「한국인사행정학회보」 제18권 제4호(2019): 171~198

공직가치 제고를 위한 행동주의적 분석연구:
공공봉사동기의 통제효과 검증을 중심으로*

정 연 우** · 박 성 민***

정부가 현장공무원 수를 늘리고 적극행정을 권장하는 등 체감할 수 있는 행정서비스를 제공하고자 노력하면서, 현장공무원의 의사결정 기준이 되는 공직가치가 중요해지고 있다. 본 연구는 공직가치 교육의 효과가 나타나기 전, 정부가 단기적으로 시행가능한 공직가치 향상 방안을 탐색코자 하였다. 이를 위해 실증 분석을 위해 한국행정연구원이 실시한 '2018년 공직생활실태조사' 자료를 이용하였으며, 자기효능감과 상사의 가치부여 리더십 수준, 개인-직무의 정합성을 고려하였다. '공공봉사동기'를 통제하여 본 연구의 정책 처방이 범정부 차원에서 실행될 수 있는 통계적 근거를 마련하였으며 집단문화 수준의 차이에 따른 효과를 함께 검증하여 부처별 조직문화 진단결과와 연계될 수 있도록 설계하였다. 분석 결과, 공공봉사동기 통제 시 공무원 본인의 자기효능감 인식과 개인-직무 정합성이 공직가치 형성에 영향을 주는 것으로 나타났으나, 집단문화의 조절효과를 고려 시 개인-직무의 정합성 효과는 유의성을 잃고 상사의 가치부여 리더십 수준이 공직가치 형성에 영향을 주는 등 문화 고려 여부에 따라 결과가 달라지는 것을 확인하였다. 본 연구의 결과를 통해 장기 관점에서 시행되는 공직가치 함양교육의 교육효과 시차를 보완할 수 있을 것이라 기대한다.

[주제어] 공직가치, 자기효능감, 가치부여리더십, 개인-직무 정합성(P-J fit), 공공봉사동기, 조직문화

* 이 논문은 2016년 대한민국 교육부와 한국연구재단의 연구비 지원에 의해 수행된 연구임 (NRF-2016 S1A3A2924832).

** 주 저자

*** 교신저자

Ⅰ. 서 론

"그는 아주 근면한 인간이다. 그리고 이런 근면성 자체는 결코 범죄가 아니다. 그러나 그가 유죄인 명백한 이유는 아무 생각이 없었고, 바보였기 때문이다. 그는 다만 스스로 생각하기를 포기했을 뿐이다. …… 나치즘의 광기로든 뭐든 우리에게 악을 행하도록 계기가 주어졌을 때 그것을 멈추게 할 방법은 생각하는 것뿐이다"

– H. Arendt「Eichmann in Jerusalem」(1963)

"공직가치가 바로서야 국민이 행복합니다. 공직자들이 어떤 가치와 윤리를 내면화하고 있는가가 이들의 의사결정을 설명하게 되며, 이를 '공직가치'라고 합니다."

– 국가공무원인재개발원 '공직가치' 웹페이지 (2019)

나치 독일에서 유대인 학살을 담당했던 A. Eichmann은 1961년 이스라엘에서 진행된 재판 초기 "자신은 그저 상관의 명령을 효율적으로 수행하였으며 역할에 충실했던 공무원일 뿐"이라고 말하며 본인의 무죄를 주장하였다. 그리고 아이히만의 사형 선고가 내려진지 약 반 세기가 지난 2017년, 대한민국에서 문화계 블랙리스트 사건이 불거졌을 때 사건에 연루된 일부 공무원들은 법원에서 '하기 싫었지만 상부의 지시라서 어쩔 수 없었다'고 진술하며 처벌을 회피하려는 모습을 보이기도 하였다. 과연 공무원이 주어진 일을 근면하게 수행하는 것이 최선이라 할 수 있을까? 정책결정자들이 결정한 것을 공무원이 단순히 수행만 하는 것은 과연 옳은 것일까?

사회의 요구가 다양해짐에 따라 정부의 역할도 함께 넓어지고 있다. 이에 따라 정부는 현장에서 근무하는 공무원의 수를 늘리고 일선관료의 자율성을 확대하여 국민이 체감할 수 있는 행정서비스를 제공하고자 노력하고 있다. 예를 들어 서울특별시는 2015년부터 '찾아가는 동주민센터' 사업을 운영하고 있는데, 사회복지 담당 공무원이 출산·양육 가정, 빈곤·돌봄위기 가정, 65세 도래 어르신 등을 직접 찾아다니며 주민들이 필요로 하는 사회복지 행정서비스를 제공한다. 과거 행정이 정해진 규정과 절차에 따라 '효율적으로 집행'하는 것에 그쳤다면 2019년의 행정[行政]은 고객을 직접 찾아다니며 올바름을 실행[行正]하는 것을 목표로 한다고 하여도 과언이 아닐 것이다.

대한민국 정부도 '적극행정'을 장려하기 위해 노력하고 있다. 앞서 언급한 '올바름을

실행'한다는 관점에서, 적극행정은 공익을 위해 공직자의 창의성과 전문성, 그리고 민주성을 전제로 적극적으로 담당업무 및 협업업무를 처리하는 행위로 정의할 수 있으며, 자율성과 재량권에서 바탕을 두는 공직자의 적극행정이 더욱 장려되고 현장에서의 재량적 판단이 보다 중요해짐에 따라, 그 판단의 기준을 무엇으로 할 것인지의 중요성이 대두되고 있다. 공직가치는 공직자에게 '옳은 것을 행하고 부정한 것을 거부할 수 있는' 기준을 제시하므로 공무원 인사관리 측면에서 매우 중요하다고 할 수 있을 것이다. 하지만 공무원들에게 공직가치를 제대로 심어주지 못했고, 이로 인해 갖가지 부정이 발생하게 되었다. 정부가 공직가치의 중요성은 인식하였으나 이를 공무원 개인에게 전파하는 것은 실패한 것이다. 특히 한국행정연구원(2018)의 '공직윤리제도 국민체감도 분석 및 개선방안' 연구에 따르면 현직 공직자의 80.3%, 퇴직 공직자의 77.7%가 공직자 윤리의식이 과거에 비해 개선되었다고 응답한 반면, 일반 국민들은 38.4%만이 이에 동의하는 모습을 보였다. 이는 공무원들이 인식하는 것보다 훨씬 높은 수준의 공직가치를 달성하기 위한 방안이 필요함을 방증한다 할 수 있다.

이러한 문제의식에서, 본 연구는 우리나라 공무원의 공직가치 수준을 높이기 위한 방법을 경험적으로 탐색하고 이를 바탕으로 한 정책적 제언을 도출하는 것을 목적으로 한다. 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. 첫째, 공직자의 공직가치와 공직윤리를 제고할 수 있는 감정적, 행태적 차원의 요인인 자기효능감을 중심으로 가설을 설정하고 그 관계성을 분석하고자 하였다. 둘째, 관리적 차원에서는, 한국 공공조직 내 가치지향적 리더십을 중심으로 살펴보면서 공직가치에 대한 영향력을 가설화하여 측정하고자 하였다. 셋째, 개인-직무 정합성이 공직가치에 직접적으로 미치는 영향을 선행연구 검토를 통해 연구가설을 제시하였고 개인의 가치관과 공공직무요구 간 상호수용성 수준의 중요성을 실증적으로 분석하고 그 함의를 제시하였다. 넷째, 조직문화의 역할론적 관점에서 집단문화수용성 정도에 따른 조절효과를 측정하여 결과들을 제시하고 그 의미를 해석하였다. 끝으로 행정가치적, 조직관리적, 전략적 조직관리 관점에서 해석되는 이론적·실무적 함의들을 도출하고 본 연구의 한계를 제시하였다.

특히 본 연구는 인적자원개발론적 관점에서 바라보는 형성론적 시각과 더불어, 보다 단기적으로 정책화가 가능한 내용을 위주로 연구결과를 도출하고자 하였다. 또한 기존 수행된 공직가치·공직관·공직윤리 연구에서 많이 등장하는 '공공봉사동기'를 통제하여

개인별 공공성의 편차와 무관하게 정부가 시행할 수 있는 정책의 우선순위를 도출하고자 하였다. 이를 위해 제2장에서는 공직가치에 대한 이론적 논의와 선행연구를 살펴보고 제3장과 제4장에서는 한국행정연구원의 2018년도 공직생활 실태조사 자료를 이용하여 공직가치에 영향을 미치는 선행요인을 실증적으로 탐색하였다. 그리고 제5장에서는 통제변인을 고려한 공직가치의 영향요인을 토대로 상술한 행정가치 달성 및 전략적 조직관리 시행을 위한 이론적·실무적 함의를 제시하고자 하였다.

Ⅱ. 이론적 배경

1. 공직가치

1) 공직가치의 개념

공직가치를 단어 그대로 해석하면 '공직'을 가진 사람이 가져야 할 '가치'라 생각할 수 있다. 표준국어대사전은 '가치'를 '인간의 욕구나 관심의 대상 또는 목표가 되는 진, 선, 미 따위를 통틀어 이르는 말'이라 정의하는데, 공직가치에서의 '가치'는 도덕률에서의 선[善, gut]으로 해석할 수 있다. 독일의 철학자 I. Kant는 '선(善)'을 '참된 것, 옳은 것, 정당한 것을 추구하기 위해 욕구를 억제하는 것'이라고 하였는데, 이에 비추어보면 '공직가치'는 '부정한 행위를 지양하고 사회 정의를 추구하기 위한 공직자들의 기준'이라 정의할 수 있을 것이다. 하지만 '사회 정의'의 기준은 사회가 처한 상황에 따라 달라질 수 있으며 공직가치 또한 국가마다, 시대마다 다르게 구체화된다.

이러한 관점은 공직가치 연구를 시작한 Van Wart(1998)가 공공부문에서의 '가치'를 분류하는 과정에서도 확인할 수 있다. Van Wart(1998)는 공직가치(public sector value)를 '공공부문 의사결정의 근원(sources used in decision-making)'으로 정의했는데, 미국행정학회(ASPA) 윤리규정의 구조를 차용하여 공직가치를 개인적·전문적·조직적·법적·공익적 측면의 다섯 가지로 분류하였다. 하지만 이 다섯 가지의 측면은 상호 충돌을 하거나 보완적으로 작용할 수 있으며, 정부의 정책적 방향성 변화나 사회의 발전과정에서 당연히 변화해야 함을 역설하였다.

Van Wart(1998)가 대통령중심제를 정체(政體)로 하는 미국을 대상으로 연구를 수행했다면 Kernaghan(2003)은 웨스트민스터식 의원내각제를 채택하고 있는 호주와 뉴

질랜드, 영국, 캐나다의 공무원들이 지켜야 할 행동양식(principles)을 분석하였으며, 이를 윤리적·민주적·전문적·인본적 측면으로 분류하였다. Van Wart(1998)의 연구가 가치내재화의 주체를 개인, 조직 등 수준(level) 별로 구분하였다면 Kernaghan(2003)의 연구는 이를 '정부'라는 하나의 주체로 통합하여 보았다. 정부가 국민들에게 공공서비스(public service)를 제공함에 있어 기능별 편차를 줄이고 균등하게 우수한 행정을 제공하기 위해 공무원 모두가 공직가치(public service value)라는 단일 가치를 공유하는 것이 중요하다고 주장한다.

〈표 1〉 Van Wart(1998)와 Kernaghan(2003)의 공직가치 연구 비교

연 구 자	Van Wart(1998)	Kernaghan(2003)
연구대상	미국	호주, 뉴질랜드, 영국, 캐나다
정 체 (政 體)	대통령중심제 (Presidential system)	웨스트민스터식 의원내각제 (Westminster Parliamentary)
특 징	▪ 문화적 측면으로 접근 ▪ 공직사회 내 계층(level) 별 갖추어야 할 가치 제시	▪ 직무수행 중심으로 접근 ▪ 공무원이 행정을 모범적으로 수행하기 위한 방안 제시
공직가치 구 분	구 분 / 하 위 단 위 개인적 / 정직, 책임, 상호존중 등 전문적 / 전문지식, 고유역량 등 조직적 / 고객중심, 경쟁, 혁신 등 법 적 / 헌법, 삼권분립, 준법 등 공익적 / 자유, 민주, 공리주의 등	구 분 / 하 위 단 위 윤리적 / 청렴, 공정, 책임, 충성 등 민주적 / 준법, 개방, 중립 등 전문적 / 효과, 효율, 서비스지향 등 인본적 / 관용, 예의, 동정 등

출처: Van Wart(1998), Kernaghan(2003); 한국행정연구원(2017) 일부 재구성

두 연구자가 대상으로 한 행정부의 구성과 통치방식이 다르고 이에 따라 공직가치를 바라본 시각도 다르다. 하지만 Van Wart(1998)와 Kernaghan(2003)의 의견을 종합하면, 공직가치는 공무원들이 가지고 있는 가치를 상향식으로 종합한 개념이 아니라 정부수반이 공무원들에게 바라는 것을 담고 있는 하나의 메시지라 할 수 있다. 동기, 태도, 감정 등 인간에게 자연적으로 발생하는 것이라기보다는 국가원수와 국민의 의견이 담긴 실무적 개념이며, 따라서 본 연구에서 확인코자 하는 '공직가치 제고'를 위해선 대한민국의 공직사회가 강조하고 있는 것은 무엇인지, 국민이 공무원에 바라는 것이 무엇인지를 정확히 파악하는 것이 중요하다 할 것이다.

2) 대한민국의 공직가치

대한민국은 의원내각제 요소가 일부 가미된 대통령중심제 국가로, 국정운영 방식이 미국과 유사한 경우가 많으며 국내 공직가치 관련 연구 또한 Van Wart(1998)의 분류를 따른 연구가 많다(노승용, 2007; 신희영, 2007; 서울행정학회, 2007; 한국인사행정학회, 2014; 한국행정연구원, 2017; 조경훈·이선우, 2018). 노승용(2007)은 Van Wart(1998)의 분류법을 차용하여 고위공무원 인터뷰와 전문가 델파이 조사를 실시하여 한국의 공무원들에겐 국가관, 청렴성, 생각과 행동의 일치 등을 의미하는 'public integrity'가 중요하게 받아들여지고 있다고 주장했다. 그리고 조경훈·이선우(2018)는 법적 측면을 제외한 개인·전문성·조직·공익의 4가지 관점에서 국가공무원과 지방공무원의 인식에 대한 연구를 통해 국가공무원은 조직에 대한 헌신을, 지방공무원은 청렴과 민주의식을 중요하게 받아들이고 있음을 밝혀냈다.

과거 대한민국의 공무원들에게는 '조국'이 최우선의 가치였다. 1980년 전두환 전 대통령의 훈령으로 선포된 '공무원윤리헌장'에는 공무원이 '오직 나라를 위하여' '겨레위해 봉사'할 것을 선언하고 있으며 '민족중흥의 최일선에 서서' '국가에는 헌신과 충성'할 것을 강조한다. 하지만 사회가 민주화되고 공공부문 또한 공공서비스의 관점으로 방침을 전환하면서, 새로운 복무기준과 가치 내재화가 필요하게 되었다.

정부 또한 공직가치의 중요성을 인지하고 21세기 우리나라 공무원들의 공직가치는 무엇인지를 구체화하기 위해 수차례 연구를 진행하였으며(행정안전부, 2010; 한국인사행정학회, 2014; 한국행정연구원, 2015; 한국행정연구원, 2017), 이를 통해 인사혁신처(2016)는 국가관, 공직관, 윤리관의 3개 분류와 애국심, 민주성, 다양성, 책임감, 투명성, 공정성, 청렴성, 도덕성, 공익성의 9가지 공직가치를 선정하였으며 〈표 2〉와 같이 공직가치별 행동준칙을 제시하여 공무원들이 쉽게 받아들일 수 있도록 하였다. 이를 통해 공무원의 가치판단 기준을 '국가'에서 '국민'으로 전환하고 공무원이 봉사할 대상을 민족과 겨레에서 자유민주주의와 시민사회로 확장하였다. 미래지향적 공직가치의 공직사회 확산을 위해 인사혁신처(2016)는 공무원 헌장 및 실천강령을 담은 해설서를 제작, 배포하였으며 신임공무원들을 대상으로 공직가치 교육을 실시하여 최초 입직 시부터 '대한민국 공무원'으로서 성장할 수 있는 환경을 조성하기 위해 다양한 노력을 기울이고 있다.

〈표 2〉 대한민국 공무원의 공직가치와 가치별 행동준칙

분 류	공직가치	행 동 준 칙
국가관	애국심	대한민국의 헌법과 법률을 준수하고 국가와 국기에 담긴 정신과 의미를 수호한다
	민주성	국민이 자유롭게 참여하고 의견을 이야기할 수 있도록 하여 공개행정을 실천한다
	다양성	글로벌 시대의 다양한 생각과 문화를 존중하고 인류의 평화와 공영(共榮)에 기여한다
공직관	책임감	맡은 업무에 대하여 높은 수준의 전문성을 유지하며 어떠한 압력에도 굴하지 않고 소신있게 처리한다
	투명성	국민의 알 권리를 존중하며, 공공정보를 적극적으로 개방하고 공유한다
	공정성	모든 업무는 신중히 검토하고 행정절차에 따라 공정하게 처리한다
윤리관	청렴성	공직자의 청렴이 국민신뢰의 기본임을 이해한다
	도덕성	준법정신을 생활화하고 공중도덕을 준수한다
	공익성	봉사활동과 기부 등을 통해 생활 속에서 국민에 대한 봉사자로서의 역할을 다한다

출처: 한국행정연구원(2015: 107)

3) 공직가치 제고의 필요성

국내 공직가치에 대한 관심은 민간 기업이 지속가능한 생존을 위해 핵심가치 교육을 확대한 것에서부터 시작되었다(노승용, 2007). 대한민국 최대 기업인 삼성전자는 1987년부터 핵심가치를 설정하고 윤리경영의 중요성을 강조해왔으며 이 가치는 30여 년이 지난 현재까지도 이어져 내려오고 있다. 핵심가치를 '사내 헌법' 수준으로 중요시하여 꾸준히 노력해온 결과, '삼성맨'이라는 수식어까지 탄생하였으며 삼성이라는 조직을 하나로 묶어 글로벌 기업으로 성장할 수 있는 동력이 되었다고 할 수 있다.

민간 기업이 핵심가치를 '생존'이라는 관점으로 보았다면 공공 분야에서는 공직가치를 '혁신'의 관점으로 바라보고 있다. 정부 인사혁신은 제도혁신과 사람혁신, 문화혁신으로 나눌 수 있으며, 그 중 사람혁신의 핵심 요소로 공공가치를 짚을 수 있다. 공공가치는 "공익의 출발점이자 공공 생산을 정당화하고, 공공조직과 공무원의 존재 이유를 설명하는 핵심적인 요소"이며 공직사회의 공공가치 함양을 위해 공무원 선발에서부터 교육훈련, 동기부여 등 모든 과정에 공공가치 및 공공봉사동기의 강조가 필요하다.

실례로 2017년 초, 공직사회가 경험한 사상 초유의 대통령 탄핵 사태를 보면 특별검사의 후속수사를 통해 공무원들의 다양한 부정행위가 드러나고 있으며, 대통령을 중심으로 수많은 의혹과 증거가 드러나고 있다. 이 사건은 국민을 위해 밤낮으로 고생하는 많은 공무원들이 공직수행에 회의감과 자괴감을 느끼게 하였으며, 공공성을 해치고 반(反)헌법적 행위들이 벌어진 상황에서 인사혁신처의 공직가치 제고 노력은 빛을 바래게 되었다. 상부의 부당한 지시에 거부하지 못한 공무원들의 행동이 비난받으면서 가치판

단의 기준이 되는 '공직가치'가 재조명되었으며, 이에 인사혁신처(2019)는 교육 중심의 공직가치 함양 계획을 확장하여 2019년 정부업무보고의 4대 '주요업무 추진계획' 세 가지를 공직가치 실현계획으로 포함하였다. 부정부패를 엄단하고 적극행정을 권장하는 등 세부 행동계획들을 포함한 이 계획은 공공인사정책의 핵심으로서 각광받고 있다.

4) 공직가치와 공공봉사동기의 구분

공공성(publicness)이라는 개념은 크게 공공 가치(public value)와 공공 윤리(public ethics), 그리고 공공봉사동기(public service motivation)으로 나눌 수 있다. 공공 가치가 공공성이 이루고자 하는 목적이라면 공공 윤리나 공공봉사동기는 공공 가치를 이루기 위한 수단적 가치에 가깝다. 하지만 공공 부문의 가치와 관련된 선행연구들은 대부분 '공공봉사동기'에 집중되어 있다(노종호, 2016; 최낙범·이수영, 2016; 이윤경, 2014; 최무현·조창현, 2013). 이에 본 연구에서는 공직가치와 공공봉사동기를 구분하여 개념화하였다.

공공봉사동기는 공공선을 위해 기여하고자 하는 인간의 동기를 설명하고자 개념화되었다. 고전경제학 및 이와 관련된 행태이론에서는 경제주체의 이익을 극대화하는 행동을 가정하였으나 공익을 위해 활동하는 정부 영역에서는 고전 이론만으로 설명할 수 없는 상황들이 발생하였으며, 이를 분석하여 여러 정부활동 영역에서 활용하기 위해 공공봉사동기의 개념 정의가 활발하게 이루어졌다(Perry & Wise, 1990; Vandenabeele, 2007). 해당 개념을 처음 제시한 Perry & Wise(1990)는 공공봉사동기를 합리(rational), 규범(norm-based), 정서(affective)의 3개 차원으로 구분하였다. 하지만 규범적 차원과 정서적 차원을 구분할 실익이 적다는 문제점이 제기(Wright & Pandey, 2008)됨에 따라 Kim & Vandenabeele(2010)는 공공봉사동기를 자기희생(self-sacrifice), 수단적 동기(instrumental motives), 가치기반(value-based), 동일시(identification)의 네 가지 분류를 제시하기도 하였다.

공공봉사동기가 공무원이 가지는 추상적 동기에서 시작한 이상적(ideal)인 개념이라면 공직가치는 각 국 정부가 마련한 윤리헌장, 공무원 준칙 등 실제 구호들을 묶어서 개념화한 실무적(practical) 개념이다. 그렇기 때문에 공공봉사동기가 학문적으로 순수한(pure) 것과 대조적으로, 공직가치는 투박하지만 포괄적이며 이런 측면에서 공공봉사동기 또한 포함하는 개념이라 보아도 무리가 없다(Witesman & Walters, 2014).

공직가치와 공공봉사동기 간 영향을 보는 선행연구(하미승·이진만·공주·이병진, 2018)도 존재하나, 공직가치가 공공봉사동기의 상위개념임을 고려하면 실제 정책으로 시행하기에는 어려운 부분이 존재한다. 특히 인위적으로 '가치'를 주입·조작하고자 한다면 결정적인 변수들(key variables)은 사전에 통제할 필요가 있다. 이에 본 연구에서는 공직가치와 밀접한 연관성이 있는 공공봉사동기를 통제한 채, 공무원 개인의 동기 수준과 별도로 정부가 집행할 수 있는 정책 시행점을 찾고자 하였으며 이에 후술할 네 가지 변인을 선정하여 변인에 따른 공직가치 변화를 분석하였다.

2. 공직가치의 영향요인 검토

1) 공직을 수행하는 공무원의 자기효능감

자기효능감은 본인의 능력과 역량을 바탕으로 스스로를 믿는 정도나 수준이라 할 수 있다(Bandura, 1977). 특정 능력이나 역량을 실제 보유했는지 여부와 달리, '그렇다고 믿는지'에 초점을 둔 개념으로, 이러한 자신감은 본인에게 주어진 업무에 대한 태도나 행동의 변화를 일으킨다는 점에서 인사관리 연구에 중요하게 여겨진다(Wood & Bandura, 1989; 신제구·백기복, 2000; 권혁기·박봉규, 2010). 자기효능감은 성과를 달성해본(performance accomplishment) 경험이나 본인의 심리상태(physiological states), 제3자의 입장에서 타인의 업무수행 과정을 보며 느끼는 대리경험(vicarious experience)이나 설득(verbal persuasion)과 심리상태에 영향을 받게 되는데(Bandura, 1977), 행복하고 성공적인 경험이 많아질수록 본인의 능력을 높게 판단하게 된다는 특성이 있다(Gist & Mitchell, 1992). 특히 자기효능감의 극대화는 심리적 안전감(psychological safety)을 이루고 이를 통해 보다 적극적인 업무수행과 위험감수(risk taking)를 통한 도전적 목표설정을 가능케 할 수 있다는 조직관리적 선순환 효과를 지향한다고 할 수 있다.

좋은 정책을 만들고 운영하여 국민이 행복해지는 것이 많은 공무원들의 보람일 것이다. 한 언론사가 실시한 공무원 대상 인터뷰에 따르면 비록 정권 교체 시 발생하는 정책의 방향성 변경이나 표를 얻기 위한 정치인들의 언론 플레이에 정책 입안에 대한 보람이 이전보다 덜하긴 하지만, 여전히 '대한민국을 책임진다는 자부심'으로 일하는 공무원들이 많다(한국경제신문, 2018). 선배 공무원들이 만든 모범적인 정책들을 집행하면서 '나도 할 수 있다'는 자신감과 보람을 느끼게 되는데, 이러한 공공성 기반 자기효능감은 '국민을 위한 정책'을 만들어보겠다는 동기와 의지로 이어지게 된다(김문성·박성

철, 2010). 이러한 사고방식의 기제는 인사혁신처(2016)가 제시한 공직가치 중 책임성(높은 수준의 전문성), 공익성(국민을 위한 봉사자로서의 역할) 등에 해당한다고 할 수 있다. 이에 본 연구에서는 공무원의 자기효능감 수준이 높아질수록 공직가치의 내재화 수준이 높아진다고 보았으며, 이를 가설로 표현하면 다음과 같다.

가설 1: 공무원의 자기효능감 수준이 높아질수록 공직가치 수준도 높아진다.

2) 업무를 지시하는 상사의 가치부여 리더십

청운의 꿈을 안고 입직한 공무원들은 누구나 역사에 남는 정책을 만들고 싶다는 생각을 갖는다. 하지만 일개 직원이 단독으로 새로운 제도, 문화, 사업을 기획하는 것은 쉽지 않으며, 대부분의 경우 업무분장에 따라 상사가 지시하는 업무를 수행하게 된다. 그렇기 때문에 어떠한 리더를 만나는지에 따라 부하의 가치판단 기준이나 행동, 동기는 지대한 영향을 받게 되며, 상사와 부하의 관계를 어떠한 측면에서 바라보느냐에 따라 리더십 유형별 중요성 또한 달라진다. 김호정(2001)은 공무원들의 조직몰입 수준에 미치는 영향은 거래적 리더십보다 변혁적 리더십이 더욱 클 것이라 생각하고 연구를 수행하였으나, 성과를 강조하는 분위기에서는 오히려 거래적 관계를 확고히 하는 것이 조직에 대한 몰입을 높이기에 효과적이라는 것을 밝혀냈다. 하지만 반대로 조경호(1997)는 공무원들의 주된 직무가치는 공공을 위해 업무를 수행한다는 보람, 사회에 대한 봉사정신 등이며, 공무원들만이 느낄 수 있는 가치를 증폭시켜 조직시민행동을 유도할 수 있는 변혁적 리더십이 조직에 더욱 도움이 된다고 주장하였다.

본 연구에서는 공직가치의 영향을 주는 요인들을 탐색하고 그 효과와 강도를 측정하는 것이 목적이므로 가치기반(value-based) 리더십 중 하나인 변혁적 리더십을 중심으로 살펴보았다. 가치기반 리더십은 리더가 공공선에 기반한 공유가치를 지속 주장하고 이를 토대로 상사와 부하간 형성되는 관계를 의미하며(Daft, 2014; 한국행정연구원(2017) 재인용) 변혁적 리더십(transformational leadership)은 상사가 부하에게 '가치관'의 변화를 주어 더욱 '높은 도덕적 수준'을 갖도록 하는 것을 중심으로 한다(Bass & Riggio, 2006). 이는 공직가치를 I. Kant의 선[善, gut] 관점에서 해석한 본 연구의 흐름과 일맥상통하다고 볼 수 있는데, 이유진·정재삼(2013)은 지방공무원을 대상으로 한 연구에서 상사의 변혁적 리더십이 공무원들의 무사안일 행태를 낮추고 적극적인 행정을 펼치도록 만든다는 것을 밝혀내었다.

변혁적 리더십은 공무원으로서 해야 할 일을 '의무'의 관점['해야 할']에서 벗어나 가치 측면['공무원으로서']으로 전환하는 효과가 있으며, 개인이 맞닿아 있는 단일 조직의 관점을 대한민국 공직사회로 확장하는데 도움을 준다(임준태·김상호, 2008). 이에 본 연구에서는 부하가 받아들이는 상사의 변혁적 리더십 수준이 공직가치 함양에 긍정적인 영향을 미칠 것이라 판단하였다. 다만 '변혁적'이라는 단어가 '변화'를 '결과'로 요구하는 느낌을 담고 있어, 공직가치 기반의 리더십임을 강조하기 위해 '가치지향 리더십'으로 명칭을 변경하여 가설을 설정하였다.

가설 2: 상사의 리더십이 가치지향적일수록 공직가치 수준도 높아진다.

3) 공무원 개인과 수행 직무의 정합성

개인-직무 정합성(person-job fit)은 역량, 가치관 등 개인이 보유한 고유 속성과 개인이 수행하는 직무의 특성이 일치하는 정도로 정의되는데(Edwards, 1991), 여기서 '개인'은 성격, 통제소재(locus of control), 가치관 등을 의미한다(이인석·최선규, 2009). Glass, Snyder, & Hollis(1974)는 성취욕이 크고 완벽주의 성향이 있는 사람(A형 성격)에게는 직무요구의 충돌이 발생하거나 독립적으로 수행하는 직무가 적합하고, 덜 경쟁지향적이고 낙천적인 사람(B형 성격)에게는 복잡한 판단과 정확성이 요구되는 직무가 적합하다고 하였으며, Big 5 성격유형에서는 내향성/외향성 수준이 직무정합성에 영향을 준다는 것을 밝혀내었다. 또한 Wood et al.(2013)은 통제소재를 내부에 두고 있는 사람들이 외부에 두고 있는 사람들보다 직무에 대한 만족도와 참여의지, 발전 수준 등이 높아 개인-직무 정합성 또한 높게 나타난다는 것을 검증하였다.

공무원이 수행하는 직무의 종류는 다양하지만, 공공의 이익을 달성하고자 하는 공통점이 있다. 공무원 개인의 성향과 공익을 달성하기 위해 수행하는 직무의 정합성이 높은 경우 공무원은 직무를 수행함에 있어 갈등이나 좌절감 등 부정적인 감정이 사라지고 행복감을 느끼게 된다(이인석·최선규, 2009). 그리고 공공부문에서의 직무활동이 반복되면 공직생활이 지향하고 있는 공직가치를 자신의 것으로 받아들이는 내재화가 발생한다(김아영, 2010). 공공 직무활동의 내재화 과정을 통해 정부가 주입하려는 공직가치가 내재화될 수 있음을 고려하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 3: 개인 가치관과 공공직무요구가 일치할수록 공직가치 수준도 높아진다.

4) 정책적 개입이 어려운 집단문화 영향력

조직문화란 조직 내 구성원들의 태도와 행동에 영향을 주는 공통된 생활양식으로, 동일한 현상이라도 조직마다 다르게 해석될 수 있도록 하는 일종의 인지 틀(framework) 역할을 한다. 문화는 한 번 형성되면 쉽게 변하지 않기 때문에 대상 집단의 문화를 고려하지 않은 정책은 성공하기에 쉽지 않다. Cameron & Quinn(2011)은 조직 구성원이 중요하게 생각하는 가치를 중심으로 문화의 유형을 구분하였는데, 내부통합과 외부경합, 조직의 안정성과 유연성 중 무게를 두는 가치에 따라 통제(control), 협력(collaborate), 경쟁(compete), 창조(create)의 네 가지 문화유형으로 분류할 수 있다. 신희영·김태수(2007)의 연구에 따르면 조직 내 통합 및 안정성을 중요시하는 대한민국 공직사회는 위계성이 강한 통제문화 혹은 위계적 집단문화에 가까우며 권위주의, 연고주의 등 집단을 우선하는 부정적 집단문화가 확산되어 있다.[1)]

특히 경쟁가치모형에서의 위계문화 관점에서 집단문화를 해석한다면 조직 내 집단을 우선하는 성향이 강할수록 개인의 이성적 판단보다는 집단의 의견에 동조하여 개인의 인식 및 태도가 결정되는 경우가 많다(박소진·최낙환, 2002). 즉, 본래 긍정적 차원에서의 집단문화가 협력, 공유, 배려의 가치를 바탕으로 조직 내 응집력과 집중력을 강화 시키는 역할을 한다면, 위계문화 내 집단문화는 오히려 부처 이기주의, 칸막이 문화, 조직침묵 등을 초래하는 등의 부정적 결과들을 양산하기도 한다. Salancik & Pfeffer(1978)의 사회적 정보처리이론에 따르면 개인의 인식과 태도, 행동은 개인이 처한 환경에 따라 달라질 수 있으며, 자신과 비슷한 상황에 놓인 조직 구성원들을 사회적 단서(social cue)로 삼아 본인의 주변에서 발생하는 정보들을 해석함으로써 인식이 구체화되는데 이 단서들이 하나의 방향성을 가지게 되면서 개인의 판단도 휩쓸리게 되는 것이다. 이는 공직가치에도 동일하게 적용될 수 있는데, 공무원 개인이 공직가치에 따라 내린 판단일지라도 그것이 집단 내 공유하는 문화적 가치와 충돌하는 경우 개인의 판단을 포기하고 집단의 가치에 따를 수 있다. 이에 본 연구에서는 위계적인 공직구조와 문화에 접하고 있는 공무원 개인이 조직의 집단문화 수준을 어떻게 인식하고 있느냐에 따라 선행요인들이 공직가치 형성에 미치는 영향력을 낮추고, 나아가 선행요인 간의 정책적 우선순위까지 바꿀 수 있을 것이

1) 한국 조직문화의 부정적 측면으로 꼽히는 권위주의, 서열중심, 상명하복 등은 대부분 일제강점기 군부정권의 악습이 남아있는 것임에도 '유교문화'로 잘못 칭해지는 경우가 많다(한석태, 2000). 하지만 조선시대 유교는 의정부 서사제를 통한 탈권위 및 권한이양, 백성을 섬기는 서번트 리더십 등을 강조하고 있으며 이에 본 연구에서는 '유교문화'라는 단어를 사용하지 않았다.

라 생각하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 4. 집단문화 수용성 수준에 따라 자기효능감, 가치부여 리더십, 개인-직무 정합성이 공직가치에 미치는 영향력의 우선순위는 달라질 것이다.

Ⅲ. 연구방법

1. 분석대상

본 연구는 한국행정연구원에서 매년 실시하는 공직생활실태조사의 2018년 자료를 이용하였다. 공직생활실태조사는 정책집행의 핵심이 되는 공무원들의 인식을 바탕으로 전략적 인적자원관리를 위해 2012년부터 실시된 조사로, 2017년 통계법에 따라 승인된 국가통계이다(한국행정연구원, 2018). 실태조사의 대상은 46개 중앙부처, 17개 광역자치단체에 속한 일반직 공무원이며 국가공무원 2,000명과 지방공무원 2,000명을 조직규모에 따라 층화추출방식으로 표본을 구성하였다. 한국행정연구원은 조사 자료에 응답자별 가중치를 사전 설정하여 배포하지만 가중치의 필요성 자체가 연구목적에 따라 달라질 수 있으므로, 본 연구에서는 설문에 대한 응답 자체만을 갖고 분석에 활용하였다. 표본 4,000명의 인구통계학적 분포는 〈표 3〉과 같다.

〈표 3〉 분석대상 표본의 인구통계학적 분포 (n = 4,000)

구 분		인 원	비 율	구 분		인 원	비 율
성별	남 성	2,578	64.5	직급	1~4급	311	7.8
	여 성	1,422	35.6		5급	902	22.6
연령	20대	318	8.0		6~7급	2,381	59.5
	30대	1,232	30.8		8~9급	406	10.2
	40대	1,536	38.4	재직 기간	5년 이하	711	17.8
	50대 이상	914	22.9		6년~10년	590	14.8
현재 학력	고졸 이하	163	4.1		11년~15년	795	19.9
	전문대학 졸업	266	6.7		16년~20년	502	12.6
	대학 졸업	2,689	67.2				

2. 측정도구

1) 공직가치

공직가치는 자료의 33번 '공직가치' 문항을 이용하여 측정하였다. 공직생활실태조사의 '공직가치' 문항은 4개 분류, 8개 항목으로 나뉘어져 있는데, 네 가지 분류로 나눈 점과 그 분류들이 각각 고객지향, 청렴과 책임, 관용과 동정, 준법과 중립을 의미하는 것으로 보아 Kernaghan(2003)의 구분을 따랐을 것이라 추정된다. 설문문항의 배치와 묶음 자체가 응답자의 답변에 영향을 미칠 수 있음을 감안하여 한국행정연구원(2018)의 설문쌍을 원형 그대로 이용하였으며, 각 공직가치 분류는 독립적으로 구분되기 어렵다는 의견(Van Wart, 1998; Kernaghan, 2003)을 반영하여 모형을 구성하였다. 구체적으로는 전문적, 윤리적, 인본적, 민주적 가치는 1차 요인(first-order factor)으로 두고, 각 분류를 '공직가치'라는 2차 요인(second-order factor)으로 묶어 선행연구의 공직가치 구분과 한국적 맥락에서의 복합발현 효과를 동시에 확인할 수 있는 통계적 장치를 마련하였다.

2) 공무원의 자기효능감

일을 하는 사람들이 가장 많이 접하는 '과제'는 단연 '일' 그 자체이고, 업무에 대한 평가는 성과라는 결과로 도출된다. 이에 본 연구에서는 자기효능감을 실태조사 자료의 26번 '업무성과' 문항을 이용하여 측정하였다. 총 3개 문항으로 구성되어 있으며 '본인이 업무에서 요구하는 바를 달성'하고 있다고 생각하는지, '성과를 위한 책임은 충실히 완수'하고 있으며 '이해관계자로부터 요구되는 성과를 달성'하고 있다고 인식하는지를 물어보고 있다. 비록 설문의 제목은 '업무성과'이지만 '실제 성과'와 '당사자가 생각하는 성과' 사이에는 큰 간극이 존재하며, 따라서 해당 설문은 자기효능감으로 해석하는 것이 옳다고 판단하였다.

3) 상사의 가치부여 리더십

공직가치라는 조직의 비전을 전달하기 위해 변혁적 리더십을 표현하는 19-Ⅱ번 문항을 이용하였다. 전 장에서 언급한 바와 같이 '가치' 측면을 명확하게 표현하기 위하여

‘가치부여 리더십’이라는 단어를 사용하였으며, ‘미래에 지향해야 할 확고한 비전 제시’, ‘열심히 일할 수 있는 동기 부여’, ‘고정관념 탈피 및 새로운 관점 독려’, ‘자기계발 독려’의 네 가지 문항을 하나의 요인으로 묶어 측정하였다.

4) 개인-직무 정합성 (person-job fit)

개인-직무 정합성은 개인의 직무열망(job desire)과 그 직무의 제공수준(job supply)을 별도로 측정하여 그 차(distance)를 보는 방식이 가장 일반적이다(Edwards, 1991). 하지만 측정방식이 번거롭고 두 변수를 일관되게 측정하는 것은 상황 변수의 영향을 많이 받기 때문에 단일 변수로 ‘일치성’을 보기도 하는데(Cronbach & Furby, 1970), 이 경우 개인과 직무가 얼마나 ‘맞지 않는지’를 측정하여 역코딩을 하게 된다. 본 연구에서는 Brkich, Jeffs, & Carless(2002)의 개인-직무 정합성 척도를 적용하여 공직생활실태조사 30-Ⅰ번의 문항을 이용하였다. 문항은 총 3개로, ‘상급자의 지시를 모순되게 느낌’, ‘주변인들의 직무요구가 나의 생각과 다름’, ‘공식 업무책임과 내 직무가치관의 차이로 갈등이 발생’으로 구성되어 있다. 해당 설문을 역코딩 후 하나의 요인으로 묶어 개인-직무 정합성을 측정하는 변인으로 사용하였다.

5) 집단문화

집단을 중요하게 생각하는 문화에서는 비록 불합리한 것이라도 발언하기가 쉽지 않다. 본 연구에서는 여러 선행요인이 공직가치에 영향을 미침에 있어 집단문화의 개인의견 억제효과가 어느 정도의 수준인지를 보고자 하였으며, 이를 위해 경쟁가치모형(competing value framework)의 집단문화(clan culture) 문항을 변인으로 사용하였다. 측정 문항은 20-Ⅲ번 설문의 ‘참여/협력/신뢰 강조’와 ‘조직사기/팀워크 중시’를 이용하였다.

6) 공공봉사동기

김상묵(2018)은 대한민국 공무원을 대상으로 한 연구에서는 Perry(2016)의 24개 문항으로 구성된 척도와 5개 문항으로 구성된 단일 차원의 MSPB 척도 간 통계적으로 유의미한 차이가 없음을 밝혀내었다. 이에 본 연구에서는 설문자의 부담이 덜한 간소화

척도를 사용하였으며 이는 공직생활실태조사의 29번 문항에 해당한다. 설문은 '국가와 국민을 위한 뜻깊은 봉사', '타인의 권리 옹호를 위한 행동', '개인 성취보다 사회의 바람직한 변화를 우선', '공공선을 위한 자기희생', '상호의존적 사회인식'의 다섯 가지로 구성되었다.

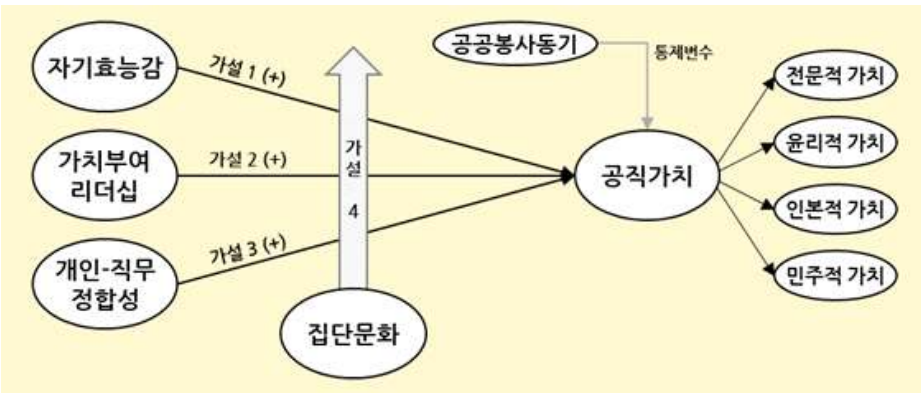
〈표 4〉 요인별 측정문항 및 신뢰도

개념명		번호	문항내용	Cronbach's alpha
공직가치	전문적 가치	q33_1	나는 시민들의 다양한 의견을 이해하고, 갈등을 해결하기 위해 적극적으로 노력한다	.803
		q33_2	나는 내 업무의 판단기준을 이해관계자들에게 설득하고 설명한다	
	윤리적 가치	q33_3	나는 언제나 개인적 가치보다 공직 의무를 중시하며 업무를 수행한다	.769.
		q33_4	나는 어떠한 경우에라도 공무원 윤리 가치와 규범을 준수한다	
	인본적 가치	q33_5	나는 민원인이나 동료들의 의견을 항상 존중한다	.738
		q33_6	나는 어려움에 직면한 사람들을 보면 안타까운 마음이 든다	
	민주적 가치	q33_7	나는 업무수행 원칙에 따라 업무를 수행한다	.682
		q33_8	나는 조직과 정책의 목표가 달성되는 것이 가장 중요하다고 생각한다	
공무원의 자기효능감		q26_1	나는 담당업무에 기대되는 성과를 달성하고 있다	.893
		q26_2	나는 담당업무 성과를 위해 책임을 충실히 완수한다	
		q26_3	나는 담당업무와 관련되어 있는 조직 및 타 기관, 이해관계자로부터 요구되는 성과를 달성하고 있다	
상사의 가치부여 리더십		q19_3	나의 상사는 내가 미래에 지향해야 할 확고한 비전을 제시해 준다	.936
		q19_4	나의 상사는 내가 열심히 일할 수 있도록 동기를 부여한다	
		q19_5	나의 상사는 내가 새로운 시각에서 업무를 수행할 수 있도록 장려한다	
		q19_6	나의 상사는 내 자신을 스스로 개발해 나가도록 도와준다	
개인-직무 정합성 (역코딩)		q30_1	나는 상급자들의 모순된 요구/지시를 받는 경우가 있다	.830
		q30_2	내 역할에 대한 상사들/부하들의 요구사항이 다르다	
		q30_3	공식 업무책임과 내 가치관 차이로 갈등을 겪은 적이 있다	
공공봉사동기		q29_1	국가와 국민을 위한 뜻깊은 봉사는 나에게 매우 중요하다	.873
		q29_2	비록 웃음거리가 된다고 하더라도 나는 다른 사람들의 권리를 옹호하기 위해 나설 용의가 있다	
		q29_3	나에게는 사회에 어떤 바람직한 변화를 가져오는 것이 개인적인 성취보다 더욱 큰 의미가 있다	
		q29_4	나는 사회의 선(善)을 위해서라면 스스로 매우 큰 희생을 감수할 마음의 준비가 되어 있다	

3. 분석방법

우선 한국행정연구원에서 기 시행한 인식조사 자료를 이용하여 본 연구에서 확인코자 하는 변수를 표현할 수 있는지 검증하기 위해 확인적 요인분석을 실시하였으며 해당 요인들이 의도한 개념을 잘 설명할 수 있는지, 독립적인 변수로서 기능할 수 있는지 여부를 집중타당도(convergent validity)와 판별타당도(discriminant validity)를 통해 알아보았다. 선행요인인 자기효능감과 상사의 가치지향 리더십 수준, 개인-직무 정합성이 공직가치 제고에 미치는 영향을 확인하기 위해 구조방정식 모형을 설계하여 수행하였으며, 이 과정에서 개인별 공공봉사동기의 영향(noise)을 통제하기 위해 해당 변인들을 통제하였다. 선행요인의 영향력 검증 후, 집단문화 형성 수준에 따라 선행요인의 영향력에 변동이 있는지를 확인하기 위해 조절효과 검증 방식을 사용하여 조직문화 환경에 따라 공직가치 제고 방안에 차등이 필요한지도 확인하였다. 자기효능감, 상사의 가치지향 리더십 수준, 개인-직무 정합성, 집단문화 수준 등이 모두 리커트 척도로 측정된 연속형 변수임을 감안하여 Ping(1996)의 2단계 접근법(two-step approach)을 이용하였다. 분석을 위한 소프트웨어는 IBM SPSS Statistics 21과 AMOS 21을 사용하였으며, 확인적 요인분석의 타당도 계산을 위해 Microsoft Excel을 병행 사용하였다.

〈그림 1〉 연구 모형



Ⅳ. 분석결과

1. 요인의 타당도 검증

Kernaghan(2003)의 공직가치 개념에서는 가치의 하위요인끼리 상충되는 것들이 존재하므로 각 요인을 독립적으로 볼 것이 아니라 통합하여 하나의 개념으로 볼 것을 요구한다. 이에, 변수간 경로 검증에 앞서 네 가지 분류가 통계적으로 '공직가치'라는 하나의 개념을 설명할 수 있는지 확인하였다. 네 가지 하위요인이 독립적으로 존재하는 모형(4요인 독립모형)과 이들을 공직가치라는 하나의 개념으로 묶은 모형(통합모형)에 대해 각각 확인적 요인분석을 실시하였으며, 분석 결과 4요인 독립모형은 구성타당도는 충족하지만 판별타당도가 낮아 공직가치 하위 4요인이 독립적으로 존재하기 어려움을 알 수 있었다.[2] 또한 모형적합지수를 비교했을 때 4요인 독립모형(GFI=.975, SRMR=.025, CFI=.978, TLI=.956, RMSEA=.081)과 통합모형(GFI=.970, SRMR=.028, CFI=.973, TLI=.953, RMSEA=.083)에 큰 차이가 없어, 대한민국 공무원의 공직가치도 Kernaghan(2003)의 모형에 따라 단일/통합요인으로 분석하는 것이 적합하다고 판단하였다.

〈표 5〉 공직가치 하위분류의 구성타당도 및 판별타당도 검증

요인명	C.R.	AVE	√AVE	요인간 상관관계			
				전문적 가치	윤리적 가치	인본적 가치	민주적 가치
전문적 가치	.804	.673	.820	-	.860	.813	.798
윤리적 가치	.769	.625	.791	.860	-	.910	.947
인본적 가치	.739	.586	.765	.813	.910	-	.977
민주적 가치	.689	.527	.726	.798	.947	.977	-

이어서 선행변수에 해당하는 공무원의 자기효능감, 상사의 가치부여 리더십, 개인-직무 정합성과 통제변수인 공공봉사동기, 종속변수인 공직가치 간 확인적 요인분석을 실시하였다. 전체 변수를 대상으로 한 확인적 요인분석의 모형적합지수는 GFI .952, SRMR .035, CFI .968, TLI .962, RMSEA .046로 Hu & Bentler(1999)가 제시한 적합기준치를 모두 충족하였으며 구성타당도와 판별타당도 또한 Fornell & Larcker(1981)가 제시한 적합수준을 모두 충족하였다.

2) 구성타당도 충족: 평균분산추출(AVE) ≥ 0.5, 개념신뢰도(C.R.) ≥ 0.5,
판별타당도 충족: √평균분산추출(AVE) ≥ 각 요인간 상관관계 (Fornell & Larcker, 1981)

〈표 6〉 변수/요인 간 구성타당도 및 판별타당도 검증

요인명	C.R.	AVE	√AVE	요인간 상관관계				
				공직가치	자 기 효능감	가치부여 리더십	개인-직무 정합성	공 공 봉사동기
공직가치	.970	.890	.944	-	.671	.329	.170	.690
자기효능감	.893	.735	.858	.671	-	.355	.157	.524
가치부여 리더십	.936	.785	.886	.329	.355	-	.441	.351
개인-직무 정합성	.833	.624	.790	.170	.157	.441	-	.149
공공 봉사동기	.875	.585	.765	.690	.524	.351	.149	-

2. 구조방정식 모형을 이용한 경로분석

모든 요인의 타당성이 검증되었으므로 선행요인인 자기효능감, 가치부여리더십, 개인-직무 정합성이 공직가치 형성에 어떤 영향을 미치는지 확인하지 위해 구조방정식을 이용한 경로모형 분석을 실시하였다. 상술한대로 공공봉사동기를 통제변수로 적용하였으며, 분석된 모형의 적합도는 GFI .949, SRMR .035, CFI .967, TLI .962, RMSEA .027로 Hu & Bentler(1999)의 기준치를 모두 충족하였다. 각 요인 간 경로를 분석한 결과는 〈표 7〉과 같다.

〈표 7〉 구조방정식 모형의 경로분석 결과

변수종류	경로의 종류			경로계수	
				비표준화	(표준화)
주 변수	자기효능감	→	공직가치	.347***	(.422)
	가치부여리더십	→	공직가치	.001	(.002)
	개인-직무 정합성	→	공직가치	.026*	(.034)
통제변수	공공봉사동기	→	공직가치	.407***	(.463)
공직가치 구성요인	전문적 가치	←	공직가치	1	(.875)
	윤리적 가치	←	공직가치	1.110***	(.969)
	인본적 가치	←	공직가치	1.021***	(.949)

분석 결과, 공공봉사동기를 통제한 경우 자기효능감이 공직가치 형성에 강한 영향을 미치는 것으로 나타났으며($B = .347$, $\beta = .422$, $p < .001$) 개인-직무 정합성 또한 미약하나마 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다($B = .026$, $\beta = .034$, $p < .05$). 반면 상사의 가치부여 리더십 수준은 공직가치 형성에 유의한 영향을 주지 못하는 것으로 나타났다($B = .001$, $\beta = .002$, $p > .10$). 따라서 가설 1과 가설 3은 채택되었고 가설 2는 기각되었다.

3. 집단문화의 조절효과에 따른 경로차이 분석

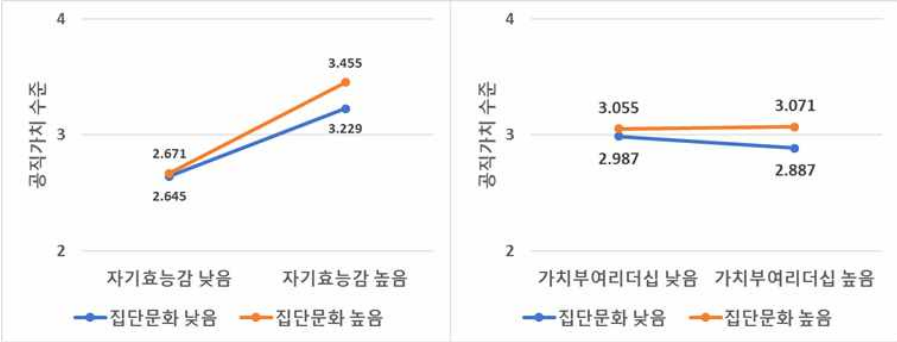
이어서 집단문화 수준에 따라 〈표 7〉의 경로유의성 및 영향력의 크기에 변화가 있는지 살펴보았다. 많은 연구자들이 구조방정식 모형에서의 조절효과를 확인하기 위해 조절변수를 양분하여 집단 간 차이를 검증하는 방식을 사용하고 있으나, 조절변수가 연속형 변수일 경우 정보의 임의 손실, 집단변수의 측정오차 비고려, 조절효과의 유의성 검증 및 계수 크기 해석 불가 등 다양한 문제가 발생하므로 양분-집단차분석 방식은 지양해야 할 것이다(MacCallum, Zhang, Preacher, & Rucker, 2002; 문영주·좌현숙, 2008).

본 연구에서는 이러한 문제점을 해결하기 위해 구조방정식 모형 내 연속형 변수의 조절효과를 검증하기 위해 Ping(1996)의 2단계 접근법을 적용하였다. 이를 위해 조절변수를 포함한 모형에서 독립변수와 조절변수의 분산 및 측정오차 분산, 요인적재량을 추출하여 상호작용항의 요인적재량, 오차분산, 분산 값을 계산하였으며[3], 계산 결과를 바탕으로 집단문화의 조절효과를 검증한 결과는 〈표 8〉과 같다. 집단문화는 공직가치 형성에 긍정적인 영향을 미치며 집단문화가 강한 조직일수록 공무원 개인의 자기효능감이나 상사의 가치부여 리더십이 공직가치 형성에 미치는 영향을 강화하고 있음을 알 수 있으며, 개인-직무 정합성은 공직가치 형성에 유의한 영향을 주지 못함을 확인하였다. 이에 가설 4의 '영향요인 차이'를 채택하였다.

---

3) 독립변수를 X, 조절변수를 M이라 할 때 상호작용항 추정값을 구하는 방법은 다음과 같다.
요인적재량 , 오차분산 ,
상호작용항의 분산

〈그림 2〉 공직가치 형성 과정에서 집단문화 수준의 조절효과



* 통계적으로 유의하지 않은 개인-직무 정합성의 영향은 시각화에서 제외하였음

〈표 8〉 집단문화의 조절효과 분석 세부 결과

결과변수		공직가치					
투입변수		Model 1		Model 2		Model 3	
		B	S.E.	B	S.E.	B	S.E.
통제	공공봉사동기	.407***	.016	.396***	.017	.385***	.016
선행	자기효능감	.347***	.014	.337***	.014	.342***	.014
	가치부여 리더십	.001	.010	-.024*	.012	-.021†	.011
	개인-직무 정합성	.026*	.011	.019†	.011	.009	.011
조절	집단문화			.057***	.014	.063***	.014
	자기효능감 × 집단문화					.050***	.014
	가치부여 리더십 × 집단문화					.029**	.010
	개인-직무 정합성 × 집단문화					.021	.014

Model 1: 조절변수 미고려, Model 2: 조절변수 투입, Model 3: 조절효과 검증
***. $p<0.001$, **. $p<0.01$, *. $p<0.05$, †. $p<0.10$

V. 결 론

본 연구는 공직가치 수준을 높이기 위한 단기적 방법을 탐색하기 위해 개인의 자기효능감, 상사의 가치부여 리더십, 직무 차원에서의 개인-직무 정합성을 중심으로 공직가치 형성에 미치는 선행요인을 검토하였다. 특히 공직가치의 개인별 편차를 불러오는 공

공봉사동기를 통제하여 공직사회 전반에서 일반적으로 사용할 수 있는 정책을 도출하기 위해 노력하였다. 또한 조직별 문화 차이가 있음을 감안하여 집단문화를 조절변수로 사용해 조직의 문화에 따라 어떠한 정책을 우선 시행할 수 있을지 실증적으로 확인하였다.

분석 결과를 보면, 우선 공공봉사동기를 통제하면 공무원의 자기효능감이 공직가치에 가장 중요한 요인으로 제시되었다. 공직가치 구성요인 중 윤리적 가치와 인본적 가치가 강하게 나타난 것과 연결하여 판단하면, 본인이 업무상 성과나 책임을 달성하고 있다는 인식이 '공직에서의 의무'를 충족하고 있다는 만족감에 영향을 주는 것으로 볼 수 있다. 개인-직무 정합성 또한 미미하지만 공직가치 형성에 긍정적 영향을 주는 것으로 나타났는데, 상술한 자기효능감과 마찬가지로 '직업'으로서 해야만 하는 직무수행 활동이 '공무원'으로서 지켜야 할 공직가치 형성에 긍정적 영향을 주었다고 볼 수 있다. 반면 상사의 가치부여 리더십은 공직가치 형성에 영향을 주지 못했는데 상사가 '공무원으로서의 비전'을 제시함에도 부하는 '직업공무원으로서의 직무가치' 차원에서 접근하게 되어 유의성이 낮게 나타난 것으로 보인다.

두 번째로, 집단문화는 공직가치 형성에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났으며, 직무 수준 변수인 개인-직무 정합성 효과를 무력화하고 상사의 가치부여 리더십이 공직가치에 영향을 줄 수 있는 장치로 작용하였다. 이는 사회적 정보처리이론의 관점에서 해석할 수 있는데, 집단문화가 강해질수록 조직에서 주어지는 정보를 사회적 단서(social cue)로 활용하는 빈도가 높아지게 되며 이는 조직을 대변하는 리더의 영향력이 개인의 직무가치 판단보다 우선하게 되는 결과를 초래하였다 볼 수 있다. 그리고 상사의 가치부여 리더십 자체는 공직가치 형성에 부정적인 영향을 주는 것으로 나타났는데, 이는 상사가 부여하고자 하는 변화가치가 날 것으로 전달되기 보다는 조직 차원에서 걸러질 필요가 있음을 알 수 있다.

본 연구는 공직가치의 선행요인을 분석함에 있어, 공공봉사동기를 통제한 다른 변수들의 영향요인들을 검증하였으며 이러한 측면에서 이론적 의미가 있다. 기존의 수많은 연구들을 통해 공공봉사동기가 공직사회에 다양한 영향을 준다는 사실이 밝혀져 있다(노종호, 2016; 최낙범·이수영, 2016; 전대성·이수영, 2015; 이윤경, 2014; 최무현·조창현, 2013). 하지만 공공봉사동기 또한 '동기'의 일종이기에 인위적으로 변화시키기 쉽지 않으며, 근본적인 해결책 제시가 어렵다는 단점이 있다[4]. 본 연구에서는 주로 선행

4) 20세기 초반, 경제학에서도 이와 비슷한 논의가 있었다. Harrod & Domar, Solow 등 다양한 경제학자들이 경제성장모형을 제시하여 경제학사에 큰 족적을 남겼지만 '실제 조작할 수 있는(controllable)' 변수가 부족한 것이 단점으로 꼽히고 있다. 이에 Romer나 Lucas와 같은 대학자들

변수로 사용되던 공공봉사동기를 통제변인으로 사용토록 발상을 전환함으로써 공직가치 등 공직사회가 탐구하고자 하는 변인들을 연구할 수 있는 폭을 넓혔다는 점에서 이론적 기여가 있다.

실무적인 측면으로, 첫째, 정부가 단기에 조작할 수 있는 변수들을 선정하여 공직가치 영향요인을 실증적으로 확인함으로써, 교육훈련의 단점인 '내재화 기간'을 보완할 수 있는 대안을 마련하였다는 점에서 의미가 있다. '가치'라는 무형의 변수는 장시간 교육을 통해 개인의 사고방식에 심는(embedding) 것이 최선의 방법이지만(이정주·이선중, 2015), 국민 여론이 이것을 기다려주지 못한다는 단점이 있다. 본 연구 결과를 차용한다면, 정부는 1) 공무원들이 본인의 업무에 충분한 효능감을 느낄 수 있도록 권한을 확대하고 2) 조직진단을 통해 집단문화가 강한 조직에는 가치전달에 능숙한 리더를, 집단문화가 약한 조직에는 거래적 리더십 등 가치부여와 다른 유형의 리더를 배치하는 등 즉각적인 조치를 통해 교육의 효과가 내재화되는 동안 임시적으로 공직가치 수준을 높이는 행위가 가능할 것이다. 최근 관료제 혁신 어젠다 중 한 가지로 논의되고 있는 미래형 고위공무원단 개편안을 보다 신축적이고 개방화된 방식으로 제도화 한다면 가치부여형 국정리더십 개발에 있어 매우 효과적인 처방이 될 것이라 예상된다.

둘째, 공직 내 실험조직과 벤처형 조직의 확대를 통해 보다 적극적인 '실험'과 긍정적인 '실패'를 용인하는 혁신형 리더 발굴과 조직문화 개발이 필요하다고도 할 수 있다. 또한, 공직가치와 사회적 가치의 이분법적 논리를 넘어 범사회적인 '사회적 공직가치' 내재화 방안을 국가공무원인재개발원 및 지방자치인재개발원 등의 공공인재개발 주요 담당 기관에서 창출, 선도해 나가야 할 것이다.

셋째, 공직자들이 지닌 공직가치의 성향에 따라 각 정부 부처는 맞춤형 선발제도도입, 경력개발 전략의 수립과 직무재설계를 진행할 필요가 있다. 즉, 전문가적 가치가 현저한 공직자 군에서는 전문성과 전략성에 기반을 둔 정책설계자 경로 설계가 가능할 것이고, 강한 윤리적-민주적 가치의 소유자들은 형평성을 제고하려는 복지가형 혹은 공익을 지키는 수호자형 등의 직무설계가 가능할 것이다. 특히 재난·안전이나 보건·복지 등 국민생활과 밀접한 정부 기능에서의 서비스 수준을 제고하기 위해서는 공직자 개개인의 공직가치 수준의 제고는 물론 경력과 직무를 재조정하는 제도적 작업이 불가피하다. 직무등급제와 직위분류제의 점진적 확대가 요청되는 이유이다. 이러한 관점에서,

---

이 발상의 전환을 통해 기술진보, 인적자본 등을 변수화 하였으며 이 공로를 인정받아 노벨경제학상을 수상한 바 있다.

최근 도입된 Y자형 경력설계제도의 수정보완작업이 요청되고 한층 정교화된 전략적 인적자원관리 관점에서의 중장기적 로드맵 제시 또한 요청된다고 하겠다. 보다 근본적으로는, 본 연구를 출발점으로 하여 빅데이터 심층분석 및 데이터베이스 기반 분석 등을 통해 기관별로 요청되는 가치별 인재상을 유형화, 객관화하여 부처별 자율채용제 점진적 확대를 위한 근거 틀을 제시해야 할 것이다.

마지막으로, 조직과 개인 간의 감정적 일체감과 충성심에 바탕을 둔 집단문화는 본 연구의 결과에서 나온 것처럼 주요 선행요인들의 효과를 강화시키는 역할을 하고 있음이 규명되었다. 장기적·안정적 고용관계를 전제로 하는 한국 직업공무원제의 특성상 예견된 결과라고 할 수 있고, 일정 수준의 집단문화 수용성 유지 효과는 긍정적이라고도 판단될 수 있다. 다만, 다양성 관리 및 갈등관리적 측면에서 집단문화의 긍정적 혹은 부정적 수용성을 어떻게 해석하고 대처하는가는 중요한 실무적 과제로 남을 수 있다. 또한 향후 대한민국의 공직제도가 직위분류제적 요소를 보다 강하게 가지고 직무급제와 성과급제의 논의가 다시 활성화 될 것을 전제한다면, 급변하는 외부적 변화에 능동적으로 대응할 수 있는 적극행정문화 및 혁신문화 조성이 보다 강하게 요구될 수 있다. 즉, 보다 유연하고 창의적인 가치의 내재화를 통해 공직자들의 새로운 정책시도를 장려하고 실패를 용인하고 재도전을 응원하는 혁신문화로의 전환이 필수적이다. 예를 들면, 부처별 자율채용제 확대, 호봉제 폐지, 저성과자 관리제 도입, 패스트트랙 승진제 활성화, 개방형 직위제 확산, 실험조직 및 벤처형 조직 활성화 등의 내용들을 보다 내실화하는 작업이 향후 인사혁신정책 추진과제로 남아 있다고 하겠다.

이를 종합하자면, 전례답습과 소극행정, 복지부동과 무사안일 등 부정적 공직문화와 양상들을 타파하고 극복하기 위해 일선 공무원들의 공직 마인드 전환과 이를 통한 조직효과성 향상이 절실하다. 이를 위해 단기적으로는 현장공무원의 권한 확대와 조직문화별 적절한 보직인사와 성과기반 관리정책들을 통해 낮은 공직가치를 보완하고, 장기적으로는 공직가치 성향별 경력개발경로(CDP) 개발과 직무재설계의 역할이 필요할 것이다. 업무수행과 정책 집행과정에서 발생하는 다양한 적극행정 시행착오들을 용인함은 물론 기업가정신에 기반한 조직 내 혁신문화 제고를 위한 노력 또한 필요할 것이다.

위와 같은 기여에도 불구하고, 본 연구는 공직가치의 근원적 형성을 규명하지는 못한다는 한계점을 내포하고 있다. 이미 조사된 2차 자료를 이용하여 '산출된 공직가치'의 선행요인을 탐색하고, 이를 이용하여 공직가치를 향상하는 방안을 제시하고는 있으나 '대한민국 공무원의 공직가치는 무엇에서 기인하는지' 등 공직가치의 뿌리를 강화하는

방안까지는 제시하지 못하고 있다. 이를 보완하기 위해 대한민국의 공직사회 맥락에서 공직가치를 정의하고 구성요소를 탐색하기 위한 심층적인 질적 연구가 후속적으로 이루어진다면 공무원들의 공직가치를 확인하고 개선하기에 더욱 좋을 것이라 판단된다. 서론에서 본 연구의 목적이 공무원의 자기효능감 확대 방안 강구, 적절한 리더 교체 방안 등 단기적 처방임을 밝히기는 하였으나, 공직가치 교육이 공직사회에 확산되도록 하는 방법에 대해서는 논의하고 있지 않다. 이론적·방법론적 측면에서, 교육학·조직심리학 분야에서의 논의가 행정학에서 함께 고려될 수 있다면 본 연구의 한계 중 하나인 '단기적 처방'을 보완할 수 있으리라 기대한다.

참고문헌

권혁기·박봉규. (2010). 변혁적 리더십과 자기효능감이 직무만족에 미치는 영향. 「인적자원관리연구」, 17, 203-218.

김문성·박성철. (2010). 공무원의 자기효능감이 업무성과 미치는 영향. 한국행정학회 학술발표논문집, 1716-1727.

김상묵. (2018). 공공봉사동기 연구의 성과와 과제. 「정부학연구」, 24(3), 43-112.

김아영. (2010). 자기결정성이론과 현장 적용 연구. 「교육심리연구」, 24(3), 583-609.

김호정. (2001). 변혁적·거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향. 「한국행정학보」, 35(2), 197-216.

노승용. (2007). 한국 공직가치 현황분석과 재정립. 서울행정학회 학술대회 발표논문집, 73-97.

노종호. (2016). 공무원의 성과급과 공공봉사동기가 직무성과에 미치는 영향분석. 「한국인사행정학회보」, 15(2), 93-123.

대한민국 정부. (1980). 대통령훈령제44호: 공무원윤리헌장, 「대한민국관보」 제8731호.

문영주·좌현숙. (2008). 청소년의 학업스트레스와 정신건강에 있어 정서적 조절 능력의 조절효과. 「사회복지연구」, 38, 353-379.

박소진·최낙환. (2002). 정보형태에 따른 정보수용에 대한 개인주의/집단주의 성향의 효과. Asia Marketing Journal, 4(1), 25-54.

서울행정학회. (2007). 「새로운 공직가치 도출 및 교수체제 개발」.

신제구·백기복. (2000). 집단애피커시의 예측변인과 효과에 관한 연구. 「인사조직연구」, 8, 1-32.

신희영. (2007). 공적가치의 창출과 공직가치. 서울행정학회 학술대회 발표논문집, 530-543.

신희영·김태수. (2007). 공직가치의 이론적 배경과 역사적 변천. 서울행정학회 학술대회 발표논문집, 1-33.

이유진·정재삼. (2013). 중간관리자의 변혁적 리더십, 조직학습역량, 조직몰입, 무사안일의 관계 분석: G 도청 공무원을 대상으로. 「HRD 연구」, 15(2), 135-164.

이윤경. (2014). 공무원 무사안일의 영향요인 추세 분석: 공무원 임용 시 공공봉사동기의 역할을 중심으로. 「정부학연구」, 20(2), 291-330.

이인석·최선규. (2009). 개인-직무적합성과 조직구성원의 반응(EVLN)간 관련성에 관한 탐색적 연구-개인의 시간행동을 중심으로. 「서강경영논총」, 20(2), 123-142.

이정주·이선중. (2015). 공직가치 제고전략으로서의 청렴교육 활성화 방안에 관한 연구: 청렴연수원을 중심으로. 「한국부패학회보」, 20, 1-17.

인사혁신처. (2016). 「공무원 현장 해설서」.

인사혁신처. (2019). 「2019년 인사혁신처 업무계획」.

임준태·김상호. (2008). 변혁적 리더십이 경찰공무원의 임파워먼트에 미치는 영향. 「한국행정논집」, 20(3), 951-976.

전대성·이수영. (2015). 도구변수 분석을 통한 공공봉사동기(PSM)의 특성에 관한 연구. 「한국정책학회보」, 24(3), 317-346.

조경훈·이선우. (2018). 공무원 공직가치 요인에 대한 실증 연구: 지방공무원과 중앙공무원의 비교를 중심으로. 「한국인사행정학회보」, 17(2), 143-165.

최낙범·이수영. (2016). 공무원의 공공봉사동기(PSM)가 조직몰입에 미치는 영향. 「한국행정연구」, 25(1), 169-198.

최무현·조창현. (2013). 공무원의 공공봉사동기와 직무태도에 대한 실증적 연구. 「지방정부연구」, 17(1), 343-366.

하미승·이진만·공주·이병진. (2018). 인적자원관리 요인이 공직봉사동기에 미치는 영향 분석. 「한국인사행정학회보」, 17(1), 25-56.

한국경제신문. (2018). "억대 연봉 포기... 공무원이 된 민간 전문가들", 2018. 6. 25., https://www.hankyung.com/ society/article/2018062529141 (2019. 12. 31. 확인).

한국인사행정학회. (2014). 「공무원 공직가치 교육프로그램 개발 연구」.

한국행정연구원. (2015). 「바람직한 공직가치 재정립 및 내재화 방안 연구」.

한국행정연구원. (2017). 「공직생활에 대한 인식조사 발전방안 연구: 공직가치를 중심으로」.

한국행정연구원. (2018). 「공직윤리제도 국민체감도 분석 및 개선방안」.

한석태. (2000). 한국행정문화의 유교적 전통요소. 「한국행정학보」, 33(4), 95-111.

행정안전부. (2010). 「공직가치 교육 자료집」.

Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. Psychological review, 84(2), 191-215.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership. Psychology Press.

Brkich, M., Jeffs, D., & Carless, S. A. (2002). A global self-report measure of person-job fit. European Journal of Psychological Assessment, 18(1), 43-51.

Cronbach, L. J., & Furby, L. (1970). How we should measure "change": Or should we?. Psychological bulletin, 74(1), 68-80.

Daft, R. L. (2014). The leadership experience. Cengage Learning.

Edwards, J. R. (1991). Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique. John Wiley & Sons.

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. Journal of marketing research, 18(1), 39-50.

Gardner, W. L., Lowe, K. B., Moss, T. W., Mahoney, K. T., & Cogliser, C. C. (2010). Scholarly leadership of the study of leadership: A review of The Leadership Quarterly's second decade, 2000-2009. The Leadership Quarterly, 21(6), 922-958.

Gist, M. E., & Mitchell, T. R. (1992). Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability. Academy of Management review, 17(2), 183-211.

Glass, D. C., Snyder, M. L., & Hollis, J. F. (1974). Time Urgency and the Type A Coronary-Prone Behavior Pattern 1. Journal of Applied Social Psychology, 4(2), 125-140.

Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. Structural equation modeling: a multidisciplinary journal, 6(1), 1-55.

Kernaghan, K. (2003). Integrating values into public service: The values statement as centerpiece. Public administration review, 63(6), 711-719.

MacCallum, R. C., Zhang, S., Preacher, K. J., & Rucker, D. D. (2002). On the practice of dichotomization of quantitative variables. Psychological methods, 7(1), 19-40.

Ping Jr, R. A. (1996). Latent variable interaction and quadratic effect estimation: A two-step technique using structural equation analysis. Psychological Bulletin, 119(1), 166-175.

Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. Administrative science quarterly, 23(2), 224-253.

Van Wart, M. (1998). Changing public sector values. Routledge.

Witesman, E., & Walters, L. (2014). Public service values: A new approach to the study of motivation in the public sphere. Public administration, 92(2), 375-405.

Wood, J., Zeffane, R., Fromholtz, M., Wiesner, R., Morrison, R., Seet, P. S., ... & Osborn, R. (2013). Organisational behaviour: Core concepts and applications. John Wiley & Sons.

Wood, R., & Bandura, A. (1989). Social cognitive theory of organizational management.

Academy of management Review, 14(3), 361-384.

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.

* **정연우**: 성균관대학교 국정전문대학원에서 행정학 석사를 취득하고, 현재 한국생산성본부 인재개발경영지원센터 전문위원으로 재직 중이다. 주요 관심 분야는 인적자원관리, 인사혁신, 성과관리시스템, 계량분석 등이다. 최근 논문으로는 "일중독 프로파일별 영향요인에 관한 실증연구: 개인, 관계, 제도적 관점을 중심으로(2018)"가 있다(ywjeong@kpc.or.kr).

* **박성민**: The University of Georgia에서 행정학 박사학위를 취득하고, University of Nevada, Las Vegas(UNLV) 행정대학원 조교수 재직 후, 현재 성균관대학교 행정학과/국정전문대학원 교수로 재직 중이다. 주요 관심 분야는 인적자원개발, 인재혁신, 리더십, 행정관리, 갈등관리 등이다. 최근 논문 및 저서로는 "평가제도 수용성, 기관장 리더십, 조직학습이 평가활용에 미치는 영향에 관한 연구(2019)", "함께 풀어가는 사회문제: 갈등과 협력사례(2019)" 등이 있다(sm28386@skku.edu).

투고일: 2019.11.25 게재확정일: 2019.12.23