

Effects of MZ Gen Civil Servant's Employee Welfare Satisfaction on the Organizational Effectiveness: Public Service Motivation's Mediator Effect

MZ세대 공무원의 후생복지가 조직효과성에 미치는 영향에서 공공봉사동기의 매개효과를 중심으로

Jin Woo Seo¹, Jong Soo Kang²

서진우¹, 강종수²

¹ Student, Department of Social Welfare, Kangwon National Univ, Republic of Korea,
cpmc0951@gmail.com

² Professor, Department of Social Welfare, Kangwon National Univ, Republic of Korea,
jskang@kangwon.ac.kr

Corresponding author: Jong Soo Kang

Abstract: The Purpose of this study was that analysis about influence of employee welfare satisfaction on organizational effectiveness. Based on the data conducted by the Korea Institute of Public Administration (2020), the analysis was conducted on young civil servants in their 20s and 30s who correspond to the MZ generation. The Conclusion of this study are as follows. First, employee welfare satisfaction have a meaningful influence to organizational commitment and job satisfaction. Second, Public service motivation could be meaningful mediating between dependence variable to independence variable. Third, Public service motivation mediated perfectly between employee welfare satisfaction to organizational citizenship behavior. Based on these results, practice suggestions were made and discuss the limitations of this study.

Keywords: Employee Welfare, Organizational Effectiveness, Civil Servants, MZ Generation, Public Service Motivation

요약: 본 연구는 후생복지 만족도가 조직효과성에 미치는 영향을 분석하기 위하여 목적을 두었다. 연구를 위해 한국행정안전부(2020)에서 조사한 공직생활 실태조사를 기반으로, 젊은 20대 및 30대 MZ세대 공무원을 연구 대상으로 정의하였다. 연구결과로는 첫째, 후생복지 만족도는 조직몰입과 직무만족에 유의한 영향을 주었고, 둘째, 공공봉사동기는 독립변수와 종속변수 사이에서 유의한 매개효과를 보이며, 셋째, 공공봉사동기는 후생복지 만족도와 조직시민행동 사이에서 완전매개효과를 나타냈다. 본 연구결과를 바탕으로 실천적인 함의와 더불어, 한계점을 논의하였다.

핵심어: 후생복지, 조직효과성, 공무원, MZ세대, 공공봉사동기

Received: October 23, 2022; 1st Review Result: December 03, 2022; 2nd Review Result: January 06, 2023
Accepted: January 31, 2023

1. 서론

2019년도부터 직장을 포함한 사회 전반에 MZ세대에 대한 어젠다가 끊임없이 언급되고 있다. MZ세대는 기존의 Millennials세대와 Z세대를 포괄적으로 이르는 단어로써 2022년 현재 기준으로 주로 20, 30대 청년층을 지칭하는 단어로 정착되었다. 다만 원래 세대에 관한 논의는 세대가 사회적으로 이슈화되는 시점마다 다르므로 반드시 당사자적 시각 및 통합적 관점에서 문제 해결을 위한 접근이 요구된다[1].

하나, 베이비부머 세대나 혹은 XY세대와는 다르게 유독 MZ세대만 독보적인 관심을 사회적으로 보이는 경향은 대중매체와 인터넷을 통한 정보의 확장성에 기반한다고 할 수 있다. MZ세대 중 Z세대(Gen Z)는 ‘디지털 원주민(Digital Native)’으로 별도 정의되는데, 2000년대 초반부터 발달한 디지털 환경에 노출되어 살아와서 신기술에 민감하다는 특징이 있다[2]. 이러한 점을 고려하면 장년층부터 노년층까지 인터넷에 대한 접근성이 발전되어 사회 전반적으로 인터넷의 영향권에 있는 현대사회에 디지털 원주민으로서의 영향력을 펼치기 때문으로 사료된다. 달리 보면 이들에 대한 영향력과 정보량에 관한 전과력의 극대화이며, 그렇기에 MZ세대 특유의 이슈화가 이루어진 것이다.

이러한 세대별 구분은 사회뿐만 아니라 조직에서도 여과 없이 나타난다. 조직은 조직마다 특유의 색채에서 비롯되는 조직 구성원들의 개인적 특성이 희석되는 경향이 있다. 그럼에도 불구하고 젊은 청년층들은 기성세대와 조직에서 유달리 갈등을 보이는 경향이 있다. 기성세대와 차별화된 MZ세대만의 다른 업무 가치관과 조직에 대한 태도를 유지하며[3][4], 승진과 같은 인정형 보상보다 삶의 질(Quality of Life)과 일과 삶의 균형(Work and Life Balance)과 같은 것을 중시하는 세대이다[5]. 즉, 침해 받지 않는 개인 고유의 영역(Non-Infringed Personal Area)을 유지하는 것을 선호하는 집단이다. 조직은 조직 구성원의 특성에 부합하도록 HRM(Human Resource Management)을 체계적으로 진행할 필요가 있지만 한국사회는 유독 세대에 관한 HRM은 보수적인 경향을 보인다. 이는 위계적 문화가 대표적으로 고정되어 온 한국 조직 고유의 특성에서 기인하는 단점으로 보는 것이 합리적일 것이다.

조직 중에서도 위계적 문화와 더불어 경직성(Rigidity)이 가장 강력한 조직은 공직조직이다. 조직구조와 관련해 공식화 같은 표준 업무처리 지침에 대한 공식적인 기준에 국한되어 조직을 움직이는 관료제(Bureaucracy)적 성격을 지니기 때문이다. 따라서 변화에 가장 둔감하고 보수적인 경향이 짙다. 그러나 이러한 공직 조직에서도 MZ세대의 문제점이 노정되기 시작된 것은 이러한 보수적인 공직조직에서도 세대 간의 변혁적인 움직임이 수반될 필요성을 시사하는 것이며, 이를 통해 조직효과성을 개선할 타당성이 제시된다는 것이다. MZ세대는 관료제적인 공직에 진출해도 그 세대의 특성에 맞게 행동한다[6].

MZ세대와 같이 세대 간 연구는 조직보다는 경영이나 소비자 특성에 다른 연구 경향으로 더 많이 진행되는 것이 현재의 연구 동향이다. 그렇기에 조직에서 젊은 세대의 조직효과성에 관련한 연구는 미진한 실정이다. MZ세대의 경우 개인 고유의 침해 받지 않는 영역을 보장해주는 것과 같은 조직 내 상이한 특성은 특히 조직효과성에서의 영향 여부에 대한 논의로 파생될 수 있다는 점에서 결코 가벼운 주제는 아닐 것이다. 침해 받지 않는 개인 고유의 영역을 조직에서 보장한다는 점은 후생복지(Employee Benefits)의 외재적 보상(Extrinsic Rewards) 차원에서 논의될 수 있다. 후생복지와 조직효과성의 관계 및 영향에 관한 연구는 국내에서 일부 수행되었으나 미진한 수준이고, 특히 세대를

고려한 연구는 전무한 실정이다.

본 연구는 MZ세대와 같은 젊은 청년층 공무원의 후생복지만족도가 조직효과성에 미치는 영향을 살펴보고, 이러한 관계에서 공공봉사동기(Public Service Motivation)의 매개효과를 검증하고자 한다. 이를 통해서 외재적 보상이 조직효과성에 미치는 영향을 젊은 공무원 세대에서도 통용되는가에 대해 검증하며, 공공봉사동기를 통한 직·간접효과를 분석하고자 한다. 이러한 논의는 MZ세대의 외재적 보상 관련 논의를 진척시킬 것이라는 점에서 의의가 있을 것이다.

2. 이론적 배경

2.1 MZ세대와 조직효과성

조직이 세대별 인적관리에 용이하도록 변화하는 것에 대단히 보수적인 것과는 별개로 세대 구분을 통한 조직 내의 효과성 변수를 연구한 경우는 일부 수행되었다. 세대별 HRD 분야의 연구는 2001년부터 시작되어 2016~2019년에 다수 진행되었다[7]. HRD가 조직효과성을 의미하는 것은 아니지만 선행연구는 HRD(Human Resource Development)가 조직몰입이나 조직시민행동과 같은 조직유효성에 긍정적인 영향을 미친다는 근거를 뒷받침하고 있다[8][9].

세대가 조직의 인적자원관리 차원에서 중요한 점은 시간적 흐름에 따라 필연적으로 등장할 수밖에 없는 새로운 집단이라는 점이다. 그러므로 필수불가결하며 또한 조직이 유지되기 위해서는 새로운 세대의 입사가 순환 과정으로 순조롭게 기능해야 한다. 특히 공직은 정년제도로 인해 세대 간 대비 효과와 순환 과정이 더욱 두드러진다. 현재 90년대생이 공무원으로 입사하였고, 그들이 현재 조직을 주류로 이끌고 있다. 세대의 정의인 ‘역사적·사회적 사건을 공유한 집단’이라는 점을 고려한다면, 이들만을 위한 조직의 내부적인 개혁은 필수적이다. 실제로 선행연구는 젊은 세대의 특성에 합치되도록 조직의 내부 프로세스를 개편할 필요가 있음을 지적하고 있다[10][11].

MZ세대의 주요 특징으로 첫째, 이들은 경쟁에서 살아온 세대이며, 개인주의적 성향에 노출된 세대이므로 기성세대 대비 공정성에 대한 민감도가 매우 높다[12]. 실제로 국내에서 MZ세대의 특성에 관한 연구는 대부분 공정성 차원에서 시작되었다.

둘째, 삶의 질과 워라벨 같이 개인적으로 물리적·정신적 공간을 확보하고자 하는 욕구가 높다[13]. 복잡한 인간관계와 의미 없는 야근, 상사로 인한 일과 삶의 불균형 등에서 기인한 모든 것에 부정적인 세대이다.

마지막으로, 자신이 무엇을 하고 있는지에 대한 인정을 통해 적극적으로 업무에 참여한다는 점, 즉 업무와 관련해 인정받기를 원한다[14].

이러한 MZ세대의 연구적 특징은 첫째, MZ세대의 등장과 함께 이들이 조직에서 내비치는 경향에 대한 연구가 현재까지 국내외에서 미진하다는 사실과 둘째, 세대에 관한 연구가 진척되었음에도 불구하고 한국 조직 특유의 보수성과 관료제적 성격으로 인해서 변화에 둔감하다는 사실 그리고 이러한 점은 특히 공직조직에서 두드러진다고 할 수 있다. MZ세대라고 하여 기성세대보다 반드시 조직효과성에 관해 보이는 적극성은 일정 부분 차이가 날 수밖에 없다. 세대는 기본적으로 역사적 및 사회적으로 구분되기 때문에 이들이 겪어온 환경에 따라 업무 가치관과 태도가 다를 수밖에 없다. 그럼에도 세대 차이를 이해함으로써 채용·유지·승진·의사소통·조직 내 갈등 관리와 같은 기대효과를 도모할 수 있을 것이다[15]. 또한 이상의 배경과 부합하여, 본 연구에서는

조직효과성 변수로 조직몰입, 직무만족, 조직시민행동을 거론하였다. 조직효과성을 이론적으로 다루는 선행연구는 직무만족, 조직몰입을 조직효과성의 유의한 변수로써 사용한다[16]. 이를 고려해 젊은 공무원 세대가 현재 공직의 직무에 만족하고 있는지, 국가라는 조직에 몰입할 수 있는지에 대해 검증할 필요가 있음을 시사한다. 아울러 이에 국한되지 않고 젊은 세대들이 공직 내에서 적극적이고 자발적인 행위를 취하고 있는지에 관한 것, 즉 조직시민행동까지 실증적으로 검증하는 것에 의의를 두고자 한다.

2.2 후생복지

후생복지란 행정 능률 향상 및 업무에 충실할 수 있도록 돕는 것으로[17], 「공무원 후생복지에 관한 규정」에 규정되어 있다. 민간기업에서는 기업복지(Corporate Welfare), 부가급여(Fringe Benefit) 등이 사용되나 일반적으로는 복리후생(Employee Benefits)으로 정의된다. 후생복지는 2005년부터 중앙부처에서, 2006년부터 지자체에서 자율적으로 도입하기 시작하여 현재는 공무원 개개인이 맞춤형으로 사용할 수 있도록 맞춤형 복지제도를 우선적으로 운영하고 있다. 이외에 별도로 상담, 자녀관리, 본인 가족 간병, 근무조건 및 공무원 단체 활동에 관한 지원까지 포괄적으로 보장하는 복지제도이다.

맞춤형 복지제도가 안착된 이후 후생복지에 관한 연구는 현저히 그 빈도가 감소하고 있다. 맞춤형 혹은 선택적 복지제도가 안착되기 시작하는 2005년 전후로 그 빈도가 유달리 감소하였으며, 국내에서 공무원 후생복지에 대해 논한 연구는 오상석[18]의 연구 이후 찾아보기 어렵다. 해당 연구에서는 후생복지를 포함한 외재적 보상은 젊은 공무원 세대에 유의미한 조절효과를 보이며, 젊은 세대가 기성세대보다 더욱 민감하게 받아들이는 것으로 나타났다. 이는 2005년 이후 기성세대를 중심으로 안착된 후생복지가 공직 내 젊은 세대의 조직효과성을 증진할 수 있는 가능성을 노출한다. 후생복지라는 외재적 보상 관점에서 젊은 세대에 대한 조직 내 개편의 가능성과 더불어 이들의 관계를 간명하게 한다.

이와 같은 답론은 조직효과성과 후생복지는 젊은 세대에서도 유의미한 관계가 있음을 선행연구에서 지지하고 있음을 알 수 있다. 이러한 배경하에 MZ세대의 후생복지만족도가 조직효과성에 영향을 미치는지에 대해 실증적으로 검증하고자 한다.

2.3 공공봉사동기

공공봉사동기(Public Service Motivation)는 기본적으로 사리사욕이 아닌 공익 및 공공가치를 추구함과 동시에 국가와 국민을 위해 의미 있는 봉사를 하려는 개인적 성향을 의미한다[19]. 공공봉사동기는 개인효용의 극대화에 기반한 3가지 차원으로 구성되는데[20], 개인효용의 극대화에 바탕을 둔 합리적인 차원, 사회적 정황에 관한 감정을 기반으로 대응하고자 하는 정서적 차원, 사회 및 조직의 규범을 따르려는 노력에 의한 규범적 차원이다.

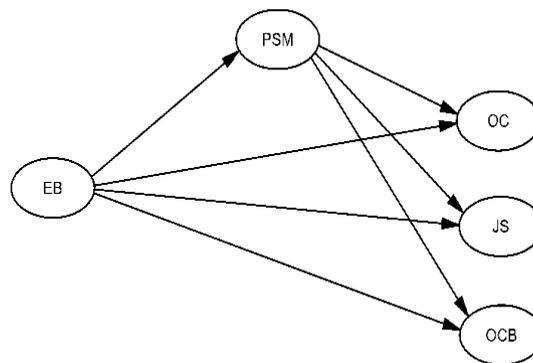
공공봉사동기가 개인이나 조직성과에 영향을 규명하는 주요한 요인이라는 연구는 국내외를 막론하고 다수 진행되었다[21]. 본 연구에서 설정한 조직효과성 변수인 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동에 대해서 살펴보면, 대부분의 선행연구들은 조직효과성 변수 모두에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 직무만족[22][23], 조직몰입[24], 조직시민행동[25] 등이다. 이러한 논의는 공공봉사동기가 조직효과성에 관한 유의미한 변수로써 작용하고 있음을 지지한다고 할 수 있다.

그러나 후생복지와 공공봉사동기를 직접적으로 다룬 연구는 찾아보기 어렵다. 후생복지는 외재적 보상, 공공봉사동기는 내재적 동기에 해당하고, 외재적 보상에 의한 만족도가 공공봉사동기에 긍정적인 영향을 미치는 선행연구에서는 공공봉사동기의 충족에 대한 전제 조건이 외적 보상 만족이라는 가능성을 연구한 바가 있다[26]. 다만, 보상과 내재적 동기와의 부정적인 영향 관계를 주장한 바도 있어[27] 이러한 연구 결과는 기본적으로 외재적 보상은 공공봉사동기에 부정적인 관계만으로 설명되지 않는다는 점이며, 선행연구 간 그 관계의 방향성이 일치하지 않는다. 따라서 후생복지라는 외재적 보상이 공공봉사동기라는 내재적 동기 사이에서 어떠한 방향으로 매개하는지에 대해서 실증적으로 모색하고자 한다.

3. 연구방법

3.1 연구모형

본 연구의 연구모형은 다음 [그림 1]과 같이, 독립변수인 후생복지만족도는 공무원 개인이 느끼는 조직의 후생복지에 대한 만족도 정도이고, 종속변수인 조직효과성 변수는 조직몰입, 직무만족, 조직시민행동으로 측정하였으며, 매개변수는 공공봉사동기를 설정하였다.



[그림 1] 연구 모형

[Fig. 1] Research Model

3.2 연구가설

연구모형을 기반으로 도출된 가설은 다음과 같다.

- H1. 후생복지만족도는 조직효과성 변수에 유의미한 영향을 미칠 것이다.
- H1-1. 후생복지만족도는 조직몰입에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다.
- H1-2. 후생복지만족도는 직무만족에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다.
- H1-3. 후생복지만족도는 조직시민행동에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다.
- H2. 후생복지만족도는 공공봉사동기에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다.
- H3. 공공봉사동기는 후생복지만족도와 조직효과성을 매개할 것이다.
- H3-1. 공공봉사동기는 후생복지만족도와 조직몰입을 매개할 것이다.
- H3-2. 공공봉사동기는 후생복지만족도와 직무만족을 매개할 것이다.

H3-3. 공공봉사동기는 후생복지만족도와 조직시민행동을 매개할 것이다.

3.3 연구 데이터

본 연구는 한국행정연구원(2020)의 공직생활 실태조사 데이터를 분석하였다. 이 데이터는 제주도를 포함한 전국의 공무원을 대상으로 실시된 것으로, 이 중에서 MZ세대는 현 젊은 청년층이라는 정의에 부합하도록 20·30대 1,651명을 케이스 선택하여 분석하였다. 원자료는 연령 기입식이 아니라 10년 단위로 범주화되어 있어 부득이 20대와 30대를 한 범주로 계산하였으며, 40대와 50대 이상은 기성세대로 분류하여 제거하였다.

3.4 측정 도구

탐색적 요인분석과 내적 일관성 검사를 통해 타당도 및 신뢰도를 검증하였으며, 그 결과 본 연구에 사용된 척도는 모두 신뢰도와 타당도를 갖춘 것으로 확인되었다. 독립변수인 후생복지만족도(Cronbach's $\alpha=.751$)는 요인분석을 통해 요인 적재량이 낮은 3번 문항을 제외한 2개 문항으로 측정하였다. 다음으로 매개변수인 공공봉사동기($\alpha=.868$)는 6개 문항을 사용하였다. 다음으로 조직몰입($\alpha=.840$) 4개 문항, 직무만족($\alpha=.858$) 4개 문항, 조직시민행동($\alpha=.731$) 3개 문항을 사용하였다. 각 변수는 단일차원(Single-Dimension)으로 측정되었다.

3.5 자료의 분석방법

자료분석은 SPSS Win 26.0 및 AMOS 7.0를 사용하였으며, 다음과 같은 분석 방법을 진행하였다. 첫째, 조사 대상자들의 특성 파악을 위해 빈도분석 및 기술통계 분석을 실시하였고, 둘째, 탐색적 및 확인적 요인분석을 실시하여 타당도를 검증하였다. 셋째, 내적 일관성 검사를 통해 Cronbach's α 신뢰도를 검증하였고, 마지막으로 구조방정식모형분석을 통해 연구가설을 검증하였다.

4. 분석결과

4.1 조사 대상자의 인구통계학적 특성

조사 대상자의 인구통계학적 특징을 살펴보면 다음 [표 1]에서 보는 바와 같이, 남성이 777명(47.1%), 여성 874명(52.9%)이며, 연령은 20대 323명(19.6%), 30대 1,328명(80.4%)으로 나타났다. 혼인 여부는 결혼 676명(40.9%), 미혼 975명(59.1%)이다. 학력은 대학(4년제) 졸업이 가장 많은 1,411명(85.5%)이며, 재직기간은 대부분 5년 이하(824명, 49.9%)이다.

[표 1] 인구통계학적 특징

[Table 1] Demographic Characteristics

구 분		빈도(명)	비율(%)
성별	남성	777	47.1
	여성	874	52.9

연령	20대	323	19.6
	30대	1328	80.4
혼인 여부	배우자 있음	676	40.9
	배우자 없음	975	59.1
학력	전문대 졸업 이하	112	6.8
	대학(4년제) 졸업	1411	85.5
	석사 졸업 이상	128	7.8
직급	5급 이상	236	14.3
	6~7급	988	59.8
	8~9급	427	25.9
재직기간	5년 이하	824	49.9
	6~10년	593	35.9
	11년 이상	234	14.2

4.2 CFA 검증

연구모형이 주어진 자료와 부합하는지를 알아보기 위해 모형 적합도를 검증하였으며, 이는 확인적 요인분석(CFA)을 통해 실시되었다. 분석 결과 [표 2]와 같이 NFI=.923, TLI=.918, CFI=.932 그리고 RMSEA(CI=10%)=.065로 나타나 적합한 모형임이 확인되었다.

[표 2] CFA 분석 결과

[Table 2] CFA Analysis Result

모형 적합도	NFI	TLI	CFI	RMSEA(CI = 10%)
연구모형	.923	.918	.932	.065

4.3 가설 검증 결과

본 연구의 대립가설을 채택할 수 있다고 판단되는 $C.R(t) > 1.96$, $p < .05$ 의 조건에 합치하여 연구 가설을 검증하였다. 분석 결과 [표 3]과 같이 후생복지만족도가 조직효과성에 미치는 영향은 조직시민행동(.015, $C.R=.488$, $p > .05$)은 귀무가설을 채택함으로써 연구가설은 기각되었다. 다만, 조직효과성 변수인 조직몰입(.171, $C.R=6.247$, $p < .001$), 직무만족(.087, $C.R=3.262$, $p < .01$)은 유의미한 경로를 보여주는 것으로 나타났다. 다음으로 매개변수인 공공봉사동기의 경우 독립변수로 인해 .296($C.R=9.051$, $p < .001$)만큼 설명되고 있었다. 이는 후생복지만족도가 공공봉사동기에 정(+)적인 영향을 주고 있음을 알 수 있다.

다음으로 조직효과성 사이에서 공공봉사동기의 매개효과를 검증하기 위한 Bootstrap 방법을 사용하여 검증하였으며, 공공봉사동기는 조직몰입, 직무만족 및 조직시민행동 간에 유의미한 매개 경로를 보이고 있는 것으로 나타났다. 이러한 결과에서 주목할 것은 조직시민행동으로의 경로계수가 유의한 것으로, 기존의 후생복지만족도는 MZ세대 공무원의 조직시민행동에 유의한 영향을 주지 못했으나, 공공봉사동기가 이러한 관계에서 완전 매개 역할을 하고 있는 것으로 검증되었다. 관련 논의는 결론 및 논의에서 논하고자 한다.

[표 3] 구조방정식 검증 결과

[Table 3] SEM(Structural Equation Modeling) Result

경로		Direct	Indirect	Total	C.R(t)	가설
후생복지 →	공공봉사동기	.296***	-	.296***	9.051	채택
후생복지 →	조직시민행동	.015	.151**	.166**	.488	부분 채택
후생복지 →	조직몰입	.171***	.187**	.358***	6.247	채택
후생복지 →	직무만족	.087**	.188**	.275**	3.262	채택
공공봉사동기 →	조직몰입	.631***	-	.631***	18.995	채택
공공봉사동기 →	직무만족	.636***	-	.636***	21.577	채택
공공봉사동기 →	조직시민행동	.510***	-	.510***	14.464	채택

5. 결론 및 논의

우리나라 조직관리에서 세대 특성을 고려한 조직의 운영 방침 변경은 다소 보수적이며, 아울러 공직조직은 공공부문 특유의 경직성으로 인해 더욱 보수적인 실정이다. 세대를 이해하려는 시도가 전혀 없던 것은 아니지만 세대에 대한 근본적인 관점에 대한 접근은 매우 적용하기 어려웠다. 따라서 본 연구는 한국의 공직조직의 경직성에서 이탈한 MZ세대의 조직효과성을 후생복지만족도와 같은 조직 내부의 외재적 보상으로 달성할 수 있는지를 실증적으로 검증하였다.

본 연구에서 후생복지 제공이 공직 내 젊은 세대의 유의미한 조직효과성 증진이라는 실증적인 결과를 검증한 것은 선행연구에서 밝혀지지 않은 결과이다. 이러한 조직효과성 관계에서 공공봉사동기의 매개효과를 검증함으로써 조직시민행동이라는 젊은 세대의 자발적인 조직 행동을 유발할 수 있다는 점에서도 의의가 있다고 할 수 있다.

연구결과를 종합, 논의하면 첫째, MZ세대의 후생복지만족도는 공공봉사동기, 조직몰입 및 직무만족에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 젊은 공무원이 체감하는 후생복지 만족도가 높을수록 공공봉사동기, 직무만족, 조직몰입의 정도도 긍정적으로 체감한다는 것이며, 조직시민행동에는 유의한 영향이 나타나지 않았다.

둘째, MZ세대의 후생복지만족도와 조직효과성 변수 간에 공공봉사동기는 유의미한 매개역할을 하는 것으로 나타났다.

마지막으로 후생복지만족도와 조직시민행동 사이에서 공공봉사동기는 완전 매개역할을 하고 있었다. 이러한 연구는 선행연구와 대체로 일치하는 것으로 다만, 세대로 구분하여 접근했다는 점에서 차별화될 수 있다[28][29].

연구 결과를 바탕으로 실천적 함의를 제언하면, 공무원에게 후생복지가 직무만족, 조직몰입과 같은 조직효과성 증진의 측면에서는 매력적인 제도이긴 하지만, 자체만으로 공무원 개개인에게 할당된 업무 이상을 이끌어낼 수 있는 동기로 작용하기는 어려운 것으로 보인다. 이는 복리후생과 같은 복지적 요인은 「공무원 후생복지에 관한 규정」에 근거하여 조직구성원에게 제공되어야 하는 것이 당연하다고 여기기 때문으로 보인다. 그러므로 적절한 자발적 행동을 유발하는 직접적인 요인은 아니라는 점이다.

다만 이러한 관계에서 공공봉사동기와 같이 자신이 현재 무엇을 하고 있는지, 어떠한 가치관과 동기에서 이 일을 하고 있는지 직업적 정체성을 젊은 공무원 세대에게 하여금 제고할 수 있도록 조직 내 동기 유발 방안을 마련한다면, 공무원 개개인에게 할당된

업무 이상의 자발성을 유도할 수 있다고 할 수 있다. 공직의 업무 프로세스는 높은 공식화가 전제되어 있으므로 공무원 개개인의 자발성보다는 공식적인 업무수행 체계를 선호한다는 특성을 고려하면 새로운 접근 방식이 될 수 있을 것이다. 그러나 그동안 공공봉사동기 연구는 공공부문에서 다수 수행되어 왔으나, 실천적 제언으로 이루어진 것이 어렵다는 비판이 있다[30]. 이는 공공봉사동기를 실제로 조직 내에서 어떻게 구현하는가와 관련해 실천적인 연구가 진척되지 않은 점에서 비롯되는 것으로 보인다. 신공공관리론(New Public Management)에 기인한 공공부문 혁신과 더불어 개정된 국가공무원법에는 공공봉사동기가 공무원이 가져야 할 9가지 덕목 중 확실하게 제시되어 있다. 후속 논의에서는 이러한 점을 참고하여 진행되어야 할 것이다.

또한, 현재의 공무원들은 맞춤형 복지제도가 도입된 시점인 2005년 이후 약 17년이 흐른 시점이다. 맞춤형 복지제도가 이러한 기간 동안 운영되어 왔음에도 본 연구에서 MZ세대의 후생복지만족도는 중간값 이하인 2.78(MD=.88)로 나타났다. 이는 현 맞춤형 복지제도가 기성세대의 구조에 의해 설정되어 MZ세대가 체감하는 만족도는 낮은 것으로 판단된다. 곧 이들의 특성에 맞게 개선할 논의점이 시사된다. 후생복지에 대한 예산안은 국민의 세금으로 집행되는 것이므로 사회적인 합의가 필요한 것은 당연하지만 이미 MZ세대와 같은 조직 내 세대 갈등이 부상하는 현재까지 논의가 지지부진한 점은 바람직하지 않다.

그럼에도 본 연구는 다음과 같은 한계점이 있다. 첫째, 패널 데이터의 특성상 변수의 하위 구성요인들을 상세히 규명하지 못하였고, 둘째, 단년도 자료를 분석하였으며, 그리고 MZ세대에 관한 범주의 타당성에 다툼의 소지가 있다.

References

- [1] S. J. Hwang, Population Aging and Generational Conflict: Intergenerational Equity over Resource Allocation, *Journal of Social Science*, (2022), Vol.33, No.2, pp.149-172.
DOI: <http://dx.doi.org/10.16881/jss.2022.04.33.2.149>
- [2] A. Y. Choi, A Study on the Objectives of Communication Design Education for the Generation Z, *Journal of the Korean Society of Design Culture*, (2015), Vol.21, No.3, pp.675-683.
- [3] J. G. Harber, Generations in the Workplace: Similarities and Differences, East Tennessee State University, Doctoral Dissertation, (2012)
Available from: <https://dc.etsu.edu/etd/1255/>
- [4] J. I. Kim, Perceived (In)Justice and Response Behavior of Civil Servants of MZ Generation Using Farrell Model: Comparative Study of MZ Generation and Older Generation Civil Servants, *The Korean Journal of Public Administration*, (2021), Vol.30, No.4, pp.141-175.
DOI: <https://doi.org/10.22897/kipajn.2021.30.4.005>
- [5] M. K. Park, Priority Analysis and Policy Implications of Policies to Cope with Low Fertility: Policy Needs of MZ generation, *The Journal of Korean Policy Studies*, (2022), Vol.22, No.1, pp.33-54.
DOI: <https://doi.org/10.46330/jkps.2022.3.22.1.33>
- [6] C. W. Moon, J. Y. Lee, The Impact of the MZ Generation Public officials on Organizational Commitment: Focusing on the Moderating effect of Telecommuting and the Childcare burden, *The Journal of Convergence Society and Public Policy*, (2022), Vol.16. No.2. pp.31-80.
DOI: <http://dx.doi.org/10.37582/CSPP.2022.16.2.31>
- [7] J. H. Kim, H. Y. Jang, Research Trends and the Implications of Generation Related Studies in the Field of Human Resource Development, *Journal of Competency Development & Learning*, (2020), Vol.15, No.2, pp.25-57.

DOI: <https://doi.org/10.21329/khrd.2020.15.2.25>

- [8] G. S. Nam, M. W. Kang, Relationship Between Human Resource Management of Security Company, Organizational Commitment, Job Satisfaction and Innovation Behavior, *Korean Journal of Convergence Science*, (2015), Vol.4, No.2, pp.71-84.
DOI: <https://doi.org/10.24826/KOSSCOM.4.2.5>
- [9]. Y. H. Kim, A Study on the Effects of Strategic Human Resource Management on Organizational Citizenship Behavior : Focusing on the Mediating Effects of Shared Value , Job Satisfaction, Organizational Commitment, *Korean Review of Organizational Studies*, (2016), Vol.13, No.1, pp.1-32.
DOI: <http://dx.doi.org/10.21484/kros.2016.4.30.1>
- [10] C. H. Hwang, S. H. Kim, The Effects of Job Satisfaction on Organizational Commitment and Turnover Intention among Millennial Office Workers in a Large Corporation, *Korean Journal of Business Administration*, (2019), Vol.32, No.12, pp.2085-2105.
DOI: <https://doi.org/10.18032/kaaba.2019.32.12.2085>
- [11] Y. G. Kim, J. S. Kang, A Study of the Effect of Korean Organizational Culture on Generational Conflicts in the Fire Service Agency, *Korean Journal of Public Administration*, (2016), Vol.54, No.2, pp.233-264.
- [12] T. K. Goh, H. J. Lim, J. H. Wang, D. U. Choi, C. S. Lee, Generational Culture and Organizational Culture: Focusing on Work Satisfaction and Cultural Differences between Generations in the Korean Businesses, *Korean Journal of Cultural Sociology*, (2021), Vol.29, No.2, pp.39-96.
DOI: <https://doi.org/10.17328/kjcs.2021.29.2.002>
- [13] H. J. Lee, G. C. Yu, Work-Life Balance of Generation Y : The Meaning and the Role in View of Generational Work Value, *Quarterly Journal of Labor Policy*, (2013), Vol.13, No.4, pp.1-31.
DOI: <https://doi.org/10.22914/jlp.2013.13.4.001>
- [14] S. Gaidhani, L. Arora, B. K. Sharma, Understanding the attitude of generation Z towards workplace, *International Journal of Management Technology and Engineering*, (2019), Vol.9, No.1, pp.2804-2812.
Available from: <https://www.researchgate.net/publication/331346456>
- [15] J. S. Jones, S. R. Murray, S. R. Tapp, Generational differences in the workplace, *The Journal of Business Diversity*, (2018), Vol.18, No.2, pp.88-97.
DOI: <https://doi.org/10.33423/jbd.v18i2.528>
- [16] Chang. Ho. Lim, The Impact of Police Officers' Perceived Organizational Reputation on Organizational Effectiveness : Organizational Commitment, Organizational Citizen Behavior, Job Satisfaction, *Journal of Korean Public Police and Security Studies*, (2017), Vol.14, No.2, pp.123-148.
DOI: <https://10.25023/kapsa.14.2.201708.123>
- [17] K. H. Jo, Government Employees' Welfare Satisfaction and Productivity, *Korean Public Personnel Administration Review*, (2009), Vol.8, No.3, pp.219-241.
- [18] S. S. Oh, The Relationship between the Intergenerational Differences and Organizational Commitment : Focused on the Moderating Effect of External Reward, *Quarterly Journal of Labor Policy*, (2019), Vol.19, No.3, pp.163-190.
DOI: <https://doi.org/10.22914/jlp.2019.19.3.006>
- [19] S. M. Kim, Public Service Motivation Research in Korea: Achievements and Future Directions, *Journal of Governmental Studies*, (2018), Vol.24, No.3, pp.43-112.
DOI: <https://doi.org/10.19067/jgs.2018.24.3.43>
- [20] T. H. Kim, J. H. Roh, A Study of the Impact of Public Service Motivation on Innovative Behavior of Organizational Members, *Korean Institute of Public Affairs*, (2010), Vol.48, No.3, pp.143-168.
- [21] L. E. Paarlberg, B. Lavigna, Transformational leadership and public service motivation: Driving individual and organizational performance, *Public administration review*, (2010), Vol.70, No.5, pp.710-718.
DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2010.02199.x>
- [22] H. Y. Lee, The effects of public service motivation (PSM) and job motivation on job satisfaction of employees working for state-owned enterprises and quasi-governmental organizations in Korea: Moderating effects of agency type and mediating effects of perceptions of effort-reward fairness, *Korean Public Administration Review*, (2017), Vol.51, No.2,

pp.349-388.

DOI: <https://doi.org/10.18333/KPAR.51.2.349>

- [23] J. S. Kim, K. C. Ahn, A Study on Effectiveness of Government Employees Pension, Salaries and Public Service Motivation on Job Satisfaction, *Korean Journal of Local Government & Administration Studies*, (2016), Vol.30, No.2, pp.279-299.
DOI: <https://doi.org/10.18398/kjlgas.2016.30.2.279>
- [24] S. Y. Lee, N. B. Choi, The Effects of Public Service Motivation on Organizational Commitment: Focusing on the Moderating Effects of Job Characteristics, *The Korean Journal of Public Administration*, (2016), Vol.25, No.1, pp.169-200.
- [25] D. Y. Go, G. M. Kim, The Effects of Public Service Motivation on Turnover Intention: Moderation of Transactional and Authentic Leadership, *Korean Public Personnel Administration Review*, (2021), Vol.20, No.1, pp.91-118.
DOI: <https://doi.org/10.53865/KSPA.2021.08.32.2.169>
- [26] T. H. Kim, Effects of Reward Preference and Satisfaction on Public Service Motivation, *The Korean Journal of Public Administration*, (2019), Vol.28, No.1, pp.177-211.
DOI: <https://doi.org/10.22897/kipajn.2019.28.1.007>
- [27] N. Bellé, E. Ongaro, NPM, administrative reforms and public service motivation: Improving the dialogue between research agendas, *International Review of Administrative Sciences*, (2014), Vol.80, No.2, pp.382-400.
DOI: <http://doi.org/10.1177/0020852313514523>
- [28] Y. G. Lee, The Impact of Police Officer's Public Service Motivation on Organization Performance, *Korean Police Studies Association*, (2014), Vol.13, No.3, pp.211-238.
- [29] J. S. Kang, H. S. Yim, The Impact of Public Service Motivation on Government Employees' Organizational Citizenship Behavior: Focusing on the Mediating Effects of Job Satisfaction and Organizational Commitment and the Moderating Effect of Job Autonomy, *Korean Public Administration Quarterly*, (2020), Vol.32, No.3, pp.503-534.
DOI: <http://dx.doi.org/10.21888/KPAQ.2020.09.32.3.503>
- [30] A. Ritz, G. A. Brewer, O. Neumann, Public service motivation: A systematic literature review and outlook, *Public Administration Review*, (2016), Vol.76, No.3, pp.414-426.
DOI: <https://doi.org/10.1111/puar.12505>