 공정성, 사회통합 등의 사회적 가치 실현을 기대할 수 있을 것이다. 이에 본 연구는 균형인사정책에 대한 공직 사회 내부의 정책공감성 수준 진단을 통해 제도별 수용성 확보를 토대로 균형인사정책의 성과 향상 방안을 논의하였다. 이를 위해 중앙행정기관 공무원을 대상으로 균형인사정책의 수용성 및 성과인식 수준을 살펴봄으로써 공직 사회 내부에 균형인사정책의 필요성 및 중요성에 대해 어느 정도의 공감대가 형성되어 있는지를 확인하였다. 특히 문미경·최무현(2007)의 연구를 통해 균형인사정책의 수혜 집단인지 비수혜 집단인지에 따라 수용성 수준에 차이가 있음을 확인하였기에 본 연구에서는 분석을 시행함에 있어 분석 대상을 균형인사정책의 수혜 집단과 비수혜 집단으로 구분하여 집단 간 인식의 차이를 살펴보았다. 더불어 서일준 외(2014)의 연구를 통해 균형인사정책의 성과 인식 수준을 결정하는데 있어 정책 담당자의 수용성이 중요한 영향요인임을 확인하였기에 본 연구에서는 균형인사정책의 제도별 수용성과 성과 인식 간의 인과관계를 분석하였다.

이러한 맥락에서 본 연구는 “현재 공직사회 내부에 균형인사정책의 필요성 및 중

요성에 대한 공감성 수준은 어떠한가?”, “균형인사정책의 수혜 집단과 비수혜 집단 간 수용성 및 성과 인식 수준에 차이가 발생하고 있는가?”, “균형인사정책의 수용성은 균형인사정책의 1차 성과인 소극적 대표성 확보 인식을 매개로 2차 성과인 적극적인 대표성 확보 인식에 영향을 미치고 있는가?” 등의 세 가지 연구 질문을 바탕으로 연구를 수행하였다. 이에 제2장에서는 균형인사정책에 대한 이론적 논의 및 선행 연구 검토를 진행하였으며 이를 바탕으로 제3장에서는 연구 내용 및 연구 방법에 대한 논의를 진행하였다. 다음으로 제4장에서는 연구 질문에 대한 해답을 구하기 위해 실증 분석을 실시하였으며 마지막으로 제5장에서는 실증분석 결과를 바탕으로 균형인사정책에 대한 공무원의 제도별 공감대 형성을 바탕으로 균형인사정책의 성과 향상 방안에 대한 실무적 함의를 제시한 후 본 연구의 한계를 제시하였다.

II. 이론적 논의 및 선행 연구 검토

1. 균형인사정책에 관한 이론적 논의

균형인사정책의 이론적 토대는 대표관료제(Representative Bureaucracy)이다. 대표관료제는 공직의 대표성 확보를 위해 일반 사회의 구성론적 특성인 성별, 지역, 인종, 계층 등의 비율과 유사하게 공직을 구성하는 제도를 의미한다(유민봉·박성민, 2014: 30-31; 박성민·김선아, 2015: 44-45). 다만 대표관료제에서 말하는 대표성은 단순히 인적구성의 대표성만을 의미하는 것이 아니라 이들이 공직 내부에서 자신이 속한 특정 집단의 이익을 대변하는 역할을 수행하여 행정의 대표성 향상에 기여할 것을 강조한다(Kingsley, 1944). 즉 일반 사회 구성원의 인적 특성과 유사하게 공직을 구성하게 되면 공무원이 자신이 속한 집단의 이익을 대변하는 역할을 수행하게 되고, 이들의 입장을 행정 및 정책 과정에 적극적으로 투영하면서 궁극적으로 행정의 책임성과 사회적 형평성 달성에 기여할 수 있을 것이라는 기대를 바탕으로 탄생하게 된 제도가 대표관료제이다.

대표관료제의 개념 정의를 통해 알 수 있듯 대표관료제의 성과는 1차 성과인 소극적 대표성의 확보와 2차 성과인 적극적 대표성의 확보로 구분하여 살펴볼 수 있다(Mosher, 1982; Selden, 1997). 1차 성과인 소극적 대표성(Passive Representation)은 성별, 지역, 인종, 계층 등의 측면에서 일반 사회의 인적 구성과 유사하게 공무원을 구성하는 ‘구성론적 대표성’을 의미한다. 따라서 소극적 대표성 확보를 위해서는 공무

원 채용에서의 차별 철폐 및 공정한 채용 기회의 보장 등 모집·선발 과정에서의 인사관리 도구를 활용하게 된다. 이와 달리 2차 성과인 적극적 대표성(Active Representation)은 구성론적 대표성을 확보한 공직 구성원들이 행정 활동 및 정책 결정 과정에서 실질적으로 자신이 속한 집단의 입장을 대변하는 역할을 수행하는 '역할론적 대표성'을 의미한다. 따라서 적극적 대표성 확보를 위해서는 공직으로의 입직 이후, 실제 정책 결정 과정에서 다양한 이해가 반영될 수 있도록 관리직급으로의 승진 등 유지·활용 과정에서의 인사관리 도구를 활용하게 된다.

이러한 대표관료제 이념은 각 국가마다 서로 다른 형태로 제도화되어 구현되고 있다. 우리나라의 경우 공직의 소수집단이라 평가되었던 여성, 장애인, 이공계(과학기술인력) 인재 포용의 관점에서 균형인사정책이 구현되었고 미국의 경우 인종 및 여성에 대한 차별 철폐의 관점에서 고용기회 균등정책(EEO: Equal Employment Opportunity)과 소수집단 우대정책(AA: Affirmative Action)이 구현되었다. 우리나라의 균형인사정책은 1996년에 도입된 여성공무원채용목표제를 시작으로 정책 대상범위를 지속적으로 확대하여 현재는 여성, 장애인, 이공계, 지역인재, 저소득층 인재 등 5개 정책 부문으로 제도화하여 운영하고 있다(인사혁신처, 2018b).

현대 인사행정이 실적주의를 토대로 작동하고 있다는 점을 고려할 때, 대표관료제는 대표성 확보 과정에서 더 나은 역량을 갖춘 인재가 선발이나 승진에서 배제되는 역차별(Reverser Discrimination) 문제를 야기하여 실적주의 인사를 저해하는 요소로 작용할 수 있다는 비판을 받기도 한다(유민봉·박성민, 2014: 31). 하지만 행정의 궁극적 목적인 공익의 수호 및 공공가치 실현의 맥락에서, 대표관료제를 통해 인사행정에 있어 다양한 인적구성을 공직에 포용하고 이를 통해 각계각층의 다양한 가치들을 행정 활동 및 정책 과정에 반영함으로써 사회적 가치가 확산될 수 있을 것이라는 사회적 공감대가 형성되었다. 이에 우리나라 인사행정에서도 균형인사정책의 중요성이 지속적으로 강조되면서 정책 대상 범위의 확대 및 정책 도구의 다양화 방안에 대한 논의가 적극적으로 전개되고 있다.

2. 균형인사정책 관련 선행 연구 검토 및 본 연구의 차별성

미국은 다인종 국가라는 특성으로 인해 인종 차별 이슈가 심각한 사회문제로 다루어져왔기 때문에 오래전부터 다양한 학문 분야에서 고용기회 균등정책과 소수집단 우대정책에 관한 연구가 수행되었다. 이러한 연구들은 법적 관점에서 고용기회 균등정책과 소수집단 우대정책 간의 차이를 논의한 연구, 제도적 관점에서 노동시

장에서 해당 제도들이 실제 여성 혹은 흑인 고용에 미친 영향력을 분석한 연구, 관리적 관점에서 인사 및 조직 관리 부분에서의 다양성 관리 정책의 효과성을 논의한 연구 등으로 구분하여 살펴볼 수 있었다(Hellriegel & Short, 1972; Hall & Saltzstein; 1977; Chacko, 1982; DiPrete & Soule, 1986; Leonard, 1990; Coate & Loury, 1993; Konrad & Linnehan, 1995; Agocs & Burr, 1996).

이와 달리 국내에서는 균형인사정책이 본격적으로 추진된 노무현 정부 시절부터 균형인사정책과 관련된 연구가 본격적으로 수행되었다. <표 1>에서 보는 바와 같이 우리나라 균형인사정책에 관한 선행연구는 균형인사정책의 문제점을 진단하고 발전 방향을 논의한 연구와 균형인사정책의 수용성 진단 및 성과 향상 방안을 논의한 연구(김동원, 2007; 문미경·최무현, 2007; 박홍엽, 2008; 2009a; 2009b; 오시영, 2009; 진종순, 2009; 서일준 외, 2014) 등으로 구분하여 살펴볼 수 있었다. 다만 서일준 외(2014)의 연구에서 수동적 대표성 및 적극적 대표성 등 균형인사정책의 성과 인식에 영향을 미치는 핵심 요인으로 정책 담당자의 수용성이 제시된 것처럼 정책이 추구하는 목적 및 성과 달성에 있어 해당 정책의 담당자 및 대상자의 수용성 확보가 선결 조건임에도 불구하고 문미경·최무현(2007)의 연구와 서일준 외(2014)의 연구 외에는 균형인사정책의 수용성을 논의한 연구가 다소 부족함을 알 수 있었다.

이에 본 연구에서는 균형인사정책의 적용 대상인 공무원을 대상으로 균형인사정책의 수용성 및 성과 인식 수준을 진단하고, 각 제도별 수용성이 성과 인식에 미치는 영향력을 살펴보았다. 특히 문미경·최무현(2007)의 연구를 통해 균형인사정책 중 여성관리자 임용 목표제의 수혜 집단인 여성과 비수혜 집단인 남성의 인식에 차이가 있음을 확인하였기에 본 연구에서는 균형인사정책의 수용성 및 성과 인식 수준을 분석하는데 있어 분석 대상을 균형인사정책의 수혜 집단과 비수혜 집단으로 구분하였다. 여성공무원채용목표제가 처음 도입된 1996년 이후, 우리나라 인사행정에 균형인사정책이 도입된 지 약 20여년이 흐른 현시점에서 공직 사회 내부에 균형인사정책의 필요성 및 중요성에 대해 어느 정도의 공감대가 형성되었는지를 진단하는 것은 매우 시의적절하다고 판단된다.

〈표 1〉 우리나라 균형인사정책에 관한 선행연구

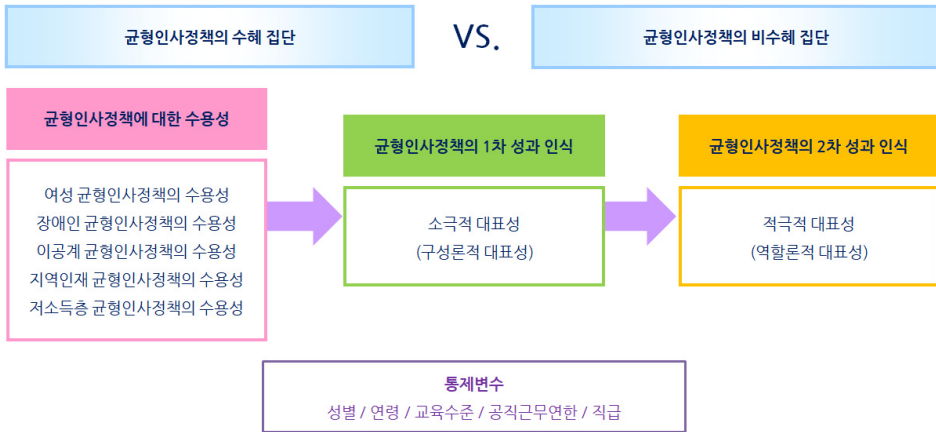
유형	연구자	연구내용
균형인사정책의 문제점 진단 및 발전방향 논의	김동원 (2007)	정책결정자, 법원, 조직 관리자의 관점에서 지역인재추천채용제의 문제점을 진단하고 발전방향 제시
	박홍엽 (2008)	현황 분석 및 이공계(과학기술인력) 특채자와 특채자 주변인(특채자의 상급자, 동료, 하급자), 인사담당자 대상의 설문조사를 통해 이공계 균형인사정책의 문제점을 진단하고 발전방향 제시
	박홍엽 (2009a)	문헌검토 및 현황분석과 공무원 인사담당자 대상 인터뷰, 학계·인사 담당 공무원·일반 공무원 대상 설문조사를 통해 양성평등 균형인사정책의 문제점을 진단하고 발전방향 제시
	박홍엽 (2009b)	현황분석과 학계·인사 담당 공무원·일반 공무원 대상 설문조사를 통해 장애인 균형인사정책의 문제점을 진단하고 발전방향 제시
	오시영 (2009)	문헌검토 및 현황분석과 공무원 대상의 설문조사와 심층면접을 통해 양성평등 균형인사정책의 문제점을 진단하고 발전방향 제시
균형인사정책의 수용성 진단 및 성과 향상방안 논의	문미경 최무현 (2007)	현황 분석 및 공무원 대상의 설문조사를 통해 여성관리자 임용목표제의 수용성 및 인식을 분석하고 이러한 분석에 있어 성별 차이에 주목
	진종순 (2009)	문헌 검토 및 현황 분석, 균형인사정책 적용 공무원과 이들의 주변인(상급자·동료·하급자)·공무원 인사 담당자·인사행정 전문가·일반국민 대상의 설문조사를 통해 균형인사정책의 4개 세부 제도별(양성평등 균형인사정책, 장애인 균형인사정책, 이공계 균형인사정책, 지역인재 균형인사정책) 효과성(수동적 대표성 및 적극적 대표성) 평가
	서일준 외 (2014)	과학기술 분야 구성원·지방대학생·여성 및 장애인 단체 회원 대상의 설문조사를 통해 균형인사정책의 성과(소극적 대표성 및 적극적 대표성)인식에 영향을 미치는 요인 규명

III. 연구 설계

1. 연구 내용

본 연구의 목적은 중앙행정기관 공무원을 대상으로 균형인사정책의 수용성 및 성과 인식 수준을 살펴봄으로써 균형인사정책에 대한 공무원의 공감성 수준을 진단하고, 제도별 수용성 확보를 토대로 균형인사정책의 성과 향상방안을 제시하는 것이다. 이에 본 연구는 균형인사정책에 관한 선행연구 검토 결과를 토대로 〈그림 1〉과 같은 연구 모형을 구성하였다.

〈그림 1〉 연구 모형



먼저 균형인사정책에 대한 공무원의 정책공감성 수준을 진단하기 위해 균형인사정책의 5개 세부 제도별 수용성과, 균형인사정책의 성과 인식 수준을 핵심 변수로 설정하였다. 수용성(Acceptance)은 순응(Compliance), 동조(Confirmity) 등과 유사한 개념으로 제도나 정책에 대한 주관적 평가를 바탕으로 외적 행동의 변화뿐만 아니라 내적 태도와 가치체계를 변화시켜 제도와 정책을 능동적으로 받아들일 수 있도록 하는 기재로 작동한다(Duncan, 1981: 192; 이정철·이정옥, 2017: 37-38). 이에 균형인사정책을 비롯하여 성과평가 제도 등 인적자원관리제도의 수용성에 대한 다양한 연구가 진행되어 왔다. 특히 선행연구를 통해 정책의 수혜 집단인지, 비수혜 집단인지에 따라 수용성 수준에 차이가 발생함을 확인할 수 있었기 때문에(문미경·최무현, 2007) 본 연구에서는 분석 대상을 수혜 집단과 비수혜 집단으로 구분하고 다음과 같은 가설을 설정하여 집단 간 차이검증을 시행하였다.

가설 1. 균형인사정책에 대한 정책공감성 수준은 균형인사정책의 수혜 집단이 비수혜 집단 보다 높게 나타날 것이다.

가설 1-1: 균형인사정책에 대한 제도별 수용성 수준은 균형인사정책의 수혜 집단이 비수혜 집단보다 높게 나타날 것이다.

가설 1-1a: 여성 균형인사정책에 대한 수용성 수준은 균형인사정책의 수혜 집단이 비수혜 집단보다 높게 나타날 것이다.

가설 1-1b: 장애인 균형인사정책에 대한 수용성 수준은 균형인사정책의 수혜 집단이 비수혜 집단보다 높게 나타날 것이다.

가설 1-1c: 이공계 균형인사정책에 대한 수용성 수준은 균형인사정책의 수혜 집단이 비수혜 집단보다 높게 나타날 것이다.

가설 1-1d: 지역인재 균형인사정책에 대한 수용성 수준은 균형인사정책의 수혜 집단이 비수혜 집단보다 높게 나타날 것이다.

가설 1-1e: 저소득층 균형인사정책에 대한 수용성 수준은 균형인사정책의 수혜 집단이 비수혜 집단보다 높게 나타날 것이다.

가설 1-2: 균형인사정책에 대한 성과 인식 수준은 균형인사정책의 수혜 집단이 비수혜 집단보다 높게 나타날 것이다.

가설 1-2a: 균형인사정책의 1차 성과인 소극적 대표성 확보 인식 수준은 균형인사정책의 수혜 집단이 비수혜 집단보다 높게 나타날 것이다.

가설 1-2b: 균형인사정책의 2차 성과인 적극적 대표성 확보 인식 수준은 균형인사정책의 수혜 집단이 비수혜 집단보다 높게 나타날 것이다.

이와 더불어 균형인사정책에 관한 선행연구 검토를 통해 균형인사정책의 성과 인식 수준을 결정하는데 있어 수용성이 핵심 요인임을 확인할 수 있었고(서일준 외, 2014), 성과평가제도 등 인적자원관리제도의 성과를 논의한 많은 연구에서 새로운 인적자원관리제도의 도입 및 실행의 성공 여부를 결정하는데 있어 이를 적용하는 대상의 수용성이 주요 결정요인으로 작용하고 있다는 점을 지적하였다(이석환·조주연, 2010; 최관섭·박천오, 2014; 이정철·이정욱, 2017). 이에 균형인사정책에 대한 수용성과 성과 인식 간의 인과성 검증을 시도하고자 수용성을 선행요인으로, 성과 인식을 결과요인으로 설정하였다. 다만 균형인사정책의 이론적 토대인 대표관료제에 대한 개념적 논의를 바탕으로 1차 성과인 소극적 대표성은 2차 성과인 적극적 대표성의 선결 조건임을 확인할 수 있었기에 소극적 대표성은 매개 변수로, 적극적 대표성은 종속 변수로 설정하였다. 이에 최종 연구 모형은 독립변수인 균형인사정책의 수용성, 결과요인인 성과 인식 중 소극적 대표성은 매개변수, 적극적 대표성은 종속변수, 통제변수인 인구사회학적 특성 등 4가지 차원으로 구성하였다. 독립변수인 균형인사정책의 수용성은 여성 균형인사정책의 수용성, 장애인 균형인사정책의 수용성, 이공계 인재 균형인사정책의 수용성, 지역인재 균형인사정책의 수용성, 저소득층 인재 균형인사정책의 수용성 등 5개 하위 요소로 구성하였으며 통제변수인 인구사회학적 특성은 성별, 연령, 교육수준, 공직근무연한, 직급 등 5개

하위 요소로 구성하였다. 이를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하여 인과관계 검증을 시행하였다.

가설 2. 균형인사정책의 5개 제도별 수용성은 균형인사정책의 1차 성과인 소극적 대표성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-1: 여성 균형인사정책에 대한 수용성은 소극적 대표성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-2: 장애인 균형인사정책에 대한 수용성은 소극적 대표성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-3: 이공계 균형인사정책에 대한 수용성은 소극적 대표성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-4: 지역인재 균형인사정책에 대한 수용성은 소극적 대표성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-5: 저소득층 균형인사정책에 대한 수용성은 소극적 대표성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 3. 균형인사정책의 5개 제도별 수용성은 균형인사정책의 1차 성과인 소극적 대표성을 매개로 2차 성과인 적극적 대표성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 3-1: 여성 균형인사정책에 대한 수용성은 균형인사정책의 1차 성과인 소극적 대표성을 매개로 2차 성과인 적극적 대표성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 3-2: 장애인 균형인사정책에 대한 수용성은 균형인사정책의 1차 성과인 소극적 대표성을 매개로 2차 성과인 적극적 대표성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 3-3: 이공계 균형인사정책에 대한 수용성은 균형인사정책의 1차 성과인 소극적 대표성을 매개로 2차 성과인 적극적 대표성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 3-4: 지역인재 균형인사정책에 대한 수용성은 균형인사정책의 1차 성과인 소극적 대표성을 매개로 2차 성과인 적극적 대표성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 3-5: 저소득층 균형인사정책에 대한 수용성은 균형인사정책의 1차 성과인 소극적 대표성을 매개로 2차 성과인 적극적 대표성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2. 연구 방법

1) 자료 수집 방법

본 연구에서는 균형인사정책에 대한 공무원의 정책공감성 수준을 진단하고 균형 인사정책의 수용성 인식 수준이 성과 인식 수준에 미치는 영향력을 검증하기 위해 중앙행정기관 공무원을 대상으로 부처 규모 및 직급별 분포를 고려한 층화 무작위 표본추출법(Stratified Random Sampling)을 활용하여 수집한 설문조사 자료를 활용하였다. 설문조사는 46개 중앙행정기관을 대상으로 2017년 10월 10일부터 약 20일간 이메일을 통해 이루어졌으며 설문을 배부한 800명의 표본 중 총 447명의 응답이 회수되어 전체 회수율은 55.8%로 나타났다. 다만 이중 불성실한 응답을 한 25명의 응답은 분석에서 제외하였기 때문에 실제 유효 회수율은 52.7%(422명의 응답)로 나타났다. 설문조사의 응답자 특성은 <표 2>와 같다.

〈표 2〉 설문조사의 응답자 특성

구분		빈도(%)	구분		빈도(%)
성별	여성	226명(53.6%)	공직 근무 연한	5년 미만	139명(32.9%)
	남성	196명(46.4%)		5년 이상-10년 미만	116명(27.5%)
연령	20대	74명		10년 이상-15년 미만	94명(22.3%)
	30대	218명(17.5%)		15년 이상-20년 미만	33명(7.8%)
	40대	117명(51.7%)		20년 이상-25년 미만	24명(5.7%)
	50대	13명 (27.7%)		25년 이상-30년 미만	9명(2.1%)
	60세 이상	0명(3.1%)		30년 이상	7명(1.7%)
교육 수준	무학	1명(0.2%)	직급	고위공무원단	-
	초등학교	1명(0.2%)		3급	1명(0.2%)
	중학교	-		4급	6명(1.4%)
	고등학교	18명(4.3%)		5급	35명(8.3%)
	전문대학교	19명(4.5%)		6급	152명(36.0%)
	대학교	332명(78.7%)		7급	159명(37.7%)
	대학원(석사)	46명(10.9%)		8급	47명(11.1%)
	대학원(박사)	5명(1.2%)		9급	22명(5.2%)
총합			422명(100.0%) 수혜 집단: 76명(18.0%) 비수혜 집단: 346명(82.0%)		

설문문항은 관련 선행연구(한국행정연구원, 2006; 박홍업, 2009a; 2009b; 진중순, 2009; 서일준 외, 2014)를 참고하여 독립변수인 균형인사정책의 수용성, 매개변수 및 종속변수인 균형인사정책의 성과를 묻는 질문으로 구성하였다(〈표 3〉 참고). 구체적으로 독립변수인 균형인사정책의 수용성 수준을 살펴보기 위해 여성 균형인사제도 수용성 3개 문항, 장애인 균형인사제도 수용성 3개 문항, 이공계 인재 균형인사제도 수용성 3개 문항, 지역인재 균형인사제도 수용성 3개 문항, 저소득층 인재 균형인사제도 수용성 3개 문항 등 총 15개 문항으로 구성하였으며, 매개변수인 균형인사 정책의 1차 성과로서 소극적 대표성(구성론적 대표성) 3개 문항, 종속변수인 균형인사정책의 2차 성과로서 적극적 대표성(역할론적 대표성) 3개 문항 등으로 구성하였다. 해당문항은 모두 리커트 7점 척도(① 매우 그렇지 않다. ② 그렇지 않다. ③ 약간 그렇지 않다. ④ 보통이다. ⑤ 약간 그렇다. ⑥ 그렇다. ⑦ 매우 그렇다)로 측정하였다. 한편 통제요인인 인구사회학적 특성은 성별, 연령, 교육수준, 공직 근무 연한, 직급 등 총 5개 문항으로 구성하였다.

〈표 3〉 측정 항목 및 척도

구분		측정 항목	척도	출처
선행 요인 (균형 인사 정책의 수용성)	여성 균형인사제도의 수용성	① 공직 내 여성공무원 비율의 확대로 정책 결정 및 집행 과정에서 여성의 참여가 확대될 것이다. ② 정부 내에 여성의 대표성을 높일 경우 국가경쟁력이 강화될 수 있다. ③ 공직 내 여성 진출 확대가 사회 각 분야에 여성의 진출을 확대하는데 기여할 것이다.	리커트 척도 (7점)	한국행정연구 구원(2006), 박홍업 (2009a)
	장애인 균형인사제도의 수용성	① 공직 내 장애인 공무원 비율의 확대로 정책 결정 및 집행과정에서 장애인의 참여가 확대될 것이다. ② 공직 내 장애인진출 확대가 장애인에게 소득보장의 기회를확대하고 독립적인 경제생활을 가능하게 하고 있다. ③ 공직에 장애인의 대표성을 높일 경우 분배 정의 및 사회 통합이 강화될 수 있다.	리커트 척도 (7점)	한국행정연구 구원(2006), 박홍업 (2009b)
	이공계 균형인사제도의 수용성	① 이공계 인재 확대는 행정의 전문성과 정부의 생산성 제고에 기여할 것이다. ② 이공계 인재의 확대는 국가의 주요 정책결정시 도움이 될 것이다. ③ 이공계 인재의 확대는 미래 성장 동력과 기술혁신에 도움이 될 것이다.	리커트 척도 (7점)	한국행정연구 구원(2006)
	지역인재 균형인사제도의 수용성	① 지방인재 균형인사정책이 인재의 수도권집중현상을 막고, 서울소재 대학과 지방대학 간의 불균형을 시정하는데 기여할 수 있을 것이다. ② 지방인재 균형인사정책을 통해 국가경쟁력이 강화	리커트 척도 (7점)	한국행정연구 구원(2006)

구분		측정 항목	척도	출처
결과 요인 (균형 인사 정책의 성과)		될 수 있다. ③ 지방우수인재 확보로 지방 산업·지방 문화 발전을 촉진할 수 있다.		
	저소득층 균형인사제도의 수용성	① 저소득층 인재 채용은 소득 수준의 차이로 인해 발생하는 기회의 불평등 해소에 기여한다. ② 저소득층 인재 채용은 저소득층에게 경제적 자립 기회를 제공하고 있다. ③ 저소득층 인재 채용은 사회통합을 강화하는데 기여한다.	리커트 척도 (7점)	진종순 (2009)
	소극적 대표성 (구성론적 대표성)	① 균형인사정책은 여성, 장애인, 이공계 인재, 지방인재, 저소득층 인재 등 소수집단의 공직 진출 확대에 기여하였다. ② 균형인사정책은 여성, 장애인, 이공계 인재, 지방인재, 저소득층 인재 등 다양한 인재의 균형적 활용에 도움이 되었다. ③ 균형인사정책은 여성, 장애인, 이공계 인재, 지방인재, 저소득층 인재 등 소수집단의 대표성 향상에 기여하였다.	리커트 척도 (7점)	진종순 (2009), 서일준 외(2014),
	적극적 대표성 (역할론적 대표성)	① 균형인사정책을 통해 소수집단이 공직에 많이 진출함으로써 정부의 정책 결정 및 집행과정에 소수집단의 의견을 대변하는데 기여하였다. ② 균형인사정책을 통해 소수집단이 공직에 많이 진출함으로써 정부의 정책 결정 및 집행과정에 소수 집단의 다양한 가치가 반영되었다. ③ 균형인사정책을 통해 국가 정책 과정에 다양한 사람들이 참여함으로써 정책의 창의성을 높여 국가 경쟁력 강화에 기여하였다.	리커트 척도 (7점)	진종순 (2009), 서일준 외(2014),

※ 통제요인(인구사회학적특성)

- 성별: 남성 / 여성(분석 시 더미변수로 변환하여 활용: 남성=0, 여성=1)
- 연령: 20대 / 30대 / 40대 / 50대 / 60세 이상
- 교육수준: 무학 / 초등학교 졸업 / 중학교 졸업 / 고등학교 졸업 / 전문대학교 졸업 / 대학교 졸업 / 대학원 석사 졸업 / 대학원 박사 졸업
- 공직근무연한: 5년 미만 / 5년 이상-10년 미만 / 10년 이상-15년 미만 / 15년 이상-20년 미만 / 20년 이상-25년 미만 / 25년 이상-30년 미만 / 30년 이상
- 직급: 고위공무원단 / 3급 / 4급 / 5급 / 6급 / 7급 / 8급 / 9급

2) 자료 분석 방법

본 연구에서는 중앙행정기관 공무원의 균형인사정책 수용성과 성과 인식 수준 간의 관계를 살펴보고자 3단계 자료 분석 방법을 거쳤다. 첫째, 설문문항에 대한 측정 도구의 신뢰도 검증을 위해 내적 일관성 분석을 실시하였으며 타당도 검증을 위해 탐색적 요인 분석을 실시하였다. 둘째, 중앙행정기관 공무원의 균형인사정책

수용도 및 인식 수준을 살펴보기 위해 기초 통계 분석을 진행하였으며 이와 함께 균형인사정책 대상 수혜 집단과 비 수혜 집단의 균형인사정책 수용도 및 인식수준 간의 차이를 살펴보기 위해 집단 간 차이 검증(독립 표본 t검증)을 실시하였다. 셋째, 독립변수인 균형인사정책의 수용성과 매개변수인 소극적 대표성 성과 인식, 종속변수인 적극적 대표성 성과 인식 간의 인과관계 검증을 위해 Baron & Kenny(1986)의 분석 절차에 따라 다중 회귀 분석을 실시하였다.¹⁾

IV. 실증 분석

1. 측정 도구의 신뢰도 및 타당도 검증

본 연구에서는 독립변수인 균형인사정책의 수용도(여성 균형인사정책 수용도, 장애인 균형인사정책 수용도, 이공계 균형인사정책 수용도, 지역인재 균형인사정책 수용도, 저소득층 인재 균형인사정책 수용도)와 매개변수인 소극적 대표성, 종속변수인 적극적 대표성에 대한 측정 도구의 신뢰도 검증을 위해 내적 일관성 분석을 실시하였으며 타당도 검증을 위해 탐색적 요인분석을 실시하였다(〈표 4〉 참조).

신뢰도 검증을 위한 내적 일관성 분석 결과 모든 구성 개념의 Cronbach's α 값이 0.8이상으로 나타나고 있음을 확인할 수 있었다. 더불어 타당도 분석을 위해 주성분분석(Principal Components Analysis)을 적용하고 유의미한 요인 추출을 위해 배리맥스(Varimax) 회전법을 적용하여 탐색적 요인 분석을 실시하였다. 연구 모형에서 선행요인으로 설정한 균형인사정책의 수용도에 대한 탐색적 요인 분석 결과(KMO 측도: 0.875/ Bartlett의 구형성 검정 : $p < 0.001$) 각 측정 항목의 공통성이 모두 0.7이상으로 나타났으며 고유값(Eigenvalue)이 1 이상인 요인이 총 5개 추출되었다. 추출된 5개 요인들이 전체 입력 변수들이 가지는 총 분산을 약 79.2%설명하

1) Baron & Kenny(1986)은 매개효과 검증을 위해 총 3단계의 분석 과정을 제시하였다.

- 1단계: 선행요인을 독립변수, 결과요인을 매개변수로 설정하여 회귀분석 시행
 - 2단계: 선행요인을 독립변수, 결과요인을 종속변수로 설정하여 회귀분석 시행
 - 3단계: 선행요인을 독립변수·매개변수, 결과요인을 종속변수로 설정하여 회귀분석 시행
- 이후 3단계에서 독립변수 및 매개변수 모두 종속변수에 미치는 영향력이 통계적으로 유의미하고, 독립변수가 종속변수에 미치는 영향력(β)이 2단계가 3단계보다 클 경우 매개변수가 부분매개효과를 갖는다고 해석하며, 3단계에서 독립변수는 종속변수에 영향을 미치지 않고 매개변수만 종속변수에 영향을 미칠 경우 매개변수가 완전매개효과를 갖는다고 해석한다.

고 있음을 알 수 있었다. 또한 연구 모형에서 결과요인으로 설정한 균형인사정책의 성과 인식의 경우 1차 결과요인인 소극적 대표성(매개변수)과 2차 결과요인인 적극적인 대표성(종속변수)에 대한 탐색적 요인 분석 결과(KMO 측도 : 0.871/ Bartlett의 구형성 검정 : $p < 0.001$) 각 측정 항목의 공통성이 모두 0.5 이상으로 나타났으며 고유값(Eigenvalue)이 1 이상인 요인이 총 2개 추출되었다. 추출된 2개 요인들이 전체 입력 변수들이 가지는 총 분산을 약 61.7% 설명하고 있음을 알 수 있었다. 이러한 분석 결과를 종합할 때 연구 모형에서 설정한 변수에 대한 측정 도구가 통계적으로 신뢰도와 타당도를 확보하고 있음을 확인할 수 있었다.

〈표 4〉 측정도구의 신뢰도 및 타당도 검증

구분		신뢰도 검증		타당도 검증				
		Cronbach's α		요인 1	요인 2	요인 3	요인 4	요인 5
선행 요인	A1	0.882		0.160	0.081	0.038	0.891	0.125
	A2			0.138	0.155	0.157	0.886	0.152
	A3			0.183	0.204	0.052	0.778	0.238
	B1	0.870		0.169	0.190	0.277	0.225	0.788
	B2			0.080	0.201	0.363	0.162	0.784
	B3			0.198	0.201	0.261	0.229	0.752
	C1	0.948		0.103	0.898	0.225	0.154	0.174
	C2			0.113	0.877	0.254	0.140	0.187
	C3			0.142	0.867	0.235	0.179	0.184
	D1	0.945		0.923	0.102	0.100	0.168	0.119
	D2			0.921	0.110	0.109	0.140	0.153
	D3			0.894	0.113	0.147	0.169	0.101
	E1	0.922		0.096	0.225	0.867	0.069	0.288
	E2			0.115	0.304	0.930	0.119	0.295
	E3			0.218	0.255	0.786	0.089	0.278
아이겐값			9.420	2.674	1.691	1.531	1.299	
분산비율			44.859	12.735	8.8082	7.433	6.184	
누적분산비율			44.859	57.594	65.676	73.109	79.293	
구분		신뢰도 검증		타당도 검증				
		Cronbach's α		요인 1		요인 2		
결과 요인	PR1	0.880		0.230		0.905		
	PR2			0.466		0.781		
	PR3			0.548		0.696		
	AR1	0.905		0.850		0.358		
	AR2			0.847		0.309		
	AR3			0.846		0.352		
아이겐값			7.098		2.162			
분산비율			47.318		14.416			
누적분산비율			47.318		61.733			

2. 균형인사정책 수혜 집단과 비수혜 집단 간의 인식 차이 검증

중앙행정기관 공무원의 균형인사정책의 수용도와 결과요인인 균형인사정책 성과 인식 수준은 <표 5>와 같다. 특히 본 연구에서는 중앙행정기관 공무원의 공직 입직 시 균형인사정책 수혜 여부에 따라 균형인사정책의 수용성 및 성과 인식 수준에 차이가 예상되어 균형인사정책 수혜 집단과 비수혜 집단 간의 집단 간 차이 검증을 실시하였다.

<표 5>에서 보는 바와 같이 선행요인인 균형인사정책의 수용도와 결과요인인 균형인사정책의 성과 인식 수준 모두 균형인사정책 수혜 집단의 인식 수준이 균형인사정책 비수혜 집단의 인식 수준 보다 높은 것을 확인할 수 있었다. 특히 독립표본 t검증 결과, 수혜 집단과 비수혜 집단 간의 이러한 차이가 통계적으로 유의미한 것을 확인할 수 있었다. 선행요인인 균형인사정책의 수용도의 경우 수혜 집단과 비수혜 집단 모두 이공계 균형인사정책에 대한 수용도가 가장 높은 것으로 나타났고 지역인재 균형인사정책에 대한 수용도가 가장 낮은 것으로 나타났다. 또한 결과요인인 균형인사정책에 대한 성과 인식 수준은 소극적 대표성이 적극적 대표성보다 높은 것을 확인할 수 있었다.

따라서 본 연구에서 설정한 가설 중 균형인사정책에 대한 정책공감성 수준이 비수혜 집단보다 수혜 집단에서 높게 나타날 것이라는 <가설 1>에서 가설 1-1e를 제외하고 나머지 가설은 채택되었다.²⁾

2) 본 연구에서 설정한 <가설 1>에 대한 검증 결과

구분	내용	결과
가설 1	균형인사정책에 대한 정책공감성 수준은 균형인사정책의 수혜 집단이 비수혜 집단 보다 높게 나타날 것이다.	부분 채택
가설 1-1	균형인사정책에 대한 제도별 수용성 수준은 균형인사정책의 수혜 집단이 비수혜 집단보다 높게 나타날 것이다.	채택
가설 1-1a	여성 균형인사정책에 대한 수용성 수준은 균형인사정책의 수혜 집단이 비수혜 집단보다 높게 나타날 것이다.	채택
가설 1-1b	장애인 균형인사정책에 대한 수용성 수준은 균형인사정책의 수혜 집단이 비수혜 집단보다 높게 나타날 것이다.	채택
가설 1-1c	이공계 균형인사정책에 대한 수용성 수준은 균형인사정책의 수혜 집단이 비수혜 집단보다 높게 나타날 것이다.	채택
가설 1-1d	지역인재 균형인사정책에 대한 수용성 수준은 균형인사정책의 수혜 집단이 비수혜 집단보다 높게 나타날 것이다.	채택
가설 1-1e	저소득층 균형인사정책에 대한 수용성 수준은 균형인사정책의 수혜 집단이 비수혜 집단보다 높게 나타날 것이다.	기각
가설 1-2	균형인사정책에 대한 성과 인식 수준은 균형인사정책의 수혜 집단이 비수혜 집단보다 높게 나타날 것이다.	채택
가설 1-2a	균형인사정책의 1차 성과인 소극적 대표성 확보 인식 수준은 균형인사정책의 수혜 집단이 비수혜 집단 보다 높게 나타날 것이다.	채택
가설 1-2b	균형인사정책의 2차 성과인 적극적 대표성 확보 인식 수준은 균형인사정책의 수혜 집단이 비수혜 집단 보다 높게 나타날 것이다.	채택

〈표 5〉 균형인사정책 수혜 집단과 비수혜 집단 간의 인식 차이 검증

구분		균형인사정책 수혜 집단		균형인사정책 비수혜 집단		T-Test	
		Mean	Std.D.	Mean	Std.D.	t	Sig.
독립 변수	여성 균형인사정책 수용도	5.17	1.1267	4.72	1.1869	3.076**	0.003
	장애인 균형인사정책 수용도	5.14	0.9542	4.83	1.0312	2.533*	0.013
	이공계 균형인사정책 수용도	5.44	1.1134	5.04	1.0459	2.850**	0.005
	지역인재 균형인사정책 수용도	4.89	1.3393	4.04	1.4226	4.945***	0.000
	저소득층 균형인사정책 수용도	5.17	1.0879	4.99	1.0740	1.332	0.186
매개 변수	소극적 대표성 (구성론적 대표성)	5.43	1.0738	4.79	1.0302	4.762***	0.000
종속 변수	적극적 대표성 (역할론적 대표성)	4.93	1.2543	4.26	1.1370	4.263***	0.000

+p < 0.1, *p < 0.05, **p < 0.01, ***p < 0.001

3. 균형인사정책 수용도와 성과 인식 간의 인과 관계 검증

본 연구에서는 균형인사정책의 수용도와 소극적 대표성 및 적극적 대표성 간의 관계 검증을 위해 분석 대상을 균형인사정책의 수혜 집단과 비수혜 집단으로 구분하여 Baron & Kenny(1986)의 매개효과 검증 분석 절차에 따라 다중 회귀 분석을 실시하였다. 이에 1단계 분석에서는 독립변수(X)인 균형인사정책 수용성을 선행요인으로, 매개변수(M)인 소극적 대표성 성과 인식을 결과요인으로 설정하여 회귀분석을 시행하였고, 2단계 분석에서는 독립변수(X)인 균형인사정책 수용성을 선행요인으로, 종속변수(Y)인 적극적 대표성 성과 인식을 결과요인으로 설정하여 회귀분석을 시행하였다. 이후 3단계 분석에서는 독립변수(X)인 균형인사정책 수용성과 매개변수(M)인 소극적 대표성 성과 인식을 선행 요인으로, 종속변수(Y)인 적극적 대표성 성과 인식을 결과요인으로 설정하여 회귀분석을 시행하였다.

1) 수혜 집단

중앙행정기관 공무원 중 균형인사정책 수혜 집단을 대상으로 균형인사정책의 수

용도와 균형인사정책의 1차 성과인 소극적 대표성 간의 관계, 그리고 균형인사정책의 수용도와 균형인사정책의 2차 성과인 적극적 대표성 간의 관계에 있어 1차 성과인 소극적 대표성의 매개효과를 검증하고자 시행한 인과관계 분석 결과는 <표 6>과 같다.

〈표 6〉 수혜 집단의 균형인사정책 수용도와 소극적 대표성 및 적극적 대표성 간의 관계

구분		1단계 분석: X→M (결과변수: 소극적 대표성)		2단계 분석: X→Y (결과변수: 적극적 대표성)		3단계 분석: X, M→Y (결과변수: 적극적 대표성)	
		β	T	β	T	β	T
통제 변수	성별	-0.054	-0.644	-0.057	-0.596	-0.022	-0.276
	연령	-0.077	-0.589	-0.040	-0.264	0.011	0.085
	교육수준	-0.073	-0.776	-0.055	-0.520	-0.008	-0.095
	공직근무연한	0.065	0.591	-0.032	-0.254	-0.074	-0.709
	직급	-0.149	-1.383	-0.061	-0.498	0.035	0.342
독립 변수	여성 균형인사정책 수용도	0.149	1.712+	0.085	0.853	-0.012	-0.141
	장애인 균형인사정책 수용도	0.202	1.844+	0.307	2.454**	0.176	1.653
	이공계 균형인사정책 수용도	0.353	3.141**	0.076	0.591	-0.153	-1.341
	지역인재 균형인사정책 수용도	0.309	3.699***	0.419	4.400***	0.219	2.519*
	저소득층 균형인사정책 수용도	0.166	1.127	0.170	1.016	0.063	0.449
매개 변수	소극적 대표성	-		-		0.647	5.522***
통계량		$R^2=0.669$ $\text{adj}R^2=0.618$ $F=13.118^{***}$		$R^2=0.570$ $\text{adj}R^2=0.504$ $F=8.610^{***}$		$R^2=0.709$ $\text{adj}R^2=0.659$ $F=14.150^{***}$	

+ $p < 0.1$, * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

먼저 독립변수(X)인 균형인사정책의 수용성과 매개변수(M)인 소극적 대표성 성과 인식 간의 관계를 규명한 1단계 분석 모형은 약 61.8%($\text{adj } R^2=0.618$)의 설명력을 나타내고 있었으며, 여성 균형인사정책에 대한 수용도($\beta=0.149$, $p<0.1$), 장애인 균형인사정책에 대한 수용도($\beta=0.202$, $p<0.1$), 이공계 균형인사정책에 대한 수용도($\beta=0.353$, $p<0.01$), 지역인재 균형인사정책에 대한 수용도($\beta=0.309$, $p<0.001$)가 균형인사정책의 1차 성과인 소극적 대표성 확보 인식 수준에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치고 있음을 확인할 수 있었다.

다음으로 독립변수(X)인 균형인사정책 수용성과 종속변수(Y)인 적극적 대표성 성

과 인식 간의 관계를 규명한 2단계 분석 모형은 약 50.4%(adj $R^2=0.504$)의 설명력을 나타내고 있었으며, 장애인 균형인사정책에 대한 수용도 $\beta=0.307$, $p<0.01$), 지역인재 균형인사정책에 대한 수용도($\beta=0.419$, $p<0.001$)가 균형인사정책의 2차 성과인 적극적 대표성 확보 인식 수준에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치고 있음을 확인할 수 있었다.

마지막으로 독립변수(X)인 균형인사정책 수용성과 매개변수(M)인 소극적 대표성 성과 인식을 선행 요인으로 종속변수(Y)인 적극적 대표성 성과 인식을 결과요인으로 이들간의 관계를 규명한 3단계 분석 모형은 약 65.9%(adj $R^2=0.659$)의 설명력을 나타내고 있었으며, 독립변수 중 장애인재 균형인사정책에 대한 수용도($\beta=0.219$, $p<0.05$)와 매개변수인 소극적 대표성($\beta=0.647$, $p<0.001$)이 균형인사정책의 2차 성과인 적극적 대표성 확보 인식 수준에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치고 있음을 확인할 수 있었다.

이러한 분석 결과를 종합해 볼 때, 균형인사정책의 수혜 집단에서는 여성 균형인사정책 수용도, 장애인 균형인사정책 수용도, 이공계 균형인사정책 수용도, 지역인재 균형인사정책 수용도 인식이 수준이 1차 성과인 소극적 대표성 확보 인식 수준 향상에 긍정적인 영향을 미침을 확인할 수 있었다. 또한 1차 성과인 소극적 대표성 확보 인식 수준은 균형인사정책의 수용도와 2차 성과인 적극적 대표성 확보 인식 수준 간의 관계에 있어 일부 제도에서만 매개효과를 갖는 것을 확인할 수 있었다. 여성 균형인사정책 수용도, 이공계 균형인사정책 수용도와 적극적 대표성 확보 인식 수준 간의 관계에서는 소극적 대표성 확보 인식 수준의 매개효과가 없는 것으로 나타난 반면, 장애인 균형인사정책의 수용도와 적극적 대표성 확보 인식 수준 간의 관계에서는 소극적 대표성 확보 인식 수준이 완전 매개효과를, 지역인재 균형인사정책 수용도와 적극적 대표성 확보 인식 수준간의 관계에서는 소극적 대표성 확보 인식 수준이 부분매개 효과를 나타내는 것을 확인할 수 있었다.

따라서 수혜 집단을 대상으로 진행한 분석에서는 본 연구에서 설정한 가설 중 균형인사정책에 대한 수용성이 1차 성과인 소극적 대표성에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 〈가설 2〉와 균형인사정책에 대한 수용성이 1차 성과인 소극적 대표성을 매개로 2차 성과인 적극적 대표성에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 〈가설 3〉 중 일부 가설만 부분적으로 채택되었다.³⁾

3) 수혜 집단을 대상으로 본 연구에서 설정한 〈가설 2〉와 〈가설 3〉에 대한 검증 결과

2) 비수혜 집단

중앙행정기관 공무원 중 균형인사정책 비수혜 집단을 대상으로 균형인사정책의 수용도와 균형인사정책의 1차 성과인 소극적 대표성 간의 관계, 그리고 균형인사정책의 수용도와 균형인사정책의 2차 성과인 적극적 대표성 간의 관계에 있어 1차 성과인 소극적 대표성의 매개효과를 검증하고자 시행한 인과관계 분석 결과는 <표 7>과 같다.

먼저 독립변수(X)인 균형인사정책의 수용성과 매개변수(M)인 소극적 대표성 성과 인식 간의 관계를 규명한 1단계 분석 모형은 약 33.4%(adj $R^2=0.334$)의 설명력을 나타내고 있었으며, 여성 균형인사정책에 대한 수용도($\beta=0.171$, $p<0.05$), 장애인 균형인사정책에 대한 수용도($\beta=0.257$, $p<0.001$), 지역인재 균형인사정책에 대한 수용도($\beta=0.211$, $p<0.001$)가 균형인사정책의 1차 성과인 소극적 대표성 확보 인식 수준에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치고 있음을 확인할 수 있었다.

다음으로 독립변수(X)인 균형인사정책 수용성과 종속변수(Y)인 적극적 대표성 성과 인식 간의 관계를 규명한 2단계 분석 모형은 약 28.4%(adj $R^2=0.284$)의 설명력을 나타내고 있었으며, 여성 균형인사정책에 대한 수용도($\beta=0.210$, $p<0.001$), 장애인 균형인사정책에 대한 수용도($\beta=0.212$, $p<0.05$), 지역인재 균형인사정책에 대한

구분	내용	결과
가설 2	균형인사정책의 5개 제도별 수용성은 균형인사정책의 1차 성과인 소극적 대표성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	부분 채택
가설 2-1	여성 균형인사정책에 대한 수용성은 소극적 대표성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 2-2	장애인 균형인사정책에 대한 수용성은 소극적 대표성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 2-3	이공계 균형인사정책에 대한 수용성은 소극적 대표성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 2-4	지역인재 균형인사정책에 대한 수용성은 소극적 대표성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 2-5	저소득층 균형인사정책에 대한 수용성은 소극적 대표성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
가설 3	균형인사정책의 5개 제도별 수용성은 균형인사정책의 1차 성과인 소극적 대표성을 매개로 2차 성과인 적극적 대표성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	부분 채택
가설 3-1	여성 균형인사정책에 대한 수용성은 균형인사정책의 1차 성과인 소극적 대표성을 매개로 2차 성과인 적극적 대표성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
가설 3-2	장애인 균형인사정책에 대한 수용성은 균형인사정책의 1차 성과인 소극적 대표성을 매개로 2차 성과인 적극적 대표성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 3-3	이공계 균형인사정책에 대한 수용성은 균형인사정책의 1차 성과인 소극적 대표성을 매개로 2차 성과인 적극적 대표성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
가설 3-4	지역인재 균형인사정책에 대한 수용성은 균형인사정책의 1차 성과인 소극적 대표성을 매개로 2차 성과인 적극적 대표성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 3-5	저소득층 균형인사정책에 대한 수용성은 균형인사정책의 1차 성과인 소극적 대표성을 매개로 2차 성과인 적극적 대표성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각

수용도($\beta=0.312$, $p<0.001$)가 균형인사정책의 2차 성과인 적극적 대표성 확보 인식 수준에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치고 있음을 확인할 수 있었다.

〈표 7〉 비수혜 집단의 균형인사정책 수용도와 소극적 대표성 및 적극적 대표성 간의 관계

구분		1단계 분석: X→M (결과변수: 소극적 대표성)		2단계 분석: X→Y (결과변수: 적극적 대표성)		3단계 분석: X, M→Y (결과변수: 적극적 대표성)	
		β	T	β	T	β	T
통제 변수	성별	-0.040	-0.824	0.010	0.190	0.035	0.875
	연령	-0.006	-0.081	-0.014	-0.184	-0.011	-0.185
	교육수준	-0.017	-0.365	-0.034	-0.698	-0.024	-0.631
	공직근무연한	-0.037	-0.512	-0.024	-0.327	-0.001	-0.025
	직급	-0.037	-0.732	-0.041	-0.795	-0.018	-0.450
독립 변수	여성 균형인사정책 수용도	0.171	2.980**	0.210	3.531***	0.099	2.092*
	장애인 균형인사정책 수용도	0.257	3.689***	0.212	2.943**	0.048	0.820
	이공계 균형인사정책 수용도	0.041	0.737	-0.007	-0.129	-0.035	-0.771
	지역인재 균형인사정책 수용도	0.211	4.060***	0.312	5.821***	0.177	4.089***
	저소득층 균형인사정책 수용도	0.101	1.573	-0.053	-0.793	-0.119	-2.254*
매개 변수	소극적 대표성	-		-		0.643	14.365***
통계량		$R^2=0.354$ $\text{adj}R^2=0.334$ $F=18.120***$		$R^2=0.305$ $\text{adj}R^2=0.284$ $F=14.591***$		$R^2=0.572$ $\text{adj}R^2=0.558$ $F=40.135$	

+ $p < 0.1$, * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

마지막으로 독립변수(X)인 균형인사정책 수용성과 매개변수(M)인 소극적 대표성 성과 인식을 선행 요인으로 종속변수(Y)인 적극적 대표성 성과 인식을 결과요인으로 이들간의 관계를 규명한 3단계 분석 모형은 약 55.8%($\text{adj} R^2=0.558$)의 설명력을 나타내고 있었으며, 독립변수 중 여성 균형인사정책에 대한 수용도($\beta=0.099$, $p<0.05$), 지역인재 균형인사정책에 대한 수용도($\beta=0.177$, $p<0.001$)와 매개변수인 소극적 대표성($\beta=0.643$, $p<0.001$)이 균형인사정책의 2차 성과인 적극적 대표성 확보 인식 수준에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치고 있음을 확인할 수 있었다. 다만 저소득층 균형인사정책 수용도($\beta=-0.119$, $p<0.001$)는 적극적 대표성 확

보 인식 수준에 통계적으로 유의미한 부(-)의 영향을 미치고 있음을 확인할 수 있었다.

이러한 분석 결과를 종합해 볼 때, 균형인사정책의 비수혜 집단에서는 여성 균형인사정책 수용도, 장애인 균형인사정책 수용도, 지역인재 균형인사정책 수용도 인식이 수준이 1차 성과인 소극적 대표성 확보 인식 수준 향상에 긍정적인 영향을 미침을 확인할 수 있었다. 또한 1차 성과인 소극적 대표성 확보 인식 수준은 균형인사정책의 수용도와 2차 성과인 적극적 대표성 확보 인식 수준 간의 관계에 있어 일부 제도에서만 매개효과를 갖는 것을 확인할 수 있었다. 이공계 균형인사정책 수용도, 저소득층 균형인사정책 수용도와 적극적 대표성 확보 인식 수준 간의 관계에서는 소극적 대표성 확보 인식 수준의 매개효과가 없는 것으로 나타난 반면, 장애인 균형인사정책 수용도와 적극적 대표성 확보 인식 수준 간의 관계에서는 소극적 대표성 확보 인식 수준이 완전 매개효과를, 여성 균형인사정책 수용도, 지역인재 균형인사정책 수용도와 적극적 대표성 확보 인식 수준간의 관계에서는 소극적 대표성 확보 인식 수준이 부분매개 효과를 나타내는 것을 확인할 수 있었다.

따라서 비수혜 집단을 대상으로 진행한 분석에서는 본 연구에서 설정한 가설 중 균형인사정책에 대한 수용성이 1차 성과인 소극적 대표성에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 <가설 2>와 균형인사정책에 대한 수용성이 1차 성과인 소극적 대표성을 매개로 2차 성과인 적극적 대표성에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 <가설 3> 중 일부 가설만 부분적으로 채택되었다.⁴⁾

V. 결론

본 연구의 목적은 균형인사정책에 대한 수용성 및 성과 인식을 중심으로 중앙행정기관 공무원의 정책공감성 정도를 진단하고 제도별 수용성 확보가 균형인사정책의 1차 성과인 소극적 대표성과 2차 성과인 적극적 대표성 확보 인식 수준에 미치는 영향력을 규명하는 것이다. 특히 균형인사정책의 수혜 여부에 따라 정책공감성 수준에 차이가 발생할 수 있다는 선행연구 검토 결과를 바탕으로 연구를 수행함에 있어 분석 대상을 균형인사정책의 수혜 집단과 비수혜 집단으로 구분하였다. 이에 46개 중앙행정기관을 대상으로 진행한 설문조사 자료를 활용하여 “현재 공직사회 내부에 균형인사정책의 필요성 및 중요성에 대한 공감성 수준은 어떠한가?”, “균형

4) 비수혜 집단을 대상으로 본 연구에서 설정한 <가설 2>와 <가설 3>에 대한 검증 결과

인사정책의 수혜 집단과 비수혜 집단 간 수용성 및 성과 인식 수준에 차이가 발생하고 있는가?”, “균형인사정책의 수용성은 균형인사정책의 1차 성과인 소극적 대표성 확보 인식을 매개로 2차 성과인 적극적 대표성 확보 인식에 영향을 미치고 있는가?” 등의 세 가지 연구 질문의 해답을 구하기 위해 실증 분석을 수행하였다.

우선 첫 번째 연구 질문인 “현재 공직사회 내부에 균형인사정책의 필요성 및 중요성에 대한 공감성 수준은 어떠한가?”에 대한 분석 결과, 균형인사정책의 수용성 및 성과 인식 수준 모두 7점 척도를 기준으로 5점 내외로 나타나 균형인사정책의 필요성과 중요성에 대한 공감 수준이 대체적으로 높게 형성되어 있음을 확인할 수 있었다. 균형인사정책의 5가지 세부 제도별 수용도 측면에서는 이공계 균형인사정책의 수용성이 가장 높은 것을 확인할 수 있었고, 그 다음으로 여성 및 저소득층, 장애인, 지역인재 등의 순으로 나타났다. 성과의 경우 1차 성과인 소극적 대표성 확보 인식 수준이 적극적 대표성 확보 인식 수준 보다 높음을 확인할 수 있었다.

다음으로 두 번째 연구 질문인 “균형인사정책의 수혜 집단과 비수혜 집단 간 수용성 및 성과 인식 수준에 차이가 발생하고 있는가?”에 대한 분석 결과, 수용성 측면에서는 5가지 세부 제도 중 여성, 장애인, 이공계, 지역인재 균형인사정책에 대해서 비수혜 집단 보다 수혜 집단의 수용성 수준이 통계적으로 유의미하게 높음을 확인할 수 있었다. 단, 저소득층 균형인사정책의 수용성의 경우 수혜 집단의 수용성

구분	내용	결과
가설 2	균형인사정책의 5개 제도별 수용성은 균형인사정책의 1차 성과인 소극적 대표성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	부분 채택
가설 2-1	여성 균형인사정책에 대한 수용성은 소극적 대표성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 2-2	장애인 균형인사정책에 대한 수용성은 소극적 대표성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 2-3	이공계 균형인사정책에 대한 수용성은 소극적 대표성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
가설 2-4	지역인재 균형인사정책에 대한 수용성은 소극적 대표성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 2-5	저소득층 균형인사정책에 대한 수용성은 소극적 대표성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
가설 3	균형인사정책의 5개 제도별 수용성은 균형인사정책의 1차 성과인 소극적 대표성을 매개로 2차 성과인 적극적 대표성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	부분 채택
가설 3-1	여성 균형인사정책에 대한 수용성은 균형인사정책의 1차 성과인 소극적 대표성을 매개로 2차 성과인 적극적 대표성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 3-2	장애인 균형인사정책에 대한 수용성은 균형인사정책의 1차 성과인 소극적 대표성을 매개로 2차 성과인 적극적 대표성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 3-3	이공계 균형인사정책에 대한 수용성은 균형인사정책의 1차 성과인 소극적 대표성을 매개로 2차 성과인 적극적 대표성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
가설 3-4	지역인재 균형인사정책에 대한 수용성은 균형인사정책의 1차 성과인 소극적 대표성을 매개로 2차 성과인 적극적 대표성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 3-5	저소득층 균형인사정책에 대한 수용성은 균형인사정책의 1차 성과인 소극적 대표성을 매개로 2차 성과인 적극적 대표성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각

수준이 비수혜 집단보다 높게 나타났으나 통계적으로 유의미하지 않은 것을 확인할 수 있었다. 균형인사정책의 성과 인식 수준의 경우, 1차 성과인 소극적 대표성 확보와 2차 성과인 적극적 대표성 확보 모두 비수혜 집단 보다 수혜 집단의 인식 수준이 통계적으로 유의미하게 높음을 확인할 수 있었다.

마지막으로 세 번째 연구 질문인 “균형인사정책의 수용성은 균형인사정책의 1차 성과인 소극적 대표성 확보 인식을 매개로 2차 성과인 적극적 대표성 확보 인식에 영향을 미치고 있는가?”에 대한 분석 결과, 수혜 집단에서는 여성 균형인사정책 수용도, 장애인 균형인사정책 수용도, 이공계 균형인사정책 수용도, 지역인재 균형인사정책 수용도 인식이 수준이 1차 성과인 소극적 대표성 확보 인식 수준에 정(+)의 영향을 미치고, 균형인사정책의 수용도와 2차 성과인 적극적 대표성 확보 인식 수준 간의 관계에서 1차 성과인 소극적 대표성 확보 인식 수준은 장애인 균형인사정책의 수용도와 적극적 대표성 확보 인식 수준 간의 관계에서는 완전 매개효과를, 지역인재 균형인사정책 수용도와 적극적 대표성 확보 인식 수준간의 관계에서는 부분매개 효과를 나타내는 것을 확인할 수 있었다. 한편 비수혜 집단에서는 여성 균형인사정책 수용도, 장애인 균형인사정책 수용도, 지역인재 균형인사정책 수용도 인식이 수준이 1차 성과인 소극적 대표성 확보 인식 수준에 정(+)의 영향을 미치고, 균형인사정책의 수용도와 2차 성과인 적극적 대표성 확보 인식 수준 간의 관계에서 1차 성과인 소극적 대표성 확보 인식 수준은 장애인 균형인사정책 수용도와 적극적 대표성 확보 인식 수준 간의 관계에서는 완전 매개효과를, 여성 균형인사정책 수용도, 지역인재 균형인사정책 수용도와 적극적 대표성 확보 인식 수준간의 관계에서는 부분매개 효과를 나타내는 것을 확인할 수 있었다.

이러한 연구 결과를 바탕으로 본 연구의 이론적·정책적 함의를 제시하면 다음과 같다. 첫째, 균형인사정책의 5가지 세부 제도별 수용성 측면에서 보다 정교하고 구체적인 균형인사정책의 개발과 적용, 내재화 방안 마련이 필요하다고 생각된다. 본 연구를 통해 균형인사정책의 5가지 세부 제도별 필요성과 중요성에 대해 공무원의 정책공감성 수준이 높게 나타나고 있음을 확인했기 때문에 정책집행 및 제도화에 있어 우선순위에 대한 전략적 판단과 방향 제시가 중요할 것이라 생각된다. 구체적인 방안으로 여성, 장애인, 이공계, 지역인재, 저소득층과 더불어 다문화가정, 북한 이탈주민 등 미래 균형인사정책의 신규 정책 대상을 폭넓게 탐색하고, 제도별 중요성 및 우선순위를 바탕으로 공직 내 균형인사지수 등을 개발하여 균형인사정책의 추진력 및 이행력을 담보하는 방안을 고려할 수 있다. 특히 제도 및 가치별 중요성 및 우선순위를 바탕으로 가중치를 적실성 있게 설정하는 것은 물론 각 제도별로 추

구하는 균형인사가치를 구체적인 정책 도구로 치환하고 이를 적실하게 측정할 수 있는 지표의 개발이 무엇보다 중요하다고 생각된다. 예를 들면, 여성 균형인사정책의 지표화 과정에서는 공무원의 여성 비율 확대를 포함하여 고위공무원 여성 비율 확대, 본부 과장 및 국장급 여성 비율 확대, 주요 직위 여성 임용 확대 등을 함께 고려할 필요가 있다.

둘째, 본 연구를 통해 1차적 성과인 소극적 대표성 확보 인식 수준이 2차적 성과인 적극적 대표성 확보 인식 수준보다 높음을 확인하였기 때문에 역할론적 대표성의 가치 공유 및 확산을 위한 노력이 적극적으로 전개되어야 할 것으로 생각된다. 이에 균형인사정책을 통해 국가 정책 과정에 다양한 구성원들이 참여하면서 정책의 창의성을 높이고 국가 경쟁력 강화에 기여함은 물론 사회적 책임성, 사회적 형평성, 사회적 통합성 등의 사회적 가치 확산에 기여한 구체적 사례를 발굴하여 이를 공유해 나가야 할 것이다. 또한 역할론적 대표성 확보를 위한 적극적 균형인사정책 구현에 있어 한국적 공직문화를 고려한 적실성 높은 정책 도구 개발을 위해 숙의의 과정이 필요할 것이라 생각된다.

셋째, 본 연구의 주요 결과들이 암시하는 바와 같이, 구성 비율 확대라는 구성론적 대표성의 가치를 넘어서는 역할론적 대표성, 나아가 통합과 포용 등의 사회적 가치 실현을 위해 공공 인적자원관리에 있어 포용적 조직문화 형성을 목표로 하는 다양성 관리 시각을 적극적으로 투영할 필요가 있다. 적극적 대표성 확보를 위해서는 입직 이후 실제 정책 결정 과정에서 자신이 대표하는 집단의 이해를 반영할 수 있도록 관리 직급으로의 승진 등과 같은 도구를 활용함과 더불어 다양성 관리의 맥락에서 공무원의 생애주기를 고려한 유연근무제, 친가족제도, 개인성장지원제도 등을 포함하는 맞춤형 일과 삶 균형 정책의 구현이 절실하다고 생각된다.

마지막으로 본 연구를 통해 균형인사정책에 대한 수용성과 소극적 대표성에 대한 성과인식, 적극적 대표성에 대한 성과인식 간에 인과성이 확인된 만큼 향후 발전적인 균형인사정책의 구현을 위해 균형인사정책에 대한 공무원의 인식, 관리자의 태도, 균형인사제도의 만족도 및 효과성 등을 진단하기 위한 노력이 지속되어야 할 것이다. 더불어 전문적 시각에서 균형인사정책을 추진할 수 있도록 담당 공무원의 다양성 관리 역량을 지속적으로 배양하고, 다양성 관리 교육 프로그램과 다문화 이해 훈련 과정을 개발하여 이를 공무원 교육 과정에 적용함으로써 보다 포용적인 균형인사정책을 완성해 나가야 할 것이다.

본 연구는 균형인사정책에 대한 공직 사회 내부의 정책공감성 수준 진단을 통해 제도별 수용성 확보를 토대로 균형인사정책의 성과 향상 방안을 논의하였다는 측

면에서 이론적·정책적 중요성을 갖는다. 그러나 이러한 중요성에도 불구하고 본 연구는 연구의 방법 및 내용 측면에서 다음과 같은 한계를 지니고 있기 때문에 후속 연구에서는 이에 대한 보완이 필요할 것으로 생각된다. 먼저 연구 방법 측면에서, 본 연구는 분석 대상을 중앙행정기관 공무원으로 한정하고, 인식 조사를 기반으로 진행했기 때문에 보다 풍부한 관점을 담아내지 못했다. 향후에는 분석 대상을 일반 국민으로 확대하고 인식 조사뿐만 아니라 인터뷰 등과 같은 질적 연구(In-depth Qualitative Studies) 방법론을 보완적으로 활용할 필요가 있다고 생각된다. 특히 보다 적실성 있는 인식 조사를 위해 설문문항 구성에 있어 선행 연구에서 제시한 설문 문항을 참고함과 더불어 학계 및 실무 전문가의 검토를 거쳐 측정 문항의 타당성을 높일 필요가 있다고 생각된다. 또한 연구 내용 측면에서, 본 연구는 결과변수로 소극적 대표성 인식 수준과 적극적 대표성 인식 수준만을 고려하여 균형인사정책의 구현에 따른 실질적 효과성을 검증하지는 못하였다. 향후에는 관리적 차원에서 보다 의미 있는 함의를 도출할 수 있도록 창의성, 긍정적 조직 문화, 사회적 가치 확산 등 다양한 결과 변수를 고려할 필요가 있다고 생각된다.

참고문헌

- 김동원. (2007). “지역인재추천채용제의 문제점 및 개선방안.” 「한국거버넌스학회보」, 14(1), 261-286.
- 문미경·최무현. (2007). “균형인사정책에 대한 수용성에서의 성별 차이: 여성관리자 임용목표제를 중심으로.” 「한국행정학회 학술발표논문집」, 339-358.
- 박성민·김선아. (2015). 「조직과 인간관계」. 박영사.
- 박홍엽. (2008). “과학기술인력분야 균형인사정책의 평가와 발전방안.” 「한국인사행정학회보」, 7(1) 287-314.
- 박홍엽. (2009a). “여성 분야 균형인사정책의 평가와 발전 방안.” 「한국정책연구」, 9(1), 281-304.
- 박홍엽. (2009b). “장애인 분야 균형인사정책의 실효성 평가와 개선방안.” 「한국공공관리학보」, 23(2), 71-98.
- 서일준·최무현·김영우. (2014). “균형인사정책의 성과인식과 영향요인에 관한 연구.” 「한국인사행정학회보」, 13(3), 337-354.
- 신정아. (2015). “미디어 소통의 관점에서 본 여행 프로그램의 공감성 연구: tvN <꽃보

- 다 청춘> 페루 편을 중심으로.” 「글로벌문화콘텐츠」, 21, 133-160.
- 오시영. (2009). “공직 성비(性比) 변화에 따른 임용관련 인사제도의 실효성 분석과 개선방안에 관한 연구.” 「한국정책연구」, 485-503.
- 유민봉·박성민. (2014). 「한국인사행정론 (제5판)」. 박영사.
- 이석환·조주연. (2010). “성과평가제도의 수용성에 영향을 미치는 요인에 대한 연구: 평가체제요인과 내부동기요인을 중심으로.” 「한국사회와 행정연구」, 20(4), 269-291.
- 이정철·이정욱. (2017). “공공조직 구성원의 성과관리 수용성에 관한 연구: 중앙행정기관을 중심으로.” 「한국조직학회보」, 13(4), 33-69.
- 인사혁신처. (2018a). 「균형인사 연차보고서」. 인사혁신처 발간물.
- 인사혁신처. (2018b). 「제1차 균형인사 기본계획」. 인사혁신처 발간물.
- 진종순. (2009). “균형인사정책의 효과성에 관한 연구: 적극적 대표성을 중심으로.” 「한국정책과학학회보」, 13(4), 43-69.
- 최관섭·박천오. (2014). “중앙부처 공무원의 성과평가제도 수용성: 성별·직급별·연령별 인식을 중심으로.” 「한국인사행정학회보」, 13(3), 89-116.
- 한국행정연구원. (2006). 「균형인사정책의 실효성 평가와 개선방안」. KIPA 연구보고서.
- Agocs, C., & Burr, C. (1996). “Employment equity, affirmative action and managing diversity: Assessing the differences.” *International Journal of manpower*, 17(4/5), 30-45.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). “The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations.” *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Chacko, T. I. (1982). “Women and equal employment opportunity: Some unintended effects.” *Journal of Applied Psychology*, 67(1), 119.
- Coate, S., & Loury, G. C. (1993). “Will affirmative-action policies eliminate negative stereotypes?” *The American Economic Review*, 1220-1240.
- DiPrete, T. A., & Soule, W. T. (1986). “The organization of career lines: Equal employment opportunity and status advancement in a federal bureaucracy.” *American Sociological Review*, 295-309.
- Duncan, J. W. (1981). *Organizational Behavior* (2nd Ed.). Houghto Mifflin.

- Hall, G., & Saltzstein, A. (1977). "Equal employment opportunity for minorities in municipal government." *Social Science Quarterly*, 57(4), 864-872.
- Hellriegel, D., & Short, L. (1972). "Equal employment opportunity in the federal government: A comparative analysis." *Public Administration Review*, 851-858.
- Kingsley, J. D. (1944). *Representative Bureaucracy*. Antioch Press.
- Konrad, A. M., & Linehan, F. (1995). "Race and sex differences in line managers' reactions to equal employment opportunity and affirmative action interventions." *Group & Organization Management*, 20(4), 409-439
- Konrad, A. M., & Linnehan, F. (1995). "Formalized HRM structures: coordinating equal employment opportunity or concealing organizational practices?." *Academy of Management Journal*, 38(3), 787-820.
- Leonard, J. S. (1990). "The impact of affirmative action regulation and equal employment law on black employment." *Journal of Economic Perspectives*, 4(4), 47-63.
- Mosher, F. C. (1982). *Democracy and the Public Service*. Oxford University Press on Demand.
- Rifkin, J. (2009). *The Empathic Civilization: The Race to Global Consciousness in a World in Crisis*. Penguin.
- Selden, S. C. (1997), *The Promise of Representative Bureaucracy*. M. E. Sharpe.

김선아(金善娥): 주저자. 성균관대학교에서 행정학 박사학위를 취득하고, 현재 성균관대학교 국정전문대학원 BK 21 PLUS 사업단 연구교수로 재직 중이다. 주요 관심 분야는 인적자원관리, 인사혁신, 행정관리 등이다 (seona1203@skku.edu).

박성민(朴盛民): 교신저자. The University of Georgia에서 행정학 박사학위를 취득하고, 현재 성균관대학교 행정학과/국정전문대학원 교수로 재직 중이다. 주요 관심 분야는 인적자원관리 및 인적자원개발, 인사혁신, 행정관리 등이다.(sm28386@skku.edu).