

연구논문

서번트리더십과 조직공정성이 MZ세대 공무원의 직무몰입 및
조직몰입에 미치는 영향:
공공봉사동기 매개효과와 세대 간 다중집단분석을 중심으로*

김 성 업**
이 지 안***
유 정 환****
박 성 민*****

- I. 서론
- II. 이론적 배경
- III. 연구모형
- IV. 분석결과
- V. 결론

〈요약〉

본 연구는 직무와 조직에 몰입하는 것이 공직에 이탈하는 현상과 공공조직의 개인과 조직, 공직사회에 모두 바람직한 결과를 가져올 것이라는 가설에 기인한다. 공무원 개인의 직무태도인 직무몰입과 조직몰입에 영향을 줄 수 있는 선행변수로 MZ세대가 선호하는 가치관이 담겨져 있는 서번트리더십과 조직공정성(절차공정성, 분배공정성)을 주목하였다. 또한, 공직 본연의 내재적 동기인 공공봉사동기가 이러한 변수들을 매개하는지 검증하고자 하였다. 전체 공무원을 대상으로, MZ공무원과 비MZ공무원 간 다중집단 분석 등의 주요 검증은 구조방정식 모형과 다중집단분석을 활용하였다. 분석 결과, 서번트리더십과 분배공정성은 직무몰입, 조직몰입, 공공봉사동기에 직접적인 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 절차공정성은 직무몰입을 제외한 조직몰입, 공공봉사동기에 직접적인 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 다중집단분석 결과, MZ세대에 있어서 비MZ세대보다 서번트리더십과 분배공정성이 직무몰입, 조직몰입 제고에 더 효과적인 것으로 검증되었다.

[주제어: 서번트리더십, 조직공정성, 직무몰입, 조직몰입, MZ세대]

* 본 논문은 교육부 및 한국연구재단의 BK21FOUR 「공감과 혁신을 위한 플랫폼 거버넌스 교육 연구단」에서 지원을 받아 수행된 연구임(관리번호 4199990114294).

** 제1저자, Indiana University, Bloomington 석사과정(sk171@iu.edu)

*** 제2저자, 성균관대학교 국정전문대학원 석사과정(buzzi1010@skku.edu)

**** 제3저자, 성균관대학교 국정전문대학원 석사과정(jryu@skku.edu)

***** 교신저자, 성균관대학교 행정학과 교수(sm28386@skku.edu)

1. 서론

공무원, 공직에 대한 인식이 변화하고 있다. 통계청에 따르면, 2007년부터 2021년까지 청소년 및 취업준비생에게 가장 근무하고 싶은 직업이었지만 15년만에 대기업에 가장 근무하고 싶은 직장 1위를 내주었다. 공무원의 인기 하락 현상은 최근 5년간 9급 공무원 공채 경쟁률이 2018년 41대1, 2019년 39.2대1, 2020년 37.2대1, 2021년 35대1 등 계속 하락하고 있는 점에서 나타난다. 또한, 공무원연금공단 통계에 따르면, 재직 연수 3년 이하 공무원 퇴직자는 2017년 4천 712명, 2018년 5천 166명, 2019년 6천 147명, 2020년 8천 442명으로 계속 증가하는 추세이며, 1년 미만인 초임 공무원의 퇴직도 2018년 951명, 2019년 1천 769명, 2020년 1천 610명으로 증가하는 추세이다. 9급 공채 공무원 시험 합격생의 절반이상이 공무원 수험 기간이 1년이상 2년미만이라는 점에서 준비 기간보다 적은 기간을 근무하고 퇴직하는 경우도 있다.

이러한 현상의 원인으로는 보수적인 공직 문화, 낮은 연봉, 2030세대의 인구 감소, 연금 개편, 코로나 상황 속에서 공무원이 실제로 워라벨이 좋지 않다는 인식, 공무원에 대한 비관적인 시선 등이 지적된다. 한편, 공무원을 촛추게 하고 신명나는 공무원 사회를 정립하기 위해서 직업 안정성이 아닌 공직 본질적인 정체성에 대한 재정립이 제시되기도 한다.

“공무원은 국민전체에 대한 봉사자이며, 국민에 대하여 책임을 진다”(헌법 제 7조 1항)는 공무원이 사기업과 대비될 수 있는 공직 가치를 보여준다. 안정성과 현실적인 대안으로의 공무원이 아닌, 공직 가치, 직업적 사명감을 바탕으로 갖춰진 공직의 보람과 성취감이 공직의 위기 상황서 대안이 될 수 있다. 선행연구에 따르면, 직무만족, 직무몰입, 조직몰입 등 개인이 조직 및 직업에 느끼는 긍정적인 태도는 이직의향을 줄이고 개인의 성과 및 조직의 성과를 높이는 긍정적인 요소로 작용하는 것을 보여준다(박희서·오세윤·노시평, 2001; 김필·정윤진·임도빈, 2020).

기성 세대와는 다른 가치관을 보여주는 MZ세대의 가치관을 반영하기 위해서 실무에서 많은 시도들이 진행되어 왔다. 베스트셀러인 ‘90년대생이 온다’는 중견세대와 인사관리자들이 MZ세대의 특성을 파악하고 조직 내 긍정적인 효과를 가져오기 위해서 그들의 특징을 분석하고 어떻게 포용하는 지를 보여주고 있다. 각종 미디어와 언론과 MZ세대의 소비에 있어서 분석한 가치관 키워드에 따르면, MZ세대는 디지털 기술에 능숙하고, 새로운 콘텐츠를 선호하며, 위계적인것보다 평등한 관계를 선호하고, 가치

에 투자하고, 공정성을 중시하는 것으로 비춰졌다. 그러나, 일부 설문조사에서는 MZ세대가 디지털 기술에 능숙한것으로 나타났으나 다른 요소에는 크게 차이가 없는 것으로 나타나기도 했다(백승현, 2021). 이를 종합하자면, MZ세대가 주어진 환경 및 조직에 따라 그들의 중시하는 가치가 공직에서도 실제 직무태도에 다르게 영향을 줄 수 있고, 이러한 영향은 다른 기성세대와 차이를 보여줄 수 있다.

이에 따라 본 연구는 공직 사회에서도 상사의 영향을 많은 받는 점과 MZ세대가 중시하고 있다고 보여지는 가치관들을 고려하여, 본 연구는 다음과 같은 연구 질문을 제시한다. 첫째, “공직 사회에서 서번트리더십은 직무몰입, 조직몰입에 긍정적인 영향을 줄 것인가?” 둘째, “조직공정성이 직무몰입, 조직몰입에 긍정적인 영향을 줄 것인가?”, 셋째, “공공봉사동기가 서번트리더십, 조직공정성과 직무몰입, 조직몰입 사이에서 매개 역할을 하는가?”, 넷째, “주목하는 서번트리더십, 조직공정성, 공공봉사동기, 직무몰입, 조직몰입간의 관계에 있어 MZ세대는 비MZ세대와 차이를 보이는가?”

연구질문에 해답을 내기 위해 수행한 연구 과정은 다음과 같다. 공직생활실태조사 관련 설문문항들을 활용하여 서번트리더십, 상이한 두 조직공정성인 분배공정성, 절차공정성과 직무몰입, 조직몰입 간의 관계와 공공봉사동기의 매개역할을 구조방정식을 통해 확인하였다. 마지막 연구 질문인 세대 간의 차이를 살펴보기 위해 MZ세대와 비MZ세대의 다중집단 분석을 수행하였다.

II. 이론적 배경

1. 직무태도: 직무몰입과 조직몰입의 비교를 중심으로

1) 직무몰입

직무몰입은 일반적으로 조직구성원의 가지는 업무와의 일체감 및 자긍심, 자신이 보여주는 성과를 자신의 가치평가에 있어 중요한 요소로 여기는 정도와 (Lodahl & Kejnar, 1965), 현재의 직무에 대한 구체적 신념(Kanungo, 1982)으로 정의된다. 직무몰입은 직무에 대한 관심 정도를 결정하는 변수 중 하나로 고려된다(Lodahl et al, 1965). 더불어, 관련 개념으로 직무만족을 제시할 수 있다. 직무만족은 개인의 주관적

직무 특성에 대한 평가결과로 나타나는 긍정적인 감정으로 정의할 수 있다(Robbins et al, 2021). Brown & Petersonz (1993)의 연구에서 직무몰입의 결과변수로 직무만족을 제시한 것을 고려해 보면 두 개념은 밀접한 관련이 있다는 것을 알 수 있다. 유사한 두 개념을 비교해보면, 직무만족은 직무상황 및 직업에 대한 개인의 긍정 혹은 부정적 인지성을 의미하는 것이라고 할 수 있으나, 직무몰입은 직무와의 일체감을 의미한다는 개념의 본질적 의미와 직무만족은 직무와 관련한 양상(aspect)등의 객관적 대상에 대한 태도이며, 몰입은 행위(an act)를 향하는 태도인 점(Wiener, 1980)을 고려해 보았을 때, 직무몰입의 개념적 의의가 상대적으로 고차원적인 것으로 정의 할 수 있다. 직무 몰입에 있어서 유사개념으로 고려되는 직무만족에 대한 선행요인에 관한 연구를 살펴 보면, Reynolds & Shister (1949)는 직무만족의 요소로 직무독립성, 직무관심, 직무의 물리적 특성, 동료와의 관계, 공정한 대우, 임금 및 고용상태의 안정을 제시하였고, 김홍균(2010)은 직무에 대한 자부심과 승진과 보수에 대한 공평성, 동료와의 일체감, 적재적소의 배치, 성공의 기회로 직무만족의 요소로 구성하였다. 직무몰입을 주요 변수로 활용한 선행연구를 살펴보면, 직무몰입은 적극적 직무행위, 성과와 보상간 연계, 조직몰입, 공공봉사동기 등의 긍정적 요소에는 긍정적인 관계를, 역할갈등 및 역할모호성, 직무스트레스, 이직의도 등과는 부정적 요소에는 부정적 상관관계를 가지는 것으로 나타났다(제갈욱, 김병규, 제갈돈, 2015). 구주영(2020)은 재난안전관리 분야 공무원의 직무몰입이 개인성과 및 조직성공에 미치는 영향을 실증적으로 분석하였고, 분석결과 직무몰입은 개인성과와 조직성공에 유의미한 정(+)의 효과를 나타내고 있음을 알 수 있었다. 이는 직무수행 과정에서 조직구성원의 노력과 관심이 높아짐에 따라, 직무에 대한 집중력이 제고됨을 통해 성과가 향상되는 것으로 생각할 수 있을 것이다(황성원,최진식,김승언, 2008; Katz & Kahn, 1978). 직무몰입에 대한 전반적 개념을 고려해 본 바, 본 연구에서 직무몰입을 직무에 대한 열정, 흥미, 몰입을 중심으로 하여 개념화 하고자 하며, 이를 바탕으로 측정하고자 한다.

2) 조직몰입

조직몰입은 직무몰입과는 유사하나 구별되는 개념이다. 조직몰입은 조직구성원이 특정 조직과 조직의 목적을 자신과 동일시하고 조직구성원으로서 남고자 하는 의사(Robbins et al, 2021) 및 조직의 문제에 대한 개인의 관여 정도에 대한 개념으로 정의

할 수 있다. 조직몰입은 조직성과를 비롯한 조직효과성을 달성하는 데 긍정적인 역할을 할 수 있는 수단으로서 역할을 할 수 있고, 그 자체가 조직 목표로서 작용할 수 있다(김정인, 2018). 조직몰입은 조직의 문화 및 가치 등에 대해 정서적 애착감과 감정적 귀속감을 가지는 정서적 몰입(Affective Commitment), 조직에 대한 책임감과 의무감으로 인하여 조직에 잔류하고자 하는 규범적 몰입(Normative Commitment), 관리자 혹은 조직과의 상호 교환적 관계를 기반으로 하여, 비용적 수지타산과 경제적 가치로 인해 조직에 남고자 하는 연속적 몰입(Continuance Commitment)로 구분하여 나타낼 수 있다(Meyer & Allen, 1997). 특히, 정서적 몰입은 높은 성과와 직무만족, 낮은 조직 이탈 정도에 대하여 강한 상관관계를 가진다(Nyhan, 1999)는 점에서 직무몰입과 조직몰입은 상호 큰 연관성을 가지고 있다. 조직몰입은 조직에 대한 애착, 일치감, 동일시 정도 등이 높아져 자발적 노력과 헌신을 조직에 기울이며, 개인의 목표와 조직의 목표 간에 불일치를 줄이고 조직목표를 공유하고, 목표 달성을 위해 헌신함으로써 조직 차원의 높은 성과를 기대할 수 있는 긍정적 직무태도로 고려된다(최낙범, 이수영, 2016). 더불어, 조직몰입에 대한 선행요인에 대하여는, 조직지원(Rhoades, Eisenberger & Armeli, 2001)과 리더십(김수진, 박귀현, 권기욱, 2021 ; 지인현, 김동철, 김정원, 2021 ; 김석봉, 박희태, 2022)이 선행요인으로 제시된 바 있다. 특히, 김석봉 외(2022)의 연구 결과에서는 리더십 유형 중 서번트리더십이 조직몰입 및 직무성과에 대해 긍정적인 관계가 있다는 것을 실증하였다는 점에서 의미가 있다. 조직몰입의 효과에 대하여 살펴보면, 높은 수준의 조직몰입은 혁신적이고 새로운 아이디어를 고안하고 제시함을 통하여 조직성과 향상을 위해 기여한다는 선행연구(이규만, 2013)가 보고된 바 있고, 미국 NPO 조직을 대상으로 한 김호균, 김정인(2013)의 연구에서는 조직몰입 수준이 조직시민행동의 구성요소 중 이타주의 및 시민의식에 있어서 긍정적인 영향을 주고 있음을 알 수 있었다. 이러한 선행연구에서의 효과를 고려해 보면, 조직몰입은 조직에 있어서 긍정적 행동요인에 있어 긍정적 효과를 나타내고 있음을 알 수 있기에 본 개념의 중요성은 상당하다. 이에 본 연구에서는 조직몰입을 주요 개념으로 사용하기로 하고, 그 정의와 측정을 조직에 대한 잔류의지, 조직의 성과에 대한 기여의지, 조직에 대한 본인의 투여를 중심으로 하고자 한다.

3) 직무몰입과 조직몰입의 비교

직무몰입 및 조직몰입을 개념적으로 비교해보면, 두 개념 모두 조직 내에서 조직 관리자가 조직구성원에 대하여 중요하게 고려해야할 개인의 태도라는 점에서 공통점을 가지고 있다. 직무몰입은 개개인이 담당하고 있는 직무에 대한 태도, 조직몰입은 조직 전반에 대한 태도라는 점에서 양 개념의 범주에 있어서 차이를 보인다. 직무몰입은 조직에서 개인에 부여한 직무에 대한 태도라는 점에서, 직무몰입이 높은 조직구성원은 조직에 대해 기여하고자 하며, 보다 헌신하려는 조직몰입에 대하여도 높은 수준을 나타내는 것으로 보고하는 선행연구가 존재한다는 점(Hakanen, Schaufeli, & Ahola, 2008)에서, 두 개념 간 구별되나 상호 긍정적 관계를 가지는 개념으로 생각할 수 있을 것이다. 이러한 점을 전반적으로 고려해 보면, 양 개념은 상호 관계를 주고받는 밀접한 관계에 있는 개념이나, 구별되는 성질이 있으므로 본 연구의 측정개념으로 구별하여 활용할 수 있을 것이다.

2. 서번트리더십

서번트리더십은 Greenleaf(1970)가 'The servant as leader'를 통해 처음으로 제시한 리더십 유형이다. 서번트리더십에서의 리더는 타인의 수요를 적극 반영하고, 자기 자신보다는 다른 사람에 초점을 두어 타인의 이익을 우선시하는 것이 중요하다(Greenleaf, 1970). 서번트리더십의 리더는 조직구성원의 성장을 위해 기여하고, 조직이 진정한 공동체를 이룰 수 있도록 조직을 이끌고(Brown, Trevino, & Harrison, 2005), 조직구성원인 팔로워가 무엇을 원하는지 파악하고 그것을 충족시킴으로써 팔로워가 따라오도록 한다(Nelson, & Quick, 2013). 더불어, 서번트리더는 전통적 리더십 유형의 리더들과는 달리 개인적 성실과 팔로워와의 장기적인 관계 형성에 초점을 둔다는 점에서 차이를 보인다(Graham, 1991).

공공조직에 관한 서번트리더십의 연구는 그 수가 부족하나, 서번트리더십의 행동요소로 제시되는 경청, 공감, 청지기 의식을 고려해보았을 때, 공공부문은 국민 전체와 사회에 있어 봉사자로서 역할을 수행하는 것과 밀접한 관련성이 있다. 서번트리더십의 궁극적 목적이 조직구성원을 서번트 리더로 변화시키는 것임을 생각해 보면, 공공조직에서의 서번트리더십에 대한 논의는 상당한 가치를 가지고 있다. 공공조직은

점차 기존 공공조직에서 다수를 차지한 바 있는 기성세대와 MZ세대의 융합을 목도하고 있다. 지속해서 공공부문에 종사하고자 하는 청년층의 수가 감소하고 있는 것은 공공조직의 경직된 조직문화와 위계적 리더십, 그리고 이에 수반되는 부정적, 소극적 조직행태와 무관하지 않다.

서번트리더십에 대한 선행연구를 살펴보면, 리더의 서번트리더십 발휘는 조직구성원들의 직무에 대한 몰입의 증진과 조직 내 도움행동 및 혁신행동의 증진(Neubert, Kacmar, Carlson, Chonko, & Roberts, 2008), 팀 성과 및 조직성과(Peterson, Galvin, & Lange, 2012), 직무 태도(Liden, Wayne, Liao & Meuser, 2014), 임파워먼트(Conger & Kanungo, 1988), 상사에 대한 신뢰수준(정윤미, 김병직, 2021), 직업 소명의식과 직무열의(송용욱, 문명, 조운형, 2019)에 긍정적 영향을 미친다. 하지만, 송용욱 외(2019)의 연구결과를 살펴보면, 조직정치 수준이 높은 경우 조직구성원간 신뢰형성을 억제하는 직무환경 조성으로 서번트리더십의 긍정적 효과를 감소시킨다는 결과를 도출한 바 있다. 김희경, 신호철(2019)의 연구에서는 조직정체성 강도가 서번트리더십과 직무열의의 관계를 조절하는 것으로 확인되었다. 이는 조직정체성 강도가 낮은 집단은 서번트리더십과 직무열의의 간 관계에 있어 부(-)적인 관계를 보이나, 조직 정체성 강도가 높은 집단은 서번트리더십과 직무열의의 간 정(+)적인 관계를 보인다는 것을 의미한다. 김성엽, 유정환, 이지안, 박성민(2022)의 연구는 조직문화가 서번트리더십의 효과를 조절한다는 점의 확인을 통해, 서번트리더십의 효과를 반추하기 위해서 서번트리더십에 적합한 조직문화를 도입하는 것이 중요하다는 시사점을 주고 있다. 종합해보면 서번트리더십의 효과성은 구성원과 조직문화와 같은 조직 특성에 따라 그 효과가 조절될 수 있으며, 서번트리더십의 도입을 통한 실효를 얻기 위해서는 개인 및 조직차원에서 상당한 노력이 필요함을 알 수 있다. 한편, Fidler(1965)가 제시한 상황이론에 따르면, 리더, 부하 간 관계, 과업의 구조, 직위 권력 등의 요소가 종합적으로 작용하여 리더십의 효과성에 있어서 차이가 발생한다고 주장하였다. 본 연구는 이러한 Fidler의 이론을 활용하여 리더십이 공공조직에 있어서 효과적 리더십으로서 작용할 수 있는지 확인하고자 한다. 이에 본 연구에서는 서번트리더십과 직무태도에 대하여 다음과 같은 가설을 제시하였다.

가설 1-1. 서번트리더십은 직무몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2. 서번트리더십은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3. 조직공정성

조직공정성은 조직구성원이 조직으로부터의 대우와 관련하여 공정하다고 인식하는 정도를 의미하며, 조직구성원의 행태의 지속성과 방향성에 있어서 상당한 영향을 미친다. 분배공정성은 조직구성원이 자신이 투입한 노력과 산출에 대한 분배의 비율과 타인과의 비교를 통해 인식하는 공정성으로 정의할 수 있으며(Adams, 1965), 절차공정성은 분배에 관하여 결정하는 것에 대한 방법과 절차가 얼마나 공정한지에 대한 지각(perceived fairness)으로 나타낼 수 있다(Folger & Konovsky, 1989). 절차공정성의 개념은 합리적인 분배 결정에도 구성원들이 불만을 가질 수가 있고, 불합리한 분배 결정에도 만족하는 경우가 있는 것을 고려해 보았을 때, 분배공정성이 분배에 대한 의사결정이 이루어지는 과정에 대하여는 간과한 점이 한계점으로 지적된 바 있으며, 이에 따라 분배의 과정에 대한 조직공정성의 인식에 관심을 가지기 시작되며 탐구되었다(김지한, 김영우, 권우덕, 2010).

조직공정성을 주요 변수로 사용한 연구를 살펴보면, Moorman(1991)의 연구에서는 절차공정성은 조직시민행동과 유의미한 긍정적 영향 관계를 가진다는 결과를 보고한 바 있으나, 분배공정성은 조직시민행동에 영향을 미치지 못하였으며, Greenberg(1990)의 연구에서는 두 유형 모두 긍정적 영향 관계를 보였으나, 그 크기에 있어 절차공정성이 분배공정성보다 큰 효과를 보였다. 한편, 관리자들의 높은 절차적 공정성이 존재하는 상황에서는 분배적 공정성이 이직의도에 미치는 부정적 영향력은 낮아지는 것으로 나타났다(Poon, 2012). 조직공정성의 두 요인인 분배공정성과 절차공정성은 효과에 있어 어느 정도 차이를 보인다고 판단할 수 있을 것이며, 두 개념의 조직공정성은 명확히 구분되는 개념이라기보다는 상호 보완의 개념으로 이해해야 할 것이다.

세대별 공정성에 대한 선행연구를 살펴보면, MZ세대는 기성세대 구성원들과 비교를 통해 그들이 어느 정도 차별받고 있다고 인식하는 경향이 있으며(김정인, 2021), 기존 조직문화에서 통용된 바 있는 보수적인 리더십 및 수직적 의사소통 방식으로 인하여 젊은 세대 직원들은 주요 정보 공유 채널과 정책결정 프로세스에서 배제되며 불공정한 대우를 받는다고 인식하는 경향이 나타난 바 있다(조상미, 안소영, 윤조현, 정삼영, 2021). 이에 따라, 본 연구는 상이한 두 조직공정성인 분배공정성과 절차공정성의 직무태도에 대한 영향관계를 규명하고자 아래와 같은 가설을 설정하였다.

가설 2-1. 분배공정성은 직무몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-2. 분배공정성은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 3-1. 절차공정성은 직무몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 3-2. 절차공정성은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

4. 공공봉사동기

공공부문의 구성원은 민간부문의 구성원에 비해 높은 공공봉사동기(Public Service Motivation)를 가진다. 공공봉사동기는 공익을 위하여 봉사하고자 하는 개인의 행태와 공동체를 위한 봉사의 동기로 정의할 수 있다(Perry & Wise, 1990; Rainey & Stenbauer, 1999). 공공봉사동기는 개인의 합리적 욕구에 기반하여 행동을 결정한다는 기존 동기이론의 한계로 인하여 공익을 위해 봉사하고자 하는 개인의 행태를 설명하지 못한다는 점에서 공공봉사동기의 개념이 구체화 되었다(오화선, 박성민, 2014). 공공봉사동기는 물질적인 요소가 주요 구성요소로 제시되는 외재적 보상(Extrinsic Rewards)보다는 개인 내부로부터 추동되는 내재적 보상(Intrinsic Rewards)을 더 우선시하는 동기이고(Perry et al, 1990; Perry, 1996), 공공부문의 구성원들은 공공정책 결정에 대한 호감도, 공익에 대한 몰입, 동정심과 자기 희생심에 의해 동기부여가 된다는 점에서 민간부문의 구성원들과는 동기 기제에 있어 차이가 존재한다(Perry et al, 1990).

공공봉사동기를 주요 변수로 사용한 연구 결과를 살펴보면 공공봉사동기가 높은 개인은 조직 내에서의 개인 및 조직의 성과(Brewer, Selden & Facer, 2000; 이근주, 2005; 최규현, 임준형, 2020; 김동신, 2021)와 직무만족(Naff & Crum, 1999; Andersen & Kjeldsen 2013; 김필, 정윤진, 임도빈, 2020), 조직시민행동(문국경, 임재영, 2019), 적극행정(김재형, 박성민, 2020, 김성엽 외, 2022) 등에 대하여 긍정적인 차이를 보인다는 연구 결과가 다수 보고된바 있다는 점, 김상묵(2018)의 메타분석 연구에 의하면 경험적으로 조직몰입과 직무만족의 선행변수 및 결과변수로서 공공봉사동기가 작용할 수 있음을 고려해 보았을 때, 공공봉사동기가 인사조직관리에 있어 가지는 의미는 크다고 할 수 있을 것이다. 특히 김성엽 외(2022)의 연구에서는 서번트리더십과 적극행정 사이에서, 김재형 외(2020)의 연구에서는 변혁적 리더십과 적극행정 사이에서 매개변수로서 역할을 하고 있다는 점을 고려해 보면, 공공봉사동기는 본인이 담당하고 있는 업무와 소속 조직에 보다 몰입할 수 있는 긍정적 동기요인으로 작용하고 있음을 알 수 있고, 이는 인과적으로 서번트리더십과 직무몰입 및 조직몰입 사이에서 긍정적

매개효과를 보일 수 있음을 시사한다고 할 수 있을 것이다. 앞선 논의를 전반적으로 고려하여, 본 연구에서는 공공봉사동기와 관련된 가설을 다음과 같이 설정하였다.

- 가설 4. 서번트리더십은 공공봉사동기에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 5. 분배공정성은 공공봉사동기에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 6. 절차공정성은 공공봉사동기에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 7-1. 공공봉사동기는 직무몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 7-2. 공공봉사동기는 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 8-1. 공공봉사동기는 서번트리더십과 직무몰입 사이를 매개할 것이다.
- 가설 8-2. 공공봉사동기는 서번트리더십과 조직몰입 사이를 매개할 것이다.
- 가설 9-1. 공공봉사동기는 분배공정성과 직무몰입 사이를 매개할 것이다.
- 가설 9-2. 공공봉사동기는 분배공정성과 조직몰입 사이를 매개할 것이다.
- 가설 10-1. 공공봉사동기는 절차공정성과 직무몰입 사이를 매개할 것이다.
- 가설 10-2. 공공봉사동기는 절차공정성과 조직몰입 사이를 매개할 것이다.

5. 세대별 인식: MZ세대를 중심으로

공공부문에 재직하고 있는 공무원의 세대 분포는 2022년 기준 베이비붐 세대¹⁾ (1962년~1964년 출생), X세대(1965년~ 1979년 출생), MZ세대를 구성하는 M 세대 (1980년~1994년 출생)와 Z세대(1995년~2007년 출생)로 이루어져 있다. 각 세대는 각 기 다른 사회적 배경 속에서 성장하고 생활함에 따라 가치의 인식에 있어 차이를 보일 것으로 추정된다. MZ세대는 기성세대와 비교하여 선호하는 가치관이 뚜렷하고, 자기애가 강한 모습을 보이며, 사회정의운동(social justice movements)에 상당한 관심을 가지는 경향을 보인다(Fry & Parker, 2018; Schroth, 2019). 또한, 2030세대의 공무원은 기성세대 공무원과는 달리 조직발전을 위한 개인의 희생에 대하여 부정적 응답의 비율이 높고, ‘일과 가정의 양립’ 및 ‘일한 만큼의 보상’과 같은 요소를 직장생활에서 가장 중요시 여기는 가치로 간주한다(정부혁신 어벤져스, 2020). 이러한 가치관의 간극으로 인해 실증적으로 조직 내에서 세대 간 차이를 보인다는 결과를 도출한 연구가 일부 존재한다. 문창용, 이재연(2022)의 연구에서는 MZ세대 공무원들이 타 세대와 비교하면 조직몰입 수준이 낮으나, 재택근무를 경험하며 부정적 조직몰입이 어느 정도 개선된다는 결과를 보고한 바 있으며, 지수호, 송현진(2021)의 연구는 내재적 동기 및 외

1) 본래 베이비붐 세대는 1946년~1964년 출생자를 대상으로 하나, 1962년 이전 출생자에 대하여는 「국가공무원법」 74조에 의거하여 다른 법률에 특별한 규정이 없는 한 정년을 60세로 정하는 바, 해당년의 출생자는 제외하였다.

재직 동기가 업무성과와 이직의도에 미치는 영향 관계에 있어 조직정치 지각이 미치는 조절효과가 MZ세대가 타 세대에 비하여 크게 나타난다는 결과를 도출하였다. 세대 간 리더십 효과성 차이에 대한 연구인 박형수, 문국경, 배석환, 김정서 (2023)의 연구는 변혁적리더십은 조직구성원의 조직시민행동에 있어서 MZ세대의 경우 변혁적리더십의 긍정적 효과를 약화하는 것으로 나타났다. 이는 변혁적 리더십의 요소 중 집단주의적 요소가 내포되어 있는 바, 기성세대보다 개인주의적 성향을 띠는 MZ세대에게는 효과가 낮은 수준으로 나타날 수밖에 없는 것으로 생각해 볼 수 있을 것이다. 한편, MZ세대의 조직행동에 대한 연구 중 김정인(2023)의 한국의 중앙행정기관 공무원과 미국 연방정부 공무원의 이직의도 비교 연구를 살펴보면, 양 국가의 MZ세대 공직자 모두 유연근무제에 대한 만족도와 동기부여 수준을 이직에 대한 중요한 요인으로 간주하고 있었으며, 조직이 충분한 보상을 제공하고, 본인의 직무가 중요하고 의미 있다고 느껴지는 경우 조직에 잔류의사를 가지게 되는 것으로 나타났다. 이와 유사하게 임혜빈과 주혜린의 연구(2022)에서는, MZ세대 여부가 성과평가의 보수 및 승진에서의 공정성 인식과 직무만족의 관계를 보다 긍정적으로 강화하고 있음을 보고한 바 있다. 이를 종합적으로 생각해보면, 세대별로 동기와 가치간의 차이로 인해 조직에서의 다양한 행동양식에 있어 상당한 차이를 보이고 있음을 생각해볼 수 있고, 이러한 세대 간 차이를 분석하는 것은 조직관리에 있어서 상당한 시사점을 제공할 수 있을 것으로 생각해볼 수 있다. 앞서 전술한 바를 종합하여 본 연구에서는 MZ세대와 비MZ세대의 차이가 주요 연구변수로 다루고 있는 서번트리더십과 분배공정성 그리고 절차공정성과 타 변수 간 영향관계에 있어 다를 것으로 예상하며 이에 아래와 같은 가설을 도출하였다.

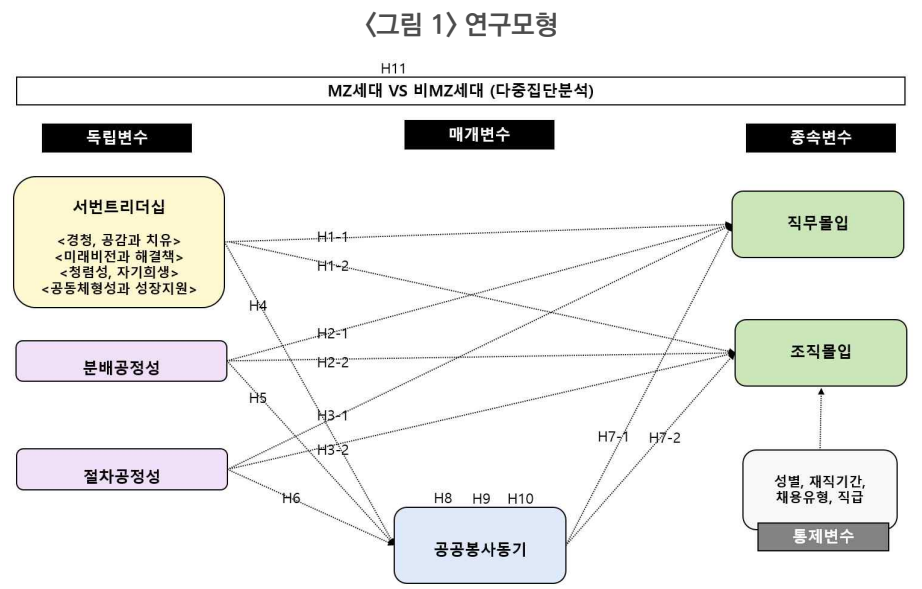
가설11. 서번트리더십, 조직공정성과 공공봉사동기가 직무태도의 영향 관계에 있어 MZ세대는 비MZ세대와 유의미한 차이를 보일 것이다.

Ⅲ. 연구설계

1. 연구모형

본 연구는 최근 MZ세대 신규 유입 공무원들의 공직 이탈 현상에 대한 문제의식을

갖고 MZ세대의 공공조직 내 개인의 직무태도인 직무몰입과 조직몰입의 필요성을 인식하여 직무몰입과 조직몰입을 종속변수로, 서번트리더십과 조직공정성을 독립변수로, 공공봉사동기를 독립변수이자 매개변수로 설정하여 변수 간의 영향관계와 매개효과를 알아보고자 하였다. 또한, MZ세대와 비MZ세대(기성세대) 간의 리더십과 조직공정성 그리고 직무몰입과 조직몰입 간의 관계에서 유의미한 영향 관계를 검증할 수 있다는 점을 고려하여 MZ세대와 비 MZ세대 간의 인식의 차이를 검증하고자 한다. 또한 성별, 채용제도, 재직기간, 직급을 인구통계학적 특성으로 통제변수로 설정하였는데 성별은 남성(=1)과 여성(=0)으로, 채용제도는 공개경쟁채용제도(=1)과 경력경쟁채용제도(=0)로 더미화 하였으며 재직기간, 직급은 연속형 변수 그대로 활용하였다. 구체적인 연구모형은 <그림 1>과 같다.



2. 연구 방법

1) 자료수집 및 표본의 특성

본 연구는 한국행정연구원 제공하는 국가승인통계인 2021년 공직생활실태조사를 활용하였다. 연구대상자는 47개 중앙행정기관 본청 소속 일반직 공무원, 17개 광역자

치단체 본청 소속 일반직 공무원, 4,133명이다(중앙행정기관 1,890명, 광역자치단체 공무원 2,243명)이며, 본 연구에서는 4,133명의 샘플을 전부 활용하였다. 본 조사는 2021년 8월 12일부터 2021년 9월 30일까지 실시되었으며, 확률표본 수집 후 e-mail을 통해 조사하였다. 다만, 조사대상 특성상 e-mail이 불가능한 경우에는 QR코드를 통한 모바일 조사를 실시하였다.

본 연구에서 활용된 표본의 인구통계학적 특성을 살펴보기 위해서 SPSS 22.0 프로그램을 활용하여 기술통계분석을 실시한 응답자 전체와 MZ세대 비MZ세대 인구통계학적 특성은 아래 <표 1>, <표 2>, <표 3>과 같다.

<표 1> 응답자의 인구통계학적 특성(n=4,133)

변수	구분	빈도	%	변수	구분	빈도	%
성별	남성	2394	57.9	재직기간	5년 이하	816	19.8
	여성	1739	42.1		6년~10년	747	18.1
연령	20대	311	7.5		11년~15년	569	13.8
	30대	1052	25.5		16년~20년	723	17.5
	40대	1519	36.7		21년~25년	348	8.4
	50대 이상	1251	30.3		26년 이상	930	22.5
채용제도	공개경쟁채용	3437	83.2	직급	1~4급	458	11.1
	경력경쟁채용	682	16.5		5급	1058	25.6
	기타	15	0.4		6~7급	2251	54.5
					8~9급	365	8.8

<표 2> 응답자 중 MZ세대 인구통계학적 특성(n=1,363)

변수	구분	빈도	%	변수	구분	빈도	%
성별	남성	656	48.1	재직기간	5년 이하	699	51.3
	여성	707	51.9		6~10년	514	37.7
연령	20대	311	22.8		11~15년	134	9.8
	30대	1052	77.2		16~20년	17	1.2
채용제도	공개경쟁채용	1162	85.2	직급	1~4급	25	1.8
	경력경쟁채용	186	13.7		5급	196	14.4
	기타	15	1.1		6~7급	843	61.8
					8~9급	299	22.0

〈표 3〉 응답자 중 비 MZ세대 인구통계학적 특성(n=2,770)

변수	구분	빈도	%	변수	구분	빈도	%
성별	남성	1738	62.7	재직기간	5년 이하	118	4.3
	여성	1032	37.3		6년~10년	234	8.4
연령	40대	1519	54.8		11년~15년	435	15.7
	50대 이상	1251	45.2		16년~20년	706	25.5
					21년~25년	348	12.6
			26년 이상		930	33.6	
채용제도	공개경쟁채용	2275	82.1	직급	1~4급	433	15.6
	경력경쟁채용	495	17.9		5급	862	31.1
	기타	0	0.0		6~7급	1409	50.9
					8~9급	66	2.4

2) 변수 구성

본 연구에서는 선행연구를 바탕으로 직무몰입, 조직몰입, 서번트 리더십, 분배 공정성, 절차 공정성, 공공봉사동기와 관련된 문항들을 선행연구를 참고하여 구성하고 활용하였다. 각각의 문항은 리커트(Likert)식 5점 척도(1= 전혀 그렇지 않다, 5= 매우 그렇다)로 구성되어 있다.

Greenleaf(1970)가 서번트 리더십을 제시한 이후 구체적으로 서번트 리더십의 개념과 특징을 탐색하려는 시도가 이루어졌다(최석봉, 2020). Spears(1995)는 서번트 리더십 10가지의 핵심이 되는 특징을 제시하였으며, 이후 Barbuto and Wheeler(2006), Page and Wong(2000), Dennis and Winston(2003) 등 서번트 리더십의 특징과 하위요인을 정리하였다.

하지만 서번트 리더십은 국내보다는 국외에서 활발하게 연구되고 있는 것이 사실이다. 황은진(2021)은 서번트 리더십의 국내연구가 부족함에 대하여 지적하였는데 특히 서번트 리더십의 측정에 있어 일관성과 합의가 부족하다고 언급하였으며 행정학 분야에서 2015년부터 이루어진 연구 중에는 중앙 공무원 대상 연구가 없는 것으로 확인되었다. 그리하여 본 연구는 한국행정연구원에서 실시한 「공직생활실태조사」²⁾ 설

2) 한국행정연구원이 실시하고 있는 「공직생활실태조사」는 정부의 인력관리 및 조직운영 등에 대한 인식조사로서 정부의 효과적인 인력 및 조직 관리 방안 등을 마련하기 위한 기초자료로 활용되고 있으며 중앙행정기관 및 광역지방자치단체, 기초자치단체의 공무원을 대상으로 실

문자료를 활용하여 문항을 구성한 김성엽·유정환·이지안·박성민(2022)의 연구와 이민우·문국경(2023)의 선행연구를 참고하여 서번트 리더십의 하위요인인 경청, 공감, 치유, 미래비전과 해결책 제시, 청렴성, 자기희생 공동체 형성, 성장지원을 조작적 정의를 통해 설문문항을 구성하였다. 선행연구인 김성엽 외(2022)의 선행연구에서는 2021년 공직생활실태조사에서 새롭게 추가된 설문문항과 기존 연구에서 사용된 설문문항을 함께 활용하였다고 언급하였으며, 서번트 리더십의 조작적 정의로는 하급자와 젊은 직원을 인격적으로 존중한다는 차원에서 서번트 리더십의 하위 특성인 '경청'과 '공감과 치유'를, 구성원에게 미래에 지향해야 할 비전을 제시한다는 차원에서 '미래비전과 해결책'을, 리더가 스스로 자신의 실수를 인정한다는 차원에서 '청렴성과 자기희생'을, 리더가 구성원에게 조직목표를 이해해주고 인지시켜준다는 차원에서 '공동체형성과 성장지원'을 각각 고려하여 구성하였다고 설명하였다.

조직공정성은 일반적으로 분배적 공정성과 절차적 공정성으로 구분되며(최낙범·엄석진, 2013) 그중 분배 공정성은 조직구성원이 조직의 성과향상에 이바지하기 위해 투입한 자신의 자원과 노력에 비례하는 경제적 보상의 분배 결과에 관한 만족도로 정의하였고 장세은 외(2022) 연구를 참고하여 업무 성과와 난이도, 책임도에 비례하여 정당한 보상을 받고있는지에 대한 인식을 측정할 수 있는 3개의 설문 문항을 사용하였다.

절차공정성은 은 과정적 측면에 중점을 두고 보상 배분의 절차와 기준을 정하는 의사결정이 얼마나 공정하게 이루어지는 지를 조명한 개념(경규웅·임도빈, 2021; Cropanzano et al., 2001; Leventhal, 1980; Thibaut & Walker, 1975)으로 정의하고 조직에서의 의사소통과 결정이 얼마나 수평적이고 공정한 방식을 통해 이루어지고 있는지에 대해 측정할 수 있는 4개의 문항을 사용하였다.

매개변수인 공공봉사동기는 공공조직 및 공직사회에서 근본적으로 혹은 독특하게 내재되어 있는 동기에 반응하는 개인적 성향(Perry & Wise, 1990)으로 자기희생을 감수하더라도, 국민에게 더 나은 공공서비스를 제공하여 공익 증진에 이바지하고자 하는 이타적 동기로 개념화된다(Brewer & Selden, 2000). 공공봉사동기는 외재적 보상이 지닌 한계를 극복하고 협업을 촉진시켜 공익을 실현하는 변수로 공익실현과 자기희생 등의 봉사신념인 공공봉사동기는 공직생활실태 조사에서 공공봉사동기로 조작적 정의하고 있는 문항 중 5개의 문항을 채택하여 구성하였다.

직무몰입은 이론적 논의에서 ‘본인과 직무와의 일체감’을 의미하는 개념으로 정의하였고 행위(an act)를 향한 태도인 점(Wiener, 1980)과 강지선 외(2020), 박이레 외(2021)의 선행연구를 참고하여 설문문항을 구성하였다.

또 다른 종속변수인 조직몰입은 조직에 대한 높은 애착과 일치감, 동일시 정도 등이 자발적 노력과 헌신을 발생시켜 조직 차원의 높은 성과를 기대할 수 있는 긍정적 직무태도(최낙범·이수영, 2016)로 정의하였으며 강나을 외(2019) 연구 참고하여 설문문항을 구성하였다.

본 연구에서는 MZ세대와 비MZ세대의 두 모델을 설정하여 다중집단분석을 실시하였다. 선행연구 결과를 바탕으로 서번트리더십과 조직공정성이 직무태도에 더 많은 영향을 미칠 것이라는 가설을 설정하고, 더미 변수(dummy variable)로 코딩하였다. 20대와 30대 공무원집단을 MZ세대로 구분하여 “1”로 측정하였고 40대와 50대 이상 공무원을 비 MZ세대로 구분하여 “0”로 측정하였다.

각 설문 문항은 단일문항이며 ‘전혀 그렇지 않다(1)’, ~‘매우 그렇다(5)’로 이루어진 Likert 5점 척도 방식이다. 본 연구의 변수구성과 설문문항의 자세한 내용은 아래 <표 4>와 같다.

<표 4> 변수구성과 설문문항

구분		문항		연구자
독립 변수	서번트 리더십	q19_11	나의 상급자들은 하급자나 본인보다 젊은 직원들을 인격적으로 존중한다 <경청> <공감과 치유>	Van (2011) 김성엽 외 (2022)
		q19_4	나의 상급자는 내가 미래에 지향해야 할 확고한 비전을 제시해 준다 <미래비전과 해결책>	
		q19_10	나의 상급자는 자신의 실수를 솔직하게 인정한다 <청렴성, 자기희생>	
		q25_1	상급자는 내가 조직목표에 어떻게 기여하는가를 이해하도록 잘 도와준다 <공동체형성과 성장지원>	
	분배 공정성	q11_1	내가 받은 보수는 내 업무성과에 비추어 적당하다.	Price & Muller (1986), 정지용·김지수 (2020)
		q11_3	나는 담당업무의 난이도를 감안할 때 공정한 보상을 받고 있다.	
		q11_4	나는 담당업무의 책임성 정도를 고려할 때 공정한 보상을 받고 있다.	
	절차 공정성	q21_1	우리 기관에서는 공정한 방식을 통해 의사결정이 이루어진다.	경규웅 외(2021)
		q21_2	우리 기관은 어떠한 의사결정을 하는데 있어 직원들의 의견을 최대한 고려한다	
		q21_3	직원들은 우리 기관에서 이루어지는 의사결정에 대해 설명이나 추가적인 정보를 요구할 수 있다	

		q21_4	우리 기관에서 이루어지는 의사결정에 대해 직원들이 이익을 제기할 수 있다	
매개 변수	공공 봉사 동기	q29_1	국가와 국민을 위한 뜻깊은 봉사는 나에게 매우 중요하다	Rainey & Steinbauer (1999)
		q29_2	비록 웃음거리가 된다고 하더라도 나는 다른 사람들의 권리를 옹호하기 위해 나설 용의가 있다	
		q29_3	나에게는 사회에 어떤 바람직한 변화를 가져오는 것이 개인적인 성취보다 더욱 큰 의미가 있다	
		q29_4	나는 사회의 선(善)을 위해서라면 스스로 매우 큰 희생을 감수할 마음의 준비가 되어 있다	
		q29_5	나는 일상생활을 통해 우리가 얼마나 서로 의존적인 존재인지를 늘 되새기고 있다	
종속 변수	직무 몰입	q35_1	나는 담당업무에 흥미가 있다.	강지선 외 (2020)
		q35_2	나는 열정적으로 업무를 수행한다.	
		q35_4	나는 보상과 상관없이 내가 맡은 업무에 만족한다.	
	조직 몰입	q34_1	나는 이 조직에 남기 위하여 어떤 직무라도 수행할 용의가 있다.	강나을 외 (2019)
		q34_2	나는 조직의 성공을 위해 열심히 노력할 용의가 있다.	
		q34_4	우리 조직이 추구하는 가치는 나의 가치와 일치한다.	

3) 분석 방법

본 연구의 측정변수들에 대한 분석은 SPSS 27.0과 AMOS 27.0을 활용하였으며, 다음과 같은 분석방법으로 연구를 수행하였다. 첫째, 연구변수의 신뢰도와 타당도를 분석하기 위해 탐색적 요인분석과 신뢰도분석을 실시하고 요인분석 결과가 전체 분석 모형의 관점에서 적합한지 확인하기 위해 확인적 요인분석을 실시하였다. 둘째, 연구변수 간 관련성을 확인하기 위해 상관관계 분석을 실시하였다. 셋째, 연구가설 검증에 앞서 주요 변수인 서번트리더십, 조직공정성, 공공봉사동기, 직무몰입, 조직몰입이 MZ세대와 비 MZ세대에 따른 인식의 차이가 있는지 t-test 검증을 실시하였다. 넷째, 연구가설을 검증하기 위하여 구조방정식분석을 실시하였다. 다섯째, 부트스트래핑(Bootstrap)을 활용하여 매개변수인 공공봉사동기의 유의성에 대하여 검증하였다. 마지막으로, MZ세대와 비MZ세대를 집단을 나누어 다중집단분석을 실시하였으며, 대응별 모수비교(pairwise parameter comparison)를 통해 집단간경로차이를 분석하였다.

IV. 분석 결과

1. 타당도 및 신뢰도 분석

본 연구는 SPSS 22.0을 활용하여 측정 연구 변수들의 신뢰도와 타당도를 분석하였다. 첫째, 탐색적요인분석(EFA)을 실시하였으며 요인 추출 방법으로는 주성분 분석을 적용하였고 요인회전방법으로는 베리맥스(Varimax) 방식을 통해 탐색적 요인분석을 실시하였다. 탐색적 요인분석 결과, 사회과학 연구들에서 기준으로 제시되는 고유값 1.0 이상, 요인적재치 0.5 이상의 기준을 상회하는 요인 적재량이 0.539에서 0.943사이로 모든 측정 문항들이 타당도를 확보했다는 것을 확인할 수 있다. 둘째, Cronbach's alpha값을 SPSS 22.0 신뢰도 분석을 통해 연구변수들의 내적 일관성을 측정하였다. 신뢰도 분석 결과 사회과학분야에서 신뢰도 확보기준으로 제시한 값인 0.6 이상을 모두 충족하여 본 연구변수들의 신뢰도도 확보되었다는 것을 확인하였다(Hinton, Brownlow, McMurracy, & Cozens, 2004: 363-364; 이효주·김성엽·오수연·박성민, 2021 재인용).

셋째, 요인분석 결과가 전체 연구모형에 적합한지를 확인적 요인분석(CFA: Confirmatory Factor Anlaysis)을 통해 검증하였다. Fornell & Larker(1981)에 따르면 평균분산추출(AVE: Average Variance Extracted)의 값이 모두 0.5 이상일 때 신뢰도를 확보할 수 있다고 주장하였지만, 본 연구의 조직몰입의 변수들의 판별타당도를 확보하였다. 넷째, 집중타당도(convergent validity)를 판별하기 위해서 개념신뢰도(CR: Construct Reliability)값을 활용하였으며 CR값이 0.7 이상이어야 집중타당도가 양호하다고 할 수 있다(Anderson & Gerbing, 1988). 본 연구의 변수들이 모두 CR값이 0.7 이상이므로 집중타당도도 확보했다고 할 수 있다. 기타 자세한 값은 <표 5>에서 확인할 수 있다.

<표 5> 탐색적 요인분석 및 신뢰도 분석 결과

구분		문항	요인 적재량	Cronbach's α	AVE	CR
독립 변수	서번트 리더십	q19_11	.821	.843	.571	.841
		q19_4	.713			
		q19_10	.831			
		q25_1	.590			
	분배 공정성	q11_1	.876	.939	0.842	0.941
		q11_3	.926			

	절차 공정성	q11_4	.916	.908	0.711	0.908
		q21_1	.744			
		q21_2	.804			
		q21_3	.836			
		q21_4	.815			
매개 변수	공공봉사 동기	q29_1	.734	.875	.587	.876
		q29_2	.812			
		q29_3	.830			
		q29_4	.723			
		q29_5	.693			
종속 변수	직무몰입	q35_1	.839	.829	.628	.835
		q35_2	.800			
		q35_4	.649			
	조직몰입	q34_1	.811	.789	.564	.794
		q34_2	.579			
		q34_4	.656			

구조방정식 세부 결과를 살펴보기 전 <표 6>와 같이 확인적 요인분석에서 모형의 적합도를 검정하였다. 모형적합도 결과, 증분적합지수인 NFI, TLI, CFI, IFI 모두 모형적합지수 수용기준을 충족하였다. 절대적합지수인 RMSEA의 경우 0.08 이하이면 연구모형으로 양호한 수준, 0.05 이하이면 매우 양호한 수준을 의미하며 본 모형적합도 결과 0.056 수준으로 매우 양호한 수준에 가까워 구성개념이 타당하다고 판단할 수 있다.

<표 6> 확인적 요인분석 모형 적합도 결과

Model	df	χ^2	χ^2/df	NFI	TLI	CFI	IFI	RMSEA
적합지수 수용기준			<3	>0.90	>0.90	>0.90	>0.90	<0.08
검정값	194	2751.092	14.181	.954	.948	.957	.957	.056

2. 상관관계 분석

변수 간 관련성을 확인하기 위해 상관관계 분석(Correlation Analysis)을 실시하였다. 모든 변수들은 등간척도이며 피어슨상관관계분석을 통해 상관관계분석이 진행되었다. <표 7>를 통해 구체적인 상관관계 분석의 값을 제시하였는데 모든 변수가 서로

유의미한 상관관계를 갖는 것으로 나타났다. 인구통계학 변수 중 성별의 경우 분배공정성을 제외한 모든 변수와 상관관계를 갖는다. 재직기간의 경우 서번트리더십을 제외한 모든 변수와 상관관계를 갖는다. 채용유형은 공개경쟁인 경우 분배공정성과 직무몰입, 조직몰입과 부(-)의 상관관계를 갖는다. 직급이 높을수록 서번트리더십과 절차공정성을 제외한 모든 변수와 부(-)의 상관관계를 갖는다.

〈표 7〉 상관관계 분석 결과

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	1									
2	.314**	1								
3	.627**	.413**	1							
4	.335**	.276**	.406**	1						
5	.384**	.320**	.416**	.537**	1					
6	.401**	.346**	.505**	.575**	.652**	1				
7	.110**	.038*	.122**	.180**	.109**	.166**	1			
8	0.014	.234**	.081**	.237**	.245**	.277**	.040**	1		
9	0.017	-.045**	-0.027	-.031*	-.065**	-.059**	.040**	0.009	1	
10	-.040*	-.114**	-.039*	-.191**	-.189**	-.145**	-.153**	-.473**	-.048**	1

1. 서번트리더십, 2. 분배공정성, 3. 절차공정성, 4. 공공봉사동기 5. 직무몰입 6. 조직몰입 7. 성별 8. 재직기간 9. 채용유형 10. 직급

**. $p(0.01)$, *. $p(0.05)$

3. 구조방정식 분석

구조방정식을 통해 연구가설을 실증적으로 검증하였다. 측정방법은 최대우도법(ML)을 적용하였으며 연구모형의 전반적인 적합도를 확인하기 위해서 절대적합지수 및 증분합적합지수에 대한 검정값을 〈표 9〉에 제시하였다. 최적모형의 χ^2 (Chi-square)는 4242.803(df=263)이나 이는 표본수가 200이상인 본 연구의 모형 검정에는 적합하지 않은 검정기준이다. 반면, 절대적합지수와 증분적합지수에서 검정값이 모두 수용기준을 충족하고 있으며 검정대상 모형에 대한 기존의 선행연구를 통해 구상하였기 때문에 본 구조방정식 모형은 적합하다고 할 수 있다(Schumacker & Lomax, 2004). 첫째, 절대적합지수인 RMSEA의 값은 0.061이다. 일반적으로 0.05이하이면 매우 양호한 수준으로 적합하다고 판단하나 Hair, Black, Babin, Anderson, Tatham(2006)에 따르면

표본이 250개 이상에 관측변수가 30개 이상인 경우 RMSEA값이 0.08이하도 적합하다고 판단할 수 있다고 제시한다. 따라서, 본 연구의 공분산구조분석 모형 절대적합은 적합하다고 판단하였다. 증분적합지수의 NFI이 0.931, TLI값이 0.920, CFI값이 0.935, IFI값이 0.935으로 제시되고 있는 적합지수의 수용수준을 모두 충족하고 있기에 증분학적합에 있어서도 본 구조방정식 모형은 적합하다고 판단된다.

〈표 9〉 구조방정식 모형 적합도 결과

Model	df	χ^2	χ^2/df	NFI	TLI	CFI	IFI	RMSEA
적합지수 수용기준				>0.9	>0.9	>0.9	>0.9	<0.08
검정값	263	4242.803	16.132	.931	.920	.935	.935	.061

표준화계수와 유의성 값을 통한 연구가설의 구체적인 검증결과는 〈표 10〉과 같다. 첫째, 서번트리더십은 직무태도, 공공봉사동기에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다(가설1-1 채택, C.R.=8.842, $p<0.001$, 가설1-2 채택, C.R.=6.217, $p<0.001$, 가설4 채택, C.R.=4.722, $p<0.001$). 둘째, 분배공정성이 직무태도, 공공봉사동기에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다(가설2-1 채택, C.R.=2.989 $p=0.004$, 가설2-2 채택 C.R.=3.638, $p<0.001$, 가설5 채택, C.R.=5.656, $p<0.001$). 셋째, 절차공정성은 직무태도에 부분적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 확인되었으며(가설3-1 기각, C.R.=2.545, $p=0.011$, 가설3-2, 채택, C.R.=9.791, $p<0.001$). 공공봉사동기에는 유의미한 정(+)의 관계를 나타냄을 볼 수 있다(가설6 채택, C.R.=10.982, $p<0.001$). 마지막으로 매개변수로 주목한 공공봉사동기는 직무태도에 유의미한 정(+)의 관계를 나타냄을 볼 수 있다(가설7-1 채택, C.R.=26.556, $p<0.001$, 가설7-2채택 C.R.=28.417, $p<0.001$).

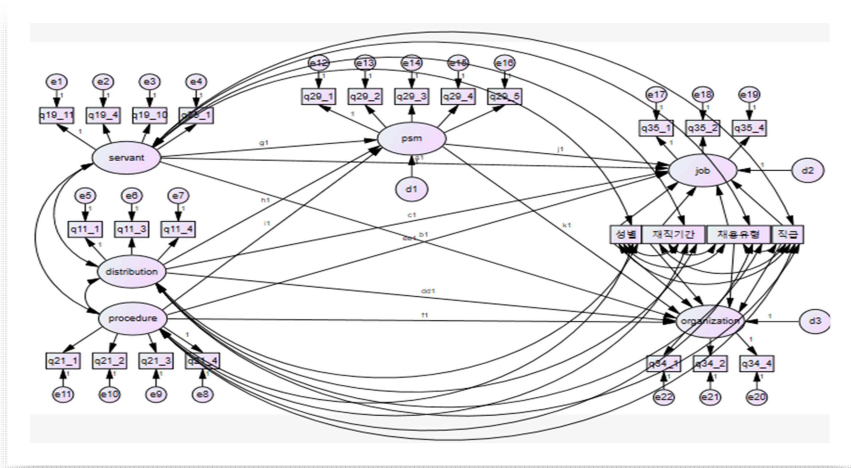
〈표 10〉 구조방정식모형 결과

경로	Estimate	S.E.	C.R.	P	결과
가설1-1 서번트리더십 → 직무몰입	0.259	0.029	8.842	***	채택
가설1-2 서번트리더십 → 조직몰입	0.165	0.027	6.217	***	채택
가설2-1 분배공정성→ 직무몰입	0.043	0.015	2.989	** (0.004)	채택
가설2-2 분배공정성→ 조직몰입	0.05	0.014	3.638	***	채택
가설3-1 절차공정성→ 직무몰입	0.065	0.025	2.545	0.011	기각

가설3-2	절차공정성→ 조직몰입	0.23	0.023	9.791	***	채택
가설4	서번트리더십 → 공공봉사동기	0.146	0.031	4.722	***	채택
가설5	분배공정성→ 공공봉사동기	0.089	0.016	5.656	***	채택
가설6	절차공정성→ 공공봉사동기	0.296	0.027	10.982	***	채택
가설7-1	공공봉사동기→ 직무몰입	0.491	0.018	26.556	***	채택
가설7-2	공공봉사동기→ 조직몰입	0.489	0.017	28.417	***	채택
통제 변수	성별 → 직무몰입	-0.031	0.019	-1.592	0.111	
	재직기간 → 직무몰입	0.037	0.006	6.037	***	
	채용제도 → 직무몰입	-0.115	0.025	-4.663	***	
	직급 → 직무몰입	-0.065	0.015	-4.241	***	
	성별 → 조직몰입	0.052	0.018	2.905	** (0.004)	
	재직기간 → 조직몰입	0.056	0.006	10.096	***	
	채용제도 → 조직몰입	0.076	0.022	3.52	***	
	직급 → 조직몰입	0.015	0.014	1.062	0.288	

***.p<0.001 **.p<0.01

〈그림 3〉 구조방정식 모델



은 회귀분석에 기반을 둔 Baron & Kenny(1986)과 Sobel Test와 달리 연구모형에서 측정오차를 반영할 수 있으며 본 연구에서 활용하는 다중매개(multiple mediation) 모형과 같은 정교한 매개모형을 검증할 수 있다(Preacher & Hayes, 2004; 2008; 허원무, 2013 재인용). 또한 부트스트래핑 방식은 매개변수와 종속변수의 정규분포 가정이 불필요하다는 장점을 지니고 있으며(Shrout & Bolger, 2002), 간접효과의 유의성 검증에서 가장 정확한 결과를 도출할 수 있다는 장점이 있다(Mackinnon, Lockwood & Williams, 2004; 김재형 외, 2020 재인용).

본 연구에서는 분배공정성과 절차공정성이 직무몰입에 직접적인 영향 관계에 있어 상반되는 결과로 나타났으나 공공봉사동기가 적극행정이 정(+)'의 영향 관계가 있는 것으로 나타난 것을 토대로, 공공봉사동기가 두 변수를 매개하여 직무몰입에 영향을 줄 수 있다는 가설을 검증하고 서로 상이할 수 있는 간접효과를 확인하고자 부트스트래핑 방식을 실시하였다. <표 11>과 같이 통계적 유의성 여부를 확인하기 위해 부트스트래핑법 결과 제시된 신뢰구간의 하한값과 상한값에 0이 포함되어 있는지를 확인하였다. 본 연구에서 모든 가설이 신뢰구간 내에 0이 포함되어 있지 않았기 때문에 매개효과가 통계적으로 유의하다고 해석할 수 있다(Shrout et al., 2002). 이는, 공공봉사동기가 매개효과가 유의하다는 것으로 분석되었으며 절차공정성이 공공봉사동기에 유의미한 영향을 미치지만 직무몰입에는 그렇지 못해 공공봉사동기가 완전매개역할을 하고 있음을 보여준다. 즉 직접적인 관계에는 유의하지 않고, 공공봉사동기를 거쳐야만 직무몰입을 유발하는 것을 확인하였다.

서번트리더십은 직무태도에 유의미한 영향을 미치기 때문에 공공봉사동기가 부분매개효과 역할을 하고 있음을 알 수 있으며 분배공정성 또한 직무태도에 유의미한 영향을 미치기 때문에 공공봉사동기가 부분매개효과 역할을 하고 있다. 절차공정성은 조직몰입에는 유의미한 영향을 미치고 있어 공공봉사동기가 직무만족이 종속변수일 때와 달리 부분매개 역할을 하고 있음을 검증하였으며, 절차공정성과 직무몰입 간에는 공공봉사동기가 완전매개 역할을 하고 있음을 보여준다.

〈표 11〉 매개효과 분석결과

경로		Indirect Effect	Boot SE	Confidence interval 95%		결과
				Boot LLCI	Boot ULCI	
가설8-1	서번트리더십→공공봉사동기→직무몰입	.072	.019	.033	.108	채택
가설8-2	서번트리더십→공공봉사동기→조직몰입	.071	.019	.033	.109	채택
가설9-1	분배공정성→공공봉사동기→직무몰입	.044	.009	.027	.062	채택
가설9-2	분배공정성→공공봉사동기→조직몰입	.044	.009	.026	.062	채택
가설10-1	절차공정성→공공봉사동기→직무몰입	.145	.018	.111	.181	채택
가설10-2	절차공정성→공공봉사동기→조직몰입	.145	.018	.111	.180	채택

5. 다중집단 분석(MZ세대와 비MZ세대)

아울러, 본 연구에서는 MZ세대와 비MZ세대에 따라 연구모형에 차이가 존재하는 지 검증하기 위해서 기존의 구조방정식모델에 다중집단분석을 실시하였다. 다중집단 분석을 실시하기 위하여 세대 차이의 자유모델과 세대 차이가 없는 제약모델을 설정하고 자유모델과 제약모델을 비교 분석함으로써 MZ세대와 비MZ에 따른 효과가 적절한 지 검증하였다. 〈표 12〉은 자유모델과 제약모델 간의 차이를 비교한 결과값을 보여주고 있으며, 분석결과 유의확률이 .000으로 MZ-비MZ간 차이가 유의하다고 볼 수 있다.

〈표 12〉 다중집단분석 모델 비교 결과

Model	DF	χ^2	P	NFI Delta-1	IFI Delta-2	RFI rho-1	TLI rho2
제약모델	11	40.250	.000	.001	.001	-.001	-.001

다중집단 경로분석을 실시하여 결과를 아래 〈표 13〉에 제시하였다. 먼저 집단별 경로계수 및 유의성 결과를 토대로 보면, 앞선 전체 집단을 대상으로 한 구조방정식 모형 결과와 각 집단별 결과와 일부 유사한 점을 확인할 수 있었다. 서번트리더십이 직무몰입, 조직몰입, 공공봉사동기에 나눈 두 집단 모두 유의한 것으로 나타났으며, 절차공정성이 공공봉사동기에 미치는 영향과 공공봉사동기가 직무몰입과 조직몰입에 유의한 점도 유사하다. 다만, 분배공정성이 직무몰입과 조직몰입, 공공봉사동기에 있

어 MZ세대만 유의한 것으로 나타났으며, 절차공정성이 전체 집단에서는 유의하지 않았던 점이 비MZ세대에는 유의한 것으로 나타났다.

다음으로 집단 간 경로 차이에 대해 검증한 결과를 보면, 서번트리더십 → 직무몰입 경로 차이³⁾($C.R=|-2.098|>1.96$), 공공봉사동기 → 직무몰입 경로차이($C.R=|2.291|>1.96$), 공공봉사동기 → 조직몰입 경로차이($C.R=|2.599|>2.58$)만이 통계적으로 유의한것으로 나타났다.

두 집단 간의 경로 차이가 유의미한 서번트리더십→직무몰입과 공공봉사동기→직무몰입, 조직몰입을 대상으로 상대적으로 MZ세대와 비MZ세대간의 경로에 있어서 효과 정도를 비교하기 위해 비표준화계수(B)를 활용하였다. 서번트리더십→직무몰입에서 B(비표준화계수)값이 MZ는 0.247, 비MZ는 0.175이다. 다음으로 공공봉사동기→직무몰입을 보면 B(비표준화계수)값이 MZ는 0.479, 비MZ는 0.579로 비MZ의 경로에서 더 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 마지막으로 공공봉사동기→조직몰입의 B(비표준화계수)값을 볼 때 MZ는 0.484, 비MZ는 0.590으로 비MZ의 영향 관계가 더 높게 나왔다. 즉, MZ세대에게 있어 서번트리더십이 직무몰입에 더 효과를 가져올 수 있으며, 비MZ세대에서 공공봉사동기는 직무태도 간의 역할에 있어 MZ세대 보다 더 영향을 줄 수 있다고 볼 수 있어 MZ세대와 비MZ세대 간의 차이를 기대한 가설 12는 부분 채택되었다.

이는 부하들은 상사의 태도에 따라 직무에 있어서 매우 다른 반응을 보일 수 있는데(Blau, 1964), Hackman과 Oldham(1980)와 김정식 외(2011)의 연구와 같이 상사와의 긍정적인 교감은 상사에 대한 만족으로 연계되어 결국 자기자신의 직무에 대한 전반적인 만족도 역시 높아지게 될 수 있음으로 해석할 수 있다. 특히나 직무수행에 있어 새로운 도전에 거부감이 적고 창의성 발휘에 적극적이며 일에 대한 성취 욕구가 큰 MZ세대는(박상욱·송영수, 2020) 서번트 리더십을 발휘하는 상사와 긍정적인 교감을 할 가능성이 크다.

3) 집단 간 경로 차이가 통계적으로 유의하다는 결과가 나오기 위해서는 집단 간 경로 차이의 절대값이 1.96보다 커야한다. ($p<0.05$ 일때, $1.96<|C.R|$, $p<0.01$ 일때, $2.58<|C.R|$, $p<0.001$ 일때, $3.30<|C.R|$)

〈표 13〉 다중집단 경로분석

구분	MZ				비 MZ				집단 간 경로 차이
	B	β	S.E	P	B	β	S.E	P	
서번트리더십- > 직무몰입	0.247	0.249	0.028	***	0.175	0.173	0.021	***	* (-2.098)
서번트리더십- > 조직몰입	0.119	0.133	0.024	***	0.173	0.173	0.02	***	1.767
서번트리더십- > 공공봉사동기	0.171	0.191	0.025	***	0.135	0.149	0.02	***	-1.098
분배공정성-> 직무몰입	0.131	0.139	0.024	***	0.002	0.002	0.016	0.894	-4.523
분배공정성-> 조직몰입	0.109	0.129	0.021	***	0.035	0.041	0.016	0.025	-2.864
분배공정성-> 공공봉사동기	0.087	0.102	0.022	***	0.059	0.076	0.016	***	-1.001
절차공정성-> 직무몰입	0.259	0.296	0.024	***	0.129	0.149	0.018	***	1.254
절차공정성-> 조직몰입	0.259	0.296	0.024	***	0.241	0.281	0.018	***	-0.577
절차공정성-> 공공봉사동기	0.253	0.288	0.025	***	0.278	0.357	0.018	***	0.837
공공봉사동기- > 직무몰입	0.479	0.431	0.034	***	0.579	0.522	0.028	***	* (2.291)
공공봉사동기- > 조직몰입	0.484	0.486	0.031	***	0.59	0.536	0.027	***	** (2.599)

***.p<0.001 **.p<0.01

V. 결론

본 연구는 앞서 제시한 서번트리더십, 조직공정성, 공공봉사동기, 직무몰입, 조직몰입, 세대 간 비교와 관련된 연구 질문에 해답을 내놓기 위해, 한국행정연구원의 공직생활실태조사 2021년 데이터를 활용하여, 구조방정식분석, 다중집단 분석을 수행하였다. 주요 발견점은 다음과 같다.

첫째, 세대 간 비교를 진행하지 않은 전체를 대상으로 한 구조방정식 분석 모델에서 서번트리더십은 공공봉사동기, 직무몰입, 조직몰입에 모두 긍정적인 유의미한 영향을 주는 것으로 나타났다. 이는 서번트리더십이 적극행정, 즉 개인의 혁신행동에도 긍정적인 영향을 주는 선행연구와 유사하게 개인이 인식하는 직무태도에도 정적으로

영향을 주는 것임을 보여준다(김성엽 외, 2022).

둘째, 업무 성과 및 난이도에 있어 분배공정성도 또한 공공봉사동기, 직무몰입, 조직몰입에 긍정적인 영향을 준다. 다만, 절차공정성은 공공봉사동기, 조직몰입에 영향을 주나, 직무몰입에는 영향을 주지 않는 것으로 나타났다. 개인에게 주어지는 공정한 보상은 위생 요인을 넘어 직무에 긍정적인 태도로 변화할 수 있는 동기 요인으로 역할을 할 수 있다는 것을 보여준다. 반면, 의사결정에 있어 공정성을 뜻하는 절차공정성은 조직몰입에 더 효과적이며 이에 공정한 절차와 과정이 더 필요하다는 것을 의미한다.

셋째, 공공봉사동기는 서번트리더십과 직무몰입, 조직몰입 간의 관계, 분배공정성과 직무몰입, 조직몰입 간의 관계, 절차공정성과 직무몰입, 조직몰입간의 관계에 있어 모두 매개역할을 하는 것으로 확인되었다. 선행연구에서도 공공봉사동기의 매개역할을 주목한 연구가 다수 존재한다(박정화·심동철, 2018; 김재형·김성엽·오수연·박성민, 2020; 김은지·김판석, 2021) 본 연구에서도 공공봉사동기의 매개역할을 재확인하였으며, 수평적인 관계를 특성으로 하는 서번트리더십에서도, 조직 내 공정성이 공공영역에서 특수한 내재적 동기를 불러일으키고 이것이 개인의 직무 및 조직 몰입에 있어 긍정적인 영향을 미치는 연결고리 역할을 하는 것으로 해석할 수 있다. 특히, 절차공정성과 직무몰입 간의 관계에 있어 공공봉사동기는 완전매개역할을 하는데, 절차공정성이 오직 공공봉사동기를 통해서만 직무몰입에 영향을 줄 수 있다는 것을 의미한다.

넷째, 서번트리더십에서는 MZ세대와 비MZ세대 모두 직무태도인 직무몰입, 조직몰입에, 공공봉사동기에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 MZ세대의 경우에만 분배공정성은 직무몰입, 조직몰입, 공공봉사동기에 긍정적인 영향을 미치고 직무몰입에 있어서 절차공정성은 영향이 없는 것으로 나타나 결과 및 보상이 더 중요할 수 있음을 보여준다. 또한, 서번트리더십과 직무몰입의 관계에 있어 집단 간의 차이는 유의미하게 나타났으며 MZ세대에 있어 서번트리더십이 직무몰입에 더 영향을 받는다는 것을 알 수 있었다. 분배공정성도 마찬가지로 집단 간의 차이가 유의미하게 나타났으며, 이 또한 MZ세대에 있어 직무몰입, 조직몰입 모두에 더 영향을 받는다는 것을 나타내었다. 공공봉사동기도 집단 간 경로 차이에 있어 유의미하게 나타났으나, 오히려 비MZ세대에 있어 직무몰입과 조직몰입에 있어 더 영향을 받는다는 점을 보여준다. 이는 MZ세대와 비MZ세대 비교를 통해, 선행연구, 실무 및 미디어에서 논의되고 있는 수평적인 리더십의 선호, 보상에 근거한 공정성이 MZ세대 직무태도에 긍정적인 영향을 미친다는 점이 공공영역에서도 설득력이 있다는 점을 뒷받침한다.

본 연구는 MZ세대와 비MZ세대와의 비교를 통해 공무원 개인의 직무태도에 영향을 미치는 선행요인을 분석한 바 다음과 같은 이론적 의의를 지닌다. 첫째, 세대 간 비교 연구를 공공조직인 정부에 투영함으로써 실무적, 사적영역에서 수행된 세대 간 비교 연구를 공공조직내에의 확장에 기여하였다. 특히 MZ세대가 중요시여기고 있다는 상사와 수평적인 관계를 맺는 서번트리더십, 조직공정성을 주목하였고 분배공정성, 절차공정성의 세대 간 서로 다른 영향 관계를 확인하였다. 둘째, 개인의 행동 및 조직의 생산성의 조직 연구가 아닌 개인의 직무태도 즉 몰입에 주목함으로써, 조직 내 구성원을 유지 및 개발함에 있어 논의를 제시해준다. 직무몰입은 단순히 직무에 대한 만족을 넘어서 개인이 자신의 직무에 책임감을 갖고 빠져드는 것을 뜻한다. 이러한 직무몰입의 개념을 투영하여, MZ세대 공무원의 직장에 대한 현실적인 만족도를 넘어 자신이 맡은 바에 열정을 다하는 몰입도에 연구적 초점을 맞추었다.

정책적, 실무적 함의 및 제안은 다음과 같다. 첫째, 서번트리더십의 직무태도 및 행동에 있어 긍정적인 역할을 확인한 바를 통해, 공공조직 내 서번트리더십 개발 및 적극 검토를 제안할 수 있다. 최근에는 공공영역에서 세종대왕의 서번트리더십을 현대적 해석으로 함의를 제시하는 바(윤종설 외, 2020), 대한민국의 서번트리더십을 과거와 현대적 해석을 포용하여 한국적 맥락과 MZ세대의 공무원의 시각을 반영한 ‘한국형 뉴서번트리더십’을 발굴 추진해야 한다. 둘째, 조직공정성에 대한 MZ세대 공무원을 위한 다각도의 제도적 보완이 필요하다. 특히, MZ세대 공무원은 보상에 있어 민감한 점을 보았을 때, 실적 중심의 성과 체계의 보완과 이를 바탕으로 보수가 아니더라도 정당한 보상을 부여할 수 있는 제도적 설계가 필요하다. ‘하이브리드형 인사평가시스템’을 구축하여 평가와 보상의 연계 외에도 평가와 교육, 경력 개발 등 MZ세대 공무원에게 투명하게 실적에 따른 보상 시스템이 구축되어야 한다. 셋째, 공공봉사동기의 매개역할을 한다는 점을 통해, 여전히 공공조직 내에 젊은 세대의 채용 및 유지에 있어 공공봉사동기의 역할은 유효하다고 볼 수 있다. MZ세대 전 공무원의 경우, 공직의 현실적인 장점인 직업안정성과 연금 등 공공영역동기(public sector motivation)⁴⁾에 이끌려 입직하였으나 생각보다 낮은 보수, 가치관 적성의 불일치, 과다한 업무 등에 의해 직무 및 조직 몰입에 방해되어 이직한 경우가 많다. 이를 해결하기 위해, 공직을 위

4) 공익을 위해 봉사하고자 하는 내재적 동기인 공공봉사동기와 비교되는 개념으로, 공공영역 동기는 공공영역에서 근무함에 따라오는 외재적 차원의 보상인 직업안정성, 연금, 복지, 명예 등이 직업 선택하는 동기로 정의할 수 있다.

한 헌신 및 공무원에 대한 긍정적인 매력으로 이미지를 개선할 필요성이 있다. 한국적 맥락에서 공직봉사 개념에 대한 정체성을 확립해 나가면서 미래시대 공무원들이 갖추어야 할 다양한 공직 및 공공봉사역량을 개발해 나갈 필요가 있다. 이를 위해서는 현행 역량평가체계를 진단하고 이를 바탕으로 행정환경 변화에 따른 정부 기능과 역할 및 공무원 신(新)인재상 등을 고려한 고위공무원단·과장급 역량체계 개편안과 함께 역량별 하위요소와 행동지표 등을 새롭게 설계해 나가야 할 것이다.

이상의 논의들 외에도 연구적 한계가 있어 추후 보완하고자 한다. 첫째, 본 연구는 중앙 정부 공무원의 MZ세대를 연구 대상으로 주목하였으나, 일반적으로 MZ세대가 가지고 있는 속성으로 인해 추후 연구에 있어 주의가 필요하다. MZ세대가 공정성을 중시하고, 개인의 가치를 우선시하고 자신의 취향이 확고하다는 것이 개성과 다양성을 내포하고 있기에 양적 연구의 결과만으로 결과를 해석하는데 한계가 있다. 또한, MZ세대는 연령만으로 세대를 구분하고 있기 때문에 10대부터 많으면 40대 초반까지 포함될 수 있다. 이런 경우, 각 연령대의 상이한 특징을 경시하게 될 수 있다. 횡단면적 데이터를 활용하는 데이터적 한계를 보완하고 공공부문의 새로운 입직자에 대한 세부적이고 다양한 속성을 고려하기 위해선 추가 패널데이터 구축 및 데이터 보완이 필요하다. 특히, 근거이론, 성공사례기법 (success case method), 인터뷰 등 질적, 정성적 방법론들을 활용하여 조직 내부의 문화, 리더십, 동기 등 행태적 요소들을 심층적으로 분석해야 한다. 둘째, 서번트리더십과 공정성 그리고 동기 및 직무태도를 다양하게 바라보지만 다른 리더십 혹은 직무태도 간의 관계, 직무태도 이후의 영향 요인을 각각으로 살펴볼지 못한다는 한계를 갖고 있다. 연구가설 외에도 직무태도에 영향을 미치는 직급과 재직기간 고려와 서번트리더십 외에도 다른 유형의 리더십과의 비교, 직무몰입과 조직몰입 간의 선후 인과 관련성, 직무태도 이후의 조직 내 효과 이직의도 등 다양한 변수를 고려해야 한다. 끝으로, 두가지 유형의 조직공정성의 각기 다른 상이한 효과를 보다 면밀하게 해석, 분석하기 위해서는 특정 세대의 가치관, 사회관, 국가관 등을 보다 자세히 조망하는 추가적인 연구와 함께, 다양성이 하나의 가치관으로 기반한 MZ세대에 있어 분배공정성, 절차공정성 이외에도 중요하게 인지되는 새로운 공직 내 공정성 개념이 있는지 등에 대한 조사와 분석, 그리고 이에 기반한 개념과 지표 개발이 필요할 것으로 사료된다.

참고문헌

- 강나을·김민영·박성민.(2019). 공무원의 직업가치인식이 잡 크래프팅과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구. 『현대사회와 행정』, 29(1), 197-234.
- 강지선·임효숙.(2020). 공공봉사동기가 공무원의 조직시민행동에 미치는 영향: 직무만족과 조직몰입의 매개효과 및 직무자율성의 조절효과를 중심으로. 『한국행정논집』, 32(3), 503-534.
- 경규웅·임도빈.(2021). 조직시민행동 형성에 대한 심층분석: 절차공정성의 조절된 매개효과를 중심으로. 『한국행정학보』, 55(1), 161-194.
- 김동신.(2021). 공공봉사동기와 공공조직에서의 성과 관계에서 조직시민행동의 조절 효과에 관한 연구. 『한국행정논집』, 33(4), 841-860.
- 김상묵.(2018). 공공봉사동기 연구의 성과와 과제. 『정부학연구』, 24(3), 43-112.
- 김석봉·박희태.(2022). 상사의 서번트 리더십이 해군 장병 및 군무원의 조직몰입 및 직무성과에 미치는 영향-해군의 리더십 공통핵심역량 매개효과를 중심으로. 『인적자원관리연구』, 29(2), 79-104.
- 김성엽·유정환·이지안·박성민.(2022). 서번트리더십과 적극행정 간 행태적 관계성에 관한 실증연구: 자기효능감, 공공봉사동기의 매개효과 및 협력·경쟁문화의 조절효과 검증을 중심으로. 『한국행정논집』, 34(3), 331-364.
- 김수진·박귀현·권기욱.(2021). 임파워링 리더십, 리더-구성원 교환관계, 정서적 몰입의 관계: 지각된 과잉자격의 역할과 조절된 매개효과. 『조직과 인사관리연구』, 45(1), 79-116.
- 김은지·김판석.(2021). 공무원의 직무 스트레스가 성과와 만족에 미치는 영향: 공공봉사동기의 매개효과를 중심으로. 『한국행정논집』, 33(1), 93-121.
- 김재형·박성민.(2020). 공직사회 상사의 변혁적 리더십이 공무원의 적극행정에 미치는 영향: 학습지향성, 공공봉사동기의 매개효과 및 채용유형의 조절효과를 중심으로. 『융합사회와 공공정책』, 14(3), 3-33.
- 김재형·김성엽·오수연·박성민.(2020). 공직 내 변혁적리더십과 공무원의 적극행정과의 관계성 연구: 행태적 매개효과 및 채용제도와 직급의 조절효과를 중심으로. 『한국사회와 행정연구』, 31(3), 163-197.
- 김정식·류은영·박성민.(2011). 서번트 리더십이 부하의 직무만족과 직무몰입에 미치는 영향: 직무스트레스의 매개역할을 중심으로. 『정책분석평가학회보』, 21(3), 239-271.
- 김정인.(2018). 인간과 조직 -현재와 미래-. 박영사: 서울.
- 김정인.(2021). Farrell 모형을 활용한 MZ 세대 공무원들의 (불) 공정성 인식과 반응행동: MZ 세대와 기성세대 공무원 비교연구. 『한국행정연구』, 30(4), 141-175.

- 김정인.(2023).MZ 세대 공무원의 이직의도: 한국과 미국 공무원 비교연구. 「한국사회와 행정연구」, 34(1), 167-195.
- 김지한·김영우·권우덕.(2010). 리더십이 인사공정성 인식에 미치는 영향에 관한 연구: 공공기관을 대상으로. 「한국인사행정학회보」, 9(2), 113-134.
- 김필·정윤진·임도빈.(2020). 공공봉사동기와 이직의도: 정서적 몰입과 직무만족의 매개효과를 중심으로. 「행정논총」, 58(1): 73-108.
- 김호균·김정인.(2013). 미국 NPO 조직에서의 조직공정성, 조직몰입, 조직시민행동간 관계고찰: 교차수준 분석 (cross-level study) 을 중심으로. 「한국행정학보」, 47(2), 161-187.
- 김홍균.(2010). 조직문화가 고객지향성과 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구. 「공공정책연구」, 17, 123-169.
- 김희경·신호철.(2019). 서번트 리더십이 직무열의에 미치는 영향: 긍정심리자본의 매개 및 조직정체성 강도의 조절 효과. 「대한경영학회지」, 32(3), 421-443.
- 문국경·임재영.(2019). 공공봉사동기와 조직시민행동: 관료제적 조직구조의 조절효과를 중심으로. 「한국사회와 행정연구」, 29(4), 151-175.
- 문창웅·이재연.(2022). MZ 세대 공무원의 조직몰입: 재택근무와 육아 부담의 영향을 중심으로. 「융합사회와 공공정책 (구 공공정책과 국정관리)」, 16(2), 31-80.
- 박기관.(2008). 직무만족 및 조직몰입의 결정요인에 관한 연구: 지방공무원의 직무스트레스를 중심으로. 「지방행정연구」, 22(2), 171-202.
- 박상욱·송영수.(2020). 국내 대기업 밀레니얼 세대 구성원의 팔로워십 역량 모형 구축에 관한 탐색적 연구. 「기업교육과인재연구」, 22(4), 53-80.
- 박이레·문명재.(2021). 공공봉사동기가 이직의도 및 직무열의에 미치는 영향 연구: 직무요구-자원모형의 조절효과. 「한국사회와 행정연구」, 32(3), 59-93.
- 박정화·심동철.(2018). 윤리적 리더십이 공공조직 구성원의 업무열의에 미치는 영향: 절차적 공정성과 공공봉사동기의 매개효과를 중심으로. 「한국인사행정학회보」, 17(2), 59-91.
- 박형수·문국경·배석환·김정서. 공공조직에서 변혁적 리더십과 조직시민행동 간의 관계에 대한 다수준 (multi-level) 분석: 세대간 차이가 미치는 조절효과를 중심으로. 「융합사회와 공공정책」, 16(4), 67-100.
- 박희서·오세윤·노시평.(2001). 일선 공무원의 역할스트레스가 이직충동에 미친 영향에 대한 경로분석모형 검증: 남녀간 차이를 중심으로. 「한국행정학보」, 35(3), 197-220.
- 배석환·박형수·문국경.(2021). 분배적 공정성과 절차적 공정성이 공무원의 혁신행동에 미치는 영향에 관한 연구: 세대 간 차이가 미치는 조절효과를 중심으로. 「한국정책연구」, 21(4), 97-123.
- 백승현, '가치관 뚜렷·공정성 중시'가 MZ세대 특징이라고? (2021, December 14). 한국경제.

<https://www.hankyung.com/economy/article/202112147269i>

- 송용욱·문명·조윤희.(2019). 서번트 리더십이 지방자치단체 공무원의 직무열의에 미치는 영향: 직업소명의식의 매개효과, 조직정치 지각의 조절효과. 『리더십연구』, 10(3), 3-31.
- 오화선·박성민 (2014). 공직봉사동기가 직무만족에 미치는 영향력 분석, 『현대사회와 행정』, 24(2), 51-82
- 원구환·류숙원·김상윤.(2008). 공기업 유형별 조직몰입 영향요인 비교연구. 『한국조직학회보』, 5(3), 29-63.
- 이근주.(2005). PSM과 공무원의 업무 성과. 『한국사회와 행정연구』, 16(1), 81-104.
- 이규만.(2013). 사회적 교환관계와 조직몰입 및 혁신행동 간의 관련성-울산지역 공무원을 중심으로. 『지역산업연구』, 36(2), 25-44.
- 이민우·문국경.(2023). 서번트 리더십과 직무만족의 관계에서 세대 간 차이의 조절효과 탐색. 『한국비교정부학보』, 27(2), 69-88.
- 이수영·최낙범.(2016). 공무원의 공공봉사동기(PSM)가 조직몰입에 미치는 영향 - 직무특성의 조절효과 검증을 중심으로 -. 『한국행정연구』, 25(1), 169-200.
- 이효주·김성엽·오수연·박성민.(2021). 월다브스키의 searching for safety 재조명: 조직자원과 리더십이 조직 회복탄력성에 미치는 영향을 중심으로. 『한국인사행정학회보』, 20(4), 207-236.
- 임혜빈·주혜린.(2022).성과평가의 공정성 인식이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향: MZ세대의 조절효과를 중심으로. 『지방정부연구』, 26(2), 379-403.
- 장세은·문국경.(2022). 분배적 공정성과 목표명확성이 직무성과에 미치는 영향: 리더십 스타일의 조절효과를 중심으로. 『한국인사행정학회보』, 21(2), 167-201.
- 정부혁신어벤져스 (2020). 90년생 공무원이 왔다. 경성 e-북스: 세종
- 정윤미·김병직.(2021). 서번트 리더십이 이직의도에 미치는 영향: 상사 신뢰의 매개 효과 및 성인 애착의 조절 효과. 『글로벌경영학회지』, 18(3), 72-95.
- 제갈욱·김병규·제갈돈.(2015). 경찰관의 직무몰입이 직무스트레스, 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향. 『한국행정학보』, 49(4), 235-269.
- 조상미·안소영·윤조현·정삼영.(2021). 다양성 특성! 조직 구성원 인식에 영향을 미치는가?: 차별, 배제, 불공정성 경험을 중심으로. 『한국사회와 행정연구』, 32(1), 25-69.
- 지수호·송현진.(2021). 내재적 동기와 외재적 동기가 업무성과 및 이직의도에 미치는 영향. 『한국인사행정학회보』, 20, 121-153.
- 지인현·김동철·김정원.(2021). 진성리더십이 조직구성원의 정서적 조직몰입 및 변화지행동에 미치는 영향. 『조직과 인사관리연구』, 45, 101-125.
- 최규현·임준형.(2020). 공무원의 동기유형과 직무성과: 역할모호성과 직무자율성의 조절효과를

- 중심으로. 「한국조직학회보」, 17(3), 1-31.
- 최낙범·엄석진.(2013). 조직공정성 인식이 조직몰입에 미치는 영향: 경찰조직에서의 상호작용 공정성을 중심으로. 「한국행정학보」, 47(3), 181-212.
- 최낙범·이수영.(2016). 공무원의 공공봉사동기 (PSM) 가 조직몰입에 미치는 영향: 직무특성의 조절효과 검증을 중심으로. 「한국행정연구」, 25(1), 169-198.
- 최석봉.(2020). 내용분석 (Content Analysis) 및 네트워크 텍스트 분석 (Network Text Analysis) 을 활용한 국내 서번트 리더십 연구동향 분석. 「대한경영학회지」, 33(10), 1837-1859.
- 최영월·권순식 (2017). 근로자의 가족 친화경영, 공정성에 대한 지각과 조직시민행동: 사회적 교환이론의 탐색적 적용. 「산업경제연구」, 30(6): 2091-2117.
- 황성원·최진식·김승연.(2008). 조직몰입과 직무몰입이 성과관리제도 수용성에 미치는 영향에 관한 연구. 「한국인사행정학회보」, 7(2), 151-174.
- 황은진.(2021). 서번트 리더십 연구 체계적 논문고찰. 「한국조직학회보」, 18(3), 173-202.
- 허원무.(2013). 매개효과 분석 방법의 최근 트렌드: 부트스트래핑을 이용한 단순, 다중, 이중매 개효과 분석 방법. 「기업과혁신연구」, 6(3), 43-59.
- Adams, J. S.(1965). Inequity in social exchange. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). Academic Press.
- Andersen, L. B., & Kjeldsen, A. M.(2013). Public service motivation, user orientation, and job satisfaction: A question of employment sector?. *International Public Management Journal*, 16(2), 252-274.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A.(1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.
- Brewer, G. A., Selden, S. C., & Facer li, R. L.(2000). Individual conceptions of public service motivation. *Public administration review*, 60(3), 254-264.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A.(2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational behavior and human decision processes*, 97(2): 117-134.
- Brown, S. P., & Peterson, R. A.(1993). Antecedents and consequences of salesperson job satisfaction: Meta-analysis and assessment of causal effects. *Journal of marketing research*, 30(1), 63-77.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N.(1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of management review*, 13(3), 471-482.
- Ehrhart, M. G.(2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level

- organizational citizenship behavior. *Personnel psychology*, 57(1): 61-94.
- Fornell, C., & Larcker, D. F.(1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics.
- Folger, R., & Konovsky, M. A.(1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management journal*, 32(1), 115-130.
- Fry, R., & Parker, K.(2018). Early Benchmarks Show 'Post-Millennials' on Track to Be Most Diverse, Best-Educated Generation Yet: A Demographic Portrait of Today's 6-to 21-Year-Olds. Pew Research Center.
- Graham, J. W.(1991). Servant-leadership in organizations: Inspirational and moral. *The leadership quarterly*, 2(2): 105-119.
- Greenberg, J.(1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Greenleaf, R. K.(1970). The servant as leader. Robert K. Greenleaf Publishing Center.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L.(2006). Multivariate data analysis 6th Edition.
- Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B., & Ahola, K.(2008). The Job Demands-Resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work & stress*, 22(3), 224-241.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R.(1980). Work redesign. (No Title).
- Homans, G. C.(1961). The humanities and the social sciences. *American Behavioral Scientist*, 4(8), 3-6.
- Katz, D., & Kahn, R. L.(1978). The social psychology of organizations (Vol. 2, p. 528). New York: wiley.
- Kanungo, R.N.(1982) Measurement of Job and Work Involvement. *Journal of Applied Psychology*, 67, 341-349.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C., & Meuser, J. D.(2014). Servant leadership and serving culture: Influence on individual and unit performance. *Academy of management journal*, 57(5), 1434-1452.
- Lodahl, T. M., & Kejnar, M.(1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of applied psychology*, 49(1), 24.
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., & Williams, J.(2004). Confidence limits for the indirect effect: Distribution of the product and resampling methods. *Multivariate behavioral research*, 39(1): 99-128.

- Meyer, J. P., & Allen, N. J.(1997). Commitment in the workplace: Theory, research, and application. Sage publications.
- Moorman, R. H.(1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?. *Journal of applied psychology*, 76(6), 845.
- Naff, K. C., & Crum, J.(1999). Working for America: Does public service motivation make a difference?. *Review of public personnel administration*, 19(4), 5-16.
- Nelson, D. L., & Quick, J. C.(2013). *Organizational behavior: Science, the real world, and you*. Cengage learning.
- Neubert, M. J., Kacmar, K. M., Carlson, D. S., Chonko, L. B., & Roberts, J. A.(2008). Regulatory focus as a mediator of the influence of initiating structure and servant leadership on employee behavior. *Journal of applied psychology*, 93(6), 1220.
- Nyhan, R. C.(1999). Increasing affective organizational commitment in public organizations: The key role of interpersonal trust. *Review of Public Personnel Administration*, 19(3), 58-70.
- Perry, J. L.(1996). Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity. *Journal of public administration research and theory*, 6(1), 5-22.
- Perry, J. L., & Wise, L. R.(1990). The motivational bases of public service. *Public administration review*, 367-373.
- Peterson, S. J., Galvin, B. M., & Lange, D.(2012). CEO servant leadership: Exploring executive characteristics and firm performance. *Personnel Psychology*, 65(3), 565-596.
- Poon, J. M.(2012). Distributive Justice, Procedural Justice, Affective commitment, and turnover intention: a mediation-moderation framework 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(6), 1505-1532.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F.(2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior research methods, instruments, & computers*, 36, 717-731.
- Rainey, H. G., & Steinbauer, P.(1999). Galloping elephants: Developing elements of a theory of effective government organizations. *Journal of public administration research and theory*, 9(1), 1-32.
- Reynolds, L. G., & Shister, J.(1949). *Job horizons: a study of job satisfaction and labor mobility*.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S.(2001). Affective commitment to the organization:

the contribution of perceived organizational support. *Journal of applied psychology*, 86(5), 825.

Schumacker, R. E., & Lomax, R. G.(2004). *A beginner's guide to structural equation modeling*. psychology press.

Schroth, H.(2019). Are you ready for Gen Z in the workplace?. *California Management Review*, 61(3), 5-18.

Shrout, P. E., & Bolger, N.(2002). Mediation in experimental and nonexperimental studies: new procedures and recommendations. *Psychological methods*, 7(4), 422.

Abstract and Key Words

The Effects of Servant Leadership and Justice on Generation MZ Public Servants' Job and Organizational Commitment: An Examination of Public Service Motivation as a Mediator and Inter-generational Multigroup Analysis

Kim, Sungyeop

Indiana University, Bloomington

Lee, Jian

Ryu, Junghwan

Park, Sung Min

Sungkyunkwan University

This study is inspired by the belief that increased job and organizational commitment can curtail the trend of public service turnover, seeking alternatives for individual personnel, organizations, and the wider public service community. Our study centers on servant leadership and justice, both procedural and distributive, as they are values esteemed by the MZ generation. We examined these factors as precursors to job and organizational commitment, as they have the potential to shape the job attitudes of public servants. Additionally, we sought to examine if public service motivation, an innate drive of public servants, acts as mediator among these variables. The findings revealed that both servant leadership and distributive justice had direct, substantial impacts on job commitment, organizational commitment and public service motivation. Procedural justice also had significant effects on organizational commitment and public service motivation, but not on job commitment. Lastly, servant leadership and distributive fairness appeared to be more influential in augmentation job and organizational commitment among the MZ generation.

[Key Words: Servant Leadership, Justice, Job Commitment, Organizational Commitment, MZ Generation]