



저작자표시 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.
- 이차적 저작물을 작성할 수 있습니다.
- 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

博士學位論文

戰略的 人的資源管理가 公務員 組織의
효과성에 미치는 影響

2009年



漢城大學校 大學院

行政學科

行政學專攻

禹 貞 玉

博 士 學 位 論 文
指 導 教 授 李 鍾 受

戰略的 人的資源管理가 公務員 組織의
効果性에 미치는 影響

A Study on the Effect of Public Services Strategic
Human Resources Management on Organization Effectiveness

2008년 12月 日

漢城大學校 大學院

行 政 學 科

行 政 學 專 攻

禹 貞 玉

博 士 學 位 論 文
指 導 教 授 李 鍾 受

戰略的 人的資源管理가 公務員 組織의
効果性에 미치는 影響

A Study on the Effect of Public Services Strategic
Human Resources Management on Organization Effectiveness

위 論文을 行政學 博士學位論文으로 提出함

2008년 12月 日

漢城大學校 大學院

行 政 學 科

行 政 學 專 攻

禹 貞 玉

禹 貞 玉의 行政學 博士學位論文을 認定함

2008年 12月 日

審査委員長 (仁)

審査委員 (仁)

審査委員 (仁)

審査委員 (仁)

審査委員 (仁)

국문 요약

본 연구는 공공행정에 있어서 공무원의 전략적 인적자원관리가 공무원의 조직효과성에 어떠한 영향을 미치는지 살펴보고 관련 공무원 736명을 대상으로 설문조사하였는데 그 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 독립변수로 사용되는 인적자원관리의 교육훈련, 평가보상, 경력관리, 인력계획 요인 간에는 통계적으로 유의미한 정(+)적 상관관계가 있는 것으로 나타났으며, 조직효과성의 직무만족, 조직몰입, 목표달성 요인 간에도 통계적으로 유의미한 정(+)적 상관관계가 있는 것으로 나타났다.

둘째, 전략적 인적자원관리(교육훈련, 평가보상, 경력관리, 인력계획)가 직무만족도에 미치는 영향을 검증한 결과 독립변수별로서 교육훈련, 평가보상, 경력관리, 인력계획 요인이 직무만족도에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

셋째, 전략적 인적자원관리(교육훈련, 평가보상, 경력관리, 인력계획)이 조직몰입도에 미치는 영향을 검증한 결과 독립변수별로서 교육훈련, 평가보상, 경력관리, 인력계획 요인이 조직몰입도에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

넷째, 전략적 인적자원관리(교육훈련, 평가보상, 경력관리, 인력계획)이 목표달성도에 미치는 영향을 검증한 결과 독립변수별로서 교육훈련, 평가보상, 경력관리, 인력계획 요인이 목표달성도에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

다섯째, 인구통계학적 특성에 따라 전략적 인적자원관리 요인이 조직효과성에 미치는 영향을 검증한 결과 먼저 성별에 따라서는 같은 전략적 인적자원관리 하에서 남자의 경우 여자보다 직무만족도가 더 높게 나타났고, 연령에 따라서는 대체적으로 20·30대의 경우 40대에 비해 조직효과성이 낮은 것으로 나타났다. 또한 결혼여부에 따라서는 기혼의 경우 미혼에 비

해 조직효과성이 높은 것으로 나타났고, 직급에 따라서는 5·6급의 경우 7급보다 직무만족도가 더 낮게, 5급의 경우 7급보다 목표달성도도 더 낮게 나타났다.

이상의 결과를 볼 때 공공행정에 있어서 공무원의 인적자원관리가 조직효과성을 높여주는데 유의한 영향을 미치는 주요 변수임을 입증시켜 주어 오늘날과 같은 글로벌한 조직환경에서 성공하고자 하는 조직이 기술과 역량이 뛰어난 조직구성원을 획득하고 개발할 수 있는 인적자원에 대한 적절한 투자가 이루어져야 함을 시사해 주었다. 이는 전략적 인적자원관리에 대한 상황론적 접근법에 비추어 볼 때 기업성과에 대한 인적자원관리의 영향력에 있어 조직의 전략적 위치와 실천 의지에 따라 결정된다고 본다. 따라서 경쟁에 대한 조직의 접근방식은 구성원의 능력과 역량에 달려 있으므로 이를 잘 이용한다면 인적자원관리에 따른 조직효과성을 극대화시킬 수 있을 것이다.



목 차

제 1 장 서론	1
제 1 절 연구목적	1
1. 문제의 제기	1
2. 연구의 목적	2
제 2 절 연구의 범위와 방법	3
1. 연구범위	3
2. 연구의 구성과 방법	4
 제 2 장 이론적 배경	6
제 1 절 전통적 인적자원관리와 전략적 인적자원관리	6
1. 전통적 인적자원관리	6
2. 전략적 인적자원관리	15
제 2 절 조직 효과성	22
1. 조직 효과성의 정의	23
2. 조직효과성의 접근 방법	27
3. 공공부문의 조직 효과성에 영향을 미치는 요인	32
 제 3 장 연구모형과 조사설계	35
제 1 절 연구모형과 가설설정	35
1. 선행연구의 검토와 연구모형의 작성	35
2. 가설설정	39
제 2 절 변수의 정의 및 설문 구성	42
1. 변수의 구성요소 및 측정지표	42

2. 설문지 구성	44
제 3 절 표본추출과 통계분석	47
제 4 장 실증분석	48
제 1 절 응답자의 인구통계학적 특성	48
제 2 절 측정도구의 타당성 및 신뢰도 검증	50
1. 인적자원관리 문항의 타당성 및 신뢰도 검증	51
2. 조직효과성 문항의 타당성 및 신뢰도 검증	52
제 3 절 인구통계학적 특성에 따른 집단간 차이분석	53
1. 전략적 인적자원관리	53
2. 조직효과성	58
제 4 절 가설의 검증	63
1. 가설 1(전략적 인적자원관리와 조직효과성의 관계)의 검증	63
2. 가설 2(인구통계학적 특성의 영향)의 검증	66
제 5 장 결론	85
제 1 절 요약	85
제 2 절 정책적 함의 및 제언	87
제 3 절 연구의 한계 및 향후 연구 방향	88
참고문헌	89
부록:설문지	100

ABSTRACT

<표 차 례>

<표 1> 공무원조직에서 인적자원관리 접근방법	7
<표 2> 전략적 인적자원관리의 다양한 정의	16
<표 3> 전략적 인적자원관리의 유형별 특성	19
<표 4> 전략적 인적자원관리의 연구접근법 종합	22
<표 5> 조직 효과성 개념에 대한 정의	26
<표 6> 인적자원관리와 조직효과성 측정을 위한 기본개념과 측정 변수	37
<표 7> 설문지 구성내역	46
<표 8> 연구조사 대상	47
<표 9> 응답자의 인구통계학적 특성	49
<표 10> 인적자원관리에 대한 타당성 및 신뢰도 검증	51
<표 11> 인적자원관리에 대한 타당성 및 신뢰도 검증	52
<표 12> 성별에 따른 전략적 인적자원관리에 대한 인식차이	53
<표 13> 연령에 따른 전략적 인적자원관리에 대한 인식차이	54
<표 14> 결혼여부에 따른 전략적 인적자원관리에 대한 인식차이	54
<표 15> 직급에 따른 전략적 인적자원관리에 대한 인식차이	55
<표 16> 직렬에 따른 전략적 인적자원관리에 대한 인식차이	56
<표 17> 최종학력에 따른 전략적 인적자원관리에 대한 인식차이	56
<표 18> 근무년수에 따른 전략적 인적자원관리에 대한 인식차이	57
<표 19> 근무지에 따른 전략적 인적자원관리에 대한 인식차이	58
<표 20> 성별에 따른 조직효과성 차이	58
<표 21> 연령에 따른 조직효과성 차이	59
<표 22> 결혼여부에 따른 조직효과성 차이	59
<표 23> 직급에 따른 조직효과성 차이	60
<표 24> 직렬에 따른 조직효과성 차이	61

<표 25> 최종학력에 따른 조직효과성 차이	61
<표 26> 근무년수에 따른 조직효과성 차이	62
<표 27> 근무지에 따른 조직효과성 차이	62
<표 28> 전략적 인적자원관리가 직무만족도에 미치는 영향	64
<표 29> 전략적 인적자원관리가 조직몰입도에 미치는 영향	65
<표 30> 전략적 인적자원관리가 목표달성도에 미치는 영향	66
<표 31> 성별에 따라 전략적 인적자원관리가 조직효과성에 미치는 영향	67
<표 32> 연령에 따라 전략적 인적자원관리가 조직효과성에 미치는 영향	69
<표 33> 결혼여부에 따라 전략적 인적자원관리가 조직효과성에 미치는 영향	71
<표 34> 직급에 따라 전략적 인적자원관리가 조직효과성에 미치는 영향	73
<표 35> 직렬에 따라 전략적 인적자원관리가 조직효과성에 미치는 영향	75
<표 36> 최종학력에 따라 전략적 인적자원관리가 조직효과성에 미치는 영향	77
<표 37> 근무년수에 따라 전략적 인적자원관리가 조직효과성에 미치는 영향	80
<표 38> 근무지에 따라 전략적 인적자원관리가 조직효과성에 미치는 영향	82

<그 립 차 례>

<그림 1> 연구의 구성체계	5
<그림 2> 연구모형	39



제 1 장 서 론

제 1 절 연구목적

1. 문제의 제기

각국 정부는 행정의 생산성 제고를 위해 다양한 내부관리 기법을 개발하여 적용하고 있다. 이러한 관리기법 가운데 하나가 전략적 인적자원관리다. 전략적 인적자원관리는 행정조직 내 인적자원에 대한 보다 효율적인 관리를 지향한다. 전략적 인적자원관리의 목적은 인적자원의 핵심역량을 창출하여 조직 효과성을 극대화하는 데 있다.

공사(公私)조직을 막론하고 조직 내 핵심역량 확보를 통한 경쟁우위를 달성하는데 있어 가장 중요하게 여기는 것 중의 하나가 인적자원이다. Barney(1991)와 Wright et al.(1994)은 기업이 다른 경쟁기업에 비하여 상대적 우위를 점할 수 있는 자원을 확보한다면 지속적인 경쟁우위를 달성할 수 있다고 보았으며, 특히 인적자원을 잘 활용하였을 경우 다른 기업들이 벤치마킹하기 어려운 경쟁우위를 가지게 될 것이라고 주장한 바 있다.

Pfeffer(1994) 역시 미국의 기업들 간에 격차가 벌어지고 있는 원인을 분석한 결과 인간의 능력은 복제될 수 없는 핵심적 경쟁우위 요인이라고 하면서 인적자원의 중요성을 제기하였다. 그 외에도 Widener(1999)는 수많은 기업들이 조직 내 지식근로자의 노하우로부터 많은 편익을 얻고 있다고 하면서, 기업들이 유형자원보다는 무형자원, 그 중에서도 인적자원에 대폭적인 관심을 보일 것을 주장하였다.

조직의 인적자원을 전략적으로 관리해야 하는 이유는 핵심역량을 창출하고 유지하기 위해서이다. 즉, 전략적으로 인적자원을 관리할 때 조직의 핵심역량이 유지될 수 있고 그것이 조직성과에 긍정적인 영향을 미치기 때문이다.

기업의 인사관리에 있어서와 마찬가지로 공공조직의 인사행정에서도 최근 들어 인적 자원의 전략적 관리가 강조되고 있다. 즉, 인적 자원을 조직 목표 달성의 핵심적 자산으로 보고, 인적 자원의 관리를 조직의 전략적 목표와 연계시킬 것을 처방하고 있다. 그러나 이러한 처방들의 실질적 효과는 아직 검증되지 않고 있는 것이 사실이다(이종수 외, 2008b: 24-25).

다시 말하면 전략적 인적자원관리와 관련된 지금까지의 연구들을 보면 인적자원관리 활동의 중요성이 규범적으로 강조되고 있기는 하나, 경험적 연구를 통해 전략적 인적자원관리가 조직효과에 어떠한 영향을 어느 정도 미치는지 그리고 어떤 변수가 어떠한 역할을 하는지 등에 관한 구체적인 연구가 활발하게 이루어지지 않고 있음을 알 수 있다.

민간 기업을 대상으로 한 일부 연구들을 보면, 단순히 인적자원관리 활동을 선행변수로 하고 기업의 핵심역량 유지를 결과 변수로 한 일부 연구들이 수행되고 있으나, 인적자원관리와 조직효과 사이에 존재할 수 있는 제 3의 변수 등에 대한 심도 있는 연구가 이루어지지 않고 있다(Delaney & Huselid, 1996).

민간기업과 달리 공공분야에서 전략적 인적자원관리의 효과성에 대한 경험적 연구는 찾아보기 힘든 바, 공공조직의 효과성을 측정하는 일이 여의치 않기 때문일 것으로 추정된다. 이러한 연구 상황에서 공공조직의 전략적 인적자원관리 수단들이 조직효과성에 어떠한 영향을 어느 정도 미치는지를 실증적으로 연구하는 것은 의미가 있을 것으로 생각된다.

이러한 문제인식 아래 본 논문에서는 공공조직에서의 전략적 인적자원관리가 조직효과성에 어느 정도 영향을 미치는지 분석하고 이에 따른 정책적 함의를 제시하고자 한다.

2. 연구의 목적

본 연구는 공공조직의 전략적 인적자원관리 수단들이 조직효과성에 미치는 영향을 공무원의 인식조사를 통해 밝히고자 하는데 그 목적이 있다.

선진국의 여러 기업들은 오늘날 전략적 인적자원관리를 기업경쟁력의 원

천으로 간주하고 있다. 전통적 인적자원관리가 충원, 능력발전, 보상 등 여러 관리기법을 개별적으로 강조하고 있는데 비해 전략적 인적자원관리에서는 조직의 전략적 목표 달성과 인적자원관리의 통합적 관점을 강조한다. 즉 인적자원관리가 조직 전체의 목표와 전략에 따라 움직여야 한다는 관점에서 조직이 보유하고 있는 인적자원의 지식을 늘리고 활용할 것을 처방한다.

본 논문에서는 전략적 인적자원관리가 공공조직의 효과성에 미치는 영향을 규명하기 위해 다음과 같은 연구문제에 주된 관심을 두고자 한다.

첫째, 공공행정에 있어서 전략적 인적자원관리에 대한 이론적 고찰을 바탕으로 공공조직에서 전략적 인적자원관리가 갖는 의미를 조명한다.

둘째, 선행연구 검토를 통해 전략적 인적자원관리와 조직효과성 간의 인과관계를 파악하고 본 논문의 분석틀을 도출한다.

셋째, 실증분석을 통해 우리나라 공공조직에 있어 전략적 인적자원관리가 조직효과성에 미치는 영향을 분석한다.

넷째, 공공조직의 조직효과성 향상을 위한 방법으로 전략적 인적자원관리 개선방안을 제안한다.

제 2 절 연구의 범위와 방법

1. 연구범위

본 논문에서 중점적으로 다루고자 하는 연구 범위는 다음과 같다.

첫째, 이 연구는 실증적 연구를 행하기 위한 조사대상의 지역적 범위는 서울지역에 근무하는 일반직 공무원을 그 대상으로 하였다. 공공행정의 전략적 인적자원관리가 공무원의 조직효과성에 미치는 영향을 보다 정확히 알아보기 위해선 전국에 분포한 일반직 공무원 전체가 공간적 대상이 되어야 한다. 하지만 전국의 일반직 공무원의 전략적 인적자원관리와 조직효과성에 미치는 영향에 관한 자료 수집에 따른 한계점을 고려하여 부득이 본

논문에서는 서울지역 소재 근무 일반직 공무원을 연구대상으로 선정하였다.

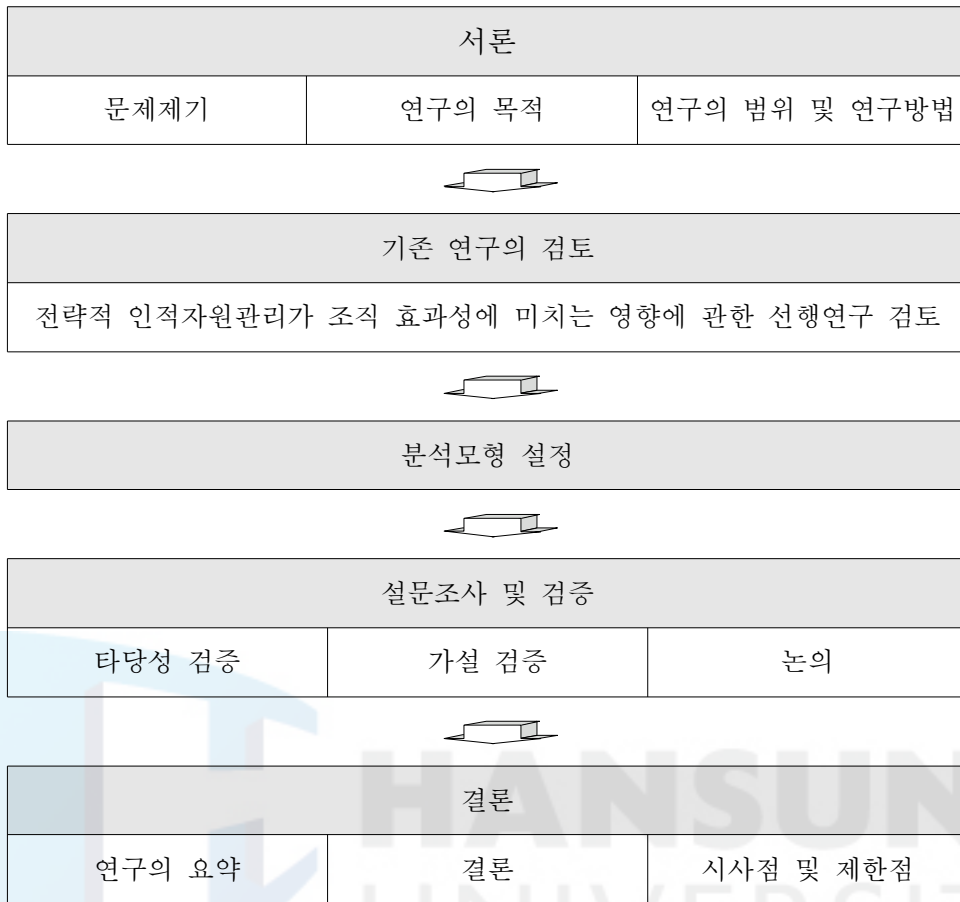
둘째, 내용적 범위에서는 공무원의 전략적 인적자원관리를 나타내는 범주로 평가보상, 교육훈련, 경력관리, 인력계획 등의 4가지를 활용하였으며 조직효과성은 목표달성도, 직무만족도, 조직몰입도 등의 세 차원에서 측정되었다.

2. 연구의 구성과 방법

본 논문은 문헌 연구와 실증 연구를 합하여 총 5장으로 구성하고자 한다. 제1장에서는 연구목적, 연구범위, 연구의 구성과 방법 등을 다루고자 한다. 제2장에서는 이론적 논의를 전개하고자 한다. 즉, 전략적 인적자원관리 및 조직효과성에 관한 다양하고 광범위한 이론적 배경을 고찰, 연구모형 작성과 가설 설정 등과 연계시키기 위한 기초적 논의를 전개하고자 한다. 제1절에서는 전략적 인적자원관리의 일반적 고찰을 통해 전략적 인적자원관리의 정의, 발전 과정, 이론 등을 정리하였다. 제2절에서는 조직효과성의 개념, 조직효과성의 접근 방법, 공공부문의 조직효과성에 영향을 미치는 요인 등을 고찰하였다. 제3장에서는 실증연구를 위한 연구모형과 가설을 설정하고, 가설을 검정하기 위한 연구방법 등을 살펴보았다. 제4장은 3개의 절로 구성되어 있다. 제1절에서는 측정도구의 신뢰성과 타당성을 검정하고, 제2절에서는 제3장에서 설정한 가설을 t-test, 일원배치 분산분석(one way ANOVA) 및 다중회귀분석을 이용하여 검정하였다. 제3절에서는 분석 결과에 대한 해석과 논의를 하였다. 마지막으로 제5장에서는 연구결과를 요약하고, 정책적 함의와 연구 한계 등을 제시하였다.

이상의 구성내역을 도식화시켜보면 <그림1>과 같다.

<그림 1> 연구의 구성체계



제 2 장 이론적 배경

제 1 절 전통적 인적자원관리와 전략적 인적자원관리

1. 전통적 인적자원관리

‘전통적 인적자원관리’라는 개념은 행정학자들이 체계적으로 정의하여 사용하고 있는 개념은 아니다¹⁾. ‘전략적 인적자원관리’와 대비하기 위해 이 논문에서 편의상 도입·사용하고자 하는 ‘전통적 인적자원관리’의 개념은 ‘전략적 인적자원관리’ 개념 이전에 처방된 다양한 인사관리 기법을 총칭하는 개념으로 이해할 수 있을 것이다. 이 글에서는 전통적 인적자원관리를 그 포괄범위에 따라 (1) 체제적 접근, (2) 복합 요소적 접근, (3) 단일 요소적 접근으로 나누어 살펴보고자 한다.

1) 체제적 접근

전통적 인적자원관리에서 체제적 접근은 인사행정의 전 체계를 하나의 체제로 보고 전체적으로 접근하는 관점이라고 할 수 있을 것이다.

오석홍(2000: 24)은 공무원 조직에서의 인적자원관리 접근을 위한 방법 유형으로 집권 정당의 기여와 충성도를 바탕으로 한 엽관제, 실적제, 대표관료제, 직업공무원제, 개방형과 폐쇄형, 교류형과 비교류형, 과학적 인간관계론적 접근, 정치적 대응, 노사협상에 의한 접근, 전문가 대 일반 행정가로 나누고 이들 특성에 따라 선별적으로 적용할 것을 주장한다. <표 1>에 제시된 (전통적) 인적자원관리 접근을 보면, 오석홍은 이 용어를 인사행정 체제 전체를 포괄하는 개념으로 사용하고 있음을 알 수 있다.

1) ‘전통적 인적자원관리’라는 개념은 행정학자들이 엄밀하게 정의하여 사용하는 개념이 아닌 바, 이 논문에서 중심 개념으로 사용하는 ‘전략적 인적자원관리’ 개념과 대비하기 위해 편의상 도입한 개념이다.

<표 1> 공무원조직에서 인적자원관리 접근방법

접근방법	내용
업관체제	집권정당에 대한 기여와 충성심을 기준으로 공직임용
실적체제	객관적인 실적 또는 중립적 능력을 기준으로 공직임용
대표관료제	정부관료의 인적구성이 사회전체 인구구조의 축도를 반영해야 한다는 원리에 입각한 접근방법
직업공무원제	공무원이 전 생애에 걸친 직업으로 될 수 있도록 인적자원관리를 조직·운영하는 접근방법
관리유통성 모형	인력운영의 유통성을 높이고 관리체제의 효율화를 도모하려는 접근방법
폐쇄형과 개방형	정부조직을 구성하는 계서제의 계층마다 신규채용이 어느 정도 허용되느냐에 따른 접근방법
교류형과 비교류형	공무원의 근무와 경력발전계통이 기관적 단위에 국한되는지 여부에 따라 구분되는 접근방법
과학적/인간관계론적 체제	과학적 관리운동의 능률주의에 입각한 체제/ 사회적 능률을 중시하는 인간관계론적 체제
정치적 대응성 체제	정부의 정치적 지도층에 대한 대응성과 책임성을 강화하려는 인사행정체제
노사협상 체제	공무원의 근무조건을 노사협상과 협상으로 결정하려는 인사행정체제
전문가주의적/일반행정 주의적 체제	어느 정도의 전문지식을 가진 사람들이 임용되느냐에 따라 구분

자료: 오석홍, 『인사행정론』 (서울: 박영사, 2000), p. 24.

<표 1>에 제시된 여러 접근유형들 가운데는 상호 중첩의 관계에 있거나, 상 하 또는 주종의 관계에 있는 것들도 있다. 그리고 공무원의 종류별로 인적자원관리의 원리와 접근방법이 달라질 수 있으므로 공무원의 종류구분²⁾과 인적자원관리의 접근방법은 밀접하게 관련된 것으로 볼 수 있다. 또한 이 표에 제시된 인적자원관리의 다양한 접근방법은 각 조직의 특성과 상황에 따라 선별적으로 사용됨을 의미한다고 할 수 있을 것이다.

유민봉·임도빈(2003: 13-16)은 인적자원관리의 체제론적 접근을 통해 환경과의 개방적 관계에서 투입-전환-산출의 순환모형을 제시하고 있다. 그들은 인적자원관리에 영향을 미치는 환경요소인 법적·정치적·경제

2) 국가공무원법 제2조에서 정한 공무원의 종류는 공무원의 신분을 보장하는 여하에 따라 경력직공무원과 특수경력직공무원으로 분류하며, 신분보장이 되는 경력직공무원에는 일반직, 특정직, 기능직과 신분보장이 되지 않는 특수 경력직 공무원에는 정무직, 별정직, 계약직, 고용직이 있다.

적·사회문화적·기술적 환경으로부터 인적자원관리체제 내로 투입되는 인적자원과 물적 자원 및 법규와 정책을 투입요소로 보고, 이념·내부환경·개인과 직무의 통합·주요 기능들 간의 상호관련성 부여를 통한 전환 과정을 거쳐 결과가 산출되며 이러한 산출결과는 평가와 통제 그리고 개혁이 이루어져 인적자원관리체제에 환류된다고 보고있다.

2) 복합 요소적 접근

전통적 인적자원관리에서의 ‘복합 요소적 접근’이란 조직효과성을 제고할 수 있는 일부 핵심적 관리 수단을 복합적으로 처방하는, 자기완결성이 높은 포괄적 접근으로 정의될 수 있을 것이다. 예를 들어, 시그마(sigma:σ)라는 통계척도를 사용하여 모든 품질수준을 정량적으로 평가하고, 문제해결 과정과 전문가 양성 등의 효율적인 품질문화를 조성하며, 품질혁신과 고객만족을 달성하기 위해 전사적으로 실행하는 21세기형 기업경영 전략으로서의 식스시그마(six sigma) 등이 이러한 복합 요소적 접근에 속한다고 하겠다. 조직효과성 제고를 위한 복합 요소적 접근에는 생산물의 품질관리 개선에 초점을 둔 접근이 있는가 하면, 재무관리의 개선에 초점을 둔 접근도 있을 수 있을 것이며, 인적 자원의 관리를 강조하는 접근도 있을 것이다. 어쨌든 정교하게 고안된 포괄적 관리 프로그램들은 조직의 생산성을 향상시킬 수 있다.

여기서는 포괄적 생산성 향상 기법 가운데 상대적으로 인적 자원 관리를 강조하는 목표관리(MBO), 직무개선(QWL: quality of work-life), 품질관리 서클 등을 고찰해 보고자 한다. 이러한 복합 요소적 접근들은 자산으로서의 조직구성원들의 창의성과 동기 및 헌신을 제고함으로써 조직 전체의 생산성을 제고하고자 한다.

목표관리는 가장 오래된 생산성 향상 기법의 하나로 공사조직에서 체계적으로 이용되고 있다. 목표관리는 1960년대 후반부터 1970년대에 특히 유행했으며, 닉슨 대통령이 미국 연방정부에 도입한 이후 많은 지방정부에서도 받아들여지게 되었다. 목표관리는 오늘날 정부기관에서 그다지 인기를 얻

지 못하고 있으나, 목표설정·업적평가 등 목표관리의 주요 요소들은 많은 기관에 그대로 남아 있다(Schick, 1973:153-154).

목표관리는 조직의 상하 구성원들이 참여의 과정을 통해 조직 단위와 구성원의 목표를 명확하게 설정하고, 그에 따라 생산활동을 수행하도록 한 뒤, 업적을 측정·평가함으로써 관리의 효율화를 기하려는 포괄적 조직관리 체제를 말한다.

목표관리의 주요 특징은 참여적 과정을 통한 명확한 목표의 설정과 업적의 평가에 있다. 목표관리는 광범위하고 추상적인 목표를 명확하게 구체화하고 조직 단위와 구성원 개인들이 달성해야 할 목표를 계량적으로 제시할 경우 조직의 전반적 생산성이 제고될 것이라는 가정에 입각해 있다. 목표관리는 또한 업적의 평가를 강조하는 성과 지향적 관리체제이다. 업적은 일반적으로 작업의 양과 질, 효과성, 완수 일자 및 목표비용 등의 기준에 의해 평가된다.

목표관리는 방대한 서류작업을 필요로 한다는 점에서 오늘날 많은 비판을 받고 있다. 그러나 아직도 대부분의 조직에서는 목표설정과 업적평가는 목표관리의 주요 요소를 조직 생산성 향상을 위한 전략적 관리기법으로 활용하고 있다.

직무개선(QWL: quality of work-life)도 인적 자원의 관리에 초점을 둔 포괄적 관리기법의 하나라 할 수 있다. 직무개선운동은 1930년대의 인간관계론과 노동자보상법의 제정 및 아동노동법의 발전에서 그 근원을 찾을 수 있다. 좀 더 직접적으로는 런던의 타비스톡 인간관계연구소의 연구원 및 실무자들에 의해 주창되었다. 당초 조직이 어떻게 사회적 변화에 적응해 가는지에 관심을 가졌던 타비스톡연구소 연구원들은 대부분의 조직구조가 기술적 기반을 반영한다고 주장하면서 사회와 기술체제와의 상호작용에 주목할 것을 촉구했다.

QWL의 일부 주창자들은 작업환경의 질을 제고하는 것이 생산성 향상보다 더욱 중요하다고 주장한다. 그들은 특정 조직이 인간적이고 진보적인 작업환경을 조성하기 위해 최선을 다하고 있느냐의 여부가 가장 중요한 문제라고 주장한다. 한편 다른 일단의 주창자들은 직무개선과 생산성을 떼

어서 생각할 필요가 없다고 주장한다. 그들은 직무를 개선함으로써 결과적으로 생산성을 제고할 수 있다고 생각한다. QWL의 주창자들은 직무의 질을 개선하는 것이 결근과 이직을 감소시키고, 직무만족을 제고하며, 조직과 그 목표에 대한 헌신을 유도함으로써 궁극적으로 조직의 전반적인 생산성을 향상시킬 것이라고 했다(Walton, 1975).

직무다양화는 직무담당자의 책임성과 자율성을 제고하고 직무수행에 관한 환류가 원활히 이루어지도록, 권한을 일선 조직에 분산·위임하고 직무의 내용을 개편하는 것을 말한다. 직무다양화는 구성원들이 작업에 흥미를 가질 수 있도록 직무를 다양화하고, 자율성을 부여하며, 작업의 질에 대해 환류를 해 줄 때, 구성원들의 업적이 향상될 것이라는 가정에 입각해 있다.

그리고 품질관리 서클 또한 오랫동안 공사 조직에 널리 이용된 복합 요소적 관리 접근이라 할 수 있다. 최근 들어 이 기법의 직접적 이용은 사라지고 있으나, 품질관리 서클의 중요한 원칙들은 ‘자율관리팀’ 및 ‘총체적 품질관리(TQM)’기법이라는 이름으로 다시 등장하고 있다.

품질관리 서클은 작업과정에서 드러나는 문제점을 식별·분석·해결하기 위해 정기적으로 만나는 서로 관련된 유사한 작업을 수행하는 소규모 집단을 말한다. 품질관리 서클은 6명에서 12명의 직원으로 구성되고, 제1선 감독자에 의해 이끌어지며, 작업부서 바깥의 전문가의 도움을 받으면서 운영된다. 품질관리 서클의 건의사항은 상위 감독자에게 제시되고 계서제를 따라 더 상위계층으로 전달된다.

품질관리 서클은 통상 일주일에 한 시간씩 정기적으로 모임을 갖는다. 첫 과업은 해결해야 될 문제를 선정하는 일이다. 일반적으로 서클은 브레인스토밍에 의해 문제를 선정하며, 이 때 평가나 비평 없이 주제들을 모아 목록을 만든다. 다음으로 주제 목록을 검토하여 하나의 문제를 선정한다. 서클 구성원들은 뒤이어 문제를 분석하고 해결책을 발전시킨다. 분석 단계에서는 관련 자료와 정보를 수집한 뒤, 문제의 원인과 가능한 해결책을 식별한다. 각 해결책은 효과성과 실현가능성을 기준으로 하여 검토된다. 해결책이 정해지면 관리층에 정식으로 보고된다. 관리층은 대부분 이러한 해

결책을 수용하여 서클 구성원들과 함께 시행하게 된다.

품질관리 서클 프로그램의 성공요건은 최고관리자의 적극적 지원 여부에 달려 있다. 그러나 품질관리 서클운동의 진정한 핵심은 프로그램 참여자 자신들이다. 즉 서클 프로그램은 고도로 동기가 유발되고 적절한 훈련을 받은 서클 지도자와 구성원들 없이는 성공할 수 없다.

복합 요소적 접근 가운데 하나로는 또한 2006년 7월 우리나라에 도입된 고위공무원단 제도³⁾를 들 수 있다. 고위공무원단 제도는 정부의 주요 정책결정 및 관리에 있어서 핵심적인 역할을 담당하는 실·국장급 공무원을 범정부적 차원에서 적재적소에 활용하고 개방과 경쟁을 확대하며 성과책임을 강화하기 위한 제도로 도입되었다. 고위공무원단 제도는 관점에 따라 단일 요소적 접근으로 분류할 수도 있을 것이나, 역량평가를 강조하고 성과책임을 강조하는 등 복합적 처방을 한다는 점에서 복합 요소적 접근으로 분류할 수 있을 것이다.

이상과 같이 공무원조직의 전략적인 인적자원관리의 주요내용을 살펴보면 현행 제도 아래서 공무원조직에서 전략적인 인적자원관리를 도입하는데 있어서의 한계점은 다음과 같다.

공무원은 전반적으로 계급제를 중심으로 관리되고 직위분류제의 요소를 확대하는 추세에 있으나, 이에 대한 합의가 이루어지고 있지 못하고 있다. 일반 경력직공무원의 경우는 순환근무를 통해 장기간 근무에 따른 침체 방지와 잦은 전보에 따른 전문성 저하를 방지하고자 하는 두 가지 요건을 충족하도록 되어 있으나 이는 전문분야별 경력관리와 같은 직위분류제적 요소와 근본적으로 상충된다.

3) 단일 요소적 접근

전통적 인적자원관리에서 단일 요소적 접근이란 임용, 교육훈련, 근무성적평정, 동기부여, 보수행정 등 개별적 인사관리 수단을 동원하여 조직 전

3) 국가공무원법 제2조의2와 고위공무원단 인사규정(2006. 6. 30, 대통령령 제9603호)에서 고위공무원단에 대한 내용을 규정하고 있다.

체의 효과성을 제고하려는 접근으로 정의될 수 있다. 일상적 조직관리 과정에서 찾아볼 수 있는 단편적·개별적 관리 수단은 그 하나하나가 모두 단일 요소적 접근에 속한다고 할 수 있다.

단일 요소적 접근 가운데 비일상적 접근의 하나로는 인센티브 프로그램을 들 수 있다. 인센티브 프로그램은 인사행정 체계에서 구성원의 보수 지급 기준으로서의 실적과 성과를 강조한다. 성과에 대한 보상으로는 임금 인상 이외에 다양한 유형의 인센티브가 제공된다. 성과에 대한 보상은 금전적인 것이 일반적이거나, 그 밖에도 상품이나 휴식과 같은 비금전적인 것이 있을 수 있다. 인센티브제도는 산출의 양과 질을 제고하고 구성원의 행태를 개선(결근의 감소 등)하려는 데 주된 목적이 있다.

오늘날 많은 공공기관에서 다양한 형태의 인센티브제도를 도입하고 있다. 그 가운데 일반적인 것으로는 성과 보너스, 작업량 보너스, 수익분배제도, 제안상제도, 행태보상제도, 종업원인정제도 등이 있다.

성과 보너스는 탁월한 성과를 이룩한 종업원에게 지급되는 금전적 보상을 말한다. 성과 보너스는 경우에 따라서는 매년 지급될 수도 있고, 특정 과업이 완수될 때 지급될 수도 있다. 작업량 보너스는 작업량에 따라 금전적 보상을 제공하는 제도를 말한다. 수익분배제도는 특정 집단이 가져온 수익 또는 절약분을 그 구성원들에 나누어주는 제도를 말한다.

제안상 제도는 조직의 자원을 절약할 수 있는 특수한 제안을 한 구성원에게 인센티브를 제공하는 제도를 말한다. 행태보상제도는 사고 및 결근의 감소와 같이 관리층이 권장하고자 하는 특수한 행동에 대해 인센티브를 제공하는 제도를 말한다. 그리고 종업원인정제도는 비록 금전적 보상을 제공하는 것은 아니나, ‘이 달의 인물’ 등과 같이 특정 구성원 또는 집단의 특수한 기여를 인정해 줌으로써 동기를 유발하고자 하는 제도를 말한다.

성과상여금제도는 김대중 행정부에서 공직사회에 경쟁원리를 도입하여 열심히 일하는 분위기를 조성하고 행정의 생산성과 서비스의 질을 높이기 위해 도입한 바 있다. 즉, 우수한 인재를 육성·관리하고 공직의 경쟁력을 높이기 위해 공무원 인사와 급여 체계를 사람과 연공 중심에서 성과와 능력 중심으로 개편해 나가기로 하고, 그 일환으로 성과급제를 연봉제와 함

게 도입했다. 중앙행정기관을 중심으로 운영되고 있는 성과상여금제도의 적용 대상은 모든 공무원 직종의 과장급 이하 공무원을 대상으로 한다.

성과상여금은 개인별로 차등하여 지급하는 방법, 부서별로 차등하여 지급하는 방법, 개인별 차등지급 방법과 부서별 차등지급 병용, 부서별 차등지급 후 부서 내 개인별 차등지급 방법 중에서 각 부처가 소속 공무원의 의견을 수렴하고 해당 기관의 업무와 구성원의 특성을 감안하여 자율적으로 선택하여 운영하도록 되어 있다.

단일 요소적 접근 가운데 하나로는 직무성과계약제를 들 수 있다. 공공기관의 성과를 관리하는 목적은 국민에게 미치는 편익 또는 정책영향을 극대화하는데 있다. 그럼에도 불구하고 종래의 성과평가시스템은 국민에게 미치는 최종결과를 제대로 평가하기 어려운 측면이 있었다. 더구나 평가가 어려운 정책수립 등 질적인 부분에도 성과평가를 위한 노력이 있어야 한다는 인식은 공직사회 내외부적으로 꾸준히 제기되어 왔다. 이런 추세에 맞춰 결과중심의 평가시스템 구축을 통해 성과에 대한 책임성 강화를 추구하기 위해 우리나라에서 직무성과계약제를 도입하기에 이르렀다.

직무성과계약제는 장·차관 등 기관의 책임자와 실·국장 및 과장 간(5급이하) 하위 직급에서는 연간 성과계획 작성을 통해 상·하반기 평가제 도입)에 공식적인 성과계약(performance agreement)을 체결하여 성과목표에 대해 합의하고, 당해 연도의 직무성과계약에 의해 개인의 근무성적을 평가하고 이의 결과를 성과급, 승진 등에 반영하는 인사관리 시스템이다⁴⁾.

그리고 공무원의 일탈 행위를 방지하기 위한 각종 징계제도도 단일 요소적 접근에 포함시킬 수 있을 것이다. 징계는 공무원의 의무 위반에 대한 제재를 말한다. 즉, 징계는 공무원이 맡은 바 직무를 좀 더 성실하게 수행하고 행동규범을 준수하게 하기 위한 통제활동이다. 징계는 단순한 범법행위나 직무 태반의 결과를 처벌만 하자는 것이 아니고 그러한 사유가 발생하게 된 원인을 파악하고 그것을 시정하는 목적도 동시에 가지고 있다.

4) 공무원성과평가등에관한규정(일부개정, 2008. 5. 21. 대통령령 제20787호)에 따라 4급이상 공무원에 대해서는 연간 성과계약을 체결을 통해 목표달성도를 평가하고 5급이하에 대해서는 연간 2회 근무성적을 평가하여 승진 등 인사관리에 반영하도록 하였고, 특히 근무성적평가 결과의 배점비율을 종전 50%에서 최대 95%까지 반영할 수 있도록 상향 조정하였다.

우리나라는 국가 공무원법에 징계의 사유를 법령의 위반, 직무상의 의무 위반 및 태만, 위신 손상 행위 등으로 규정하고 그러한 사유가 발생했을 경우에는 징계 의견에 따라 파면·해임·정직·감봉·견책 등의 징계를 하도록 규정하고 있다. 이 법은 징계의 사유를 매우 추상적이고 광범위하게 규정하고 있기 때문에 징계 사유의 발생을 파악하는 것도 힘들며, 실제로 징계 사유가 발생해도 극소수만 징계한다. 그 경우에도 자발적 징계를 하는 것이 아니라 감사에서 발견되어 외부에 노출된 경우나, 상부의 지적이 있어서 징계를 하는 경우가 많다(이종수 외, 2008a).

징계는 교정의 목적도 있지만 예방의 목적도 아울러 지니고 있다. 예방적 목적은 교정적 목적보다 더욱 적극적 목적에 해당된다. 이를 통해서 징계가 행정 발전에 기여하게 하는 것이 징계의 진정한 기능이 될 것이다.

그리고 정년과 감원 제도 등도 단일 요소적 접근의 하나로 분류될 수 있을 것이다. 정년은 행정능률의 향상을 위해 공무원을 직종별, 직급별, 또는 근무 연한별로 일정한 연령에 도달하면 강제로 이직하게 하는 제도이다. 자발적 퇴직을 하게 하는 경우도 있는데 우리나라의 명예퇴직제도가 이에 해당된다. 정년제도는 행정능률의 향상에 목적이 있다.

정년은 연령이라는 공무원 개인의 사유가 정부의 목적에 부합되어 일어나는 강제퇴직인데 비해, 감원은 개인에게는 아무런 사유가 발생하지 않았음에도 정부의 사정에 의해 퇴직을 하게 되는 것을 말한다. 감원은 신분상의 불안을 야기하는 가장 중대한 원인이 된다. 정년과는 달리 예측을 할 수 없기 때문이다. 따라서 불가피한 사정으로 감원을 하게 될 경우라도 그 기준을 명백하게 세워 어느 정도 예측가능성을 부여해야 하며, 해당자가 부당하다고 여기는 경우 소원의 기회를 부여해야 한다.

이상에서 살펴 본 다양한 단일 요소적 접근은 각 조직이 추구하는 특성을 고려하여 환경에 맞게 선별적으로 적용시킴으로써 조직효과성을 극대화시키는데 기여하게 될 것이다.

2. 전략적 인적자원관리

1) 전략적 인적자원관리의 개념

인적자원관리(HRM : Human Resource Management)란 개인과 조직의 목표를 달성하기 위해 인적자원의 모집, 선발, 유지, 개발 및 이용과 관련한 관리행동들의 집합을 의미한다. 이 같은 개념에 대해 관련 학자들에 따라 다의적으로 제기되는 개념을 살펴보면 다음과 같다.

Wright & McMahan(1992)은 전략적 인적자원관리란 조직목표를 달성하게 하는 계획적인 인적자원의 전개 및 활동패턴이라고 하고, 전략적 인적자원관리(SHRM)와 종전의 인적자원관리(HRM)의 차이점을 2가지로 요약하여 설명하였다. 첫째, 수직적으로 조직의 전략경영 프로세스와 인적자원관리 활동을 연계시킨다는 점이며 둘째, 수평적으로 계획된 행동패턴으로 다양한 인적자원관리 기능들 사이의 조정과 연계를 강조한다는 점이다. Ivancevich(1995)는 현대적 의미에서의 정의로 구성원들이 자발적으로 조직의 목표달성에 적극적으로 기여하도록 하는 제도 및 기법의 체계라 하였다. Roger & Wright(1998)는 조직의 추구목표를 달성하기 위해 수립된 인적자원의 모집, 선발, 유지 등의 일체의 활동으로 정의하였다. Boswell(2000)은 조직의 전략적 목표를 달성하기 위하여 조직의 공식적 구조와 인적자원관리시스템을 연계시키는 것이 경영자의 중요한 임무라고 하고, 따라서 생산성은 조직 내 사업전략과 적합성이 이루어져야 가능하며, 인적자원관리에서 추구하는 전략과 적합성이 있어야만 달성될 수 있다고 하였다.

한편 국내 연구에서 박내희(1997)는 전략적 인적자원관리를, 인적자원의 확보, 개발, 활용, 평가, 보상, 유지, 관리 차원에서 조직 목표 달성을 위한 인적 혁신의 의사결정과 관행체계로 정의하였다. 오석홍(2000: 4)은 공무원조직에서의 인적자원관리(public human resource management)는 정부조직에 필요한 인적자원을 동원하고 관리하는 기능이라고 하면서, 공무원의 인적자원관리는 행정체제의 유지·적용을 담당하는 관리체제라고 정의

하였다. 김영천(2001)은 조직의 성과를 높일 수 있는 기법의 결합으로서 조직 내 인적자원관리 전략에 맞추어 탄력적으로 실행되는 것으로 정의하였다.

이와 같이 인적자원관리 활동은 조직의 성과와 보다 긴밀하게 연결되어 사용되는데 관련 학자들의 정의를 종합해 보면 <표 2>와 같다.

<표 2> 전략적 인적자원관리의 다양한 정의

연구자	정 의
Wright & McMahan(1992)	인적자원관리가 전략 및 전략적 요구와 완전히 통합되고 인적자원 정책이 다양한 정책과 상이한 계층에 걸쳐 조화를 이루고 있다는 것을 확실히 하기 위해 이루어진 일련의 과정
Roger & Wright(1998)	조직의 목표를 달성할 수 있도록 계획된 인적자원관리 활동의 전개 패턴
Boswell(2000)	여러 인적자원관리 활동 중 조직의 성과를 높일 수 있는 기법들의 결합이나, 궁극적으로 조직의 사업전략에 맞추어 인적자원관리를 실행하는 것
박내희(1997)	인적자원을 확보·개발·활용·평가·보상·유지하는데 관련된 계획적인 의사결정 및 관행의 체계로서 조직의 목표달성에 기여하는 과정
오석홍(2000)	정부조직에서의 필요한 인적자원 동원, 관리, 유지, 적용하는 관리체계
김영천(2001)	조직내 인적자원의 전략적 계획과 목표에 부응한 성과 극대화를 위한 관리전략

자료: 김영천, 전략적 인적자원관리의 실행과 조직유효성간의 관계, 홍익대학교 대학원 박사학위논문, 2001, pp. 6-11.를 바탕으로 본 연구자가 재구성

이상의 학자들의 정의를 종합해 보면 전략적 인적자원관리에 관한 여러 가지 정의의 공통점은 일반적인 인적자원관리의 개념을 확장하여 조직의 내적, 외적 환경에 의해 영향을 받는 시스템⁵⁾으로 정의하는 관점을 취하

5) 정부인사정책 과제 중에서 2007년도 실천목표의 하나로서 “전략적 인력관리체계 구축”을 표방하고 있고, 인사담당공무원 인사혁신역량 강화지침(2004)에서도 “인적자원의 전략적 관리”를 목표로 하여 조직의 목표와 성과를 중시한 전략적인 인사관리의 전개를 표방하고 있으며, 공무원의 다양한 방

고 있음에 따라 일반적 인적자원관리는 단순 조직의 목표를 달성할 수 있도록 계획된 인적관리 계획을 의미하고 전략적 인적자원관리란 조직의 성과를 높일 수 있는 기법들의 결합을 통해 궁극적으로 조직의 사업전략에 맞추어 탄력적으로 실행되는 것을 알 수 있다.

따라서 본 연구에서는 Boswell(2000)의 정의를 준용하여 전략적 인적자원관리란 궁극적으로 조직의 전략적 목표와 사업전략에 맞추어 그에 적합한 인적자원관리를 수단 즉, 인력계획, 교육훈련, 평가, 성과보상, 경력관리라는 변수를 사용하여 실행하는 것으로 정의 한다.

2) 전략적 인적자원관리의 유형

조직의 전략적 의미로서 인적자원관리의 유형을 Authur(1992)는 혁신관점에서 테일러적 또는 통제중심의 인적자원관리와 혁신적 또는 조직 구성원 중심의 인적자원관리로 분류하였다.

Authur(1992)는 바람직한 6가지 인적자원군(pure-type cost reducers, confiscators, inducers, bargainers, involvers, pure-type commitment maximizers)에 대해 2개의 대분류로 비용절감유형(cost reducers)과 극대화유형(commitment maximizers)을 분류하고 이에 대해 각각 통제시스템과 몰입시스템으로 대입하였다.

통제시스템은 구체화된 규칙이나 절차를 통해서 직접 인건비를 줄이고 효율성을 향상시키며 산출물 측정기준에 기초하여 조직구성원에게 보상이 이루어진다. 반면에 몰입시스템은 조직과 조직구성원 목표를 심리적으로 연계시킴으로서 바람직한 조직구성원의 행동과 태도를 형성하는 것이라고 하였다.

이를 조직전략과 인적자원관리와의 상호관계에서 보면 크게 방어형 전략(인적자원 구축형), 혼합형 전략(인적자원 배치형), 공격형 전략(인적자

식으로의 모집, 전문가 육성을 위한 교육훈련, 성과와 실적에 따른 평가 및 보상, 능력에 따른 직위 부여 등 인사관리의 실행 면에서 목표와 전략이 포함되어 있음을 감안할 때 공무원조직에서 행해지고 있는 인적자원관리의 실행내용을 “전략적 인적자원관리”라고 원용해도 개념상 적용에 무리가 없을 것이다. 중앙인사위원회 홈페이지.

원 획득형)으로 정리할 수 있다(Miles & Snow, 1984). 이러한 구분은 조직의 성과를 달성하기 위해 필요한 인적자원을 어떠한 형태로 조달하는가의 관점에 따른 전략유형이라고 볼 수 있다. 즉 인적자원의 방어형 전략은 조직이 안정적이고 적절한 성장을 도모하면서 조직의 내부자원의 육성에 의존하면서 종업원을 선발·배치하여 장기간 근무할 것을 기대한다. 혼합형 전략은 경영여건에 따라 종사원을 내부 육성 또는 외부 영입을 병행하는 것을 말하고, 공격형 전략은 조직의 급속한 성장을 위해 적절한 외부 인력 영입에 의존하는 전략을 의미한다.

Miles & Snow(1984)의 전략적 인적자원관리 유형별 특성은 <표 2>와 같다. 이것을 바탕으로 관련 연구자들의 특성을 보면 다음과 같다.

첫째, 장기적 초점(a Longer-term focus): 인적자원의 사용을 수년간의 전략적 계획(strategic planning)으로 포함시키는 것은 전략지향적(strategic-oriented)인 인적자원관리 기능의 발전에 있어서 첫 단계로 인식된다(Alpander, 1982).

둘째, 인적자원관리와 전략적 계획과의 새로운 연계: 이것은 전략적 인적자원관리의 많은 연구모형에 있어서 핵심적인 요소로 대두하게 되었다(Thakur & Calingo, 1992; Gloden & Ramanujam, 1985; Nininger, 1982). 일방적 연계방식(Devanna et al., 1984)이 전략 실행을 지지함에 있어서 인적자원관리의 활동들의 역할에 초점을 두는가 하면, 양방향의 연계방식에서는 인적자원의 노력들이 전략 형성에 영향을 준다는 보다 프로액티브한 접근법을 기술하고 있다.

셋째, 인적자원관리 조직성과 간 연계성을 가정-전략적 인적자원관리의 대부분의 연구모형들은 인적자원관리가 전략적 목표의 달성에 있어서 핵심적인 역할을 한다는 가정을 하고 있다. 기업전략의 기대결과(expected outcomes)는 기업의 경제적 가치의 증가이므로, 인적자원관리가 효과적인 것으로 평가되기 위해서는 기업의 이익에 직접적인 공헌을 하여야 한다는 점을 들 수 있다(Walker & Bechet, 1991; Misa & Stein, 1983).

본 연구에서는 전략적 인적자원관리 유형 측면에서 인적자원 배치형의 혼합형 전략에 중점을 두고자 한다.

<표 3> 전략적 인적자원관리의 유형별 특성

	구분	방어형 전략	공격형 전략
유형	훈련 개발	최소한의 비용과 투자로 내부 종사원의 능력향상 기회제공	외부 인재를 영입하는 것이 더 효과적이므로 특별한 훈련프로그램이 필요하지 않음
	보상	외적 공정성에 중점 시장수준에 따라 보상수준 결정	시장의 평균임금 수준보다 높으면서 내적 공정성 유지
	평가	단기적인 관점에서 평가 성과평가 과정에 종업원의 참여 기회가 적음	충분한 성과를 내기 위하여 장기적인 관점에서 평가 성과평가에 종업원의 참여기회가 많음
	직무 설계	업무의 효율성을 강조하여, 중앙에 집중된 높은 통합 구조와 강력한 감독체계	불확실한 환경 하에서 새로운 직무에 직면하므로 직무를 포괄적으로 규정

자료: Martell, K. & Carroll, S. J.(1995), "How Strategic is HRM", Human Resource Management, 34(2), p. 255.

3) 전략적 인적자원관리의 접근방법

인적자원관리 연구의 접근방법은 인적자원과 조직성과의 관계를 설명하는 다양한 개념적 틀을 제시하여 왔다. 인적자원관리 활동과 조직성과 사이의 관계를 설명하기 위한 다양한 이론의 제시와 원리를 밝히려는 시도를 꾸준히 하여 왔는데 가장 일반화된 기준은 보편적 접근(Delery & Doty, 1996), 상황적 접근(Bird & Beechler, 1994; 양훈모 외, 2006:10 재인용), 구성체적(형태론) 접근(Doty & Glick, 1994)으로 나누어 살펴보면 다음과 같다.

① 보편적 접근(universalistic approach) : 보편적 접근은 조직의 특성과 관련 없이 특정한 인적자원관리 관행을 갖춘 기업이 그렇지 못한 기업에 비해 항상 성과가 높다고 보는 견해이다. 보편적 접근법을 통해 제시된 인적자원관리의 공통점은 종업원의 동기부여를 추구하고 종업원 개개인의

능력을 발휘할 수 있게 하거나, 팀워크를 지향하는 것이다.

전략적 인적자원관리(SHRM)의 세 가지 접근법을 함께 비교한 Delery & Doty(1996)는 보편적 접근법이 가장 지지를 받았다고 하였으며, 특히 이익공유나 결과중심의 평가 그리고 고용보장이 조직의 성과와 밀접한 관계가 있다고 하였다.⁶⁾

② 상황적 접근법(contingency approach) : 상황적 접근법은 조직에 공통적으로 적용될 수 있는 적용될 수 있는 최선의 관행은 존재하지 않으며, 조직이 직면하고 있는 주요한 상황변수에 따라 인적자원관리 활동은 달라진다는 견해이다(Bird & Beechler, 1994; 양훈모 외, 2006:10 재인용). 이러한 상황변수로는 조직의 산업환경과 구조, 전략, 조직특성, 경영자의 능력, 조직수명주기, 경영체제와 정부정책 등이 있을 수 있으며, 상황적 접근법에서 초점을 맞추고 있는 부분은 적합성(fitness)이다.⁷⁾

③ 구성체적(형태론) 접근법(configurational approach) : 사람과 집단, 그리고 조직을 더 잘 이해할 수 있는 것이 구성체적 접근법이다. 구성체적 접근법에서 강조되는 부분은 조직에서의 인적자원관리 활동이 개별적으로 수행되는 것이 아니라 여러 활동들이 시스템적으로 함께 수행된다고 한다(Doty & Glick, 1994).

연역적인 방법을 통한 타이폴로지(typology)를 제시한 연구나 귀납적인 방법을 통한 택사노미(taxonomy)를 제시한 연구의 공통점은 시스템의 역할을 강조하고 있다는 점이다. 즉, 인적자원관리활동 각각의 영향보다는

6) 최근 들어서 보편적 접근법은 인적자원관리 활동들 상이에 상호보완성(complementary)이나 적합성(fitness)에 초점을 맞추어 진행되고 있다.

7) 적합성은 크게 수직적 적합성과 수평적 적합성으로 나눌 수 있다. 수직적 적합성이라는 개념은 조직의 인적자원관리 활동과 기업전략 및 외부 환경 요소 등의 상황변수 사이의 연결을 의미하는 외적 적합성과 같은 의미로 해석할 수 있고, 수평적 적합성은 조직의 인적자원관리 활동들의 내적 일치성, 조직내부 활동과의 연계 등을 포함하는 의미이기 때문에 내적 적합성의 범주로 볼 수 있다. 상황적 접근법에서 강조하고 있는 주된 적합성의 개념은 수직적 적합성으로 거시적 측면에서의 인적자원관리 효과를 논의하였다는 점에서 긍정적인 평가를 받고 있다. 또한 수평적 적합성의 경우에는 종전의 단일 인적자원관리 활동의 관점을 여러 활동들 간의 상호작용으로 성과에 영향을 미칠 것이라는 관점으로 확장시켰다는 점에서 진일보하였고, 나아가 구성체적 접근법의 내용을 성립하게 한 근거가 되고 있다(김영천, 2001).

활동들의 묶음으로 이루어진 시스템 내에서 발생하는 요소들 간의 상호보완성에 관심을 가지고 있다. 이것은 인적자원관리의 다양한 활동의 통합성과 보완성을 통한 총체적인 영향력의 중요성을 실감하기 때문이다.

이상에서 논의한 전략적 인적자원관리에 대한 세 가지 접근법을 종합한 적합한 연구로 보편적 접근법을 주장한 Delery & Doty(1996)가 가장 많이 이용되고 있다. 이들은 전략적 인사관리에서 제기되는 3가지의 서로 다른 개념적 틀을 명확하게 하고 검증하고 있기 때문이다.

보편적 접근법의 체계에 따르면 몇 가지의 특정 인적자원 시스템이 보편적으로 효과적이다. 또한 이러한 베스트 프랙티스(best practice)를 채택하는 기업은 높은 수익을 올릴 것이라고 가정하고 있다.

이 접근법에 따르면 개별적인 인적자원관리 관행의 효과성은 기업의 전략에 달려 있다. 따라서 여기서는 조직의 전략에 적합한 인적자원관리 관행을 채택하는 조직이 보다 더 효과적일 것이라고 본다. 인적자원관리 관행 간에는 시너지 효과가 존재한다는 것이다. 따라서 인적자원관리 관행의 형태 내에서의 일치성과 인적자원관리 관행과 전략 간의 일치성은 조직의 성과향상을 위해 필요하다고 본다. 결과적으로 이들의 연구에서는 보편주의적 관점을 강하게 지지하고 있고 상황론적 관점이나 형태론적 관점은 일부 지지되고 있다. 이 중 세 가지의 개별적인 인적자원관리 관행 가운데에서, 이익배분제, 결과-지향 평가, 고용 안정은 성과의 중요한 회계 척도와 강력한 보편적 관련성을 가짐을 알 수 있었다. 전략과 인적자원관리 관행간의 상황론적 관계, 종업원 참가, 결과-지향평가, 내부 경력기회는 몇몇의 성과척도에 있어 유의함을 보여주었다. 또한 시장-타입 고용시스템과의 유사성은 기업의 성과와 유의한 관계를 갖는다는 사실도 발견했다. 결국 이들은 서로 다른 관점에서 기술된 인적자원을 관리하는 것이 조직의 성과를 향상시킨다는 결론을 제시하고 있다.

이상에서 논의된 전략적 인적자원관리에 대한 세 가지 접근법에 대한 기존 연구들을 주요 연구자, 가정, 접근법의 특징, 주요 HRM 관행 및 특징 등을 중심으로 종합 정리하면 다음과 같다.

<표 4> 전략적 인적자원관리의 연구접근법 종합

구분	보편적 관점	상황적 관점	형태적 관점
대표 연구자	Ichniowski et al.(1994) Pfeffer(1994) MacDuffie(1995) Huselid(1995)	Huselid et al.(1997) Huselid(1995) Jackson et al.(1989) Wright & McMahan(1992) Schuler & Jackson(1989) Snell & Dean(1992, 1994) Begin(1993) Schuler(1989) Miles & Snow(1984)	Dyer & Holder(1988) Schuler(1989) Begin(1993) Arthur(1994) Delery & Doty(1996) Ichniowski(1990) Arthur(1992) MacDuffie(1995) Ichniowski et al.(1997) Yang(1998)
가정	·모든 상황에 성과제고를 위한 인사관리기법 존재 ·최선의 인사관행 존재 ·개별관행과 성과 유의한 관계 존재	·최선의 조직화 방식 부재 ·조직화에 따라서 조직성과 상이 ·상황에 따른 조직화 방법 다양	·시너지 효과/상호작용 및 비선형 관계 ·이상적 타입 존재
주요 특징	·개별 관행과 조직성과의 관계 규명	·상황변수를 고려한 상황적 합성 시도	·연역적-귀납적 접근 ·의사소통 유형 ·2~4분법적 유형화 인적자원관리 관행의 군집 분석 등 형태론적 접근 시도 ·고용시스템 중심
주요 변수 (HRM 관행/ 상황변수)	·선발/채용 ·임금/복지후생 ·교육/훈련 ·직무관리 ·평가 ·노사/고용관계	·경영자 능력/전략/제품수명주기/조직특성/조직구조/조직수명주기/통제프로세스/지배구조 ·선발/교육훈련/성과평가/보상	·내부경력개발 기회 ·교육 ·성과평가 ·이익배분 ·경영참가 ·직무기술서
HRM 관행 특징	·선발요건 강화 ·인센티브제/성과급제 ·광범위한 교육훈련 ·성과평가 ·내부경력개발기회/직무순환 ·경영참가제도	·선발 및 충원방식 ·경력경로 ·경영참가 ·집단성과제 ·고용방식 ·교육훈련 ·노사관계 ·성과평가	·내부경력개발 기회 ·광범위한 교육훈련/ 사회화과정 ·성과 평가 및 피드백 높은 고용안정성 ·경영참가시스템 도입 ·직무설계

자료: 이현도(2008), 중소기업의 전략적 인적자원관리와 조직유효성의 관계 연구, 한남대학교 대학원 박사학위논문, p. 30.

제 2 절 조직 효과성

1. 조직 효과성의 정의

조직효과성이라는 용어는 1970년대 이후 공공부문의 역할이 증대되고 공공서비스전달과 관련하여 서비스산출·성과·영향을 자원투입과 비교하여 정부운영의 효율성을 판정하기 위한 기준으로 사용되면서 정립된 용어이다.⁸⁾ 그러나 조직효과성의 개념은 각 연구자마다 달리 정의하여 사용할 정도로 연구자간에 합의된 개념 정의는 찾아볼 수 없다.

각 연구자들이 다양하게 정의하여 사용하는 조직효과성의 개념은 다음과 같이 크게 네 가지 범주로 나누어 볼 수 있다. i) 투입에 대한 산출의 비율인 능률성과 동일시하는 입장(Brinkerhoff & Dressler, 1990: 16; Bouckaert, 1993: 36), ii) 능률성과 효과성의 결합으로 보는 관점(Hatry & Fisk, 1992: 139; Pritchard, 1992: 455; Berman, 1998: 5; Berman & West, 1998: 217), iii) 성과와 동일한 의미로 정의하는 관점(Epstein, 1992: 167), iv) 능률성과 효과성에 서비스의 질 등 다른 요소들도 함께 포함시켜 정의하는 것이(Folz & Lyons, 1986; Wart & Brinkerhoff, 1999) 그것이다.

일반적으로 조직효과성의 개념은 좁은 의미에서, 특정한 활동을 위한 투입에 대한 산출의 비율로 정의된다(Hatry, 1978: 28). 조직효과성의 개념은 넓은 의미에서 비용을 줄이는 것(Cleary, 1989: 150) 혹은 좋은 관리(Kull, 1983: 555-558)와 관련되는 것으로 규정되기도 한다. 그러나 좁은 의미의 개념은 효율성을 엄격하게 강조하게 되어 공공부문에 적용하는데 그 적절성과 관련하여 문제가 있을 수 있으며, 넓은 의미의 개념은 너무 모호하거나 모든 것을 포괄하고 있어 실제 연구에서의 활용가치가 떨어진다는 비판을 받는다는 점에서 절충적 모색이 필요하다고 하겠다.

8) 조직 효과성은 사람에 따라서 각기 다른 것을 의미한다고 할 정도로 그 개념이 모호하다(Epstein, 1998: 4). 왜냐하면 명확하게 규정된 기능의 부재, 다양한 조직목표의 중복, 상호의존적인 외부효과, 기초자료의 결핍 등 다양한 요인들이 조직 효과성을 정의하는데 장애요인으로 작용하기 때문이다(Ammmons, 1985, 1994, 1995). 이것을 연구하는 학자들 사이에서도 개념에 대한 다양한 견해가 존재하기는 마찬가지이다.

공공부문에서의 조직 효과성은 국민에게 제공되는 공공서비스의 질과 관련하여 정의되어야 할 것이다. 행정서비스의 궁극적인 목표는 국민에게 안정되고 질이 높은 서비스를 제공하는 것이다(이성복, 2000: 373). 따라서 공공부문의 조직 효과성은 국민들이 수혜하는 행정서비스 측면에서 주민을 위한 보다 나은 가치에 대한 결과를 의미한다고 하겠다(Holzer, 1970: 120).

공공부문의 효과성은 기존의 능률성, 비용절감, 감축관리, 업무측정, 효과성, 성과 등과 뒤얽혀 해석되고 있다. 그러나 최근 들어 공공부문의 효과성에 대해 어느 정도의 합의점을 발견할 수 있는데, 이에 의하면 공공부문의 효과성이란 산출투입비로서 행정관리 수단으로서의 기법이라기 보다는 규범적·가치함축적 개념이며 능률성, 효과성의 질을 본질적 요소로 하는 복합적·다면적 개념이다. 따라서 공공부문의 효과성을 구성하고 있는 요소를 명확하게 살펴봄으로써 공공부문의 조직 효과성 개념을 도출해 볼 수 있을 것이다.

첫째, 능률성이란 최소비용에 의한 최대산출을 의미하는 개념으로 공공서비스 전달과정에 있어 자원투입과 서비스산출 또는 자원투입과 활동과의 관계를 말하며, 일반적으로 단위비용, 1인당 산출, 처리시간 등이 능률성 개념에 속한다(Hatry, 1978:28-29). 둘째, 효과성이란 목표달성도, 산출결과를 포함하는 개념으로 공공서비스 전달과정에 있어 서비스 투입과 서비스 영향과의 관계로 표시된다. 따라서 효과성이란 공공서비스가 의도한 결과를 달성하였는가를 의미하는 가치함축적 개념이며 타당성 개념과 가깝다고 볼 수 있다(Rich, 1982:146-147). 셋째, 서비스의 질(quality of service)은 주로 공공서비스의 전달과정에 있어 서비스 관계, 서비스 환경과 연관되어 있는데, 서비스 관계란 공급자와 수혜자 관계에 있어 서비스 수준, 적시성, 편의성, 정확성, 대응성, 선택, 책임성 등을 의미하고, 서비스 환경이란 서비스 전달인력의 질, 설계기획, 관리, 과정 및 절차 등을 말한다(Ayres & Kettinger, 1983: 562).

조직효과성의 개념을 구성하는 속성개념은 <표 5>와 같이 정리될 수 있을 것이다. 조직효과성의 개념은 첫째, 조직의 능률성과 효과성을 포괄

하는 개념으로 규정될 수 있다(Balk, 1978: 46; Morgan, 1989: 178-179; Burkhead & Hennigan, 1978: 34; Fosler, 1978: 281-282; CED, 1976: 14; Ammons, 1984: 4). 즉, 조직의 산출투입비로서 서비스의 효과적인 전달을 위한 자원투입의 능률성으로 규정하는 경우이다. 둘째, 조직의 능률성, 효과성, 서비스의 질을 포함하는 개념으로 규정될 수 있다(Dulworth & Taylor, 1989: 145; Usilaner & Soniat, 1980: 93; Kull, 1978: 6; Latimore, 1988: 113-114). 즉, 조직의 효과성이란 산출투입비 또는 공공서비스의 능률성으로 프로그램 효과와 서비스의 질을 고려하는 개념이다. 셋째, 조직 효과성의 구성요소로 능률성, 효과성 외에 형평성을 포함시키기도 한다(Brudney & Morgan, 1988:163-164; Buntz, 1986: 46-47). 즉, 조직효과성의 개념은 일반적으로 능률성과 효과성을 포괄하는 개념으로 정의되나, 더 나아가 공공서비스 전달의 형평성을 포함하는 개념으로 정의될 수도 있다.



<표 5> 조직 효과성의 개념에 대한 정의

구성유형	학자	개념 정의와 분리
능률성 효과성	Balk(1978)	능률성과 효과성에 기초하여 양자간의 비율을 최적화하는 것으로 능률성과 효과성을 포함.
	Burkhead & Hennigan(1978)	공공부문의 능률성, 효과성, 비용절감, 프로그램평가, 업무 측정, 근로자 유인, 관리효과, 투입 산출 등과 연관하여 정의
	Fosler(1978)	투입자원에 대한 산출의 비로 능률성과 효과성의 두 차원을 포함.
	Ammons(1984)	능률성(산출과 투입의 비)과 효과성(서비스의 질, 산출 목표 관계, 성과기준과의 부합성, 형평성)을 동시에 포함.
	Morgan(1989)	동일한 자원으로부터 보다 많은 양질의 서비스를 제공하거나 보다 적은 자원으로 동일한 양과 질의 서비스를 제공
능률성 효과성 서비스의 질	Kull(1978)	일정기간의 산출 투입비 또는 공공서비스간의 능률성으로서 프로그램효과성과 서비스의 질을 고려
	Usilaner & Soniat(1980)	공공부문의 개념에 능률성, 서비스의 질, 프로그램 효과를 포함.
	Latimore(1988)	산출 투입비로서 절대적 개념이라기보다는 상대적·비교적 개념이고 이념적·사회적·관념적 차원을 지니는 개념.
	Dulworth & Taylor(1989)	일정한 서비스의 질과 적시성을 유지하면서 공공서비스의 전달에 투입된 자원의 능률성에 초점.
능률성 효과성 형평성	Buntz(1986)	공공서비스의 효과적·형평적 전달에 있어 투입되는 자원의 능률성.
	Brudney & Morgan(1988)	규범적으로 능률성과 효과성을 동시에 포함하며, 서비스의 질과 형평성을 포함하여 공공부문을 측정

자료: 김영천(2001:6-11)의 자료를 바탕으로 재구성

이상에서 살펴본 여러 학자들의 조직효과성에 관한 개념 정의 속에서 공통점을 찾아보면, 조직효과성은 행정서비스의 제공을 통한 투입자원에 대한 산출로서의 능률과 성과로 규정됨을 알 수 있다.

본 연구에서 사용하고자 하는 조직효과성의 개념은 공공부문 조직의 효과성과 관련된 개념이다. 공공부문의 효과성 개념은 공공서비스 전달 과정 속에서 파악되어야 한다는 특성을 지닌다. 따라서 공공조직에서의 효과성

개념을 규정하기 위해서는 공공부문의 행정서비스 특성과 전달과정을 고려하면서 민간부문의 조직 효과성 개념 및 공공부문에서의 다양한 성과개념들과의 비교를 통해서 조작화 할 필요가 있을 것이다.

조직효과성은 어느 조직에서나 구체적으로 드러난 성과와 실적을 통해 측정·파악하는 것이 타당한 접근일 것이다. 그러나 공공부문의 목표는 명확하게 제시될 수 없는 경우가 많으며, 따라서 성과를 측정하기가 더욱 힘들다. 즉, 사기업에서 사용되는 이윤·판매고 등 금전적 지표를 공공부문에 그대로 사용하기 힘든 공공서비스의 특성 때문에 공공조직의 효과성은 간접적 방법에 의해 측정될 수밖에 없는 특성을 지닌다.

따라서 본 연구에서는 조사 대상자들인 공무원들의 인식조사를 통해 조직효과성을 간접적으로 측정하는 방법을 사용하고자 한다.

2. 조직효과성의 접근방법

조직학자들이 특수한 의미를 부여하여 사용하고 있는 조직효과성은 조직을 보는 시각과 접근방법에 따라 달라진다.⁹⁾ 본 연구에서는 투입보다는 산출이나 결과를 중시하고 조직의 기능과 목표를 전제로 이해관계자를 고려하는 시각인 목표달성론적 측면에서 조직효과성을 조직목표의 달성도로 보고자 한다. 그리고 조직의 궁극적 성과는 구성원들의 조직몰입과 직무만족에 의해 영향받는다는 전제 아래, 본 연구에서는 개인수준의 조직효과성의 하위변수라 할 수 있는 조직몰입과 직무만족을 통해 조직효과성을 측정하고자한다¹⁰⁾.

이러한 구상에 입각하여 다음에서는 조직몰입, 직무만족, 목표달성도 등의 개념을 보다 구체적으로 살펴보고자 한다.

9) 조직효과성에 관한 연구경향들을 분석한 민진(2003)에 따르면 조직효과성을 다룬 연구들이 대체로 단편적이고 체계화되어 있지 않음은 물론 그 다양성으로 인해 보편적 정의를 찾기가 혼란스럽다는 것이다.

10) 예컨대 조직효과성을 측정하기 위해 조작적 정의를 한 경우 조직효과성의 평가지표로 직무만족, 조직몰입 혹은 조직전념, 자발적 참여형태, 성과지각, 조직 내 갈등 수준, 조직적응성, 성과, 충성심, 응집력, 자원획득정도, 성장발전가능성, 조직시민행동, 조직목표몰입, 사회적 평가 등을 들고 있다.

1) 조직몰입

조직효과성을 결정하는 요인들 가운데 하나로 간주되고 있는 조직몰입에 대한 개념정의는 조직몰입에 대한 시각이나 접근양식에 따라 다양하게 이루어져 왔다. 조직몰입에 대한 학자들의 개념 정의 속에는 다양한 구성요소들이 내포되어 있다(Meyer & Allen, 1997). 조직과의 동일성, 조직목표와 개인목표의 조화, 특정 조직에 대한 헌신, 참여에 따른 보상, 조직이탈에 따른 지불비용, 조직의 목표 달성에 요구되는 규범적 압력 등이 그것이다.

그러나 조직몰입에 대한 개념적 요소의 다양성에도 불구하고 조직몰입의 정의에서 볼 수 있는 두드러진 특성은 조직의 목표와 가치에 대한 개인의 내재화와 자발성이다. 이에 따라 본 연구에서는 조직몰입(organizational commitment)을 조직에 대한 충성심 즉, 조직구성원이 조직의 목표와 가치에 대한 강한 믿음과 수용을 통해 조직에 대한 애착과 조직을 위해 노력하려는 의지나 구성원으로서 조직에 남아 있으려는 심리적 상태로 보고자 한다. 환언하면 조직구성원이 조직의 목표와 가치를 자신의 목표와 가치에 내재화하여 조직을 위해 헌신과 충성을 다하겠다는 통합적 의미로 조직몰입을 정의하고자 한다(Staw & Salancik, 1981; Mowday et al., 1982; Liou & Nyhan, 1994; Robertson & Tang, 1995; 박천오외, 2001: 199-224).

조직몰입의 구성요소 또한 조직몰입의 원인이나 과정에 따라 여러 차원에서 논의되고 있다. 조직몰입의 구성요소를 이차원적 관점에서 보는 예로는 Angle & Perry(1981)가 제시한 가치몰입과 근속몰입, Romzek(1990)가 든 구성원 투자와 구성원 몰입을 들 수 있다. 삼차원적 관점으로는 Mowday et al.(1982)의 동일성, 애착, 근속, O'Reilly III & Chatman(1986)의 순응, 동일성, 내재화, Balfour & Wechsler(1996)의 동일성, 소속, 교환, Meyer & Allen(1997)이 제시한 정서적 몰입, 근속몰입, 규범적 몰입 등을 들 수 있다. 다차원적 관점에서는 Mathieu & Zajac(1990)이 든 직무성과, 조직적 시민행동, 결근, 이직률, Bateman & Strasser(1984)가 제시한 조직

에 대한 충성심, 조직을 위한 최선을 다하려는 의지, 조직에 대한 동일화, 조직에 남으려는 애착 등을 들 수 있다.

조직몰입의 구성요소에 대한 차원의 다양성에도 불구하고 조직몰입은 O'Reily(1989)가 지적하듯이 대체적으로 세 단계로 진행되는 특징을 지니고 있다. 첫째, 조직의 영향을 수용하는 복종의 단계이고, 둘째, 동일성(identification)의 단계로서 조직에 대해 소속감을 느끼는 단계며 셋째, 조직의 가치와 개인의 가치가 일치하는 내재화(internalization)의 단계로 진행된다는 것이 그것이다. 조직구성원이 조직에 대해 갖는 감성적 애착, 동일성, 몰두, 열중 등으로 구성된 조직몰입이 지니는 의미는 조직몰입이 조직효과성을 강화시키는데 중요한 요소로 작용하는 동시에 양자 간의 상관성이 높기 때문이다.

이런 관점에서 Romek(1990)이 지적하고 있듯이 재정적 제약속에서 외재적 동기부여를 제공하기 어려운 정부조직의 경우, 애정이나 비공식적 규범 등을 통한 정서적 몰입을 유도하려는 노력이 요구된다. 결론적으로 조직몰입은 조직구성원의 개인적 관심과 애정 그리고 조직성과 및 조직목표와의 관계 속에서 조망되고 있음을 알 수 있다(Nyhan, 1999; Beck & Wilson, 2000; 오을임 외, 2002).

2) 직무만족

직무만족은 직무만족을 형성하는 선행조건이나 직무만족의 결과에 따라 형성되는 조건과 관련해 연구되어 왔다. 환언하면 직무만족도의 향상에 기여하는 태도는 어떤 것인지 또는 직무만족도가 성과향상에 어떻게 기여하는지 등을 중심으로 연구가 진행되어 왔다.

직무만족도가 조직 효과성에 영향을 미친다는 이 같은 논거는 그 동안 생리경제학과(physiological economic school), 사회학과(social of human relations school), 노동자체학과(growth school)등에 의해 유지되어 왔다. 그러나 Schwab & Cummings(1970)에 의하면 유파별로 진행되어 온 직무만족의 이론화는 다음과 같은 문제점이 내포되어 있다고 한다. 첫째, 직무

의 의미가 욕구박탈이라는 협의의 의미인지 또는 광의적 맥락에서의 능동적 의미인지가 분명하지 않고 둘째, 욕구박탈감이나 능동적 의미라는 것도 그 대상물이 명확하지 않으며 셋째, 만족이 타 직무조건과 관계 하에 형성되는 것인지 조차도 분명하지 않다는 것이다. 그럼에도 불구하고 직무만족은 대체로 외재적 만족과 내재적 만족으로 분리된다는 것과 직무만족이 직무특성의 내용에 따라 결정된다는 것은 공통적으로 수용되고 있다.

이에 따라 직무만족에 대한 개념적 정의도 세 학파의 논거가 혼재된 상태에서 전개되어왔다. 예컨대, 직무만족이란 개인욕구의 충족수준(Campbell & Scarpello, 1983), 사람들이 현재 종사하고 있는 업무 역할에 대한 개인의 감성적 방향(Vroom, 1995) 등과 같이 다양한 각도에서 정의되고 있다. 결국 직무만족(job satisfaction)이란 직업에 대한 개인의 일반적인 태도를 의미하며, 개인이 직무에 대한 평가에서 얻는 유쾌하고도 긍정적인 정서상태라고 볼 수 있다(조경호, 1993; 제갈돈 외, 2002).

이와 같은 의미를 지니는 직무만족은 일반적으로 내재적 만족(intrinsic satisfaction)과 외재적 만족(extrinsic satisfaction)으로 구분된다. 내재적 만족은 직무의 난이도, 도전감, 중요성, 다양성, 동료와의 관계 등과 같이 직무 자체의 내재적 가치에서 오는 만족감을 그리고 외재적 만족은 보상, 작업 환경, 직무와 관련된 승진 등과 같은 직무수행의 결과에 따라 직무 이외의 요인으로부터 오는 보상 가치에 대한 만족을 의미한다.

직무만족과 조직생산성과의 관계를 살펴보면, 1940년대에 인간관계운동이 전개되기 시작한 이래 직무에 만족하는 조직구성원이 보다 생산적이라는 가설이 일반적으로 받아들여져 왔으나, 근래에 들어서는 직무만족과 생산성 간의 인과관계가 단선적이지만은 않다는 연구결과들도 상당수 등장하고 있다(Petty et al., 1984; Iaffaldano & Muchinsky, 1985). 직무만족의 구체적 결과에 대해서는 현재도 논란이 계속되고 있지만, 직무만족이 생산성에 긍정적인 영향을 미친다는 연구결과들이 아직은 지배적이라고 할 수 있다(김병섭 외, 2000: 261-265).

3) 목표달성도

조직효과성에 영향을 미치는 변수로 살펴본 조직몰입과 직무만족이 개인적 측면을 강조한 것이라면 목표달성도는 개인적 측면과 조직적 측면을 함께 고려한 개념이다. 목표달성도는 조직효과성의 직접적 지표이며 측정에 곤란이 따른다. 특히 공공부문의 산출물은 측정에 많은 어려움이 있기에 일반적으로 조직몰입, 직무만족이라는 대리지표를 이용하여 목표달성도를 측정하게 된다.

조직효과성에 대한 접근 방법 가운데 전통적 접근방법에 속하는 목표달성도는 많은 비판에도 불구하고 조직효과성을 측정하는데 여전히 유용한 개념으로 존재하고 있다. 산출적 측면에서 조직목표의 달성정도를 조직효과성이라고 보는 Etzioni(1964:8)의 시각이 이 입장의 대표적 개념이라고 할 수 있다.

Etzioni에 따르면 모든 조직은 목표가 존재하고 목표야말로 개인적 측면이 아닌 조직적 측면에서 조망할 수 있기에 조직효과성을 평가하는 유용한 개념이 된다는 것이다. 목표 없는 조직이란 존재할 수 없기 때문에 목표달성도가 조직효과성을 평가하는 유효한 수단임이 과소평가되어서는 안되며, 중요한 것은 목표를 파악하고 그 목표를 측정하는 것이므로 이의 유용성은 아직도 크다고 할 수 있다(이창원·최창현, 2003: 23-31). 특히 정보기술의 효과성을 측정하기 위해서는 정보시스템이 사용자의 정보욕구를 얼마나 충족시켰는가에 대한 사용자의 만족도와 함께 궁극적으로 조직의 목적을 달성했는가 하는 목적달성도에 중점을 두는 것이 대단히 중요하다(목진휴 외, 1998:35-54).

이상의 조직몰입과 직무만족 및 목표달성도를 조직효과성으로 보기 위해서는 다음과 같은 기본적 가정을 충족해야 한다. 첫째, 조직이 궁극적인 목표를 가지고 있어야 하고 둘째, 목표는 이해될 수 있도록 내용이 정의되어야 하며 셋째, 관리가 가능할 정도의 소수 목표여야 하고 넷째, 전반적인 합의와 의견 일치의 바탕에서 설정된 목표여야 하고 다섯째, 목표를 향한 진행과정은 추정이 가능해야 한다는 것이 그것이다(Robbins, 1995: 24).

3. 공공부문의 조직 효과성에 영향을 미치는 요인

공공부문의 조직 효과성에 영향을 미치는 요인은 몇 가지 기본적인 관점에서 논의해 볼 필요가 있다. 왜냐하면 공공서비스의 전달과 관련한 관리상의 성과나 효과성과는 구분할 필요가 있기 때문이다. 실제로 정부기관은 주로 관리와 회계책임상의 관점에서 연구되어 온 것이 사실이다.

공공부문의 효과성은 내부환경적 요인과 외부환경적 요인에 의해 영향을 받는다고 보고, 이를 내부환경적 요인으로 행정조직 관리체계 요인, 지방정부의 내부관리력 요인 그리고 외부환경적 요인으로 지방정치적 요인, 사회경제적 요인, 행정서비스 대상 집단 요인으로 구분하여 다음과 같이 구체적으로 살펴보고자 한다.

1) 내부적 요인

① 행정조직의 관리체계적 요인: 공공부문의 효과성은 크게 외부환경적 요인에 해당되는 지방 정치적 요인과 사회경제적 요인에 의해 영향을 받고 있지만 이 두 가지 요인은 쉽게 조정하거나 통제 할 수 있는 것이 아니어서 효과성 증진에 관심을 갖고 있는 학자들이나 행정실무자들은 공공부문의 행정조직 관리체계상의 개선에 많은 관심을 기울이고 있다. 사실 오늘날 공공부문에 대한 국민의 욕구가 다양화됨에 따라 혼자의 역량으로 국민의 욕구를 모두 충족시키기 위하여 공공서비스를 공급한다는 것은 거의 불가능하게 되어(이승철, 2000:193) 민간부문에서도 공공서비스를 공급할 수 있다는 발상의 전환을 하게 되었다. 즉, 지역주민의 복지향상이라는 목표를 실현하기 위해 공공부문과 민간부문이 일정한 역할과 책임을 분담하여 공공서비스를 공급해야 한다.

따라서 공공서비스를 누가 생산하고 전달하느냐에 따라 공공공급형 이외에 공공·민간협력형, 민간위탁형, 민간공급형 등으로 구분되며, 이것은 기존의 공공서비스생산의 대안으로서 공공서비스의 민영화나 제3섹터 등의 도입실시가 공공서비스의 공급과 효과성에 영향을 미치는 요인이라고

보는 것이다(김인 · 허용훈, 1995:157-158).

또한 공공부문 활동에 영향을 미치는 또 다른 행정조직 관리체계상의 요인은 민간부문에 있어서 성과향상의 전략과 관련된 것이다. 이것은 조직 설계와 재설계의 문제(Johnson & Lewin, 1984:229), 의사결정과 정보처리를 개선시키기 위해 관리과학을 적용하는 문제, TQM 등 민간부문의 관리 기법도입(Milakovich, 1992) 문제 등을 통한 조직내적 관리체계의 개선과 주민을 대상으로 하여 성과를 측정하여 이를 공개함으로써 서비스전달에 따른 환류체계를 개선시키는 관리방식 등이 영향을 미치는 요인이라고 볼 수 있다(김인 · 김영기 · 류기형, 1997: 182-185).

② 내부관리적 요인: 공공부문은 생산성 제고를 위해 행정조직의 관리체계를 개선하거나 다양한 관리기법을 개발적용하고 있지만, 그 고유한 특성으로 인하여 효과성을 저해하는 요인들이 여러 가지 나타나고 있다. 이러한 요인이 반드시 공공부문에만 나타난다고 할 수는 없으나 동시에 모든 조직에 똑같은 정도로 그리고 공통으로 나타난다고 볼 수 없다.

또한 공공부문의 조직에서는 왜곡된 보상체계가 형성되어 있기 때문에 조직에 대한 책임을 지는 사람이 없으며, 활동에 대한 수입과 그 비용이 분리되어 있는 점도 내부관리적 측면에서 효과를 저하시키는 중요한 요인이라 볼 수 있다. 그리고 조직 내의 이기주의도 유기적인 업무의 기획과 통제를 곤란하게 하며, 부적절한 성과평가와 성과자료 등도 결국 저해하는 요인이 되고 있다(Leach, Stewart & Walsh, 1994: 4-7).

2) 외적 요인

① 정치적 요인: 정치체제의 특성과 관련한 요인으로는 정치이념이나 분위기를 들 수 있다. 이것은 공공부문의 각종 정책의 기초를 형성하고, 이러한 정책은 국민들에게 제공되는 공공서비스 분야나 그 수준을 결정하는데 크게 영향을 미치게 된다. 또한 정치체제의 구조도 영향을 미치게 된다. 즉, 정치체제를 구성하는 요소들 간의 유형화된 상호관계를 의미하는

지방정치체제의 구조는 민선단체장 등을 포함하는 개념으로 이들의 기능이 적절하게 상호균형을 유지하면서 정책이 이루어져야만 효과성이 제고될 수 있기 때문이다.

② 사회경제적 요인: 공공부문의 일선기관을 둘러싸고 있는 환경으로서의 사회경제적 요인은 공공부문이 제공하는 각종 공공서비스 수준이나 서비스의 결과에 크게 영향을 미치게 된다. 이러한 사회경제적 특성은 각종 공공서비스가 제공되어 지는 그 지역사회의 특성을 나타내 주는 것으로서 이러한 특성이 각종 서비스의 목표달성을 상대적으로 어렵게 하거나 혹은 쉽게 해줌으로써 활동의 효과성에 영향을 미치게 된다.

③ 행정서비스적 요인: 공공서비스의 질이나 산출결과는 공공서비스 수혜자인 대상 집단이나 대상지역의 특성에 의해서도 크게 영향을 받는다. 왜냐하면 공공부문에서는 해당지역 주민들에 대해 일상생활에 필요한 공공서비스를 제공하는 것을 그 기본내용으로 하고 있기 때문이다.

이상에서와 같은 행정조직 관리체계상의 요인은 공공부문의 다단계의 수직적 계층과 함께 다양한 중앙행정기관과 위임-대리관계에 의한 공동생산구조를 형성하고 있어 발생하는 내부환경적 문제와 공공부문의 효과성에 많은 영향을 미치는 공공서비스의 질로서의 외부요인에 의한 수혜자인 지역주민과 환경에 의해서 영향을 받는다.

따라서 공공부문에서 추진하는 공공서비스는 국민의 행정수요에 초점을 맞추어 일상적인 욕구와 의사를 기준으로 하여 업무수행이 이루어져야 하기 때문에 행정서비스 대상 집단의 요인이 중요한 영향을 미치게 되는 것이다.

이상에서 살펴본 바와 같이 공공부문의 조직효과성은 다양한 내·외부 환경적 요인의 영향을 받는다. 본 논문에서는, 조사대상자들이 인식하는 조직효과성의 개념 속에는 이러한 다양한 내·외적 요인이 녹아 있을 것이라는 전제 아래 조사대상자들의 인식조사를 통해 조직효과성을 측정하고자 한다.

제 3 장 연구모형과 조사설계

제 1 절 연구모형과 가설설정

1. 선행연구의 검토와 연구모형의 작성

연구모형 작성을 위한 기본 관점을 정립하기 위해, 인적자원관리와 조직 효과성의 관계에 관한 선행연구를 검토하고자 한다.

Bird & Beechler(1994)와 Schuler(1989)는 전략적 인적자원관리와 조직 유효성에 대한 연구에서 상황이론에 따른 인사전략 유형이나 인적자원관리 관행들은 기업이 추구하는 조직전략과 적합할 때가 그렇지 못할 때보다 조직성도가 더 높다고 하였다. Youndt et al.(1996)의 연구에서는 요원화와 교육·훈련을 잘 실시하면 종업원들의 기술적 숙련이 증가할 수 있다고 보았으며, 성과평가나 성과에 기초한 보상을 잘 실시하면 종업원들의 작업행동이나 집단 과업시 숙련이 증가할 것이라고 하였다.

Huselid(1995)는 전략적 인적자원관리와 조직성도의 관계에 대한 연구 사례로 고성도(高成果) 작업시스템을 들었다. 고성도 작업시스템에 대한 기존의 연구에서 인적자원관리 시스템은 이직률을 줄이고 생산성과 재무성도를 높이며, 이직률과 생산성은 고성도 작업시스템과 재무성도와와의 관계를 매개하는 것을 보여주었다.

MacDuffie(1995)는 생산조직에서 여유자원의 활용, 작업시스템, 인적자원관리 정책 등이 노동생산성과 품질에 미치는 영향에 관한 연구에서는 다기능 시스템과 고몰입 정책이 노동생산성과 품질에 미치는 영향에 관한 연구에서는 다기능 시스템과 고몰입 정책이 노동생산성에 직접적으로 관계됨을 확인하였다. 또한 Youndt et al.(1996)은 인적자원관리시스템 유형과 제조전략 및 운영성과 간의 관계에 관한 연구에서 인적자원관리시스템은 다차원적인 운영성과(생산성, 효율성, 고객대응 등)에 직접적으로 연계되며, 성과 극대화는 인적자원관리시스템과 제조전략과의 적절한 정렬에 따라 차이를 보였다. Delery & Doty(1996)은 전략적 인적자원관리의 관리

시스템 및 유형은 성과지향 평가, 이익분배, 고용안정 등이 재무성과와 정(+)의 관계에 있음을 규명하였다. Guest(1999)의 경우에는 기업이 채택하는 전략적 상황을 고려하여 이와 연계된 인적자원관리 세부 관행의 성과를 인적자원관리, 행동, 영업 및 재무성으로 구분하여 측정하는 방법을 제시하였다. Sheppeck & Militello(2000)는 전략적 인적자원관리시스템이 조직유효성에 미치는 영향을 사례분석을 통해 요원화, 교육 및 훈련, 작업설계, 종업원관계 향상 등이 종업원의 숙련을 증가시킬 수 있는 유효한 인적자원관리 활동이 된다고 하였다. 한편 국내 연구에서 김영천(2001)은 기업의 인적자원관리 활동을 실천함으로써 종업원들의 인적자본 수준을 끌어올리게 되고 높은 인적자본 수준은 조직성과에 긍정적인 영향을 미친다는 모형과 인적자원관리 활동과 조직성과의 관계에 변화를 줄 수 있는 조절변수로서 통제시스템과 종업원의 일치성의 역할에 대한 연구모형을 제시한 결과 전반적으로는 전략적 인적자원관리의 실행이 직무만족과 팀응집성을 높여주고 이직의도는 낮춘다는 긍정적인 효과가 있다고 하고 조절변수로서 조직구성원의 직무만족을 가장 크게 증대시켜 줄 수 있는 것은 종업원의 일치성이라고 하였다. 사정혜(2000)는 인적자원관리시스템(선택적채용, 상황적합적 보상, 광범위한 훈련 등)을 독립변수로 하고, 조직 내부성과(내부 프로세스와 학습 및 성장 관점)를 종속변수로 하여 연구하여 인적자원관리시스템의 실행은 조직 내부성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 결과를 제시하였다. 손재근(2005)은 “호텔 인적자원관리와 조직성과 연구”에서 인적자원관리의 활동(교육훈련, 임금, 보상 등)과 조직성과(이직의도)와의 관계에서 호텔 종사원에 대한 인적자원관리의 실행은 결과변수인 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이라는 가설에 대해 검증한 결과, 유의성이 없는 것으로 결과를 제시하였다. 허연(2006)은 기업의 전략적 인적자원의 개발과 학습조직의 발전 간에 지식공유문화의 조절효과에 대해 연구하였다. 여기서는 조직 내 학습문화의 존재가 전략적 인적자원 개발에 매우 중요하며 인적자원 개발이 조직 문화에 영향을 미치는 조직은 학습조직을 갖추고 있다는 논리에 따라 조직 내 학습의 총체적인 통합으로 개념화한 전략적 인적자원관리를 독립변수로 하고 학습조직을 결과변수로 하

였으며 이 사이에서 조직 문화나 가치의 공유를 기반으로 한 학습조직 촉진요인으로서의 지식공유문화를 조절변수로 정의한 후 이에 대한 분석결과에 따르면 전략적 인적자원개발은 종속변수인 학습조직과 유의적인 영향을 미친다고 하였고 지식공유문화는 독립변수와 종속변수 사이에서 조절역할을 하는 것으로 결과를 제시하였다.

이상에서의 논의를 바탕으로 전략적 인적자원관리와 조직효과성을 측정하는데 필요한 기본 개념과 측정변수는 <표 6>과 같이 정리될 수 있을 것이다.

<표 6> 인적자원관리와 조직효과성 측정을 위한 기본개념과 측정 변수

조직전략	인적자원 관리활동	인적자원 관리성과	행동성과	영업성과	재무성과
차별화 (혁신) 집중화 (품질) 원가절감	선발 훈련 평가/보상 직무설계 몰입 고용안정	조직몰입 역량향상 유연성 이직률 결근률 직무만족	노력/동기 협력 조직몰입 조직시민행동	· 높음: 생산성 품질 혁신 서비스 · 낮음 : 결근 이직률 갈등 소비자항의	이익증가 투자자본이익 률 증가 ROE ROA 주가상승률 성장률 배당률 토빈 Q 자산증가률

자료: Guest(1999) 연구를 토대로 재작성.

본 연구는 공무원의 전략적 인적자원관리가 조직 효과성 향상에 어느 정도의 영향을 미치는가를 파악하기 위해 서울 소재 공무원을 대상으로 하는 인식조사를 하고자 한다. 이 연구에서 사용하는 독립변수로서의 전략적 인적자원관리 수단으로는, Youndt et al.(1996), 김영천(2001), 이현도(2008) 등이 제시한 척도에 기반하여, 인력계획, 교육훈련, 경력관리, 평가, 성과보상을 선정한다.

그리고 종속변수인 조직효과성의 구성개념으로는 조직몰입, 직무만족,

목표달성도를 선정하였다. 이 중 조직몰입의 구성요소는 차원과 관점이 다양한데 본 논문에서는 조직몰입의 구성요소를 정서적 몰입과 근속몰입의 두 차원으로 구성하였다. 그리고 조직몰입의 구성요소에 대한 측정지표는 Meyer & Allen(1997), Mason(1995), Balfour & Weschler(1996), 조경호(1997), 김호정(2000), 박천오 외(2001:199-224)등이 활용한 측정문항들을 참조하였다. 그 결과 정서적 몰입도에는 조직동일화와 조직순응도 및 조직내재화를, 근속몰입도에는 이직용이성과 이직가능성을 측정지표로 선정하였다.

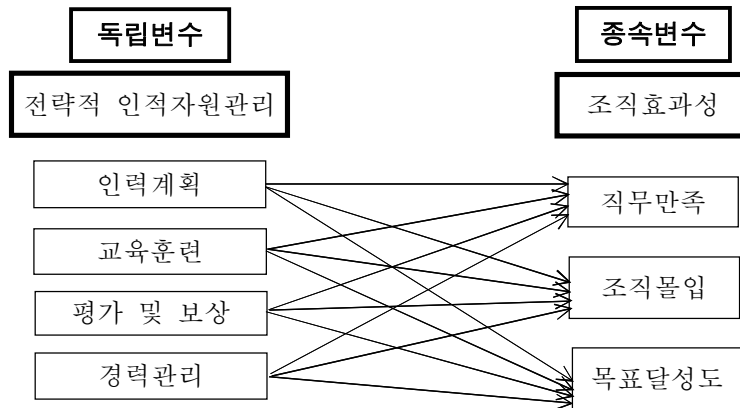
직무만족의 구성요소로는 내재적 만족과 외재적 만족을 원용하여 본 논문에서도 동일하게 구성하였다. 측정항목으로는 Spector(1985), Tsui et al.(1992), 제갈돈 외(2002) 등이 활용한 문항을 중심으로 내재적 만족도에는 직무적합성, 직무자율성, 직무중요성, 직무인정감을, 외재적 만족도에는 보상공정성, 보수공정성, 신분보장공정성으로 측정지표를 구성하였다. 목표달성도는 Etzioni(1964), Queen & Cameron(1983), Epstein(1992), 오을임 외(2002) 등이 활용한 문항들을 중심으로 내적 능률성(능률성), 외적 능률성(신속성), 내적 효과성(업무의 질), 외적 공정성(업무공정성), 고객대응성으로 측정지표를 구성하였다.

<그림 2>는 이와 같은 검토 과정을 거쳐 추출된 주요 변수로 작성한 연구모형이다. 이 연구모형에 전제된 기본 논리는 다음과 같다.

첫째, 독립변수인 공무원의 전략적 인적자원관리 변수 중 종속변수인 조직 효과성에 영향을 미치는 요인은 많이 있지만 본 연구에서 도출된 인력계획, 인력의 교육 훈련, 평가관리 및 성과보상, 경력관리의 4개의 독립변수가 조직효과성에 영향을 미치는 것으로 가정한다. 그리고 분석모형에서 독립변수와 종속변수들 간의 관계는 선형적이며 독립변수에서 종속변수로만 영향을 미치는 단일 방향적 인과관계를 가정한다. 즉, 독립변수와 종속변수는 서로 상호작용하지 않는다는 것을 의미한다.

둘째, 분석모형에서 종속변수에 영향을 미치는 각각의 독립변수들은 서로 독립적이고 배타적인 것으로 가정한다.

<그림 2> 연구모형



2. 가설설정

인적자원관리의 보편적 접근법에 제시된 내용과 공무원조직에서 적용하고 있는 전략적 인적자원관리의 개별 활동의 내용은 공통적으로 선별적 고용, 인력계획, 교육훈련, 승진보상제, 인센티브관리, 성과평가 및 보상 등으로 제시되고 있다. 본 논문에서는 최근에 이르러 직위분류제적 요소의 확대를 통해 공직에의 선발에 있어서 선별적 고용이라는 측면도 적용되고 있지만 전반적으로는 공직에의 기회균등으로 보편적 기준에 의한 고용을 적용하고 있으므로 선별적 고용의 내용을 제외한 인적자원관리의 활동 즉 인력계획, 교육훈련, 성과평가, 승진보상, 인센티브관리, 성과상여금을 많이 실행할수록 조직효과성이 증가할 수 있을 것이라는 논거(Youndt et al, 1996; Sheppeck & Militello, 2000; 김영천, 2001:9-11)로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

공무원의 전략적 인적자원관리가 조직 효과성에 미치는 영향을 살펴본 후, 분석모형을 바탕으로 본 논문에서는 조직 효과성에 각각의 독립변수들이 어느 정도 영향을 미치는가를 분석하기 위하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

1) 전략적인 인적자원관리와 조직효과성 에 관한 가설

Youndt et al.(1996)의 연구에서 전략적 인적자원관리를 실행함으로 인해 구성원의 숙련도가 증가되어 인적자본화가 진행된다는 사실을 이론적으로 논의하면서 인적자본과 생산전략(품질, 제조전략)의 상호 작용효과를 실증분석 하였다. Guest(1997)의 연구에서는 인적자원관리 활동이 인적자원을 인적자본화 할 수 있는 유용한 방법이라는 사실을 주장하기도 하였다. 또한 Sheppeck & Militello(2000)은 전략적 인적자원관리 시스템이 조직유효성에 미치는 영향을 사례분석을 통해 검토하면서 요원화, 교육 및 훈련, 작업 설계, 종업원관계 향상 등이 종업원의 숙련을 증가시키는 데 유효한 인적자원관리 활동이라고 주장하였다.

따라서 본 논문에서는 교육·훈련, 인력계획, 평가 및 성과보상, 경력 관리 등이 조직 효율성을 높이는데 주요 기제로 작용할 것이므로 이러한 논거를 토대로 다음과 같은 가설 H1을 설정하였다.

H1 : 전략적 인적자원관리는 공무원의 조직효과성에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

H1-1-1 : 인력계획은 전문화 세분화될수록 공무원의 직무만족도에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

H1-1-2 : 교육훈련은 프로그램의 내용과 방법이 다양화 될수록 공무원의 직무만족도에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

H1-1-3 : 평가 및 성과보상은 공정하고 명확할수록 공무원의 직무만족도에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

H1-1-4 : 경력관리에 있어서는 경력에 따라 보직이 부여되고 장기적 경력관리 기준이 적용될수록 공무원의 직무만족도에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

H1-2-1 : 인력계획은 전문화 세분화될수록 공무원의 조직몰입도에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

정적 영향을 미칠 것이다.

H1-2-2 : 교육훈련은 프로그램의 내용과 방법이 다양화 될수록 공무원의 조직몰입도에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

H1-2-3 : 평가 및 성과보상은 공정하고 명확할수록 공무원의 조직몰입도에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

H1-2-4 : 경력관리에 있어서는 경력에 따라 보직이 부여되고 장기적 경력관리 기준이 적용될수록 공무원의 조직몰입도에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

H1-3-1 : 인력계획은 전문화 세분화될수록 공무원의 목표달성도에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

H1-3-2 : 교육훈련은 프로그램의 내용과 방법이 다양화될수록 공무원의 목표달성도에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

H1-3-3 : 평가 및 성과보상은 공정하고 명확할수록 공무원의 목표달성도에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

H1-3-4 : 경력관리에 있어서는 경력에 따라 보직이 부여되고 장기적 경력관리 기준이 적용될수록 공무원의 목표달성도에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

2) 인적자원의 매개역할에 대한 가설

전략적 인적자원관리의 실행이 조직구성원의 인적자원수준을 증가시키며, 아울러 조직구성원의 태도에도 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설을 수립하였다. 이들의 선형관계를 보다 자세하게 논의하기 위하여 인적자원관리의 실행이 조직구성원의 태도에 긍정적으로 영향을 미치는 데 있어서 인적자원 수준이 매개역할을 하는가에 대한 가설을 수립하는 것이 타당하다. 일반적으로 매개역할은 선행변수와 결과 변수 사이에 개입하는 변수의 효과를 검정하는 것을 의미한다(Venkatraman, 1989). 본 논문에서 고려하는 인적자원수준은 인적자원관리 활동의 결과가 조직구성원의 긍정적인

태도로 나타나기 위해서 개입되어야 하는 변수로 고려하는 것이 논리적으로 타당하기 때문에 매개변수로서 설정하였다. Roos & Roos(1997)는 기업의 지적자원의 효과를 측정하는 논문을 통하여 인적자원이 조직구성원의 태도와 조직성파에 긍정적인 영향을 미치게 되어 기업의 경쟁력이 증가한다는 연구결과를 제시하였고, 또한 Guest(1997)와 Sheppeck & Militello(2000)은 인적자원이 인적자본으로 기능하기 위해서는 체계적인 교육·훈련을 비롯한 의사결정에의 참여, 성과에 기초한 보상정책 등이 기반으로 작용해야 한다고 주장하였다. 본 논문에서는 인적자원의 특성을 나타내는 매개변수로 인구통계학적 특성변수들을 활용하였다.

H2. 인구통계학적 특성에 따라 전략적 인적자원 관리가 조직 효과성에 미치는 영향에 있어 차이를 보일 것이다.

제 2 절 변수의 정의 및 설문문의 구성

1. 변수의 구성요소 및 측정지표

1) 독립변수(전략적 인적자원관리)

조직이 필요로 하는 사람을 모집하고 퇴직하기까지 이에 관련된 관리 활동은 매우 복잡하고 광범위하다. 따라서 조직의 인적자원관리 시스템을 명확하게 파악하기는 정말 어려운 일이다. 특히, 인적자원관리 활동의 측정과 관련된 부분은 선행연구에 의존할 수밖에 없는 것이 현실이고 측정은 연구자들이 근거로 하는 측면이 다르기 때문에 모든 인적자원관리 활동을 측정한다는 것은 거의 불가능하다고 볼 수 있다. 이에 본 논문에서도 전략적 인적자원관리의 실행을 측정하기 위한 개별활동은 선행연구에서 많이 사용되었던 연구개념들과 항목들을 중심으로 구성하였다.

전략적 인적자원관리 활동을 구성하는 연구개념들은 전통적인 인적자원 관리 활동연구에서 많이 사용해 왔던 인력계획, 교육 및 훈련, 평가제도, 보상 경력관리 등 5가지 (Schuler, 1989; Schuler & Jackson, 1989; Snell

& Dean, 1992; Youndt et al., 1996)를 사용하였는데 이는 전략적 인적자원관리가 보편적 접근법에서 밝힌 바와 같이 보상, 선발 등이 전략적 보상, 전략적 선발 등으로 바뀌어져 기업에서 사용되고 있다는 사실에 착안한 것이다. 따라서 본 논문에서도 기존에 개발되어 있는 척도 (Schuler, 1989; Snell & Dean, 1992; Youndt et al., 1996)를 활용하여 전략적 인적자원관리 활동을 4개의 개별 활동의 집합으로 구성하였다. 다만 평가와 보상은 사안의 연속적 속성을 고려하여 ‘평가 및 성과보상’이라는 단일 변수로 통합하였다. 전략적 인적자원관리를 측정하기 위한 20개 문항은 모두 Likert식 5점 척도를 사용하였으며 무성의한 응답을 가려내기 위하여 몇몇 항목은 역문항(reversed scale)으로 측정하였다.

첫째, 교육·훈련은 공무원들이 조직의 목적에 적합한 능력을 갖출 수 있도록 구성원에 대해 실질적이고 적절한 내용의 훈련을 계획에 의해 실시하는가, 다양한 훈련 프로그램이 갖추어져 있는가 등의 4개 항목으로 측정하였다.

둘째, 성과 보상은 공무원이 조직에 기여한 대가로서 조직이 공무원에게 제공하는 반대급부를 의미하는데 유능한 인력의 확보와 유지 측면에서 보상의 수준정도(실적에 근거한 보상)와 보상결정의 외적 공정성, 동기부여 차원에서 개인의 능력과 공헌의 인정여부 등 4개 항목으로 측정하였다. 그리고 평가제도는 종업원의 성과를 평가하기 위한 공식적 기준이 존재하는가와 평가제도의 근거를 어디에 두고 있는가, 성과평가제도의 기준이 공정한가 등의 3개 항목으로 측정하였다.

셋째, 경력관리는 조직의 인력수요를 기반으로 종업원에게 향후 경력 기회를 알려주고 종업원의 욕구를 만족시키기 위한 활동으로 볼 수 있는데 경력경로의 명확성과 개인의 경력에 대한 조직의 관심, 다양한 경력경로의 존재 등을 5개 항목으로 측정하였다.

넷째, 인력계획은 조직이 필요로 하는 기술과 능력을 갖춘 인력의 선발을 위해 조직이 합리적이고 체계적인 기준을 적용하고 있는지 얼마나 세심한 주의를 기울이는가의 여부에 대하여 4개 항목으로 측정하였다.

2) 종속변수(조직 효과성)

결과변수로 사용하는 조직효과성의 경우, 인사 및 조직관련 연구에서 빈번하게 사용되고 있는 조직효과성(organizational effectiveness)을 사용하였는데 이는 직무만족, 조직몰입, 목표달성도로 세분화된다(Authur, 1992, 1994; Huselid, 1995; Huselid et al., 1997).

첫째, 직무만족은 조직구성원들이 현재 수행하는 직무조건에 대하여 가지고 있는 긍정적인 정서상태를 의미하는 것이다. 본 연구에서는 내재적 직무만족만을 측정하는데 내재적 직무만족은 직무나 직무경험을 평가할 때 발생하는 유쾌하고 긍정적인 정서상태로 정의된다. 직무만족은 총 7개의 항목으로 측정하였다.

둘째, 조직몰입은 구성원들이 조직에 대해 감정적으로 느끼는 애착, 조직에 동화되는 것, 조직에 남으려는 성향 등을 의미한다. 조직몰입에서 가장 중요한 점은 자발적으로 조직을 위한다는 마음가짐이 포함되었을 때 진정한 의미의 조직몰입이라고 할 수 있는 것이다(Angle & Perry, 1981; Schein, 1983) 조직몰입은 총 5개의 항목으로 측정하였다.

셋째, 목표달성도는 부서 차원의 목표 성과치를 측정하였는데, 조직구성원의 성과·산출물로 정의(Schein, 1983)할 수 있다. 본 논문에서는 부서에 구성원이 달성하는 성과의 정도를 의미한다고 정의하고, 다른 구성원과의 업무 추진, 문제해결에 있어서의 합의정도 등의 5항목으로 측정하였다.

2. 설문지 구성

본 조사를 위한 설문 구성은 독립변수로서의 전략적 인적자원관리는 Pfeffer(1998)의 공무원 조직에서의 인적자원관리 활동 측정항목과 국내 김영천(2001:61-68) 이현도(2008:61-83)의 자료를 활용하여 인력계획 4문항, 교육훈련 4문항 평가제도 4문항, 인센티브 성과보상 4문항, 경력관리 5문항 등 5개 요인 20문항을 반영하였다. 그리고 종속변수인 조직 효과성은 김태룡(2004:23-47)의 조직 효과성 척도를 본 논문에 맞게 응용하여 직무

만족도 7문항, 조직몰입 5문항, 목표달성도 5문항 등 총 17문항을 5점 척도로 반영하였다.

① 전략적 인적자원관리 : 선행연구들을 통해 제시된 인적자원관리의 보편적 접근법에서 공통적으로 사용되어 왔던 인적자원관리의 개별 활동은 선별적 인력계획, 교육훈련, 성과평가, 보상, 경력관리 등이 제시되고 있다 (MacDuffie, 1995; Youndit et al., 1996; Dalaney & Huselid, 1996; Pfeffer, 1998). 이는 공무원조직에서의 인적자원관리 활동과 크게 다르지 않음에 착안하여 본 연구에서는 기존에 개발되어 있는 척도(김영천, 2001: 61-68)를 수정·활용하여 전략적 인적자원관리 5개의 활동 중에서 본 연구에 적합한 인력계획, 교육훈련, 성과보상, 경력관리의 4개 요인에 20문항으로 Likert 식 5점 척도로 측정하였다.

② 조직 효과성 : 인적자원관리 결과변수로서의 조직 효과성 측정기준에 대해서는 한국 행정연구원의 민원업무 처리에 대한 국민 만족도 조사에서는 민원처리절차, 해당직원의 업무처리 방식 및 능력, 해당직원에 대한 고객응대 태도, 민원처리결과, 정책에 대한 만족도 등의 지표를 사용하여 김태룡(2004:23-47)은 직무만족도, 조직몰입, 목표달성도를 사용하였다. 또한 서울특별시에서는 노력성, 서비스의 질, 지역복지자원 동원능력, 공평성 등을 지표로 사용하였다. 본 논문에서는 상기한 선행연구를 바탕으로 김태룡(2004:23-47)이 사용한 직무만족도, 조직몰입, 목표달성도, 민원처리, 목표중심 평가, 서비스양, 만족도 17문항을 5점 척도로 반영하였다.

<표 7> 설문지 구성 내역

	요인		측정 지표	설문항	
독립변수	교육훈련		교육 기회 제공	I -1	
			교육 훈련프로그램 보편화	I -2	
			교육 훈련 내용의 적절성	I -3	
			교육 훈련의 장려	I -4	
	평가 및 성과보상		성과평가의 명확성	I -5	
			성과평가의 적절성	I -6	
			공정한 평가	I -7	
			성과평가의 구성원 지지	I -8	
			적정한 보상	I -9	
			보상과 불이익의 공정 일관성	I -10	
			수당 차등지급	I -11	
			경력관리		장기적 경력관리
	명확한 경력관리	I -13			
	과업의 중요도	I -14			
	경력상 진로희망	I -15			
	경력에 따른 보직 부여	I -16			
	인력계획		참여도	I -17	
			직무세분화	I -18	
			외부 전문 인력 조달	I -19	
			장기적, 조직적 지향 시스템	I -20	
종속변수	직무 만족도		내재적 만족도	직무 적합성	Ⅱ-1
				직무 자율성	Ⅱ-2
				직무 중요성	Ⅱ-3
				직무 인정성	Ⅱ-4
			외재적 만족도	기회 공정성	Ⅱ-5
				보수 공정성	Ⅱ-6
				조직 평가도	Ⅱ-7
	조직 몰입		정서적 몰입도	조직 일치감	Ⅱ-8
				조직 헌신감	Ⅱ-9
				조직 존중감	Ⅱ-10
			근속 몰입도	직무 자신감	Ⅱ-11
				직무 가능성	Ⅱ-12
	목표달성도		업무 능률성	Ⅱ-13	
			업무 신속성	Ⅱ-14	
			업무 태도	Ⅱ-15	
			업무 수행	Ⅱ-16	
			업무 대응	Ⅱ-17	
인구통계적요인			성별, 연령, 결혼여부, 직급, 직렬, 교육정도, 근무년수, 근무지	Ⅲ-1-8	

제 3 절 표본추출과 통계분석

본 연구의 분석단위는 서울특별시 공무원을 대상으로 하였다. 조사대상의 표본추출을 위해 서울시 공무원의 일정한 수의 모집단을 일정한 기준에 따라 구분하고, 각 계층별로 단순 무작위추출 방법을 적용하는 층화표본추출법 중 각 계층이 차지하는 크기에 비례하여 표본크기를 정하는 비례층화추출법에 의하여 직급별로 설정한다. 이렇게 추출된 표본집단은 질문지법에 의한 상호 연관된 질문들을 통해 측정을 함으로써 측정의 타당성을 확보할 수 있을 것이다.

<표 8> 연구조사대상

소 재	대 상	인 원
서울특별시	일반직 공무원	800명
계		800명

본 연구의 실증분석을 위하여 실험결과를 SPSS WIN 12.0 프로그램을 이용하여 분석한다. 이에 따른 통계처리는 다음과 같이 실시한다.

첫째, 인구통계학적 변수들을 살펴보기 위해 빈도분석을 실시하였다.

둘째, 설문지에서 활용된 측정척도의 타당성을 측정하기 위한 목적으로 요인분석과 신뢰도를 측정하기 위한 신뢰도 분석(reliability analysis)으로 Chronbach's α 값을 측정하였다.

셋째, 전략적 인적자원관리가 생산성에 미치는 영향 요인들에 대한 각 집단간의 인식 차이를 검증하기 위해 t-검증 및 일원배치 분산분석(one way ANOVA)을 실시한다.

넷째, 공무원의 전략적 인적자원관리가 조직효과성에 미치는 영향을 검증하기 위하여 다중회귀분석을 실시하였다.

제 4 장 실증분석

제 1 절 응답자의 인구통계학적 특성

응답자의 인구통계학적 특성에 대해 알아보기 위하여 빈도분석을 하였다. 그 결과는 <표9>와 같다. 분석결과 성별은 남자 567명(77.0%), 여자 169명(23.0%)으로 나타났고, 연령은 20대 78명(10.6%), 30대 221명(30.0%), 40대 318명(43.2%), 50대 119명(16.2%)으로 나타났다.

결혼여부는 기혼 571명(77.6%), 미혼 165명(22.4%)으로 나타났고, 직급은 9급 24명(3.3%), 8급 199명(27.0%), 7급 296명(40.2%), 6급 106명(14.4%), 5급 111명(15.1%)으로 나타났다.

직렬은 기술직 314명(42.7%), 세무직 247명(33.6%), 행정직 141명(19.25%)으로 나타났고, 최종학력은 고졸이하 61명(8.3%), 전문대졸 101명(13.7%), 대학교 졸 516명(70.1%), 대학원 이상 58명(7.9%)으로 나타났다.

근무년수는 3년 미만 136명(18.5%), 3-5년 45명(6.1%), 6-10년 65명(8.8%), 11-15년 119명(16.2%), 16-20년 180명(24.5%), 21년 이상 191명(26.0%)으로 나타났고, 근무지는 시청 322명(43.85%), 국세청 247명(34.95%), 구청 150명(20.4%)으로, 기타는 17명으로 나타났다.

<표 9> 응답자의 인구통계학적 특성

구분		빈도	퍼센트
성별	남	567	77.0
	여	169	23.0
연령	20대	78	10.6
	30대	221	30.0
	40대	318	43.2
	50대	119	16.2
결혼여부	기혼	571	77.6
	미혼	165	22.4
직급	9급	24	3.3
	8급	199	27.0
	7급	296	40.2
	6급	106	14.4
	5급	111	15.1
직렬	행정직	141	19.2
	기술직	314	42.7
	세무직	247	33.6
	기타직	34	4.6
최종학력	고졸이하	61	8.3
	전문대졸	101	13.7
	대학교졸	516	70.1
	대학원이상	58	7.9
근무년수	3년 미만	136	18.5
	3-5년	45	6.1
	6-10년	65	8.8
	11-15년	119	16.2
	16-20년	180	24.5
	21년 이상	191	26.0
근무지	시청	322	43.8
	구청	150	20.4
	국세청	247	34.9
	기타	17	1.0
합계		736	100.0

제 2 절 측정도구의 타당성 및 신뢰도 검증

본 논문에서 사용된 문항의 타당성을 검증하고, 공통요인을 찾아내 변수로 활용하기 위해 요인분석을 실시하였다. 요인분석(factor analysis)은 일련의 관측된 변수에 근거하여 직접 관측되지 않은 요인을 확인하기 위한 것으로 수많은 변수들을 적은 수의 몇 가지 요인으로 묶어줌으로써 그 내용을 단순화하는 것이 목적이다. 그러한 각 문항을 몇 가지 소수의 요인으로 묶어줌으로써 각 문항들이 동일한 개념을 측정하는지 곧 타당성이 있는지를 파악할 수 있다.

본 논문에서는 요인추출법으로 주성분분석법(principal components)을 실시하였으며, 지정한 고유치 이상의 값을 갖는 요인만을 추출하였다. 요인회전과 관련하여 베리맥스(varimax)회전을 실시하였다. 베리맥스는 요인을 단순화하기 위한 방법으로 일반적으로 널리 사용되는 방법이다. 각 변수의 요인간의 상관관계의 정도를 나타내는 요인적재량(factor loading)의 수용기준은 보통 $\pm .30$ 이상이면 유의하다고 보지만 보다 엄격한 기준은 $\pm .40$ 이상이다. 따라서 본 논문에서는 $\pm .40$ 이상을 기준으로 선택하였다. 각 요인이 전체 분산에 대해 설명할 수 있는 정도를 나타내 주는 고유치(eigen value)는 1 이상을 기준으로 하였다. 곧 본 논문의 요인분석은 고유치 1 이상, 요인적재량 $\pm .40$ 이상을 기준으로 하여 직각회전방법 중 베리맥스 회전을 사용하여 도출하였다.

또한 본 논문에서 다 문항 척도로 측정된 문항이 동질적인 문항들로 구성되어있는지 신뢰도를 검증하기 위해 문항간의 내적 일치도를 보는 Cronbach's α 계수를 산출하였다. 일반적으로 신뢰도의 척도인 Cronbach's α 값은 정해진 기준이 없지만 .60 이상이면 신뢰도가 있다고 보며 .50 이상이면 분석하는데 큰 문제가 없는 것으로 본다.

1. 인적자원관리 문항의 타당성 및 신뢰도 검증

<표 10> 인적자원관리 문항의 타당성 및 신뢰도 검증

문항	성분			
	평가보상	교육훈련	경력관리	인력계획
7. 개인의 업무실적 및 기여도에 따라 공정한 평가가 이루어진다.	.824	.159	.181	.139
6. 직원들의 성과를 평가하는 내용과 방법은 적절하다.	.801	.245	.159	.177
8. 성과평가가 공정하여 모든 조직구성원이 지지하고 있다.	.794	.175	.242	.236
5. 개인의 성과평가를 위한 명확한 기준이 적용된다.	.755	.331	.115	.169
10. 보상이나 불이익을 줄 때 공정하고 일관성이 있다.	.743	.111	.243	.196
9. 내가 일에 기울이는 노력에 비례하여 적절한 수준의 보상을 받고 있다.	.672	.148	.244	.142
11. 직원들이 받는 수당은 집단 혹은 개인성과에 따라 차등 지급된다.	.435	.128	.125	.264
2. 직무를 수행 과정 중 교육 훈련프로그램을 한 번씩 거치는 것이 보편화 되어있다.	.128	.792	.110	.063
4. 직원들이 특정분야에 대한 전문적 지식과 숙련을 쌓도록 교육훈련을 장려한다.	.190	.769	.081	.194
1. 업무와 관련하여 다양한 교육훈련프로그램과 기회가 제공된다.	.201	.749	.200	.076
3. 교육훈련 내용과 방법은 나의 직무수행능력을 향상시키는데 적절하다.	.285	.730	.155	.105
13. 우리 조직은 대체로 명확한 경력관리의 기준을 가지고 있다.	.266	.158	.830	.147
12. 우리 조직에서는 장기적 경력관리 제도가 도입·운영되고 있다.	.243	.176	.827	.161
16. 능력이 뛰어난 직원은 경력에 따라 보직이 부여된다.	.228	.108	.596	.398
15. 나의 상사는 내가 원하는 경력상의 진로희망에 대해 알고 있다.	.227	.184	.554	.289
19. 개방적 절차에 의해 외부 전문 인력 조달이 수월하다.	.145	-.011	.066	.799
20. 인력개발이 장기적, 조직적 지향시스템으로 관리된다.	.297	.232	.271	.665
18. 직무세분화를 통해 인력계획이 투명하다.	.337	.159	.269	.660
17. 다계층적 직무전문화로 높은 참여도를 요구받고 있다.	.158	.168	.267	.624
고유값	4.369	2.799	2.604	2.517
분산%	22.992	14.730	13.706	13.248
신뢰도	.898	.822	.822	.785

<표 10>은 인적자원관리에 대한 20개의 문항에 대하여 요인분석을 실시한 결과이다. 그 결과 1개의 문항이 제거, 총 4개의 요인이 도출되었고 각 요인을 구성하는 문항들의 중심개념을 바탕으로 요인 명을 부여하였다. 이 4개의 요인 적재 값이 ± 0.4 이상으로 나타나 인적자원관리를 설명하는

요인으로 적합한 것으로 나타나 추출된 요인은 타당성이 확보된 것으로 분석되었으며 신뢰도 또한 모두 .6 이상으로 나타나 신뢰할 수 있는 수준인 것으로 볼 수 있다.

2. 조직효과성 문항의 타당성 및 신뢰도 검증

<표 11> 인적자원관리에 대한 타당성 및 신뢰도 검증

문항	성분		
	목표달성도	직무만족도	조직몰입도
15. 우리 조직은 최선을 다해 업무를 수행하고 있다.	.804	.095	.293
16. 조직의 운영 방침이 잘 수행되고 있다.	.776	.270	.201
17. 우리 조직은 고객응대 및 민원업무에 대해 잘 대응하고 있다.	.755	.063	.233
14. 우리 조직은 업무에 대한 신속한 반응이 잘 이루어지고 있다.	.738	.314	.155
13. 직무처리시 능률적으로 업무가 진행되고 있다.	.526	.498	.267
5. 승진이나 승급 등의 기회 보상이 공평하다.	.265	.744	.059
6. 조직에서 받고 있는 보수는 직무에 비례하여 공정하다.	.240	.697	-.026
2. 조직이 내게 맡긴 직무에 대해 나는 자율성을 갖고 있다.	.075	.692	.362
4. 조직이 내게 맡긴 직무를 통해 조직으로부터 인정을 받고 있다.	.113	.639	.478
1. 조직이 내게 맡긴 직무는 나에게 적합하다.	.081	.611	.524
8. 이 조직이 잘되는 것이 내가 잘 되는 것이다.	.254	.131	.759
9. 이 조직을 위해서라면 내 업무이외의 일을 맡겨도 기꺼이 하겠다.	.334	.088	.746
10. 이 조직에 근무하는 것을 자랑스럽게 생각한다.	.387	.211	.681
3. 조직이 내게 맡긴 직무는 나에게 매우 중요하다.	.143	.485	.577
고유값	3.138	3.038	2.842
분산%	22.416	21.699	20.303
신뢰도	.862	.811	.812

<표 11>은 조직효과성에 대한 17개의 문항에 대하여 요인분석을 실시한 결과이다. 그 결과 3개의 문항이 제거, 총 3개의 요인이 도출되었고 각 요인을 구성하는 문항들의 중심개념을 바탕으로 요인 명을 부여하였다. 이 3개의 요인 적재 값이 ± 0.4 이상으로 나타나 조직효과성을 설명하는 요인으로 적합한 것으로 나타나 추출된 요인은 타당성이 확보된 것으로 분석되었으며 신뢰도 또한 모두 .6 이상으로 나타나 신뢰할 수 있는 수준인 것으로 볼 수 있다.

제 3 절 인구통계학적 특성에 따른 집단 간 차이 분석

인구통계학적 특성에 따라 전략적 인적관리 및 조직효과성에 차이가 있는지를 알아보기 위하여 독립표본 t-test 및 일원변량분석(one way ANOVA)을 실시한 결과이다.

1. 전략적 인적자원관리

성별에 따라 전략적 인적자원관리에 대한 인식에 차이가 있는지를 알아보기 위하여 독립표본 t-test를 실시한 결과 <표12>와 같다. 분석결과 전반적인 전략적 인적자원관리 인식과 하위요인별 교육훈련, 평가보상 인식에 있어 통계적으로 유의미한 차이가 나타났다($p<.05$).

먼저 전반적인 인적자원관리 인식에 있어 남자($m=3.04$)가 여자($m=2.94$)에 비해 상대적으로 높게 나타났으며, 하위요인별, 교육훈련, 평가보상 인식에 있어서도 남자의 경우 여자에 비해 높게 나타나 차이를 보였다.

<표 12> 성별에 따른 전략적 인적자원관리에 대한 인식 차이

구분	성별				t	p
	남		여			
	평균	표준편차	평균	표준편차		
교육훈련	3.54	.643	3.39	.676	2.648**	.008
평가보상	2.91	.641	2.78	.490	2.361*	.018
경력관리	2.96	.673	2.91	.576	.985	.325
인력계획	2.88	.601	2.80	.565	1.516	.130
인적자원관리	3.04	.525	2.94	.436	2.404*	.016

* $p<.05$, ** $p<.01$

<표 13>은 연령에 따른 전략적 인적자원관리에 대한 인식에 차이가 있는지를 알아보기 위하여 일원변량분석(one way ANOVA)을 실시한 결과이다. 분석결과 인력계획에 대한 인식에 있어 통계적으로 유의미한 차이가 나타났으며($p<.05$), 20대($m=2.95$), 30대($m=2.93$), 40대($m=2.82$), 50대($m=2.76$)순으로 나타나 비교적 연령이 적을수록 인력계획에 대한 인식이 높게 나타나는 경향을 보였다.

<표 13> 연령에 따른 전략적 인적자원관리에 대한 인식 차이

구분	연령								F	p
	20대		30대		40대		50대			
	평균	표준편차	평균	표준편차	평균	표준편차	평균	표준편차		
교육훈련	3.43	.682	3.44	.675	3.53	.636	3.58	.632	1.704	.165
평가보상	2.93	.711	2.90	.591	2.85	.606	2.85	.598	.575	.631
경력관리	3.05	.687	3.02	.622	2.90	.637	2.87	.708	2.598	.051
인력계획	2.95	.739	2.93	.637	2.82	.535	2.76	.532	3.239*	.022
인적자원관리	3.07	.604	3.05	.523	3.00	.490	2.99	.457	.726	.537

*p<.05

<표 14>는 결혼여부에 따른 전략적 인적자원관리에 대한 인식에 차이가 있는지를 알아보기 위하여 독립표본 t-test를 실시한 결과이다. 분석결과 인력계획에 대한 인식에 있어 통계적으로 유의미한 차이가 나타났으며 (p<.05), 미혼의 경우 기혼에 비해 인력계획에 대한 인식이 높게 나타나는 경향을 보였다.

<표 14> 결혼여부에 따른 전략적 인적자원관리에 대한 인식 차이

구분	결혼여부				t	p
	기혼		미혼			
	평균	표준편차	평균	표준편차		
교육훈련	3.52	.648	3.43	.669	1.645	.100
평가보상	2.87	.606	2.91	.630	-.838	.402
경력관리	2.93	.650	3.03	.654	-1.827	.068
인력계획	2.83	.566	2.95	.673	-2.304*	.021
인적자원관리	3.01	.495	3.05	.550	-.985	.325

*p<.05

<표 15>은 직급에 따른 전략적 인적자원관리에 대한 인식에 차이가 있는지를 알아보기 위하여 일원변량분석(one way ANOVA)을 실시한 결과이다. 분석결과 교육훈련, 경력관리, 인력계획에 대한 인식에 있어 통계적

으로 유의미한 차이가 나타났으며($p<.05$), 대체적으로 교육훈련에 대한 인식에 있어서는 직급이 낮을수록, 경력관리, 인력계획에 대한 인식에 있어서는 직급이 높을수록 높게 나타나는 경향을 보였다.

<표 15> 직급에 따른 전략적 인적자원관리에 대한 인식 차이

구분	직급										F	p
	9급		8급		7급		6급		5급			
	평균	표준편차	평균	표준편차	평균	표준편차	평균	표준편차	평균	표준편차		
교육훈련	3.75	.542	3.53	.639	3.52	.623	3.35	.702	3.49	.709	2.533*	.039
평가보상	2.86	.557	2.88	.613	2.84	.595	2.82	.550	3.03	.699	2.157	.072
경력관리	2.76	.845	2.89	.644	2.93	.660	2.97	.529	3.13	.682	3.134*	.014
인력계획	2.75	.532	2.79	.517	2.84	.598	2.87	.554	3.02	.722	3.099*	.015
인적자원관리	3.00	.531	3.00	.488	3.00	.488	2.97	.465	3.14	.609	2.079	.082

* $p<.05$

<표 16>는 직렬에 따른 전략적 인적자원관리에 대한 인식에 차이가 있는지를 알아보기 위하여 일원변량분석(one way ANOVA)을 실시한 결과이다. 분석결과 전반적인 인적자원관리 인식과 하위요인별 평가보상, 인력계획 인식에 있어 통계적으로 유의미한 차이가 나타났다($p<.05$).

먼저 전반적인 인적자원관리 인식에 있어서는 세무직($m=3.09$)의 경우 기술직($m=3.01$)이나 행정직($m=2.91$)에 비해 높은 것으로 나타났으며, 하위요인별 평가보상, 인력계획 인식에 있어서는 세무직의 경우 가장 높게 나타나는 경향을 보였다.

<표 16> 직렬에 따른 전략적 인적자원관리에 대한 인식 차이

구분	직렬								F	p
	행정직		기술직		사무직		기타직			
	평균	표준편차	평균	표준편차	평균	표준편차	평균	표준편차		
교육훈련	3.47	.656	3.52	.644	3.51	.678	3.43	.545	.341	.796
평가보상	2.73	.562	2.86	.611	3.00	.623	2.80	.585	6.609**	.000
경력관리	2.86	.666	2.95	.639	2.98	.664	3.07	.626	1.372	.250
인력계획	2.73	.600	2.84	.535	2.94	.652	3.00	.547	4.372**	.005
인적자원관리	2.91	.480	3.01	.494	3.09	.538	3.03	.453	3.735*	.011

*p<.05, **p<.01

<표 17>는 최종학력에 따른 전략적 인적자원관리에 대한 인식에 차이가 있는지를 알아보기 위하여 일원변량분석(one way ANOVA)을 실시한 결과이다. 분석결과 최종학력에 따라서는 다소 차이는 있으나 통계적으로 유의미한 정도의 차이는 나타나지 않았다(p>.05).

<표 17> 최종학력에 따른 전략적 인적자원관리에 대한 인식 차이

구분	최종학력								F	p
	고졸이하		전문대 졸		대학교 졸		대학원 이상			
	평균	표준편차	평균	표준편차	평균	표준편차	평균	표준편차		
교육훈련	3.46	.590	3.49	.687	3.50	.650	3.60	.691	.573	.633
평가보상	2.81	.542	2.85	.522	2.89	.632	2.90	.645	.365	.778
경력관리	2.89	.648	3.04	.650	2.95	.642	2.88	.748	1.045	.372
인력계획	2.89	.589	2.83	.568	2.86	.605	2.81	.550	.309	.819
인적자원관리	2.98	.423	3.02	.460	3.02	.524	3.02	.531	.123	.946

<표 18>은 근무년수에 따른 전략적 인적자원관리에 대한 인식에 차이가 있는지를 알아보기 위하여 일원변량분석(one way ANOVA)을 실시한 결과이다. 분석결과 교육훈련, 평가보상, 인력계획 인식에 있어 통계적으로 유의미한 차이가 나타났으며(p<.05), 비교적 근무년수가 길수록 교육훈련

에 대한 인식은 높게 나타난 반면 평가보상이나 인력계획에 대한 인식은 낮게 나타나는 경향을 보였다.

<표 18> 근무년수에 따른 전략적 인적자원관리에 대한 인식 차이

구분	근무년수												F	p
	3년 미만		3-5년		6-10년		11-15년		16-20년		21년 이상			
	평균	표준 편차	평균	표준 편차	평균	표준 편차	평균	표준 편차	평균	표준 편차	평균	표준 편차		
교육훈련	3.47	.710	3.26	.690	3.46	.653	3.43	.587	3.53	.598	3.62	.675	2.872*	.014
평가보상	3.01	.682	2.78	.557	2.91	.589	2.84	.547	2.79	.585	2.89	.629	2.368*	.038
경력관리	3.10	.672	2.93	.534	3.00	.638	2.95	.627	2.90	.629	2.87	.693	2.198	.053
인력계획	3.01	.689	2.77	.636	2.92	.658	2.88	.547	2.79	.551	2.80	.535	2.971*	.012
인적자원관리	3.13	.591	2.91	.508	3.05	.531	3.00	.452	2.97	.475	3.02	.492	2.032	.072

*p<.05

<표 19>은 근무지에 따른 전략적 인적자원관리에 대한 인식에 차이가 있는지를 알아보기 위하여 일원변량분석(one way ANOVA)을 실시한 결과이다. 분석결과 전반적인 인적자원관리 인식과 하위요인별 평가보상, 인력계획 인식에 있어 통계적으로 유의미한 차이가 나타났다(p<.05).

먼저 전반적인 인적자원관리 인식에 있어서는 국세청(m=3.10)의 경우 시청(m=3.00)이나 구청(m=2.92)에 비해 높은 것으로 나타났으며, 하위요인별 평가보상, 인력계획에 있어서는 국세청의 경우 구청이나 시청에 비해 높은 것으로 나타나 다소 차이를 보였다.

<표 19> 근무지에 따른 전략적 인적자원관리에 대한 인식 차이

구분	근무지								F	p
	시청		구청		국세청		기타			
	평균	표준편차	평균	표준편차	평균	표준편차	평균	표준편차		
교육훈련	3.52	.630	3.44	.661	3.51	.679	3.93	.426	1.456	.225
평가보상	2.85	.593	2.70	.560	3.01	.638	3.27	.391	9.491**	.000
경력관리	2.92	.656	2.93	.616	2.98	.665	3.46	.636	1.985	.115
인력계획	2.82	.549	2.77	.549	2.96	.659	3.00	.520	4.267**	.005
인적자원관리	3.00	.494	2.92	.450	3.10	.548	3.39	.145	5.484**	.001

**p<.01

2. 조직효과성

<표 20>는 성별에 따라 조직효과성에 차이가 있는지를 알아보기 위하여 독립표본 t-test를 실시한 결과이다. 분석결과 전반적인 조직효과성과 하위요인별 직무만족도, 조직몰입도, 목표달성도에 있어 통계적으로 유의미한 차이가 나타났다(p<.05).

먼저 전반적인 조직효과성에 있어 남자(m=3.43)가 여자(m=3.28)에 비해 상대적으로 높게 나타났으며, 하위요인별, 직무만족도, 조직몰입도, 목표달성도에 있어도 남자의 경우 여자에 비해 높게 나타나 다소 차이를 보였다.

<표 20> 성별에 따른 조직효과성 차이

구분	성별				t	p
	남		여			
	평균	표준편차	평균	표준편차		
직무만족도	3.17	.572	3.00	.549	3.471**	.001
조직몰입도	3.62	.680	3.47	.689	2.411*	.016
목표달성도	3.55	.571	3.43	.550	2.525*	.012
조직효과성	3.43	.512	3.28	.448	3.537**	.000

*p<.05, **p<.01

<표 21>은 연령에 따른 조직효과성에 차이가 있는지를 알아보기 위하여 일원변량분석(one way ANOVA)을 실시한 결과이다. 분석결과 조직몰입도에 있어 통계적으로 유의미한 차이가 나타났으며($p<.05$), 50대($m=3.66$)나 40대($m=3.64$)의 경우 20대($m=3.50$)나 30대($m=3.49$)에 비해 조직몰입 정도가 높은 것으로 나타나 차이를 보였다.

<표 21> 연령에 따른 조직효과성 차이

구분	연령								F	p
	20대		30대		40대		50대			
	평균	표준편차	평균	표준편차	평균	표준편차	평균	표준편차		
직무만족도	3.08	.635	3.10	.565	3.17	.544	3.10	.611	1.067	.362
조직몰입도	3.50	.681	3.49	.720	3.64	.648	3.66	.696	3.006*	.030
목표달성도	3.43	.588	3.50	.597	3.55	.543	3.55	.567	1.133	.335
조직효과성	3.32	.535	3.35	.525	3.44	.480	3.41	.484	2.001	.112

* $p<.05$

<표 22>는 결혼여부에 따른 조직효과성에 차이가 있는지를 알아보기 위하여 독립표본 t-test를 실시한 결과이다. 분석결과 전반적인 조직효과성과 하위요인별 직무만족도, 조직몰입도, 목표달성도에 있어 대체적으로 기혼의 경우 미혼에 비해 높게 나타나는 경향을 보였으나 통계적으로 유의미한 정도의 차이는 나타나지 않았다($p>.05$).

<표 22> 결혼여부에 따른 조직효과성 차이

구분	결혼여부				t	p
	기혼		미혼			
	평균	표준편차	평균	표준편차		
직무만족도	3.15	.568	3.07	.582	1.477	.140
조직몰입도	3.60	.689	3.51	.662	1.651	.099
목표달성도	3.54	.573	3.48	.553	1.185	.236
조직효과성	3.41	.499	3.33	.506	1.867	.062

<표 23>는 직급에 따른 조직효과성에 차이가 있는지를 알아보기 위하여 일원변량분석(one way ANOVA)을 실시한 결과이다. 분석결과 전반적인 조직효과성과 하위요인별 직무만족도, 조직몰입도, 목표달성도에 있어 대체적으로 직급이 낮을수록 높게 나타나는 경향을 보였으나 통계적으로 유의미한 정도의 차이는 나타나지 않았다($p>.05$).

<표 23> 직급에 따른 조직효과성 차이

구분	직급										F	p
	9급		8급		7급		6급		5급			
	평균	표준편차	평균	표준편차	평균	표준편차	평균	표준편차	평균	표준편차		
직무만족도	3.19	.645	3.19	.537	3.13	.556	3.00	.603	3.14	.612	2.052	.085
조직몰입도	3.72	.634	3.62	.669	3.58	.701	3.45	.674	3.60	.678	1.517	.195
목표달성도	3.58	.650	3.53	.559	3.55	.548	3.48	.577	3.48	.619	.443	.778
조직효과성	3.48	.553	3.43	.495	3.41	.484	3.29	.491	3.38	.550	1.778	.131

<표 24>은 직렬에 따른 조직효과성에 차이가 있는지를 알아보기 위하여 일원변량분석(one way ANOVA)을 실시한 결과이다. 분석결과 전반적인 조직효과성과 하위요인별 직무만족도, 조직몰입도, 목표달성도에 있어 통계적으로 유의미한 차이가 나타났다($p<.05$).

먼저 전반적인 조직효과성에 있어서는 기술직($m=3.48$)의 경우 행정직($m=3.35$)이나 세무직($m=3.32$)에 비해 높은 것으로 나타났으며, 하위요인별 직무만족도, 조직몰입도, 목표달성도에 있어서도 기술직의 경우 가장 높게 나타나는 경향을 보였다.

<표 24> 직렬에 따른 조직효과성 차이

구분	직렬								F	p
	행정직		기술직		사무직		기타직			
	평균	표준편차	평균	표준편차	평균	표준편차	평균	표준편차		
직무만족도	3.08	.552	3.20	.553	3.10	.587	2.94	.645	3.295*	.020
조직몰입도	3.54	.668	3.70	.653	3.43	.709	3.70	.643	7.896**	.000
목표달성도	3.49	.562	3.59	.546	3.45	.601	3.59	.503	2.957*	.032
조직효과성	3.35	.479	3.48	.488	3.32	.528	3.37	.435	5.040**	.002

*p<.05, **p<.01

<표 25>은 최종학력에 따른 조직효과성에 차이가 있는지를 알아보기 위하여 일원변량분석(one way ANOVA)을 실시한 결과이다. 분석결과 조직몰입도에 있어 통계적으로 유의미한 차이가 나타났으며(p<.05), 대학원 이상(m=3.83)의 경우 고졸 이하(m=3.62), 전문대 졸(m=3.60), 대학교 졸(m=3.55)에 비해 조직몰입 정도가 높은 것으로 나타나 차이를 보였다.

<표 25> 최종학력에 따른 조직효과성 차이

구분	최종학력								F	p
	고졸이하		전문대 졸		대학교 졸		대학원 이상			
	평균	표준편차	평균	표준편차	평균	표준편차	평균	표준편차		
직무만족도	3.03	.464	3.16	.479	3.13	.576	3.13	.754	.716	.542
조직몰입도	3.62	.551	3.60	.666	3.55	.702	3.83	.644	3.068*	.027
목표달성도	3.49	.480	3.61	.539	3.51	.580	3.53	.599	.967	.408
조직효과성	3.35	.381	3.44	.461	3.38	.517	3.45	.540	.761	.516

*p<.05

<표 26>은 근무년수에 따른 조직효과성에 차이가 있는지를 알아보기 위하여 일원변량분석(one way ANOVA)을 실시한 결과이다. 분석결과 조직몰입도에 있어 통계적으로 유의미한 차이가 나타났으며(p<.05), 비교적 근무년수가 길수록 조직몰입 정도도 높게 나타나는 경향을 보였다.

<표 26> 근무년수에 따른 조직효과성 차이

구분	근무년수												F	p
	3년 미만		3-5년		6-10년		11-15년		16-20년		21년 이상			
	평균	표준편차	평균	표준편차	평균	표준편차	평균	표준편차	평균	표준편차	평균	표준편차		
직무만족도	3.11	.608	3.00	.622	3.12	.596	3.06	.482	3.18	.538	3.17	.603	1.281	.270
조직몰입도	3.54	.711	3.42	.783	3.47	.664	3.45	.642	3.65	.641	3.71	.690	3.499**	.004
목표달성도	3.51	.592	3.46	.602	3.43	.602	3.52	.513	3.53	.549	3.59	.583	1.016	.407
조직효과성	3.37	.535	3.29	.555	3.32	.540	3.33	.420	3.43	.478	3.47	.510	2.165	.056

**p<.01

<표 27>는 근무지에 따른 조직효과성에 차이가 있는지를 알아보기 위하여 일원변량분석(one way ANOVA)을 실시한 결과이다. 분석결과 전반적인 조직효과성과 하위요인별 조직몰입도에 있어 통계적으로 유의미한 차이가 나타났다(p<.05).

먼저 전반적인 조직효과성에 있어서는 시청(m=3.46)의 경우 구청(m=3.37)나 국세청(m=3.33)에 비해 높은 것으로 나타났으며, 하위요인별 조직몰입에 있어서도 시청(m=3.68)의 경우 구청(m=3.58)나 국세청(m=3.46)에 비해 높은 것으로 나타나 다소 차이를 보였다.

<표 27> 근무지에 따른 조직효과성 차이

구분	근무지								F	p
	시청		구청		국세청		기타			
	평균	표준편차	평균	표준편차	평균	표준편차	평균	표준편차		
직무만족도	3.19	.567	3.06	.500	3.10	.607	2.97	.725	2.179	.089
조직몰입도	3.68	.684	3.58	.608	3.46	.712	3.67	.544	5.371**	.001
목표달성도	3.57	.563	3.53	.523	3.47	.605	3.54	.223	1.567	.196
조직효과성	3.46	.510	3.37	.414	3.33	.533	3.35	.313	3.477*	.016

*p<.05, **p<.01

제 4 절 가설의 검증

1. 가설 1의 검증

H1 : 전략적 인적자원관리는 공무원의 조직효과성에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

H1-1-1 : 인력계획은 전문화 세분화될수록 공무원의 직무만족도에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

H1-1-2 : 교육훈련은 프로그램의 내용과 방법이 다양화될수록 공무원의 직무만족도에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

H1-1-3 : 평가 및 성과보상은 공정하고 명확할수록 공무원의 직무만족도에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

H1-1-4 : 경력관리에 있어서는 경력에 따라 보직이 부여되고 장기적 경력관리 기준이 적용될수록 공무원의 직무만족도에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

전략적 인적자원관리(교육훈련, 평가보상, 경력관리, 인력계획)이 직무만족도에 미치는 영향을 검증하기 위하여 다중회귀분석을 실시한 결과는 <표 28>과 같다. 분석결과 회귀모형의 설명력은 45.4%이고, 회귀식은 통계적으로 유의한 것으로 분석되었다($F=153.798$, $p<.01$). 독립변수별로는 교육훈련, 평가보상, 경력관리, 인력계획 요인이 직무만족도에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다($p<.01$). 즉 평가보상 요인을 강조할 때 직무만족도는 .371의 상승이 있는 것으로 나타났고, 경력관리 요인을 강조할 때 직무만족도는 .177의 상승이, 인력계획 요인을 강조할 때 직무만족도는 .151의 상승이, 교육훈련 요인을 강조할 때 직무만족도는 .114의 상승이 있는 것으로 나타났다.

따라서 공무원들의 직무만족도 향상을 위한 교육훈련, 평가보상, 경력관리, 인력계획 등의 전략적 인적자원관리는 효과적인 것으로 볼 수 있다.

<표 28> 전략적 인적자원관리가 직무만족도에 미치는 영향

구분	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률	F	R ²
	B	표준오차	베타				
(상수)	.911	.098		9.297	.000		
교육훈련	.100	.029	.114	3.502**	.000	153.798**	.454
평가보상	.346	.036	.371	9.747**	.000		
경력관리	.155	.033	.177	4.690**	.000		
인력계획	.145	.036	.151	4.066**	.000		

종속변수: 직무만족도

**p<.01

H1-2-1 : 인력계획은 전문화 세분화될수록 공무원의 조직몰입도에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

H1-2-2 : 교육훈련은 프로그램의 내용과 방법이 다양화될수록 공무원의 조직몰입도에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

H1-2-3 : 평가 및 성과보상은 공정하고 명확할수록 공무원의 조직몰입도에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

H1-2-4 : 경력관리에 있어서는 경력관리에 따라 보직이 부여되고 장기적 경력기준이 적용될수록 공무원의 조직몰입도에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

<표 29>는 전략적 인적자원관리(교육훈련, 평가보상, 경력관리, 인력계획)이 조직몰입도에 미치는 영향을 검증하기 위하여 다중회귀분석을 실시한 결과이다. 분석결과 회귀모형의 설명력은 23.4%이고, 회귀식은 통계적으로 유의한 것으로 분석되었다($F=57.008$, $p<.01$). 독립변수별로는 교육훈련, 평가보상, 경력관리, 인력계획 요인이 조직몰입도에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다($p<.05$). 즉, 경력관리 요인을 강조할 때 조직몰입도는 .193의 상승이 있는 것으로 나타났고, 교육훈련 요인을 강조할 때 조직몰입도는 .176의 상승이, 평가보상 요인을 강조할 때 조

직몰입도는 .125의 상승이, 인력계획 요인을 강조할 때 조직몰입도는 .113의 상승이 있는 것으로 나타났다.

따라서 공무원들의 조직몰입도 향상을 위한 교육훈련, 평가보상, 경력관리, 인력계획 등의 전략적 인적자원관리는 효과적인 것으로 볼 수 있다.

<표 29> 전략적 인적자원관리가 조직몰입도에 미치는 영향

구분	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률	F	R ²
	B	표준오차	베타				
(상수)	1.566	.139		11.262	.000		
교육훈련	.184	.040	.176	4.552**	.000		
평가보상	.140	.050	.125	2.770**	.006	57.008**	.234
경력관리	.203	.047	.193	4.317**	.000		
인력계획	.130	.051	.113	2.567*	.010		

종속변수: 조직몰입도

*p<.05, **p<.01

H1-3-1 : 인력계획은 전문화 세분화될수록 공무원의 목표달성도에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

H1-3-2 : 교육훈련은 프로그램의 내용과 방법이 다양화될수록 공무원의 목표달성도에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

H1-3-3 : 평가 및 성과보상은 공정하고 명확할수록 공무원의 목표달성도에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

H1-3-4 : 경력관리에 있어서는 경력에 따라 보직이 부여되고 장기적 경력관리 기준이 적용될수록 공무원의 목표달성도에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

<표 30>은 전략적 인적자원관리(교육훈련, 평가보상, 경력관리, 인력계획)이 목표달성도에 미치는 영향을 검증하기 위하여 다중회귀분석을 실시한 결과이다. 분석결과 회귀모형의 설명력은 36.2%이고, 회귀식은 통계적으로 유의한 것으로 분석되었다(F=105.299, p<.01). 독립변수별로는 교육훈

련, 평가보상, 경력관리, 인력계획 요인이 목표달성도에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다($p < .01$). 즉 인력계획 요인을 강조할 때 목표달성도는 .261의 상승이 있는 것으로 나타났고, 경력관리 요인을 강조할 때 목표달성도는 .182의 상승이, 평가보상 요인을 강조할 때 직무만족도는 .155의 상승이, 교육훈련 요인을 강조할 때 목표달성도는 .147의 상승이 있는 것으로 나타났다.

따라서 공무원들의 목표달성도 향상을 위한 교육훈련, 평가보상, 경력관리, 인력계획 등의 전략적 인적자원관리는 효과적인 것으로 볼 수 있다.

<표 30> 전략적 인적자원관리가 목표달성도에 미치는 영향

구분	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률	F	R ²
	B	표준오차	베타				
(상수)	1.478	.105		14.018	.000		
교육훈련	.128	.031	.147	4.174**	.000	105.299**	.362
평가보상	.145	.038	.155	3.783**	.000		
경력관리	.158	.036	.182	4.446**	.000		
인력계획	.250	.038	.261	6.520**	.000		

종속변수: 목표달성도

** $p < .01$

2. 가설 2의 검증

H2. 인구통계학적 특성에 따라 전략적 인적자원 관리가 조직 효과성에 미치는 영향에 있어 차이를 보일 것이다.

H2-1 : 성별에 따라 전략적 인적자원 관리가 조직효과성에 미치는 영향에 있어 차이를 보일 것이다.

H2-1-1 : 성별에 따라 전략적 인적자원 관리가 직무만족도에 미치는 영향에 있어 차이를 보일 것이다.

H2-1-2 : 성별에 따라 전략적 인적자원 관리가 조직몰입도에 미치는 영향에 있어 차이를 보일 것이다.

H2-1-3 : 성별에 따라 전략적 인적자원 관리가 목표달성도에 미치는 영향에 있어 차이를 보일 것이다.

<표 31> 성별에 따라 전략적 인적자원관리가 조직효과성에 미치는 영향

구분	직무만족도		조직몰입도		목표달성도	
	β	t	β	t	β	t
(상수)		8.655		10.767		13.469
교육훈련	.109	3.340**	.172	4.449**	.144	4.071**
평가보상	.366	9.652**	.122	2.700**	.153	3.711**
경력관리	.181	4.791**	.196	4.368**	.184	4.498**
인력계획	.150	4.052**	.112	2.553*	.261	6.508**
성별(d)	.070	2.555*	.048	1.478	.044	1.498
F	125.275**		46.117**		84.831**	
R ²	.458		.235		.363	

*p<.05, **p<.01

가변수 : 성별(d) = 남자

<표 31>은 성별에 따라 전략적 인적자원 관리가 조직효과성에 미치는 영향을 검증하기 위하여 다중회귀분석을 실시한 결과이다. 또한 범주변수들은 회귀분석에 적합하게 dummy 변수¹¹⁾화하여 실시하였다. 분석결과 먼저 직무만족도에 있어 종합모델의 모형 적합성을 살펴보면, 직무만족도를 설명하기 위한 모델은 F값이 125.275로 0.01 유의수준에서 통계적으로 유의미하였고, 결정계수의 값은 .458로 투입된 독립변수들이 직무만족도의 전체분산의 약 45.8% 설명하는 것으로 나타났다.

직무만족도에 영향을 미치는 유의미한 변수들을 살펴보면, 교육훈련($\beta = .109$, $p < .01$), 평가보상($\beta = .366$, $p < .01$), 경력관리($\beta = .181$, $p < .01$), 인력계획($\beta = .150$, $p < .01$)이 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 성별 요인은 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다($p < .05$). 이는 같은 수준의 전략적 인적자원 관리 하에서 남자의 경우 여자보다 직무만족도가 더 높게 나타남을 의미한다. 따라서 성별

11) 더미변수(dummy variable) : 일반적으로 회귀분석에서 독립변수는 흔히 간격척도, 혹은 비율척도로 측정되지만 경우에 따라 명목척도로 측정된 자료가 사용될 수 있다. 이 경우 독립변수를 더미변수(dummy variable)라고 한다.

에 따라 전략적 인적자원 관리가 직무만족도에 미치는 영향은 차이가 있는 것으로 볼 수 있다.

또한 조직몰입도에 있어 종합모델의 모형 적합성을 살펴보면, 조직몰입도를 설명하기 위한 모델은 F값이 46.117로 0.01 유의수준에서 통계적으로 유의미하였고, 결정계수의 값은 .235로 투입된 독립변수들이 조직몰입도의 전체분산의 약 23.5% 설명하는 것으로 나타났다.

조직몰입도에 영향을 미치는 유의미한 변수들을 살펴보면, 교육훈련($\beta = .172, p < .01$), 평가보상($\beta = .122, p < .01$), 경력관리($\beta = .196, p < .01$), 인력계획($\beta = .112, p < .05$)이 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 성별 요인은 통계적으로 유의미한 것으로 나타나지 않았다($p > .05$). 즉 성별에 따라 전략적 인적자원관리가 조직몰입도에 미치는 영향은 차이가 있다고 말하기 어렵다.

마지막으로 목표달성도에 있어 종합모델의 모형 적합성을 살펴보면, 목표달성도를 설명하기 위한 모델은 F값이 84.831로 0.01 유의수준에서 통계적으로 유의미하였고, 결정계수의 값은 .363로 투입된 독립변수들이 목표달성도의 전체분산의 약 36.3% 설명하는 것으로 나타났다.

목표달성도에 영향을 미치는 유의미한 변수들을 살펴보면, 교육훈련($\beta = .144, p < .01$), 평가보상($\beta = .153, p < .01$), 경력관리($\beta = .184, p < .01$), 인력계획($\beta = .261, p < .01$)이 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 성별 요인은 통계적으로 유의미한 것으로 나타나지 않았다($p > .05$). 즉 성별에 따라 전략적 인적자원관리가 목표달성도에 미치는 영향은 차이가 있다고 말하기 어렵다.

H2-2 : 연령에 따라 전략적 인적자원 관리가 조직효과성에 미치는 영향에 있어 차이를 보일 것이다.

H2-2-1 : 연령에 따라 전략적 인적자원 관리가 직무만족도에 미치는 영향에 있어 차이를 보일 것이다.

H2-2-2 : 연령에 따라 전략적 인적자원 관리가 조직몰입도에 미치는 영향에 있어 차이를 보일 것이다.

H2-2-3 : 연령에 따라 전략적 인적자원 관리가 목표달성도에 미치는
영향에 있어 차이를 보일 것이다.

<표 32> 연령에 따라 전략적 인적자원관리가 조직효과성에 미치는 영향

구분	직무만족도		조직몰입도		목표달성도	
	β	t	β	t	β	t
(상수)		9.782		11.651		14.269
교육훈련	.099	3.016**	.151	3.899**	.128	3.607**
평가보상	.373	9.868**	.126	2.832**	.157	3.859**
경력관리	.187	4.963**	.208	4.674**	.193	4.748**
인력계획	.159	4.305**	.129	2.945**	.273	6.831**
연령(20대)	-.085	-2.941**	-.082	-2.412*	-.097	-3.126**
연령(30대)	-.091	-3.051**	-.125	-3.566**	-.075	-2.326*
연령(50대)	-.038	-1.320	.014	.398	.010	.333
F	91.172**		35.851**		63.132**	
R ²	.462		.249		.372	

*p<.05, **p<.01

가변수 : 연령(d) = 40대

<표 32>는 연령에 따라 전략적 인적자원 관리가 조직효과성에 미치는 영향을 검증하기 위하여 다중회귀분석을 실시한 결과이다. 또한 범주변수들은 회귀분석에 적합하게 dummy 변수화하여 실시하였다. 분석결과 먼저 직무만족도에 있어 종합모델의 모형 적합성을 살펴보면, 직무만족도를 설명하기 위한 모델은 F값이 91.172로 0.01 유의수준에서 통계적으로 유의미하였고, 결정계수의 값은 .462로 투입된 독립변수들이 직무만족도의 전체 분산의 약 46.2% 설명하는 것으로 나타났다.

직무만족도에 영향을 미치는 유의미한 변수들을 살펴보면, 교육훈련(β = .099, $p < .01$), 평가보상(β = .373, $p < .01$), 경력관리(β = .187, $p < .01$), 인력계획(β = .159, $p < .01$)이 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 연령에 따라서는 20대(β = -.085, $p < .01$), 30대(β = -.091, $p < .01$)의 경우 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 이는 같은 수준의 전략적 인적자원 관리 하에서 20·30대의 경우 40대보다 직무만족도가 더 낮게 나타남을 의미하며 50대의 경우 40대와 통계적으로 유의적 차이는 나타나지

않았다. 따라서 연령에 따라 전략적 인적자원 관리가 직무만족도에 미치는 영향은 차이가 있는 것으로 볼 수 있다.

또한 조직몰입도에 있어 종합모델의 모형 적합성을 살펴보면, 조직몰입도를 설명하기 위한 모델은 F값이 35.851로 0.01 유의수준에서 통계적으로 유의미하였고, 결정계수의 값은 .249로 투입된 독립변수들이 조직몰입도의 전체분산의 약 24.9% 설명하는 것으로 나타났다.

조직몰입도에 영향을 미치는 유의미한 변수들을 살펴보면, 교육훈련($\beta = .151, p < .01$), 평가보상($\beta = .126, p < .01$), 경력관리($\beta = .208, p < .01$), 인력계획($\beta = .129, p < .01$)이 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 연령에 따라서는 20대($\beta = -.082, p < .05$), 30대($\beta = -.125, p < .01$)의 경우 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 이는 같은 수준의 전략적 인적자원 관리 하에서 20·30대의 경우 40대보다 조직몰입도가 더 낮게 나타남을 의미하며 50대의 경우 40대와 유의적 차이는 나타나지 않았다. 따라서 연령에 따라 전략적 인적자원 관리가 조직몰입도에 미치는 영향은 차이가 있는 것으로 볼 수 있다.

마지막으로 목표달성도에 있어 종합모델의 모형 적합성을 살펴보면, 목표달성도를 설명하기 위한 모델은 F값이 63.132로 0.01 유의수준에서 통계적으로 유의미하였고, 결정계수의 값은 .372로 투입된 독립변수들이 목표달성도의 전체분산의 약 37.2% 설명하는 것으로 나타났다.

목표달성도에 영향을 미치는 유의미한 변수들을 살펴보면, 교육훈련($\beta = .128, p < .01$), 평가보상($\beta = .157, p < .01$), 경력관리($\beta = .193, p < .01$), 인력계획($\beta = .273, p < .01$)이 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 연령에 따라서는 20대($\beta = -.097, p < .01$), 30대($\beta = -.075, p < .05$)의 경우 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 이는 같은 수준의 전략적 인적자원 관리 하에서 20·30대의 경우 40대보다 목표달성도가 더 낮게 나타남을 의미하며 50대의 경우 40대와 유의적 차이는 나타나지 않았다. 따라서 연령에 따라 전략적 인적자원 관리가 목표달성도에 미치는 영향은 차이가 있는 것으로 볼 수 있다.

H2-3 : 결혼여부에 따라 전략적 인적자원 관리가 조직효과성에 미치는 영향에 있어 차이를 보일 것이다.

H2-3-1 : 결혼여부에 따라 전략적 인적자원 관리가 직무만족도에 미치는 영향에 있어 차이를 보일 것이다.

H2-3-2 : 결혼여부에 따라 전략적 인적자원 관리가 조직몰입도에 미치는 영향에 있어 차이를 보일 것이다.

H2-3-3 : 결혼여부에 따라 전략적 인적자원 관리가 목표달성도에 미치는 영향에 있어 차이를 보일 것이다.

<표 33> 결혼여부에 따라 전략적 인적자원관리가 조직효과성에 미치는 영향

구분	직무만족도		조직몰입도		목표달성도	
	β	t	β	t	β	t
(상수)		8.010		10.082		12.687
교육훈련	.103	3.162**	.166	4.278**	.137	3.888**
평가보상	.371	9.816**	.125	2.788**	.156	3.806**
경력관리	.183	4.855**	.198	4.437**	.186	4.574**
인력계획	.159	4.300**	.120	2.739**	.268	6.707**
결혼여부(d)	.085	3.121**	.078	2.404*	.075	2.546*
F	126.457**		47.061**		86.168**	
R ²	.460		.239		.367	

*p<.05, **p<.01

가변수 : 결혼여부(d) = 기혼

<표 33>은 결혼여부에 따라 전략적 인적자원 관리가 조직효과성에 미치는 영향을 검증하기 위하여 다중회귀분석을 실시한 결과이다. 또한 범주 변수들은 회귀분석에 적합하게 dummy 변수화하여 실시하였다. 분석결과 먼저 직무만족도에 있어 종합모델의 모형 적합성을 살펴보면, 직무만족도를 설명하기 위한 모델은 F값이 126.457로 0.01 유의수준에서 통계적으로 유의미하였고, 결정계수의 값은 .460로 투입된 독립변수들이 직무만족도의 전체분산의 약 46.0% 설명하는 것으로 나타났다.

직무만족도에 영향을 미치는 유의미한 변수들을 살펴보면, 교육훈련($\beta=.103$, $p<.01$), 평가보상($\beta=.371$, $p<.01$), 경력관리($\beta=.183$, $p<.01$), 인력계획($\beta=.159$, $p<.01$)이 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나

타났으며, 결혼여부 요인은 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다($p<.05$). 이는 같은 수준의 전략적 인적자원 관리 하에서 기혼의 경우 미혼보다 직무만족도가 더 높게 나타남을 의미한다. 따라서 결혼여부에 따라 전략적 인적자원 관리가 직무만족도에 미치는 영향은 차이가 있는 것으로 볼 수 있다.

또한 조직몰입도에 있어 종합모델의 모형 적합성을 살펴보면, 조직몰입도를 설명하기 위한 모델은 F값이 47.061로 0.01 유의수준에서 통계적으로 유의미하였고, 결정계수의 값은 .239로 투입된 독립변수들이 조직몰입도의 전체분산의 약 23.9% 설명하는 것으로 나타났다.

조직몰입도에 영향을 미치는 유의미한 변수들을 살펴보면, 교육훈련($\beta=.166, p<.01$), 평가보상($\beta=.125, p<.01$), 경력관리($\beta=.198, p<.01$), 인력계획($\beta=.120, p<.01$)이 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 타났으며, 결혼여부 요인은 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다($p<.01$). 이는 같은 수준의 전략적 인적자원 관리 하에서 기혼의 경우 미혼보다 조직몰입도가 더 높게 나타남을 의미한다. 따라서 결혼여부에 따라 전략적 인적자원 관리가 조직몰입도에 미치는 영향은 차이가 있는 것으로 볼 수 있다.

마지막으로 목표달성도에 있어 종합모델의 모형 적합성을 살펴보면, 목표달성도를 설명하기 위한 모델은 F값이 86.168로 0.01 유의수준에서 통계적으로 유의미하였고, 결정계수의 값은 .367로 투입된 독립변수들이 목표달성도의 전체분산의 약 36.7% 설명하는 것으로 나타났다.

목표달성도에 영향을 미치는 유의미한 변수들을 살펴보면, 교육훈련($\beta=.137, p<.01$), 평가보상($\beta=.156, p<.01$), 경력관리($\beta=.186, p<.01$), 인력계획($\beta=.268, p<.01$)이 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 타났으며, 결혼여부 요인은 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다($p<.05$). 이는 같은 수준의 전략적 인적자원 관리 하에서 기혼의 경우 미혼보다 목표달성도가 더 높게 나타남을 의미한다. 따라서 결혼여부에 따라 전략적 인적자원 관리가 목표달성도에 미치는 영향은 차이가 있는 것으로 볼 수 있다.

H2-4 : 직급에 따라 전략적 인적자원 관리가 조직효과성에 미치는 영향에 있어 차이를 보일 것이다.

H2-4-1 : 직급에 따라 전략적 인적자원 관리가 직무만족도에 미치는 영향에 있어 차이를 보일 것이다.

H2-4-2 : 직급에 따라 전략적 인적자원 관리가 조직몰입도에 미치는 영향에 있어 차이를 보일 것이다.

H2-4-3 : 직급에 따라 전략적 인적자원 관리가 목표달성도에 미치는 영향에 있어 차이를 보일 것이다.

<표 34> 직급에 따라 전략적 인적자원관리가 조직효과성에 미치는 영향

구분	직무만족도		조직몰입도		목표달성도	
	β	t	β	t	β	t
(상수)		9.309		11.143		13.916
교육훈련	.091	2.795**	.158	4.042**	.130	3.651**
평가보상	.370	9.803**	.123	2.727**	.162	3.946**
경력관리	.193	5.128**	.205	4.575**	.193	4.734**
인력계획	.164	4.454**	.122	2.770**	.271	6.773**
직급(9급)	.026	.931	.039	1.168	.017	.555
직급(8급)	.047	1.591	.033	.924	-.001	-.025
직급(6급)	-.074	-2.519*	-.060	-1.706	-.032	-.992
직급(5급)	-.071	-2.398*	-.035	-1.004	-.106	-3.299**
F	81.130**		29.638**		54.922**	
R ²	.466		.238		.370	

*p<.05, **p<.01

가변수 : 직급(d) = 7급

<표 34>는 직급에 따라 전략적 인적자원 관리가 조직효과성에 미치는 영향을 검증하기 위하여 다중회귀분석을 실시한 결과이다. 또한 범주변수들은 회귀분석에 적합하게 dummy 변수화하여 실시하였다. 분석결과 먼저 직무만족도에 있어 종합모델의 모형 적합성을 살펴보면, 직무만족도를 설명하기 위한 모델은 F값이 81.130로 0.01 유의수준에서 통계적으로 유의미하였고, 결정계수의 값은 .466으로 투입된 독립변수들이 직무만족도의 전

체분산의 약 46.6% 설명하는 것으로 나타났다.

직무만족도에 영향을 미치는 유의미한 변수들을 살펴보면, 교육훈련($\beta = .091, p < .01$), 평가보상($\beta = .370, p < .01$), 경력관리($\beta = .193, p < .01$), 인력계획($\beta = .164, p < .01$)이 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 직급에 따라서는 6급($\beta = -.074, p < .05$), 5급($\beta = -.071, p < .05$)의 경우 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 이는 같은 수준의 전략적 인적자원 관리 하에서 5·6급의 경우 7급보다 직무만족도가 더 낮게 나타남을 의미하며 8·9급의 경우 7급과 유의적 차이는 나타나지 않았다. 따라서 직급에 따라 전략적 인적자원 관리가 직무만족도에 미치는 영향은 차이가 있는 것으로 볼 수 있다.

또한 조직몰입도에 있어 종합모델의 모형 적합성을 살펴보면, 조직몰입도를 설명하기 위한 모델은 F값이 29.638로 0.01 유의수준에서 통계적으로 유의미하였고, 결정계수의 값은 .238로 투입된 독립변수들이 조직몰입도의 전체분산의 약 23.8% 설명하는 것으로 나타났다.

조직몰입도에 영향을 미치는 유의미한 변수들을 살펴보면, 교육훈련($\beta = .158, p < .01$), 평가보상($\beta = .123, p < .01$), 경력관리($\beta = .205, p < .01$), 인력계획($\beta = .122, p < .01$)이 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 직급 요인은 통계적으로 유의미한 것으로 나타나지 않았다($p > .05$). 즉 직급에 따라 전략적 인적자원관리가 조직몰입도에 미치는 영향은 다르지 않은 것으로 볼 수 있다.

마지막으로 목표달성도에 있어 종합모델의 모형 적합성을 살펴보면, 목표달성도를 설명하기 위한 모델은 F값이 54.922로 0.01 유의수준에서 통계적으로 유의미하였고, 결정계수의 값은 .370로 투입된 독립변수들이 목표달성도의 전체분산의 약 37.0% 설명하는 것으로 나타났다.

목표달성도에 영향을 미치는 유의미한 변수들을 살펴보면, 교육훈련($\beta = .130, p < .01$), 평가보상($\beta = .162, p < .01$), 경력관리($\beta = .193, p < .01$), 인력계획($\beta = .271, p < .01$)이 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 직급에 따라서는 5급($\beta = -.106, p < .01$)의 경우 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 이는 같은 수준의 전략적 인적자원 관리 하에서 5

급의 경우 7급보다 목표달성도가 더 낮게 나타남을 의미하며 6·8·9급의 경우 7급과 유의적 차이는 나타나지 않았다. 따라서 직급에 따라 전략적 인적자원 관리가 목표달성도에 미치는 영향은 차이가 있는 것으로 볼 수 있다.

H2-5 : 직렬에 따라 전략적 인적자원 관리가 조직효과성에 미치는 영향에 있어 차이를 보일 것이다.

H2-5-1 : 직렬에 따라 전략적 인적자원 관리가 직무만족도에 미치는 영향에 있어 차이를 보일 것이다.

H2-5-2 : 직렬에 따라 전략적 인적자원 관리가 조직몰입도에 미치는 영향에 있어 차이를 보일 것이다.

H2-5-3 : 직렬에 따라 전략적 인적자원 관리가 목표달성도에 미치는 영향에 있어 차이를 보일 것이다.

<표 35> 직렬에 따라 전략적 인적자원관리가 조직효과성에 미치는 영향

구분	직무만족도		조직몰입도		목표달성도	
	β	t	β	t	β	t
(상수)		9.767		11.917		14.310
교육훈련	.101	3.158**	.162	4.298**	.136	3.905**
평가보상	.386	10.206**	.160	3.600**	.183	4.470**
경력관리	.171	4.585**	.175	3.990**	.168	4.162**
인력계획	.167	4.563**	.124	2.879**	.271	6.848**
직렬(행정직)	-.026	-.878	-.058	-1.697	-.020	-.620
직렬(세무직)	-.139	-4.718**	-.217	-6.272**	-.157	-4.915**
직렬(기타직)	-.099	-3.585**	-.008	-.258	-.012	-.406
F	95.613**		40.057**		65.742**	
R ²	.474		.271		.381	

** p<.01

가변수 : 직렬(d) = 기술직

<표 35>는 직렬에 따라 전략적 인적자원 관리가 조직효과성에 미치는 영향을 검증하기 위하여 다중회귀분석을 실시한 결과이다. 또한 범주변수들은 회귀분석에 적합하게 dummy 변수화하여 실시하였다. 분석결과 먼저

직무만족도에 있어 종합모델의 모형 적합성을 살펴보면, 직무만족도를 설명하기 위한 모델은 F값이 95.613로 0.01 유의수준에서 통계적으로 유의미하였고, 결정계수의 값은 .474로 투입된 독립변수들이 직무만족도의 전체 분산의 약 47.4% 설명하는 것으로 나타났다.

직무만족도에 영향을 미치는 유의미한 변수들을 살펴보면, 교육훈련($\beta = .101, p < .01$), 평가보상($\beta = .386, p < .01$), 경력관리($\beta = .171, p < .01$), 인력계획($\beta = .167, p < .01$)이 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 직렬에 따라서는 세무직($\beta = -.139, p < .01$), 기타직($\beta = -.099, p < .01$)의 경우 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 이는 같은 수준의 전략적 인적자원 관리 하에서 세무직과 기타직의 경우 기술직보다 직무만족도가 더 낮게 나타남을 의미하며 행정직의 경우 기술직과 유의적 차이는 나타나지 않았다. 따라서 직렬에 따라 전략적 인적자원 관리가 직무만족도에 미치는 영향은 차이가 있는 것으로 볼 수 있다.

또한 조직몰입도에 있어 종합모델의 모형 적합성을 살펴보면, 조직몰입도를 설명하기 위한 모델은 F값이 40.057로 0.01 유의수준에서 통계적으로 유의미하였고, 결정계수의 값은 .271로 투입된 독립변수들이 조직몰입도의 전체분산의 약 27.1% 설명하는 것으로 나타났다.

조직몰입도에 영향을 미치는 유의미한 변수들을 살펴보면, 교육훈련($\beta = .162, p < .01$), 평가보상($\beta = .160, p < .01$), 경력관리($\beta = .175, p < .01$), 인력계획($\beta = .124, p < .01$)이 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 직렬에 따라서는 세무직($\beta = -.217, p < .01$)의 경우 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 이는 같은 수준의 전략적 인적자원 관리 하에서 세무직의 경우 기술직보다 조직몰입도가 더 낮게 나타남을 의미하며 행정직이나 기타직의 경우 행정직과 유의적 차이는 나타나지 않았다. 따라서 직렬에 따라 전략적 인적자원 관리가 조직몰입도에 미치는 영향은 차이가 있는 것으로 볼 수 있다.

마지막으로 목표달성도에 있어 종합모델의 모형 적합성을 살펴보면, 목표달성도를 설명하기 위한 모델은 F값이 65.742로 0.01 유의수준에서 통계적으로 유의미하였고, 결정계수의 값은 .381로 투입된 독립변수들이 목표

달성도의 전체분산의 약 38.1% 설명하는 것으로 나타났다.

목표달성도에 영향을 미치는 유의미한 변수들을 살펴보면, 교육훈련($\beta=.136, p<.01$), 평가보상($\beta=.183, p<.01$), 경력관리($\beta=.168, p<.01$), 인력계획($\beta=.271, p<.01$)이 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다으며, 직렬에 따라서는 세무직($\beta=-.157, p<.01$)의 경우 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 이는 같은 수준의 전략적 인적자원 관리 하에서 세무직의 경우 기술직보다 목표달성도가 더 낮게 나타남을 의미하며 행정직이나 기타직의 경우 행정직과 유의적 차이는 나타나지 않았다. 따라서 직렬에 따라 전략적 인적자원 관리가 목표달성에 미치는 영향은 차이가 있는 것으로 볼 수 있다.

H2-6 : 최종학력에 따라 전략적 인적자원 관리가 조직효과성에 미치는 영향에 있어 차이를 보일 것이다.

H2-6-1 : 최종학력에 따라 전략적 인적자원 관리가 직무만족도에 미치는 영향에 있어 차이를 보일 것이다.

H2-6-2 : 최종학력에 따라 전략적 인적자원 관리가 조직몰입도에 미치는 영향에 있어 차이를 보일 것이다.

H2-6-3 : 최종학력에 따라 전략적 인적자원 관리가 목표달성도에 미치는 영향에 있어 차이를 보일 것이다.

<표 36> 최종학력에 따라 전략적 인적자원관리가 조직효과성에 미치는 영향

구분	직무만족도		조직몰입도		목표달성도	
	β	t	β	t	β	t
(상수)		9.250		11.023		13.787
교육훈련	.114	3.490**	.169	4.386**	.147	4.165**
평가보상	.370	9.717**	.125	2.784**	.158	3.849**
경력관리	.173	4.554**	.198	4.428**	.174	4.247**
인력계획	.155	4.157**	.115	2.636**	.266	6.622**
학력(고졸이하)	-.032	-1.160	.039	1.194	-.001	-.027
학력(전문대졸)	.022	.785	.025	.765	.062	2.064*
학력(대학원이상)	.003	.109	.112	3.424**	.016	.539
F	88.115**		34.786**		60.925**	
R ²	.453		.243		.363	

*p<.05, **p<.01

가변수 : 최종학력(d) = 대학교 졸

<표 36>은 최종학력에 따라 전략적 인적자원 관리가 조직효과성에 미치는 영향을 검증하기 위하여 다중회귀분석을 실시한 결과이다. 또한 범주 변수들은 회귀분석에 적합하게 dummy 변수화하여 실시하였다. 분석결과 먼저 직무만족도에 있어 종합모델의 모형 적합성을 살펴보면, 직무만족도를 설명하기 위한 모델은 F값이 88.115로 0.01 유의수준에서 통계적으로 유의미하였고, 결정계수의 값은 .453으로 투입된 독립변수들이 직무만족도의 전체분산의 약 45.3% 설명하는 것으로 나타났다.

직무만족도에 영향을 미치는 유의미한 변수들을 살펴보면, 교육훈련($\beta = .114, p < .01$), 평가보상($\beta = .370, p < .01$), 경력관리($\beta = .173, p < .01$), 인력계획($\beta = .155, p < .01$)이 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한, 최종학력 요인은 통계적으로 유의미한 것으로 나타나지 않았다($p > .05$). 즉 최종학력에 따라 전략적 인적자원관리가 조직몰입도에 미치는 영향은 다르지 않은 것으로 볼 수 있다.

또한 조직몰입도에 있어 종합모델의 모형 적합성을 살펴보면, 조직몰입도를 설명하기 위한 모델은 F값이 34.786로 0.01 유의수준에서 통계적으로 유의미하였고, 결정계수의 값은 .243로 투입된 독립변수들이 조직몰입도의 전체분산의 약 24.3% 설명하는 것으로 나타났다.

조직몰입도에 영향을 미치는 유의미한 변수들을 살펴보면, 교육훈련($\beta = .169, p < .01$), 평가보상($\beta = .125, p < .01$), 경력관리($\beta = .198, p < .01$), 인력계획($\beta = .115, p < .01$)이 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한, 최종학력에 따라서는 대학원 이상($\beta = .112, p < .01$)의 경우 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 이는 같은 수준의 전략적 인적자원 관리 하에서 대학원 이상의 경우 대학교 졸업보다 조직몰입도가 더 높게 나타남을 의미하며 고졸이나 전문대졸의 경우 대학교 졸과 유의적 차이는 나타나지 않았다. 따라서 최종학력에 따라 전략적 인적자원 관리가 조직몰입

도에 미치는 영향은 차이가 있는 것으로 볼 수 있다.

마지막으로 목표달성도에 있어 종합모델의 모형 적합성을 살펴보면, 목표달성도를 설명하기 위한 모델은 F값이 60.925로 0.01 유의수준에서 통계적으로 유의미하였고, 결정계수의 값은 .363로 투입된 독립변수들이 목표달성도의 전체분산의 약 36.3% 설명하는 것으로 나타났다.

목표달성도에 영향을 미치는 유의미한 변수들을 살펴보면, 교육훈련($\beta=.147, p<.01$), 평가보상($\beta=.158, p<.01$), 경력관리($\beta=.174, p<.01$), 인력계획($\beta=.266, p<.01$)이 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다으며, 최종학력에 따라서는 전문대졸($\beta=.062, p<.05$)의 경우 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 이는 같은 수준의 전략적 인적자원 관리 하에서 전문대 졸의 경우 대학교 졸보다 목표달성도가 더 높게 나타남을 의미하며 고졸이하나 대학원 이상의 경우 대학교 졸과 유의적 차이는 나타나지 않았다. 따라서 최종학력에 따라 전략적 인적자원 관리가 목표달성에 미치는 영향은 차이가 있는 것으로 볼 수 있다.

H2-7 : 근무년수에 따라 전략적 인적자원 관리가 조직효과성에 미치는 영향에 있어 차이를 보일 것이다.

H2-7-1 : 근무년수에 따라 전략적 인적자원 관리가 직무만족도에 미치는 영향에 있어 차이를 보일 것이다.

H2-7-2 : 근무년수에 따라 전략적 인적자원 관리가 조직몰입도에 미치는 영향에 있어 차이를 보일 것이다.

H2-7-3 : 근무년수에 따라 전략적 인적자원 관리가 목표달성도에 미치는 영향에 있어 차이를 보일 것이다.

<표 37> 근무년수에 따라 전략적 인적자원관리가 조직효과성에 미치는 영향

구분	직무만족도		조직몰입도		목표달성도	
	β	t	β	t	β	t
(상수)		9.294		11.837		14.067
교육훈련	.087	2.648**	.139	3.583**	.123	3.453**
평가보상	.382	10.141**	.130	2.926**	.162	3.968**
경력관리	.188	5.007**	.211	4.751**	.194	4.758**
인력계획	.165	4.484**	.132	3.027**	.275	6.892**
근무년수(3년미만)	-.106	-3.270**	-.138	-3.587**	-.121	-3.427**
근무년수(3-5년)	-.042	-1.426	-.079	-2.290*	-.033	-1.027
근무년수(6-10년)	-.042	-1.420	-.112	-3.154**	-.101	-3.097**
근무년수(11-15년)	-.063	-1.996**	-.137	-3.650**	-.053	-1.531
근무년수(16-20년)	.042	1.290	-.026	-.665	-.029	-.828
F	72.934**		29.102**		49.584**	
R ²	.468		.256		.373	

*p<.05, **p<.01

가변수 : 근무년수(d) = 21년 이상

<표 37>은 근무년수에 따라 전략적 인적자원 관리가 조직효과성에 미치는 영향을 검증하기 위하여 다중회귀분석을 실시한 결과이다. 또한 범주 변수들은 회귀분석에 적합하게 dummy 변수화하여 실시하였다. 분석결과 먼저 직무만족도에 있어 종합모델의 모형 적합성을 살펴보면, 직무만족도를 설명하기 위한 모델은 F값이 72.934로 0.01 유의수준에서 통계적으로 유의미하였고, 결정계수의 값은 .468로 투입된 독립변수들이 직무만족도의 전체분산의 약 46.8% 설명하는 것으로 나타났다.

직무만족도에 영향을 미치는 유의미한 변수들을 살펴보면, 교육훈련(β =.087, p <.01), 평가보상(β =.382, p <.01), 경력관리(β =.188, p <.01), 인력계획(β =.165, p <.01)이 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 근무년수에 따라서는 11-15년(β =-.063, p <.05)의 경우 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 이는 같은 수준의 전략적 인적자원 관리 하에서 11-15년 근무자의 경우 21년 이상보다 조직몰입도가 더 낮게 나타남을 의미하며 10년 이하나 16-20년 근무자의 경우 21년 이상 근무자와 유의적 차이는 나타나지 않았다. 따라서 근무년수에 따라 전략적 인적자원 관리가 조직몰입도에 미치는 영향은 차이가 있는 것으로 볼 수 있다.

또한 조직몰입도에 있어 종합모델의 모형 적합성을 살펴보면, 조직몰입도를 설명하기 위한 모델은 F값이 29.102로 0.01 유의수준에서 통계적으로 유의미하였고, 결정계수의 값은 .256로 투입된 독립변수들이 조직몰입도의 전체분산의 약 25.6% 설명하는 것으로 나타났다.

조직몰입도에 영향을 미치는 유의미한 변수들을 살펴보면, 교육훈련($\beta = .39, p < .01$), 평가보상($\beta = .130, p < .01$), 경력관리($\beta = .211, p < .01$), 인력계획($\beta = .132, p < .01$)이 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다으며, 근무년수에 따라서는 3년 미만($\beta = -.138, p < .01$), 3-5년($\beta = -.079, p < .05$), 6-10년($\beta = -.112, p < .01$), 11-15년($\beta = -.137, p < .01$)의 경우 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 이는 같은 수준의 전략적 인적자원 관리 하에서 15년 이하 근무자의 경우 21년 이상 근무자보다 조직몰입도가 더 낮게 나타남을 의미하며 16-20년 근무자의 경우 21년 이상 근무자와 유의적 차이는 나타나지 않았다. 따라서 근무년수에 따라 전략적 인적자원 관리가 조직몰입도에 미치는 영향은 차이가 있는 것으로 볼 수 있다.

마지막으로 목표달성도에 있어 종합모델의 모형 적합성을 살펴보면, 목표달성도를 설명하기 위한 모델은 F값이 49.584로 0.01 유의수준에서 통계적으로 유의미하였고, 결정계수의 값은 .373로 투입된 독립변수들이 목표달성도의 전체분산의 약 37.3% 설명하는 것으로 나타났다.

목표달성도에 영향을 미치는 유의미한 변수들을 살펴보면, 교육훈련($\beta = .123, p < .01$), 평가보상($\beta = .162, p < .01$), 경력관리($\beta = .194, p < .01$), 인력계획($\beta = .275, p < .01$)이 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다으며, 근무년수에 따라서는 3년 미만($\beta = -.121, p < .01$), 6-10년($\beta = -.101, p < .01$)의 경우 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 이는 같은 수준의 전략적 인적자원 관리 하에서 3년 미만, 6-10년 근무자의 경우 21년 이상 근무자보다 목표달성도가 더 낮게 나타남을 의미하며 3-5년, 11-15년, 16-20년 근무자의 경우 21년 이상 근무자와 유의적 차이는 나타나지 않았다. 따라서 근무년수에 따라 전략적 인적자원 관리가 목표달성도에 미치는 영향은 차이가 있는 것으로 볼 수 있다.

H2-8 : 근무지에 따라 전략적 인적자원 관리가 조직효과성에 미치는 영향에 있어 차이를 보일 것이다.

H2-8-1 : 근무지에 따라 전략적 인적자원 관리가 직무만족도에 미치는 영향에 있어 차이를 보일 것이다.

H2-8-2 : 근무지에 따라 전략적 인적자원 관리가 조직몰입도에 미치는 영향에 있어 차이를 보일 것이다.

H2-8-3 : 근무지에 따라 전략적 인적자원 관리가 목표달성도에 미치는 영향에 있어 차이를 보일 것이다.

<표 38> 근무지에 따라 전략적 인적자원관리가 조직효과성에 미치는 영향

구분	직무만족도		조직몰입도		목표달성도	
	β	t	β	t	β	t
(상수)		9.605**		11.645		14.067
교육훈련	.104	3.257**	.159	4.189**	.134	3.865**
평가보상	.394	10.401**	.161	3.583**	.189	4.601**
경력관리	.174	4.657**	.179	4.052**	.168	4.154**
인력계획	.160	4.377**	.131	3.036**	.275	6.951**
근무지(구청)	-.044	-1.502	-.034	-.991	.008	.242
근무지(국세청)	-.145	-4.969**	-.201	-5.813**	-.148	-4.677**
근무지(기타)	-.088	-3.266**	-.041	-1.289	-.047	-1.608
F	96.120**		39.137*		66.140**	
R ²	.475		.266		.383	

**p<.01

가변수 : 근무지(d) = 시청

<표 38>은 근무지에 따라 전략적 인적자원 관리가 조직효과성에 미치는 영향을 검증하기 위하여 다중회귀분석을 실시한 결과이다. 또한 범주변수들은 회귀분석에 적합하게 dummy 변수화하여 실시하였다. 분석결과 먼저 직무만족도에 있어 종합모델의 모형 적합성을 살펴보면, 직무만족도를 설명하기 위한 모델은 F값이 96.120로 0.01 유의수준에서 통계적으로 유의미하였고, 결정계수의 값은 .475로 투입된 독립변수들이 직무만족도의 전체분산의 약 47.5% 설명하는 것으로 나타났다.

직무만족도에 영향을 미치는 유의미한 변수들을 살펴보면, 교육훈련(β

=.104, $p<.01$), 평가보상($\beta=.394$, $p<.01$), 경력관리($\beta=.174$, $p<.01$), 인력계획($\beta=.160$, $p<.01$)이 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 근무지 요인에 따라서는 국세청($\beta=-.145$, $p<.01$), 기타($\beta=-.088$, $p<.01$)의 경우 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 이는 같은 수준의 전략적 인적자원 관리 하에서 국세청이나 기타 근무자의 경우 시청 근무자보다 직무만족도가 더 낮게 나타남을 의미하며 구청 근무자의 경우 시청 근무자와 유의적 차이는 나타나지 않았다. 따라서 근무지에 따라 전략적 인적자원 관리가 직무만족도에 미치는 영향은 차이가 있는 것으로 볼 수 있다.

또한 조직몰입도에 있어 종합모델의 모형 적합성을 살펴보면, 조직몰입도를 설명하기 위한 모델은 F값이 39.137로 0.01 유의수준에서 통계적으로 유의미하였고, 결정계수의 값은 .266로 투입된 독립변수들이 조직몰입도의 전체분산의 약 26.6% 설명하는 것으로 나타났다.

조직몰입도에 영향을 미치는 유의미한 변수들을 살펴보면, 교육훈련($\beta=.159$, $p<.01$), 평가보상($\beta=.161$, $p<.01$), 경력관리($\beta=.179$, $p<.01$), 인력계획($\beta=.131$, $p<.01$)이 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 근무지에 따라서는 국세청($\beta=-.201$, $p<.01$)의 경우 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 이는 같은 수준의 전략적 인적자원 관리 하에서 국세청 근무자의 경우 시청 근무자보다 조직몰입도가 더 낮게 나타남을 의미하며 구청 근무자의 경우 시청 근무자와 유의적 차이는 나타나지 않았다. 따라서 근무지에 따라 전략적 인적자원 관리가 조직몰입도에 미치는 영향은 차이가 있는 것으로 볼 수 있다.

마지막으로 목표달성도에 있어 종합모델의 모형 적합성을 살펴보면, 목표달성도를 설명하기 위한 모델은 F값이 66.140으로 0.01 유의수준에서 통계적으로 유의미하였고, 결정계수의 값은 .383로 투입된 독립변수들이 목표달성도의 전체분산의 약 38.3% 설명하는 것으로 나타났다.

목표달성도에 영향을 미치는 유의미한 변수들을 살펴보면, 교육훈련($\beta=.134$, $p<.01$), 평가보상($\beta=.189$, $p<.01$), 경력관리($\beta=.168$, $p<.01$), 인력계획($\beta=.275$, $p<.01$)이 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나

타났으며, 근무지에 따라서는 국세청($\beta=-.148$, $p<.01$)의 경우 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 이는 같은 수준의 전략적 인적자원 관리 하에서 국세청 근무자의 경우 시청 근무자보다 목표달성도가 더 낮게 나타남을 의미하며 구청 근무자의 경우 시청 근무자와 유의적 차이는 나타나지 않았다. 따라서 근무지에 따라 전략적 인적자원 관리가 목표달성도에 미치는 영향은 차이가 있는 것으로 볼 수 있다.



제 5 장 결론

제 1 절 요약

본 연구는 공공행정에 있어서 공무원의 전략적 인적자원관리에 대한 이론적 틀을 배경으로 공공행정기관의 인적자원관리가 공무원의 조직효과성에 어떠한 영향을 미치는지 살펴보고 어떠한 전략적 방향으로 나아가야 할지에 대하여 고찰하여 전략적 인적자원관리의 방향제시를 하는 것을 목적으로 연구하였다. 연구 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 독립변수로 사용되는 인적자원관리의 교육훈련, 평가보상, 경력관리, 인력계획 요인 간에는 통계적으로 유의미한 정(+)적 상관관계가 있는 것으로 나타났으며, 조직효과성의 직무만족, 조직몰입, 목표달성 요인 간에도 통계적으로 유의미한 정(+)적 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 또한 인적자원관리의 각 하위요인과 조직효과성의 각 하위요인 간에도 통계적으로 유의미한 정(+)적 상관관계가 나타나 전반적으로 상호보완적인 관계에 있음을 알 수 있다.

둘째, 전략적 인적자원관리(교육훈련, 평가보상, 경력관리, 인력계획)가 직무만족도에 미치는 영향을 검증한 결과 독립변수별로서 교육훈련, 평가보상, 경력관리, 인력계획 요인이 직무만족도에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다($p < .01$). 즉 평가보상 요인을 강조할 때 직무만족도는 .371의 상승이 있는 것으로 나타났고, 경력관리 요인을 강조할 때 직무만족도는 .177의 상승이, 인력계획 요인을 강조할 때 직무만족도는 .151의 상승이, 교육훈련 요인을 강조할 때 직무만족도는 .114의 상승이 있는 것으로 나타났다.

셋째, 전략적 인적자원관리(교육훈련, 평가보상, 경력관리, 인력계획)가 조직몰입도에 미치는 영향을 검증한 결과 독립변수별로서 교육훈련, 평가보상, 경력관리, 인력계획 요인이 조직몰입도에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다($p < .05$). 즉 경력관리 요인을 강조할 때

조직몰입도는 .193의 상승이 있는 것으로 나타났고, 교육훈련 요인을 강조할 때 조직몰입도는 .176의 상승이, 평가보상 요인을 강조할 때 조직몰입도는 .125의 상승이, 인력계획 요인을 강조할 때 조직몰입도는 .113의 상승이 있는 것으로 나타났다.

넷째, 전략적 인적자원관리(교육훈련, 평가보상, 경력관리, 인력계획)가 목표달성도에 미치는 영향을 검증한 결과 독립변수별로서 교육훈련, 평가보상, 경력관리, 인력계획 요인이 목표달성도에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다($p < .01$). 즉 인력계획 요인을 강조할 때 목표달성도는 .261의 상승이 있는 것으로 나타났고, 경력관리 요인을 강조할 때 목표달성도는 .182의 상승이, 평가보상 요인을 강조할 때 직무만족도는 .155의 상승이, 교육훈련 요인을 강조할 때 목표달성도는 .147의 상승이 있는 것으로 나타났다.

다섯째, 인구통계학적 특성에 따라 전략적 인적자원관리 요인이 조직효과성에 미치는 영향을 검증한 결과 먼저 성별에 따라서는 같은 전략적 인적자원관리 하에서 남자의 경우 여자보다 직무만족도가 더 높게 나타났고, 연령에 따라서는 대체적으로 20·30대의 경우 40대에 비해 조직효과성이 낮은 것으로 나타났다. 또한 결혼여부에 따라서는 기혼의 경우 미혼에 비해 조직효과성이 높은 것으로 나타났고, 직급에 따라서는 5·6급의 경우 7급보다 직무만족도가 더 낮게, 5급의 경우 7급보다 목표달성도도 더 낮게 나타남을 알 수 있다. 직렬에 따라서는 같은 전략적 인적자원관리 하에서 대체적으로 세무직의 경우 기술직에 비해 조직효과성이 낮게 나타났고, 최종학력에 따라서는 대학원 이상의 경우 대학교 졸업보다 조직몰입도가 더 높게, 전문대 졸의 경우 대학교 졸업보다 목표달성도가 더 높게 나타남을 알 수 있다. 마지막으로 근무년수에 따라서는 같은 전략적 인적자원관리 하에서 대체적으로 21년 이상에 비해 15년 이하의 경우 조직효과성이 낮게 나타났고, 근무지에 따라서는 국세청 근무자의 경우 시청 근무자에 비해 조직효과성이 낮게 나타나 전반적으로 인구통계학적 특성에 따른 차이를 볼 수 있다. 따라서 공무원들의 조직효과성 향상을 위한 교육훈련, 평가보상, 경력관리, 인력계획 등의 전략적 인적자원관리는 효과적인 것으로 볼 수

있다.

제 2 절 정책적 함의 및 제언

이상의 결과를 볼 때 오늘날과 같은 글로벌한 조직환경에서 성공하고자 하는 조직이라면 기술과 역량이 뛰어난 조직구성원을 획득하고 개발할 수 있는 인적자원에 대한 적절한 투자가 이루어져야 함을 시사해 주었다. 이는 전략적 인적자원관리에 대한 상황론적 접근법에 따르면 기업성과에 대한 인적자원관리 관행의 영향력은 조직의 전략적 위치에 따라 결정된다고 본다. 경쟁에 대한 조직의 접근방식은 구성원의 능력과 역량에 달려 있으며, 이를 잘 이용한다면 인적자원관리 관행들은 성과에 영향을 미칠 것이라고 본다. 이는 인적자원과 조직 성과간의 연계를 다룬 많은 연구들은 보상(Gerhart & Milkovich, 1990) 또는 선발(Terpstra & Rozell, 1993)과 같은 단일한 인적자원관리 관행을 다루어 왔듯이 여기서 암묵적인 가정은 서로 다른 인적자원 의사결정의 효과들은 부가적이며, 조직의 자원-거점적 접근 관점에서 볼 때, 관리자의 입장에서 이들을 잘 혼합하여 구성원들에 대한 관리를 하는 것이 최적의 관리가 될 수 있음을 시사해 주었다. 정책관리적 함의로 다음과 같이 제안할 수 있을 것이다.

첫째, 본 연구는 지금까지 수행되어 왔던 전략적 인적자원관리 연구들을 검토하고 이론적 추론을 통해 단순 영향관계만을 논의하던 기존의 관행에서 벗어나 다차원적인 관계를 검증하고 결과를 심도 있게 논의하였다는 점에서 이론적으로 공헌하였다. 즉, 막연하게 인적자원관리 활동을 실시하면 긍정적인 조직성과를 얻을 수 있다고 알려져 있는 연구결과들을 인적자원관리의 매개역할을 추가로 고려함으로써 조직성과에 영향을 미칠 수 있는 부분과 큰 영향을 주지 못하는 부분을 밝혀냄으로써 향후 연구에 대한 이정표를 제시하였다고도 볼 수 있다.

둘째, 실무적 시사점으로는 인적자원관리의 체계적인 실행과 더불어 구성원들의 욕구를 반영한 인적자원관리 활동의 전략적인 실행이 중요하며, 인적자원관리를 확충하는 것이 조직효과성을 높일 수 있는 하나의 방법이

된다는 점을 실증적으로 뒷받침한 것은 오늘날 공공조직이 처한 현실적 어려움을 극복하고 경쟁력을 제고하기 위해 고려해야 할 부분으로 볼 수 있을 것이다.

셋째, 실증적으로 명확하게 제시하지는 못하였지만, 효과와 연계된 보상 정책이나 바람직한 성과평가 기준의 개발, 다면평가의 정착화 등은 실무 차원에서 그 효과를 살펴보아야 할 것이다. 행정학이라는 학문의 속성 자체가 실무 없이 이론적 측면에서 논의된다면 많은 발전을 기대하기 어려울 것이기 때문이다.

제 3 절 연구의 한계 및 향후 연구 방향

본 연구의 자료수집절차가 개념적 일관성을 유지하기 위해 종단적 연구가 요구됨에도 불구하고 횡단적 자료를 수집하여 사용했다는 점에서 결과의 수용에 많은 주의를 요한다는 점이다. 횡단적 자료수집방법은 동일 응답자가 한 시점에서 원인변수와 결과변수에 대한 응답을 동시에 제공하고 있다는 측면에서 공통방법변량(common method variance) 문제를 가지고 있기 때문에 외적타당성을 저해할 수 있는 요인으로 작용한다. 따라서 향후에는 실증분석 뿐 만 아니라 인터뷰와 같은 정성적 방법을 통해 단점을 보완하여야 할 것이며, 실현가능성은 낮지만 종단연구를 실시하는 방법이 이러한 한계점을 극복할 수 있는 대안이 될 것으로 생각한다.

끝으로 공무원 조직도 인적자원관리 활동을 실행하는데 있어서 다른 민간 기업의 인적자원관리 활동을 벤치마킹하여 공무원조직의 상황에 맞게 수정하는 것도 바람직한 방법이겠지만, 공무원조직의 구성원들의 욕구가 어떠한가와 조직 역량이 어느 정도인가를 점검한 다음 구성원들이 원하고 필요로 하는 상향식(bottom-up) 인적자원관리 정책을 수립하고, 노사관계 역시 zero-sum 방식의 임금협상에서 positive-sum 방식의 교육훈련 등으로 관점이 확대되기를 기대해 본다.

참고문헌

1. 국내 문헌

- 김광주, 지방정부조직의 생산성 향상에 관한 연구: 정부 생산성의 개념 정의와 측정제도 모색, 「한국행정논집」 8(1), 한국행정학회 대구 경북행정학회, 1996, pp. 157-180.
- 김대원, 통합시의 생산성 증대효과 분석: 공공 산출물의 측정모형의 적용을 중심으로, 「한국행정학보」 33(3), 1999, pp. 327-344.
- 김명수, 「공공정책평가론」 서울: 박영사, 1993.
- 김병섭·박광국·조경호, 「조직의 이해와 관리」서울: 대영문화사, 2000.
- 김성중, 지방공공서비스 공급의 생산효율성 구조 분석, 「한국지방자치학회보」 12(2), 2000, pp. 47-65.
- 김영천, 전략적 인적자원관리 실행과 조직유효성간의 관계, 홍익대학교 대학원 박사학위논문, 2001.
- 김인·김영기·류기형, 지방정부의 공공서비스 성과측정 및 결정요인, 「지방행정연구」 3(2), 1991, pp. 155-224.
- 김인·허용훈, 지방정부의 공공서비스 성과향상 방안, 「사회과학 논집」 12월호, 계명대학교 사회과학연구소, 1995, pp. 157-158.
- 김지원, 지방자치단체의 정책평가를 위한 평가지표의 개발에 관한 연구. 「정책분석평가학회보」 10(2), 2000, pp. 23-48.
- 김태룡, 정보 불평등이 조직 효과성에 미치는 영향, 「한국행정학보」38(3), 2004, pp. 23-47.
- 김현구·박희정, 지방자치단체의 기관평가 제도와 운영. 「지방행정연구」 14(2), 2001, pp. 3-29.
- 김호정, 공무원과 회사원의 동기부여 요인 비교. 「한국행정논집」 12(2), 2000. pp. 265-285.
- 노화준, 공공부문 성과측정의 이슈와 정책평가제도의 개혁방향. 「정책분석평가학회보」 10(2), 2000, pp. 1-22.

- 단국대학교 경영학원론 출판위원회, 『21세기의 경영학원론』, 서울: 양서각, 2005.
- 목진휴 · 최영훈 · 명승환, 정보기술이 정책결정과정에 미치는 영향: 주요 광역자치단체를 중심으로, 『한국행정학보』 32(3), 1998, pp. 35-54.
- 민 진, 조직 효과성에 대한 개념 정의의 분석 및 재개념화. 『한국행정학보』 37(2), 2003, pp. 66-68.
- 박내희, 『인사관리』, 서울: 박영사, 1997.
- 박천오 · 강제상 · 권경득 · 김상묵, 한국 여성공무원의 잠재적 생산성에 관한 실증적 연구 : 공무원의 인식을 중심으로, 『한국행정학회보』 10(3), 2001, pp. 199-224.
- 성지영, 전략적 인적자원관리와 기업 성과간 관계, 서울대학교 대학원, 박사학위논문, 2002.
- 손재근, 호텔 인적자원관리와 조직성과 연구, 경기대학교 대학원 박사학위논문, 2005.
- 신유근, 한국기업의 경영시스템과 노사관계의 변화, 서울대학교 경영대학 경영연구소, 『노사관계연구』, 1991.
- 양훈모 · 조진탁 · 권일상, 『전략적인적자원관리』, 서울: 대경출판사, 2006.
- 오석홍, 『(전정판)조직관리론』, 서울: 박영사, 1991.
- , 『인사행정론』, 박영사, 2000.
- 오을임 · 김구 · 배용태, 지방행정기관에 있어서 조직학습과 조직변화가 조직성과에 미치는 영향. 『한국사회와행정연구』 13(3), 2002.
- 유민봉 · 임도빈, 『인사행정론』, 박영사, 2003.
- 이성복, 『도시행정론 : 한국의 도시를 중심으로』, 서울: 법문사, 2000.
- 이술이, 지방자치단체의 공공시설 생산성에 관한 연구: 대구광역시의 공공 주차장관리를 중심으로. 대구대학교대학원 박사학위논문, 2000.
- 이승철, 『지방자치행정론』, 대전: 한남대학교 출판부, 2000.
- 이영균, 공공영역의 생산성 측정모형에 관한 소고, 『한국행정학보』 28(3),

- 1994, pp. 769-790.
- 이종수외, 『새 행정학』, 서울: 대영문화사, 2008a.
- _____, 『새 인사행정론』, 서울: 대영문화사, 2008b.
- 이창원·최창현, 『새 조직론』, 서울: 대영문화사, 2003.
- 이현도, 중소기업 전략적 인적자원 관리와 조직 유효성 단계, 한남대학교 대학원, 박사학위논문, 2008.
- 임동진, 도시정부의 생산성 평가 및 결정요인에 관한 연구. 건국대학교 대학원 박사학위논문, 2000.
- 제갈돈·박동진·송건섭, 지방정부의 정보기술 사용에 영향을 미치는 요인. 「한국행정논집」 14(3), 2002.
- 조경호, 공직몰입을 위한 공무원의 인력관리방안. 「한국행정학보」 31(1), 1997.
- 조경호, 한국공무원의 조직몰입도 결정요인에 관한 연구: 선형구조모형의 적용. 「한국행정학보」 27(4), 1993.
- 최영원, 행정생산성향상을 위한 패러다임. 「지방행정」 통권572호: 2001, pp. 59-68.
- 한국능률협회, 『(업적 평가를 위한)목표관리 : 실행 매뉴얼』, 일본능률협회, 한국능률협회, 2001.
- 허연, 기업의 전략적 인적자원개발이 학습조직발전에 미치는 영향에 관한 연구, 경희대학교 대학원 박사학위논문, 2006.

2. 국외문헌

- Allen Schick, A Death in the Bureaucracy: The Demise of Federal PPB, *PAR*, 33(2), 1973.
- Alpander, G. G., *Human Resources Management Planning*, New York: Amacom, 1982.
- Ammons, David N., Common Barriers to Productivity Improvement in Local Government, *Public Productivity Review*, Winter, 1985, pp. 293-309.

- Ammons, David N., Overcoming the Inadequacies of Performance Measurement in Local Government : The Case fo Libraries and Leisure Service, *Public Administration Review*, 55(1), 1995.
- Ammons, David N., The Role of Professional Associations in Establishing and Promoting Performance Standards for Local Government, *Public Productivity Review*, 17(3), Spring, 1994.
- Ammons, Davis N., *Municipal Productivity : A Comparison of Fourteen High-Quality-Service Cities*, N. Y. : Praeger Publishers, 1984.
- Angle, A. H. & J. Perry, An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, 26, 1981, pp. 1-44.
- Arthur, J. B., Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance Turnover, *Academy of Management Journal*, 37(3), 1994, pp. 670-687.
- Authur, J., The link between business strategy and industrial relations systems in American steel minimills, *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 45, 1992, pp.488-506.
- Ayres, Q. Whitfield & Kettinger, William J., Informantion Technology and Models of Governmental Productivity, *PAR*, 43(6), 1983.
- Balfour, D. L. & B. Wechsler, Organizational Commitment: Antecedents and Outcomes in Public Organizations. *Public Productivity & Management Review*, 19(3), 1996, pp. 256-277.
- Balk, Walter, L., Toward a Government Productivity Ethic, *PAR*, 38(1), 1978.
- Barney, J., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, Analysis for the Behavioral Sciences*, 2nd ed., Lawrence Erlbaum Associates, 1983.
- Bateman, T. S., & Strasser, S., A Longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational Commitment, *Academy of Management Journal*, 27(1), 1984, pp. 95-112.

- Beck, K. & C. Wilson, Development of Affective Organization Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 56, 2000, pp. 114-136.
- Berman, E., & West, J., Administrative Creativity in Local Government, *Public Productivity and Management Review*, 20(4), 1998, pp. 446-458.
- Berman, Evan M., *Productivity in Public and Nonprofit Organizations*, Thousand Oaks : Sage, 1998.
- Bird, A. & S. Beechler, Links between Business Strategy and Human Resource Management Strategy in U. S.-based Japanese Subsidiaries : An Empirical Investigation, *Journal of International Business Studies*, 26, 1994, pp. 23-46.
- Boswell, W. R., Aligning Employees with the Organization's Strategic Objectives: Out of "Line of Sight", Out of Mind, Unpublished Doctoral Dissertation, Cornell University, 2000.
- Bouckaert, G., Public Productivity in Retrospective, in Marc Holzer, ed., *Public Productivity Handbook*, New York : Marcel Decker, Inc., 1993.
- Brinkerhoff, Robert O., & Dressler, Dennis E., *Productivity Measurement*, Newbury Park : Sage, 1990.
- Brudney, Jeffrey L., & Morgan, David R., Local Government Productivity : Efficiency and Equity, in Rita Mae Kelly(ed.), *Promoting Productivity in the Public Sector : Problems, Strategies and Prospects*, N. Y. : st. martin's Press, 1988.
- Buntz, Gregory C., Problems and Issues in Human Service Productivity Improvement, in Marc holzer & Arie halachmi(eds.), *Strategic Issues in Public Sector Productivity : The Best of Public Productivity Review, 1975-1985*, San Francisco : Jossey-Bass Inc., 1986.

- Burkhead, Jesse & Hennigan, Patric J., Productivity Analysis : A search for Definition and Order, *PAR*, 38(1), 1978.
- Cambell, J. P. & V. Scarpello, Job Satisfaction and the Fit between Individual Needs and Organizational Rewards. *Journal of Occupational Psychology*, 56, 1983.
- CED., *Improving Productivity in State and Local Government*, N. Y. : CED, 1976.
- Cleary, Robert E., Nichoas Henry & Associates, *Managing Public Programs : Balancing Politics, Administration, and Public Needs*, San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 1989.
- Craft, J. A., Human Resource Planning and Strategy, In L. Dyer(eds.), *Human Resource Management : Evolving Roles and Responsibilities*, Washington D. C. : BNA, 1988.
- Delany, J. T., & Huselid, M. A., The Impact of Human Resource management Practices of Perceptions of Organizational Performance, *Academy of Management Journal*, 39(4), 1996, pp. 949-969.
- Delery, E. J., & D. H. Doty, Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management : Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions, *Academy of Management Journal*, vol.39, no.4, 1996, pp.802-835.
- Doty, D. H., Glick, W. H., & Huber, G. P., Fit, Equifinality, and Organizational Effectiveness : A test of two configurational theories, *Academy of Management Journal*, 36(3), 1994, pp. 1196-1250.
- Dulworth, Michael R., & Taylor, Robert C., Assessing and Improving Organizational Productivity, in Joseph S. Wholey, Kathryn E. Newcomer and Associates, *Improving Government Performance : Evaluation Strategies for Strengthening Public Agencies and Programs*, San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 1989.
- Epstein, Paul D., Measuring the Performance of Public Service. in Marc

- Holzer(ed), *Public Productivity Handbook*, New York: Marcel Dekker, 1992, pp. 161-193.
- Epstein, Paul D., *Using Performance Measurement in Local Government : A Guide Improving Decision, Performance and Accountability*, New York : Van Nostrand Reinhold Company, 1998.
- Etzioni, A., *Modern Organization*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1964.
- Folz, David H., & William Lyons, The Measurement of Municipal Service Quality and Productivity : A Comparative Perspective, *Public Productivity Review*, X(40), 1986.
- Fombrun, c. J., tichy, N. M., & Devanna, M. A., *Strategic Human Resource Management*, New York : John Wiley & Son, 1984.
- Fosler, R. Socett, State and Local Government Productivity and the Private Sector, *PAR*, 38(1), 1978.
- Guest, E. D., Human Resource Management and Performance : A Review and Research Agenda, *The International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 1989, pp. 263-276.
- Hall, R., *Organizations: Structures, Processes & Outcomes*(5th ed.), Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hatry, Harry P., & Fisk, Donald M., *Improving Productivity and Productivity Measurement in Local Government*, Washington, D. C. : The Urban Institute, 1971.
- Hatry, Harry P., Performance Measurement Principles and Techniques : An Overview for Local Government, *Public Productivity Review*, December, 1978.
- Hayward, Nancy S., The Productivity Challenge, *PAR*, 36(5), 1976.
- Holzer, Marc, Productivity In Garbage Out : Sanitation Gains in New York, *Public Productivity Review*, 1970.
- Huselid, M. A., The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance, *Academy of*

- Management Journal*, 38(3), 1995, pp. 635–672.
- Iaffaldano, M. & P. Muchinsky, Job Satisfaction and Job Performance: A Meta Analysis, *Psychology Bulletin*, 97, 1985, pp. 251–273.
- Ichniowski, T. A. Kochan, D. Levine, C. Olson, & G. Strauss, What Works at Work: Overview and Assessment, *Industrial Relations*, 35(3), 1996, pp. 299–333.
- Ivancevich, J. M., *Human Resource Management*, Irwin Press, 1995.
- Johnson, Ronald W., & Lewin, Arie, Y., Management and Accountability Models of Public Sector Performance, Trudi C. Miller(ed.), *Public Sector Performance : A Conceptual Turning Point*, Baltimore : The Johns Hopkins University Press, 1984.
- Kull, Donald C., Productivity Measurement and Studies, in Jack Rabin and thomas d. Lynch eds., *Handbook on Public Budgeting and Financial Management*, N. Y. : Marcel Decker, Ins., 1983.
- Kull, Donald C., Productivity Programs in the Federal Government, *PAR*, 38(1), 1978.
- Latimore, james, Indirect Provision of Government Services : Contracts and Productivity, in Rita Mae Kelly(ed.), *Promoting Productivity in the Public Sector : Problems, Strategies and Prospects*, N. Y. : St. Martin's Press, 1988.
- Leach, Steve, John Stwwart & Kieron Walsh, *The Changing Organization and Management of Local Government*, Lodon : MacMillan, 1994.
- Liou, K. & R. C. Nyhan, Dimensions of Organizational Commitment in the Public Sector: An Empirical Assessment. *Public Administration Quarterly*, 18(1), 1994, pp. 99–118.
- MacDuffie, J. P., Human Resource Bundles and Manufacturing Performance : Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World auto Industry, *Industrial and Labor Relations Review*, 48, 1995, pp. 197–221.
- Martell, K. & Carroll, S. J., How Strategic is HRM, *Human Resource*

- Management*, 34(2), 1995.
- Mason, E. Sharon, Gender Differences in Job Satisfaction. *Journal of Social Psychology*. 135(2), 1995, pp. 143-147.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M., A Review and Meta-analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 1990, pp. 171-194.
- Meyer, J. P. & N. J. Allen, *Commitment in the Workplace*. Thousand Oaks: Sage, 1997.
- Milakovich, Michael E., Total Quality Management for Public Service Productivity Improvement, in Marc Holzer(ed.), *Public Productivity Handbook*, N. Y. : Marcel Dekker, Inc., 1992.
- Miles, D. E. & Snow, C. C., Designing Strategic Human Resources Systems, *Organizational Dynamics*, 1984, pp. 36-52.
- Morgan, David R., *Managing Urban America*, 3rd ed., Pacific Grove, California : Brooks/Cole Publishing Co., 1989.
- Mowday, R. T., L. W. Porter & R. M. Steers, *Employee-Organizational linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York: Academic Press, 1982.
- Nyhan, R. C., Increasing Affective Organizational in Public Organization: The Key Role of Interpersonal Trust. *Review of Public Personnel Administration*, 19(3), 1999, pp. 58-70.
- O'Reily, C. III, & J. Chatman, Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 1986, pp. 492-499.
- O'Reily, Charles, III, Corporations, Culture, and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations. *California Management Review*, 31(4), 1989, pp. 9-25.

- Petty, M., G. McGee & J. Cavender, A Meta-Analysis of the Relationships between Job Satisfaction and Individual Performance. *Academy of Management Review*, 9, 1984, pp. 712-721.
- Pfeffer, J., *Competitive Advantage through People*, Boston, MA : Harvard Business School Press, 1994.
- Pfeffer, J., Seven Practices of Successful Organizations, *California Management Review*, 40(2), 1998, pp. 96-124.
- Pritchard, Robert D., Organizational productivity, in Marvin D. Dunnette and Leaetta M. Hough(ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 3, pp. 443-471, Palo alto. Calif. : consulting Psychologists Press, Inc., 1992.
- Queen, R. E. & K. Cameron, Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence. *Management Science*, 29, 1983, pp. 33-51.
- Rich, Richard C., *The Politics of Urban Public Services*, Lexington : Lexington Books, 1982.
- Robbins, S. P., *Organization Behavior*, Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall, 1995.
- Robertson, P. J. & S. Tang, The Role of Commitment in Collective Action: Comparing the Organizational Behavior and Rational choice Perspectives. *Public Administration Review*, 55(1), 1995, pp. 67-80.
- Romzek, B., Employee Investment and Commitment: The Ties That Bind. *Public Administration Review*, 50, 1990, pp. 374-382.
- Schuler, R. S., Strategic Human Resources Management and Industrial Relations, *Human Relations*, 42, 1989, pp. 157-184.
- Schwab, D. P. & L. L. Cummings, The Theory of Performance and Satisfaction: A Review. *Industrial Relations*, 9, 1970, pp. 421-422.
- Sheppeck, M. A. & Militello, J., Strategic HR Configurations and Organizational Performance, *Human Resource Management*, vol. 39, No.

- 1, 2000, pp. 5-16.
- Spector, Paul. E., *Job Satisfaction*, Thousand Oaks: Sage, 1985.
- Staw, B. M. & G. R. Salancik, The Escalation of Commitment to a Course of Action. *Academy of Management Review*, 6, 1981.
- Tsui, Anne S., D. Terri & Charles A. O'Reily III., Being Different: Relational Demeography and Organizational Attachment. *Administrative Science Quarterly*, 37(4), 1992, pp. 549-579.
- Usilaner, B., & Soniat, E., Productivity Measurement, in George J. Washnis(ed.), *Productivity Improvement Handbook for State & Local Government*, N. Y. : John Wiley & Sons, 1980.
- Vroom, V. H., *Work and Motivation*. San Francisco: Jossey-Bass, 1995.
- Wart, Van. & Berman, Evan, Contemporary Public Sector Productivity Values, *Public Productivity & Management Review*, 22(3), 1999.
- Widener, S. K., The Strategic Use of Human Capital and the Design of the Management Control System, Doctoral Dissertation, Florida University, 1999.
- Wright, P. M. & McMahan, G., "Theoretical perspectives for strategic human resource management", *Journal of Management*, 18(2), 1992, pp. 295-320.
- Youndt, A. Ml, Snell, S. A., Dean Jr, J. W. & Lepak, D. P., HRM, Manufacturing Strategy and Firm Performance, *Academy of Management Review*, 39(4), 1996, pp. 836-866.

부 록

< 설 문 지 >

안녕하십니까?

저는 한성대학교 행정학과 박사과정의 우정옥입니다.

바쁘신 가운데 귀중한 시간을 내어 본 설문에 응해주셔서 진심으로 감사드립니다.

본 설문은 “공무원조직에 있어서 전략적 인적자원관리가 조직효과성에 미치는 영향 연구”라는 주제와 관련하여 논문의 연구 자료로 사용하고자 작성된 것입니다.

응답내용과 관련하여서는 오직 본인의 연구목적으로만 사용되며, 무기명으로 처리됨으로써 특정개인의 특성은 절대로 노출되지 않습니다.

따라서 바쁘시더라도 평소에 생각하고 있는 대로 솔직하게 답변해 주시고 가능한 한 설문지의 모든 항목들을 빠짐없이 응답하여 주시면 감사하겠습니다.

2008. 10.

연구자 : 우 정 옥

지도교수 : 이 종 수

E-mail : woook590205@hanmail.net

연락처 : 016-258-0356

I. 다음은 공무원의 인적자원관리 실행에 관한 질문입니다. 귀하가 지금까지 직장생활을 하시면서 평소 느끼던, 귀하가 소속된 조직의 인적자원관리 실행에 대한 생각과 가장 가까운 것에 체크(v) 하십시오.

	항 목	전혀 아니다	아니다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
교육 훈련	1. 업무와 관련하여 다양한 교육훈련 프로그램과 기회가 제공된다.					
	2. 직무를 수행 과정 중 교육 훈련프로그램을 한 번씩 거치는 것이 보편화 되어있다.					
	3. 교육훈련 내용과 방법은 나의 직무수행능력을 향상시키는데 적절하다.					
	4. 직원들이 특정분야에 대한 전문적 지식과 숙련을 쌓도록 교육훈련을 장려한다.					
평가	5. 개인의 성과평가를 위한 명확한 기준이 적용된다.					
	6. 직원들의 성과를 평가하는 내용과 방법은 적절하다.					
	7. 개인의 업무실적 및 기여도에 따라 공정한 평가가 이루어진다.					
성과 보상	8. 성과평가가 공정하여 모든 조직구성원이 지지하고 있다					
	9. 내가 일에 기울이는 노력에 비례하여 적절한 수준의 보상을 받고 있다.					
	10. 보상이나 불이익을 줄 때 공정하고 일관성이 있다.					
	11. 직원들이 받는 수당은 집단 혹은 개인성과에 따라 차등 지급된다.					

	항 목	전혀 아니다	아니다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
경력 관리	12. 우리 조직에서는 장기적 경력관 리 제도가 도입·운영되고 있다.					
	13. 우리 조직은 대체로 명확한 경력 관리의 기준을 가지고 있다.					
	14. 내가 수행하는 과업은 우리 조직 에서 중요도가 떨어지는 과업이다.					
	15. 나의 상사는 내가 원하는 경력상 의 진로희망에 대해 알고 있다.					
	16. 능력이 뛰어난 직원은 경력에 따 라 보직이 부여된다.					
인력 계획	17. 다계층적 직무전문화로 높은 참 여도를 요구받고 있다.					
	18. 직무세분화를 통한 인력계획이 투명하다.					
	19. 개방적 절차에 의해 외부 전문 인력 조달이 수월하다.					
	20. 인력개발이 장기적, 조직적 지향 시스템으로 관리된다.					

II. 다음은 귀하의 조직 효과성 요인에 대한 질문입니다. 귀하가 지금까지 직장생활을 하시면서 평소 느끼신 생각과 가장 가까운 것에 체크(v) 하십시오.

항 목		전혀 아니다	아니다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
직무 만족도	내재적 만족도	1. 조직이 내게 맡긴 직무는 나에게 적합하다.				
		2. 조직이 내게 맡긴 직무에 대해 나는 자율성을 갖고 있다.				
		3. 조직이 내게 맡긴 직무는 나에게 매우 중요하다.				
		4. 조직이 내게 맡긴 직무를 통해 조직으로부터 인정을 받고 있다.				
	외재적 만족도	5. 승진이나 승급 등의 기회 보상이 공평하다.				
		6. 조직에서 받고 있는 보수는 직무에 비례하여 공정하다.				
		7. 우리 조직은 사회에서 높이 평가되고 있다.				
조직 몰입도	정서적 몰입도	8. 이 조직이 잘되는 것이 내가 잘 되는 것이다.				
		9. 이 조직을 위해서라면 내 업무 이외의 일을 맡겨도 기꺼이 하겠다.				
		10. 이 조직에 근무하는 것을 자랑스럽게 생각한다.				
	근속 몰입도	11. 나는 1년안에 지금과 유사한 직무를 수행할 수 있는 새로운 직장을 구할 수 있다.				
		12. 현재 나는 다른 회사에서 지금과 유사한 새로운 일자리를 찾을 수 있는 가능성이 크다.				
목표 달성도		13. 직무처리시 능률적으로 업무가 진행되고 있다.				
		14. 우리 조직은 업무에 대한 신속한 반응이 잘 이루어지고 있다.				
		15. 우리 조직은 최선을 다해 업무를 수행하고 있다.				
		16. 조직의 운영 방침이 잘 수행되고 있다.				
		17. 우리 조직은 고객응대 및 민원업무에 대해 잘 대응하고 있다.				

III. 다음 항목들은 인구통계학적 분석을 위한 필요한 사항들입니다.

항목들에 대해서 자신이 해당되는 곳에 체크(v) 해 주십시오.

1. 귀하의 성별은 ? ① 남 ② 여
2. 귀하의 연령은 ?
① 20대 ② 30대 ③ 40대 ④ 50대
3. 귀하의 결혼여부는? ① 기혼 ② 미혼
4. 귀하의 직급은?
① 9급 ② 8급 ③ 7급 ④ 6급 ⑤ 5급
5. 귀하의 직렬은?
① 행정직 ② 기술직 ③ 세무직 ④ 보건직 ⑤ 기타직
6. 귀하의 최종 교육정도는?
① 고졸이하 ② 전문대졸 ③ 대학교졸 ④ 대학원이상
7. 귀하의 근무년수는?
① 3년미만 ② 3-5년 ③ 6-10년 ④ 11-15년 ⑤ 16-20년 ⑥ 21년이상
8. 귀하의 근무지는?
① 시청 ② 구청 ③ 국세청 ④ 국세청 ⑤ 기타

- 끝까지 설문에 응해 주셔서 감사드립니다. -

ABSTRACT

A Study on the Effect of Public Services' Strategic Human Resources Management on Organization Effectiveness

Woo, Jung-Ok

Major in Public Administration

Department of Public Administration

Graduate School, Hansung University

The study investigated how public services' strategic human resources management effects organization effectiveness of public services and surveyed with the questionnaire to 736 concerned public servants, from which the findings can be summarized as follows.

Firstly, it was found that there was a statistically valid positive correlation among education and training, evaluation and compensation, career management and human resources planning. Also, there was a statistically valid positive correlation among job satisfaction, organization commitment and goal achievement factors of organization effectiveness.

Secondly, the effect of the strategic human resources management (education and training, evaluation and compensation, career management and human resources planning) onto job satisfaction was investigated, of which the result showed that education and training,

evaluation and compensation, career management and human resources planning had a statistically valid positive effect on job satisfaction as an independent variable.

Thirdly, the effect of the strategic human resources management (education and training, evaluation and compensation, career management and human resources planning) onto organization commitment was investigated, of which the result showed that education and training, evaluation and compensation, career management and human resources planning had a statistically valid positive effect on organization commitment as an independent variable.

Fourthly, the effect of the strategic human resources management (education and training, evaluation and compensation, career management and human resources planning) onto goal achievement was investigated, of which the result showed that education and training, evaluation and compensation, career management and human resources planning had a statistically valid positive effect on goal achievement as an independent variable.

Fifthly, the effect of the strategic human resources management (education and training, evaluation and compensation, career management and human resources planning) onto organization effectiveness by demographical characteristics was investigated. By gender, men showed bigger job satisfaction than women under the same human resources management condition. By age, generally the 20's and 30's showed lower organization effectiveness than the 40's. By marital status, the married showed bigger organization effectiveness than the single. By position, the 5 and 6 grades showed lower job

satisfaction than the 7 grade while the 5 grade showed lower goal achievement than the 7 grade.

From the above findings, it was proved that human resources management in public administration was a major variable to make a valid effect in improving organization effectiveness, which implied that the success-organization must make proper investment in human resources to obtain the employees with excellent techniques and competence. In light of the situational approach to the strategic human resources management, the effect of human resources management on enterprise's performance can be said depending upon organization's strategic position and organization's will to put into action. Accordingly, by organization's approach to competition, it depends on employee's ability and capability. If they are used well, organization effectiveness by human resources management would be able to be maximized.

