



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원 저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

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

저작권법에 따른 이용자의 권리와 책임은 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

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

[Disclaimer](#)



행정학 석사 학위논문

인사공정성이 공직만족도에
미치는 영향에 관한 연구

- 세대 조절효과 중심으로 -

2023년 8월

서울대학교 대학원
행정학과 행정학전공
조 윤 수

인사공정성이 공직만족도에 미치는 영향에 관한 연구

- 세대 조절효과 중심으로 -

지도교수 임 도빈

이 논문을 행정학 석사 학위논문으로 제출함
2023년 8월

서울대학교 대학원
행정학과 행정학전공
조윤수

조윤수의 석사 학위논문을 인준함
2023년 8월

위 원장 나종민 (인)

부위원장 이진수 (인)

위 원 임도빈 (인)

국문초록

최근, MZ세대의 잊은 퇴사와 안정적인 직장의 선호도의 급감으로 인해 공공조직은 위기를 겪고 있다. 따라서 본 연구는 이에 대한 원인이 인사공정성에 있다고 판단하고 세대를 조절변수로 설정하여 실증적으로 분석하고 그에 대한 해결책을 탐색하고자 하였다. 세대 간 인사공정성(보수 및 보상, 승진)이 공직만족도에 어떤 차이를 가지고 있는지 확인하고 공직안정성을 높이기 위한 실질적인 함의를 도출하는 데에 본 연구의 목적이 있다.

본 연구의 독립변수는 인사공정성으로 설정하고 이를 분배공정성과 절차공정성으로 세분화하였다. 분배공정성은 보수 및 보상에 해당하고 절차공정성은 승진에 해당한다. 종속변수는 공직만족도이며, 공직만족도에 직무만족도 문항 또한 포함하였다. 조절변수는 세대로 설정하였다. 통제변수는 인구통제학적 변수를 통제변수로 투입하여 분석하였으며 성별, 결혼여부, 학력, 재직기간, 직급, 혼인을 포함하였다. 한국행정연구원에서 실시한 ‘2021년 공직생활실태조사’의 데이터를 활용하였고 본 연구의 분석결과의 요약 및 해석은 다음과 같다.

우선, 인사공정성이 공직만족도에 미치는 영향에 대해 분석한 결과 모두 통계적으로 유의한 정(+)의 방향으로 나타났다. 이는 보수 및 보상과 승진이 공직만족도에 중요한 영향을 미친다고 판단할 수 있다.

다음으로 인사공정성과 공직만족도 간의 관계에서 세대가 미치는 조절효과를 분석하였다. 세대는 보수 및 보상, 승진, 인사공정성과 공직만족도 간의 관계에서 통계적으로 유의미한 정(+)의 효과를 보였다. 세부적으로 2030세대가 다른 세대에 비해 인사공정성에 더욱 민감하게 반응함을 확인할 수 있다. 따라서 본 연구는 공직안정성에 보수 및 보상과 승진이라는 인사공정성 요소가 중요하게 작용한다는 것을 확인했으며 공직안정성을 위하여 위 항목을 개선하려는 노력이 필요하다는 함의를 제공

하고자 한다.

주요어 : 공직만족도, 인사공정성, 보수 및 보상, 승진, 세대

학 번 : 2020-22210

목 차

제 1 장 서 론	1
제 1 절 연구 배경 및 목적	1
제 2 절 연구대상 및 범위	3
제 2 장 이론적 배경	5
제 1 절 인사공정성	5
1. 인사공정성의 개념	5
2. 인사공정성의 구성요인	8
제 2 절 공직 만족도에 관한 이론적 논의	14
1. 공직 만족도의 개념	14
2. 공직만족도의 구성요인	18
제 3 절 MZ 세대에 대한 이론적 논의	20
1. 세대의 개념	20
2. 세대의 구분 및 특징	22
3. MZ 세대	25
제 3 장 연구설계 및 분석방법	27
제 1 절 연구방법 및 연구가설	27
1. 연구방법 및 연구모형	27
2. 연구가설	28
제 2 절 분석자료	34
제 3 절 변수의 조작적 정의 및 측정	35
1. 독립변수	35
2. 종속변수	36

3. 조절변수	37
4. 통제변수	38
5. 문항의 신뢰도 및 타당성	40
제 4 절 분석 방법	41
제 4 장 분석 결과 및 해석	42
제 1 절 표본의 특성	42
제 2 절 변수들의 기초통계	44
1. 독립변수의 기초통계량	44
2. 종속변수의 기초통계량	45
3. 조절변수의 기초통계량	45
4. 통제변수의 기초통계량	45
제 3 절 변수 간의 상관관계 분석	46
제 4 절 모형 평가	47
제 5 절 연구가설 검증	48
제 5 장 결론 및 제언	59
제 1 절 연구결과 요약 및 해석	59
제 2 절 연구의 의의 및 시사점	60
제 3 절 연구의 정책적 함의	61
참 고 문 헌	63
ABSTRACT	74

표 목 차

[표 2-1]	7
[표 2-2]	19
[표 2-3]	23
[표 2-4]	24
[표 3-1]	36
[표 3-2]	37
[표 3-3]	38
[표 3-4]	38
[표 3-5]	39
[표 3-6]	39
[표 4-1]	42
[표 4-2]	44
[표 4-3]	45
[표 4-4]	45
[표 4-5]	46
[표 4-6]	47
[표 4-7]	47
[표 4-8]	48
[표 4-9]	49
[표 4-10]	50
[표 4-11]	51
[표 4-12]	52
[표 4-13]	53

[표 4-14]	54
[표 4-15]	55

그 림 목 차

[그림 3-1]	28
[그림 4-1]	57
[그림 3-1]	58

제 1 장 서 론

제 1 절 연구 배경 및 목적

최근 젊은 공무원들 사이에서 이직 및 사직에 관한 관심이 커지고 있다. 2021년 공무원연금공단 자료에 따르면, 재직년수 3년 이하 공무원 퇴직자는 2017년 4,712명에서 2020년 8,442명으로 매년 증가 추세를 보인다(공무원연금공단, 2021). 이중 재직기간이 1년 미만인 초임 공무원의 퇴직은 2018년 951명에서 2020년 1,610명으로 매우 증가하였다(공무원연금공단, 2021). 공무원이라는 안정적인 직장을 선호하던 과거와 달리, 젊은 공무원들의 공직에 대한 인식은 윗세대와는 다른 양상을 보인다. 이런 양상을 보이는 원인은 공무원 대상 직무만족 조사 결과를 통해서 알 수 있는데, 한국행정연구원(2021)은 공무원이 업무 수행과정에서 느끼는 흥미와 열정, 성취감 등을 측정하는 ‘직무만족 인식’이 재직년수 5년 이하의 공무원 집단에서 가장 낮게 나타났다는 결과를 제시하였다.

또한, 조직 가치와 개인의 일치성 인식을 보는 조직몰입 인식과 공직 가치 및 공공 봉사 동기 인식에서도 역시 재직년수가 적을수록 낮게 나타난다는 특징을 보였다. 또한, 전체적으로 나이가 어릴수록, 재직기간이 짧을수록, 직급이 낮을수록 이직이나 사직을 고민하는 경향이 크다는 결과를 제시하고 있다. 이러한 현상은 ‘낮은 임금’이라는 구조적 한계, ‘악성 민원’이라는 업무적 특성, 그리고 ‘수직적 폐쇄적 조직문화’라는 내부적 문제점을 원인으로 볼 수 있다. 즉, 젊은 공무원들이 직무에 대한 만족도가 하락하고, 이러한 부분이 이직이나 사직으로 이어지게 되는 것을 알 수 있다.

그중에서도 인사공정성은 조직 내에서 일어나는 인사 관리의 과정에서 공정하게 평가, 선발, 보상 등의 결정을 내리는 것이다(김지한, 김영우, 권우덕, 2010). 즉, 자신의 노력과 보상 간의 비율이 다른 사람들과 일치

할 때 공정하게 대우받는다고 느끼기 때문에 공정한 인사 관리는 조직 내에서 만족도와 동기를 높이는 데 기여할 수 있다. 특히 MZ세대는 인사공정성에 민감하며, 인사공정성이 높을수록 조직몰입이 높아진다(정민호, 2023; 변아영, 2023). 이는 MZ 세대가 조직 내의 불공정한 조직문화나 인사제도 등에 대해 반감을 가지며, 이에 대한 거부감이 높음을 보여준다. 즉, 이들의 조직몰입을 높이고 직무에 대한 만족도 향상을 위해서는 인사공정성이 중요함을 알 수 있다.

이와 관련하여 김정인(2021)은 재직 5년 미만의 신규임용 공무원의 퇴직자 수가 급증하고 있는 결과를 통해 젊은 공직자의 업무 만족감에 대한 조직 차원에서의 관리가 이루어지지 않으면 공직사회의 효과성에 부정적 영향을 미칠 수 있다는 결과를 제시하고 있다. 즉, 공공부문은 전문성과 안정성을 위하여 공무원이 계속해서 업무를 이어가도록, 공직을 유지하는 방안을 마련하기 위한 노력이 필요하다. 이때, 공직 만족도와 직무만족도에 대한 분석은 위 목표를 달성하는 데 중요한 역할을 한다.

기존의 공무원 대상 직무만족에 대한 연구는 외재적 동기(이주성, 2022)나 직무특성(김미소, 2009) 등의 종속변수로 연구되거나 반대로 독립변수로써 직무만족이 조직몰입에 미치는 영향(이원우, 조임근, 2010)이나 젊은 만족과의 영향관계(제갈돈, 김태형, 2007) 등을 주로 연구하였다. 최근 공무원의 직무만족 영향요인에 대한 연구도 활발히 이루어지고 있는데 대체로 이중 몰입(최무현, 조창현, 2018), 공공봉사동기(김승훈 외, 2016) 등에 중점을 두고 있다. 그러나 최근 ‘세대’라는 개념을 중시하게 되었고, 특히 젊은 세대인 MZ 세대 만의 독특한 특성으로 인해 직장 내 분위기 및 문화 등에도 변화를 보이는 만큼 이에 대한 연구가 필요함에도 다소 미흡한 부분이 있다. 특히, 공무원의 직무만족의 경우, 세대를 고려한 연구가 아직 많지 않다.

오늘날 공무원들은 빠른 사회적 변화로 인하여 많은 혼란을 겪고 있다. 그래서 공무원들이 정책을 시행하면서 업무에 관한 생각에도 많은 변화가 있을 것으로 예전할 수 있다. 이에 공무원 자신들이 공직에 대하

여 어떤 신념과 가치관을 따르고 있고, 자신의 자질 향상을 위해 어떤 노력을 하는가에 따라서 공직 만족도를 향상시킬 수 있을 것이다. 특히 MZ세대의 경우, ‘평생 직장’이라는 개념이 없고 기성세대와 달리 유연성 있는 사고를 선호하며 위계적 질서 체계로 인한 비합리적인 상황에 대하여 자신의 의견을 표현할 수 있다는 특징이 있다. 이에 따라 본 연구에서는 ‘세대’라는 관점에 중점을 두고, 특히 조직 내 서열 문화나 위계 등이 남아있는 공무원을 대상으로 직무만족에 영향을 미치는 요인을 분석하기 위하여 제도적 차원의 인사공정성과 공무원 개인의 특성 중 중요 요인인 세대에 대하여 연구를 진행하고자 하며, 이론적 논의 및 실증분석을 통하여 인사공정성이 직무만족에 어떠한 영향을 미치고, 이러한 영향관계가 세대에 따라 어떤 차이를 보이는지 확인함으로써 MZ 세대에게 적합한 직무만족 향상 방안을 제시하는데 본 연구의 목적이 있다.

제 2 절 연구대상 및 범위

본 연구의 목적은 직업에 대한 가치관이 이전과 다른 MZ 세대를 대상으로 공직만족도에 영향을 미치는 요인을 파악하고자 인사공정성과 공직만족도의 영향관계를 연구하고 이 관계에서 세대의 조절효과를 분석하는데 있다. 이와 같은 연구목적 달성을 위하여 이론적 접근 방식 및 실증적 연구방법을 병행한다. 먼저 이론적 접근 관련 단행본 및 학술논문, 학위논문, 온라인 자료 등 문헌자료를 바탕으로 연구 개념을 정리하였고, 선행연구를 통하여 변수 간의 관계를 도출해 연구모형과 연구가설을 정리하였다. 실증적 연구에서는 연구모형에 따른 가설 검증을 위하여 설문기법을 활용하고 통계적으로 이를 분석한다.

실증분석을 위해 본 연구에서는 한국행정연구원에서 실시한 2021년 공직생활실태조사를 대상으로 설문분석결과를 도출하였다. 이는 공무원 대상의 설문조사이므로 본 연구에서 도출하고자 하는 인사공정성과 공직만

족도의 영향 관계 및 세대의 조절효과를 분석하여 더 많은 시사점을 제시할 것이라고 본다.

제 2 장 이론적 배경

제 1 절 인사공정성

1. 인사공정성의 개념

공정성(Justice)이란 집단 및 조직의 생활에서 직원에 관한 처우 및 평가, 승진, 보상을 공평한 기준에 따라서 정하고 시행하는 것을 의미한다. 조직구성원이 직무수행에 투입한 요소 및 그로 인하여 받는 보상의 비율을 타인과 비교하여 합당하다고 인식하는 정도로 정의할 수 있다 (Adams, 1965). 학문적 관점에서 공정성은 구성원의 다양한 행동에 따른 성과를 설명할 수 있는 중요한 변수이다. 즉, 조직을 운영 및 관리하는 측면에서 공정성에 관한 지각은 효율성 증대를 도모하고 구성원의 만족도 향상에 긍정적인 영향을 미치기 때문에 중요하며, 이를 의사결정, 임금, 선발 등과 같은 제도적인 방식으로 적용시켜 왔다(Greenberg, 1990). 이는 구성원에게 업무성과를 촉진하는 동기부여가 되고, 조직성과를 향상시키는 결정적 역할을 한다고 볼 수 있다(박종주, 류지원, 2006).

즉, 인사공정성은 이러한 공정성 이론을 기반으로 학자에 따라 다양하게 정의하고 있다. 연구 초기에는 절차공정서보다 분배공정성을 더 강조하였는데, 분배공정성은 Adams(1965)의 형평성 이론에 기반을 둔 Homans(1961)에서 처음 제시되었다. 이는 인지부조화 이론을 사회교환 이론 틀에 적용하여 분배공정성 이론에 접근한 것이며, 이 연구에서는 구성원이 자신의 업무에 관하여 조직으로부터 받는 처우를 주위 동료와 비교해 공정성을 인식한다고 주장하였다. 여기서 불공정을 인지하면 인지부조화가 발생하고, 이를 감소시키기 위하여 균형을 찾기 위한 시도를 한다고 본 것이다. 즉, 구성원들은 본인이 투입한 노력과 그에 대한 결과를 얻을 수 있는 보상의 관계를 타인과 비교하며, 이를 통하여 공정을

지각하고 동기부여에 영향을 받게 된다고 본 것이다. 이외에도 Gilliland(1994)는 인사공정성에 대해 인사평가 및 절차, 결과가 정당하고 적절하며 일관적이라고 보는 정도로 정의하였고, Ravangard et al.(2013)은 단순하게 보수의 공정성만을 의미하는 것이 아닌, 성과평가, 편익, 정계, 보너스, 승진과 같이 광범위한 영역에서 결과가 공정한가에 대한 인식이라고 보았다.

국내 연구 중 김종익(2007)은 공정성 이론에서 타인과의 비교를 기반으로 한 보상 정도를 인사공정성에 적용하였고, 이에 따라 인사공정성을 조직구성원이 인사에 관하여 자신과 타인을 비교하는 과정을 통하여 인지한 공정성이라고 정의하였다. 이때 인지된 인사공정성이란 교육, 경력, 노력이라는 투입과 보수, 승진, 적정한 보직 배치라는 성과를 비교하는 과정에서 발생하는 것이라고 보았다.

이외에도 정재화, 강여진(2007)은 인사공정성이 조직 안에서 실시된 모든 제도와 의사결정이 어느 정도 공정하게 실시되는가에 관한 조직구성원의 지각 정도라고 보았고, 김민강, 박통희(2008)는 조직구성원이 자신의 조직에 관한 기여에 기대어 인사 결과가 적합하다고 판단할 때 공정하다고 인식하는 것을 인사공정성이라고 정의하였다.

또한, 윤성수, 류시원(2015)은 인사고과 과정상의 투입인 참여가 인사고과에 관한 만족 및 절차적 공정성 등에 관하여 구성원의 반응을 나타내는 상태를 인사공정성이라고 보았다. 이은중(2019)은 공무원을 대상으로 한 인사공정성 연구에서, 인사공정성이란 인사정책상의 다양한 문제를 사전에 예방하는 하나의 대안이며, 이는 분배공정성과 절차공정성으로 구분할 수 있다고 하였다. 이때 분배공정성은 보수나 보상에서 인식하는 것이고, 절차공정성은 승진 절차에서 인식하는 개념으로 보았다.

[표 2-1] 인사공정성에 관한 정의

연구자	정의
Gilliland(1994)	인사평가 및 절차, 결과가 정당하고 적절하며 일관적이라고 보는 정도
Ravangard et al.(2013)	보수의 공정성. 성과평가, 편익, 정계, 보너스, 승진과 같이 광범위한 영역에서 결과가 공정한가에 대한 인식
김종익(2007)	조직구성원이 인사에 관하여 자신과 타인을 비교하는 과정을 통하여 인지한 공정성
정재화, 강여진(2007)	조직 안에서 실시된 모든 제도와 의사결정이 어느 정도 공정하게 실시되는 가에 관한 조직구성원의 지각 정도
김민강, 박통희(2008)	자신의 조직에 관한 기여에 기대어 인사 결과가 적합하다고 판단할 때 공정하다고 인식하는 것
윤성수, 류시원(2015)	인사고과 과정상의 투입인 참여가 인사고과에 관한 만족 및 절차적 공정성 등에 관하여 구성원의 반응
이은중(2019)	인사정책상의 다양한 문제를 사전에 예방하는 하나의 대안. 분배공정성과 절차공정성으로 세분화.

[표 2-1]에 정리한 바와 같이 인사공정성에 대한 개념은 연구자에 따라 다양하게 정의하는 것으로 나타났으며, 조직공정성이라는 큰 범주에서 정의하는가, 혹은 세분화하여 이를 분배, 절차, 상호작용의 공정성으로 정의하는가로 구분할 수 있다. 이러한 공정성 이론이 현재까지 지속해서 연구되었고, 구성원의 행동 및 태도를 설명할 수 있는 주요 이론으로 자리 잡았다. 조직구성원의 공정성 인식은 조직 유형성을 발휘하도록 하며, 업무 생산성 향상 및 만족도 향상을 도모하므로 기업의 인적자본을 포함한 경영, 조직관리에 중요한 요소이다(이광희, 이병진, 박동진, 이영옥, 2010). 조직공정성은 급변하는 외부 환경에서 기업의 경쟁우위를 확보할 수 있는 핵심적인 요인으로 인식되었으며, 구성원이 인지하는 높은 공정성 인식은 지속가능경영의 가속화를 위해 핵심적인 역할로 작용한다(김문준, 김노사, 2019).

기존의 선행연구를 바탕으로 본 연구에서는 인사공정성을 자신의 조직에 관한 기여를 바탕으로 인사 결과 및 그에 대한 보수 등이 공정하게 실시되는가에 대한 조직 구성원의 지각 정도로 정의하며, 이를 다시 분배공정성과 절차공정성으로 세분화하는 개념으로 정의하고자 한다.

2. 인사공정성의 구성요인

본 연구에서는 인사공정성을 분배공정성과 절차공정성으로 세분화하고자 하며, 분배공정성은 보수 및 보상, 절차공정성은 승진으로 구체화할 수 있다.

1) 분배공정성

분배공정성은 구성원이 조직에서 받는 급여 및 복리후생, 승진 등의 처우에 관하여 인식하는 공정성으로 볼 수 있다. 이는 업무를 수행하는 것에 있어서 결과에 따른 교환관계와 연관성을 가지며, Homans(1961)에 의하여 처음 공정성에 관한 이론을 체계화하였고, 사회적 행동을 통하여 소개되었다. 그는 구성원 개개인이 자신이 노력한 정도에 대해 보상을 충분히 받았을 때 공정함을 느낄 수 있다고 주장하였다. 더불어 개인은 자신이 투입한 노력을 최소화하고 인간의 사회적 행동을 통하여 상호교환적인 관계에서 획득하는 보상을 최대화시키기 위하여 노력한다고 보았다.

즉, 분배공정성은 조직에 공헌한 노력에 대비하여 자신에게 얼마나 보상이 이루어졌는가에 관하여 인식하는 정도이고(Price & Muller, 1986), 승진, 임금, 인사고과 등 구성원에게 영향을 미치는 보상의 결과에 관한 구성원의 인식이다(Greenberg, 1987). 이처럼 분배공정성은 자신이 조직에 투입한 것과 그에 대한 결과를 타인과 비교하여 비율이 다르다고 인지하면 불공정하다고 인식하는 것이다. 분배공정성은 개인 차원의 직무

만족, 임금만족과 밀접한 연관성을 가지며, 타인과 비교해서 구성원 본인이 받은 보상이 공정한가에 관한 지각이라고 볼 수 있다.

Leventhal(1976)은 조직 자원이 배분된 특정한 기준을 활용하는 공식은 개인별 공헌도에 따라서 다름을 규명하고자 공정성을 판단하기 위한 모형을 개발하였다. 이 모형에서는 사람들이 분배 결정을 수용하기 위하여 본인이 직면한 상황에 부합하는 공정성 규범을 수용하고자 한다. 또한 이 연구에서는 공정성 원칙에 관한 선호도는 개인적 요인, 문화적 및 상황적 인간관계에 의하여 다르다고 하였고, 이러한 주장이 분배공정성의 개념 확대로 이어졌다. 즉, 조화와 협동이 중요한 생산 환경에서 선호되는 개념이며, 보상을 배분하는 임금 격차가 조직구성원에게 목표에 집중하도록 동기를 부여하는 것이라고 보았다.

Deutsch(1975)는 분배공정성의 기준과 연관된 연구에서 생산성을 강조하는 조직에서의 형평의 규칙이 분배와 연관성을 가지지만, 조직구성원의 관계가 기준이 되는 조직에선 균등의 원칙이 중요하게 여겨진다고 보았다. 더불어 구성원의 친밀도가 높은 조직에선 필요의 원칙이 분배의 기준이 될 수 있음을 주장하였고, 세분화된 연구의 필요성을 제시하였다 (김호원, 2021).

분배적 정의의 이론 관점에서 보면, 사회적 교환을 평가하는 경우 투입과 산출을 고려할 때 설명을 위한 개념이라고 볼 수 있다. 요소 간의 분배적 공정성을 경험하면 투입에 관한 결과를 고려해 만족을 느낄 수 있을 것으로 보는 것이다. 반면, 불공정을 느끼면 불만족을 느끼는 것이므로 분배적 정의를 느끼지 못하게 되며 공정상 상태로 회복하기 위하여 노력하거나 교환관계를 이탈하는 두 가지 방안으로 나타난다. 이때, 투입은 사회적 교환관계에 있어서 교환의 직접 당사자가 적절하다고 인지하는 모든 요소를 의미하고, 산출은 사회적 교환관계에서 교환의 직접 당사자에게 제공하는 모든 보상을 의미한다(최영일, 2008).

이처럼 분배 공정성 이론은 조직구성원 스스로가 투입한 노력과 이에 관한 성과의 차이를 지속해서 비교하였을 때 투입과 성과가 일치하면 자

신이 조직과 공정한 거래를 하고 있다고 인식하고 직무만족이 높아지게 된다. 반면, 구성원이 불공정 인식을 느낀 경우에는 직무만족이 저하되며 이에 관한 불안과 긴장을 높여 공정성의 균형을 맞추기 위하여 다음과 같이 여섯 가지의 행동 중 하나의 행동을 선택하게 된다고 하였다(배규환, 2016).

첫째, 투입 대비 성과 부분에서 공정성의 불균형 현상이 나타나면 투입을 조정하게 되고, 구성원이 낮은 보상을 받는다고 인지하면 직문에 관한 시간과 노력을 줄이거나 보상에 관한 인상을 요구하게 된다. 반대로 보상을 과하게 받는다고 인지할 경우 직무를 더 높은 양과 질로 수행 하려고 할 것이다. 둘째, 근무조건과 보수, 근무시간 등의 성과 개선을 요청하고 투입의 양을 조절하지 않고 산출의 조건을 요구하는 것이다. 셋째, 자신보다 타인의 보상이 더 큰 경우, 타인의 지식 및 능력, 경험 등이 자신보다 더 높은 수준일 것으로 예상하여 지각을 왜곡시킨다. 반로 인지적 왜곡을 시도하게 된다. 넷째, 타인의 투입을 감소시키거나 조대의 경우에는 자신의 능력과 지식을 확산하여 타당성을 확보하는 것으로 직을 떠나도록 압력을 행사한다. 다섯째, 자신보다 타인의 투입량이 크기 때문에 더 많은 보상이나 성과를 받는 것으로 당연하게 여긴다. 여섯째, 그것도 아닌 경우 투입 대비 성과에 관하여 불공정을 인지하면 공정성 회복을 위하여 비교대상자나 근무처를 바꾸거나 조직에서 퇴직해 이탈한다.

이처럼 분배공정성은 구성원이 능동적이고 자율적인 업무 몰입과 창의적 성과를 창출했을 때, 조직에서 처우와 같은 긍정적인 피드백을 제공하고 자기효능감을 조절하는 변수로 볼 수 있으므로 구성원의 동기부여나 직무만족에 큰 영향을 주는 요인으로 볼 수 있다(이진영, 이충기, 2019). 이를 바탕으로 본 연구에서 다루고자 하는 분배공정성은 보수 및 보상의 관점이므로, 이와 관련한 국내 선행연구를 살펴보면 다음과 같다. 유민봉, 박성민(2017)은 행정에서 본질적 과업 수행을 위하여 인적 자원을 활용하면 조직은 그에 부합하는 보상을 제공해야 한다고 하였다. 즉,

일에 관한 정당한 보상은 현실적인 직무수행을 도출하기 위한 필수적인 요소라고 보았다. 이외에도 보상은 동기부여 측면, 우수 인력의 채용 및 유지 등 다양한 측면에서 중요한 의미를 가진다고 보았다. 특히 금전적 보상이 기본적인 보상의 기능을 하며, 비금전적 보상은 보완적 역할을 한다고 주장함으로써 보수 및 보상에 대한 중요성을 언급하였다. 이는 김동원(2013)에서도 유사하게 나타난다. 이 연구에서는 성과급에 관한 공정한 인식이 직무만족과 조직몰입을 이끌어낸다고 하였으며, 성과급에 대한 공정성 인식이 부정적일수록 조직몰입이 저하된다는 결과를 제시하였다.

이외에도 다수의 연구에서 보수 및 보상의 공정성에 관하여 강조하는데, 이종법, 이만규(2005)는 보상공정성 인식이 개인의 직무만족과 조직몰입에 영향을 미친다고 하였다. 고종욱, 서상혁(2003)은 지방공무원을 대상으로 한 연구를 통해 직무만족과 잔류의도, 조직몰입에 분배공정성의 영향을 큰 것으로 나타난다고 보았으며, 이를 위해서는 분배 불공정성을 느끼지 않도록 보수를 개선할 필요가 있음을 강조하였다. 즉, 분배 공정성은 보수, 보상을 보여주는 것으로 이에 대한 공정성 인식이 높아지면 조직구성원이 해당 조직몰입과 직무만족이 높아져 결국 해당 직무를 지속하는 결과를 도출할 수 있다고 볼 수 있다.

2) 절차공정성

공정성에 대한 초기 연구에서는 사회교환이론에 근거해 투입과 부내 결과의 형평성에 중점을 둔 분배 공정성 문제를 주로 다루었다. 이후 결과에 영향을 미치는 과정 및 절차에 관한 관심이 증가하면서 절차공정성에 관한 문제가 비중 있게 연구되고 있다(김선우, 2019). 분배의 보상이 진행되는 과정에서 보상에 관한 절차공정성이 간과된다는 주장에 따라 결과에 중점을 둔 분배공정성보다 절차 및 과정에 중점을 둔 절차공정성을 더욱 중요하게 생각하여 이와 연관된 연구를 확장하게 된 것이다(김

성효, 2020).

절차공정성은 Leventhal(1980)에 의하여 발전된 개념으로, 그는 공정성 지각에 절차의 평가가 결정적인 영향을 미칠 것이라고 보았고, 동시에 분배의 절차가 결과보다 더 중요함을 시사하였다. 더불어 절차공정성을 평가하는데 사용하는 여섯 가지의 공정성 원칙을 다음과 같이 제시하였다. 첫째는 일관성 원칙으로, 시간과 사람에게 분배의 절차가 모두 일관성이 있는가에 대한 것이다. 둘째는 편견 억제 원칙으로, 절차가 편견에서 독립적인 가를 판단하는 것이다. 셋째는 정확성 원칙으로, 정확한 정보에 의하여 절차가 기초하고 있는가에 대한 것이다. 넷째는 수정가능성 원칙으로, 잘못 결정한 것에 대한 수정 기회를 허용하는가에 관한 원칙이다. 다섯째는 다변성 원칙으로, 절차와 연관된 사람들의 관심을 고려하고 있는가에 관한 것이다. 마지막은 윤리성 원칙으로, 사회에 공유한 윤리기준에 부합하는가에 관한 것이다.

이외에도 조직의 절차공정성에 대한 다양한 연구는 앞서 제시한 Leventhal(1980)의 여섯 가지 기준의 일부를 수용하거나 이와 연관된 기준을 절차공정성의 기준으로 설명하고 있다. 개인적인 수준에서 절차공정성은 직무탈진 감소로 이어져 조직이 공정한 절차에 의하여 자신의 노력이 인정받고 있다는 것에 관한 인식이 향상되어 공정한 대우를 받는 만큼 조직과 업무에 관하여 공정적 태도를 보인다고 볼 수 있다(김성효, 2020).

절차공정성은 구성원에게 분배하는 보상이 결정되는 수단 및 절차에 관한 지각된 인식으로 보며, 조직 안에서 의사결정과정에 반영된 절차의 공정한 인식의 정도로 본다. 기업의 조직 안에서 의사결정과정에 반영되는 절차의 공정한 인식을 의미하는 것이며, 경영활동을 통하여 나타나는 조직성과에 관하여 분배과정이 공정한 절차로 진행됨에 관한 인식의 정도이다(김희철, 김두경, 강영순, 2005). 이는 조직적 차원으로 직무몰입이나 상사의 평가, 직무만족 등에 직접적으로 연관되며, 급여 체계 및 진급 과정 등 직접적인 수단을 결정하는 과정으로 이어진다.

즉, 본 연구에서는 절차공정성을 승진에 중점을 둔 변수로 보고자하며, 승진은 직급 상의 직위 상승을 의미한다(유민봉, 박성민, 2017). 조직의 관점에서 승진은 결원보충의 불가결한 수단이고, 구성원의 직무동기 유발과 자기 발전 노력을 자극하는 수단이며 공무원 관점에서 승진은 지위 상승 및 직업생활 관계 개선의 기회로 여겨진다(홍미영 외, 2005). 즉, 조직 안에서 승진이란 단순한 결원 보충의 개념이 아닌, 구성원의 동기 유발 및 사기 진작의 수단이 된다는 점에서 중요성을 가진다. 따라서 합리적인 승진제도를 구축하는 것은 직무 유지 및 조직몰입에 있어서도 중요한 요인이 된다(이용모, 2011).

박시진, 홍원기(2018)는 중앙부처 소속 공무원을 대상으로 한 연구를 통하여 승진 영향요인과 직무특성이 공무원의 직무만족에 미치는 영향을 분석한 결과, 공무원의 승진 영향요인에 관한 인식 및 직무만족 사이에는 유의미한 영향관계가 나타나지 않았다고 하였다. 반면, 공무원은 소속 기관에서의 승진이 대인관계, 직무의 중요성, 근무연수, 성과, 비공식 네트워크에 중점을 두고 이루어진다고 인식한 것과 이들의 직무만족 사이에 관계가 없다고 보았다. 하지만 이외의 다수의 연구에서 승진 및 승진에 관한 기회를 직무만족의 영향요인으로 분류하고 있는데, 이와 같은 이유는 조직 내에서 개인은 직문에 관한 보상인 승진을 중요하게 생각하며 승진을 통하여 성취감 확보, 권한 증대, 임금인상 및 사회적 안정으로 이어지기 때문이라고 보았다(유수동, 전성훈, 2017).

즉, 인사공정성의 두 하위요인인 분배공정성과 절차공정성은 보수 및 보상, 승진으로 대표할 수 있으며, 본 연구에서는 기존 연구를 바탕으로 이와 같이 정의하여 실제 직무만족에 미치는 영향을 살펴보고자 한다.

제 2 절 공직 만족도에 관한 이론적 논의

1. 공직 만족도의 개념

1) 직무만족의 개념

직무만족(job satisfaction)은 직무 및 직무경험의 평가에서 오는 긍정적이고 유쾌한 정서적 상태와 직무에 관한 개인적 태도를 의미하며, 조직한 분야에서 가장 널리 연구되는 변수 중 하나이다. 직무만족은 지난 몇십년간 산업 문야 및 조직에서 가장 중요하게 다루는 개념이며, 이에 대한 연구는 산업화 초기인 1920년대 이후 체계적으로 이루어지고 있다(김복일, 2005). 산업 심리학자에 의하여 근로자의 심리와 감정이 생산성 향상에 직접적 영향을 미친다는 사실이 밝혀지면서 직무만족과 생산성 연구에 집중하게 되었으며 행정학, 경영학, 조직심리학 등 다양한 분야에서 지속해서 연구가 이루어지고 있다.

직무만족은 조직구성원이 직무수행과정 및 작업환경을 통하여 자신의 욕구를 만족하는 정도라고 볼 수 있다. 직무만족도의 측정은 개인이 자신의 직무 및 직무와 연관된 다양한 측면에 관하여 얼마나 긍정적 또는 부정적으로 느끼는지를 묻는 것으로 이루어지는 것이다(Grunenberg, 1983), 직무만족에 관한 정의와 측정방법은 구체적인 연구에 따라서 차이를 보인다(Rainey, 1991).

직무만족도에 관한 개념을 이해하기 위하여 먼저 직무와 만족에 관한 개념 정립이 필요하다. 직무는 역할, 기능, 책임, 임무, 과업 등 다양한 용어가 혼용된다. 재화와 용역을 생상하기 위해 수행하는 일의 체계 내의 특정한 단위이며, 개인이 수행하는 작업과 책임, 임무를 의미한다. 또한, 만족은 한 개인이 수행하는 일의 체계 안에서 느끼는 일종의 정서적, 감정적 반응이며 개인의 가치관에 따라서 차이를 나타내므로 개인적 요인이 많은 부분 작용한다.

직무만족에 관한 정의는 연구자에 따라 차이를 보인다. 직무만족 이론에 대한 최초의 연구자로 불리는 Hoppock(1935: 47)는 직무만족을 “조직 구성원들의 환경적, 생리적, 심리적 상황의 결합상태”라고 정의하였다. 또한 직무만족의 정의 중 가장 폭넓게 수용되는 Lcock은 직무만족을 개인이 자신의 직무와 관련한 경험을 평가함으로서 얻는 감정 상태로 정의하였다(김복일, 2005 재인용). 이외에도 박인환(2007), 박미숙(2009) 등은 직무만족을 자신이 수행한 직무를 평가하거나 직무를 통하여 경험한 감정 및 정서적 상태로 설명한다. 이와 같은 내용을 바탕으로 직무만족은 ‘개인의 직무와 연관된 경험을 평가함으로써 얻게 되는 감정 및 정서적 상태’라고 정의할 수 있다.

이러한 직무만족도는 조직의 운영이 원활한가에 대한 평가의 중요 지표가 되었고, 직무만족도가 조직행동의 규범적 접근에서 중요한 역할을 차지하는 것이 조직구성원의 정신건강, 가치판단, 육체적 건강에 영향을 미치는 것은 물론, 조직에도 많은 영향을 미친다고 보았다. 이는 조직구성원이 자신의 직무 생활에 관한 긍정적인 감정을 가지게 되면 외부 사회에 나가서도 자신이 속한 조직에 관하여 호의적으로 이야기한다. 또한, 자신의 직무에 관하여 호의적인 감정을 가진 조직구성원은 자신의 조직 외부는 물론 내부에서도 원만한 인간관계를 유지한다. 더불어 조직에 관한 만족도가 높으면 이직의도 및 결근율이 줄어들게 되어 조직의 윤리적 목표에도 크게 기여하게 되는 것이다.

이처럼 직무만족은 조직구성원의 직무속성 및 근무환경에 따라서 개인이 가진 욕구와 가치, 태도 및 신념 등의 만족 수준으로 볼 수 있다(안상태, 2009). 이는 직무에 관하여 긍정적 혹은 부정적으로 느끼는 정도이고, 구성원이 수행하는 과업 및 직무수행의 사회적, 물리적 조건에 관한 감정적 반응 및 태도를 의미한다. 따라서 직무만족은 태도와 욕구, 신념, 가치 등의 수준에 따라서 달라질 수 있고, 정서적, 감정적 만족 상태를 의미하는 포괄적 개념으로 정리할 수 있다.

2) 공직만족도의 개념

공직만족도 개념은 학문적으로 체계화되지 않은 실정이다(고대유, 김장민, 2021). 이는 국가의 인사제도는 개방형 또는 폐쇄형, 직위분류제 또는 계급제 등으로 구분되고, 국가별 조직 환경과 결합해 고유한 특성을 가짐으로, 공직의 특성을 일반화하여 이에 대한 만족도를 개념화하기 어렵기 때문인 것으로 볼 수 있다. 그렇다보니 공직 만족도는 구성 개념적 특성이 강해 대다수의 선행연구에서 직무만족과 동일한 개념으로 혼용하는 경향성이 높게 나타난다(조경호, 2007). 이는 직무만족에 대한 선행연구가 많은 반면, 공직만족도를 다룬 연구가 미흡한 이유 중 한 가지라고 볼 수 있다. 공직만족도의 경우 공직자, 즉 공무원의 조직 생활 내의 만족도에 국한되기 때문에 연구대상이 한정적이라는 점에서 해당 개념에 대한 연구가 활발하게 이루어지지 않고 있다.

포괄적 관점의 공직만족도에 대하여 이윤경, 이삼열(2016)은 공무원이 가지는 직무만족으로 정의하고 있으며, 이때 직무만족은 구성원이 자신이 수행하는 직무 및 직무과정을 긍정적으로 평가하는 즐거움이나 감정 상태를 의미하는 것이라고 보았다(Locke, 1976). 구성원의 직무만족 결정 요인에는 인센티브, 승진, 급여 등의 외재적 동기와 직무나 직무활동 그 자체에서 나타나는 정서, 인지적 요소 등 내재적 동기까지 다양하다(Wu & Norman, 2006). 단, 공직만족도의 경우 공직, 사회적 평판이라는 직문의 안정성 및 장래성, 공직자 신분 자체의 만족도에 중점을 둔다는 점에서 기존의 직무만족 요인 중 ‘직무나 직무활동 그 자체의 만족도’라는 정서, 인지적 요소에 적합한 개념으로 볼 수 있다.

따라서 공직만족도를 정의하기 위해 직무만족을 중심으로 기존의 연구를 살펴보았다. Locke(1976)는 직무만족을 개인이 직무를 평가하거나 직무를 통하여 얻게 되는 유쾌한 긍정적 정서 상태라고 정의하였다. 또한, Smith(1967)는 개인이 자신의 직무와 연관하여 경험하는 모든 호의감 및 총화, 균형상태에서 기인하는 하나의 태도로 보았고, Steers &

Porter(1983)는 개인의 직무와 직무 경험을 통해 느끼는 정서 상태로 정의하고 있다. 즉, 이러한 관점에서 공직 만족도를 정의하면, 공무원이 자신의 개인 직무를 평가하거나 직무를 통해 얻는 긍정적인 정서상태라고 볼 수 있다.

공직 만족도에 대한 선행연구 중 박홍식(1993)은 공직에서 현재 상황에 대해 가지는 만족도를 공직 만족도로 정의하였으며, 조경호(2007)는 직무만족의 개념을 포함하는 것으로 공무원이 직업에 대해 가지는 우호적인 평가 결과의 개념으로 보았다. 또한, 김태룡(2013)은 공직만족도가 직무만족도와 동일한 개념이라고 보았으며¹⁾, 이를 직무적합성, 업무환경, 보상보수, 직무 중요성, 직무 수행과정, 평가결과에 대한 만족도라고 정의하였다. 반면, 최선미, 김정숙(2020)은 공무원의 삶의 질에 대한 연구에서 공직만족도와 직무만족을 구분하였는데, 직무만족은 Locke(1976)의 정의에 따라 직무나 직무경험에 관한 긍정적 감정상태로 정의하였고, 공직만족도는 공무원의 직업 만족도로 정의하여 ‘직무에 대한 만족뿐만 아니라 전체 조직에 대한 만족도’까지 포함하는 광의의 개념으로 구분하였다.

선행연구를 통해 직무만족도와 공직만족도의 개념이 혼용되고 있다는 것을 알 수 있으며, 직무만족도가 적용되는 범위의 차이로 인한 개념 차이만 존재한다고 본다.

이러한 선행연구를 바탕으로 혼용되는 개념을 비교하고 범위를 살펴보면, 삶의 질(생활만족)이 다수의 구성요소를 포함하는 가장 광의의 의미이며, 그 다음이 공무원 직업(및 공공조직)에 관한 만족도인 공직만족도이고, 가장 협의의 개념은 직무 및 직무경험만을 대상으로 하는 직무만족으로 볼 수 있다. 즉, 현재 공직만족도가 별도의 학술적 개념으로 정의되거나 체계화된 상태가 아님을 알 수 있다. 이는 국가의 인사제도는 개

1) 이윤경(2015), 이윤경, 이삼열(2016)의 연구에서도 동일한 주장을 하였다. 공직 만족도는 결과적으로 공무원의 직무만족이므로 직무만족과 동일한 개념이 되, 범위만 다른 것이라고 보았다.

방형 또는 폐쇄형, 직위분류제 또는 계급제 등으로 구분하고, 국가별 조직 환경과의 결합을 통하여 독특한 특성을 가지게 되므로 공직의 특성을 일반화하고 이에 따른 만족도를 개념화하기에 어려움이 있다.

따라서 본 연구에서는 이윤경, 이삼열(2016)이 정의한 공무원의 공직 생활 과정에서 얻는 즐거움의 정도로 정의한 개념을 바탕으로, 공직만족도를 직무만족의 개념을 포함하는 개념으로 보고자하며, 구체적으로는 공무원이 공직 생활 과정에서 얻는 즐거움 정도라고 정의하고자 한다. 또한, 공공조직이 제 기능을 수행하고 판단할 수 있는가의 지표로 사용하고자 한다.

2. 공직만족도의 구성요인

공직만족도는 직무만족의 개념을 포함하는 것으로, 본 연구에서는 기존 선행연구를 바탕으로 공직만족도를 구성하는 요인에 대해 살펴보았다.

박미선(2000)은 유치원교사의 직무만족도를 인간관계, 복지·후생과 보수, 사회적 인정, 직무 자체에 대한 신념, 균무환경, 업무량, 승진과 신분 보장으로 설정하였는데, 이는 앞서 살펴본 바와 같이 공직만족이 공무원이 경험하는 직무만족의 개념으로 보는 만큼 공무원 대상의 공직만족도 하위요인에도 적합하다고 볼 수 있다. 또한, 안남선(2003)은 직무만족도 하위요인을 보수, 업무량, 위생복지, 인간관계 의사교환, 감독방식, 학교 행정, 안정감, 업무내용, 발전성 등으로 교사의 직무만족 측정도구를 정리하였다. 여기서 감독방식이나 학교 행정 부분에 대해서는 배제할 필요가 있으나 그 외의 구성요인은 공직 만족도에 동일하게 적용할 수 있을 것으로 본다. Smith(1967)는 직무만족도에 대해 연구하였으며, 이를 이원국(2017)이 인용하여 보수에 관한 만족, 승진 기회에 관한 만족, 직장생활 만족, 조직에 관한 만족 등 4개의 구성요인으로 구분하였다.

이외에 공직만족도를 변수로 사용한 선행연구에서의 구성요인을 살펴

보면, 김국진, 강지선(2021)은 공직 만족도를 단일 변수로 제시하였고, 김태룡(2013)은 직무만족과 동일하게 개념화하고 이를 직무적합성, 직무중요성, 보상보수, 업무환경, 직무수행과정, 평가결과 등 6개의 하위요인으로 구성하였다. 고대유(2021)는 공무원의 공직만족도를 통해 공공조직이 제 기능을 수행하고 있는지 판단할 수 있는 지표가 된다고 보았으며, 이를 단일변수로 보았다.

앞서 선행연구를 살펴본 바와 같이 연구자에 따라 하위요인을 제시하는 범주 및 기준에 차이가 있으며, 이를 정리하면 다음의 [표 2-2]와 같다.

[표 2-2] 공직만족도의 구성요인

구분	연구자	구성요인
직무만족도 구성요인	박미선(2000)	인간관계, 복지·후생과 보수, 사회적 인정, 직무 자체에 대한 신념, 근무환경, 업무량, 승진과 신분보장
	안남선(2003)	보수, 업무량, 위생복지, 인간관계 의사교환, 감독방식, 학교행정, 안정감, 업무내용, 발전성
	이원국(2017)	만족, 승진 기회에 관한 만족, 직장생활 만족, 조직에 관한 만족
공직만족도 구성요인	김국진, 강지선(2021)	단일 변수
	김태룡(2013)	직무적합성, 직무중요성, 보상보수, 업무환경, 직무수행과정, 평가결과
	고대유(2021)	단일변수

[표 2-2]에 정리한 바와 같이 공직만족도의 구성요인은 단일변수로 연구하는 경우가 많았으며, 본 연구에서는 이를 고려하여 공직만족도를 단일변수로 측정하고자 한다.

제 3 절 MZ 세대에 대한 이론적 논의

1. 세대의 개념

세대란 그리스어 ‘genos’에서 유래한 개념으로, 본래 자녀의 출산을 지칭하는 용어로 사용되었다. 하지만 일반적으로 ‘새로운 존재의 출현’을 의미하는 용어로 쓰인다(Nash, 1978). 이는 ‘세대’에 해당하는 라틴어·그리스어 계통의 용례를 폭넓게 검토함으로써 확인할 수 있는데, 이는 출생 및 재생산의 의미는 물론, 역사상 어떠한 시대, 인생의 어떠한 시절 및 생애주기 단계, 어떠한 가족 및 종(種), 인종 등 다양한 의미로 사용된다(박재홍, 2003). 이처럼 ‘세대’라는 용어가 어떠한 존재를 전제한 상태에서 그와는 다른 새로운 존재의 출현이라는 상대적인 의미로 쓰이며, 이때 ‘어느 집단과의 공통점 및 그 외 다른 집단과의 차이점’이라는 의미가 내재되어 있다(Nash, 1978).

사회과학분야에서는 흔히 ‘세대’를 크게 네 가지의 의미 및 기능으로 보고 있다. 첫째는 친족 계보에서 같은 항렬에 속한 사람을 의미하고, 둘째는 유사한 시기에 태어나 같은 생애주기 단계에서 같은 역사적 사건을 경험한 출생 코호트이다. 셋째는 노인세대, 청소년 세대와 같이 같은 생애주기 단계에 있는 사람들이고, 넷째는 특정한 역사적 시기에 생존한 사람들을 의미한다(박재홍, 2003; 박유나, 2021). 이처럼 세대에 관한 연구에서 특정 세대의 특징이 나이에서 비롯된 것인지, 또는 코호트에서 비롯된 것인지를 명확하게 분석 및 구분하는 것은 세대 개념의 모호함과 복잡성으로 인해 쉽지 않다(박유나, 2021).

즉, 나이와 코호트의 개념을 배제하고 세대 개념의 의미를 가지기 어려우며, 오히려 세대의 개념은 나이와 코호트 개념을 통하여 의미를 갖는 것으로 해석할 수 있다(박재홍, 2003). 이러한 내용을 바탕으로 본 연구 역시 박재홍(2003)의 관점을 반영해 특정 세대 공직자를 나이와 코호트 개념을 바탕으로 살펴보고자 한다.

독일의 사회학자인 Karl Mannheim은 ‘세대’라는 개념을 사회학적 관점에서 체계화한 최초의 인물이다(Mannheim, 1952). 그는 세대 단위(generation unit), 실제 세대(actual generation), 세대 위치(generation location)라는 개념을 활용해 세대 개념을 크게 두 수준으로 분류하였다. 먼저, ‘세대위치’는 동일한 시대에 태어난 하나의 집단이 역사적으로 비슷한 경험을 하는 것을 나타낸다. 이는 Mannheim(1952)에서 제시한 세대 개념 중에서 낮은 수준의 개념에 속한다. 그는 ‘세대위치’를 ‘실제세대’나 ‘세대단위’로 발전할 수 있는 잠재력만 가진 개념이라고 보았다. 다음으로 두 번째 수준인 ‘실제세대’와 ‘세대단위’가 실질적인 의미의 세대라고 주장하였으며, ‘세대위치’에 내재된 잠재력은 사회변동이라는 경험을 공유함으로써 ‘실제세대’ 및 ‘세대단위’ 형성에 영향을 미친다고 보았다. 즉, ‘실제세대’는 동일한 시대에 태어나서 세대위치가 같은 사람들이 함께 사회적, 역사적 사건을 경험하고 참여함으로써 만들어지는 것이라고 보았다. 더불어 ‘실제세대’ 안에서도 이와 같은 역사적 사건을 경험하면서 다양한 집단이 형성되는데, 이를 ‘세대단위’라고 정의하였다.

Mannheim 외에 다양한 학자들이 정의한 ‘세대’의 개념을 살펴보면, 다음과 같다.

먼저 Thurnher(1974)는 세대를 같은 연령 집단이라고 정의하였고, 가족 구조 안에서의 서열이나 시대정신의 개념으로 설명하였다. Kertzer(1983)은 가계 계승과 코호트, 생애 단계의 개념을 이용해 ‘세대’를 정의하였는데, 부모와 자녀로 구성된 2인 혹은 조부모와 부모, 자녀로 구성된 3인과 같이 항렬이 동일한 사람으로 규정하였다. 또한, 연령에 의하여 연결된 동시 출생 집단을 나타내는 코호트의 개념을 사용하였고, 태어난 순간부터 중요한 사건을 공유하고 유사한 생애 단계를 거쳐 연령 효과를 가지는 연령층이 동일한 세대라고 정의하였다. 국내 연구 중에서 조용수(1996) 역시 유사하게 ‘세대’를 정의하였는데, 유사한 역사적·사회적 경험을 공유하는 생애주기 단계가 같은 사람을 세대로 정의하였다.

앞서 살펴본 바와 같이 기존 선행연구를 바탕으로 세대 관련 정의를

정리하면, 일반적으로 ‘세대’란 동일한 시대에 사는 비슷한 나이대의 사람들을 일컫는 말이다. 더불어 생애주기가 유사한 사람들이 역사적·사회적·문화적 경험을 공유하는 것까지 포함하는 개념으로 볼 수 있다.

2. 세대의 구분 및 특징

특정 세대의 공직자를 연구하기에 앞서 먼저 세대를 어떻게 구분하고 있는가에 대한 연구가 필요하다. 국가에 따라 다양한 사회적·문화적 배경을 가지므로 국가에 따른 세대 간의 구분에 차이를 보이기도 한다. 해외의 경우 일반적으로 유사한 세대 구분을 사용하고 있지만, 한국은 학자에 따라 다양한 기준으로 세대를 구분하고 있어 아직까지 일반화된 개념적 합의점을 찾지 못한 상황이다(문지영, 2020).

국내 학자별 세대 구분 및 특징에 관한 내용을 살펴보면 다음과 같다.

박재홍(2005)은 중요한 역사적 사건을 중점으로 세대 구분이 이루어지며, 구체적으로 식민지 및 전쟁 체험 세대, 산업화 및 민주화 운동 세대, 386세대, 탈이념 및 정보화 세대 등으로 구분할 수 있다고 하였다. 또한, 박길성(2007)은 주요 세대의 경험을 기준으로 한국 사회변화를 고려하여 세대 구분이 필요하다고 보았고, 이에 따라 베이비부머 세대, 386세대, N 세대로 구분하였다. 김우성, 허은정(2007)은 해외의 보편적인 세대 구분을 참고하여 한국의 세대를 구분하였다. 같은 연령 집단의 개념을 사용하여 베이비부머 세대, X세대, Y세대로 구분하였다.

이러한 내용을 바탕으로 국내 세대 구분 및 세대별 특징을 정리하면 다음의 [표 2-3]과 같다.

[표 2-3] 국내의 세대 구분 및 세대별 특징

연구자	세대	세대별 특징
박재홍 (2005)	식민지·전쟁체험 세대(1930년 이전)	- 생존 본능이 강하고 불굴의 의지를 가짐 - 균면절약, 권위적
	산업·민주화 운동 세대(1931~1960년)	- 1960년 4·19 혁명 경험 - 전통적 가치와 근대적 가치의 혼재
	386세대 (1961~1970년)	- 산업화·민주화 세대 - 절대 빈곤의 상황 경험의 없음
	탈이념·정보화 세대(1970년 이후)	- 탈권위주의, 개인주의, 소비주의 - N세대, 풍요로움, 산업화 세대
김우성, 허은정 (2007)	베이비부머 세대 (1954~1964년)	가족 중심, 시간 절약, 근검절약 가치관
	X세대 (1965~1979년)	- 베이비부머와 Y세대의 중간적 특징 - 자아실현 중시
	Y세대 (1980~1999년)	- 정보화에 능함 - 자아실현, 성취감, 자아존중, 다양성 허용
박길성 (2007)	베이비부머 세대 (1955~1961년)	- 현실주의 - 과밀, 경쟁적 삶 - 유신시대, 근대화
	386세대 (1961~1976년)	- 관념적 민중주의 - 대학생 활 경험 - 1980년대 민주화 투쟁
	N세대 (1977~1997년)	- 탈정치적 문화주의 - 사이버 공간 - 인터넷 혁명

이처럼 국내 세대 연구에서는 출생 코호트 간의 차이를 통하여 세대를 구분하는 경우가 많으며, 앞서 Mannheim이 언급한 사회·역사적 경험의 공유를 통한 ‘실제세대’가 형성되었는가에 관한 검증은 수행하지 않는다

는 점에서 한계가 있다(김선기, 2014). 반면, 해외 연구의 경우 세대 구분에 좀 더 명확한 합의에 도달하였고, 크게 부머 세대, X세대, 밀레니얼 세대로 구분한다(문지영, 2020). 특히 밀레니얼 세대는 Strauss & Howe(1991)에서 처음 제안된 개념으로, 일반적으로 1980년대 중반부터 2000년 초반에 태어난 사람을 나타낸다. 해외의 세대 구분 및 세대별 특징을 정리하면 다음의 [표 2-4]와 같다.

[표 2-4] 해외 세대 구분 및 세대별 특징(Stone-Johnson, 2016)

세대	세대별 특징
부머 세대 (1943~1960년)	-권력에 관한 존중, 계획 및 어젠다에 중점 -규칙을 중시하고 덜 유연하며 결과에 집중함 -일벌레(live to work) -팀 지향적, 낙천주의
X세대 (1961~1981년)	-독립적, 멀티태스킹에 능함, 실용주의 -자기 의존적 성향, 균형, 다양성 -권력과 직업에 관한 낮은 기대 -일과 삶의 균형을 중시함
밀레니얼 세대 (1982~2004년)	-규범과 풍습을 불편해 하는 'me' generation -관심분야, 정보화, 국제화, 개인적 분야에만 집착함

<표 2-2>에 정리한 바와 같이 해외 학자들은 세대 구분을 좀 더 명확한 합의에 도달하여 수용되고 있다고 볼 수 있다. 본 연구 역시, 이러한 점을 고려하여 Strauss & Howe(1991)가 제시한 개념인 '밀레니얼 세대'에 해당하는 공직자를 중점적으로 연구하고자 한다. 다만, 한국 사회에서는 Strauss & Howe(1991)가 제시한 밀레니얼 세대와 같은 연령의 세대를 나타내는 용어로 'MZ 세대'를 더 빈번하게 사용하므로 본 연구에서는 MZ 세대라는 용어로 사용하고자 한다.

3. MZ 세대

MZ 세대는 밀레니얼 세대인 M세대와 Z세대를 합하여 부르는 용어이며, 1980년대 초반부터 2000년대 중반에 태어난 세대를 통칭하는 용어이다(고광열, 2021). 이들은 지난 30년간 출생한 사람을 하나로 통칭하는 용어이며, 이를 연령으로 구분하자면 16세부터 30세 정도의 나이를 지칭하는 것이다.

이전 세대와 다른 MZ 세대의 행태와 특징은 사회 전반에 걸쳐서 다수의 논의를 일으키고 있으며, 이를 중점적으로 살펴보면 다음과 같다. 먼저 MZ 세대는 디지털 환경에 익숙하고 뉴미디어를 자유롭게 사용할 수 있다(김가영, 2019). 이들은 어린 시절부터 디지털 기기를 접하였기 때문에 ‘디지털 원주민’이라고 칭할 정도로 디지털 기기를 능숙하게 다룬다. 더불어 유튜브, 인스타그램, 페이스북 등 SNS를 잘 활용하므로 새로운 콘텐츠에 관한 관심도가 타세대에 비하여 월등히 높은 것으로 나타났다.

다음으로 MZ 세대는 공정성에 민감하게 반응한다(경규웅, 김민재, 2021). 밀레니얼 세대에서 중요하게 생각하는 공정성은 보편적인 가치인 형평성에 비해 능력주의 차원의 절차적 공정성에 유사한 개념으로 볼 수 있다(경규웅, 김민재, 2021). 이들은 2018년 개최한 평창 동계올림픽에서 여자 아이스하키 종목이 남북 단일팀을 결성한 것과 숙명여자고등학교 시험지 유출 사건 등의 불공정함에 관하여 크게 분노하였다. 이러한 현상이 나타난 것은 한국 사회의 밀레니얼 세대라 과잉 경쟁에 지속해서 노출되어 왔고(김가영, 2019), 이전 세대와는 다르게 사회 계층 이동의 가능성이 낮아진 현재 한국 사회의 특성이 영향을 미친 것으로 볼 수 있다.

또한, MZ 세대는 고정관념에서 탈피해 개인과 현재를 중요시하고 자신이 기준 되는 삶을 지향한다. 기성세대는 결혼 및 출산, 내집 마련에 삶의 가치를 두었다면, MZ 세대는 다양한 삶의 방식을 인정 및 수용하

고 스스로가 만족하는 삶을 꾸려하는 모습을 보인다(장수미 외, 2020). 즉, 이들은 조직 및 직장에 관한 충성도가 이전 세대에 비하여 낮은 경향을 보이고, 일과 삶이 적절하게 균형을 이루는 ‘워라밸’을 중시한다.

밀레니얼 세대 공직자에 대한 선행연구는 아직까지 많지 않은 실정이며, 지금까지 이루어진 유사 연구를 살펴봤을 때 앞서 언급한 MZ 세대의 특징을 뒷받침한다. 기성세대와의 직무자율성과 열의에 대한 비교분석을 실시한 결과, 직무자율성은 높고 직무에 대한 열의는 낮은 것으로 나타났다(손재우, 2023). 이들은 직무에 대한 자율성을 추구하지만 직무에 관한 열의가 낮아 자신의 직무 외에 타인의 직무까지 돋는 것에 대해 회의감을 느끼는 모습을 보였다. 또한, 밀레니얼 세대 공직자의 경우, 이전 세대와 다르게 노동 직관에 가까운 공직관을 가지고 있어 업무에 대한 사명감보다는 단순한 직장 및 업무로 여기므로 조직공정성에 민감하게 반응하는 모습을 보인다(윤소희 외, 2019).

MZ 세대 공직자 개개인 모두가 앞서 선행연구에서 살펴본 특징 및 속성을 가진다고 일반화하기에는 어려움이 있다. 특히 세대 연구는 대체로 일부 그룹을 특정하여 전체의 특징을 연구하기도 하고(고광열, 2021). 특정 세대에 관한 논의는 이들을 바라보는 이전 세대의 관점을 반영하기도 한다. 즉, 연구결과를 해석하는데 있어서 앞서 언급한 세대적 특성을 배경 지식으로 활용하고자 하고, 그 특징을 MZ 세대의 모든 구성원이 가진 개인적 특성으로 확대 해석하지 않기 위해 주의할 것이다.

제 3 장 연구 설계 및 분석 방법

제 1 절 연구방법 및 연구가설

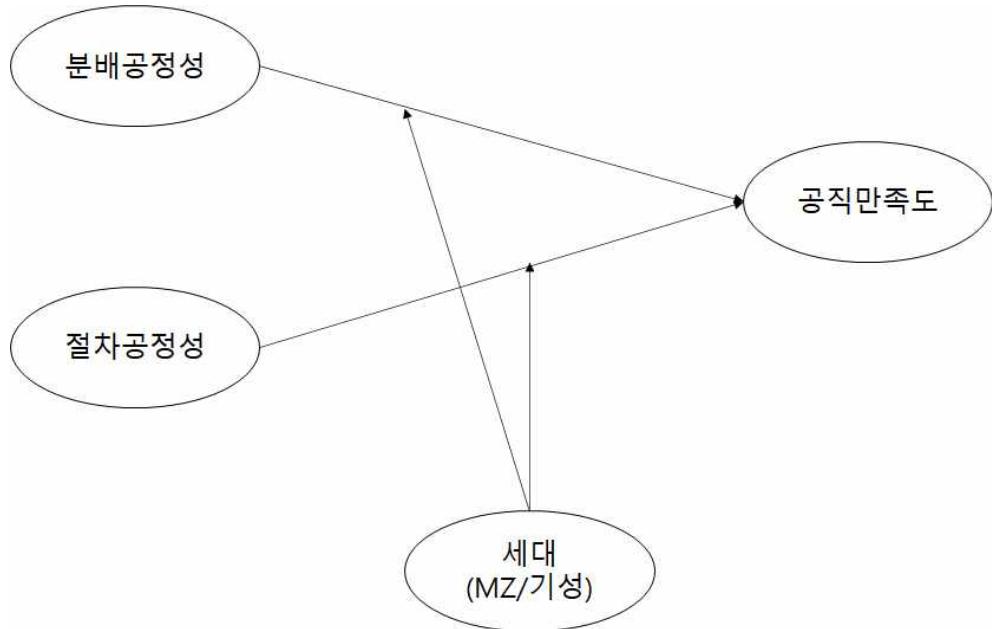
1. 연구방법 및 연구모형

본 연구는 한국행정연구원에서 실시한 2021년 공직 생활실태조사를 바탕으로 공직만족도에 영향을 미치는 요인을 연구한다. 구체적으로 공직만족도에 영향을 미치는 요인으로 인사공정성(분배공정성, 절차공정성)을 중심으로 다루었으며, 이때 세대가 어떻게 조절하는지에 대한 분석을 연구문제로 설정하였다. 이를 통하여 세대에 따른 인사공정성의 하위요인에 따라 공직 만족도에 미치는 영향을 확인함으로써 MZ 세대에 맞는 공직만족도 영향요인을 도출하는 것이 본 연구의 궁극적인 목표이다.

본 연구에서는 중앙행정기관 및 광역자치단체 공무원 중 MZ 세대인 공무원의 공직만족도를 연구하고자 인사공정성(분배, 절차)이 공직만족도의 영향관계를 파악한다. 이때 인사공정성은 분배공정성과 절차공정성으로 구분하였으며, 이를 측정하기 위하여 분배공정성은 보수 및 보상, 절차공정성은 승진으로 측정하였다. 더불어 세대에 따른 조절효과가 나타나는지 분석하고자 한다.

따라서 본 연구에서는 독립변수로 인사공정성(분배공정성, 절차공정성)을, 종속변수로 공직만족도를 설정하였다. 그리고 조절변수는 세대(20대와 30대는 MZ세대, 40대 이상은 중간세대, 50대 이상은 기성세대)로 설정하였다. 이 외에 변수에 영향을 미칠 수 있는 변수를 통제하기 위하여 인구통계학적 특성 변수(성별, 결혼여부, 학력, 자녀 여부, 근무시간, 직급), 근무환경, 업무량을 통제변수로 고려하였다. 이를 바탕으로 본 연구의 모형을 제시하면 다음의 [그림 3-1]과 같다.

[그림 3-1] 연구모형



통제변수: 업무량, 근무환경, 성별, 결혼여부, 학력, 근무시간, 직급

2. 연구가설

본 연구의 가설은 이론적 고찰과 선행연구를 참고하여 연구모형에 따라 설정하였다. 독립변수는 인사공정성(분배공정성, 절차공정성)이며, 분배공정성은 보수 및 보상, 절차공정성은 승진으로 측정한다. 또한, 종속변수는 공직만족도이고, 조절변수는 세대로 설정하였다. 각 변수 간의 영향관계에 대한 선행연구를 통해 연구가설 배경을 정리하면 다음과 같다.

가설 1. 인사공정성은 공직만족도에 정(+)의 용형을 미칠 것이다.

1) 보수 및 보상과 공직만족도의 영향관계

보수 및 보상은 앞서 선행연구에서 살펴본 바와 같이 분배공정성을 대

표하는 개념이다. 이미 이에 대한 연구가 다양하게 이루어졌으나, 공직만족도와의 영향관계를 살펴본 연구는 미흡한 실정이다. 보수 및 보상에 대한 공정성이 높게 인식되면 직무에 대한 만족도가 상승하는데, 이는 자신의 노력과 업무 수행에 관하여 적절한 보상을 받고 있다고 인지하기 때문이다. 이는 직무만족은 물론 조직몰입 및 업무성과로도 확대될 수 있다.

기존 선행연구 중 공직만족도를 변수로 측정한 연구가 많지 않으므로, 이를 직무만족으로 확대하여 선행연구를 살펴보았다. 김창길(2019)은 5급 공무원을 대상으로 한 연구에서 보수가 공정해야 조직에 대한 신뢰와 직무만족이 높아진다고 하였으며, 신동근(2003)은 교사를 대상으로 한 연구에서 보수에 대한 만족도가 높아져야 직무만족도 높아진다는 결과를 제시하였다. 또한, 차은성(2009)은 교육행정직 공무원의 직무만족에 영향을 미치는 요인으로 보수 및 보상이 있다고 보았으며, 직무만족이 높아지기 위해서는 공무원이 자신의 보수나 보상에 대한 만족도가 높아야 한다고 하였다.

이외에도 황해익, 주철안, 김병만(2011)은 유아교사를 대상으로 한 연구에서 보수 처우 만족도가 직무만족도에 긍정적인 영향을 미친다고 하였으며, 이는 방효국(2022)의 연구에서도 동일하게 나타났다. 즉, 보수에 대한 인식과 만족도가 높을수록 직무만족도가 높아지는 것이다. 보수 및 보상과 직무만족도에 대한 연구 중 사회복지시설 종사자(윤기웅, 제갈돈, 김병규, 2017), 청소년 지도자(김진호, 2016), 전력공기업 직원(인재만, 2021), 경찰공무원(이사빈, 이수영, 2014), 소방공무원(김창길, 2020), 승무원(박지영, 원미연, 김석필, 2011) 등 다양한 대상에 대해 연구가 이루어졌으며, 이를 통해 보수 및 보상이 공직만족도에 긍정적인 영향을 미친다는 결과를 제시하고 있다.

한편, 공직만족도의 경우 MZ세대가 중시하는 일 자체의 가치 및 의미, 자긍심에 관한 지표로 볼 수 있고(성남의, 2021), 반대로 공무원이라는 다소 보수적인 문화 속에 형성된 공정성 문제로 인해 공직 만족도에

부정적인 영향을 미칠 수도 있다. 이와 관련하여 공직만족도와 인사공정성 간의 관계를 분석한 이희태(2015)는 인사관리의 공정성이 공무원의 직무만족에 정(+)의 영향을 미치며, 인사관리에 대하여 공무원이 스스로 공정하다고 인지할 때 직무만족이 증가한다고 보았다. 이처럼 공무원만이 가지는 고유의 심리적 요인인 공직만족도는 의미 있는 변수임에도 불구하고 직무만족으로 대체되어 연구된 경우가 많았다. 특히 공직만족도에 영향을 미치는 요인에 대한 연구는 아직까지 미흡한 실정이기 때문에 이론적 기반도 약하다. 하지만 앞서 이희태(2015)의 연구에서 나타난 바와 같이 인사관리 공정성이 공무원이 직무만족에 영향을 미치는 것처럼, 공직 만족도의 영향요인으로 인사공정성이 성립될 가능성을 제시할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 공직만족도에 영향을 미치는 요인으로 인사공정성, 그중에서도 보수 및 보상이 공직만족도를 강화하는 요인이 될 것이라고 보았으며, 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 1-1. 보수 및 보상은 공직만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2) 승진과 공직만족도의 영향관계

앞서 언급한 바와 같이 공직만족도는 공무원의 직무만족 개념으로 볼 수 있다. 승진에 대한 공정성 인식은 조직 공정성에 대한 전반적 인식 증가로 이어지며 구성원의 사기와 직무만족 향상으로 이어진다. 이처럼 인식된 기회의 평등은 승진 과정에서 공정하게 기회가 부여되는 것이 중요하며, 이는 구성원에게 그들의 노력에 관한 정당한 보상이 이루어질 것이라는 신뢰를 형성하게 된다(Eldridge & Palmer, 2009). 이러한 것이 결국 직무만족으로 이어진다. 이처럼 승진에 대한 공정성을 인식하면, 조직 구성원 간의 긍정적인 경쟁력 향상이 이루어지며, 직무수행에 대한 동기 부여 및 직무만족도로 이어지게 된다(Aoki & Rawa, 2020). 즉, 승진에 대한 공정성 인식은 조직 구성원의 직무만족 향상 영향 요인이 되며, 이를 통해 조직의 생산성 향상, 이직율 감소 등으로 이어진다.

승진은 절차 공정성에 해당하는 변수이며, 승진과 직무만족도에 대한 영향관계를 살펴본 기존의 선행연구를 정리하면 다음과 같다. 기존 선행 연구에 따르면 승진의 경우, 승진 욕구와 승진 공정성으로 구분되는 것을 알 수 있다. 본 연구는 인사공정성의 하위요인으로 절차공정성을 선정하였고, 이를 측정하기 위한 것이므로 승진 공정성을 변수로 둔 선행 연구를 중점적으로 살펴보았다.

정우열(2018)은 경찰 공무원을 대상으로 연구하였으며, 승진 공정성 지각이 높을수록 직무만족도 높아진다는 결과를 제시하였다. 또한, 지방 세무직 공무원을 대상으로 한 연구에서는 승진 불공정성이 이직의도를 높이고, 직무만족을 감소시킨다고 하였다(김성찬, 2019). 이를 통해 조직 구성원이 승진에 대해 공정함을 높게 인지할수록 직무만족이 높아지고, 이직의도가 감소하는 것으로 볼 수 있다.

승진 공정성과 직무만족 간의 관계에 대한 연구로는 중앙부처 공무원(박시진, 홍원기, 2018), 일반 공무원(유수동, 전성훈, 2017), 경찰공무원(임창호, 2016), 항공사 직원(김성필, 이준엽, 2007), 대학 부속병원 간호사(김귀분, 석소현, 2006), 사회적 기업 종사자(배병룡, 2010), 건강가정사(정여주, 이기숙, 2013), 급식 영양사(김준영, 이영은, 2014) 등을 대상으로 한 연구에서 승진 공정성이 높을수록 직무만족도 높아진다는 결과를 제시하였다.

MZ 세대의 경우, 자신의 업무나 능력에 대해 적합한 보상을 받는 것을 중시한다(유승완, 이찬, 2022). 특히 MZ세대는 조직공정성을 높게 인식할수록 직분에 대한 만족도가 높아지는 것은 물론 일과 삶의 균형에 있어서도 긍정적으로 인식하게 된다(이수연, 김영국, 2022). 이와 관련하여 임혜빈, 주혜린(2022)은 성과 평가의 공정성 인식이 직무만족으로 이어진다는 결과를 제시하고 있으며, 이를 통해 성과에 대한 공정성이 직무만족의 영향요인으로 중요함을 알 수 있다. 하지만 공무원을 대상으로 공직만족도를 종속변수로 연구한 선행 연구가 많지 않으며, 이에 대한 연구가 아직까지 활발하게 이루어지지 않고 있다. 그러나 앞서 임혜빈,

주혜린(2022)의 연구에 나타난 바와 같이 성과와 관련한 공정성이 직무만족에 영향을 미치는 바와 같이 공직만족도의 영향요인으로 절차공정성이 성립될 가능성을 제시할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 공직만족도에 영향을 미치는 요인으로 인사공정성, 그중에서도 승진이 공직만족도를 강화하는 요인이 될 것이라고 보았으며, 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 1-2. 승진은 공직만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3) 세대와 공직만족도의 관계

세대 차이라는 말이 있듯이, 세대에 따라 어떠한 사회적 현상을 수용하는데 차이를 보인다. 이는 직무만족과 관련해서도 마찬가지이다. 즉, 세대에 따라 직무만족을 위한 영향요인에 차이를 보인다는 것이다. 베이비붐 세대는 안정감, 충성심, 회사와의 장기적인 관계를 중시하며, 경력과 직위 상승, 안정적인 고용 및 급여, 근무환경 등 전통적 요인들이 직무만족에 영향을 미친다(박상훈, 2021). 반면, X세대는 베이비붐 세대보다는 독립성과 자유를 중시하고 업무와 사생활의 균형을 추구하기 때문에 유연한 근무시간이나 자기 계발 기회 등이 직무만족에 영향을 미친다(이재완, 강혜진, 2018).

MZ 세대는 다양성을 중시하는 세대이며, 업무의 의미, 개인 성장을 위한 지원, 사회적 가치 창출 등이 직무만족도에 영향을 미친다(황춘호, 김성훈, 2019). 이와 관련하여 조소연(2021)은 공직자를 대상으로 세대별 이직의도에 대한 연구를 실시하였다. 이 연구에서는 세대는 보수에 대한 만족도에 따라 이직의도에 차이가 있다고 보았으며, 특히 MZ 세대는 직무스트레스와 조직몰입에 따라 직무만족에 차이를 보인다고 하였다. 즉, 이를 통해 세대에 따라 공직만족도에 미치는 영향에 차이를 보일 것을 유추해볼 수 있다.

박상훈(2021)은 이직의사에 영향을 미치는 결정요인을 세대별로 연구하였는데, 청년층은 청년층의 경우 직무와 관련하여 상대적으로 공정의 가치에 중요성을 부여한다고 나타나, 인사평가 수용성 측면에서 상대적 고려가 필요함을 중시하였고, Y세대는 개인의 발전 가능성에 따라 이직 의도에 변화가 나타난다는 결과를 제시하였다. 즉, 세대별, 연령별 이직 의도에 영향을 미치는 요인에 차이가 있음을 시사한다.

이러한 내용을 바탕으로 본 연구에서는 세대와 직무만족 간의 영향관계에 대한 선행연구를 살펴보았다. 성경환, 양성병, 최세연(2022)은 공정성과 직무만족 간의 영향관계에서 세대유형을 조절변수로 사용하였는데, 밀레니얼 세대가 X세대 보다 직무만족이 직무성과에 미치는 영향이 더 크다는 결과를 제시하였다. 또한, 황춘호, 김성훈(2019)은 대기업 사무직 근로자를 대상으로 한 연구에서 밀레니얼 세대의 특성을 고려하여 연구하였는데, 이 연구결과에 따르면 직무만족 요인은 업무, 소통과 함께 성과급이라고 나타났고, 밀레니얼 세대가 외재적 보상을 선호한다는 결과를 제시하였다.

즉, MZ 세대는 다른 세대와 달리 직무에 대한 만족도에 영향을 미치는 요인에 차이를 보인다. 이는 기존 선행연구를 통해서도 확인할 수 있는 부분이다. 이와 관련하여 성경환, 양성병, 최세연(2022)은 세대 유형이 공정성 지각과 직무만족의 관계에서 조절효과를 가진다고 보았다. 하지만 이는 일반 직장인을 대상으로 한 연구이며, 공무원을 대상으로 한 연구는 아직까지 미흡한 실정이다. 특히 젊은 층의 공무원 이직 비율이 증가하고 있는 상황에서 이에 대한 연구를 통해 공직만족도 영향요인을 파악하는 연구가 필요하다. 따라서 본 연구에서는 공직만족도에 영향을 미치는 요인인 인사 공정성의 영향관계에서 세대가 조절효과를 가질 것으로 보았으며, 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 2. 보수 및 보상과 승진이 공직만족도에 미치는 영향은 세대(MZ/중간/기성)에 따라 차이가 있을 것이다.

가설 2-1. 보수 및 보상이 공직만족도에 미치는 영향은 세대에 따라 차이가 있을 것이다.

가설 2-2. 승진이 공직만족도에 미치는 영향은 세대에 따라 차이가 있을 것이다.

제 2 절 분석자료

본 연구는 한국행정연구원에서 실시한 2021년 공직생활실태조사를 바탕으로 분석을 실시하고자 한다. 이는 2011년부터 한국행정연구원에서 매년 실시하고 있는 조사이며, 공무원의 인적관리에 관한 현황 및 공무원의 다양한 분야에 관한 인식·파악을 통해 효과적인 인력 및 조직관리 방안 마련에 목적을 둔 것이다. 해당 자료는 전국의 중앙행정기관 및 광역자치단체 공무원을 대상으로 하며, 표본은 47개 중앙행정기관 및 17개 광역자치단체 소속 일반직 공무원을 대상으로 하였다. 중앙행정기관 조직·변경에 따라서 ‘질병관리청’ 신설로 해당 기관을 표본에 반영하였다. 모집단 층화는 중앙행정기관 및 광역자치단체를 각각 부차모집단으로 간주하여 독립적으로 표본을 설계함에 따라 각 부차모집단에 대해 다른 층화 기준을 사용하였다. 이 조사에서 사용한 표본추출법은 각 기관에서 1차 추출단위를 과/팀으로 하며, 표본으로 추출된 과/팀에서 조사대상자를 선정하여 층화집약추출방법을 선택하였다.

조사대상기간은 2020년 8월 12일부터 2021년 7월 11일까지이며, 실제 조사(보고) 기간은 2021년 8월 12일부터 2021년 9월 30일까지 약 6주간 시행되었다. 조사방법은 확률표본 수집 후 E-mail 웹 조사를 실시하였고, E-mail을 통한 조사가 어려운 경우에는 QR 코드를 통한 모바일 조사를 실시하였다. 표본할당은 중앙행정기관별 공무원 수가 다르므로 최소표본의 크기를 30명으로 각 기관에 강제 할당한 후에 목표 표본 크기인 2,000명에서 강제 할당한 인원 1,395명을 제외한 604명을 각 기관에

역등 할당하였다. 다만, 소방청의 경우 모집단 수가 26명으로 최소 회수율 60%를 반영해 16명을 조사 적정 표본으로 설정하여 우선 할당하였다. 면수별 할당 후에는 95% 신뢰 구간 하에서 허용오차를 추정하였고, 결과적으로 면수 $p=0.4$ 일 때 허용오차가 가장 적게 추정되어 이를 최적 할당으로 결정하였다.

본 연구에서는 공직만족도의 영향요인으로 인사공정성을 살펴보고자 하며, 세대에 따른 조절효과를 파악하고자 총 4133명의 표본으로 실증분석을 진행한다. 사용할 변수의 설문문항은 리커트 5점 척도로 구성되었다. 따라서 본 설문조사에서 독립변수, 종속변수, 조절변수 및 통제변수와 관련된 데이터를 모두 확보할 수 있다.

제 3 절 변수의 조작적 정의 및 측정

1. 독립변수

본 연구의 독립변수는 인사공정성으로, 인사공정성은 조직 내 인력 관리 과정에서 공정하게, 공평하게, 누구에게나 동등한 기회를 부여하는 것을 의미한다. 즉, 인사 공정성은 조직의 생산성과 직원들의 만족도에 긍정적인 영향을 미치며, 조직의 목표 달성과 지속 가능한 성장에 필수적인 요소이다. 본 연구에서는 이를 분배공정성과 절차공정성으로 구분하여 측정하고자 한다(Walker et al., 1979). 여기서 절차공정성은 보상 및 보수로 측정하며, 분배공정성은 승진으로 측정하고자 한다. 즉, 본 연구에서는 인사공정성을 분배공정성과 절차공정성으로 구분하고, 이를 측정하기 위하여 2021년 공직생활에 대한 실태조사 설문 문항 중 각 요인에 해당한다고 생각한 설문 문항을 일부 활용하였으며, 이를 정리하면 [표 3-1]과 같다.

[표 3-1] 인사공정성 설문 문항

구분	설문 문항	측정
분배 공정성	내가 받는 보수는 내 업무성과에 비추어 적정하다	5점 척도
	내가 받는 보수는 유사 업무를 수행하는 민간기업 체 직원과 비교할 때 적정한 수준이다	5점 척도
	나는 담당업무의 난이도를 감안할 때 공정한 보상 을 받고 있다	5점 척도
	나는 담당업무의 쟁김성 정도를 고려할 때 공정한 보상을 받고 있다	5점 척도
절차 공정성	우리 기관의 승진 절차는 공정하다	5점 척도
	우리 기관에서 승진에 반영되는 근무성적평정은 공정하게 이루어지고 있다	5점 척도
	우리 기관에서 근무성적평정 결과는 승진에 제대 로 반영되고 있다	5점 척도
	우리 기관의 직위공모제는 연공서열식 인사 관행 을 쇄신하는데 도움이 될 수 있다	5점 척도
	우리 기관에서 여성이 고위직으로 승진하는데 어 려움이 있다.*	5점 척도

2. 종속변수

본 연구에서는 MZ 세대의 공직만족도에 영향을 미치는 요인에 대해 연구하기 위하여 종속변수로 공직만족도를 설정하였다. 공직만족도는 구성 개념적 특성이 강하여 대부분의 선행연구에서 직무만족과 동일선상에 서 혼용하는 경향성이 높다(조경호, 2007). 김국진, 강진선(2021)은 삶의 질(생활만족)이 수많은 구성요소를 포함한 가장 넓은 의미이고 그 다음이 공무원 직업(및 공공조직)에 대한 만족도인 공직만족도이며, 가장 좁은 개념은 직무나 직무경험만 대상으로 한 직무만족으로 이해할 수 있다고 설명하였다. 즉 공직만족도는 직무만족 개념을 포함하고, 삶의 질(생활만족)은 공직만족도와 직무만족을 모두 포함한 가장 광범위한 개념으

로 연구에서 구분하며 사용하였다. 따라서 본 연구에서는 공직만족도를 측정하기 위하여 2021년 공직생활에 대한 실태조사 설문 문항 중 각 요인에 해당한다고 생각한 설문 문항을 일부 활용하였으며, 이를 정리하면 [표 3-2]와 같다.

[표 3-2] 공직 만족도 설문 문항

구분	설문 문항	측정
공직 만족도	공무원은 사회적으로 높은 평가를 받고 있다.	5점 척도
	나는 공직의 안정성에 대해 만족한다.	5점 척도
	나는 공직의 장래성에 대해 만족한다.	5점 척도
	나는 공무원 신분으로 근무하는 것에 대해 만족한다.	5점 척도
직무만족	나는 담당업무에 흥미가 있다.	5점 척도
	나는 열정적으로 업무를 수행한다.	5점 척도
	나는 업무를 수행하면서 성취감을 느낀다.	5점 척도
	나는 보상과 상관없이 내가 맡은 업무에 만족한다.	5점 척도

3. 조절변수

세대를 기준 선행연구에서는 동일한 시대에 사는 비슷한 나이대의 사람들 혹은 생애주기가 유사한 사람들이 역사적·사회적·문화적 경험을 공유하는 것까지 포함하는 개념으로 정의하며, 본 연구에서는 MZ세대와 중간세대, 기성세대로 구분하여 측정한다.

본 연구는 세대를 조절변수로 설정하고자 2021년 공직생활 실태조사에서 10년 단위로 되어있는 생년(20세, 30세, 40세, 50세)을 20대, 30대는 MZ세대, 40대는 중간세대, 50대는 기성세대로 코딩하여 측정하였다. 세대와 관련한 문항 다음의 [표 3-3]과 같다.

[표 3-3] 세대 문항

구분	설문 문항
세대	20대, 30대 = MZ 세대 40대 = 중간세대 / 50대 = 기성세대

4. 통제변수

1) 업무량

업무량은 개인이나 팀이 일정 기간 동안 수행해야 하는 업무의 양을 의미하는 것으로, 조직에서 중요한 역할을 한다. 이는 업무 분배와 자원 배치, 일정 관리, 효율성 측정 등 여러 방면에서 관리해야 하는 핵심 요소이며, 적절한 업무량 관리는 조직의 생산성과 효율성을 높이는 데 도움이 된다(노종호, 최진욱, 2018). 반면, 과도한 업무량은 구성원들의 스트레스, 업무 만족도 저하, 이직률 증가 등 부정적인 영향을 미칠 수 있다(이상정, 황정하, 2020; 이정, 선서, 2014). 이러한 의미에서 업무량은 본 연구에서 다루는 공직만족도와 높은 상관관계를 가진다. 따라서 해당 연구에서는 업무량과 관련한 설문문항을 통제하고자 한다.

[표 3-4] 업무량 관련 세부 설문 문항

구분	설문 문항	측정
업무량	귀하께서는 평소 업무량에 대해 어떻게 생각하십니까?	5점 척도

2) 근무환경

근무환경은 직원들이 일을 수행하는 데 영향을 미치는 조건과 요소들을 포함한 전반적인 환경을 의미한다. 근무환경은 물리적, 정신적, 사회

적, 조직적 요소들을 포함하며, 이러한 요소들은 직원의 업무 만족도, 생산성, 복지, 그리고 이직률과 같은 다양한 측면에 영향을 미친다(정윤보, 강영식, 2010; 신혜숙, 2008). 이혜자, 권순호(2011)는 근무환경이 직무만족도에 영향을 미친다고 보았으며, 김민영(2017)은 직무만족에 영향을 미치는 요인으로 근무환경을 제시하였다. 이러한 의미에서 근무환경은 본 연구에서 다루는 공직만족도와 높은 상관관계를 가진다. 따라서 해당 연구에서는 근무환경과 관련한 설문문항을 통제하고자 한다.

[표 3-5] 근무환경 관련 세부 설문 문항

구분	설문 문항	측정
근무환경	귀하께서는 근무환경(소음, 조명, 냉난방, 공간 환경 등)과 관련하여 얼마나 만족하십니까?	5점 척도

3) 인구통계학적 특성

본 연구에서는 인구통계학적 변수를 통제변수로 설정한다. 이는 선행 연구에서 직무만족에 영향을 미치는 요인으로 지목되어 왔으며, 김동수(2022)의 연구를 참고하여 성별, 결혼여부, 학력, 근무시간, 직급을 통제 변수로 활용하였다. 이 문항은 한국행정연구원의 2021년 자료를 활용하였으며, 원 자료에서 코딩한 자료를 더미변수로 변화하기 위하여 다음의 [표 3-6]과 같이 변환하여 코딩하였다.

[표 3-6] 인구통계학적 특성 변수 코딩

구분	원자료	본 연구
성별	남자=1, 여자=2	남자=1, 여자=0
학력	고졸이하 = 1 전문대학 졸업= 2 대학(4년제) 졸업 = 3	4년제 졸업 이상=1 전문대학 졸업 이하=0

	대학원 석사 졸업 = 4 대학원 박사 졸업 = 5	
결혼여부	배우자 있음 = 1 배우자 없음 = 2	배우자 있음 = 1 배우자 없음 = 0
자녀 여부	자녀 수 - 명목척도 (전체 기준)	자녀 있음 = 1 자녀 없음 = 0 *전체 자녀수가 0명이면 자녀 없음으로 봄.
근무시간	35시간미만 = 1 35~40시간 = 2 40~45시간 = 3 45~50시간 = 4 50시간 이상 = 5	50시간 이상=1 50시간 미만=0
직급	4급 = 4 5급 = 5, 6급 = 6 7급 = 7, 8급 = 8 9급 = 9	고위공무원(1급, 2급)=1 3~5급 = 2 6~8급 =3 9급 = 4

5. 문항의 신뢰도 및 타당성

가설검증을 하기 위해서 이전에 설문 문항의 신뢰도와 타당도를 통계적으로 확인한 결과를 제시하고자 한다. 선행연구에서는 타당성 검정을 위해서 요인분석과 신뢰도 검정을 위한 Chronbach's Alpha 계수를 제시하고 있다, 본 연구도 두 가지 분석을 하고 연구의 타당성과 신뢰도를 검증하고자 한다.

Chronbach's Alpha 계수는 최소 임계치가 0.7 이상일 때 자료의 신뢰성을 확보한 것으로 간주된다. 분석한 결과 주요 변수인 공직만족도는 0.868이 나옴으로써 본 연구의 신뢰도는 충분히 확보한 것으로 평가할

수 있다.

제 4 절 분석방법

본 연구에서 설정한 가설을 검증하기에 앞서 본 연구에서 사용하는 자료이 적합성을 파악하기 위하여 ‘2021년 공직생활 실태조사’에서 조사한 표본의 특성과 인사공정성(분배공정성, 절차공정성), 공직만족도, 세대 변수의 기술통계량을 살펴봄으로써 자료의 기초적인 특성을 살펴보고자 한다. 또한, 자료에서 사용된 변수의 다중공선성 여부를 파악하기 위하여 피어슨 상관관계분석(Pearson correlation analysis)을 실시하고자 한다.

가설 검증을 위해서는 SPSS 27.0 통계 프로그램을 사용하여 독립변수와 종속변수의 영향관계를 분석하기 위해 다중회귀분석(Multiple Regression Analysis)을 실시하며, 조절변수인 ‘세대’가 두 변수 간에 조절효과를 가지는지 분석하기 위하여 위계적 다중회귀분석(Hierarchical Multiple Regression Analysis)을 실시한다. 조절효과의 경우, 세대를 조절변수로 두고 독립변수와의 상호작용항을 추가하여 다중회귀분석을 통해 조절효과를 분석한다.

제 4 장 분석 결과 및 해석

제 1 절 표본의 특성

[표 4-1] 응답자 특성별 분포

구분		표본수 (명)	백분율 (%)	누적 백분율
전체통계량		4,133	100	100
성별	남	2,296	55.6	55.6
	여	1,837	44.4	100
연령(세대)	20대	379	9.2	9.2
	30대	1,199	29.0	38.2
	40대	1,502	36.3	74.5
	50대 이상	1,053	25.5	100
혼인상태	기혼	2732	66.1	66.1
	미혼	1401	33.9	100
자녀 유무	있음	2455	59.4	59.4
	없음	1678	40.6	100
학력	4년제 졸업 이상	3414	82.6	82.6
	전문대학	719	17.4	100

	졸업 이하			
근무시간	50시간 미만	1942	47.0	47.0
	50시간 이상	2191	53.0	100
직급	고위공무원 (1급, 2급)	0	0	0
	3-5급	346	8.4	8.4
	6-8급	1165	28.2	36.6
	9급	2622	63.4	100

전체 인구사회학적 통계는 위의 [표 4-1]과 같다. 본 연구는 2021년에 중앙부처 47개, 광역자치단체 17개로 총 64개 기관에 소속된 일반직 공무원을 대상으로 한 설문조사 데이터를 자료로 활용하였다. ‘질병관리청’ 신설로 해당 기관을 반영하였으며 총 4,133명의 표본이 확보되었다.

먼저 응답자의 성별 분포는 남성이 2,296명 (55.6%), 여성이 1,837명 (44.4%)으로, 설문에 응답한 공무원 중 남성 응답자의 비율이 더 높은 것을 알 수 있다. 두 번째로 연령별 분포는 40대가 1,502명으로 가장 많았으며, 다음으로 30대 1,991명, 50대 이상 1,053명, 20대가 379 순으로 나타났다. 본 연구에서는 20대와 30대를 묶어 MZ세대라고 분류하였다. 세 번째로 혼인상태는 배우자 있음이 2,732명이고, 배우자 없음이 1,401명으로 배우자가 있는 공무원들의 응답비율이 더 높게 나타났다. 네 번째로 자녀의 수는 없음이 1,678명, 자녀 있음이 2,455명으로 자녀가 없는 공무원의 응답비율이 더 높다. 다섯 번째 학력별 분포는 4년제 졸업 이상이 3,414명, 전문대학 졸업 이하가 7,19로 나타났으며 4년제 졸업 이상의 응답자 수가 4배 이상 많은 것으로 나타났다. 근무시간은 50시간 미만인 사람이 1942명, 근무시간 50시간 이상인 사람이 2191명으로 나타났다. 근무시간이 50시간 이상인 사람의 응답비율이 더 높게 나타났다. 마

지막으로 직급에 고위공무원(1급, 2급)은 포함되어 있지 않다. 9급이 2,622명, 6-8급이 1,165명, 3-5급이 346명으로 나타났으며 9급의 비율이 나머지 등급의 비율보다 상대적으로 높은 것을 확인할 수 있다.

제 2 절 변수들의 기초통계

1. 독립변수의 기초통계량

본 연구의 독립변수는 공정성이다. 공정성은 인사공정성과 절차공정성으로 나뉘고 인사공정성은 보수 및 보상 변수로 설정하고 절차공정성은 승진에 관한 항목으로 삼고자 한다. 보수 및 보상은 4가지 관련 문항의 평균값을 이용하였으며, 승진은 5가지 관련 문항의 평균값을 활용하였다. 각 문항 모두 리커트 5점 척도로 측정하였다. 두 가지 독립변수의 최솟값은 1이고 최댓값은 5이며, 아래에 제시된 [표4-2]와 같다. 보수 및 보상의 평균은 2.722로 나타났고 승진의 평균은 2.902로 나타났다. 두 개의 변수에는 큰 차이는 없어 보이지만 승진의 평균이 보수 및 보상의 평균보다 조금 더 높은 것을 확인할 수 있다. 이를 보았을 때 승진에 대한 공무원들의 인식이 더 높은 것으로 평가할 수 있다.

[표 4-2] 독립변수의 기초통계

구분	최솟값	최댓값	평균	표준편차
보수 및 보상	1.000	5.000	2.722	0.841
승진	1.000	5.000	2.902	0.618

2. 종속변수의 기초통계량

본 연구의 종속변수는 공직만족도이다. 본 연구의 공직만족도는 직무

만족도를 포함하고 있다. 공직만족도 관련문항 4가지와 직무만족도 관련문항 4가지로 총 8개의 문항으로 이루어져 있다. 그 결과 [표4-3]과 같이 나타났으며 공직만족도의 평균은 3.338로 나타났다.

[표 4-3] 종속변수의 기초통계

구분	최솟값	최댓값	평균	표준편차
공직만족도	1.000	5.000	3.338	0.633

3. 조절변수의 기초통계량

조절변수는 세대이며, 본 연구에서는 20대와 30대를 MZ세대로 구분하고 40대를 X세대, 마지막으로 50대를 베이비부머 세대로 구성하였다. 조절변수에 대한 기초통계는 다음 [표4-4]와 같이 나타났다.

[표 4-4] 조절변수의 기초통계

구분	최솟값	최댓값	평균	표준편차
세대	1	3	1.873	0.788

4. 통제변수의 기초통계량

통제변수인 업무량과 근무환경의 기초통계량은 [표4-5]와 같이 나타났고, 업무량의 평균은 3.649이고, 근무환경의 평균은 3.185이다. 근무환경의 평균이 조금 더 높게 나타났음을 알 수 있다. 이외에는 인구통계학적 특성에서 다룬 변수들을 통제변수로 설정하였으면 세부적으로는 [표4-1]과 같이 제시하였다.

[표 4-5] 응답자 특성별 분포

구분	최솟값	최댓값	평균	표준편차
업무량	1.000	5.000	3.649	0.708
근무환경	1.000	5.000	3.185	0.938

구분	최솟값	최댓값	평균	표준편차
성별	1.000	2.000	1.444	0.497
학력	1.000	5.000	2.804	0.728
재직기간	1.000	6.000	3.233	1.804
직급	4.000	9.000	8.110	1.302
혼인	1.000	2.000	1.339	0.473

제 3 절 변수 간의 상관관계 분석

본 연구는 변수들 간의 관련성을 알아보고 어느 정도의 상관관계를 가지고 있는지 알아보기 위해서 Pearson 상관관계 분석을 실시하였다.

분석한 결과, [표4-4]와 같은 결과를 확인할 수 있다. 0.7과 0.8을 기준으로 이보다 낮으면 다중공선성의 문제가 없다고 판단할 수 있다. 표의 결과 값을 보게 되면 본 연구의 변수들 간의 상관계수 값은 문제가 없다고 판단된다. 우선 종속변수인 공직만족도를 중심으로 독립변수와의 관계를 살펴보고자 한다. 보수 및 보상은 0.4366, 승진과는 0.4048의 상관계수 값이 나타났고 모두 유의미한 상관관계를 가지고 있는 것을 알 수 있다.

다음으로 조절변수인 세대의 경우를 살펴보면, 종속변수인 공직만족도와는 0.2376의 유의미한 상관관계를 가지고 있다. 독립변수인 보수 및 보상과는 0.2199, 승진과는 0.0059로 본 연구의 모든 변수들과 유의미한 상관관계를 가지고 있는 것으로 파악된다.

[표 4-6] 변수 간 Pearson 상관관계 분석 결과

	공직만족도	보수 및 보상	승진	세대
공직만족도	1.0000	0.4366	0.4048	0.2376
보수 및 보상	0.4366	1.0000	0.4463	0.2199
승진	0.4048	0.4463	1.0000	0.0059
세대	0.2376	0.2199	0.0059	1.0000

제 4 절 모형 평가

1. 다중공선성 검사

본 연구는 회귀분석을 통해 VIF와 공차한계 결과를 다음과 같이 [표 4-7]로 나타내었다. 분석결과, VIF는 최소 1.109에서 최대 4.315로 진단 기준인 10보다 현저하게 낮게 나타난 것을 알 수 있다. 공차한계도 0.232에서 0.902 사이로 모두 0.1 이상으로 나타났는데 이를 통해 모든 변수들 간의 다중공선성 문제가 발생하지 않음을 확인할 수 있었다.

[표 4-7] VIF 검정결과

변수	VIF	공차한계 (1/VIF)
보수 및 보상	4.315	0.232
승진	2.115	0.473
세대	4.265	0.234
업무량	1.172	0.853
근무환경	2.056	0.486

성별	1.576	0.635
혼인상태	1.379	0.725
근무시간	1.109	0.902
학력	1.125	0.889
직급	1.169	0.855

제 5 절 연구가설 검증

1. 공정성이 공직만족도에 미치는 영향

인사공정성(보수 및 보상)과 절차공정성(승진)이 공직만족도에 정(+)의 영향을 미친다는 가설을 검증하기 위해서 본 연구는 다중회귀분석을 실시하였다. 이에 대한 결과는 [표4-9], [표4-10], [표4-11]와 같이 나타났다. 모델1은 통제변수와 종속변수와의 관계이며, 모델2는 모델1에 독립변수를 투입한 이후의 관계를 나타낸다.

표와 모델들을 분석한 결과, 보수 및 보상과 승진은 공직만족도에 모두 유의미하게 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 보수 및 보상에 대한 인식이 높을수록 공직만족도가 높아지고, 승진에 대한 인식이 높을수록 공직만족도가 높은 것을 알 수 있다. 따라서 가설1은 [표 4-8]와 같이 모두 채택되었다.

[표 4-8] 가설1 검증

구분	가설	결과
기설1	인사공정성은 공직만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설1-1	보수 및 보상은 공직만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설1-2	승진은 공직만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이	채택

	다.	
--	----	--

1) 보수 및 보상

먼저, 보수 및 보상은 종속변수인 공직만족도에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다 ($\beta = 0.354$, $p < 0.001$). 모델1은 독립변수 투입 이전의 결과이고 모델2는 독립변수가 투입된 이후의 결과 값이다. 모델2에서 수정된 R-squared는 0.138이고 모델1에서는 0.112이다. 모델2가 모델1에 비해 0.026 상승한 것을 확인할 수 있다.

[표 4-9] 보수 및 보상

		모델1		모델2	
		β	SE	β	SE
통제변수	업무량	-0.080 ***	0.014	-0.075 ***	0.014
	근무환경	0.181 ***	0.010	0.173 ***	0.010
	성별	-0.039 *	0.019	-0.116 ***	0.020
	학력	-0.028 *	0.013	-0.014	0.013
	결혼여부	-0.197 ***	0.020	-0.086 ***	0.022
	근무시간	0.020	0.011	0.016	0.011
	직급	-0.009	0.008	-0.020 **	0.008
독립변수	보수 및 보상			0.354 ***	0.008
상수		3.433		2.977	
R^2		0.114		0.140	
Adj R^2		0.112		0.138	
F		75.76		83.54	

(*** $p < 0.001$, ** $p < 0.01$, * $p < 0.05$)

2) 승진

다음으로 승진은 종속변수인 공직만족도에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다 ($\beta = 1.457$, $p < 0.001$). 모델1은 보수 및 보상 변수와 마찬가지로 독립변수 투입 이전의 결과이고 모델2는 독립변수가 투입된 이후의 결과 값이다. 모델2에서 수정된 R-squared는 0.583이고 모델1에서 0.112이다. 모델2가 모델1에 비해 0.471 상승한 것을 확인할 수 있다.

[표 4-10] 승진

		모델1		모델2	
		β	SE	β	SE
통제변수	업무량	-0.080 ***	0.014	-0.232 ***	0.010
	근무환경	0.181 ***	0.010	-0.284 ***	0.010
	성별	-0.039 *	0.019	-0.026 *	0.013
	학력	-0.028 *	0.013	-0.001	0.010
	혼인여부	-0.197 ***	0.020	-0.092 ***	0.013
	근무시간	0.020	0.011	0.011	0.008
	직급	-0.009	0.008	-0.014 **	0.005
독립변수	승진			1.457 ***	0.021
상수		3.433		0.722	
R^2		0.114		0.584	
Adj R^2		0.112		0.583	
F		75.76		722.5	

(*** $p < 0.001$, ** $p < 0.01$, * $p < 0.05$)

3) 인사공정성

마지막으로 인사공정성은 종속변수인 공직만족도에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다(보수 및 보상: $\beta = 0.127$, 승진: $\beta = 1.438$, $p < 0.001$). 모델1은 위의 분석들과 마찬가지로 독립변수 투입 이전의 결과이고 모델2는 독립변수가 투입된 이후의 결과이다. 모델2에서 수정된 R-squared는 0.586이고 모델1에서는 0.112이다. 모델2가 모델1에 비해 0.474 상승한 것을 확인할 수 있다.

[표 4-11] 인사공정성 (보수 및 보상 + 승진)

		모델1		모델2	
		β	SE	β	SE
통제변수	업무량	-0.080 ***	0.014	-0.228 ***	0.010
	근무환경	0.181 ***	0.010	-0.282 ***	0.010
	성별	-0.039 *	0.019	-0.054 ***	0.014
	학력	-0.028 *	0.013	0.004	0.009
	혼인여부	-0.197 ***	0.020	-0.053 ***	0.015
	근무시간	0.020	0.011	0.009	0.008
	직급	-0.009	0.008	-0.019 ***	0.005
독립변수	보수 및 보상			0.127 ***	0.022
	승진			1.438 ***	0.021
상수		3.433		0.592	
R^2		0.114		0.587	
Adj R^2		0.112		0.586	
F		75.76		650.7	

(*** $p < 0.001$, ** $p < 0.01$, * $p < 0.05$)

2. 인사공정성과 공직만족도 간 관계에 대한 세대의 조절효과

세대의 조절효과를 확인하기 위해 인사공정성과 공직만족도 간의 상호 작용항 모델을 포함시켜 회귀분석을 실시하였다. 회귀분석을 실시한 결과, 아래의 [표 4-12], [표 4-13], 그리고 [표 4-14]와 같은 결과를 얻었다. 이는 독립변수와 종속변수의 관계에 세대의 조절효과를 포함해 분석 한 결과이다.

세대의 조절효과가 유의미한지 확인해보기 위해서 결정계수의 증가분이 유의한지 확인해보았다. 확인결과, 모델1에서 모델3으로 결정계수가 증가하였음을 알 수 있었다. 이는 세대가 공정성(인사, 절차)과 공직만족도 간의 관계를 조절하는 효과를 가지고 있음을 의미한다. 따라서 [표 4-12]과 같이 모든 가설을 채택하였다.

[표 4-12] 가설2 검증

구분	가설	결과
가설2	인사공정성이 공직만족도에 미치는 영향은 세대 (MZ/중간/기성)에 따라 차이가 있을 것이다.	채택
가설2-1	보수 및 보상이 공직만족도에 미치는 영향은 세대에 따라 차이가 있을 것이다.	채택
가설2-2	승진이 공직만족도에 미치는 영향은 세대에 따라 차이가 있을 것이다.	채택

1) 보수 및 보상

먼저, 보수 및 보상에서의 세대의 조절효과를 확인하고자 한다. [표 4-14]에서와 같이, 독립변수가 보수 및 보상일 때 결정계수가 0.112(모델

1)에서 0.146(모델2)와 같이 증가하는 것을 볼 수 있다. 이와 같은 결과는 통계적으로 유의함을 나타낸다. 또한 모델3에서 볼 수 있듯이, 보수 및 보상과 세대 간의 상호작용항은 통계적으로 유의한 가운데 정(+)의 영향을 미치고 있다($\beta = -0.0125$, $p < 0.01$). 이는 세대가 분배공정성과 공직만족도 사이에서 조절효과를 갖는다는 것을 의미하며, MZ세대일수록 보수 및 보상에 대한 인식이 높을수록 공직만족도에 정(+)의 효과가 더 강하게 나타나는 것을 의미한다. 따라서 가설 2-1은 지지되었다.

[표 4-13] 보수 및 보상이 공직만족도에 미치는 영향
세대의 조절효과에 대한 회귀분석

		모델1		모델3	
		β	SE	β	SE
통제변수	업무량	-0.080 ***	0.014	-0.072 ***	0.014
	근무환경	0.181 ***	0.010	0.171 ***	0.010
	성별	-0.039 *	0.019	-0.069 **	0.023
	학력	-0.028 *	0.013	0.002	0.014
	혼인여부	-0.197 ***	0.020	-0.086 ***	0.023
	근무시간	0.020	0.011	0.013	0.011
	직급	-0.009	0.008	-0.019 *	0.008
독립변수	보수 및 보상			0.249 *	0.100
조절변수	세대			-0.247 ***	0.067
상호작용항	보수 및 보상 × 세대			-0.0125 **	0.042
상수		3.433		3.526	
R ²		0.114		0.148	
Adj R ²		0.112		0.146	
F		75.76		71.49	

(*** p<0.001, ** p<0.01, * p<0.05)

2) 승진

다음으로, 승진에서의 세대의 조절효과를 확인하고자 한다. [표4-13]에서와 같이, 독립변수가 승진일 때 결정계수가 0.112(모델1)에서 0.586(모델2)와 같이 증가하는 것을 볼 수 있다. 이와 같은 결과는 통계적으로 유의함을 나타낸다. 또한 모델3에서 볼 수 있듯이, 보수 및 보상과 세대 간의 상호작용항은 통계적으로 유의한 가운데 정의 영향을 미치고 있다 ($\beta = -0.036$, $p < 0.05$). 이는 세대가 절차공정성과 공직만족도 사이에서 조절효과를 갖는다는 것을 의미하며, MZ세대일수록 승진에 대한 인식이 높을수록 공직만족도에 정(+)의 효과가 더 강하게 나타나는 것을 의미한다. 따라서 가설 2-2은 지지되었다.

[표 4-14] 승진이 공직만족도에 미치는 영향

세대의 조절효과에 대한 회귀분석

		모델1		모델3	
		β	SE	β	SE
통제변수	업무량	-0.080 ***	0.014	-0.228 **	0.010
	근무환경	0.181 ***	0.010	-0.282 ***	0.010
	성별	-0.039 *	0.019	-0.022 ***	0.013
	학력	-0.028 *	0.013	0.003 *	0.009
	결혼여부	-0.197 ***	0.020	-0.055 ***	0.016
	근무시간	0.020	0.011	0.009	0.008
	직급	-0.009	0.008	-0.018 ***	0.005
독립변수	승진			1.506 ***	0.042
조절변수	세대			0.162 **	0.062
상호작용항	승진 × 세대			-0.036 *	0.017
상수		3.433		0.426	
R ²		0.114		0.586	

Adj R ²	0.112	0.585
F	75.76	584.5

(*** p<0.001, ** p<0.01, * p<0.05)

3) 인사공정성

마지막으로, 인사공정성에서의 세대의 조절효과를 확인하고자 한다. [표 4-4]에서와 같이, 독립변수가 승진일 때 결정계수가 0.112(모델1)에서 0.587(모델2)와 같이 증가하는 것을 볼 수 있다. 이와 같은 결과는 통계적으로 유의함을 나타낸다. 또한 모델3에서 볼 수 있듯이, 보수 및 보상과 세대 간의 상호작용항은 통계적으로 유의한 가운데 정의 영향을 미치고 있다(보수 및 보상: $\beta = -0.080$, $p < 0.01$, 승진: $\beta = -0.043$, $p < 0.05$). 이는 세대가 절차공정성과 공직만족도 사이에서 조절효과를 갖는다는 것을 의미하며, MZ세대일수록 인사공정성에 대한 인식이 높을수록 공직만족도에 정(+)의 효과가 더 강하게 나타나는 것을 의미한다. 따라서 가설 2는 최종적으로 지지되었다.

[표 4-15] 인사공정성이 공직만족도에 미치는 영향

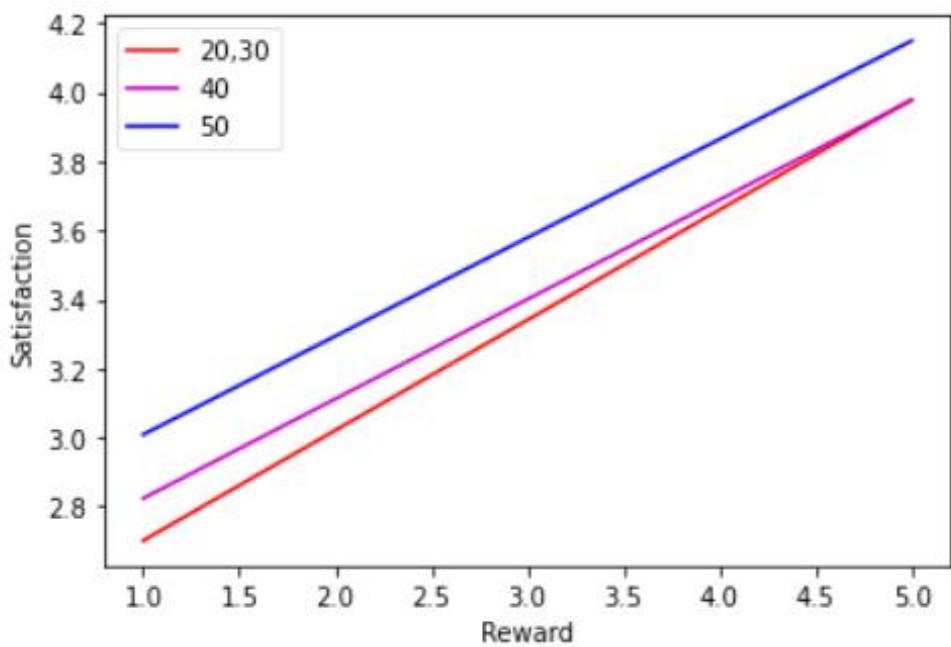
세대의 조절효과에 대한 회귀분석

		모델1		모델3	
		β	SE	β	SE
통제변수	업무량	-0.080 ***	0.014	-0.226 ***	0.010
	근무환경	0.181 ***	0.010	-0.280 ***	0.010
	성별	-0.039 *	0.019	-0.044 **	0.016
	학력	-0.028 *	0.013	0.008	0.010
	결혼여부	-0.197 ***	0.020	-0.056 ***	0.016
	근무시간	0.020	0.011	0.008	0.008

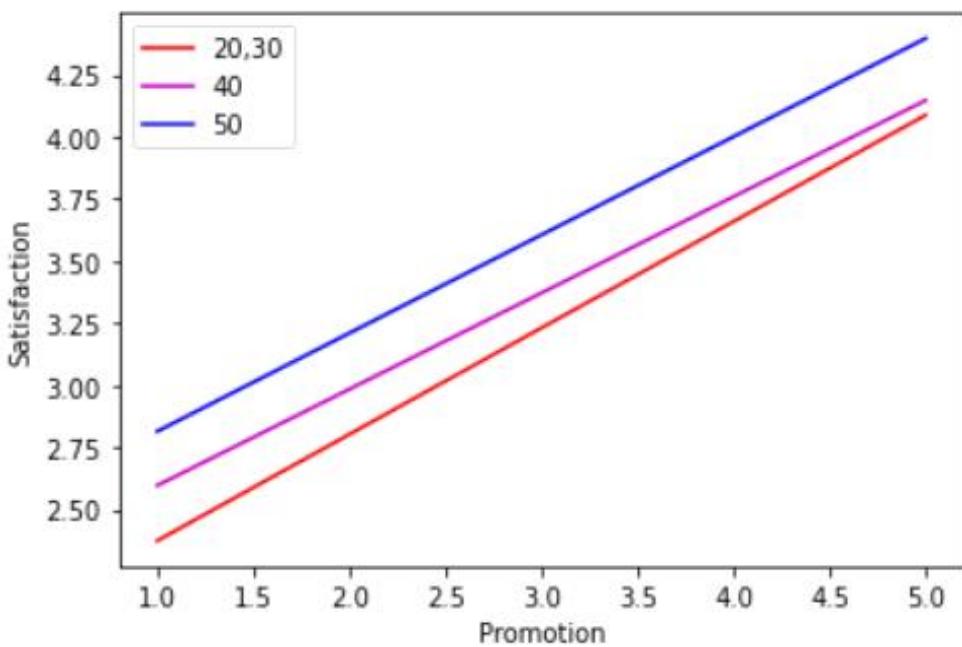
	직급	-0.009	0.008	-0.018 ***	0.005
독립변수	보수 및 보상			0.048	0.070
	승진			1.513 ***	0.042
조절변수	세대			0.03	0.072
상호작용항	보수 및 보상 × 세대			-0.080 **	0.030
	승진 × 세대			-0.043 *	0.020
상수		3.433		0.540	
R ²		0.114		0.588	
Adj R ²		0.112		0.587	
F		75.76		489.9	

(*** p<0.001, ** p<0.01, * p<0.05)

[그림 4-1] 세대의 조절효과 그래프 (보수 및 보상-공직만족도)



[그림 4-2] 세대의 조절효과 그래프 (승진-공직만족도)



제 5 장 결론 및 제언

제 1 절 연구결과 요약 및 해석

최근, MZ세대의 잦은 퇴사와 안정적인 직장의 선호도의 급감으로 인해 공공조직은 위기를 겪고 있다. 공무원연금공단에 따르면 재직기간이 1년 미만인 초임 공무원의 퇴직은 점점 증가하는 추세이며 공무원 직무만족 조사 결과를 통해 재직년수 5년 이하의 공무원 집단에서 가장 낮게 나타났다고 밝혔다. 따라서 본 연구는 이에 대한 원인이 인사공정성에 있다고 판단하고 세대를 조절변수로 설정하여 실증적으로 분석하고 그에 대한 해결책을 탐색하고자 하였다. 이를 통해 세대 간 인사공정성(보수 및 보상, 승진)이 공직만족도에 어떤 차이를 가지고 있는지 확인함으로서 최근 대두되는 공직안정성을 높이기 위한 실질적인 함의를 도출하고 논의하고자 하였다.

본 연구는 선행연구를 바탕으로 독립변수를 인사공정성으로 설정하고 이를 분배공정성과 절차공정성으로 세분화하였다. 분배공정성은 설문지 내 항목의 보수 및 보상에 해당하고 절차공정성은 승진에 해당한다. 종속변수는 공직만족도이며, 공직만족도와 직무만족도는 정확하게 분리할 수 없다는 선행연구를 바탕으로 공직만족도에 직무만족도 문항 또한 포함하였다. 그리고 조절변수는 세대로 설정하였다. 위 변수들 간의 인과성과 분석의 정확성을 위해서 통제변수를 설정하였고, 대표적으로 업무량과 근무환경이 이에 해당한다. 이 외에 인구통계학적 변수를 통제변수로 투입하여 분석하였으며 성별, 결혼여부, 학력, 재직기간, 직급, 혼인을 포함하였다.

연구의 분석을 위해 한국행정연구원에서 수행한 ‘2021년 공직생활실태 조사’의 데이터를 활용하였다. 설문조사는 2021년도의 47개 중앙행정기관 및 17개 광역자치단체 소속 일반직 공무원을 대상으로 하였다. 중앙행정

기관 조직 변경에 따라서 ‘질병관리청’ 신설로 해당 기관을 표본에 반영하였다. 사용할 변수의 설문문항은 리커트 5점 척도로 구성되었다. 따라서 본 설문조사에서 독립변수, 종속변수, 조절변수 및 통제변수와 관련된 데이터를 모두 확보할 수 있다. 이러한 설문지를 바탕으로 회귀분석으로 통해 인사공정성이 공직만족도에 미치는 영향에서 세대라는 조절효과를 포함하여 분석하였다. 본 연구의 분석결과의 요약 및 해석은 다음과 같다.

우선, 인사공정성이 공직만족도에 미치는 영향에 대해 분석한 결과 모두 통계적으로 유의한 정(+)의 방향으로 나타났다. 이는 보수 및 보상과 승진이 공직만족도에 중요한 영향을 미친다고 판단할 수 있다.

다음으로 인사공정성과 공직만족도 간의 관계에서 세대가 미치는 조절효과를 분석하였다. 세대는 보수 및 보상, 승진, 인사공정성과 공직만족도 간의 관계에서 통계적으로 유의미한 정(+)의 효과를 보였다. [그림 4-1]과 [그림 4-2]에 따르면 2030 세대의 그래프가 다른 세대에 비해 더욱 가파르게 나오는 것을 확인할 수 있었다. 이는 2030세대가 다른 세대에 비해 인사공정성에 더욱 민감하게 반응한다는 것이다. 이러한 결과를 확인하였을 때 본 연구는 공직안정성에 보수 및 보상과 승진이라는 인사공정성 요소가 중요하게 작용한다는 것을 확인했으며 공직안정성을 위하여 위 항목을 개선하려는 노력이 필요하다는 함의를 제공하였다.

제 2 절 연구의 의의 및 시사점

본 연구에서의 학문적 의의 및 시사점은 다음과 같다.

첫째, 인사공정성을 보수 및 보상과 승진으로 세분화하여 연구함으로서 이전 선행연구보다 구체적인 독립변수를 설정하고 견고한 연구모형을 제시하였다. 특히, 선행연구에서는 많은 변수들을 대상으로 연구하고 보수 및 보상과 승진 변수를 간략하게 포함하여 다른 변수들과 비교하여 어떤

변수가 더 영향을 미치는지를 중심으로 연구하였다면 본 연구에서는 해당 변수가 어떻게 영향을 미치는지 자세하게 분석하였다. 구체적인 개념을 통해 공직자들의 행태를 깊게 탐색하였다는 데에 의의가 있다.

둘째, 본 연구는 세대 조절변수를 포함하여 분석하였다는 데에 의의가 있다. 그간의 연구는 각 독립변수가 공직만족도에 포괄적으로 어떠한 영향을 미치는지에 대해서만 연구를 진행했다. 하지만 정작 각 세대들에 어떠한 차이가 있는지는 미처 제시하지 못했다. 본 연구에서는 이러한 점을 보완하고자 세대 조절변수를 포함하여 연구하고자 하였다. 인사공정성에 얼마나 더 민감하게 반응하는지를 세대별로 분석하였으며 공직만족도에 어떠한 영향을 미치는지에 대해 제시하였다. 세대에 따른 차이 여부를 실증하고 새로운 세대의 공직안정성을 도모하는데 도움이 되고자 하였다는 점에서 다른 연구와는 차별성을 가진다.

마지막으로, 후속 연구에 기여하였다. 본 연구는 인사공정성을 세대별로 비교하여 제시하였지만 이 외에 다른 독립변수가 세대에 따른 차이를 보일 수 있다. 따라서 후속연구에서는 인사공정성 외의 다른 공정성에 관련된 변수를 설정하여 세대에 따른 차이를 설명하고 MZ세대의 공직만족도를 높이는데 기여할 수 있는데 새로운 시사점을 제공하였다.

제 3절 연구의 정책적 함의

이와 같은 분석결과가 갖는 정책적 함의는 다음과 같다. 첫째, 밀레니얼 세대의 공무원의 인사공정성에 대한 관리와 지원의 중요함을 확인하였다. 이 연구에서는 모든 세대에서의 인사공정성이 모두 공직만족도에 영향을 미치는 것을 확인할 수 있었으나 특히 20,30대에게는 더 큰 영향을 미치는 것을 볼 수 있다. 따라서 공직안정성을 위해서는 보수 및 보상과 승진에 대한 종합적인 지원이 정책화되어야 한다. 젊은 세대의 공무원들이

둘째, 본 연구의 결과를 통해 공공부문에서 도입 및 시행되는 다양한

성과관리 제도들이 평가 및 결과 중심의 인사제도로서 의도한 효과를 내는데 한계가 있음을 확인할 수 있다. 따라서 공직부문에서의 성과측정이 적절하게 이루어지도록 하여 모든 세대의 공무원들의 인사공정성에 긍정적인 영향을 줄 수 있어야 한다. 또한 MZ공무원들의 공직일탈현상이 일어나지 않을 수 있도록 차별화된 인적자원 관리 제도를 마련해야한다.

참 고 문 헌

- 경규웅, 김민재. (2021). 한국 사회의 밀레니얼 세대 공무원과 공정성: 이
직의도에 대한 조직몰입의 매개효과와 밀레니얼 세대의 조절된 매
개효과를 중심으로. *한국행정학회 동계학술발표논문집*, 2021,
841-863.
- 고광열. (2021). MZ 세대 트렌드 코드. 서울: 밀리언서재.
- 고대유. (2021). 공무원의 공직가치 인식이 혁신행동에 미치는 영향: 조
직시민행동의 매개효과를 중심으로. *한국정책연구*, 21(4), 55-72.
- 고대유, 김강민. (2021). 공공봉사동기가 조직시민행동에 미치는 영향: 공
직만족도를 통한 자기효능감의 매개된 조절효과를 중심으로. *한국
사회와 행정연구*, 32(2), 169-196.
- 고종욱, 서상혁. (2003). 분배 및 절차공정성이 지방공무원의 직무태도에
미치는 영향. *한국지방자치학회보*, 15(4), 117-136.
- 김가영. (2019). ‘밀레니얼 (Millennial)’ 만들기와 청년성의 전유. *인문사회
과학연구*, 20(1), 209-230.
- 김귀분, 석소현. (2006). 일대학 부속병원 간호사의 직무만족도에 관한 연
구. *동서간호학연구지*, 12(1), 14-24.
- 김국진, 강지선. (2021). 리더십 유형이 공무원의 조직시민행동에 미치는
영향: 공직만족도의 조절효과를 중심으로. *한국행정논집*, 33(3), 511
-549.
- 김동수. (2022). 조직문화, 직무 및 공직만족도, 직무스트레스가 공무원의
공공봉사동기에 미치는 영향 : 재직기간 및 직급에 따른 비교를 중
심으로. *서울대학교 대학원 석사학위논문*.
- 김동원. (2013). 성과급에 대한 공정성 인식이 직무만족과 조직몰입에 미
치는 영향-교육행정직 공무원을 중심으로. *한국거버넌스학회보*,
20(3), 199-223.
- 김문준, 김노사. (2019). 혁신행동에 영향을 미치는 조직문화와 조직공정
성에 관한 연구. *기업경영리뷰*, 10(1), 199-229.김미소, 2009
- 김민강, 박통희. (2008). 신자유주의적 인사혁신의 맥락에서 인사공정성과

- 조직시민행동. *한국행정학보*, 42(3), 261-291.
- 김민영. (2017). 장애인 임금 근로자의 직무만족 영향요인 분석: 정규직과 비정규직의 근무형태별 비교를 중심으로. *장애와 고용*, 27(1), 177-202.
- 김선기. (2014). 세대연구를 다시 생각한다: 세대주의적 경향에 대한 비판적 검토. *문화와 사회*, 17, 207-248.
- 김성찬. (2019). 조직 내 인력구조에서 오는 승진 불공정성이 이직의도와 직무만족에 미치는 영향-지방 세무직 공무원을 중심으로. *정부와 정책*, 12(1), 103-127.
- 김복일. (2005). 외식업체 종사원의 직무만족과 이직의도의 관계에 관한 연구. *경기대학교 박사학위논문*.
- 김선우. (2019). 조직의 공정성이 구성원의 혁신행동에 미치는 영향에 관한 연구 : 업무몰입과 지식공유의 매개변수 효과를 중심으로. *호서대학교 박사학위논문*.
- 김성필, 이준엽. (2007). 항공사 종업원이 지각하는 ‘승진장벽 (glass ceiling)’이 조직몰입, 직무만족 및 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구. *관광연구*, 22(3), 65-87.
- 김성효. (2020). 중소기업 조직공정성과 IT지원이 혁신행동에 미치는 영향 : 지식 활용 및 탐색 중심으로. *대전대학교 석사학위논문*.
- 김승훈, 심태섭, 김지엽. (2016). 국세공무원의 직무만족도에 영향을 미치는 요인. *세무학연구*, 33(4), 9-42.
- 김우성, 허은정. (2007). 베이비붐세대, X 세대, Y 세대 소비자들의 소비관련 가치관과 라이프스타일의 비교. *소비문화연구*, 10(4), 31-53.
- 김준영, 이영은. (2014). 충북지역 학교급식 영양 (교) 사의 직무만족 및 몰입도. *한국식품영양과학회지*, 43(6), 943-954.
- 김정인. (2021). Farrell 모형을 활용한 MZ 세대 공무원들의 (불) 공정성 인식과 반응행동: MZ 세대와 기성세대 공무원 비교연구. *한국행정연구*, 30(4), 141-175.

- 김종익. (2007). 지방자치단체 인사의 공정성 연구. *한국인사행정학회보*, 6(1), 163-192.
- 김지한, 김영우, 권우덕. (2010). 리더십이 인사공정성 인식에 미치는 영향에 관한 연구: 공공기관을 대상으로. *한국인사행정학회보*, 9(2), 113-134.
- 김진호. (2016). 청소년지도자의 개인자원과 직무자원, 보수만족이 일몰입과 근무지속의지에 미치는 영향: 직무요구-자원 (JD-R) 모형의 관점에서. *청소년문화포럼*, (46), 7-36.
- 김태룡. (2013). 인적자원관리의 적설성에 관한 연구-5 급 경력경쟁채용 제도를 중심으로. *한국지방자치연구*, 14(4), 123-144.
- 김창길. (2019). 보수의 공정성이 조직신뢰와 직무만족에 미치는 영향 : 5급상당 공무원의 성과급적 연봉제를 중심으로. 목원대학교 박사학위논문.
- 김창길. (2020). 소방공무원의 보수공정성이 조직신뢰와 직무만족에 미치는 영향 연구-소방령 소방공무원의 성과급적 연봉제를 중심으로. *Crisisonomy*, 16(10), 45-59.
- 김호원. (2021). 경찰공무원의 조직공정성과 권력거리 성향이 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구. 계명대학교 박사학위논문.
- 김희철, 김두경, 강영순. (2005). 분배 및 절차공정성의 차별적 효과와 상호작용공정성의 조절효과. *조직과 인사관리연구*, 29(3), 71-97.
- 노종호, 최진욱. (2018). 직무관련 요인이 공무원의 이직의도에 미치는 영향과 직무관련 의사소통의 조절효과. *국가정책연구*, 32(1), 107-137.
- 문지영. (2020). ‘성평등’은 민주주의 문제인가?: 한국 민주주의 담론의 그늘. *사회과학연구*, 28(2), 38-73.
- 박길성. (2007). 한국사회의 세대갈등: 연금과 일자리를 중심으로. *한국사회*, 12(1), 3-25.
- 박미선. (2000). 幼稚園 教師의 職務 滿足度 및 關聯 變人에 關한 研究.

인천대학교 석사학위논문.

- 박미숙. (2009). 교육행정 직의 직무특성, 목표지향성, 학습조직준비도 및 직무만족도의 인과적 관계. 인하대학교 박사학위논문.
- 박상훈. (2021). 예술강사의 특성이 강사효능감과 직무만족도에 미치는 영향 연구. 서경대학교 석사학위논문.
- 박시진, 홍원기. (2018). 승진 영향요인과 직무특성이 공무원 직무만족에 미치는 영향: 중앙부처를 중심으로. *한국인사행정학회보*, 17(1), 141-165.
- 박유나. (2021). 밀레니얼 초등교사의 교사 정체성 형성과정에 관한 질적 연구. 서울대학교 석사학위논문.
- 박인환. (2007). 수도권 치과의료기관 종사자의 직무몰입 및 업무만족에 영향을 미치는 요인. 연세대학교 박사학위논문.
- 박재홍. (2003). 세대 개념에 관한 연구: 코호트적 시각에서. *韓國社會學*, 37(3), 1-23.
- 박재홍. (2005). 한국의 세대문제: 차이와 갈등을 넘어서. *파주: 나남*.
- 박종주, 류지원. (2006). 공무원의 조직공정성 지각이 조직유효성과 행정 서비스 품질에 미치는 영향: 품질에 미치는 영향. *지방정부연구*, 10(1), 25-48.
- 박지영, 원미연, 김석필. (2011). K 항공사 객실승무원의 보수교육과정 만족도가 직무능력에 미치는 영향에 관한 연구. *한국항공경영학회 추계학술발표논문집*, 2011, 239-253.
- 박홍식. (1993). 관료들간의 주관적 거리와 출신지역적 태도의 차이. *한국 행정학보*, 27(2), 295-308.
- 방효국. (2022). 유아교사의 보수에 대한 인식 및 실태와 보수만족이 직무만족도에 미치는 영향. *학습자중심교과교육연구*, 22(18), 483-495.
- 배규환. (2016). 조직공정성 인식이 적응수행에 미치는 영향과 조직냉소주의의 조절효과. *대한경영학회 학술발표대회 발표논문집*,

693-718.

- 배병룡. (2010). 사회적 기업 종사자의 직무 만족: 사회경제적 요인의 영향을 중심으로. *한국정책연구*, 10(2), 155-178.
- 변아영. (2023). MZ세대 직장인의 분배공정성과 절차공정성이 조직몰입에 미치는 영향 : 조직신뢰의 매개효과를 중심으로. *숙명여자대학교 석사학위논문*.
- 성경환, 양성병, 최세연. (2022). 직무순환에 대한 공정성 지각이 직무만족 및 조직유효성에 미치는 영향: 세대유형의 조절효과를 중심으로. *Korea Business Review*, 26(2), 153-177.
- 성남의. (2021). 밀레니얼 세대 공무원의 조직몰입 영향요인에 대한 연구. *서울대학교 석사학위논문*.
- 손재우. (2023). 세대별 보상공정성과 직무자율성이 직무열의에 미치는 영향 : MZ세대와 기성세대 간 비교를 중심으로. *서강대학교 석사학위논문*.
- 신통근. (2003). 중·고 교사의 보수 만족도와 직무 만족도와의 관계. *인천대학교 석사학위논문*.
- 신혜숙. (2008). 내부마케팅이 직무만족 및 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구. *호텔경영학연구*, 17(3), 103-115.
- 안남선. (2003). 초등학교 교사의 직무만족도에 관한 조사연구. *위덕대학교 석사학위논문*.
- 안상태. (2009). 학교장의 변혁적·거래적 리더십이 코치의 셀프 리더십, 직무만족, 조직몰입에 미치는 영향. *부산대학교 박사학위논문*.
- 유수동, 전성훈. (2017). 승진에 대한 공정성 지각이 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구: 안성시 지방공무원의 인식을 중심으로. *한국인사행정학회보*, 16(3), 275-304.
- 유승완, 이찬. (2022). 대기업 사무직 MZ 세대 근로자의 이직의도와 조직공정성, 보상만족, 경력개발지원 및 직무열의의 관계. *기업교육과 인재연구*, 24(4), 1-41.

- 윤기웅, 제갈돈, 김병규. (2017). 사회복지시설 종사자의 보수만족 및 직무스트레스가 직무만족 및 직무몰입에 미치는 영향 분석. *한국행정논집*, 29(1), 141-166.
- 윤성수, 류시원. (2015). 임상간호사의 서번트 리더십과 임파워먼트가 인사공정성과 조직몰입에 미치는 영향. *보건정보통계학회지*, 40(2), 43-55.
- 윤소희, 유미라, 김지선, 김도기. (2019). 초등학교 N세대 교사의 교직생활에 관한 질적 연구. *한국교원교육연구*, 36 (3), 315-341.
- 이광희, 이병진, 박동진, 이영욱. (2010). 조직공정성과 조직시민행동의 관계에 있어서 상사-부하간 교환관계의 역할에 관한 연구. *대한산업경영학회지*, 8(2), 61-77.
- 이사빈, 이수영. (2014). 공직봉사동기와 보수만족도가 경찰 직무만족도에 미치는 영향: 경찰조직 내 사회적 지지의 조절효과를 중심으로. *한국인사행정학회보*, 13(3), 23-55.
- 이상정, 황정하. (2020). 아동그룹홈 종사자의 업무량과 슈퍼비전이 이직의도에 미치는 영향-소진과 직무만족의 매개효과를 중심으로. *한국사회복지학*, 72(1), 9-34.
- 이수연, 김영국. (2022). MZ 세대 서비스종사자의 조직공정성 지각이 조직몰입 및 이직의도에 미치는 영향: 일과 삶의 균형의 조절효과를 중심으로. *관광레저연구*, 34(10), 115-132.
- 이용모. (2011). 공무원 승진제도 인식에 대한 연구: 6 급 이하 공무원을 대상으로. *한국인사행정학회보*, 10(3), 213-238.
- 이원국. (2017). 공직자의 근무지 변경이 생활만족도와 충성도에 미치는 영향. *광운대학교 박사학위논문*.
- 이원우, 조임곤. (2010). 전산직공무원의 직무만족이 조직몰입에 미치는 영향 : 경기도교육청 공무원을 중심으로. *京畿行政論集*, 23, 29-53.
- 이윤경, 이삼열. (2016). 성과관리제도 및 인적자원관리제도에 대한 만족이 정부조직성과 및 공직만족도에 미치는 영향. *한국조직학회보*,

- 12(4), 27-63.
- 이은중. (2019). 공무원 인사공정성이 직무만족을 매개변수로 업무성과에 미치는 영향 : 공직생활 실태조사를 중심으로. 성균관대학교 석사학위논문.
- 이재완, 강혜진. (2018). 워라밸과 삶의 만족: 세대 간 차이를 중심으로. 지방정부연구, 22(3), 267-291.
- 이정, 선서. (2014). 직무소진과 직무만족의 관계: 일의 의미와 업무환경의 중재효과. 한국심리학회지: 상담 및 심리치료, 26(4), 1109-1129.
- 이종법, 이만규. (2005). 보상공정성에 대한 인식이 직유효성에 미치는 영향에 관한 연구. 인적자원관리연구, 12(2), 51-76.
- 이주성. (2022). 공무원의 외재적 동기가 직무만족과 이직의도에 미치는 영향 : 세대 간 차이를 중심으로. 부산대학교 석사학위논문.
- 이진영, 이충기. (2019). 스마트워크 인식이 직무만족과 조직충성도에 미치는 영향: H 여행사 종사원을 중심으로. 호텔관광연구, 21(1), 16-30.
- 이혜자, 권순호. (2011). 요양보호사의 근무환경 특성과 직무스트레스가 직무만족도에 미치는 영향. 노인복지연구, 51, 125-144.
- 이희태. (2015). 지방정부의 성과중심적 인사관리의 공정성이 공무원의 직무만족, 조직몰입, 직무성과에 미치는 영향. 지방정부연구, 19(3).
- 인재만. (2021). 전력공기업의 직무만족과 성과보수가 경영자신뢰에 미치는 영향관계에서의 조직공정성의 매개효과 검증. 벤처창업연구, 16(5), 143-158.
- 임창호. (2016). 경찰관의 조직공정성 인식이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향: 경찰승진을 중심으로. 한국경찰학회보, 18(6), 55-88.
- 임혜빈, & 주혜린. (2022). 성과평가의 공정성 인식이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향: MZ 세대의 조절효과를 중심으로. 지방정부연구, 26(2), 379-403.
- 장수미, 장은하, 정휘경, 김가빈, 박혜경. (2020). 밀레니얼 세대 사회복지

- 사의 일의 의미. *사회복지 실천과 연구*, 17(3), 5-39.
- 제갈돈, 김태형. (2007). 지방공무원의 직무만족과 삶의 만족간의 인과관계에 관한 연구. *지방정부연구*, 11(3), 7-34.
- 정민호. (2023). 평가 공정성 인식이 구성원의 조직몰입 및 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구 : MZ세대 조절효과를 중심으로. 고려대학교 석사학위논문.
- 정여주, 이기숙. (2013). 건강가정사의 조직문화 인식과 직무만족에 관한 연구. *한국가족복지학*, 18(4), 461-484.
- 정윤모, 강영식. (2010). 요양보호사의 직무환경에 따른 직무스트레스와 소진이 직무만족에 미치는 영향. *한국산학기술학회 논문지*, 11(10), 3688-3699.
- 정재화, 강여진. (2007). 공무원의 인사공정성 인식이 혁신적 업무행동에 미친 영향: 중앙부처 공무원의 인식을 중심으로. *한국행정학보*, 41(3), 243-271.
- 조경호. (2007). 공무원 직업만족도 변화와 인사관리 개선방안. *한국거버넌스학회보*, 14(1), 241-260.
- 조소연. (2021). 왜 공직을 떠나려고 할까?: 세대별 이직의도에 관한 연구. *한국정책학회 동계학술발표논문집*, 2021, 1-25.
- 조용수. (1996). 한국의 신세대혁명: 신세대를 알면 21 세기가 보인다. LG 경제연구원.
- 차은성. (2009). 교육행정적 공무원의 직무만족에 관한 실증연구 : 대구광역시를 중심으로. 영남대학교 석사학위논문.
- 최무현, 조창현. (2013). 공무원의 공공봉사동기와 직무태도에 대한 실증적 연구: 직무만족과 조직몰입을 중심으로. *지방정부연구*, 17(1), 343-366.
- 최선미, 김정숙. (2020). 공무원의 삶의 질의 영향요인에 관한 연구: 국가직 여부의 조절효과를 중심으로. *사회과학논집*, 51(1), 183-213.
- 최영일. (2008). 분배공정성 및 절차공정성이 직무만족과 조직몰입에 미

- 치는 영향에 관한 연구 : 공무원을 중심으로. 서울산업대학교 석사학위논문.
- 홍미영, 문경주, 우양호. (2005). 지방공무원의 승진공정성 지각과 만족의 영향요인: 남성공무원과 여성공무원의 비교. *지방정부연구*, 9, 45-69.
- 황춘호, 김성훈. (2019). 대기업 사무직 근로자의 조직몰입과 이직의도에 영향을 미치는 직무만족 요인: 밀레니얼 세대의 특성을 중심으로. *대한경영학회지*, 32(12), 2085-2105.
- 황해익, 주철안, 김병만. (2011). 유아교사의 보수처우만족도가 직무만족도에 미치는 영향. *아동교육*, 20(4), 285-305.
- 공무원연금공단. (2021). 공무원연금주요통계.
<https://www.data.go.kr/data/15054094/fileData.do?recommendDataYn=Y>
- 한국행정연구원(2021). 공직생활실태조사.
https://www.kipa.re.kr/site/kipa/research/selectBaseView.do?seSubjectCode=BIZ017A002&seqNo=BASE_0000000000000672
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). Academic Press.
- Deutsch, M. (1975). Equity, equality, and need: What determines which value will be used as the basis of distributive justice?. *Journal of Social issues*, 31(3), 137-149.
- Eldridge, C., & Palmer, N. (2009). Performance-based payment: some reflections on the discourse, evidence and unanswered questions. *Health policy and planning*, 24(3), 160-166.
- Gilliland, S. W. (1994). Effects of procedural and distributive justice

- on reactions to a selection system. *Journal of applied psychology*, 79(5), 691.
- Greenberg, J. (1983). Object relations in psychoanalytic theory. Harvard University Press.
- Greenberg, J. (1987). Reactions to procedural injustice in payment distributions: Do the means justify the ends?. *Journal of applied psychology*, 72(1), 55.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of management*, 16(2), 399–432.
- Homans, G. C. (1961). The humanities and the social sciences. *American Behavioral Scientist*, 4(8), 3–6.
- Hoppock, R. (1935). Job satisfaction. Citation.
- Kertzer, D. I. (1983). Generation as a sociological problem. *Annual review of sociology*, 9(1), 125–149.
- Leventhal, G. S. (1976). The distribution of rewards and resources in groups and organizations. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 9, pp. 91–131). Academic Press.
- Leventhal, H. (1980). Toward a comprehensive theory of emotion. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 13, pp. 139–207). Academic Press.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of industrial and organizational psychology*.
- Mannheim, K. (1952). The sociological problem of generations. *Essays on the Sociology of Knowledge*, 306, 163–195.
- Ravangard, R., Sajjadnia, Z., & Ansarizade, N. (2013). Study of the effects of perceived organizational justice and its components on organizational commitment of administrative and financial employees of Shiraz University of Medical Sciences general

- hospitals in 2012. *Archives of Pharmacy Practice*, 4(1), 36–43.
- Smith, N. R. (1967). The entrepreneur and his firm: The relationship between type of man and type of company. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship.
- Steers, R., & Porter, L. (1983) Employee commitment to organizations. In R. Steers & L. Porter (Eds.), *Motivation and work behavior* (pp. 218–230). New York: McGraw-Hill.
- Stone-Johnson, C. (2016). Generational identity, educational change, and school leadership. Routledge.
- Strauss, B., & Howe, N. (1991). *Generations: The history of America's future, 1584 to 2069*. William Morrow & Company.
- Thurnher, M. (1974). Goals, values, and life evaluations at the preretirement stage. *Journal of Gerontology*, 29(1), 85–96.
- Wu, L., & Norman, I. J. (2006). An investigation of job satisfaction, organizational commitment and role conflict and ambiguity in a sample of Chinese undergraduate nursing students. *Nurse education today*, 26(4), 304–314.

Abstract

Personnel fairness affects public service satisfaction research on the impact

-Focusing on the generation moderating affect-

Yoonsu Cho

Department of Public Administration

The Graduate School

Seoul National University

Recently, public organizations are experiencing a crisis due to the frequent resignation of the MZ generation and a sharp decline in their preference for stable work.

Therefore, this study determined that the cause of this was due to personnel fairness, set generation as a moderating variable, empirically analyzed it, and tried to find a solution. Through this, we tried to derive and discuss the practical implications for increasing the stability of public office, which has recently emerged, by confirming what kind of difference intergenerational

personnel fairness (remuneration & compensation, promotion) has in public office satisfaction.

This study set the independent variable as personnel fairness and subdivided it into distributive fairness and procedural fairness. Distributive fairness corresponds to the remuneration and compensation items in the questionnaire, and procedural fairness corresponds to promotion. The dependent variable is job satisfaction, and job satisfaction items were also included in public job satisfaction based on previous studies. And the moderating variable was set to generation. For causality between the above variables and the accuracy of the analysis, control variables were set, such as the amount of work and the work environment. In addition, demographic variables were input as control variables, such as gender, marital status, educational background, tenure of service, position, and marital status were included.

As a result of analyzing the effect of personnel fairness on public service satisfaction, all results showed a statistically significant positive (+) direction. This can be judged that remuneration & compensation, and promotion have a significant effect on public service satisfaction.

Next, the moderating effect of generation on the relationship between personnel fairness and satisfaction with public service was analyzed. Generation showed a statistically significant positive (+) effect in the relationship between remuneration & compensation, promotion, and personnel fairness with public service satisfaction.

keywords : satisfaction with public service, personnel fairness,

promotion, wages, compensation, generation

Student Number : 2020-22210