

공공조직 평판과 조직매력성 간 영향관계에 관한 연구: 외부평판과 내부평판의 영향을 중심으로*

이신우**

이단비***

공공조직에 대한 부정적 인식은 능력 있는 공무원의 진입 혹은 기존의 공무원의 이탈에 부정적 영향을 준다고 할 수 있다. 최근 높아지고 있는 공직 기피 현상을 고려할 때, 공공조직의 매력성을 높이는 일은 중요하다고 할 수 있다. 이와 관련하여 본 연구에서는 공공조직의 내부 구성원인 공무원이 인식하고 있는 조직의 평판의 영향에 초점을 두고, 특히 내부평판이 외부평판에 대한 인식을 매개하여 조직매력성에 영향을 주는지를 살펴보았다. 미국 연방정부 공무원을 대상으로 하는 설문조사를 바탕으로 한 분석 결과 외부평판 인식이 조직매력성에 긍정적 영향을 주며 이는 부분적으로 내부평판을 통해 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과는 공공 조직평판 관리에 대한 중요성을 강조하며 조직평판이 공공조직의 주요 자원임을 경험적으로 분석하였다는 점에서 그 함의를 찾을 수 있다.

주제어: 조직평판, 조직매력성, 조직 외부평판, 조직 내부평판

* 이 연구는 서울과학기술대학교 교내 일반과제 연구비 지원으로 수행되었습니다(This study was financially supported by Seoul National University of Science & Technology).

** 제1저자: Indiana University-Bloomington, 행정학, 인천대학교 행정학과 부교수, 공공관리, 민영화, 실적제와 관료 정치화(E-mail: shinwoolee@inu.ac.kr).

*** 교신저자: Rutgers University-Newark, 행정학, 서울과학기술대학교 행정학과 조교수, 시민참여, 다문화 및 이민정책, 실험연구(E-mail: dblee@seoultech.ac.kr).

I. 서론

일반적으로 조직은 유능한 인재를 지속해서 유치하는 것을 가장 중요한 인사관리 제도의 목표로 삼고 있으며, 이를 통해 지속적인 조직의 성장과 더 높은 수준의 성과를 달성하는 것을 기대한다. 이러한 맥락에서, 조직매력성(organizational attractiveness)이란 개념이 학문적으로 중요한 주제로서 연구되어 왔다. 조직매력성은 일반적으로 '특정 조직이나 기관이 일하는 곳으로서 바람직한 직장으로 인식되는 정도'라는 개념으로 정의되며(Moczydlowska & Leszczewska, 2015), 유능하고 재능 있는 인재를 확보하는 데 있어, 특히 그 중요성이 강조된다.

조직매력성에 관한 기존 연구들은 주로 민간 조직을 대상으로 긍정적인 혹은 호의적인 조직매력성을 결정하는 영향 요인을 탐색해 왔는데, 특히 조직에 대한 외부 구성원의 평가나 인식이라 정의되는 조직평판의 영향에 대해 주목해 왔다(Rindova et. al., 2005). 일반적으로 외부 구성원—특히 구직자—이 특정 조직에 대해 여러 직·간접적 경험을 통해 긍정적 혹은 호의적 평가를 하거나 인식하고 있으면, 해당 조직에 대해 '일하는 곳으로서 바람직한 직장'으로 인식할 수 있으며, 결과적으로 조직의 관점에서 인재 확보에 유리할 수 있다(Rindova et. al., 2005).

이러한 관점에서 보면, 공공조직의 조직평판과 조직매력성에 관한 논의와 연구의 필요성 역시 그 어느 때보다 크다고 할 수 있다. 공공조직과 관료는 전통적으로 대부분의 민주국가에서 시민들이나 정치인, 대중매체로부터 부정적인 평가의 대상으로 받아들여지고 있으며, 우리나라 역시 예외는 아니다(Kettl, 2017). 특히, 우리나라에서 최근 '직장'으로서의 공공조직과 '직업'으로서의 공무원의 인기와 매력이 지속적으로 저하되고 있는 현실이 심각한 문제로서 논의되고 있다(김상우·조태준, 2023).

이러한 배경을 바탕으로 본 연구는 공공조직을 대상으로 조직평판이 조직매력성에 미치는 영향을 실증적으로 분석하고자 한다. 이 과정에서 본 연구는 내부 구성원인 공무원의 조직평판 인식과 조직매력성에 대한 평가를 바탕으로 조직평판과 조직매력성 간 영향 관계를 분석하려고 한다. 기존 조직평판과 조직매력성에 대한 선행연구는 주로 민간 조직의 외부 구성원을 대상으로 자료를 수집, 분석하고 있으며, 행정학 분야의 연구 역시 대부분 시민이나 언론매체와 같은 외부 구성원이 인식하고 있는 공공조직의 평판에 초점을 맞추고 있거나(Buisuioc, 2016; Bustos, 2021; Carpenter, 2010; Lee, 2022; Rimkute, 2018) 공공조직이나 공직에 지원하는 지원자의 특성이나 지원동기를 밝히는 데 노력해 왔다(Cordes & Vogel, 2023; Gomes & Neves, 2011; Korac, Lindenmeier, & Sailerer, 2020; Ritz & Waldner, 2011). 반면에,

공공조직의 내부 구성원으로서 실제 행정 현장에서 정책을 집행하는 ‘공무원’을 대상으로 그들의 조직평판과 조직매력성에 대한 인식을 분석한 연구는 미진한 상태라 할 수 있다. 특히, 내부 구성원인 공무원은 미래의 공직 지원자들에게 공공조직과 공직에 대한 경험을 공유하고 멘토 활동을 통해 다양한 조언과 정보를 제공하는 중요한 역할을 할 수 있다. 따라서, 내부 구성원이 본인의 조직에 대해 어떤 평가를 부여하고 있으며, 본인 조직을 일터로서 외부 구성원에게 추천할 수 있는지에 대한 여부를 실증적으로 분석하는 것이 우리나라에서 공직에 대한 선호도가 그 어느 때보다 낮은 현재 상황에서 중요하다고 판단된다.

내부 구성원의 조직평판은 공무원이 본인 조직에 대한 외부 구성원의 평가를 어떻게 인식하고 있는지에 대한 외부 평판 인식과 공무원 스스로 본인 조직에 대해서 평가하는 내부 평판의 두 가지 차원으로 구성된다(Carpenter, 2010; Dutton et al., 1994). 본 연구에서는 각 조직평판 차원이 조직매력성에 어떠한 영향을 미치는지에 대해 탐색할 뿐만 아니라, 두 평판 차원 사이의 상호관계 역시 실증적으로 분석하려 한다. 특히, 공무원의 내부 평판 인식이 외부 평판 인식과 조직매력성 간 관계에 작용하는 매개 영향을 살펴볼 것이다. 이러한 연구 질문에 답하기 위하여 본 연구는 미국 연방정부의 실적제 보호 위원회(U.S. Merit Systems Protection Board)에 의해 실시된 2016년 Merit Principle Survey 자료를 이용하여 다층 수준 선형 회귀분석(multilevel linear regression analysis)을 실시하였다.

본 연구는 먼저 각각 조직평판과 조직매력성의 개념적 논의와 관련 선행연구를 검토하고 정리한다. 다음으로, 조직평판과 조직매력성 간의 관계에 대한 이론적 논의를 바탕으로 연구의 핵심 가설을 제시한다. 그 후 본 연구의 실증분석과 관련한 연구방법론을 설명한 후 실증분석 결과를 제시한다. 마지막으로, 실증분석 결과를 바탕으로 한 연구의 주요한 함의와 연구의 한계, 그리고 향후 연구 방향에 대해서 제시하려고 한다.

II. 선행연구와 연구가설

1. 조직평판의 정의와 선행연구

조직평판은 경제학, 사회학, 경영학, 정치학 등에서 나타나는 광범위한 개념으로 이와 관련된 정의는 다양하다(Fombrun, Gardberg & Sever, 2000; Schwaiger, 2004). 예를 들어 경영학에서 Fombrun 외(2000, 242)는 평판을 “여러 이해관계자의

조직의 성과에 대한 총체적인 인식을 설명하는 집단적 구성개념”으로 정의하고 있으며, 정치학에서 Carpenter(2010)는 평판을 “조직의 특징적 의무, 역할, 능력에 대한 네트워크를 이루고 있는 구성원의 상징적 믿음”이라고 정의하였다. 특히나 이러한 정의에서 강조되는 것은 조직의 구성원이 가지고 있는 조직의 특이한 특성이나 역할에 대한 인식이라고 할 수 있다.

이러한 구성원에는 정치인, 기업 또는 비영리 단체, 공무원, 일반 대중과 같은 다양한 구성원이 포함되며(Carpenter, 2010), 조직의 평판을 형성하는 내부 그리고 외부 구성원 중에서 가장 대표적인 구성원은 각각 공무원과 대중이라고 할 수 있다(Bustos, 2021). 먼저, 행정학이나 정치학의 관점에서 일반적으로 대중이나 시민이 직접적 혹은 간접적 경험을 통해 형성하는 정부 조직에 대한 평가나 인식을 외부 평판으로 정의할 수 있다(Fomburn & van Riel, 2003). 외부 평판의 주요 초점이 되는 대중이 인지하는 평판은 대중이 외부에서 조직의 평판을 인식하는 방식을 나타내며, 이는 주로 공공 조직의 정당성을 부여하는 역할을 하고 있다(Boon & Wynen, 2020). 대중의 평판에 대한 관리가 중요하기 때문에 정부 조직은 다양한 의사소통 전략을 수립하고 외부 구성원의 비난이나 비판에 대해 대중 매체를 능동적으로 활용하여 조직의 평판을 보호하고자 한다(Lee & Van Ryzin, 2019; Lee, 2022; Maor, 2016). 관련 선행연구에서 종종 외부 평판을 ‘해석된 평판’, ‘해석된 외부 이미지’ 또는 ‘지각된 외부 명성’이라는 용어를 혼용하여 사용하지만(Dutton et al., 1994; Herrbach et al., 2014), 이 연구에서는 이러한 해석을 바탕으로 하되 공무원이 외부적으로 구축된 평판을 해석하는 방식을 나타내기 위해 외부 평판 인식이라는 용어를 사용한다.

한편, 내부 구성원인 공무원은 두 가지 차원으로 본인 조직에 대한 평판을 형성하고 있는데, 먼저 공무원 스스로 본인 조직에 대해 다른 조직과 비교하여 구분되는 가치, 사명과 목표 달성 수준 등에 대해서 어떻게 평가하고 있는지를 의미하는 내부 평판 차원과 외부 구성원의 조직평판에 대한 외부 평판 인식 차원이다. 내부 평판의 경우 종종 ‘지각된 조직 정체성’과 같은 개념으로 사용하기도 한다(Lee & Hameddudin, 2021). 이렇게 자신이 속한 조직에 대한 조직 구성원 자신의 평가와 외부 사람들이 자신의 조직을 어떻게 평가하는지에 대한 인식은 조직 구성원의 조직에 대한 인식을 파악하는 과정에서 핵심적인 두 가지 요소라고 할 수 있다(Dutton & Dukerich, 1991; Rho et al., 2015).

Wæraas와 Maor(2015)에 따르면 정부 조직 평판에 대한 연구는 정치학적 접근 방식과 경영학적 접근 방식 두 가지의 접근법에 기반을 두고 발전해 왔다고 할 수 있다. 두 가지 연구 방향 중 행정학의 정부 조직 평판에 대한 연구는 주로 정치학적 접근 방

식을 위주로 발달해 왔는데 이는 정부 조직 평판 연구의 시금석이 된 Carpenter (2010)의 연구의 영향이 크다고 할 수 있다. 정치적 접근 방식의 선행연구는 평판을 관료 자율성의 자원으로 간주하고 긍정적 혹은 호의적인 평판 관리를 위한 정부 조직의 관리전략에 대해 제시하고 있다. 특히, 이들 연구는 정부 조직의 단위에서 조직 행동에 추로 초점을 두고 연구를 진행한다고 할 수 있는데, 정부 조직의 경우 평판 관리를 위해 의사결정, 성과, 협력, 그리고 소통에 대한 전략적인 활용이 중요함을 제시한다(Buisuioc, 2016; Bustos, 2021; Carpenter, 2010; Lee, 2022; Rimkute, 2018).

행정학 분야에서 조직평판의 연구에서 두 번째 접근 방식은 주로 경영학적 접근 방식에 초점을 두는 방식으로, 조직평판이 내부 구성원인 공무원의 업무 동기나 태도에 어떠한 결과를 가져오는지 실증적으로 분석하는 데 초점을 두고 있다. 이러한 방식에 기반한 선행연구는 비교적 최근 학문적인 논의가 시작되었으며, 개인적 단위에서 내부 구성원인 공무원의 조직평판 인식이 그들의 이직 의도, 조직몰입, 조직 신뢰 등에 어떠한 영향을 미치는가를 실증적으로 살펴보고 있다(Bustos, 2021; Gilad, Bloom, & Assouline, 2018; Rho et al., 2015; Hameduddin & Lee, 2021).

국내 행정학 분야의 경우 꾸준히 실증분석을 통해 공공 조직에 대한 조직 평판 연구가 진행되어 왔다. 최승범 외(2007)은 정부 조직의 긍정적인 평판이 관련 서비스를 이용하는 시민들의 만족도에 긍정적인 작용을 한다고 밝히고 있다. 노성민(2013)의 경우 공공기관 구성원을 대상으로 설문조사를 진행하여, 공공기관의 근로자가 평가하는 내부 평판이 조직몰입과 직무만족도 및 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미치는 것을 실증적으로 밝히고 있으며, 특히 이 과정에서 조직몰입은 매개작용을 하는 것으로 나타났다. 임창오(2017)의 경우 경찰공무원을 대상으로 내부 평판이 조직몰입, 직무만족, 조직시민행동에 미치는 긍정적인 영향을 살펴보고 있으며, 최근의 선행연구 중 유은지·엄영호(2019)는 지방정부 기관과 대학 간의 파트너십(partnership) 체결에 있어 대학의 외부 평판이 미치는 영향을 실증적으로 분석하고 있다.

2. 조직매력성의 정의와 선행연구

조직매력성은 '조직이 바람직한 직장으로서 인식되는 정도'라 정의할 수 있으며, 이는 유능하고 재능 있는 인재를 확보하는 데 있어 특히 중요한 역할을 한다(Ahamad, 2019; Aiman-Smith, Bauer, & Cable, 2001; Turban & Greening, 1997; 정진철·최태희, 2007). 조직매력성에 대한 선행연구는 크게 개인-직무 혹은 개인-환경 적

합성 등이 조직매력성을 결정하는 영향 요인을 탐색하는 연구와 조직매력성이 조직에 대한 애착심과 같은 조직 내·외부 구성원의 행태에 미치는 영향을 탐색하는 연구로 나뉘어 볼 수 있다(Carless, 2005; 이보라·이슬기, 2023). 다만, 조직매력성에 대한 행정학 분야의 선행연구는 아직 미진한 편으로(예외, Abner et al., 2023; Bankins & Waterhouse, 2019; Lee, Abner, & Hameduddin 2024), 대부분의 선행연구는 민간 조직과 근로자를 대상으로 하고 있다.

먼저, 본 연구의 분석 대상인 내부 구성원의 관점으로 한정 지어 볼 때, 조직매력성에 영향을 미치는 주요 요인들은 조직문화, 워라벨(work-life balance), 보상수준과 복지혜택, 경력 발전 기회, 고용 안정성, 관리자의 리더십, 그리고 조직평판 등이 선행 연구에서 제시되어 왔다. 구체적으로 살펴보면, 근로자의 가치를 인정하고 존경하는 조직문화가 정착될수록(Schein, 2004), 유연근무제도와 같은 일과 삶의 균형을 유지할 수 있는 워라벨 환경이 제도적으로 보장될수록(Kossek et al., 2012), 조직의 보상수준과 복지혜택에 대한 만족도가 높을수록(Milkovich, Newman, & Gerhart, 2021), 조직 내 다양한 경력개발 기회들이 주어질수록(Arthur, Hall, & Lawrence, 1989), 직업 혹은 고용 안정성에 대한 인식이 강할수록(Wanberg, 2012), 조직 관리자나 지도부의 리더십에 대한 만족도가 높을수록(Avolio & Gardner, 2005), 그리고 긍정적인 조직평판을 인식할수록(Rindova et al., 2005) 근로자가 긍정적 혹은 호의적으로 조직매력성을 평가하는 것으로 나타났다.

다음으로, 조직매력성이 내부 및 외부 구성원의 행태에 미치는 영향의 경우, 기존 선행연구는 조직의 조직매력성이 높을수록 내부 구성원인 근로자의 이직 의도가 낮아지거나 반대로 직무만족도와 조직몰입도가 높아지며(Abner et al., 2023), 구직자의 지원 가능성이 높아지는(Gomes & Neves, 2011) 실증분석 결과를 제시하고 있다. 즉, 조직매력성이 높아지는 것은 조직구성원들의 행태에 긍정적 영향을 미치기 때문에 조직으로서는 조직 운영에 있어 조직매력성을 주요한 자원으로 인식할 수 있다(Altmann & Suess, 2015).

행정학 분야에서 조직매력성에 대한 연구는 비교적 최근에 이루어지고 있다고 할 수 있는데, 예를 들면, Bankins & Waterhouse(2019)의 연구에서는 기존 선행연구의 고찰을 통해 조직 내부와 외부 구성원의 조직평판 인식과 공공조직의 조직매력성 간의 관계를 예측하는 이론적 틀을 제시하고 있다. 후속 연구로서 Abner 외(2023)과 Lee 외(2024)의 연구들은 공공조직의 외부 평판이나 스캔들로 인한 조직매력성의 변화를 실증적으로 분석하고 있다. 이 외 최근 실증연구는 공공영역과 사적영역의 차이를 인식하고 공공영역 혹은 공공기관에 지원하는 구직자들의 지원동기에 초점을 맞추는 연

구가 이루어졌다(Cordes & Vogel, 2023; Korac, Lindenmeier, & Sailerer, 2020; Ritz & Waldner, 2011). 가령 Ritz & Waldner(2011)의 연구는 공공조직에 지원하려는 계획이 있는 구직자들을 대상으로 공공 봉사 동기 수준에 따른 공공조직 지원동기 수준을 실증적으로 분석하였다. 국내 문헌의 경우, 경영학 분야에서 조직매력성에 대한 몇몇 실증분석 연구들이 이루어졌으나(박현정·정진철, 2014; 안재현·권석균, 2019; 이보라·이슬기, 2023), 행정학 분야에서 공공조직의 조직매력성 관련 연구는 그 필요성에 비해 체계적으로 이루어져 있지 않다.

이상 논의된 기존 선행연구를 종합해 보면, 조직평판과 조직매력성은 각각 독자적인 연구 주제와 영역으로서 발전되어 왔다. 그와 동시에, 조직매력성의 결정요인으로서 조직평판에 대한 영향을 탐색하는 연구를 통해 조직평판과 조직매력성 간 관계에 대한 연구 역시 하나의 흐름으로서 등장하였다고 할 수 있다. 다만, 행정학 분야에 한정되어 살펴보면 조직평판에 관한 연구와 조직매력성에 대한 연구 모두 외부 구성원의 인식을 중점적으로 탐구하고 있으며, 해외 연구와 국내 연구 모두 내부 구성원인 공무원을 대상으로 조직평판과 조직매력성 간 관계를 연구한 문헌이 부족한 상태로 판단된다. 특히, 내부 구성원인 공무원의 관점에서 조직평판이 어떤 영향을 미치는지에 대한 연구의 경우 역사적으로 나타나는 관료 공격(bureaucrat bashing) 등이 공직자 사기 저하 등에 미치는 영향을 볼 때(Goodsell, 2000), 그 중요성은 매우 크다고 할 수 있다. 이에 따라 본 연구에서는 공공조직의 내부 구성원인 공무원이 인식하는 외부 평판과 스스로 평가하는 내부 평판이 조직매력성에 어떤 영향을 미치는지 실증적으로 분석하려 한다. 이 과정에서, 외부 평판 인식과 내부 평판 사이의 상호관계에 있어 내부 평판의 매개변수 역할 역시 살펴볼 것이다.

3. 조직평판과 조직매력성: 연구가설

조직평판이 내부 구성원의 업무 동기나 태도에 미치는 영향에 대한 이론적인 틀은 주로 사회 정체성 이론(social identity theory)에 기반을 두고 있다. 사회 정체성 이론은 사회적 맥락이나 환경이 조직 구성원의 동기나 태도에 미치는 영향을 설명하기 위해 사용되는 이론적 틀이라 할 수 있다. 사회 정체성 이론의 중요한 개념은 조직 동일시(organizational identification)로, 조직 동일시는 '특정 집단이나 조직에 대한 일체감 또는 소속감을 형성하는 과정'이라 이해할 수 있는데(Ashforth & Mael, 1989), 조직 동일시 과정에서 개인 구성원은 조직구성원으로 자신을 정의하며, 조직의 명성, 평가, 독특성 및 중요성을 바탕으로 자신의 자존감(self-esteem)을 형성한다. 특

히, 사회 정체성 이론에 따르면, 개인 구성원은 자신의 자아 가치(self-worth)와 자존감(self-esteem)을 높일 수 있다고 판단되는 평가를 받는 조직의 여러 특성과 장점들을 본인의 것으로 인식하는 과정을 통해 조직과 마치 공동운명을 공유하는 것과 같은 심리적인 동일성을 형성하게 되며, 더 나아가 조직의 사회적 위치를 높일 수 있는 긍정적인 태도나 행동을 보여줄 수 있다(Dutton et al., 1994; Turner, 1985).

이러한 관점에서 먼저 공공조직에 소속되어 있는 내부 구성원이 인식하는 외부 평판이 그들의 업무태도에 영향을 미친다고 예측해 볼 수 있다. 특히, 최근 공공조직의 운영에 있어 외부 환경으로부터의 지지가 공공정책이나 기능을 수행하는 데 있어 정당성을 확보하기 위한 필수적인 자원으로 인식되고 있다(Hameduddin & Lee, 2021; Meier & Bohte, 2007). 공공조직의 관점에서, 내부 구성원에 의해 인식된 외부 평판은 결국 공공조직과 조직의 기능이나 운영에 대한 대중의 의견을 반영한 개념으로 이해할 수 있으며, 따라서 인식된 외부 평판은 대중이 어떻게 공공조직의 구성원으로서 공무원이 가지는 사회적 가치에 대해서 평가하는지 알려주는 역할을 통해 공공조직 내부 구성원의 업무태도에 중요한 영향을 미칠 수 있다(Dutton et al., 1994). 앞서 선행연구 논의에서 살펴보았듯이, 공공영역에서 내부 구성원의 외부 평판 인식과 조직매력성에 대한 기존의 실증연구는 찾아보기 힘들다. 다만, 최근의 몇몇 실증분석 연구의 경우 내부 구성원의 긍정적인 외부 평판 인식이 그들의 업무태도나 동기에 긍정적으로 영향을 미친다는 결과를 제시하고 있으며(Gilad et al., 2018; Hameduddin & Lee, 2021; Lee & Zhang, 2021; Lee et al., 2023; Rho et al., 2015), 따라서 본 연구에서는 해당 결과를 바탕으로 다음과 같은 가설을 제시한다.

가설 1. 공공조직에서 내부 구성원의 외부 평판 인식은 조직매력성에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

다음으로, 내부 구성원이 스스로 평가하는 내부 평판 역시 조직매력성에 중요한 영향을 미친다고 할 수 있다. 사회 정체성 이론(social identity theory)에서 예측한 대로, 내부 구성원은 그들의 인식하는 조직의 (다른 조직과 비교할 때) 고유한 혹은 구별되는 가치나 사명 등이 본인들의 자아개념과 유사하거나 일치할 때, 조직과 동일성을 형성하게 된다. 즉, 내부 구성원이 본인의 조직에 대해 조직의 목표나, 추구하는 가치 등에 있어 다른 조직과 구별되는 더 높은 사회적 위치나 차별성을 가지고 있다고 평가하게 되면, 조직 내에서 긍정적인 자아감(sense of self)을 느끼게 되고 조직 동일성을 형성할 수 있다(Piening et al., 2020).

공공 서비스 동기(public service motivation)에 관련된 연구는 일반적으로 공공 부문에 소속되는 공무원이 본질적으로 사적부문에 소속된 일반 근로자와 구별되는 특

정 동기를 가지고 있다고 본다. 민간 부문에 속해 있는 일반 근로자와 비교해 공무원은 공익적 가치(Lyons, Duxbury, & Higgins, 2006)와 자기희생(Perry, Hondeghem, & Wise, 2010)에 더 큰 동기부여를 받는 것으로 알려져 있으며, “다른 사람들을 돕고 사회 전체에 이익을 줄 수 있는 일에 높은 가치를 두는 것”으로 여겨진다(Rainey, 2014, p. 313). 기본적으로 공공조직 혹은 정부 조직의 주요 임무(mission)는 민주주의의 가치와 사회 증진과 관련된 공공가치를 달성하는 것으로(Rainey, 2014), 이러한 맥락에서 공무원은 그들의 조직이 추구하는 목표인 공공가치와 그들의 자아 개념 사이에 강한 일치감을 느낄 수 있다면, 공무원의 본인 조직에 대한 긍정적인 평가를 높일 수 있다. 공공부문에서 관찰된 선행연구의 결과를 보면 긍정적인 내부 평판은 결국 공무원의 업무 동기와 태도에 긍정적인 영향을 미칠 수 있으며(노성민, 2013; Hameduddin & Lee, 2021; Lee et al., 2023; Rho et al., 2015), 조직매력성 인식 역시 같은 결과를 예상할 수 있다(Rindova et al., 2005). 따라서 본 연구는 다음과 같은 가설을 제시한다.

가설 2. 공공조직에서 내부 구성원의 내부 평판은 조직매력성에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

마지막으로, 최근의 조직평판과 관련된 선행연구는 외부 평판 인식과 내부 평판 사이의 영향 관계를 이론적으로 제시하고 있다(Brickson, 2013; Lievens, Van Hove, & Anseel, 2007; Piening et al., 2020). 이들 연구는 특히 외부 평판 인식과 내부 구성원의 업무 태도나 동기의 결과 사이에 중간 단계를 설명하는 사회적 분류 과정(social categorization process)을 강조하여, 외부 평판 인식이 내부 구성원의 업무 태도에 직접적인 영향뿐만 아니라 내부 평판에 대한 영향을 통해 간접적인 영향을 미칠 수 있다고 강조한다. 일반적으로 외부 평판 인식과 내부 평판 사이에 간극이 존재한다고 알려져 있으며, 내부 구성원이 이 간극을 인식할 때 본인 조직에 대한 평가를 조정하여 재평가할 수 있다는 것이다(Piening et al., 2020). 이러한 맥락에서, 본 연구는 내부 구성원의 긍정적인 외부 평판 인식이 내부 평판을 높일 수 있으며, 이를 통해 내부 구성원의 업무 태도에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다고 예상한다. 즉, 내부 구성원의 내부 평판은 외부 평판 인식과 업무 태도 사이의 관계에서 매개변수 역할을 한다는 것이다. 이는 외부 평판 인식과 조직매력성 사이의 관계에서도 유효하다. 따라서, 본 연구는 다음과 같은 가설을 제시한다.

가설 3. 공공조직에서 내부 구성원의 내부 평판은 외부 평판 인식과 조직매력성 간 관계를 긍정적으로 매개할 것이다.

Ⅲ. 연구방법

1. 자료수집

본 연구는 미국 실적제 보호 위원회(Merit-System Protection Board, MSPB)에 의해 실시되는 설문조사 Merit Principles Survey(MPS)를 실증분석에 활용하였다. MPS는 MSPB가 미국 연방정부 기관의 일선 공무원과 관리·감독공무원을 대상으로 주기적으로 실시하는 설문조사로서, 연방정부의 실적주의 중심의 공무원 인사제도의 다양한 측면을 평가하는 것을 주요 목적으로 한다. 특히, 해당 설문조사를 통해 실적주의 원칙과 관련된 인사원칙과 관행에 대한 공무원의 인식, 경험, 태도 등에 관한 이해를 높이는 데 중요한 역할을 하며, 본 연구에서는 2016년 6월부터 2016년 9월까지의 응답으로 구성된 2016년 path 2 설문조사 자료를 활용하였다.

MPS는 24개의 연방기관에서 응답자의 직위 상태별로 계층화된 무작위 표본추출 방법을 적용하여 37,452명을 대상으로 설문을 실시하였으며, 최종 응답률은 38.7%로서 이에 따라 연방 공무원 약 14,000명의 유효한 응답이 포함되어 있다. 본 연구의 실증분석 단위는 개인이며, 주요 변수의 결측치를 제외한 최종 분석자료는 9,519개의 설문조사 응답으로 구성되었다.

2. 변수 설정

본 연구의 주요 변수 중 종속변수는 조직매력성으로, 해당 변수는 “조직이 일할 만한 장소로서 얼마나 긍정적으로 인식되는 지의 정도”를 반영하고 있다. 이에 따라 본 연구에서는 “나는 일하기 좋은 장소로서 우리 조직을 추천한다”는 설문 문항을 바탕으로 조직매력성을 측정하였다(리커트 5점 척도, 1 = 매우 부정적, 5 = 매우 긍정적). 본 연구에서는 연방기관의 외부 구성원인 시민, 언론, 정치인의 평가나 인식이 아닌 현재 연방기관에서 소속되어있는 내부 구성원인 공무원의 평가나 인식에 초점을 맞추고 있다. 기존 조직매력성 선행연구의 경우 조직매력성의 측정에 있어서 다양한 하위 단면으로 구성하여 복수의 문항을 사용하고 있으나(Korac, Saliterer, Weigand, 2018), 본 연구에서는 MPS의 설문 문항 구성의 한계로 인하여 안타깝게도 여러 하위 단면 중 조직매력성의 행동적 측면만을 살펴볼 수 있는 단일 설문 문항만을 활용하였다(Gomes & Neves, 2011; Korac, Lindenmeier, & Saliterer, 2020).

다음으로, 첫 번째 주요 독립변수인 외부 평판 인식은 현재 근무하고 있는 공공기관의 성과에 대해 대중이 어떤 평가를 하고 있는지에 대한 공무원의 인식을 반영한 개

념으로 정의되며, 공무원이 대중의 기관성과 평가를 어떻게 인식하고 있는지를 측정하였다. 본 연구에서는 기존의 공공기관 평판과 관련한 선행연구(Rho et al. 2015)를 참고하여 “귀하의 기관의 성과에 대한 대중의 인식”이라는 설문 문항에 대한 응답자의 평가를 활용하였으며, 해당 설문 문항은 리커트 5점 척도로 측정되었다(1 = 매우 부정적, 5 = 매우 긍정적). 두 번째 주요 독립변수인 내부 평판은 공무원이 자신이 소속된 기관에 대해 부여하는 평가를 나타내는데, 구체적으로 내부 구성원으로서 공무원이 자신의 기관이 추구하는 가치나 임무, 또는 목표 달성 수준을 얼마나 긍정적으로 평가하는지를 반영한 개념으로 이해할 수 있다(Collen, 2019). 본 연구에서는 기존 선행연구(Rho et al. 2015)에서 활용된 설문 문항인 “우리 기관은 기관의 임무(mission)를 성취하는데 성공적이다”에 대한 응답을 활용하였으며, 해당 설문 문항은 리커트 5점 척도로 측정되었다(1 = 매우 반대, 5 = 매우 동의).

본 연구에서 사용되는 주요 변수 및 통제 변수의 측정은 모두 단일 설문 항목으로 구성되어 있어 신뢰도(reliability) 검증에 대한 한계점이 존재한다고 볼 수 있다. 하지만, 이러한 한계점을 보완하기 위하여 측정 항목을 선정하는 데 있어 자의적인(arbitrary) 접근법이 아닌 기존 선행연구에서 활용된 설문 문항을 참고하여 측정 항목을 선정하였다. 또한, 여러 연구를 통해 간결한 혹은 단일 항목측정이 다 항목 측정에 비해 필수적으로 낮은 신뢰도를 갖는 것은 아니며(Jordan & Turner, 2008), 단일 항목 측정을 활용한 실증분석이 조직 심리학, 산업 심리학과 행정학 분야에서도 널리 활용되어 왔다.

본 연구에서는 선행연구를 바탕으로 종속변수인 조직매력성에 영향을 미칠 수 있는 통제 변수를 고려하였다(Arthur, Hall, & Lawrence, 1989; Avolio & Gardner, 2005; Kossek et al., 2012; Milkovich, Newman, & Gerhart, 2021; Schein, 2004). 본 연구의 분석자료를 통해 측정이 가능한 통제 변수를 선별적으로 포함하였으며, 해당 통제 변수는 먼저, 조직문화, 워라밸, 보상수준, 경력개발 기회, 상관의 리더쉽 등에 대한 응답자의 만족도를 측정한 변수를 포함하고 있다. 관련된 설문 항목은 모두 리커트 5점 척도로 측정되었다. 또한, 응답자의 인구특성을 고려하기 위해 근속연수, 관리자 직위 여부, 급여 수준, 소수인종 여부, 성별 변수를 실증분석 모델에 포함하였다. 급여 수준 변수를 제외하고 해당 통제 변수는 모두 이항 변수로 측정되었다. 각 변수의 측정 문항은 <표 1>에 제시되어 있다.

〈표 1〉 변수 및 측정지표

종속변수	
조직매력성	나는 일하기 좋은 장소로서 우리조직을 추천한다(1 = 매우부정적 ~ 5 = 매우긍정적).
독립변수	
외부평판 인식	귀하의 기관의 성과에 대한 대중의 인식(1 = 매우부정적 ~ 5 = 매우긍정적)
내부평판	우리기관은 기관의 임무를 성취하는데 성공적이다(1 = 매우부정적 ~ 5 = 매우긍정적).
통제변수	
조직문화	조직문화에 대한 만족도
워라밸	일과 가족에 대한 책임을 수행할 수 있는 환경에 대한 만족도
보상수준	일에 대한 인정과 보상에 대한만족도
경력개발 기회	나의 조직에서 나의 자질을 높일 수 있는 실제기회가 주어진다.
리더쉽	나의 상관에 대한 신뢰와 믿음을 가지고 있다.
근속연수	3년 이하 = 0, 4년 이상 = 1
관리자 직위	Non-Supervisor = 0, Supervisor = 1
급여수준	\$74,999 이하 = 1, 2 \$75,000 - \$99,000 = 2, \$100,000 - \$149,999 = 3, \$150,000 이상 = 4
소수인종	Non-Minority = 0, Minority = 1
성별	여성 = 0, 남성 = 1

주요 변수에 대한 기술통계는 〈표 2〉에 제시되어 있다. 먼저 종속변수인 조직매력성의 경우 5점 척도를 기준으로 평균값은 대략 3.77로, 응답자가 본인의 조직을 일할 만한 장소로 추천하는 것에 다소 호의적인 인식이 있는 것을 확인할 수 있었다. 주요 독립 변수 중 외부 평판 인식의 경우 평균값이 대략 3.22로 중간값에 가까운 수준으로 확인되어 응답자가 본인 조직에 대한 대중의 평가를 호의적으로 인식하고 있는 것으로 보기에는 무리가 있는 것으로 확인되었다. 반면에, 내부 평판의 경우 평균값이 대략 3.90으로 이를 통해 응답자가 본인의 조직에 대해서 호의적 혹은 긍정적으로 평가하고 있음을 확인할 수 있었다. 특히, 내부 평판의 평균값은 외부 평판의 평균값보다 높은 것으로 확인되었는데, 이를 통해 응답자의 평가가 외부 구성원인 대중에 의한 평가보다 더 호의적인 것을 알 수 있다.

〈표 2〉 주요변수의 기술통계

변수	N	평균	표준편차	최소값	최대값	
종속변수	조직매력성	9,519	3.771	1.137	1	5
독립변수	외부평판 인식	9,519	3.221	1.289	1	5
	내부평판	9,519	3.901	1.003	1	5
통제변수	조직문화	9,519	3.833	1.194	1	5
	위라벨	9,519	3.888	1.134	1	5
	보상수준	9,519	3.314	1.261	1	5
	경력개발 기회	9,519	3.524	1.154	1	5
	리더십	9,519	3.819	1.121	1	5
	근속연수	9,519	.914	.281	0	1
	관리자직위	9,519	.448	.497	0	1
	급여수준	9,519	2.538	1.028	1	4
	소수인종	9,519	.324	.468	0	1
	성별	9,519	.577	.494	0	1

3. 분석 모형

본 연구는 연구가설을 검증하기 위해 다층 수준 선형 회귀모형(multilevel linear regression model)을 활용하였다. 본 연구의 실증분석에 사용된 자료는 내재적 자료(nested data)의 성격을 띠고 있으므로 전통적인 최소 제곱 회귀모형(ordinary least square regression model)의 독립가정을 위반할 수 있으며, 이는 표준오차의 편향된 추정 결과를 가져올 수 있다(Hofmann, 1997). 이 경우 다층 수준 선형 회귀모형은 강건 표준오차(robust standard errors) 추정치를 얻을 수 있도록 가능하게 하는 적절한 대안으로 고려되고 있다(Raudenbush & Bryk, 2002). 다만, 다층 수준 선형 회귀모형은 최대 우도 추정(maximum likelihood estimation)법을 기본적으로 활용하고 있는데, 이 경우 본 연구의 사례와 같이 소규모군집(24개 연방기관 포함)은 편향된 추정 결과를 초래할 수 있는 한계점이 있다(McNeish & Stapleton, 2016). 이러한 우려를 해결하기 위해 본 연구에서는 McNeish와 Stapleton(2016)이 제안하는 제한된 최대 우도 추정(restricted maximum likelihood estimation, REML)법을 활용하였다.

내부 평판의 매개변수 역할을 실증적으로 검증하기 위해 Kenny 외(1998)이 제안한 접근법을 적용하였다. 구체적으로 본 연구의 실증적 분석에서 내부 평판 변수의 매개 작용은 다음 세 가지 조건이 충족될 때 통계적으로 확인될 수 있다: 1) 외부 평판 인

식과 조직매력성 간 통계적으로 유의한 관계가 확인되었을 때; 2) 외부 평판 인식과 내부 평판 간 통계적으로 유의한 관계; 및 3) 내부 평판이 회귀모델에 추가되었을 때 외부 평판 인식의 추정 계수의 절댓값이 감소(부분적 매개효과)하거나 통계적 유의성을 잃을 때(완전한 매개효과). 언급한 세 가지 조건의 실증적 분석은 각 조건에 부합하는 회귀모델의 검증을 통해 이루어졌다.

IV. 분석결과

먼저, 본 연구의 실증적 분석에 포함된 변수들의 상관관계 분석 결과는 아래 <표 3>에 제시되어 있다. 주요 독립변수인 외부 평판 인식과 내부 평판은 조직매력성과 긍정적으로 연관되어 있음을 확인할 수 있었으며, 외부 평판 인식과 내부 평판 변수 사이의 긍정적인 상관관계 역시 확인할 수 있다. 통제 변수인 조직문화와 리더십 간의 상관계수를 제외하고, 변수 간 다중공선성(multicollinearity)이 문제 될 만큼 높은 수준의 상관계수가 확인되지 않았다.

〈표 3〉 변수 간 상관관계 분석결과

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	1												
2	.348***	1											
3	.614***	.398***	1										
4	.528***	.169***	.386***	1									
5	.376***	.219***	.276***	.298***	1								
6	.527***	.242***	.404***	.544***	.318***	1							
7	.623***	.279***	.495***	.540***	.346***	.663***	1						
8	.514***	.162***	.365***	.867***	.305***	.541***	.534***	1					
9	-.011	-.024	.004	-.012	-.011	-.034	-.024	-.015	1				
10	.120***	.042***	.119***	.050***	-.055***	.116***	.155***	.070***	.109***	1			
11	.095***	.053***	.095***	.054***	.021***	.120***	.143***	.082***	.122***	.412***	1		
12	-.013	.069***	.008	-.063	.010	-.022	-.030*	-.074*	-.042	-.071*	-.122	1	
13	.020**	.026	-.013	.039***	-.014	.020*	.044***	.060***	.018*	.080***	.0113*	-.097*	1

주: * $p < .10$, ** $p < .05$, *** $p < .01$.

변수: ①조직매력성 ②외부평판 인식 ③내부평판 ④조직문화 ⑤위라벨 ⑥보상수준
 ⑦경력개발 기회 ⑧리더십 ⑨근속연수 ⑩관리자 직위 ⑪급여수준 ⑫소수인종 ⑬성별

다음으로, 본 연구의 실증적 분석 결과는 아래 <표 4>에 제시되어 있다. 모델 1의 경우 내부 평판 변수를 독립변수에서 제외하고 외부 평판 인식이 종속변수인 조직매력성에 미치는 영향을 분석하고 있으며, 모델 2의 경우 내부 평판을 종속변수로 설정하여 내부 평판에 대한 외부 평판 인식의 독립변수로서의 영향을 분석하며, 마지막으로 모델 3의 경우 외부 평판 인식과 내부 평판을 모두 독립변수로 포함하여 종속변수인 조직매력성에 대한 영향을 분석하고 있다. 세 모델의 실증분석을 통해 1) 독립변수인 외부 평판 인식과 내부 평판이 종속변수인 조직매력성에 미치는 영향과 2) 내부 평판의 매개 변수로서 외부 평판 인식과 조직매력성의 관계에 미치는 영향을 확인할 수 있다.

먼저, 외부 평판 인식이 조직매력성에 미치는 영향에 대한 분석 결과를 살펴보면, 조직매력성이 종속변수로 포함된 모델 1과 3에서 외부 평판 인식 변수의 추정 계수는 각각 0.153($p < 0.001$)과 0.73($p < 0.001$)으로 통계적으로 유의미한 것으로 나타났으며, 이를 통해 조직의 외부 평판 인식이 조직매력성에 긍정적인 영향을 미치는 것을 확인할 수 있다(가설 1). 즉, 내부 구성원인 공무원이 외부 구성원에 의한 조직평가를 더욱 긍정적 혹은 호의적으로 인식할수록 본인의 조직을 일하는 장소로서 더욱 긍정적 혹은 호의적으로 추천한다는 것으로 이해할 수 있다.

내부 평판이 조직매력성에 미치는 영향의 경우, 모델 3의 분석 결과에서 나타나듯이 내부 평판 변수의 추정 계수(0.380, $p < 0.001$) 역시 통계적으로 유의미하며, 이를 통해 내부 평판이 조직매력성에 긍정적인 영향을 미치는 것을 확인할 수 있다(가설 2). 달리 말하면, 내부 구성원이 본인 조직의 임무 달성 수준을 긍정적 혹은 호의적으로 평가할수록 본인의 조직을 일하는 장소로서 더욱 긍정적 혹은 호의적으로 평가한다는 것으로 이해할 수 있다.

다음으로, 내부 평판의 매개효과에 대한 실증분석 결과를 살펴보면, 먼저 앞서 모델 1과 3의 결과를 통해 확인한 바와 같이 외부 평판 인식은 조직매력성에 긍정적인 영향을 가지는 것으로 나타났다. 내부 평판을 종속변수로 포함하는 모델 2의 실증분석 결과에서는 독립변수인 외부 평판 인식의 추정 계수(0.210, $p < 0.01$)가 통계적으로 유의미한 것으로 나타났으며, 이를 통해 외부 평판 인식이 내부 평판에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 확인할 수 있다. 마지막으로, 모델 3의 실증분석 결과에서 나타나듯이, 내부 평판이 회귀모델에 추가되었을 경우 외부 평판 인식의 추정 계수의 절댓값이 모델 1의 0.153에서 0.073으로 감소하는 것을 확인할 수 있다. 즉, 외부 평판 인식의 조직매력성에 대한 긍정적인 영향의 크기가 내부 평판을 실증분석에 포함함으로써 부분적으로 감소한다는 것이다. 이러한 실증분석 결과를 종합하면, 내부 평판은 부분매개 효과를 가지는 것으로 볼 수 있다(가설 3).

이상의 회귀분석 결과의 경우 매개효과 자체의 유의미성에 대한 결과가 포함되지 않아 직접적인 결과해석에 있어 한계점이 예상되며, 이와 같은 경우 매개효과의 유의미성 판단을 위해 구조방정식 등 여러 방법을 사용할 수 있으나(Kim, 2012), 본 연구는 Thuy and Phinaitrup(2023)에서 사용한 Sobel Mediation Test를 실시하였다. Sobel Mediation Test의 경우 간접 효과를 평가하는데 통계적 검정력이 우수하다고 알려져 있다(Preacher & Leonardelli, 2003). 아래 <표 5>에서 제시된 분석결과를 살펴보면, 먼저 Sobel-Aroian-Goodman Test 결과 모두 내부평판의 매개효과의 영향이(.077) 통계적으로 유의미함을 제시하고 있다. 다음으로, 다층 수준 회귀분석 결과에서와 마찬가지로, 독립변수, 매개변수, 종속변수 간 영향관계가 각각 통계적으로 유의미한 것으로 나타나고 있으며, 외부평판 인식 변수가 조직매력성 변수에 미치는 총합효과(total effect)에서 내부평판 변수에 의한 매개효과의 비중이 대략 54%인 것으로 확인되었다.

통제 변수의 실증분석 결과에 대해 살펴보면, 모델 3의 결과는 근속연수, 급여 수준, 소수인종, 성별과 같은 인구특성에 따른 조직매력성 수준에 통계적으로 유의한 차이가 없음을 확인할 수 있다. 반면에, 조직문화, 보상수준, 경력개발 기회, 리더십에 대한 응답자의 만족도나 인식이 조직매력성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 관리자 직위 변수의 경우 관리자 직위의 응답자가 그렇지 않은 응답자에 비해 조직매력성에 있어 더 긍정적인, 혹은 높은 수준의 응답을 하는 것으로 확인된다.

**<표 4> 조직매력성에 대한 다층 수준 선형 회귀분석 결과:
내부평판의 매개역할**

변수	모델1	모델2	모델3
	종속변수: 조직매력성	종속변수: 내부평판	종속변수: 조직매력성
	Coef./ <i>(SE)</i>	Coef./ <i>(SE)</i>	Coef./ <i>(SE)</i>
외부평판 인식	.153*** (.007)	.210*** (.007)	.073*** (.007)
내부평판			.380*** (.009)
조직문화	.159*** (.014)	.125*** (.014)	.112*** (.013)
위라벨	-.001 (.001)	.001 (.001)	-.001 (.001)

변수	모델1	모델2	모델3
	종속변수: 조직매력성	종속변수: 내부평판	종속변수: 조직매력성
	Coef./ <i>(SE)</i>	Coef./ <i>(SE)</i>	Coef./ <i>(SE)</i>
보상수준	.089*** (.009)	.045*** (.009)	.071*** (.009)
경력개발 기회	.353*** (.010)	.254*** (.010)	.256*** (.010)
리더쉽	.086*** (.014)	.004 (.014)	.085*** (.013)
근속연수	.010 (.030)	.060** (.030)	.013 (.028)
관리자 직위	.105*** (.019)	.106*** (.019)	.064*** (.017)
급여수준	-.035 (.090)	-.005 (.010)	-.033 (.009)
소수인종	.020 (.018)	.022 (.018)	.012 (.017)
성별	-.016 (.017)	-.088*** (.017)	.018 (.016)
조직차원분산	.019 (.006)	.009 (.003)	.016 (.006)
잔차분산	.660 (.010)	.654 (.010)	.566 (.008)
Observations	9,519	9,519	9,519
Number of groups	24	24	24
Wald chi-square	8389.28***	4699.24***	11374.41***
Log restricted-likelihood	-11619.141	-11569.143	-10888.27
LR test(Chibar2)	132.85***	84.51***	143.54***

주: * $p < .10$, ** $p < .05$, *** $p < .01$.

〈표 5〉 Sobel Mediation Test 결과

Sobel-Goodman Test			
	Coefficient	Standard Error	P-value
Sobel	.077	.003	.000
Aroian	.077	.003	.000
Goodman	.077	.003	.000

Indirect, Direct, and Total Effects			
	Coefficient	Standard Error	P-value
외부평판 → 조직매력성	.208	.007	.000
내부평판 → 조직매력성	.371	.010	.000
내부평판 간접효과	.077	.003	.000
직접효과	.066	.007	.000
총합효과	.143	.007	.000

V. 결론

본 연구는 공공조직의 평판과 조직매력성 간의 영향 관계를 사회 정체성 이론의 이론적 배경을 바탕으로 실증적으로 분석하였다. 이 과정에서 기존 연구와의 차별점으로 공공조직의 내부 구성원인 공무원의 관점에서 외부 평판 인식과 내부 평판이 각각 조직매력성에 미치는 영향과 외부 평판 인식과 조직매력성 간 관계에서 내부 평판이 가지는 매개 영향에 관하여 실증분석을 진행하였다. 본 연구의 결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 내부 구성원의 외부 평판 인식과 내부 평판은 모두 조직매력성에 긍정적인 영향을 미친다. 둘째, 내부 평판은 부분적으로 외부 평판 인식이 조직매력성에 미치는 영향을 매개한다. 즉, 조직 구성원이 외부 구성원이 조직에 대해 가지는 평판에 대해 긍정적으로 인식하는 것은 조직에 대한 매력성에 긍정적인 영향을 주며, 이는 본인이 형성하고 있는 조직에 대한 내부 평판에 부분적인 영향을 주어 조직매력성에 긍정적인 영향을 주는 것이라고 볼 수 있다. 이러한 실증분석 결과를 통해 다음과 같은 학문적·실무적 함의를 기대해 볼 수 있다.

우선, 학문적 함의로서 본 연구는 최근 해외와 국내 행정학 분야에서 강조되기 시

작한 정부조직의 평판과 그에 따른 결과에 대한 연구의 필요성에 대응하는 시도로서, 기존의 조직평판 연구의 접근법에서 벗어나 내부 구성원의 관점에서 조직평판 인식과 결과에 초점을 맞추어 실증분석을 진행하였다. 특히, 전통적으로 공직의 매력이나 인기가 높지 않은 미국의 자료를 바탕으로 내부 구성원의 관점에서 외부구성원이 본인들이 몸담고 있는 정부조직을 어떻게 평가하고 있다고 인식하는지와 본인들 스스로 평가하는 조직평판이 내부 구성원이 주변 사람들에게—특히 구직자에게—본인 조직을 추천하고자 하는 태도나 의지에 미치는 영향 관계를 분석한 기여에 대해 주목할 만하다. 또한, 본 연구의 결과는 평판이 왜 정부 조직에 중요한 자원인지를 나타내는 실증적 기반이 되므로, Carpenter(2010)의 논의와 마찬가지로 정부 조직에 평판이 왜 중요한지를 나타내는 실증적 근거로서 역할을 한다고 할 수 있다.

실무적 관점에서 본 연구의 실증분석 결과를 통해 정부의 조직매력성을 높이기 위해서는 평판의 관리가 중요하다는 점을 확인할 수 있다. 특히나 공무원에 대한 도넨은 악성 민원 문제 등으로 인한 사기 저하와 최근 낮아지고 있는 정부 조직에 대한 지원율과 높아지는 mz 세대의 이탈율(김영원, 2024.04.25.)을 고려할 때, 조직에 대한 공무원이 느끼는 매력도를 관리적 측면에서 접근할 수 있다는 것은 정부의 적극적 개입의 필요성을 나타낸다고 할 수 있다. 외부 평판인식과 관련해서는 기본적으로 내부의 구성원이 외부 평판인식을 결정하는 여러 영향요인에 대해 정부조직 차원에서 적극적으로 직접적으로 대응하는 것에 한계가 있다는 인식이 있지만(Hameduddin & Lee, 2021), 대표적인 외부 구성원이라 할 수 있는 시민이 정부조직이 대중매체의 노출빈도나 매체 가시성이 높을수록 긍정적으로 해당조직을 평가하거나 인식한다는 최근의 연구(이단비·이신우, 2024)는 각각의 정부조직이 여러 대중매체 등을 통해 적극적으로 정부PR활동에 노력할 필요가 있음을 강조하고 있다.

다음으로, 내부 구성원의 내부 평판의 경우에는 상대적으로 조직내부 관리자들의 적극적인 개입과 역할이 강조된다고 할 수 있는데, 무엇보다 관리자가 조직의 목표/가치와 내부 구성원의 목표/가치 사이의 적합성(fit)을 형성하기 위해 적극적인 커뮤니케이션의 노력을 기울일 필요가 있다. 또한 Pedersen, Verhoest, and Salomonsen(2023)의 연구에서 정부조직의 커뮤니케이션을 통해 조직의 비전을 내부 구성원에게 전달하는 것과 같은 평판관리 노력이 실제 내부구성원의 평판인식에 중요하다고 밝힌 실증연구가 있다. 또한, 내부 구성원의 관점에서 본인의 조직이 어떤 중요한 공공기능과 서비스를 통해 시민들과 사회에 기여하고 공공가치를 실현하고 있는가를 관찰할 수 있는 다양한 기회를 제공하는 것이 필요하다. 가령, 특정 공공 서비스의 혜택을 받고 있는 수혜자들과의 상호작용 기회를 공무원에게 제공하는 방안 등을 고려해 볼 필요가 있다.

(Lee, Hameduddin, & Lee, 2023). 이러한 실무적인 방안들을 통해서, 정부조직은 조직 내부 구성원이 좀 더 긍정적이고 적극적으로 본인의 조직에 대해서 미래의 구직자와 외부 구성원에게 일하기 좋은 조직으로 추천하려는 태도나 의지를 가지는 것을 기대해 볼 수 있다. 이는 현재 공무원에 대한 직업적 매력이 낮아지고 공무원의 높은 이직 의도가 문제로 대두되고 있는 상황에서(전연남, 2023.09.19) 시의적절한 실무적 함의라 판단된다.

다만, 이러한 중요한 함의에도 불구하고, 본 연구의 한계에 대해서도 언급할 필요가 있다. 먼저, 본 연구의 실증분석에 사용된 변수의 측정이 모두 같은 설문조사에 근거하고 있는 관계로 동일 방법 편향(common method bias)에 의한 신뢰성의 문제가 존재한다. 동일 방법 편향의 문제에 대한 완벽한 해결책은 종속변수와 독립변수를 측정하는 과정에서 다른 혹은 여러 자료를 활용하거나 패널자료를 활용하여 각기 다른 시점에 측정된 변수를 사용하는 방법 등이 제시되고 있으나(Favero & Bullock, 2015), 본 연구와 같이 활용할 수 있는 자료가 제한적이면 동일 방법 편향의 가능성에 대해 진단검사를 시행하는 것이 제한된다. 여러 진단검사 중 대표적인 것은—진단검사의 정확성이나 신뢰성에 찬반 의견이 있는 것은 논외로 하고—Harman의 Single factor analysis와 Brewer의 Split sample method가 주로 사용된다. Single factor analysis의 결과는 대략 36% 공분산이 첫째 요인에 의해 설명되는 것으로 진단되었다. 또한, Split sample method의 경우 독립변수의 측정은 남성 응답자의 응답으로 종속변수의 측정은 여성 응답자의 응답으로 구분하여 회귀분석을 추가로 진행하였는데, 해당 실증분석 결과 주요 독립변수 추정 계수의 크기나 방향에 큰 차이가 없이 일관된 결과를 나타내고 있다. 이러한 진단검사의 결과를 바탕으로 본 연구에서 동일 방법 편향의 가능성이 높지 않다고 판단할 수 있다.

또한, 이론적 측면에 있어서 본 연구에서는 사회정체성 이론을 기반으로 내적 평판을 매개로하는 가설을 설정하여 내부 구성원이 인지하는 내부의 조직 평판의 긍정적 효과를 가정하였다. 하지만 경우에 따라 내부 구성원의 내부 평판 인식과 외부 평판 인식의 괴리가 있는 경우 구성원의 조직행태에 부정적인 영향을 줄 수 있는 측면이 있고, 이와 같은 경우 정부조직 차원의 적극적 대응이 필요할 수 있다. 즉, 이는 학술적이고 실무적 기여를 높일 수 있다. 다만, 이와 같은 접근방법에 대한 선행연구가 미비하고 이론적 뒷받침이 아직 부족하기에 후속 연구에서 이를 지속적으로 진행할 것을 제안한다.

다음으로, 본 연구는 국내의 실증분석 자료에서 조직평판 관련 측정 항목의 부재로 인한 이유로 미국 실직제 보호 위원회의 설문조사 자료를 활용하였다. 정부 구조나 채

용제도와 같은 인사제도에 있어 미국과 한국은 명확한 차이점이 존재하며, 이에 따라 실증분석 결과와 그에 기반한 합의의 적용에 있어 신중한 자세가 필요하다고 본다. 다만, 공공조직에 대한 대중의 인식은 대부분의 민주국가에서 긍정적이지 않으며, 미국의 대중에 의한 정부 평판은 일반적으로 매우 낮은 수준으로 알려져 있다(Kettl, 2017). 또한, 미국 연방정부 인사제도의 가장 핵심적인 목표는 (우리나라의 상황과 같이) 언제나 공직의 인기를 높이고 궁극적으로 유능한 인재를 정부 조직에 유치하는 것이다. 이에 따라, 본 연구에서 제시하는 조직평판이 조직매력성에 미치는 긍정적인 영향에 대한 실증분석 결과가 제한적이지만 중요한 합의를 제시한다고 할 수 있다. 현재 우리나라의 활용 가능한 설문조사 자료들이 공공조직 평판을 측정할 수 있는 설문 항목들을 추가하게 된다면, 후속 연구를 통해 실증분석을 진행한다면 의미 있는 연구가 될 것이다.

■ 참고문헌

- 김상우·조태준. 2023. “매력 없는 공직과 행정학과 지원율 문제에 대한 논의”. 《인사행정학회보》, 22(4): 217-231.
- 노성민. 2013. “조직평판이 구성원의 행태에 미치는 영향에 관한 분석”. 《한국사회와 행정연구》, 24(1): 193-219.
- 박현정·정진철. 2014. “개인-조직 적합성과 선제적 행동의 관계에 대한 조직매력성의 매개역할”. 《경영컨설팅연구》, 14(1): 75-99.
- 《아시아경제》. 2024. “국민 93% “민원인 폭언으로부터 공무원 보호 필요””. 2024년 4월 25일. <https://news.zum.com/articles/90259127>
- 안재현·권석균. 2019. “시나리오 접근법을 통한 전략적 CSR과 자선적 CSR의 인지적 해석이 조직매력도와 입사제안 수용의도에 미치는 영향”. 《윤리경영연구》, 19(2): 29-62.
- 유은지·엄영호. 2019. “조직평판(reputation)이 파트너십 체결에 미치는 영향 연구: 지방정부와 대학의 MOU를 중심으로”. 《정부행정》, 15(1): 133-151.
- 이단비·이신우. 2024. “정부조직의 평판인식에 미치는 영향 요인에 대한 연구: 직접적 경험과 매체 가시성을 통한 간접적 경험을 중심으로”. 《인사행정학회보》, 23(1): 57-75.
- 이보라·이슬기. 2023. “개인-환경 적합성이 조직매력성과 친사회적 서비스 행동에 미치는 영향: 항공사 객실승무원을 중심으로”. 《글로벌경영학회지》, 20(1): 143-162.
- 임창호. 2017. “경찰공무원의 조직평판 인식이 조직 효과성에 미치는 영향: 조직몰입, 직무만족, 조직시민행동”. 《한국치안행정논집》, 14(2): 123-148.
- 정진철·최태희. 2007. “3R요인 윤리몰입과 지각된 조직 매력성의 관계성에 대한 의사소통 기회의 매개역할”. 《대한경영학회지》, 20(2): 939-963.
- 최승범·박흥식·Rosa Chun. 2007. “정부기관 이미지·평판의 고객만족과의 관계에 대한 연구”. 《한국행정논집》, 19(4): 955-985.
- 《SBS News》. 2023. “3년도 안 돼 “그만 다닐래”...심각한 MZ 공무원 상황”. 2023년 9월 19일. https://news.sbs.co.kr/news/endPage.do?news_id=N1007353108
- Abner, Godon, Alam, Arfa, & Cho, Heejin. 2023. “What is necessary for high employee engagement and satisfaction? A look at the best places to work in the federal government index”. *Public Administration Review*, 83(4): 974-981.

- Ahamad, Faiz. 2019. "Impact of word-of-mouth, job attributes and relationship strength on employer attractiveness". *Management Research Review*, 42(6): 721-739.
- Aiman-Smith, Lynda, Bauer, Tayla N., & Cable, Daniel M. 2001. "Are you attracted? Do you intend to pursue? A recruiting policy-capturing study". *Journal of Business and Psychology*, 16: 219-237.
- Altmann, Sarah, & Suess, Stefan. 2015. "The influence of temporary time offs from work on employer attractiveness-An experimental study". *Management Revue*, 26(4): 282-305.
- Arthur, Michael B., Hall, Dougals T., & Lawrence, Barbara S. 1989. "Generating new directions in career theory: The case for a transdisciplinary approach". *Handbook of Career Theory*, 7: 25.
- Ashforth, Blake E., & Mael, Fred. 1989. "Social identity theory and the organization". *The Academy of Management Review*, 14(1): 20-39.
- Avolio, Bruce J., & Gardner, William L. 2005. "Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership". *The Leadership Quarterly*, 16(3): 315-338.
- Bankins, Sarah, & Waterhouse, Jennifer. 2019. "Organizational identity, image, and reputation: Examining the influence on perceptions of employer attractiveness in public sector organizations". *International Journal of Public Administration*, 42(3): 218-229.
- Boon, Jan, & Wynen, Jan. 2022. "When are organizational reforms perceived positively? An examination of the role of employees' hierarchical level". *Public Management Review*, 24(4): 579-600.
- Brickson, Shelley L. 2013. "Athletes, best friends, and social activities: An integrative model accounting for the role of identity in organizational identification". *Organization Science*, 24(1): 226-245.
- Bustos, Edgar O. 2021. "Organizational reputation in the public administration: A systematic literature review". *Public Administration Review*, 81(4): 731-751.
- Busuioc, E. Madalina. 2016. "Friend or foe? Inter-agency cooperation, organizational reputation, and turf". *Public Administration*, 94(1): 40-56.

- Carless, Sally A. 2005. "Person-job fit versus person-organization fit as predictors of organizational attraction and job acceptance intentions: A longitudinal study". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(3): 411-429.
- Carpenter, Daniel P. 2014. *Reputation and Power: Organizational Image and Pharmaceutical Regulation at the FDA*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Christensen, Tom, & Lodge, Martin. 2018. "Reputation management in societal security: A comparative study". *The American Review of Public Administration*, 48(2): 119-132.
- Collen, Hatem O. 2019. "The relationships of contextual performance with person-organization fit, perceived organizational prestige and organizational identity strength: The mediating role of organizational commitment". *European Journal of Multidisciplinary Studies*, 4(2): 28-37.
- Cordes, Jana, & Vogel, Rick. 2023. "Comparing employer attractiveness of public sector organizations to nonprofit and private sector organizations: An experimental study in Germany and the U.S". *Review of Public Personnel Administration*, 43(2): 260-287.
- Dutton, Jane E., & Dukerich, Janet M. 1991. "Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation". *Academy of Management Journal*, 34(3): 517-554.
- Dutton, Jane E., Dukerich, Janet M., & Harquail, Celia V. 1994. "Organizational images and member identification". *Administration Science Quarterly*, 39(2): 239-263.
- Favero, Nathan, & Bullock, Justin B. 2015. "How (not) to solve the problem: An evaluation of scholarly responses to common source bias". *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(1): 285-308.
- Fombrun, Charles J., Gardberg, Naomi, & Sever, Joy. 2000. "The Reputation Quotient: A multi-stakeholder measure of corporate reputation". *Journal of Brand Management*, 7(4): 241-255.
- Gilad, Sharon, Bloom, Pazit Ben-Nun, & Assouline, Michaela. 2018.

- "Bureaucrats' processing of organizational reputation signals". *Journal of Behavioral Public Administration*, 1(1): 1-11.
- Gomes, Daniel, & Neves, Jose. 2011. "Organizational attractiveness and prospective applicants' intention to apply". *Personnel Review*, 40(6): 684-669.
- Hameduddin, Taha, & Lee, Shinwoo. 2021. "Employee engagement among public employees: Examining the role of organizational images". *Public Management Review*, 23(3): 422-446.
- Herrbach, Oliver, Mignonac, Karim, & Gatignon, Anne-Laure. 2004. "Exploring the role of perceived external prestige in managers' turnover intentions". *The International Journal of Human Resource Management*, 15(8): 1390-1407.
- Hofmann, David A. 1997. "An overview of the logic and rationale of hierarchical linear models". *Journal of Management*, 23(6): 723-744.
- Jordan, Jeremy S., & Turner, Brian A. 2008. "The feasibility of single-item measures for organizational justice". *Measurement in Physical Education and Exercise Science*, 12(4): 237-257.
- Kenny, David A., Kashy, Deborah, & Bolger, Niall. 1998. "Data analysis in social psychology". In Daniel Todd Gilbert, Susan T. Fiske, and Gardner Lindzey (Eds.), *Handbook of Social Psychology*, (pp. 233-265). McGraw-Hill.
- Kettl, Donald F. 2017. *Can Government Earn Our Trust?* John Wiley & Sons.
- Kim, Sangmook. 2012. "Does person-organization fit matter in the public sector? Testing the mediating effect of person-organization fit in the relationship between public service motivation and work attitudes". *Public Administration Review*, 72(6): 830-840.
- Korac, Sanja, Lindenmeier, Jorg, & Saliterer, Iris. 2020. "Attractiveness of public sector employment at the pre-entry level-a hierarchical model approach and analysis of gender effects". *Public Management Review*, 22(2): 206-233.
- Korac, Sanja, Saliterer, Iris, & Weigand, Benedikt. 2018. "Factors affecting the preference for public sector employment at the pre-entry level: A systematic review". *International Public Management Journal*, 22(5):

797-840.

- Kossek, Ellen E., Ruderman, Marian, Braddy, Phillip W., & Hannum, Kelly M. 2012. "Work-nonwork boundary management profiles: A person-centered approach". *Journal of Vocational Behavior*, 81(1): 112-128.
- Lee, Danbee, & Van Ryzin, Greg G. 2019. "Measuring bureaucratic reputation: Scale development and validation". *Governance*, 32(1): 177-192.
- Lee, Danbee, & Zhang, Yahong. 2021. "The value of public organizations' diversity reputation in women's and minorities' job choice decisions". *Public Management Review*, 23(10): 1436-1455.
- Lee, Shinwoo, Abner, Gordon, & Hameduddin, Taha. 2024. "The effects of organizational scandals on the desirability of public organizations as places to work: Evidence from the VA Waitlist Scandal". *The American Review of Public Administration*, 54(1): 19-32.
- Lee, Shinwoo, Hameduddin, Taha, & Lee, Gyeo-Reh. 2023. "Organizational image and employee engagement: Exploring the inter-relationships between construed external image and perceived organizational identity". *The American Review of Public Administration*, 53(2): 82-96.
- Lievens, Filip, Van Hoye, Greet, & Anseel, Frederik. 2007. "Organizational identity and employer image: Towards a unifying framework". *British Journal of Management*, 18(s1): S45-S59.
- Lyons, Sean T., Duxbury, Linda E., & Higgins, Christopher A. 2006. "A comparison of the values and commitment of private sector, public sector, and parapublic sector employees". *Public Administration Review*, 66(4): 605-618.
- Maor, Moshe. 2016. "Missing areas in the bureaucratic reputation framework". *Politics and Governance*, 4(2): 80-90.
- McNash, Daniel M., & Stapleton, Laura M. 2016. "The effect of small sample size on two-level model estimates: A review and illustration". *Educational Psychology Review*, 28(2): 295-314.
- Meier, Kenneth J., & Bohte, John. 2007. *Politics and the Bureaucracy*. Thompson Wadsworth.

- Milkovich, George T., Newman, Jerry M., & Gehart, Barry. 2014. *Compensation*. McGraw-Hill.
- Moczydlowska, Joanna M., & Leszczweska, Krystyna. 2015. "Determinants of organization attractiveness as an employer in the opinion of managers". *Forum Scientiae Oeconomia*, 3(4): 47-56.
- Perry, James L., Hondeghem, Annie, & Wise, Lois R. 2010. "Revisiting the motivational bases of public service: Twenty years of research and an agenda for the future". *Public Administration Review*, 70(5): 681-690.
- Pedersen, Mette Ø., Verhoest, Koen, & Salomonsen, Heidi. 2023. "How is reputation management by regulatory agencies related to their employees' reputational perception?" *Regulation & Governance*. (Online first)
- Piening, Erk P., Salge, Torsten O., Antons, David, & Kreiner, Glen. 2020. "Standing together or falling apart? Understanding employees' responses to organizational identity threats". *Academy of Management Review*, 45(2): 325-351.
- Preacher, Kristopher J., & Leonardelli, Geoffrey. 2003. "Calculation for the Sobel Test: An interactive calculation tool for mediation tests" [Online software]. <http://www.People.Ku.Edu/~preacher/Sobel/Sobel.Htm>
- Rainey, Hal G. 2014. *Understanding and Managing Public Organizations* (5th ed.). Jossey-Bass.
- Raudenbush, Stephen W., & Bryk, Anthony S. 2002. *Hierarchical Linear Models: Applications and Data Analysis Methods*. Sage.
- Rho, Eunju, Yun, Taesik, & Lee, Kangbok. 2015. "Does organizational image matter? Image, identification, and employee behaviors in public and nonprofit organizations". *Public Administration Review*, 75(3): 421-431.
- Rimkutė, Dovile. 2018. "Organizational reputation and risk regulation: The effect of reputational threats on agency scientific outputs". *Public Administration*, 96(1): 70-83.
- Rindova, Violina P., Williamson, Ian O., Petkova, Antoaneta P., & Sever, Joy M. 2005. "Being good or being known: An empirical examination of

- the dimensions, antecedents, and consequences of organizational reputation”. *Academy of Management Journal*, 48(6): 1033-1049.
- Ritz, Adrian, & Waldner, Christian. 2011. “Competing for future leaders: A study of attractiveness of public sector organizations to potential job applicants”. *Review of Public Personnel Administration*, 31(3): 291-316.
- Schein, Edgar H. 2010. *Organizational Culture and Leadership*. John Wiley & Sons.
- Schwaiger, Manfred 2004. “Components and parameters of corporate reputation—an empirical study”. *Schmalenbach Business Review*, 56(1): 46-71.
- Turban, Daniel B., & Greening, Daniel W. 1997. “Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees”. *Academy of Management Journal*, 40(3): 658-672.
- Turner, John C. 1985. “Social categorization and the self-concept: A social-cognitive theory of group behavior”. In Edward J., Lawler (Ed.), *Advances in Group Processes: Theory and Research* (pp. 77-122). Greenwich, CT: JAI Press.
- Thuy, Nguyen Thi Thanh, & Phinaitrup, Boon-Anan. 2023. “The effect of public service motivation on job performance of public servants in Vietnam: The role of mediation of job satisfaction and person-organization fit”. *International Journal of Public Administration*, 46(5): 326-343.
- Wanberg, Connie R. 2012. “The individual experience of unemployment”. *Annual Review of Psychology*, 63(1): 369-396.
- Wæraas, Arild, & Maor, Moshe. 2015. *Organizational Reputation in the Public Sector*. Routledge.

Organizational Reputation and Attractiveness: Exploring the Influences of External and Internal Reputation

Shinwoo Lee & Danbee Lee

Negative perceptions of public organizations have a critical impact on the recruitment and retention of talented public officials. With the current trend of individuals avoiding public sector jobs, it is crucial to enhance the appeal of public organizations as desirable workplaces. This study aims to investigate the influence of organizational reputation on the perceived attractiveness of public organizations, specifically focusing on internal members of these organizations. Additionally, it examines the potential mediating role of internal reputation in shaping the perception of external reputation. The empirical findings, based on a survey conducted among U.S. federal officials, demonstrate that a positive external reputation has a favorable effect on organizational attractiveness. Furthermore, it is revealed that internal reputation partially mediates this positive relationship between external reputation and attractiveness. These results underscore the significance of effectively managing organizational reputation in the public sector.

※ Keywords: Organizational reputation, Organizational attractiveness, Perceived external reputation, Internal reputation