

시군통합으로 인한 지방공무원의 처우개선 인식도 조사

최 락 인*

A Study on Local Government Official's Recognition of Treatment Change Influenced by City-County Consolidation

Rack-in Choi*

요 약

본 연구는 시군통합시의 공무원의 처우개선에 대한 통합전후의 의견을 통하여 인식도 조사를 하였다. 이를 위한 지표로 근무평가공정성, 근무지배속, 보수 및 수당, 승진, 신분보장, 업무의욕, 역할갈등, 응집도, 의사결정참여 등을 이용하였다. 조사결과, 조사지역인 통합여수시가 아직 통합한 지 2년 밖에 되지 않아 커다란 효과는 기대할 수 없었으나 약간의 개선되는 움직임도 나타나고 있었다. 향후 지속적인 처우개선 노력이 필요하다고 본다.

Abstract

The purpose of this study is to make an experiment survey of what local public official in the city of Yeosu, where recently achieved city-county consolidation about the improvement of treatment, as the organization was being rearranging effectively by reducing its size and personnels to follow the trend of the times toward globalization and open-door policy.

The evaluation criteria used in this study is the opinion of consolidaton, the degree to which merit rating was done impartially, the assignment of working place, pay, allowance, social position guarantee, promotion, the will to work, role conflict, the level of cohesion, and the extent of involvement in decision-making.

According to the survey, there appeared some positive effect even in such a short period that administrative expense decreased owing to the downsizing.

Concerning the treatment, however, many officials considered it get worse in general. Especially, the treatment of promotion, social position guarantee, pay and allowance was found to be below the average.

* 성결대학교 겸임교수
논문 접수 : 2000년 12월 13일 심사 완료 : 2001년 2월 10일

I. 서론

최근 우리나라에서도 지방자치시대가 열리면서 동시에 세계화·지방화의 추세에 맞는 지방행정단위 규모의 재고에 많은 관심이 나타나고 있다. 우리나라의 자치구역 또는 행정구역은 조선조말에 그 골격이 갖추어졌으며, 이후 골격이 그대로 지속되면서 부분적인 경계조정만 이루어졌을 뿐 오늘날에도 그대로 유지되어 오고 있다²⁾. 1994년부터 시작된 우리나라 지방자치단체의 행정구역 개편에 대한 논의가 시·군 통합이라는 새로운 행정구역 개편방식으로 수렴되어 '도·농복합형태의시설치에관한법률'이 제정되어 전국적인 도농통합이 이루어졌다. 이는 지방자치체도의 본격적인 시행과 함께 지방자치단체의 자율적 운영·활동 등에 비해 자원의 효율성을 제고하고, 새로운 차원의 행정 서비스 및 지역연대 등의 수요가 발현되는 추세를 반영하는 것이라고 할 수 있다³⁾. 또한 지방자치단체들의 환경적 변화에 대응한 지방행정서비스의 효율화를 통하여 지역주민의 삶의 질을 향상시키는데 목적을 두고 있다. 이러한 목적을 가진 행정구역의 통합은 비록 세계화·지방화시대에 맞는 지방자치의욕은 대단히 높다고 평가할 수 있겠으나 통합에 따르는 부작용⁴⁾도 그

심각성이 상당수준 높게 나타나고 있는 경우도 연구결과에서 밝혀지고 있다(이수만, 1995). 이러한 행정구역과 생활권의 불일치 등 주민생활의 불편은 전혀 고려되지 않은 채 급속히 진행되어온 사회·경제적 변화를 제대로 반영하지 못한 가운데 지방자치시대를 맞이하여 전국적인 지방행정구역의 적정성 등 많은 논의가 있었다⁵⁾. 여러 가지 논의들이 검토된 결과 인구 10만명 미만의 시와 인근 군을 통합하는 안이 핵심으로 떠오르게 되었다. 최종적으로 전국의 시·군통합 권유대상지역을 48개 시, 42개 군으로 조정하였으며 남양주군 등 1개 군이 2개시에 인접해있는 경우에는 생활권별로 군지역을 분할해 인근시와 통합하는 방안이 병행되게 되었다(김병국, 1994). 이를 바탕으로 1995년 1월 1일 경기 남양주시 등 35개시, 같은해 5월 10일 경기 평택시 등 5개시와 1996년 3월 1일 경기 이천시 등 5개시가 3차에 걸쳐 전국적으로 45개시·군 통합이 이루어 졌다. 현재도 여러 곳에서 시·군 통합에 대한 논의가 계속 진행 중에 있다.

본 연구에서는 1994년부터 약 4년간의 긴 통합논의⁶⁾ 끝에 1998년 4월 1일에는 최초로 주민들의 자발적인 합의에 의한 통합여수시의 효율성있는 조직의 정비와 인사·조직의 축소로 인한 도농통합시 지방공무원의 처우개선에 대한 인식도를 실증적 조사를 통해 분석하고자 하였다. 그리하여 문제점을 도출하여 문제해결을 위한 정책적 대안을 제시하고자 한다.

II. 연구방법

1. 분석의 틀

시군통합을 통하여 달성하고자 하는 기대효과를 광범위하기 때문에 분석의 범위를 단순화시키기 위한 분석의

의견이 상존하고 있다.

- 5) 시·군통합 행정구역개편에 관한 논의는 처음에는
 1. 인구 10만명 미만의 시와 인근 군을 통합하는 안.
 2. 인구 15만명 미만의 시 중 생활권을 감안하여 시군을 통합하는 안.
 3. 인구 50만명 시 중 병생활권을 감안하여 시·군을 통합하는 안 등이 제시되었다.
- 6) 여수시의 통합논의는 처음에는 주민들의 반대로 여수시를 제외한 여천시와 여천군의 시·군 통합이 논의되었다

- 2) 물론 도시성이 높아진 지역을 시로 개편한다거나, 대규모 시를 광역시로 승격시켜 도로부터 떼어낸다거나 하는 일이 없었던 것은 아니다. 그러나 일부 도시지역이 광역시와 일반시로 개편된 것을 제외하고는 그 골격이 그대로 유지되고 있다. 김병준(1998), 「한국지방자치론」, 서울: 법문사 참조
- 3) 통합론자들은 시군통합을 통하여 행정비용의 절감, 광역행정의 효율적 수행, 주민생활의 편의증진, 규모의 경제 실현, 도시와 농촌의 균형개발을 달성할 수 있다고 주장하는 반면 시군통합의 기대효과에 대해서는 의견이 다소 엇갈린다.
- 4) 통합지역의 지역적 갈등이 표출되고 지역간 마찰이 심각하여 다시 지역분리를 주장하는 곳도 나타나고 있다. 예를 들어 구미시는 통합후 구미와 선산의 지역 불균형발전이 심화되고 있다고 선산이 반발하고 있고, 사천시와 평택시는 신청사 이전과 위치선정 문제로 지역간 이기주의가 팽배하고 있어 행정불편을 조래하고 있으며, 사천시의 경우 통합분리서명운동을 추진하려는 움직임도 나타난다. 광양시는 재검자립도가 낮은 군지역을 흡수 통합함에 따라 재정자립도가 낮아졌다고 재분리

준거가 필요하다. 통합시 공무원의 처우개선분야에 대한 측정항목으로서 첫째 공무원의 통합에 대한 의견, 둘째 공무원의 처우개선 인식도를 측정하기 위하여 표 1에서와 같이 10가지 지표를 설정하였다. 분석의 틀은 다음과 같다.

표 1. 분석의 틀

측정분야	측정항목	측정치표
통합시 공무원의 인사분야 효과성: 공무원의 처우개선	공무원의 통합의견 공무원의 처우개선 인식도	시·군통합에 대한 의견
		역할에 대한 갈등
		응집도
		의사결정에 대한 참여도
		신분보장
		보수 및 수당
		승진
		근무성적평가의 공정성
		근무지 배속
		업무의욕

2. 조사방법

본 연구에서는 최근 시·군간 통합을 이룬 여수시, 여천시, 여천군의 3여 통합여수시를 중심으로 통합에 따른 지방공무원들의 인사처우에 대한 인식도를 실증적으로 알아보고자 하였다. 인사부문에서 시군통합은 행정비용을 절감하고 행정서비스 공급의 효율화를 도모하며 광역행정의 효율적 수행 및 국민생활의 편익을 증대시키려고 한다.

가설검증을 위해 통합 후의 변화내용을 파악하고 공무원의 인식도를 조사하기 위해서 설문조사 대상인 3여 통합지역 공무원전체 2,052명을 모집단으로 하여 표본을 선정하였다. 그리고 표본으로는 도시지역 공무원은 시본청 및 동사무소, 농촌지역 공무원은 읍·면사무소에서 골고루 선정하였으며, 시군통합전 여수시지역과 여천시지역, 여천군지역을 비교하기 위하여 근무지가 여수시지역 250명, 여천시지역 공무원과 여천군지역 공무원 각각 150명씩으로 총550명을 선정하여 표본의 안배를 기하였다.

설문지는 통합여수시의 주민 및 공무원들과의 면접을 통하여 작성하였다. 설문문항의 구성은 폐쇄형 질문방법(closed-question)을 사용하였고 응답내용에 대한 척도 구성은 주로 리커트(Likert)의 5점척도에 의하여 '아주 나빠짐' (1점), '약간나빠짐' (2점), '보통' (3점), '약간좋아짐' (4점), '아주좋아짐' (5점)을 부여하였다. 또한 설문조사 실시전에 예비설문지를 가지고 설문조사 대상지역 중 여수시의 공무원 10여명을 대상으로 예비조사(pre-test)를 거친 후 설문내용을 보완하므로써 설문조사의 신뢰도와 타당도를 제고시키고자 하였다. 설문조사는 3여통합 후 2년 경과된 시점인 2000년 4월1일을

시작으로 약 한달간에 걸쳐 도시 및 농촌지역 공무원을 대상으로 실시하였으며 본 연구의 가설검증을 위하여 별도의 조사표를 설계하여 설문자료의 회수율을 최대한 높이기 위하여 연구자가 현지를 직접 방문하여 설문지를 배포하고 수집하는 방법을 취하였다. 아울러 피조사자와의 면접을 통하여 설문조사의 질을 더욱 높이고자 하였다.

설문조사의 결과에 대한 분석방법은 SPSS PC+ 8.0을 이용하여 빈도분석(frequency analysis)을 실시하였고, 아울러 성별, 연령별, 학력별, 직급별, 근무지역 등의 응답자의 특성과 문항간의 분석상황을 교차적으로 파악하기 위하여 교차분석(cross-tabulate analysis)을 실시하였다. 그리고 집단간의 차이를 규명하기 위하여 F검정 또는 T-test 분석방법을 병행하였다.

Ⅲ. 분석결과

1. 응답자 분포특성

지역별 공무원 총 500명을 대상으로 2000년 4월 1일부터 4월 30일까지 조사를 실시한 결과, 표 2와 같이 총 337개의 회수응답을 기록, 응답률 61.3%를 나타냈다. 특히 회수는 상대적으로 여수시에서 높게 나타났다. 3여통합에 대한 효과분석 목적의 설문구성은 통합에 대한 의견, 조사 결과에 대한 분석은 설문항목의 응답분포 상황과 공무원 집단별 차이를 응답비율과 평균값의 비교로 실시하였다.

응답자의 학력과 연령별 분포는 표 2와 같이 연령별로는 30대(43.3%)와 40대(31.3%)가 주축을 이루고, 학력별로는 고졸(47.5%)과 대졸(52.5%)가 주축을 이루고 있다. 대졸이상이 52.5%로 가장 높고 증줄이하는 보이지 않는다. 이는 공무원 채용제도상 학력제한을 했기 때문인 것으로 풀이된다.

한편 응답자의 성별 분포는 71:29로 크게 편차가 나타나며 남자가 여자에 비하여 월등히 많다. 이는 남성선호도가 작용한 결과로 볼 수 있다. 공무원의 직급 분포는 기능직(9.2%), 별정(일용)직(11%)에 비해 행정직이 월등히 높은데, 그 중에서도 7급과 8급의 비중이 각각 28.5%, 22.8%로 이 둘을 합하면 절반을 상회한다. 따

라서 이 두 직급의 공무원들의 영향이 절대적으로 미칠 것으로 예상할 수 있다.

표 2. 지역별 조사대상 및 응답 현황
(단위 : 응답자수, %)

구분	여주시	여천시	여천군	합계	χ^2 (P)	
성별	남	131	56	52	239(71.2)	.320 (.852)
	여	50	22	25	97(28.8)	
연령	20대 이하	27	13	8	48(14.6)	13.473 (.036)
	30대	66	35	44	145(43.3)	
	40대	66	25	14	105(31.3)	
	50대	22	8	6	36(10.7)	
직급	5급이상	5	3	2	10(3.0)	16.918 (.153)
	6급	30	13	9	52(15.4)	
	7급	54	15	27	96(28.5)	
	8급	36	27	14	77(22.8)	
	9급	13	11	10	34(10.1)	
	기능직	20	5	6	31(9.2)	
출신지	여주시	115	24	13	152(45.1)	137.95 6 (.000)
	여천시	12	35	8	55(16.3)	
	여천군	26	10	47	83(24.9)	
	기타	28	12	6	46(13.6)	
학력	고졸	92	38	29	159(47.5)	2.862 (.239)
	대졸이상	89	43	45	177(52.5)	
대상자수 회수율(%)	250	150	150	550	337(100.0)	
	72.4%	54.0%	49.8%	61.3%		
	회수 계	181(53.7)	81(24.0)	74(22.0)		1(.3)
	무응답					

2. 통합에 대한 의견

3여 통합을 위한 공무원들의 투표성향을 파악하기 위하여 통합에 대한 의견을 물었다. 설문 항목으로는 찬성과 반대, 그리고 중립, 모르겠다 등 4개로 질문하여 의견을 취합하여 결과를 분석하였다. 여기에 나타난 응답 중에서 '중립'은 한마디로 통합이 되도 좋고 안되도 좋다는 의견표명을 의미하고, '모르겠다'는 응답은 무관심이나 투표에 참여하지 않은 상황으로 해석할 수 있다.

본 연구에 응답한 공무원들의 여주시 통합에 대한 투표당시 의견은 '찬성'이 44.0%, '반대'가 33.8%로 이들이 통합당시의 의견은 찬성이 많았던 것으로 응답분포를 보였다. '중립'은 17.4%이고 '모르겠다'는 비율도 4.8%로 나타났다.

표 3. 도·농 통합에 대한 의견 표명
(단위: 응답자수, %)

구분	찬성	반대	중립	모르겠다	계	X2
여주시	103(57.2)	44(24.4)	23(12.8)	10(5.6)	180(100.0)	42.563 (0.000)
여천시	13(16.3)	42(53.8)	19(23.8)	5(6.3)	80(100.0)	
여천군	31(41.9)	26(35.1)	16(21.6)	1(1.4)	74(100.0)	
남	104(43.5)	83(34.7)	44(18.4)	8(3.3)	239(100.0)	4.138 (0.247)
여	43(44.8)	30(31.3)	15(15.6)	8(8.3)	96(100.0)	
20대이하	21(43.8)	13(27.1)	9(18.8)	5(10.4)	48(100.0)	13.526 (0.140)
30대	69(47.9)	47(32.6)	19(13.2)	9(6.3)	144(100.0)	
40대	41(39.0)	19(36.2)	25(23.8)	1(1.0)	105(100.0)	
50대	15(41.7)	14(38.9)	6(16.7)	1(2.8)	36(100.0)	
고졸	66(41.5)	58(36.5)	24(15.1)	11(6.9)	159(100.0)	5.061 (0.167)
대졸이상	81(46.0)	55(31.3)	35(19.9)	5(2.8)	176(100.0)	
5급이상	4(40.4)	5(50.0)	1(1.7)	-	10(100.0)	17.624 (0.481)
6급	27(51.9)	13(25.0)	11(21.2)	1(1.9)	52(100.0)	
7급	33(34.7)	36(37.9)	20(21.1)	6(6.3)	95(100.0)	
8급	33(42.9)	30(39.0)	10(13.0)	4(5.2)	77(100.0)	
9급	12(35.3)	12(35.3)	9(26.5)	1(2.9)	34(100.0)	
기능직	17(54.8)	8(25.8)	4(12.9)	2(6.5)	31(100.0)	
임시직	21(58.3)	9(25.0)	4(11.1)	2(5.6)	36(100.0)	
계	147(44.0)	113(33.8)	58(17.4)	16(4.8)	334(100.0)	

한편, 통합에 대한 찬반의견에 대한 응답분포는 표 3과 같이 지역별로 볼 때 여주시에서는 찬성율이 57.2%, 반대를 24.4%인데 비하여, 여천시에서는 찬성 16.3%, 반대 53.8%이었고, 여천군에서는 찬성 41.9%, 반대 35.1%로 세 지역간 차이가 크게 나타났다. 이 결과만으로 볼 때는 여주시는 절대 찬성, 여천군은 중도, 여천시는 절대반대의 분위기였다고 해석할 수 있다. 이러한 지역별 찬반 응답 분포는 여주시 공무원의 찬성율(57.2%)과 여천시 공무원의 반대율(53.8%)이 극단적으로 대비되는 특징이 있다. 이는 공무원의 입장에서 통합에 따르는 반사적 이익과 손실이 승진기회나 업무의 증대, 예산의 부담과 배분 등 상세히 파악될 수 있기 때문에 절대적으로 입장을 표명하는 것으로 풀이된다. 학력별로는 대졸이상이 고졸출신보다 찬성율이 높고 고졸출신이 대졸이상보다 반대율이 높게 나타났다. 이는 통합후의 인사문제에 대해서 학력이 낮은 공무원이 더욱 불안해하고 있다고 볼 수 있다. 종합해보면, 실제 주민투표에서와 같이 여천군은 찬성이 약간 우세하였으나 여주시와 여천시의 공무원들의 통합에 대한 의견은 찬성과 반대가 심하게 대립되었음을 알 수 있다.

3. 공무원 처우개선에 대한 인식

여수시 통합후 공무원들의 처우개선에 대해서 응답분포는 표-4와 같이 보통이하의 나빠졌다는 응답으로 나타났다. 좋아졌다는 응답 비중은 10% 미만인데 비해 나빠졌다는 비중은 전체적으로 40~50%대로 응답하였고 중립인 보통에 50%가까이 응답하고 있다. 특히 승진에 대한 인식상 통합후 나빠졌다는 응답율이 무려 74.4%에 달하여 가장 좋지 않은 인식도를 보였다. 그 다음으로 나빠졌다는 인식 항목으로는 공무원의 신분보장과 보수 및 수당 그리고 응집도에 대한 항목으로 평균값이 상대적으로 낮다.

표 4. 공무원의 처우개선에 관한 인식도 (단위: 응답자수, %)

항 목	계	아주 나빠짐	약간 나빠짐	보통	약간 좋아짐	아주 좋아짐	평균 (M)
근무평가공정성	331(100.0)	54(16.3)	103(31.1)	150(45.3)	18(5.4)	6(1.8)	2.45
근무지배속	332(100.0)	56(16.9)	100(30.1)	155(46.7)	16(4.8)	5(0.5)	2.44
보수및수당	23(100.0)	82(25.4)	90(27.9)	139(43.0)	10(3.1)	2(0.8)	2.26
승진	332(100.0)	142(42.8)	105(31.6)	72(21.7)	10(3.0)	3(0.9)	1.88
신분보장	333(100.0)	91(27.3)	99(29.7)	118(35.4)	21(6.3)	4(1.2)	2.24
업무의욕	331(100.0)	50(15.1)	88(26.6)	163(49.2)	25(7.6)	5(1.5)	2.54
역할이행	335(100.0)	60(17.9)	95(28.4)	157(46.7)	19(5.7)	4(1.2)	2.44
응집도	31(100.0)	76(23.0)	99(29.9)	136(40.8)	18(5.4)	3(0.9)	2.31
의사결정참여	332(100.0)	46(13.9)	113(34.0)	141(42.5)	30(9.0)	2(0.6)	2.48

주 : 평균값(M)은 인식도를 5점 척도에 따라 각 항목의 총합계를 응답수로 나눈 가중 평균값임.

1) 근무평가 공정성

근무지역별 근무평가공정성에 대한 견해가 어떠한지 알아보기 위해서 F값을 이용한 일원분산분석(One-Way ANOVA)을 실시해 본 결과가 표 5에 나타나 있다. 여수시와 여천군공무원은 '보통' 이라고 대답한 응답율(여수시: 46.9%, 여천군: 57.5%)이 '나빠졌다' 는 응답(여수시: 45.8%, 여천군: 31.5%)보다 높게 나타나 여천시 공무원의 '나빠졌다' 는 응답(65.5%)에 비해 긍정적인 의견을 가지고 있었다. 또한 유의수준이 .000으로 5%이내에서 근무지역별 근무평가공정성에 대해서 유의한 것으로 나타났다. 따라서 근무평가공정성에 대해서 근무지역별로 차이가 있는 것으로 나타났다. 그러나 성별, 연령별, 직급별로는 평균(M)이 2.31-2.59로 거의 비슷한 수준으로 나타나 근무평가의 공정성에 대해서는 약간 나빠졌다는 응답이 지배적이었다.

2) 근무지 배속

근무지역별 근무지배속에 대한 견해는 표 6에서 보듯이 여천시가 '나빠졌다' 는 응답율(58%)이 높게 나타난 반면 여수시와 여천군은 상대적으로 낮게 나타났다. 특히, 여천군의 경우에는 농어촌지역이면서도 '나빠졌

표 5. 근무평가 공정성에 대한 집단별 일원분산분석표

(단위: 응답자수, %)

구분	합계	아주 나빠짐	약간 나빠짐	보통	약간 좋아짐	아주 좋아짐	평균 (M)	표준편차 (SD)	F	Sig.
근무지	여수시	177(100.0)	26(14.7)	55(31.1)	83(46.9)	9(5.1)	4(2.3)	2.49	10.476	.000***
	여천시	81(100.0)	22(27.2)	31(38.3)	25(30.9)	3(3.7)	-	2.11		
	여천군	73(100.0)	6(8.2)	17(23.3)	42(57.5)	6(8.2)	2(2.7)	2.74		
성별	남자	237(100.0)	38(16.0)	70(29.5)	111(46.8)	13(5.5)	5(2.1)	2.48	.891	.346
	여자	95(100.0)	16(16.8)	34(35.8)	39(41.1)	5(5.3)	1(1.1)	2.38		
연령	20대이하	49(100.0)	6(12.2)	18(36.7)	23(46.9)	2(4.1)	-	2.43	.790	.500
	30대	141(100.0)	21(14.9)	43(30.5)	66(46.8)	8(5.7)	3(2.1)	2.50		
	40대	104(100.0)	21(20.2)	33(31.7)	44(42.3)	4(3.8)	2(1.9)	2.36		
	50대	36(100.0)	6(16.7)	9(25.0)	16(44.4)	4(11.1)	1(2.8)	2.58		
직급	5급이상	10(100.0)	1(10.0)	4(40.0)	4(40.0)	1(10.0)	-	2.50	.613	.720
	6급	51(100.0)	6(11.8)	15(29.4)	25(49.0)	4(7.8)	1(2.0)	2.59		
	7급	96(100.0)	17(17.7)	29(30.2)	45(46.9)	1(1.0)	4(4.2)	2.44		
	8급	74(100.0)	15(20.3)	25(33.8)	30(40.5)	4(5.4)	-	2.31		
	9급	34(100.0)	5(14.7)	10(29.4)	15(44.1)	3(8.8)	1(2.9)	2.56		
	기능직	30(100.0)	3(10.0)	11(36.7)	14(46.7)	2(6.7)	-	2.50		
	임시직	37(100.0)	7(18.9)	10(27.0)	17(45.9)	3(8.1)	-	2.43		
합계	331(100.0)	54(16.3)	103(31.1)	150(45.3)	18(5.4)	6(1.8)	2.45	0.89		

***P < 0.001

표 6. 근무지 배속에 대한 응답 분포

(단위: 응답자수, %)

구분		합계	아주 나빠짐	약간 나빠짐	보통	약간 좋아짐	아주 좋아짐	평균 (M)	표준편차 (SD)	F	Sig.
근무지	여주시	177(100.0)	32(18.1)	49(27.7)	84(47.5)	9(5.1)	3(1.7)	2.45	0.90	4.970	.007**
	여천시	81(100.0)	18(22.2)	29(35.8)	32(39.5)	2(2.5)	-	2.22	0.82		
	여천군	74(100.0)	6(8.1)	22(29.7)	39(52.7)	5(6.8)	2(2.7)	2.66	0.83		
연령	20대	48(100.0)	6(12.5)	12(25.0)	27(56.3)	3(6.3)	-	2.56	0.80	4.578	.004**
	30대	142(100.0)	17(12.0)	41(28.9)	73(51.4)	8(5.6)	3(2.1)	2.57	0.85		
	40대	105(100.0)	28(26.7)	35(33.3)	38(36.2)	3(2.9)	1(1.0)	2.18	0.90		
	50대	36(100.0)	5(13.9)	12(33.3)	17(47.2)	1(2.8)	1(2.8)	2.47	0.88		
직급	5급	10(100.0)	1(10.0)	5(50.0)	4(40.0)	-	-	2.30	0.67	1.121	.350
	6급	52(100.0)	10(19.2)	20(38.5)	16(30.8)	5(9.6)	1(1.9)	2.37	0.97		
	7급	96(100.0)	17(17.7)	25(26.0)	50(52.1)	2(2.1)	2(2.1)	2.45	0.88		
	8급	74(100.0)	15(20.3)	25(33.8)	31(41.9)	2(2.7)	1(1.4)	2.31	0.87		
	9급	34(100.0)	3(8.8)	8(23.5)	19(55.9)	3(8.8)	1(2.9)	2.74	0.86		
	기능직	30(100.0)	3(10.0)	10(33.3)	14(46.7)	3(10.0)	-	2.57	0.82		
	임시직	37(100.0)	7(18.9)	8(21.6)	21(56.8)	1(2.7)	-	2.43	0.83		
합계		333(100.0)	56(16.8)	101(30.3)	155(46.5)	16(4.8)	5(1.5)	2.44	0.88		

**P < 0.01

다' 는 응답율(37.8%)이 낮게 나타나 근무지 배속에 대한 기대치가 상당히 높은 것으로 나타났다.

연령별로는 20대이하와 50대가 중간층보다 근무지 배속에 대한 의견에 있어서 나빠졌다는 응답율이 낮게 나타

났다. 연령별 집단의 F값이 4.578로 가장 높게 나타나 연령별 상관도가 상당히 큰 것으로 나타났다. 직급별로는 직급이 높을수록 근무지 배속에 대한 불안감이 큰 것으로 나타났다. 연령별, 근무지역별 유의수준이 각각 0.004와 0.007로 나타나 유의미한 차이를 보이고 있다. 즉, 연령

표 7. 보수 및 수당에 대한 분석표

(단위: 응답자수, %)

구분		합계	아주 나빠짐	약간 나빠짐	보통	약간 좋아짐	아주 좋아짐	평균 (M)	표준편차 (SD)	F	Sig.
근무지	여주시	172(100.0)	40(23.3)	42(24.4)	85(49.4)	4(2.3)	1(0.6)	2.33	0.88	1.228	.294
	여천시	78(100.0)	23(29.5)	25(32.1)	26(33.3)	4(5.1)	-	2.14	0.91		
	여천군	73(100.0)	19(26.0)	23(31.5)	28(38.4)	2(2.7)	1(1.4)	2.22	0.92		
연령	20대이하	47(100.0)	8(17.0)	18(38.3)	18(38.3)	3(6.4)	-	2.34	0.84	1.023	.383
	30대	138(100.0)	40(29.0)	39(28.3)	56(40.6)	2(1.4)	1(0.7)	2.17	0.89		
	40대	101(100.0)	27(26.7)	23(22.8)	47(46.5)	3(3.0)	1(1.0)	2.29	0.93		
	50대	36(100.0)	7(19.4)	9(25.0)	18(50.0)	2(5.6)	-	2.42	0.87		
직급	5급이상	10(100.0)	1(10.0)	3(30.0)	5(50.0)	1(10.0)	-	2.60	0.84	2.517	.021*
	6급	50(100.0)	6(12.0)	17(34.0)	24(48.0)	3(6.0)	-	2.48	0.79		
	7급	93(100.0)	31(33.3)	11(11.8)	49(52.7)	1(1.1)	1(1.1)	2.25	0.97		
	8급	73(100.0)	26(35.6)	27(37.0)	18(24.7)	2(2.7)	-	1.95	0.85		
	9급	33(100.0)	6(18.2)	11(33.3)	14(42.4)	2(6.1)	-	2.36	0.86		
	기능직	28(100.0)	5(17.9)	8(28.6)	14(50.0)	1(3.6)	-	2.39	0.83		
	임시직	37(100.0)	7(18.9)	14(37.8)	15(40.5)	-	1(2.7)	2.30	0.88		
합계		324(100.0)	82(25.3)	91(28.1)	139(42.9)	10(3.1)	2(0.6)	2.26	0.89		

*P < 0.05

표 8. 승진에 대한 집단별 응답율 분석표

(단위: 응답자수, %)

구분	합계	아주 나빠짐	약간 나빠짐	보통	약간 좋아짐	아주 좋아짐	평균 (M)	표준편차 (SD)	F	Sig.	
근무지	여주시	177(100.0)	72(40.7)	51(28.8)	46(26.0)	6(3.4)	2(1.1)	1.95	0.95	1.476	.230
	여천시	81(100.0)	34(42.0)	30(37.0)	15(18.5)	2(2.5)	-	1.81	0.82		
	여천군	74(100.0)	36(48.6)	24(32.4)	11(14.9)	2(2.7)	1(1.4)	1.76	0.90		
연령	20대이하	49(100.0)	11(22.4)	17(34.7)	18(36.7)	3(6.1)	-	2.27	0.88	4.917	.002**
	30대	61(100.0)	47(33.1)	31(21.8)	2(1.4)	1(0.7)	-	1.84	0.86		
	40대	56(100.0)	27(26.0)	18(17.3)	2(1.9)	1(1.0)	-	1.70	0.89		
	50대	13(100.0)	13(36.1)	6(16.7)	3(8.3)	1(2.8)	-	2.06	1.07		
직급	5급이상	10(100.0)	6(60.0)	1(10.0)	2(20.0)	1(10.0)	-	1.80	1.14	3.344	.003**
	6급	52(100.0)	22(42.3)	16(30.8)	10(19.2)	3(5.8)	1(1.9)	1.94	1.02		
	7급	95(100.0)	55(57.9)	25(26.3)	13(13.7)	1(1.1)	1(1.1)	1.61	0.84		
	8급	31(100.0)	31(41.3)	29(38.7)	14(18.7)	1(1.3)	-	1.80	0.79		
	9급	10(100.0)	10(29.4)	11(32.4)	11(32.4)	2(5.9)	-	2.15	0.93		
	*P < 0.05 능직	30(100.0)	9(30.0)	9(30.0)	10(33.3)	2(6.7)	-	2.17	0.95		
	임사직	37(100.0)	9(24.3)	14(37.8)	13(35.1)	-	1(2.7)	2.19	0.91		
합계	333(100.0)	142(42.6)	105(31.5)	73(21.9)	10(3.0)	3(0.9)	1.88	0.91			

**P < 0.01

별, 근무지역별 근무지 배속에 대한 차이가 뚜렷이 나타나고 있다. 0.004(F: 3.344)로 P < 0.05안에서 유의하게 집단별 차이가 뚜렷이 나타났다.

3) 보수 및 수당

보수 및 수당에 대한 근무지역별 의견은 여주시(평균: 2.33)보다는 여천군(평균: 2.22)이, 여천군보다 여천시(평균: 2.14)가 가장 나빠졌다고 응답하였다.

표 7에서 연령별로 보면 30대와 40대가 20대이하나 50대보다 상대적으로 나빠졌다는 응답율이 높게 나타났으며, 직급별로는 중간계층(7급과 8급)이 나빠졌다는 응답율이 월등히 높게 나타났다. 그리고 직급별 유의도가 0.021로 P < 0.05범위내에서 유의한 것으로 나타났다. 직급별 보수 및 수당에 대한 견해차이가 뚜렷하게 나타나고 있다.

4) 승진

전체적으로 승진에 대한 공무원들의 응답율(평균: 1.88)은 나빠졌다는 의견이 지배적으로 나타났다. 근무지역별로 승진에 대한 응답율은 농어촌지역인 여천군이 제일 나빠졌다고 나타났으며 다음으로 여천시가 그리고 여주시의 순이었다. 도시지역인 여주시의 경우에도 나빠졌다는 응답율이 69.5%로 나타났다. 연령별, 직급별로는 뚜렷한 차이를 보이고 있다. 즉, 유의수준이 연령별로는 0.002(F: 4.917)로 유의하게 나타났으며, 직급별로도

5) 신분보장

신분보장에 대한 의견은 표 9에서 보듯이 '보통'이라는 응답율(35.3%, M: 2.24)이 가장 많이 나타났으며 집단별로 크게 차이가 나지 않았다. 근무지역별로는 여주시나 여천군보다는 여천시에서 '나빠졌다'는 응답율(60.5%)이 높게 나타났으며, 남자보다는 여자가, 연령별로는 40대가 신분보장에 대해서 불안해했다. 연령별로 유의도가 0.044로 유의수준 5%이내에서 유의하게 나타났다.

6) 업무의욕

업무의욕에 대한 응답은 집단별로 뚜렷하게 유의한 차이가 나타나지 않았다. '보통'이라는 응답이 49.1%로 별로 달라진 것이 없는 것으로 나타났다. 근무지역별로는 여주시와 여천군에 비해서 여천시가 보통이라는 응답보다 나빠졌다는 응답율(53.1%)이 높게 나타났으며, 직급별 응답율에서 유의도가 0.050으로 유의수준 5%이내에서 유의하게 나타났다. 5급이상인 상위직급에서는 보통이라는 응답율과 '나빠졌다'는 응답율이 50%로 똑같이 나타났으나 '좋아졌다'는 의견은 전혀 보이지 않아 상위

표 9. 신분보장에 대한 응답율 분석표

(단위: 응답자수, %)

구분		합계	아주 나빠짐	약간 나빠짐	보통	약간 좋아짐	아주 좋아짐	평균 (M)	표준편차 (SD)	F	Sig.
근무지	여수시	178(100.0)	45(25.3)	55(30.9)	66(37.1)	10(5.6)	2(1.1)	2.26	0.94	.285	.753
	여천시	81(100.0)	26(32.1)	23(28.4)	25(30.9)	6(7.4)	1(1.2)	2.17	1.01		
	여천군	74(100.0)	20(27.0)	21(28.4)	27(36.5)	5(6.8)	1(1.4)	2.27	0.98		
성별	남자	238(100.0)	66(27.7)	72(30.3)	82(34.5)	15(6.3)	3(1.3)	2.23	0.97	.116	.734
	여자	96(100.0)	25(26.0)	28(29.2)	36(37.5)	6(6.3)	1(1.0)	2.27	0.96		
연령	20대이하	48(100.0)	8(16.7)	15(31.3)	17(35.4)	7(14.6)	1(2.1)	2.54	1.01	2.722	.044*
	30대	143(100.0)	38(26.6)	42(29.4)	56(39.2)	5(3.5)	2(1.4)	2.24	0.93		
	40대	105(100.0)	34(32.4)	35(33.3)	31(29.5)	4(3.8)	1(1.0)	2.08	0.93		
	50대	36(100.0)	11(30.6)	7(19.4)	13(36.1)	5(13.9)	-	2.33	1.07		
합계		334(100.0)	91(27.2)	100(29.9)	118(35.3)	21(6.3)	4(1.2)	2.24	0.97		

직급일수록 통합이후에 더욱 업무의욕이 떨어지는 것으로 나타났다.

7) 역할 갈등

역할갈등에 대한 집단별 의견은 표 11에서 보듯이 대체로 보통수준의 응답으로 나타났다. '나빠졌다' 는 응답율(46.5%)보다 '보통' 이라는 응답율(46.7%)이 약간 높게 나타났다.

근무지역별로는 여수시나 여천군보다는 여천시에서 여

전히 나빠졌다는 응답율이 53.1%(M: 2.30)로 높게 나타났다으며, 특히 연령별로는 유의미한 수준으로 나타나 연령집단별로 차이를 보이고 있다. 즉 연령별로 40대, 50대, 30대, 20대이하 순으로 나빠졌다는 응답이 차이를 보였다.

8) 응집도

대체적으로 응집도에 대한 의견이 '나빠졌다' 는 응답율이 53%로 '보통' (40.7%) 이나 '좋아졌다' 는

표 10. 업무의욕에 대한 집단별 응답 분석표

(단위: 응답자수, %)

구분		합계	아주 나빠짐	약간 나빠짐	보통	약간 좋아짐	아주 좋아짐	평균 (M)	표준편차 (SD)	F	Sig.
근무지	여수시	176(100.0)	25(14.2)	43(24.4)	90(51.1)	15(8.5)	3(1.7)	2.59	0.90	2.917	.055
	여천시	81(100.0)	17(21.0)	26(32.1)	33(40.7)	4(4.9)	1(1.2)	2.33	0.91		
	여천군	74(100.0)	8(10.8)	19(25.7)	40(54.1)	6(8.1)	1(1.4)	2.64	0.84		
성별	남자	236(100.0)	33(14.0)	67(28.4)	114(48.3)	19(8.1)	3(1.3)	2.54	0.88	.040	.842
	여자	96(100.0)	17(17.7)	22(22.9)	49(51.0)	6(6.3)	2(2.1)	2.52	0.93		
직급	5급이상	10(100.0)	2(20.0)	3(30.0)	5(50.0)	-	-	2.30	0.82	2.130	.050*
	6급	51(100.0)	5(9.8)	14(27.5)	25(49.0)	7(13.7)	-	2.67	0.84		
	7급	95(100.0)	16(16.8)	27(28.4)	49(51.6)	2(2.1)	1(1.1)	2.42	0.83		
	8급	75(100.0)	16(21.3)	22(29.3)	33(44.0)	3(4.0)	1(1.3)	2.35	0.91		
	9급	34(100.0)	2(5.9)	10(29.4)	17(50.0)	4(11.8)	1(2.9)	2.76	0.85		
	기능직	30(100.0)	4(13.3)	5(16.7)	18(60.0)	3(10.0)	-	2.67	0.84		
	임사직	37(100.0)	5(13.5)	8(21.6)	16(43.2)	6(16.2)	2(5.4)	2.78	1.06		
합계		332(100.0)	50(15.1)	89(26.8)	163(49.1)	25(7.5)	5(1.5)	2.54	0.89		

*P < 0.05

표 11. 집단별 역할갈등에 대한 응답을 분석

(단위: 응답자수, %)

구분	합계	아주 나빠짐	약간 나빠짐	보통	약간 좋아짐	아주 좋아짐	평균 (M)	표준편차 (SD)	F	Sig.	
근 무 지	여수시	180(100.0)	27(15.0)	51(28.3)	91(50.6)	7(3.9)	4(2.2)	2.50	0.87	1.471	.231
	여천시	81(100.0)	21(25.9)	22(27.2)	31(38.3)	7(8.6)	-	2.30	0.95		
	여천군	74(100.0)	12(16.2)	22(29.7)	35(47.3)	5(6.8)	-	2.45	0.85		
성별	남자	239(100.0)	45(18.8)	68(28.5)	107(44.8)	15(6.3)	4(1.7)	2.44	0.92	.006	.939
	여자	97(100.0)	15(15.5)	28(28.9)	50(51.5)	4(4.1)	-	2.44	0.80		
연령	20대이하	49(100.0)	6(12.2)	11(22.4)	27(55.1)	3(6.1)	2(4.1)	2.67	0.92	2.737	.044*
	30대	144(100.0)	21(14.6)	38(26.4)	77(53.5)	8(5.6)	-	2.50	0.81		
	40대	105(100.0)	24(22.9)	36(34.3)	38(36.2)	6(5.7)	1(1.0)	2.28	0.91		
	50대	36(100.0)	9(25.0)	10(27.8)	14(38.9)	2(5.6)	1(2.8)	2.33	1.01		
합계	336(100.0)	60(17.9)	96(28.6)	157(46.7)	19(5.7)	4(1.2)	2.44	0.89			

*P < 0.05

응답율(6.3%)보다 높게 나타났다. 이는 통합으로 인하여 공무원들간의 응집도가 약간 떨어진 것으로 추정된다. 집단별로 보면 근무지역별에서는 여천시지역이 가장 나빠졌다고 응답하였고, 연령별 응답율에서는 40대가 가장 나빠졌다고 응답하였다. 성별로는 비슷하게 나타났다.

9) 의사결정 참여도

집단별 의사결정참여도는 '나빠졌다' 는 응답율(47.%) 이 '보통' 이라는 응답율(42.9%)보다 약간 높게 나타났다. 그러나 표 13에서 볼 수 있듯이 의사결정 참여도가

'좋아졌다' 는 응답율도 9.6%로 나타났다. 이는 의사결정 참여도에서는 조금씩 개선되고 있다고 할 수 있다. 근무지역별로는 여수시나 여천군에 비해서 여천시가 '나빠졌다' 는 응답율이 58%로 상대적으로 소외되었다는 의견이 많았다. 연령별로는 유의도가 0.007로 유의수준 1%이내에서 유의한 차이를 보이고 있으며 50대, 20대, 30대, 40대 순으로 의사결정참여도가 높은 것으로 나타났다.

표 12. 집단별 응집도에 대한 응답을 분포

(단위: 응답자수, %)

구분	합계	아주 나빠짐	약간 나빠짐	보통	약간 좋아짐	아주 좋아짐	평균 (M)	표준편차 (SD)	F	Sig.	
근 무 지	여수시	176(100.0)	38(21.6)	49(27.8)	78(44.3)	9(5.1)	2(1.1)	2.36	0.92	.780	.459
	여천시	81(100.0)	24(29.6)	23(28.4)	28(34.6)	5(6.2)	1(1.2)	2.21	0.98		
	여천군	74(100.0)	14(18.9)	27(36.5)	29(39.2)	4(5.4)	-	2.31	0.84		
성별	남자	236(100.0)	56(23.7)	72(30.5)	95(40.3)	10(4.2)	3(1.3)	2.29	0.92	.614	.434
	여자	96(100.0)	20(20.8)	28(29.2)	40(41.7)	8(8.3)	-	2.38	0.91		
연령	20대이하	49(100.0)	8(16.3)	12(24.5)	20(40.8)	9(18.4)	-	2.61	0.98	2.575	.054
	30대	142(100.0)	26(18.3)	53(37.3)	57(40.1)	5(3.5)	1(0.7)	2.31	0.84		
	40대	103(100.0)	30(29.1)	29(28.2)	41(39.8)	2(1.9)	1(1.0)	2.17	0.91		
	50대	36(100.0)	11(30.6)	6(16.7)	16(44.4)	2(5.6)	1(2.8)	2.33	1.07		
합계	332(100.0)	76(22.9)	100(30.1)	135(40.7)	18(5.4)	3(0.9)	2.31	0.92			

표 13. 집단별 의사결정참여도에 대한 응답율 분포

(단위: 응답자수, %)

구분	합계	아주 나빠짐	약간 나빠짐	보통	약간 좋아짐	아주 좋아짐	평균 (M)	표준편차 (SD)	F	Sig.
근무지	여주시	177(100.0)	22(12.4)	55(31.1)	83(46.9)	15(8.5)	2(1.1)	2.55	2.936	.054
	여천시	81(100.0)	18(22.2)	29(35.8)	27(33.3)	7(8.6)	-	2.28		
	여천군	74(100.0)	6(8.1)	29(39.2)	31(41.9)	8(10.8)	-	2.55		
성별	남자	237(100.0)	32(13.5)	75(31.6)	105(44.3)	23(9.7)	2(0.8)	2.53	1.855	.174
	여자	96(100.0)	14(14.6)	38(39.6)	37(38.5)	7(7.3)	-	2.39		
연령	20대이하	49(100.0)	6(12.2)	12(24.5)	23(46.9)	7(14.3)	1(2.0)	2.69	4.072	.007**
	30대	142(100.0)	18(12.7)	47(33.1)	70(49.3)	7(4.9)	-	2.46		
	40대	104(100.0)	15(14.4)	48(46.2)	34(32.7)	7(6.7)	-	2.32		
	50대	36(100.0)	6(16.7)	6(16.7)	14(38.9)	9(25.0)	1(2.8)	2.81		
합계	333(100.0)	46(13.8)	113(33.9)	142(42.6)	30(9.0)	2(0.6)	2.48	0.86		

**P < 0.01

IV. 결론

인사부문에서의 시군통합의 효과를 보면 3여가 통합되므로써 시본청조직과 일선 하부조직이 많이 축소되어 행정비용의 절감효과를 나타낼 것으로 예상되며 향후 인력의 감축에 따른 비용절감효과도 가시적으로 높게 나타날 것으로 전망된다. 통합을 이룬지 불과 2년밖에 되지 않았지만 단기간에도 불구하고 조직의 축소에 따른 인원감축으로 행정비용의 절감 등 다소 긍정적인 효과가 나타나고 있다.

그리고 공무원들의 처우개선에 대해서는 전반적으로 나빠졌다는 응답이 많이 나타났다. 특히 공무원의 승진, 신분보장, 보수 및 수당이 평균이하로 낮게 나타났다. 지역별로는 도시지역인 여주시의 경우에는 상대적으로 좋아졌다고 응답한 반면 농촌지역인 여천시, 여천군지역 공무원들은 퇴출 등의 불안심리가 사기를 저하시키고 있으며 상대적 불만이 많은 것으로 나타나고 있다. 이는 공무원들의 승진, 신분보장 등 처우개선에 있어서 농촌지역이 상대적으로 불평등하다는 인식이 남아 있었다.

이를 개선하기 위해서 첫째, 정원관리의 효율화 및 인센티브 등 성과급제의 도입, 둘째, 부서간 상호지원과 의사전달의 활성화 및 공무원직장협의회 활성화, 셋째, 업무평가

에 있어서의 실적주의의 준수와 승진의 연계성 확립. 마지막으로 퇴출공무원들에 대한 새로운 일자리창출과 가능한 한 타 시·도의 인력충원에 우선적 기회를 제공하고, 또한 단기적 효과로써 신규인력충원의 동결조치를 할 수 있을 것이다.

본 연구가 향후 통합여주시 공무원의 사기진작을 도모하는데 기초자료로 제공되어 많은 도움이 되었으면 한다.

그리고 본 연구는 다음과 같은 한계점을 지니고 있다.

첫째, 객관적 통계자료의 한계이다. 3여지역에 대한 객관적인 통계자료에 의한 지역별분석도 해볼 필요가 있겠으나 통합후에는 3여지역별로 통계자료가 구분되어 있지 않았다. 그렇지만 통합 직전년도를 기준으로 지표를 개발하여 체계적으로 추적하고 분석하는 계속적인 관리가 필요할 것이다.

둘째, 조사가 다소 이른감이 있었다는 것이다. 시군통합의 효과는 특성상 단기간에 가시화되기 보다는 오랜시간에 걸쳐서 서서히 그 효과가 나타날 것으로 생각된다. 이러한 측면에서 조사가 다소 성급하게 이루어졌다는 것을 시인한다. 향후 보다 심도있는 연구가 계속 이루어지기를 숙제로 남겨두고 여주시 공무원들에 대한 보다 많은 처우개선을 기대하여 본다.

참고문헌

[1] 김동훈(1998. 2), "지방행정개혁의 방향과 과

- 제”, 「지방자치」, 현대사회연구소
- [2] 김번용, 김동현, 김판석(1997), 「한국행정개혁론」, 서울: 법문사
- [3] 김병완 외(1997), 「지방자치와 지역정책」, 서울: 한울아카데미
- [4] 김병준(1994), “다시보는 도·농통합:경제논리에 밀린 정치논리”, 「지방자치」, 서울: 현대사회연구소
- [5] 김선기(1995. 3), “통합시의 배경과 과제”, 「도시문제」, 대한지방행정공제회
- [6] 김영모(1996. 1), “도농통합도시의 도시개발방향에 대한 제언”, 「도시문제」, 대한 지방행정공제회
- [7] 김영종(1995), 「신인사행정 및 정책론」, 서울: 형설출판사
- [8] 김익식(1995.10), “도농통합형 행정구역개편의 영향과 과제”, 「토지연구」, 한국토지공사
- [9] 나라정책연구회편(1998), “한국형 지방자치의 청사진”, 서울: 길벗
- [10] 여수시(1998), 「시장백서」, 「여수통계연보」, 여수시
- [11] 여천시(1997), 「통계연보」, 여천시
- [12] 여천군(1997), 「군정백서」, 여천군
- [13] 오석홍(2000), 「인사행정론」, 서울: 박영사
- [14] 이수만(1995. 10), “도농통합시의 향후 발전과제”, 「지방자치」, 현대사회연구소
- [15] 조창현 외(1995), 「한국 지방자치의 쟁점과 과제」, 서울: 문원
- [16] Allan, Peter and Stephen Rosenberg(1981), Public Personnel and Administrative Behavior: Cases and Montrey: Duxbury.
- [17] Barlow L. M.(1981), Spatical Dimentions of Urban Government, New York: John Wiley & Ltd.
- [18] Cox K. R. and Johnson, R. J.(1982), Conflict, Politics and The Urban Scene, London: Longman
- [19] Gilbert, A.(1976), “The Arguments for very Large Cities Reconsidered”, Urban Studies, Vol.13.
- [20] Nigro, Felix A., & Nigro, Lloyd G.(1981), The New Public Personnel Administration Itasca: F.E.Peacock Publishers, Inc.
- [21] Riley, Dennis D.(1993), Public Personnel Administration, New York: Harper Collins College Publishers
- [22] Shafritz, Jay M.(1975), Public Personnel Administration, New York: Praeger Publishers
- [23] Siegel, Gilbert B. and Robert C. Myrtle.(1985), Public Personnel Administration: Concepts and Practices, Boston: Houghton Mifflin
- [24] Stahl, O. Glenn(1983), Public Personnel Administration New York: St. Martins Press
- [25] Strauss, George and Reonald R. Sayles(1980), Personnel: The Human Problems of Management Englewood Cliffs: Prentice-Hall

저자 소개

최 락 인



1986 국민대학교 정치학사
 1991 연세대학교 행정학 석사
 1998 국민대학교 행정학 박사
 (Ph.D of Public Administration)
 경인지도사(재정분야)
 순천대학교, 여수대학교
 강사
 성결대학교 겸임교수