

연구논문

Herzberg의 위생·동기요인이 공공봉사동기에 미치는 영향과 MZ세대의 조절효과*

조 서 울**
문 국 경***

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

〈요약〉

본 연구는 중앙부처 소속 공무원들을 대상으로 Herzberg가 제시한 위생요인과 동기요인이 공공봉사동기와 어떠한 관계를 가지는지 탐색하고, 이 관계에서 세대 간 차이(MZ세대와 기성세대)가 미치는 조절효과를 분석하였다. 이를 위해 2022년 한국행정연구원에서 수집한 「공직사회 세대 가치관 변화와 조직혁신」 설문자료를 위계적 선형회귀분석을 통해 분석하였다. 분석 결과, 위생요인과 동기요인 모두 공공봉사동기와 긍정적인 관계를 가지는 것으로 나타났다. 특히, 위생요인이 공공봉사동기와 가지는 긍정적인 관계는 MZ세대에서 더욱 강화되었으며, 동기요인과 공공봉사동기 간의 긍정적인 관계는 기성세대에서 더 강하게 나타났다. 이러한 결과는 공공봉사동기를 효과적으로 증진시키기 위해서는 위생요인과 동기요인이 동시에 충족되어야 하며, 특히 세대별 특성에 맞춘 차별적인 관리 전략이 필요함을 시사한다.

[주제어: 위생요인, 동기요인, 공공봉사동기, 세대]

* 본 논문은 국토교통부 「도시재생 전문인력 양성사업」의 지원으로 연구되었다.

** 제1저자, 인하대학교 도시재생학과 박사과정생(ohclues@inha.edu)

*** 교신저자, 인하대학교 행정학과 부교수(kkmoon@inha.ac.kr)

I. 서론

공공봉사동기(public service motivation)는 행정학에서 중요한 연구 개념 중 하나로, 공공부문 종사자들이 개인의 이익보다 공익을 우선시하고 국가와 국민을 위해 헌신하려는 내재적 동기와 욕구를 의미한다(김상목, 2018). 선행 연구에 따르면 공공봉사동기는 정부 조직에 다양한 긍정적인 조직 결과(organizational outcomes)를 가져온다. 예를 들어, 공공봉사동기가 높은 공무원들은 직무 만족도와 조직에 대한 헌신도가 높아 인적 자원의 안정성을 강화한다(김필·정운진·임도빈, 2020). 이들은 조직에 대한 강한 소속감과 책임감을 가지고 있어 이직의도가 낮으며(고대유·김강민, 2021; 전소희·강혜진, 2023), 장기적으로 조직에 기여하려는 경향이 있다. 또한 자발적이고 적극적인 업무 태도를 보이며, 혁신적인 아이디어를 제안하고 문제 해결 과정에 적극적으로 참여하여 조직의 효율성과 성과를 향상시킨다(김태호·노종호, 2010). 이러한 공무원들은 복잡한 공공문제에 대해 창의적인 접근법을 시도하고(Jung, Lee, & Workman, 2018), 새로운 정책이나 서비스 개발을 위해 노력한다(Wittelooostuijn, Esteve, & Boyne, 2017).

이처럼 공공봉사동기가 구성원의 조직 행태와 조직 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 다수의 선행 연구가 존재하지만, 공공봉사동기를 효과적으로 증진시키기 위한 구체적인 관리 전략과 그에 영향을 미치는 요인에 대한 실증 연구는 아직 충분하지 않다(Charbonneau & Van Ryzin, 2017). 특히 조직 내 직무 환경과 조건이 공공봉사동기에 미치는 영향을 경험적으로 분석할 필요가 있다(김태호, 2019). 실제로 이하영·오민지·이수영(2017)은 공공봉사동기의 결정 요인으로서 보상, 조직 내 소통, 조직 문화 등의 요인을 연구할 필요성을 제시하였으며, 박정호(2016)와 김지현(2021) 역시 윤리적 리더십과 조직의 공정성과 같은 관리 전략이 공공봉사동기에 어떠한 효과를 미치는지에 관해 실증 연구가 부족하다고 지적하였다. 이에 본 연구는 Herzberg의 2요인 이론(two-factor theory)을 기반으로 위생요인과 동기요인이 공공봉사동기에 미치는 영향을 살펴보고자 한다.

Herzberg는 직무 만족과 불만족이 서로 독립적인 위생요인과 동기요인에 의해 결정된다고 주장하였다(Herzberg, 1959; 1966; 1986; 박경규, 2019). 위생요인은 급여, 직업 안정성, 조직 정책 등과 같은 외적 요인으로, 불만족을 예방하지만 만족을 직접적으로 높이지는 않는다(Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959; Herzberg, 1966; 1986). 반면 동기요인은 성취감, 인정, 책임감 등 내재적 만족과 직결된 요인으로, 직무 만족을 증진

시키는 핵심적인 역할을 한다(Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959; Herzberg, 1966; 1986, 박흥식·이재일, 2016). 이러한 요인들과 공공봉사동기 간의 관계는 인지평가이론에서 제시하는 구축효과(crowding-out effect)와 구인효과(crowding-in effect)를 통해 이해할 수 있는데, 위생요인이 강조될 경우 공공봉사동기가 감소할 수 있고(구축효과), 동기요인이 강조될 경우 공공봉사동기가 증진될 수 있음(구인효과)을 시사한다(박순애·이혜연, 2017; Corduneanu, Dudau, & Kominis, 2023). 따라서 본 연구는 이 두 가지 효과의 관점에서 위생요인과 동기요인이 공공봉사동기에 미치는 영향을 분석하여, 조직 내 인적자원 관리 전략이 공공봉사동기를 어떻게 증진하거나 저해하는지 파악하고 효과적인 관리 방안을 제시하고자 한다.

최근 공직사회에서 세대 간 직업 가치관 차이가 효과적인 인적자원관리 전략 수립에 큰 영향을 미친다는 점을 고려하여(배석환·박형수·문국경, 2021; 박진솔·김정서, 2024) 본 연구는 위생 및 동기요인과 공공봉사동기 간 관계뿐만 아니라 세대 간의 차이가 이 관계를 어떻게 조절하는지도 분석하고자 한다. 1980년대 초반에서 2000년대 초반 사이에 태어난 MZ세대는 외재적 보상에 대한 기대가 높고 개인주의적 성향이 강하여 급여, 보너스, 성과급 등 명확하고 직접적인 보상을 중시한다(김정인, 2023; 박진솔·김정서, 2024). 이러한 위생요인에 대한 만족도가 높을수록 공공봉사동기가 증가하는 경향을 보이며, 이는 위생요인이 이들 세대에게는 내재적 동기를 약화시키기보다 강화시키는 구인효과를 발휘할 것임을 추정 가능케 한다. 반면 기성세대는 직업의 안정성, 장기적 성장 가능성, 그리고 직무의 의미와 가치를 중시하며, 조직의 집단주의적 가치를 중요시하고 개인의 이익보다 조직의 목표와 공익에 기여하는 것을 가치 있게 여기는 경향이 있다(배석환·박형수·문국경, 2021; 김화연, 2023). 따라서 기성세대는 MZ세대에 비해 동기요인에 대한 만족이 공공봉사동기를 증진시키는 데 더 강력한 구인효과를 발휘할 것으로 예상된다. 본 연구는 세대 간 차이를 고려하여 위생요인과 동기요인이 공공봉사동기와 맺는 관계에서 세대가 어떠한 조절 효과를 가지는지 분석하고자 하며, 이를 통해 세대별 특성을 반영한 맞춤형 인적자원 관리 전략을 제시하여 공공부문 조직의 성과 향상과 세대 간 협력을 촉진하는 데 기여하고자 한다.

본 연구는 다음과 같은 순서로 진행되었다. 먼저, 위생요인과 동기요인의 이론적 배경을 살펴보고 기존 연구를 검토하여, 이 두 요인과 공공봉사동기 간 관계를 탐구하는 가설을 설정하였다. 이어서, 세대 간 차이가 이들 요인과 공공봉사동기 간의 관계에 조절효과를 미칠 수 있는지 검토하고, 이와 관련된 이론적 배경을 바탕으로 추가적

인 가설을 수립하였다. 다음으로, 연구 방법론을 설명하고, 수집된 데이터를 활용하여 위계적 다중 회귀 분석을 실시한 후 그 결과를 해석하였다. 끝으로, 분석 결과를 기반으로 이론적 및 정책적 시사점을 논의하였다.

II. 이론적 배경

1. 공공봉사동기의 개념 및 관리 가능성

공공봉사동기는 공공부문 종사자들이 지니는 내재적 동기의 하나로, 개인의 이익보다는 공익과 공적 가치를 우선시하며, 국가와 국민을 위해 의미 있는 서비스를 제공하려는 ‘타인 지향적’ 동기이다(김상묵, 2018). 즉, 공공부문 종사자들은 자신의 개인적 이익보다 국민과 국가에 긍정적인 영향을 미치고, 공공서비스의 품질을 향상시키며, 공익을 증진시키려는 이타적인 행동을 지향한다(김태호·노종호, 2010). Perry & Wise (1990)는 공공봉사동기에 대해 체계적인 연구를 시작하며, 이를 세 가지 차원으로 구분했다: 합리적 동기, 규범적 동기, 정서적 동기이다. 합리적 동기(rational motives)는 정책 과정에 적극적으로 참여해 사회적 영향력을 발휘하려는 동기이며, 규범적 동기(norm-based motives)는 공공조직 구성원으로서 공익에 헌신하고 공공선을 증진시키려는 의지를 나타낸다. 정서적 동기(affective motives)는 사회적 약자를 보호하고 사회적 가치를 지키려는 헌신을 포함한다(임재영·문국경·조혜진, 2019). 이러한 동기들은 공공부문 종사자들이 업무를 통해 내재적 만족과 공적 가치를 추구하는 특징을 잘 보여준다(최규현·임준형, 2020). 이들은 외재적 보상보다는 공공의 이익을 위해 노력하는 과정에서 얻는 내재적 만족감에 더 큰 가치를 두는 경향이 있다(Chen, Chen, & Xu, 2018).

공공봉사동기에 대한 학술적 논의는 크게 두 가지 관점으로 나뉜다. 첫째, 공공봉사동기를 개인의 고정적 특성(static trait)으로 간주하며, 가변성이 적고 선천적 또는 사회화 과정에서 형성된 후 안정적으로 유지된다는 입장이다(Perry & Wise, 1990). 이 관점에서는 개인의 공공봉사동기가 이미 확립된 상태에서 공공부문에 진입하며, 조직의 관리 전략이나 환경적 변화가 동기에 미치는 영향은 제한적이라고 본다(전대성·이수영, 2015). 예를 들어, 공공봉사동기가 높은 개인은 공공부문으로 자연스럽게 유입

되며, 이는 공공조직이 높은 공공봉사동기를 가진 인적 자원을 선발하고 유지하는 데 중점을 두어야 함을 시사한다. 둘째 관점은, 공공봉사동기가 조직 환경이나 관리 전략에 의해 증진되거나 저하될 수 있는 가변적 특성(dynamic state)을 지닌다는 입장이다(Wright, 2004; Vandenabeele, 2007). 이 관점은 조직적 맥락과 관리적 요인이 공공봉사동기를 강화하는 데 중요한 역할을 한다고 강조한다. 예컨대, 조직의 가치와 목표가 명확히 전달되고 구성원들이 직무를 통해 성취감을 느낄 수 있을 때 공공봉사동기가 증가할 수 있다는 것이다(박정호, 2018; Caillier, 2016). 또한, 조직 내 절차적 공정성, 윤리적 리더십, 그리고 지원적 관리 환경은 공공봉사동기를 증진시키는 핵심 요인으로 지목된다(김성엽 외, 2023; 김지현, 2021; 박정호, 2017). 이는 공공봉사동기가 선천적 특성뿐만 아니라 후천적 요소에 의해 충분히 강화될 수 있음을 보여준다.

본 연구는 공공봉사동기를 가변적 상태로 보고, 공공조직 내에서 구성원의 공공봉사동기를 효과적으로 증진할 수 있는 방안을 탐색하고자 한다. 이를 위해 Herzberg의 2요인 이론을 적용하여 위생요인과 동기요인이라는 직무만족 요인이 공공봉사동기와 맺는 관계를 분석한다. 위생요인은 급여, 조직 정책, 근무 환경과 같은 외적 요인으로, 불만족을 예방하지만 만족을 직접적으로 증가시키지는 않는다. 반면, 동기요인은 성취감, 인정, 책임감과 같은 내적 요인으로, 직무 만족과 내재적 직무동기를 증진시키는 핵심적인 역할을 한다. 본 연구는 이 두 요인 간의 상호작용을 심층적으로 분석함으로써, 공공조직에서 세대별 특성과 조직적 맥락을 고려한 공공봉사동기 관리 전략을 제안하는 것을 목적으로 한다.

2. 위생요인 및 동기요인과 공공봉사동기 간 관계

선행 연구에 따르면, 공공봉사동기가 조직구성원의 직무태도 및 행동과 조직성과에 미치는 영향에 대한 연구는 많이 수행되었지만(Fan, Blalock, & Lyu, 2022; Harari et al., 2017; Homberg, McCarthy, & Tabvuma, 2015), 공공봉사동기에 영향을 미치는 결정요인이 무엇인지에 대한 실증적 연구는 상대적으로 미흡한 수준이다. 특히 조직 내 직무환경과 조건이 공공봉사동기에 미치는 영향에 대한 경험적 분석이 필요한 상황이다. 실제로 Corduneanu, Dudau, & Kominis(2021)은 금전적 보상 및 성과급제와 같은 외적 인센티브가 내재적 동기를 약화시켜 공공봉사동기를 감소시킬 수 있는 반면, 임파워먼트(empowerment)나 자율성 부여와 같은 관리 전략은 직원들의 내재적

동기를 강화하여 공공봉사동기를 증대시킬 수 있음을 주장했다. 이는 공공봉사동기를 효과적으로 증진시키고 유지하기 위해서는 동기부여 요인과 관련된 인적자원관리 전략을 명확히 구분하고, 적절히 적용하는 것이 중요함을 시사한다. 따라서 본 연구에서는 Herzberg의 2요인 이론을 바탕으로, 조직 내 위생요인과 동기요인이 공공봉사동기에 미치는 효과를 실증분석하고자 한다.

Herzberg의 2요인 이론은 Maslow의 욕구계층이론을 확장한 동기부여 이론이다(박경규, 2019; 백기복, 2021). 구체적으로 Herzberg는 Maslow가 제시한 여러 계층의 욕구를 위생요인과 동기요인이라는 두 가지 독립된 차원으로 구분했는데, 위생요인은 근무 환경과 관련된 요소들로, 급여, 회사 정책, 직업 안정성, 상사와의 관계 등이 포함된다(박홍식·이재일, 2016). 이러한 요인들은 주로 불만을 예방하는 역할을 하며, 충족되면 불만을 줄일 수 있지만, 그 자체로 만족도를 높이지는 않는다(조상현·박외병, 2018). 다시 말해, 조직구성원들에게 적절한 위생요인이 제공되더라도 직무태도의 긍정적 변화가 반드시 보장되지는 않는다(백기복, 2021). 그러나 위생요인이 충족되지 않으면 직원들의 불만이 커지며, 이로 인해 이직 의도가 증가하거나 직무성도가 저하될 수 있다(박홍식·이재일, 2016).

반면, 동기요인은 성취감, 인정, 책임감, 승진 기회, 성장 및 개발과 같이 개인의 내적 만족과 직결된 요소들로 구성된다(이재경·최정길, 2012). 이 요인들은 조직구성원들이 직무 수행에서 성취감을 느끼고 자아실현을 추구할 수 있도록 내재적 동기를 부여한다(임지영, 2005). 동기요인은 긍정적인 직무태도를 촉진하고, 직무성도를 높이는 데 효과적이다(장세은·문국경, 2023; 조상현·박외병, 2018; 임지영, 2005). 조직이 이러한 동기요인을 제공하지 않더라도, 구성원들은 불만을 느끼기보다는 단지 만족하지 못할 뿐이다. Herzberg에 따르면, 위생요인과 동기요인은 서로 독립적으로 작용하며, 만족과 불만족은 같은 연속선상의 양극단이 아닌 별개의 차원을 형성한다(박경규, 2019; 백기복, 2021).

Herzberg의 2요인 이론은 직무 만족과 불만족을 설명하는 핵심 이론으로, 다양한 맥락에서 실증적으로 검증되어 왔다. 문영주(2013)의 연구는 동기요인과 위생요인이 직무수행과 정서적 몰입에 미치는 영향을 분석하며, 정서적 몰입이 두 요인의 성과 연결을 매개한다는 점을 강조하였다. 이재경·최정길(2012)은 호텔산업에서 위생요인이 불만족을 줄이고 동기요인이 직무 만족과 성과를 촉진한다는 점을 확인하며, 직무 설계와 인재 개발의 중요성을 제시하였다. 박홍식·이재일(2016)은 공공부문에서 동기·

위생요인이 EVLN(Exit, Voice, Loyalty, Neglect) 행동과 긍정적 관계를 맺으며, 심리적 주인의식이 이를 조절한다는 결과를 통해 조직 내 긍정적 행동 촉진의 중요성을 부각시켰다. 마지막으로 강황선·이훈래(2008)는 행정서비스의 시민만족도 제고 전략으로서 동기요인과 위생요인을 기반으로 새로운 차원의 만족도 결정요인을 제시하며, 공공서비스의 질적 향상 방안을 제안하였다. 이처럼 후속 연구들은 Herzberg의 이론이 조직 내 구성원의 동기부여와 성과를 높이는 데 효과적인 틀임을 실증하며, 특성과 맥락을 반영한 관리 전략의 중요성을 강조하고 있다.

구체적으로, 위생요인과 동기요인, 그리고 공공봉사동기 간의 관계는 인지평가이론을 통해 더 깊이 이해할 수 있다. 인지평가이론은 개인이 자신의 행동을 어떤 요인에 기인한다고 인식하는지에 따라 그 행동에 대한 동기와 태도가 어떻게 달라지는지를 설명한다(정승환·장형심, 2015). 이 이론에 따르면, 개인이 자신의 행동이 외부적 요인, 예를 들어 임금이나 성과급과 같은 금전적 보상에 의해 유발된다고 인식하면, 이는 외적 동기부여로 작용하여 자율성 지각을 저하시킬 수 있다(이한주·김현수, 2016). 이로 인해 구성원은 자신의 직무에 대해 수동적이고 소극적인 태도를 취하게 되며, 결국 이는 조직의 성과에 부정적인 영향을 미칠 수 있다(Corduneanu, Duda, & Kominis, 2021). 이러한 현상을 구축효과(crowding-out effect)라고 부르며, 외적 인센티브가 내재적 동기를 약화시키는 상황을 설명한다(최규현·임준형, 2020). 반면, 개인이 자신의 행동이 내부적 요인, 즉 성취감, 직무의 흥미, 봉사의 기회와 같은 직무 자체에서 만족을 얻기 때문에 발생한다고 인식할 경우, 이는 내적 동기부여로 작용한다(정윤길, 2021). 이러한 내적 동기는 구성원들이 자신의 업무에 대해 더 높은 자율성을 느끼게 하며, 이는 동기부여를 강화하고 창의적이고 적극적인 직무 수행으로 이어진다. 이와 같은 긍정적인 동기부여를 구인효과(crowding-in effect)라고 하며, 내적 동기가 강화되면서 구성원의 자발적 참여와 헌신이 증가하는 것을 의미한다(박순애·이혜연, 2017).

따라서 인지평가이론에 비추어 볼 때, 위생요인은 공공봉사동기와 부정적인 관계를 가질 가능성이 있다(Word & Park, 2015). 위생요인은 주로 외부적 보상과 관련되어 있기 때문에, 구성원들이 이를 외적 요인으로 인식할 경우 내재적 동기가 저하될 수 있다.¹⁾ 반대로, 동기요인은 공공봉사동기를 강화하는 요인으로 작용할 수 있다

1) 위생요인과 공공봉사동기의 관계는 인지평가이론을 바탕으로 부정적인 방향으로 예상되지만, 긍정적인 관계를 나타낼 가능성 또한 배제할 수 없다(Gagné & Deci, 2005). 예를 들어, 외

(Vandenabeele & Breugh, 2024). 동기요인은 내재적 만족을 제공하는 요소들로 구성되어 있으며, 이는 구성원들이 직무수행에서 더 많은 자율성을 느끼고, 공공서비스에 대한 헌신을 높이는 결과로 이어진다.

실제로, 영국의 종단 데이터를 활용한 Georgellis, Iossa, & Tabvuma(2011)의 연구에서는 내재적 동기가 높은 개인들이 공공부문의 내재적 보상에 끌리고, 외재적 보상이 증가할수록 공공부문으로의 진출 가능성이 낮아지는 ‘crowding out’ 효과를 확인했다. 한국에서도 서은혜·이효주·박성민(2018)의 연구에서 보수와 같은 금전적 보상에 대한 만족도가 높아질수록 공공봉사동기가 감소하는 경향이 밝혀졌다. 또한, 이하영·오민지·이수영(2017)은 Alderfer의 ERG 이론을 바탕으로 한 연구에서 공무원의 기본적인 욕구 충족이 공공봉사동기에 미치는 영향을 분석하였고, 자기계발 및 성취와 관련된 성장욕구가 공공봉사동기에 가장 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이들 연구는 공공부문에서의 동기부여 방식과 관련 전략에 대한 중요한 통찰을 제공한다. 이러한 결과들은 공공부문에서 위생요인과 같은 금전적 보상과 상사의 관리 감독이 공공봉사동기를 약화시킬 수 있는 반면, 동기요인과 같은 성취감, 자율성, 인정 등은 공공봉사동기를 증가시킬 수 있다는 것을 시사한다. 따라서 다음과 같은 가설을 제시하였다.

가설1: 위생요인은 공공봉사동기와 부정적인 관계를 가질 것이다.

가설2: 동기요인은 공공봉사동기와 긍정적인 관계를 가질 것이다.

3. 세대 이론과 세대 간 차이의 조절효과

세대는 특정 문화권에서 비슷한 시기에 태어나 공통의 사회적, 경제적, 역사적 경험을 공유하며 자라나고, 각기 다른 가치관과 태도를 형성하는 연령 집단을 의미한다 (Mannheim, 1952; Duncan & Agronick, 1995; 서여주, 2021). 한층 깊이 들어가면 세대

재적 보상이 정보적 피드백의 형태로 제공될 경우, 구성원이 자신의 성과와 능력을 인식하고 성취감을 느끼게 하여 내재적 동기를 강화할 가능성이 있다. 특히 공공부문에서는 외재적 보상이 단순한 금전적 보상 차원을 넘어 공공서비스 수행의 가치를 재확인시키는 긍정적인 촉매제가 될 수 있다(Cerasoli, Nicklin, & Ford, 2014). 따라서 외재적 보상이 내재적 동기를 반드시 저해한다고 단정하기보다는, 보상의 설계와 제공 방식에 따라 그 효과가 달라질 수 있음을 신중히 고려해야 한다(Rynes, Gerhart, & Parks, 2005). 이러한 맥락에서, 외재적 보상을 정보적 피드백으로 활용하여 구성원의 성취감과 자기효능감을 강화하는 방안에 대한 심도 있는 논의가 필요하다.

개념의 창시자로 알려진 만하임은 20세기 초반의 연구에서 그러한 공통의 ‘세대적 특징(엔텔레키)’은 공동체로서의 연대가 실천적 운동의 형태로 만들어질 때 일종의 공동운명체로서 기능하게 된다고 하였다(만하임, 2013). 그러나 오늘날 우리가 사용하는 세대의 개념은 보다 복합적인 차원의 고도화된 세계 속에서 각 세대가 자신들의 독특한 시대적 맥락 속에서 다른 세대와 구분되는 유일한 특성을 개발한다는 점을 강조하고 있다(원숙연·성민아, 2023). 현대 사회에서는 기술의 발전과 세계화로 인해 더욱 다양한 배경을 가진 신규 구성원들이 조직에 지속적으로 유입되고 있는 것이다(김태희, 2021). 이러한 다양성은 조직 내에서 여러 세대가 함께 일하며 서로 다른 시각과 경험을 바탕으로 상호작용하는 복합적인 환경을 조성한다. 즉 조직 내 다양한 세대의 공존은 혁신적인 아이디어와 다양한 접근 방식을 제공할 수 있는 잠재력을 지니지만, 동시에 세대 간 가치관의 차이로 인해 갈등과 혼란을 야기할 수도 있다(조상미·안소영·윤조현·정삼영, 2021). 따라서 이러한 세대 간 갈등을 관리하고 조직의 목표 달성을 위해서는 각 세대의 특성과 요구를 충분히 이해하고 이를 반영한 조직 환경과 인적자원 관리 전략이 필수적이다.

국내에서의 세대 구분은 서구권의 세대 구분과 다소 다른 특징적인 면모를 보인다. 먼저, 서구권에서는 밀레니얼 세대와 Z세대를 별도로 구분하는 경향이 강하다. 미국 퓨 리서치 센터(Pew Research Center)에 따르면, 밀레니얼 세대는 1981년부터 1996년까지 출생한 사람들을 지칭하며, 1997년 이후 출생자는 Z세대로 분류된다. 특히, Z세대는 디지털 네이티브로서 태어나면서부터 디지털 기술과 함께 자라, 이에 민감하고 익숙한 특징을 지닌다. 이들은 사회 진출 이후 일과 삶의 균형을 우선시하며, 보수보다 여가 시간을 소중히 여기는 경향이 강하다(Twenge et al., 2010). 반면, 국내에서는 밀레니얼 세대와 Z세대를 통합하여 MZ세대라고 부르는 경향이 강하다(임성근 외, 2022; 이선희, 2023). 이는 한국의 독특한 역사적·사회적 맥락과 인구학적 배경을 반영한 결과로 볼 수 있다. 한국은 민주화와 경제 성장을 동시에 경험한 세대로서 밀레니얼 세대와 Z세대를 뚜렷하게 구분하기보다는, 이 두 세대가 공유하는 디지털 기술에 대한 높은 적응력과 사회적 가치관의 변화를 강조하는 경향이 있다(박순형, 2022). 또한, 베이비붐 세대 이후 출생 인구의 급격한 감소로 인해 밀레니얼과 Z세대를 하나의 집단으로 묶어 사회적 논의에서 다루는 것이 더 효과적이라는 현실적 필요성도 작용하였다. 특히, MZ세대는 높은 교육 수준과 디지털 환경에서의 성장이라는 공통점을 지니고 있어, 조직 내에서 새로운 가치관과 행동 양식을 만들어가는 중요한 세대로 주목받고 있다(박순형, 2022).

구체적으로 밀레니얼 세대로 분류되는 연령대는 1980년대 초반부터 1990년대 중반까지 태어난 이들로, 이들은 거의 완성된 민주화된 사회에서 성장하였다(부록 1. 각 세대별 특성차이 참고). 이들은 인구의 양적 성장보다는 질적 성장이 강조된 환경에서 자라났으며, 세대 전반에서 높은 교육 수준을 갖고 정보화 사회에서 살아가는 특징을 지닌다(조영태, 2016). Z세대는 이와 더불어 디지털 네이티브로서의 특징이 더욱 두드러지며, 1990년 중반부터 2000년대 초반에 태어나 모바일 기술과 소셜 미디어가 완전히 통합된 환경에서 성장했다(손정희·김찬석·이현선, 2021). MZ세대라는 통합적 용어는 이들의 공통된 사회적·문화적 경험을 설명하는 데 유용한 개념으로 자리 잡았다. 현재 MZ세대라는 용어는 밀레니얼 세대와 Z세대를 아우르며, 주로 20대와 30대를 포함한다(임성근·은재호, 2022).²⁾

공공부문에서 MZ세대의 인력 비중은 점차 증가하고 있다. 공무원연금공단의 연령별 가입자 수 자료를 분석해보면 2019년에는 전체 공무원 중 약 25%가 MZ세대였으며, 2023년에는 이 비율이 약 32.6%로 증가했다. 이러한 변화는 MZ세대가 공공부문의 주요 노동 세대로 자리잡아가고 있음을 보여준다. 이러한 추세는 앞으로도 계속될 것이며, 기성세대 공무원의 퇴직이 늘어남에 따라 공공부문 노동 세대의 구성에 큰 변화가 예상된다.

이 세대 간 교체는 공공부문의 조직문화, 정책 수립, 그리고 운영 방식에 중대한 영향을 미칠 것이다. MZ세대는 기존 세대와는 다른 가치관과 행동양식을 가지고 있으며, 특히 직무만족과 조직에 대한 기대에서 차이가 크다(임성근·은재호, 2022). 따라서 공공부문은 이 새로운 세대의 특성을 이해하고, 이에 맞는 인적 자원 관리 전략과 조직 환경을 마련해야 한다(원숙연·성민아, 2023). 이렇게 함으로써 조직 내 세대 간 협

2) 사실, MZ세대의 기준에 대한 논의는 다양한 시각을 포함하며, 엄밀한 기준을 설정하기 어렵다는 한계점이 존재한다. 선행 연구에 따르면, 'MZ세대'를 1981년 이후 출생자로 정의하기도 하고, 1982년 이후 출생자로 설정하거나, 1980년대 초반 이후로 포괄적으로 규정하기도 한다. 조영태(2021)는 인구학적 관점에서 양적 분석과 역사·문화적인 맥락을 함께 고려한 결과로 한국에서 베이비붐 세대를 1955년부터 1974년 사이에 태어난 집단으로, X세대를 1975년부터 1985년 사이에 태어난 집단으로, M세대를 1986년부터 1996년 사이에 태어난 집단으로, 그리고 Z세대를 1997년 이후 태어난 집단으로 정의하였다. 이러한 논의는 각 연구의 목적과 데이터 활용 방식에 따라 기준이 다르게 적용될 수 있음을 보여준다. 본 연구에서 활용된 설문자료를 수집한 임성근·은재호(2022)는 설문조사 과정에서 비교하려는 두 세대의 표본 수를 가능한 한 유사하게 맞추기 위한 현실적 필요성을 반영하여, 1982년을 기준으로 설정하였다. 이는 표본의 균형을 유지하고 연구의 신뢰성을 높이기 위한 실무적 선택이었다(임성근·은재호 2022).

력을 촉진하고, 갈등을 최소화하는 동시에 각 세대의 잠재력을 최대한 활용해 조직의 목표를 효과적으로 달성할 수 있을 것이다.

MZ세대와 기성세대는 직업에 대한 가치관과 조직문화에 대한 인식에서 상당한 차이를 보이며, 이는 조직 내 다양한 측면에 큰 영향을 미친다(임성근·은재호, 2022). MZ세대는 외재적 보상에 대한 기대가 높아 급여, 보너스, 성과급 등 명확하고 직접적인 보상을 중시한다. 이들은 자신의 노력과 성과가 투명하게 평가되고 보상받기를 기대하며, 이러한 보상 체계가 불투명하거나 기대에 미치지 못하면 직무 만족도가 크게 저하될 수 있다(원숙연·성민아, 2023). 또한, MZ세대는 개인주의적 경향이 강하며, 자기 경력 목표와 개인적 필요를 조직의 목표보다 우선시하는 경향이 있다(김정인, 2023). 이에 따라, MZ세대는 조직 내에서 자신의 성장과 자아실현을 추구하며, 조직의 환경과 정책이 자신의 기대에 부합하지 않으면 변화를 고려하는 특징을 보인다. 반면, 기성세대는 외재적 보상보다 직무의 의미와 가치를 중시하며, 직업의 안정성과 장기적 성장 가능성에 가치를 둔다(박예종·오윤정·윤창근, 2023). 이들은 조직의 목표와 자신의 역할이 어떻게 연관되는지를 중요하게 생각하며, 개인의 성과보다 팀과 조직 전체의 성공에 기여하는 것을 더욱 가치 있게 여긴다(황성호, 2023). 이러한 성향은 기성세대가 조직 내에서 장기적인 경력을 쌓으며, 조직에 대한 충성과 헌신을 중시하는 이유로 연결된다(조유선·유란희, 2023). 즉 기성세대는 개인의 욕구보다 조직의 안정과 성공을 우선시하며, 이를 통해 깊은 충성심과 헌신을 발휘하는 특징이 있다(전종우, 2020).

MZ세대는 기성세대와 달리 외재적 직업 가치관을 중시하며, 급여, 보너스, 성과급 등 명확하고 직접적인 보상을 통해 자신의 노력이 공정한 절차와 보상으로 평가받기를 기대한다(김정인, 2023). 이는 위생요인이 이들에게 중요한 역할을 할 수 있음을 나타낸다. 또한, MZ세대는 경력 목표와 개인적 필요를 조직의 목표보다 우선시하는 경향이 있어(주경일, 2023), 근무 조건과 조직의 지원체계 같은 위생요인을 더욱 선호한다(김필·황성수, 2022; 황은진 외, 2023). 이들은 조직이 제공하는 근무 환경, 정책, 관리 체계에 대해 유연하게 대응할 수 있다. MZ세대는 기성세대에 비해 외부적 보상 체계가 잘 갖추어진 조직 환경에서 더 적극적이고 긍정적인 동기부여를 경험할 가능성이 높다(박진솔·김정서, 2023). 이는 인지평가이론에 따라, MZ세대가 직면한 위생요인이 내재적 동기를 약화시키기보다는 오히려 증진시키는 구인효과를 발휘할 수 있음을 시사한다. 즉, MZ세대가 자신의 노력이 적절하게 평가되어 보상받고 있다고 느낄 때, 공공봉사동기와 같은 직무적 가치와 조직적 목표에 기여하고자 하는 내재적 동기

가 강화될 수 있다는 것이다. 따라서, 기성세대에 비해 MZ세대는 위생요인에 대한 부정적 영향이 상대적으로 약하게 나타나며, 조직에서 제공하는 명확하고 공정한 보상 체계를 통해 자신의 직무성과를 평가받는 것이 공공봉사동기를 유지하거나 증진시키는 데 기여할 수 있음을 추론할 수 있다.

기성세대는 내재적 직업 가치관을 중시하며, 직무에서의 성취감, 인정, 책임감과 같은 동기요인을 특히 중요하게 여긴다. 이들은 조직 차원의 존속과 가치를 강조하며, 개인의 이익보다 조직적 목표에 기여하는 것을 가치 있는 행동으로 여긴다(원숙연·성민아, 2023; 주경일, 2023). 이러한 특성은 자신의 직업과 조직 내 역할의 의미를 깊이 이해하려는 동기에서 비롯된다(임성근·은재호, 2022). 인지평가이론에 따르면, 이와 같은 내적 동기는 개인이 직무에서 경험하는 성취감과 인정이 자신의 노력과 헌신에 대한 정당한 보상으로 느껴질 때 더욱 강화된다(서은혜·이효주·박성민, 2018). 이 과정에서 기성세대는 자신의 역할이 조직의 목표와 어떻게 연결되는지 이해하게 되며, 이는 그들의 내재적 동기를 더욱 증진시킬 수 있다. 따라서, 기성세대에게 동기요인은 개인의 공공봉사동기를 증가시키는 중요한 요소로 작용할 가능성이 크다. 기성세대는 동기요인이 제공하는 내재적 만족을 통해 공공서비스에 대한 헌신과 열정을 강화하며, 이는 조직 전체의 성과와 성공에 기여할 것으로 추론할 수 있다.

세대적 특성을 고려할 때, 기성세대는 MZ세대에 비해 동기요인인 성취감, 인정, 책임감, 승진과 같은 요인의 만족을 통해 공공봉사동기가 더욱 강화될 것이다. 따라서 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설3: 위생요인과 공공봉사동기 간의 부정적 관계는 기성세대보다 MZ세대에서 약하게 나타날 것이다.

가설4: 동기요인과 공공봉사동기 간의 긍정적 관계는 MZ세대보다 기성세대에서 강하게 나타날 것이다.

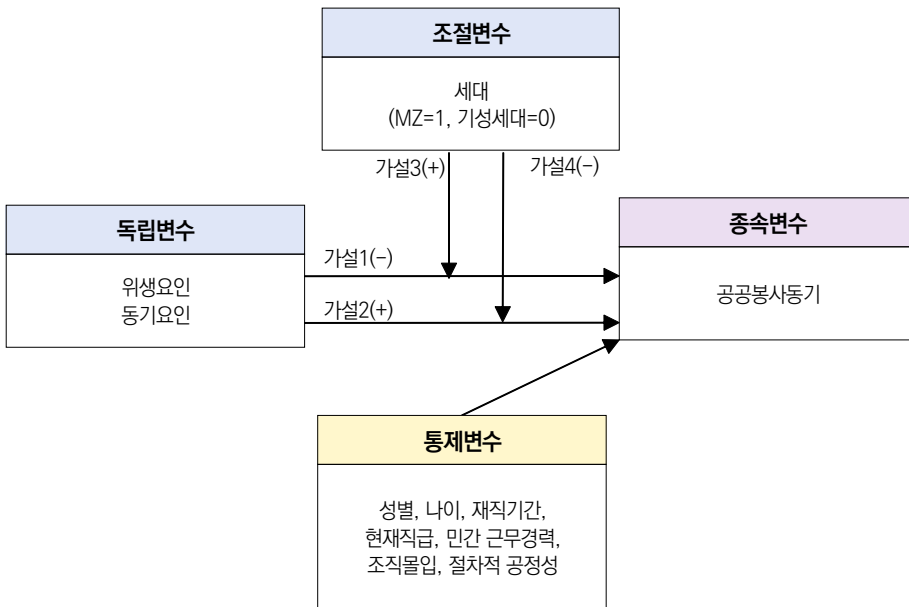
Ⅲ. 연구방법

1. 연구모형

본 연구는 위생요인과 동기요인이 공공봉사동기에 미치는 효과를 실증적으로 분

석하고, 이 관계에서 세대 간 차이의 조절효과를 검증하고자 하였다. 특히, 인지평가 이론을 바탕으로 위생요인은 공공봉사동기와 부정적 관계를 맺고 있을 것이라고 가정하였다(가설 1). 반면, 동기요인은 공공봉사동기와 긍정적 관계를 맺고 있을 것이라 가정하였다(가설 2). 또한, 세대에 대한 선행연구를 기반으로, 위생요인과 공공봉사동기 간의 부정적 관계는 기성세대보다 MZ세대에서 약할 것이며(가설 3), 동기요인과 공공봉사동기 간의 긍정적 관계는 MZ세대보다 기성세대에서 더 강하게 나타날 것이라고 가정하였다(가설 4). 마지막으로, 공공봉사동기에 영향을 줄 가능성이 있는 성별, 나이, 현재직급, 재직 기간, 민간 근무경력 등 응답자의 인구사회학적 특성과 조직몰입 및 절차적 공정성을 통제변수로서 분석 모형에 포함하였다. 이러한 연구 내용을 바탕으로 한 연구모형은 <그림 1>에 제시하였다.

<그림 1> 연구모형



2. 표본과 자료수집

본 연구는 한국행정연구원의 「2022년 공직사회 세대 가치관 변화와 조직혁신」 설문조사 자료를 토대로 연구 가설을 검증하였다. 분석 대상은 개별 공무원으로, 중앙부

처 소속 공무원 1,021명이 포함된 이 설문은 공무원의 세대별 가치관 변화와 이러한 변화가 조직 행동에 미치는 영향을 조사하기 위해 구성되었다. 데이터 수집은 2022년 5월 24일부터 2022년 6월 6일까지 진행되었으며, 조사 항목에는 직업적 가치관, 근무 환경, 인적자원관리 정책, 직무태도 및 행동, 리더십 유형 등이 포함되었다. 표본은 세 대별로 균형을 고려하여 구성되었는데, MZ세대(1982년 이후 출생)는 581명, 기성세대(1981년 이전 출생)는 440명으로 나뉘었다. 설문은 엠브레인 패널과 중앙부처 협력을 통한 웹 설문 방식으로 실시되었다. 설문에 참여한 응답자의 인구사회학적 특성은 연구 문서 내 <표 1>에 상세히 기술되어 있다.

〈표 1〉 응답자의 인구사회학적 특성

변수	범주	관측치	비율(%)
성별	남성	562	55.0
	여성	459	45.0
나이	20~29세	226	22.1
	30~39세	318	31.1
	40~49세	305	29.9
	50~59세	172	16.8
재직기간	5년 이하	385	37.7
	6~10년	188	18.4
	11~20년	261	25.6
	20년 이상	187	18.3
현재직급	5급 이상	179	17.5
	6~7급	499	48.9
	8~9급	343	33.6
민간부문 근무경력	있음	570	55.8
	없음	451	44.2
전체		1,021	100

3. 변수측정

본 연구에서는 선행연구를 기반으로 위생요인, 동기요인, 공공봉사동기, 조직몰입, 절차적 공정성과 관련된 문항들을 선별하여 활용하였다. 각 문항은 리커트(Likert) 5점 척도(1= 전혀 그렇지 않다, 5= 매우 그렇다)로 이루어져 있다.

1) 종속변수: 공공봉사동기

이 연구는 Perry(1996)의 모델을 기반으로 공공봉사동기를 네 가지 주요 구성요소로 평가했다: 정책 호감도, 공익몰입, 동정, 그리고 자기희생. 정책 호감도(attraction to policy making)는 공공정책의 개발과 실행에 대한 개인의 관심과 긍정적인 태도를 나타내며, 이는 사회적 문제 해결에 대한 참여 의지와 더 나은 공익 실현에 대한 열망을 반영한다. 공익에 대한 몰입(commitment to public interest)은 공익을 증진시키기 위해 헌신하려는 개인의 의지를 표현한다. 동정심(compassion)은 공공서비스 수혜자들이 충분한 혜택을 받지 못할 때 느끼는 공감과 연민을 의미하며, 이러한 감정은 공공부문에서의 봉사 동기를 강화한다. 마지막으로, 자기희생(self-sacrifice)은 공익을 위해 개인적인 손해를 감수할 수 있는 능력과 의지를 나타낸다. 이 연구에서는 임성근·은재호(2022)가 제시한 네 가지 문항을 통해 이 요소들을 측정하여, 공공봉사동기의 각 구성요소가 조직 내에서 어떻게 나타나는지를 분석하고자 했다: (1) “공공선을 위해서 기여하는 것은 나에게 중요하다”(정책 결정의 호감도), (2) “시민들에게 지속적으로 행정서비스를 제공하는 것은 매우 중요하다”(공공가치에 대한 헌신), (3) “어려움에 직면한 사람들을 보면 안타까운 마음이 든다”(동정심), (4) “사회를 위해 나 자신의 희생을 감수할 준비가 되어 있다”(자기희생).

2) 독립변수: 위생요인과 동기요인

본 연구에서의 독립변수는 동기요인과 위생요인이다. 동기요인은 직무의 내재적 측면에 해당하며, 개인이 업무를 통해 성취감을 느끼고, 인정받으며, 책임감을 가질 수 있도록 하는 요인들로 구성된다(박홍식·이재일, 2016). 이는 직무 자체에서 얻을 수 있는 만족과 관련된 요소로, 개인의 동기부여와 직무 만족을 촉진하는 중요한 역할을 한다. 본 연구에서는 임성근·은재호(2022)가 개발하여 검증한 설문문항을 동일하게 사용하였으며, 동기요인을 측정하기 위해 다음과 같은 4개의 문항을 활용하였다: (1) “나는 나의 직무를 수행하는 데 충분한 자율성이 있다”, (2) “나는 직무성과가 좋으면 나의 동료들로부터 인정을 받는다”, (3) “우리 기관은 개인적인 성장을 위한 여러 기회를 제공하고 있다”, (4) “우리 기관은 성과에 상응하는 승진이 이루어진다.”

반면, 위생요인은 직무의 외재적 측면에 해당하며, 근무 환경이나 보수와 같이 직무

수행의 조건을 제공하는 요인들로 구성된다(강황선·이훈래, 2008). 이러한 요인은 불만족을 예방하는 데 중점을 두지만, 그 자체로 직무 만족을 크게 향상시키는 역할을 하지는 않는다. 마찬가지로, 임성근·은재호(2022)의 설문문항을 참고하여, 위생요인을 측정하기 위해 다음과 같은 5개의 문항을 사용하였다: (1) “나의 보수는 내 직무 및 책임에 비하여 적합하게 책정되어 있다”, (2) “우리 기관의 정책과 방침은 합리적이다”, (3) “우리 기관의 직원들은 서로 관계가 좋은 편이다”, (4) “우리 기관의 근무환경과 시설은 좋은 편이다”, (5) “우리 기관은 감독자로부터 적절한 관리감독이 이루어지고 있다.”

3) 조절변수: 세대

본 연구의 조절변수는 세대이며, 앞서 논의했듯이 세대는 특정 시기에 태어나 공통된 역사적, 사회적 경험을 공유하면서 특정한 가치관과 태도를 형성하는 연령 집단을 의미한다(서여주, 2021; Duncan & Agronick, 1995; Mannheim, 1952). 세대는 각기 다른 시대적 배경 속에서 형성된 문화적 특징과 삶의 경험이 누적되어, 직업 가치관과 조직 내 행동에 차이를 보일 수 있다. 본 연구에서는 2022년 기준으로 1982년 이후에 출생한 공무원을 MZ세대로, 1981년 이전에 출생한 공무원을 기성세대로 구분하였다(임성근·은재호, 2022). 이러한 세대 구분은 세대 간의 가치관과 직무 동기에 대한 차이를 분석하기 위해 이루어졌으며, MZ세대를 “1”로, 기성세대를 “0”으로 코딩한 더미변수(dummy variable)를 생성하여 분석에 활용하였다.

4) 통제변수

마지막으로 본 연구에서는 공공봉사동기에 영향을 미칠 가능성이 있는 통제변수로 성별, 나이, 재직 기간, 계급, 민간부문 근무경력 등의 인구사회적 특성을 분석 모델에 포함하였다. 성별은 범주형 변수로 남성을 ‘0’, 여성을 ‘1’로 코드화했다. 연령은 연속형 변수로 20대를 ‘1’, 30대를 ‘2’, 40대를 ‘3’, 50대 이상을 ‘4’로 범주화했다. 재직 기간은 10년 미만을 ‘1’, 10년에서 20년 미만을 ‘2’, 20년에서 30년 미만을 ‘3’, 30년 이상을 ‘4’로 코드화했다. 계급은 8-9급을 ‘1’, 6-7급을 ‘2’, 1-5급을 ‘3’으로 측정했으며, 민간부문 근무경력에는 “있음”을 1 “없음”을 0으로 측정하였다. 또한, 조직에 대한 애착심이 강하고 조직의 목표나 가치를 신뢰하는 구성원일수록 공공봉사동기가 높다는 선행

연구(Giauque, Anderfuhren-Biget, & Varone, 2015)를 바탕으로, 조직몰입을 통제변수로 분석 모델에 포함하였다. 조직몰입이 강한 구성원은 조직의 가치와 자신의 신념이 일치한다고 느끼며, 이는 공공의 이익과 사회적 가치를 실현하려는 공공봉사동기를 강화하고, 이타적 행동을 촉진하는 긍정적인 관계를 형성할 가능성이 있기 때문이다(장길웅·김영훈·장정현·우정식·한휘중, 2019). 조직몰입을 측정하기 위해 사용된 문항은 다음과 같다: (1) “나는 우리 기관에 대해서 소속감을 강하게 느낀다.”, (2) “나는 우리 기관을 떠난다는 것을 생각해 본 적이 없다.”, (3) “우리 기관이 추구하는 가치는 나의 가치와 일치한다.”, (4) “나는 우리 기관의 일원으로 불리는 것을 자랑스럽게 생각한다.” 절차적 공정성 역시 선행연구(김상숙·이근주, 2020)에서 공공봉사동기와 긍정적인 관계가 있음을 보여준 바 있다. 공공봉사동기는 사회 정의의 실현과 약자 배려의 가치를 포함하는 개념으로, 구성원이 조직 내에서 공정한 절차가 이루어진다고 인식할수록 공공봉사동기가 높아질 가능성이 크다(김지현, 2021). 따라서 절차적 공정성을 통제변수로 설정하였으며, 이를 측정하기 위해 사용된 문항은 다음과 같다: (1) “나의 상급자는 나의 성과를 공정하고 객관적으로 평가한다”, (2) “우리 기관에서 나에 대한 성과평가는 나의 실제 성과를 공정하게 반영하고 있다”, (3) “우리 기관에서는 나의 성과를 평가하기 위하여 적절하고 객관적인 측정이 사용된다”.

3. 변수측정의 타당성과 신뢰도

본 연구에서는 변수들의 타당성을 입증하기 위해 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis, CFA)을 실시하였다. 분석 결과, 모든 설문 문항의 표준화 요인 적재량이 0.5를 초과하여 변수들의 구성 타당성이 확인되었다. 모형 적합도는 $\chi^2=838.55$ ($p<0.01$), RMSEA=0.064, CFI=0.938, TLI=0.926, SRMR=0.043으로 측정되어 적합 기준을 충족하였다.³⁾ 추가적으로, 변수들의 신뢰도 또한 검토되었으며, 모든 변수의

3) 구조방정식 모델(structural equation model)에서 확인적 요인분석의 적합도를 평가하는 주요 지표는 카이제곱(χ^2) 통계량이다. 그러나 대표본에서는 카이제곱 통계량이 유의미한 결과를 과도하게 쉽게 도출할 수 있기 때문에, 단일 지표로 사용하기에는 한계가 있다. 이를 보완하기 위해, 추가적인 다양한 적합도 지수의 확인이 필요하다(Kline, 2005). 예를 들어, RMSEA(근사오차 제곱평균제곱근)가 0.08 이하, CFI(비교적합지수)와 TLI(Tucker-Lewis 지수)가 각각 0.9 이상, 그리고 SRMR(표준화 잔차 제곱평균제곱근)가 0.05 이하일 때, 모형이 적합하다고 간주할 수 있다.

Cronbach's α 값이 0.7 이상으로 나타났다. 연구에서 수집된 모든 데이터는 동일한 응답자에 의해 제공되었기 때문에, 동일 방법 편이의 가능성을 평가하기 위해 Harman의 단일 요인 검증을 실시하였다. 검증 결과, 첫 번째 요인이 전체 분산의 42%만을 차지하여 50% 이하라는 기준을 만족하였다. 이는 분석 결과의 왜곡 가능성이 낮음을 시사한다. 이러한 검증 결과는 <표 2>에서 자세히 확인할 수 있다.

〈표 2〉 잠재변수의 타당성과 신뢰도

변수	설문 문항	요인 적재량	신뢰도
공공봉사동기	■ 공공선을 위해서 기여하는 것은 나에게 중요하다.	0.78	0.80
	■ 시민들에게 지속적으로 행정서비스를 제공하는 것은 매우 중요하다.	0.75	
	■ 어려움에 직면하는 사람들을 보면 안타까운 마음이 든다.	0.63	
	■ 사회를 위해 나 자신의 희생을 감수할 준비가 되어 있다.	0.69	
위생요인	■ 나의 보수는 내 직무 및 책임에 비하여 적당하게 책정되어 있다.	0.62	0.81
	■ 우리 기관의 정책과 방침은 합리적이다.	0.80	
	■ 우리 기관의 직원들은 서로 관계가 좋은 편이다.	0.63	
	■ 우리 기관의 근무환경과 시설은 좋은 편이다.	0.64	
동기요인	■ 우리 기관은 감독자로부터 적절한 관리감독이 이루어지고 있다.	0.75	0.74
	■ 나는 나의 직무를 수행하는 데 충분한 자율성이 있다.	0.57	
	■ 나는 직무성도가 좋으면 나의 동료들로부터 인정을 받는다.	0.53	
	■ 우리 기관은 개인적인 성장을 위한 여러 기회를 제공하고 있다.	0.73	
조직몰입	■ 우리 기관은 성과에 상응하는 승진이 이루어진다.	0.73	0.86
	■ 나는 나의 직무를 수행하는 데 충분한 자율성이 있다.	0.81	
	■ 나는 우리 기관을 떠난다는 것을 생각해 본 적이 없다.	0.65	
	■ 우리 기관이 추구하는 가치는 나의 가치와 일치한다.	0.83	
절차적 공정성	■ 나는 우리 기관의 일원으로 불리는 것을 자랑스럽게 생각한다.	0.86	0.90
	■ 나의 상급자는 나의 성과를 공평하고 객관적으로 평가한다.	0.80	
	■ 우리 기관에서 나에게 대한 성과평가는 나의 실제 성과를 공정하게 반영하고 있다.	0.91	
	■ 우리 기관에서는 나의 성과를 평가하기 위하여 적절하고 객관적인 측정이 사용된다.	0.90	

V. 분석 결과

1. 기술통계 및 상관관계

〈표 3〉은 주요 변수들의 기술통계와 잠재변수 간의 상관관계를 보여주고 있다. 상관관계 분석 결과, 위생요인($r=0.42$, $p<0.01$), 동기요인($r=0.45$, $p<0.01$), 조직몰입도($r=0.43$, $p<0.01$), 절차적 공정성($r=0.31$, $p<0.01$), 연령($r=0.18$, $p<0.01$), 재직기간($r=0.19$, $p<0.01$)들은 유의미한 수준에서 공공봉사동기와 양의 상관관계를 보이는 것으로 나타났다. 즉, 동기요인 및 위생요인 에 대한 만족, 조직몰입도, 절차적 공정성 인식, 재직기간, 연령대가 높을수록 공공봉사동기가 강화되는 경향이 있다고 볼 수 있다. 반면, 직급($r=-0.15$, $p<0.01$), 세대($r=-0.19$, $p<0.01$), 성별($r=-0.13$, $p<0.01$)은 공공봉사동기와 유의미한 수준에서 음의 상관관계를 보이는 것으로 나타났다. 이는 직급이 높을수록, 세대가 MZ세대일수록, 성별이 여성일수록 공공봉사동기가 낮다는 것을 알 수 있다.

〈표 3〉 변수 간의 상관관계 및 기술통계

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)
(1) 공공봉사동기	1.00										
(2) 위생요인	0.42***	1.00									
(3) 동기요인	0.45***	0.74***	1.00								
(4) 조직몰입	0.43***	0.62***	0.59***	1.00							
(5) 절차적 공정성	0.31***	0.67***	0.65***	0.54***	1.00						
(6) 성별	-0.13***	-0.05*	-0.04	-0.13***	-0.05	1.00					
(7) 나이	0.18***	-0.01	-0.01	0.10***	-0.04	-0.33***	1.00				
(8) 재직기간	0.19***	0.09***	0.06**	0.15***	0.04	-0.25***	0.77***	1.00			
(9) 현재직급	-0.15***	-0.14***	-0.14***	-0.13***	-0.08***	0.19***	-0.41***	-0.48***	1.00		
(10) 민간 근무경력	0.03	-0.12***	-0.09***	-0.04	-0.05*	-0.06*	0.19***	-0.03	0.13***	1.00	
(11) 세대	-0.19***	-0.06*	-0.03	-0.10***	-0.01	0.26***	-0.84***	-0.72***	0.42***	-0.17***	1.00
평균	3.55	3.23	3.21	3.04	3.02	0.45	2.41	1.72	2.16	0.44	0.57
표준편차	0.62	0.70	0.64	0.85	0.86	0.50	1.01	0.90	0.70	0.50	0.50

주: *** $p<0.01$, ** $p<0.05$, * $p<0.10$

기성세대와 MZ세대 간 주요 변수의 평균 차이를 분석한 결과는 〈표4〉에 제시하였

다. 이를 해석하면 기성세대는 공공봉사동기와 조직몰입도에서 MZ세대보다 유의미하게 높은 수준을 보였으며(유의수준 1%), 위생요인에서도 10% 수준에서 유의미하게 높은 차이를 나타냈다. 반면, 동기요인과 절차적 공정성에서는 두 세대 간 유의미한 차이가 확인되지 않았다. 기성세대가 공공봉사동기와 조직몰입도에서 MZ세대보다 유의미하게 높은 수준을 보인 것은 기성세대가 집단주의적 가치관과 조직에 대한 충성심을 중시하는 세대적 특성을 반영한 결과로 해석할 수 있다. 또한, 위생요인에서도 기성세대가 MZ세대보다 높은 수준을 보인 것은 상대적으로 공직사회에서 기성세대에게 보다 안정적인 위생요인이 마련되었기 때문일 가능성이 크다. 그럼에도, 두 세대의 위생요인에 대한 평균 인식 차이가 적다는 점이 관찰되었다. 반면, 동기요인과 절차적 공정성에서는 세대 간 차이가 거의 없다는 결과는 두 세대 모두 내재적 만족 요소나 조직 내 공정성을 비슷한 수준으로 인식하고 있다는 점을 시사한다. 이는 조직 내 동기요인과 공정성에 대한 경험이 세대에 관계없이 공통적으로 작용하고 있을 가능성을 보여준다.

〈표 4〉 주요변수에 대한 세대별 평균 차이

	기성세대 평균	MZ세대 평균	t	p-value
(1) 공공봉사동기	3.69	3.45	6.23	0.00
(2) 위생요인	3.18	3.10	1.82	0.07
(3) 동기요인	3.34	3.30	1.20	0.23
(4) 조직몰입	3.13	2.96	3.17	0.00
(5) 절차적 공정성	3.03	3.01	0.21	0.84

2. 가설검증

본 연구는 가설 검증을 위해 위계적 다중선행회귀분석을 실시하였다. 모델 1에서는 통제변수와 조절변수가 공공봉사동기에 미치는 영향을 분석하였고, 모델 2에서는 위생요인과 동기요인의 직접적인 영향을 살펴보기 위해 독립변수를 추가하였다. 모델 3에서는 각각 위생요인과 동기요인, 그리고 세대 간 상호작용을 포함하여 세대 차이에 따라 위생요인과 동기요인이 공공봉사동기에 미치는 조절효과를 분석하였다. 각 모델의 결과는 〈표 5〉에 제시하였다.

우선, 모델 1에서는 성별, 나이, 재직 기간, 직급, 민간부문 경력, 조직몰입 등의 통제변수와 세대 간 차이를 조절변수로 설정해 공공봉사동기에 미치는 영향을 분석하였다. 그 결과 조직몰입($\beta=0.25$, $p<0.01$)과 절차적 공정성($\beta=0.09$, $p<0.01$)이 공공봉사동기에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이를 해석하면 조직몰입이 높은 구성원들은 더 높은 공공봉사동기를 보이는 경향이 있다. 이는 이들이 조직에 대한 강한 애착과 헌신을 통해 자신의 직무성과와 조직의 목표가 일치한다고 느끼기 때문이다. 조직몰입이 강한 구성원들은 자신의 노력으로 조직뿐만 아니라 사회 전반에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다고 믿고, 이러한 신념은 더 나은 공공서비스 제공과 공익 증진을 위해 더 높은 동기부여로 이어진다(Giauque, Anderfuehren-Biget, & Varone, 2015). 또한 절차적 공정성을 높게 인식하는 구성원들이 공공봉사동기가 높은 이유는, 조직 내 의사결정 과정이 투명하고 공정하다고 느낄 때 조직이 사회 정의와 공익을 실현하는데 기여한다고 믿기 때문이다(김상숙·이근주, 2020). 공정한 절차는 구성원에게 신뢰를 심어주며, 이는 개인이 조직의 목표와 자신의 가치를 일치시켜 공공의 이익을 위한 더 큰 동기부여를 가지도록 만든다. 공정한 운영 방식은 조직에 대한 자부심을 고취시켜 구성원이 더욱 헌신적으로 공공서비스를 제공하게 만든다.

위생 및 동기요인과 공공봉사동기 간 관계를 분석한 결과는 모델 2에 제시하였다. 결과에 따르면 위생요인($\beta=0.10$, $p<0.01$)과 동기요인($\beta=0.25$, $p<0.01$)은 모두 공공봉사동기에 유의미한 긍정적인 관계를 맺고 있는 것으로 드러나 가설2만 채택되었다. 이 같은 분석결과를 해석하면, 위생요인은 공공봉사동기를 높일 수 있는 중요한 요인으로 작용할 수 있다. Herzberg의 2요인 이론에 따르면, 위생요인은 불만을 예방하는 역할을 하지만, 충분히 충족되었을 때 내재적 동기를 억제하지 않고 오히려 긍정적인 영향을 미칠 수 있다. 급여, 근무환경, 직업 안정성 등은 구성원들의 기본적인 욕구를 충족시켜, 더 높은 수준의 동기, 예를 들어 공공봉사동기에 집중할 수 있는 안정적인 환경을 제공한다. 인지평가이론에 따르면, 외재적 보상이 자율성을 침해하지 않으면 내재적 동기를 약화시키지 않으며, 오히려 이를 보완하고 촉진할 수 있다. 공공부문에서는 위생요인이 안정성과 직업적 보장을 제공하는 중요한 요소로 작용하며, 이를 통해 공무원들은 더욱 공익을 추구하는 동기부여를 강화할 수 있다(임채홍·안경섭, 2023). 실제로 일부 선행연구에서는 위생요인, 특히 외적 보상이나 근무 조건에 대한 만족도가 공공부문 직원들의 직무만족 및 동기부여와 긍정적인 관계를 맺고 있다고 보고하고 있다. 예를 들어, 김태호(2019)는 외적보상에 대한 만족과 공공봉사동기 간에 긍정

적인 관계가 있다는 연구결과를 보고하였고, 박순애·이혜연(2017) 역시 외적 보상이 공공봉사동기를 감소시키지 않는다는 실증결과를 제시하였다. 이러한 연구들은 위생 요인이 공무원들의 동기를 증진시키는 데 중요한 역할을 할 수 있음을 의미하며, 공공 부문 조직에서의 보상체계와 환경 개선이 공공봉사동기를 높일 수 있음을 보여준다.

〈표 5〉 위계적 다중회귀분석 결과

변수/모델	모델1	모델2	모델3
	β (S.E.)	β (S.E.)	β (S.E.)
성별 (여성=1)	-0.04 (0.04)	-0.05 (0.04)	-0.05* (0.04)
나이	0.02* (0.04)	0.04 (0.04)	0.05 (0.04)
재직기간	0.02 (0.03)	0.02 (0.03)	0.02 (0.03)
직급	-0.03 (0.03)	-0.01 (0.03)	-0.01 (0.03)
민간 근무경력	0.06 (0.04)	0.08** (0.04)	0.08** (0.04)
조직몰입도	0.25*** (0.03)	0.15*** (0.03)	0.15*** (0.03)
절차적 공정성	0.09*** (0.03)	-0.04 (0.03)	-0.04* (0.03)
세대 (MZ=1)	-0.10 (0.07)	-0.07 (0.06)	-0.20 (0.23)
위생요인		0.10*** (0.04)	0.01 (0.06)
동기요인		0.25*** (0.05)	0.34*** (0.06)
세대×위생요인			0.19** (0.07)
세대×동기요인			-0.14* (0.08)
상수항	2.58*** (0.17)	1.96*** (0.19)	2.02*** (0.21)
R ²	0.23	0.28	0.29

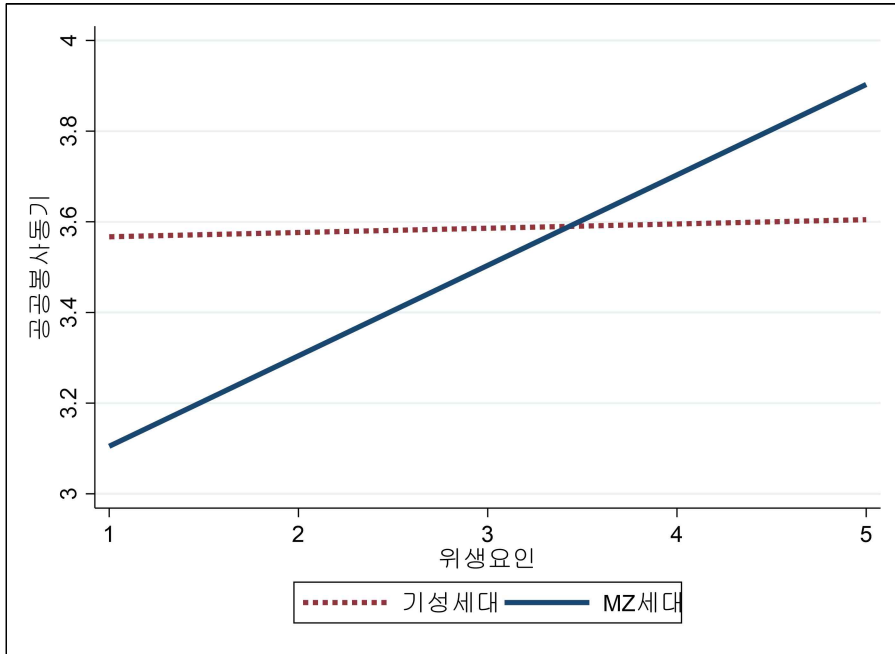
주: *** $p < 0.01$, ** $p < 0.05$, * $p < 0.10$; S.E.=표준강건오차(robust standard error)

동기요인이 세대에 상관없이 공무원의 공공봉사동기를 높일 수 있다는 분석 결과

는 인지평가이론에 기반하여 설명될 수 있다. 인지평가이론에 따르면, 개인이 직무 수행 중 성취감, 인정, 책임감과 같은 내재적 보상을 경험할 때, 자율성과 자기결정감을 느끼며 내재적 동기가 강화된다. 동기요인은 이러한 내재적 만족을 제공하는 요소로, 개인이 자신의 직무를 통해 성장하고 공익에 기여한다는 인식을 높인다. 이는 특히 공공부문에서 공공의 이익을 위한 동기부여를 강화하는 데 중요한 역할을 한다. 동기요인이 충족되면, 개인은 자신의 역할과 조직의 목표가 일치한다고 느끼며, 더 높은 수준의 헌신과 공공서비스에 대한 열정을 발휘하게 된다.

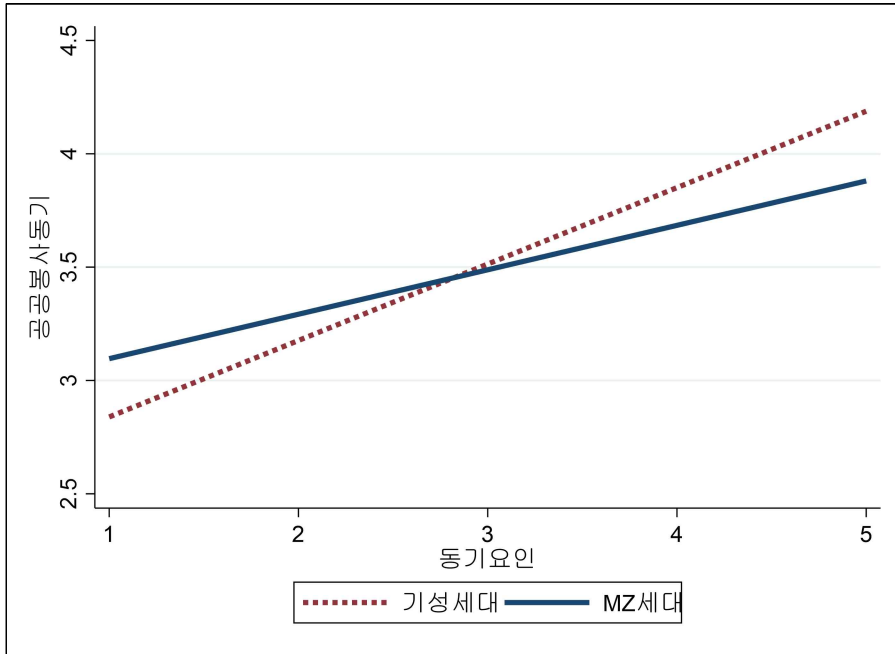
회귀분석 결과는 위생요인과 동기요인이 모두 공무원의 공공봉사동기에 긍정적으로 기여한다는 것을 보여줬지만, 동기요인의 영향력이 더욱 크다는 사실을 드러냈다. 이는 동기요인이 제공하는 내재적 만족이 공공봉사동기를 직접적으로 촉진하기 때문이다. 성취감, 인정, 자율성 등의 동기요인은 공무원이 업무에서 더 큰 의미와 가치를 찾게 하며, 이것이 공공서비스에 대한 개인의 동기를 강화한다. 이와 대조적으로 급여, 근무환경, 직업 안정성과 같은 위생요인은 기본적 욕구를 충족시키는 데 중점을 두며, 충분히 제공될 경우 공공봉사동기에 긍정적인 기반을 제공한다. 하지만, 이러한 위생요인은 공공봉사동기를 직접 촉진하기보다는 부정적인 관계를 약화시키는 역할을 한다. Herzberg가 위생요인의 충족은 불만족이 없음을 의미할 뿐 만족을 주는 것은 아니라고 주장하였듯이 공무원이 직무의 안정성과 만족도에서 느끼는 편안함은 기본적인 불만을 줄일 수 있지만, 그 자체로는 공공봉사동기를 직접적으로 높이는 데는 한계가 있다. 이러한 차이점을 고려할 때, 공공부문에서는 동기요인의 강화가 특히 중요하다. 동기요인은 개인이 직무에서 경험하는 내재적 보상을 통해 그들의 노력과 기여가 사회적 가치와 직결됨을 느끼게 하고, 이는 공공부문에 대한 헌신을 강화한다. 따라서, 동기요인을 강화하면 공무원의 공공봉사동기가 증진되고, 이는 조직 전체의 성과와 공공서비스의 질을 향상시키는 데 중요한 역할을 한다.

〈그림 2〉 위생요인과 공공봉사동기 간 관계에서 세대 간 차이의 조절효과



마지막으로 모델 3에서는 상호작용항을 추가하여 세대 간 차이의 조절효과를 분석하였다. 분석 결과, 세대 간 차이는 위생요인과 공공봉사동기 간의 긍정적 관계를 조절하는 것으로 나타났으며($\beta=0.19$, $p<0.05$), 이에 따라 가설 3은 채택되었다. 〈그림 2〉는 위생요인과 공공봉사동기 사이의 관계에서 세대 간 차이의 조절효과를 시각화한 것으로, 위생요인의 수준에 따라 MZ세대와 기성세대가 다르게 반응하는 것을 보여준다. 구체적으로, MZ세대는 위생요인이 높아질수록 공공봉사동기가 증가하는 경향을 보였으며, 이는 이들이 외재적 보상에 민감하게 반응하고 이를 통해 동기부여를 받는다는 것을 의미한다. 이는 MZ세대에서 위생요인이 내재적 동기를 억제하지 않고 오히려 촉진시키는 구인효과를 발휘한다는 점을 강조할 수 있다. 반면, 기성세대의 경우 위생요인이 높아져도 공공봉사동기의 증가가 거의 나타나지 않았는데, 이는 이들이 위생요인보다는 직무의 내재적 가치와 성취감을 중시하기 때문으로 해석될 수 있다. 따라서, 위생요인은 MZ세대에게 중요한 동기부여 요인으로 작용하여 공공봉사동기를 높이는 반면, 기성세대에게는 상대적으로 그 효과가 미미하다는 점이 확인되었다.

〈그림 3〉 동기요인과 공공봉사동기 간 관계에서 세대 간 차이의 조절효과



세대 간 차이는 동기요인과 공공봉사동기 간의 긍정적 관계를 강화하는 것으로 나타났다($\beta = -0.14$, $p < 0.10$), 이에 따라 가설 4는 채택되었다. 〈그림 3〉은 동기요인과 공공봉사동기 간의 관계에서 세대 간 차이의 조절효과를 시각적으로 보여주고 있다. 구체적으로, 기성세대는 동기요인이 증가할수록 공공봉사동기도 크게 증가하는 경향을 보였다. 이는 기성세대가 성취감, 인정, 책임감과 같은 내재적 보상에 더 크게 반응하며, 이러한 요소들이 그들의 공공봉사동기를 강화하는 데 중요한 역할을 한다는 것을 시사한다. 기성세대는 조직 내에서 자신의 성과가 인정받고, 직무 수행에서 성취감을 느낄 때 공익을 위한 봉사 의지가 더욱 높아진다. MZ세대는 동기요인에 대한 반응이 비례하였으나 상대적으로 약하게 나타났으며, 동기요인이 증가해도 공공봉사동기의 증가 폭이 기성세대만큼 크지 않았다. 이는 MZ세대가 내재적 동기요인보다는 외재적 보상과 같은 위생요인에 더 민감하게 반응하기 때문으로 해석될 수 있다. 이 결과는 MZ세대와 기성세대가 동기요인에 대해 다르게 반응한다는 점을 보여주며, 기성세대는 내재적 요인이, MZ세대는 외재적 요인이 공공봉사동기에 미치는 영향이 더 크다는 사실을 뒷받침한다.

V. 결론

본 연구는 2022년 한국행정연구원에서 중앙부처 소속 공무원을 대상으로 진행한 「공직사회 세대 가치관 변화와 조직혁신」 설문자료를 사용하여, 공무원의 공공봉사동기에 영향을 미치는 선행 요인을 탐색하였다. 인지평가이론을 기반으로 Herzberg가 제시한 위생요인과 동기요인이 공공봉사동기에 미치는 효과를 실증적으로 분석하였고, 조직 내 세대 간 가치관의 차이를 바탕으로 MZ세대와 기성세대에 따라 이 두 요인이 공공봉사동기에 미치는 효과가 어떻게 다른지를 실증적으로 검토하였다. 그 결과, 공무원들의 위생요인에 대한 만족도가 증가함에 따라 공공봉사동기도 증가한다는 결과를 확인하였으며, 이에 따라 첫 번째 가설은 기각되었다. 반면, 예상대로 동기요인에 대한 만족도는 공공봉사동기와 긍정적인 관계를 맺고 있음을 확인하였다. 상호작용 효과에 관해서는, 위생요인과 공공봉사동기 간의 부정적 관계가 기성세대에 비해 MZ세대에서 약하게 나타나 세 번째 가설이 채택되었고, 또한 동기요인과 공공봉사동기 간의 긍정적 관계는 MZ세대에 비해 기성세대에서 강하게 나타나 네 번째 가설 역시 채택되었다.

이러한 분석결과에 근거하여 몇 가지 이론적 함의를 제시한다. 먼저, 경제적 보상, 통제와 지시, 근무환경과 같은 위생요인은 내재적 동기의 특성을 지닌 공공봉사동기에 구축효과를 미쳐 공공봉사동기를 감소시킬 것으로 예상되었지만, 분석 결과 위생요인은 공공봉사동기와 긍정적인 관계를 맺고 있다는 것이 밝혀졌다. 이는 일부 선행 연구들에서도 위생요인이 공공부문 종사자의 동기부여에 긍정적인 역할을 할 수 있음을 보고한 것과 일치한다. 예를 들어, Liu and Tang(2011)은 중국의 공공부문 종사자들을 대상으로 공공봉사동기와 직무 만족도 간의 관계를 분석한 연구에서, 돈에 대한 애착(love of money)이 강한 개인일수록 공공봉사동기와 직무 만족도 간의 관계가 더 강화된다는 결과를 도출하였다. 이는 외재적 요인이 내재적 동기를 약화시키지 않고 오히려 강화할 수 있음을 시사한다. 뿐만 아니라, 한국 공무원들을 대상으로 한 김지현(2021)의 연구에서도 공정하게 배분되는 물질적 보상 체계가 공공봉사동기에 긍정적인 효과를 미친다는 결과를 제시하였다. 이러한 결과는 기존의 주장과 달리, 위생요인이 공공봉사동기를 약화시키기보다는 오히려 강화하는 구인효과를 미칠 수 있다는 것을 의미한다. 이는 공공부문에서 위생요인의 긍정적 역할을 재조명하게 해주며, 외재적 요인이 적절하게 관리될 경우 공무원들의 공공봉사동기를 높일 수 있음을 이론적

으로 뒷받침해준다.

둘째, 자율성, 개인적 성장, 성취감 등과 같은 동기요인은 공공봉사동기를 높이는 것으로 나타났으며, 이는 인지평가이론에서 제시하는 내재적 만족이 강화될 때 공공봉사동기가 증가할 수 있다는 주장을 지지한다. 예를 들어, 임채홍·안경섭(2023)은 인적자원관리제도에 대한 인식이 공공봉사동기에 미치는 효과를 분석한 연구에서, 보수 및 보상과 같은 위생요인도 공공봉사동기에 긍정적인 영향을 미치지만 교육훈련 및 능력개발, 업무수행 역량과 같은 동기요인이 더 큰 긍정적인 영향을 미친다는 실증 결과를 제시하였다. 또한 Vandenabeele & Breugh(2024)은 벨기에 공무원들을 대상으로 한 연구에서 직무 자율성에 대한 인식이 높을수록 공공봉사동기가 강화된다는 것을 실증하였으며, 이와 유사한 결과가 한국의 공무원을 대상으로 한 박순환·이병철(2017)의 연구에서도 나타났다. 이러한 결과들은 동기요인이 공무원들의 내재적 만족을 증진시켜 공공봉사동기를 강화한다는 것을 보여주며, 조직이 직원들에게 자율성과 성장 기회를 제공하고 성취감을 느낄 수 있는 환경을 조성하는 것이 중요함을 시사한다. 따라서 동기요인은 공공봉사동기를 높이는 핵심적인 요소로 작용하며, 조직은 이를 기반으로 인적자원 관리 전략을 수립할 필요가 있다.

셋째, 본 연구는 세대 간 가치관의 차이는 위생 및 동기요인과 공공봉사동기 간 관계에 유의미한 조절효과를 미친다는 점을 확인하였다. MZ세대는 외재적 보상에 대한 기대가 높고 집단주의보다는 개인주의적 성향이 강하여, 급여, 보너스, 성과급 등 명확하고 직접적인 보상에 민감하게 반응하며, 위생요인에 대한 만족도가 증가할수록 공공봉사동기도 증가하는 경향이 기성세대보다 더 크게 나타났다. 이는 MZ세대의 경우 위생요인이 내재적 동기를 약화시키기보다는 오히려 강화하는 구인효과를 발휘할 수 있음을 시사한다. 반면에 기성세대는 직업의 안정성, 장기적 성장 가능성, 직무의 의미와 가치를 중시하며, 조직의 집단주의적 가치를 중요시하고 개인의 목표보다 조직의 목표에 기여하는 것을 가치 있게 여긴다. 따라서 공무원조직의 일원으로서 동기요인에 대한 만족도가 공공봉사동기에 미치는 긍정적 효과가 MZ세대보다 기성세대에게 더 크게 나타났으며, 이는 기성세대가 성취감, 인정, 책임감 등과 같은 동기요인을 통해 내재적 만족이 이루어지고 결국 그들의 공공봉사동기가 강화된다는 것을 의미한다. 이러한 결과는 조직이 세대별로 차별화된 동기부여 전략을 수립해야 함을 이론적으로 시사하며, 세대 간 가치관의 차이를 고려한 맞춤형 인적자원 관리의 중요성을 강조한다.

다음과 같은 정책적 시사점도 제시할 수 있다. 본 연구는 공무원의 공공봉사동기를 향상시키기 위해 위생요인과 동기요인을 모두 강화해야 한다는 필요성을 밝혀냈다. 우선, 위생요인의 적절한 관리를 통해 구성원들의 외재적 만족도를 높이는 것이 중요하다. 이를 위해 근무 환경을 개선하여 쾌적한 작업 공간을 조성해야 한다. 업무 공간의 환경 개선, 자연 채광과 환기 강화는 편안한 근무 환경을 만들기 위한 핵심 요소다. 가령, 휴게실, 카페테리아, 사내 도서관과 같은 공간을 마련하여 구성원들이 휴식을 취하고 재충전할 수 있도록 하고, 최신 장비와 기술 지원 및 유연근무제의 확대 통해 업무 효율성을 높이고 스트레스를 줄일 수 있다. 또한 공정하고 경쟁력 있는 평가 및 보상 체계의 유지를 위해 시장 평균 이상의 급여 수준을 확보하고, 복리후생 제도의 투명성을 강화함으로써 직원들의 신뢰를 구축하는 일은 필수적이다. 이를 위해 민간기업의 급여 수준을 정기적으로 조사하여 경쟁력 있는 보상을 제공해야 하고, 명확한 성과지표를 설정하여 성과 기반 보상 시스템을 구축해야 한다. 뿐만 아니라 복리후생 제도에 대한 정보를 투명하게 공개하고 적용 기준과 절차를 명확히 하여 신뢰를 높이며, 조직 정책의 투명성과 일관성을 확보하기 위해 명확한 규정과 절차를 수립하고, 의사소통 채널을 활성화하여 구성원들의 의견과 불만을 신속하게 수렴하고 대응해야 한다.

둘째, 위생요인이 공공봉사동기에 미치는 직접적인 긍정적 효과보다 동기요인이 미치는 효과가 크다는 점을 고려할 때, 조직은 제한된 자원 내에서 동기요인에 더욱 중점을 둘 필요가 있다. 이를 통해 자율성과 성장 기회를 제공하고, 성취감을 느낄 수 있는 환경을 조성하는 것이 중요하다. 예를 들어, 구성원들에게 적합한 프로젝트 참여 기회를 제공하고, 구성원의 내적 성장에 기여하는 역할이나 책임을 맡게 함으로써 그들의 전문성과 역량을 발휘할 수 있게 한다. 또한, 팀 내에서 리더십 역할을 돌아가며 맡게 하거나, 특정 프로젝트를 주도할 기회를 제공하여, 구성원들이 자신의 능력을 시험하고 발전시킬 수 있는 환경을 마련한다. 정기적인 성과 피드백과 진행 상황을 검토하여, 구성원들이 자신의 목표 달성 과정을 관리할 수 있도록 돕는 것도 필요하다. 더불어, 멘토링 프로그램과 전문성 개발을 위한 워크숍이나 세미나 참여를 장려하여 구성원들의 개인적 및 전문적 성장을 지원하며, 그들이 직무에서 의미와 성취감을 느끼도록 해야 한다. 직무의 중요성과 그 의미를 명확히 함으로써, 구성원들은 자신의 역할에 더욱 헌신하게 되기 때문이다. 마지막으로, 성과를 기반으로 한 인정과 보상 시스템을 구축하여 우수한 성과를 낸 구성원에게 적절한 보상과 공개적인 인정을 제공

하고, 지속적인 성과 향상을 위한 경력 개발 계획을 함께 수립할 수 있다.

이에 더해, 위생요인과 동기요인이 공공봉사동기와 긍정적인 관계를 맺고 있다는 본 연구의 결과를 바탕으로, 조직은 관리 가능성의 차이를 고려한 통합적 관리 전략을 수립해야 할 필요가 있다. 위생요인은 급여, 근무 환경, 복리후생 등 외재적 만족을 제공하여 단기적으로 불만족을 해소하고 안정적인 조직 환경을 조성하는 데 초점을 맞추어야 한다. 반면, 동기요인은 자율성, 성취감, 성장 기회 등 내재적 만족 요소를 통해 장기적으로 구성원의 공공봉사동기를 강화하는 데 중점을 두어야 한다. 특히, MZ세대와 기성세대 간 가치관과 동기요인의 반응 차이를 반영한 세대별 맞춤형 접근이 필요하다. MZ세대는 외재적 보상과 자율성을 보다 중시하므로 위생요인의 강화를, 기성세대는 직무 안정성과 성취감을 보다 중시하므로 동기요인의 강화를 중심으로 관리 전략을 설계해야 한다. 이를 통해 조직은 단기적 안정과 장기적 동기 강화를 병행하여 공공봉사동기를 체계적으로 증진시킬 수 있을 것이다.

마지막으로 세대별 특성을 고려한 인적자원 관리는 조직 내에서 공공봉사동기를 높이는 데 중요한 역할을 한다. 따라서 조직이 세대별 인적자원의 특성을 파악하여 적절한 전략을 수립하는 것은 매우 중요하다. 예를 들어, MZ세대가 많은 부서나 단위에서는 외재적 보상을 중시하는 이 세대의 특성에 부응하여 위생요인을 강화하는 것이 효과적이다. 이에 현재의 체계와 시스템을 점검하여 급여, 보너스, 성과급 등 명확하고 직접적인 보상 체계를 강화하고, 현대적 근무 환경과 같은 요소들을 개선하여 이들의 만족도와 동기부여를 높일 수 있다. 반면, 기성세대가 우세한 부서에서는 이들이 직무의 안정성과 직업적 의미를 중시하는 경향을 반영하여 동기요인을 강화해야 한다. 이는 장기적 경력 개발 기회를 제공하고, 조직 목표와의 연계성을 강조하여 직무 만족도를 향상시키는 방법으로 접근할 수 있다. 더 나아가, 시간이 흐르면서 MZ세대가 공직사회의 주력 세대가 될 것을 고려하면, 조직은 점진적으로 위생요인 강화 전략을 확대할 필요가 있다. 이는 조직 전반에 걸친 정책 변화를 요구하며, 적극적인 변화 관리 전략을 통해 새로운 세대의 요구와 기대에 부응할 수 있도록 해야 한다. 이러한 접근은 조직이 세대 간 차이를 조절하고, 각 세대의 공공봉사동기를 최대화하는 데 기여할 것이다. 이를 통해 조직은 모든 구성원이 자신들의 역할에서 의미와 만족을 느끼며, 효율적으로 공공봉사동기를 높일 수 있는 공동체적 환경을 조성할 수 있다.

이상을 요약하면, 본 연구는 기존 연구와 차별화되는 세 가지 주요 시사점을 제공하였다. 첫째, 기존 연구들이 위생요인과 동기요인의 독립적 효과를 분석하는 데 그쳤

던 것과 달리, 본 연구는 세대 간 가치관의 차이를 조절변수로 설정하여, 위생요인과 동기요인이 공공봉사동기에 미치는 영향이 세대별로 어떻게 다르게 나타나는지를 실증적으로 규명하였다. 특히, MZ세대의 경우 위생요인이 공공봉사동기를 약화시키기 보다는 오히려 강화하는 구인효과를 발휘할 수 있음을 밝혀 기존 이론의 확장 가능성을 제시하였다. 둘째, 본 연구는 위생요인과 동기요인이 공공봉사동기에 미치는 긍정적 영향을 확인함으로써 위생요인이 적절히 관리될 경우 공공부문에서도 공공봉사동기를 높이는 중요한 역할을 할 수 있음을 이론적으로 뒷받침하였다. 이는 기존 연구에서 위생요인의 부정적 효과를 강조한 것과 차별화되며, 공공조직에서 세대에 관계없이 위생요인과 동기요인을 통합적으로 관리할 필요성을 제안한다. 셋째, 본 연구는 세대별로 차별화된 인적자원 관리 전략의 중요성을 실증적으로 강조하였다. MZ세대와 기성세대의 특성에 맞춘 동기부여 전략이 조직의 공공봉사동기를 최대화하는 데 기여할 수 있음을 제시하며, 조직이 세대 간 차이를 고려한 맞춤형 관리 전략을 수립할 필요성을 시사하였다. 이러한 연구 결과는 공공부문의 효과적인 인적자원 관리 방안을 모색하는 데 중요한 이론적 및 실천적 함의를 제공한다.

한편, 본 연구는 여러 이론적·정책적 시사점을 제공함에도 불구하고 몇 가지 한계점을 지니고 있다. 먼저, 횡단적 자료(cross-sectional data)를 사용함에 따라 독립변수와 종속변수 간의 인과관계를 일반화하는 데 한계가 있다. 따라서 향후 연구에서는 심층인터뷰, 면담, 실험설계 등의 다양한 분석방법을 병행하여 분석결과와 타당성을 높여야 한다. 둘째, 이 연구는 중앙부처 소속 공무원들만을 대상으로 진행되어, 분석결과와 시사점이 모든 공무원에게 적용되기 어렵다. 따라서 향후 연구에서는 지방공무원과 공공기관 직원들을 포함하여 연구 대상을 확대함으로써 공공봉사동기에 대한 이해를 심화시키고, 이론의 범위를 넓히는 작업이 필요하다. 이는 공무원들의 다양한 집단 간 비교를 가능하게 하여, 공공봉사동기 이론을 더욱 충실히 검증하고 강화하는 데 기여할 것이다. 셋째, 연구가설을 검증하기 위해 한국행정연구원에서 제공한 2차 자료(secondary data)를 활용하였다. 이 과정에서 사용된 변수들이 각 개념의 정의와 완벽하게 일치하는 측정 문항을 포함하고 있지 않을 수 있다는 한계가 있었다. 또한 결정적으로 2차 자료의 세대 구분(MZ세대를 1982년생 이후 출생자로 지정한 점)을 적용함으로써 보다 확연한 세대간 조절 효과를 설정하는 데 한계점이 있었다. 확인적 요인 분석과 신뢰도 검사를 통해 어느 정도 잠재변수의 구성 타당성은 확보되었으나, 앞으로의 연구에서는 각 변수의 정의를 더 정확하게 반영할 수 있는 설문지를 직접 개발하

여 사용함으로써 데이터의 측정 정확성을 높이는 것이 필요하다. 마지막으로, 향후 연구에서는 국내적 토양에 적합하도록, 베이비부머, X세대, 밀레니얼 세대, Z세대 등을 명확히 구분해 각 세대의 조절 효과를 보다 깊이 분석할 필요가 있다. 공공조직에서는 특히 밀레니얼 세대가 중간 관리직으로 진출할 가능성이 높은 반면, Z세대는 하위직에서 활동할 가능성이 크다고 예상된다. 이처럼 MZ세대를 직급별로 나누어 분석함으로써, 각 세대에 적합한 동기부여 관리 전략을 보다 세밀하게 개발할 수 있을 것이다.

참고문헌

- 강황선·이훈래.(2008). 고객만족도 결정요인의 새로운 차원 탐색: Herzberg 이론에 근거한 고객만족도 제고전략에 대한 재해석: Herzberg 이론에 근거한 고객만족도 제고전략에 대한 재해석. 『한국정책과학학회보』, 12(4), 155-178.
- 고대유·김강민.(2021). 공공봉사동기가 이직의도에 미치는 영향: 진성 리더십과 거래적 리더십을 중심으로. 『한국인사행정학회보』, 20(1), 91-118.
- 구하라·김종훈·이승현.(2022). MZ세대 교사의 특성 연구. 경기도교육연구원.
- 김상묵.(2018). 공공봉사동기 연구의 성과와 과제. 『정부학연구』, 24(3), 43-112.
- 김상숙·이근주.(2020). 양성평등 균형인사에 대한 공정성 인식이 공공봉사동기 (PSM) 에 미치는 영향. 『한국사회와 행정연구』, 31(3), 199-219.
- 김성엽·이지안·유정환·박성민.(2023). 서번트리더십과 조직공정성이 MZ 세대 공무원의 직무몰입 및 조직몰입에 미치는 영향: 공공봉사동기 매개효과와 세대 간 다중집단분석을 중심으로. 한국조직학회보, 20(3), 1-37.
- 김정인.(2023). MZ 세대 공무원의 이직의도. 『한국사회와 행정연구』, 34(1), 167-195.
- 김지현.(2021). 인사관리 공정성 인식이 공무원의 공공봉사동기에 미치는 영향: 업무자율성과 상사피드백의 조절효과를 중심으로. 『지방정부연구』, 25(2), 229-247.
- 김태호·노종호.(2010). 공공봉사동기가 조직 구성원의 혁신행동에 미치는 영향에 관한 연구. 『행정논총』, 48(3), 143-168.
- 김태호.(2019). 보상 선호와 만족이 공공봉사동기에 미치는 영향. 『한국행정연구』, 28(1), 177-211.
- 김태희.(2021). 조직의 다양성과 성과의 관계: 포용적 리더십의 조절효과. 『한국조직학회보』, 18(3), 1-34.
- 김필·황성수.(2022). 세대간 스마트워크 효과성에 대한 인식 차이에 대한 연구: MZ 세대 공무원과 기타 세대 공무원을 대상으로. 『한국인사행정학회보』, 21(4), 1-30.

- 김필·정운진·임도빈.(2020). 공공봉사동기와 이직의도: 정서적 몰입과 직무만족의 매개효과를 중심으로. 「행정논총」, 58(1), 73-108.
- 김화연.(2023). 공공조직 내 조직우선주의가 WLB 정책 접근성에 미치는 영향 연구: 세대 (MZ 세대 vs 기성세대) 에 따른 조절효과를 중심으로. 「정책분석평가학회보」, 33(4), 101-129.
- 만하임, 칼.(2013). 세대문제(이남석 역). 서울: 책세상.
- 문영주.(2013). 동기·위생 요인과 직무수행 간 관계에서 정서적 몰입의 매개효과: 부산·경남 지역 사회복지관에 근무하는 사회복지사를 중심으로: 부산·경남 지역 사회복지관에 근무하는 사회복지사를 중심으로. 「한국지역사회복지학」, 47, 113-148.
- 박경규.(2019). 조직행동. 제2판. 서울: 홍문사
- 박순애·이혜연.(2017). 공공봉사동기와 성과중심 보상제도에 대한 인식이 성과에 미치는 영향: 공직봉사동기의 구축효과에 대한 실증분석: 공직봉사동기의 구축효과에 대한 실증분석. 「한국조직학회보」, 14(2), 97-128.
- 박순환·이병철.(2017). 공공봉사동기의 영향요인과 효과에 관한 연구: 정부출연기관 조직구성원을 중심으로: 정부출연기관 조직구성원을 중심으로. 「지방정부연구」, 21(2), 181-207.
- 박순형.(2022). MZ세대의 특성과 언어 사용 연구. 「한말연구」, 63(18), 1-23.
- 박예종·오윤정·윤창근.(2023). 공무원 이직의 세대별 영향요인 비교: 직무태도와 조직관성, 그리고 이직의도를 중심으로. 「지방정부연구」, 26(4), 361-390.
- 박정호.(2016). 인지된 성불평등과 공공봉사동기 (PSM) 에 관한 연구: 조직 공정성 관점에서 접근. 「한국행정학보」, 50(3), 65-100.
- _____.(2017). 윤리적 리더십과 공공봉사동기 (PSM) 에 관한 연구. 「한국인사행정학회보」, 16(2), 201-227.
- _____.(2018). 목표명확성이 공공봉사동기 (PSM) 에 미치는 영향에 관한 연구: 심리적 임파워먼트의 조절효과를 중심으로. 「한국인사행정학회보」, 17(1), 195-219.
- 박진솔·김정서.(2024). 공무원의 공정성에 대한 인식과 적극행정: 밀레니얼세대와 Z 세대의 비교를 중심으로. 「한국공공관리학보」, 38(2), 1-29.
- 박홍식·이재일.(2016). Herzberg 동기/위생 요인과 EVLN/냉소의 관계에 대한 심리적 주인의식의 조절효과. 「한국공공관리학보」, 30(4), 221-247.
- 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.
- 백기복.(2021). 조직행동연구. 7판. 창민사.
- 서여주.(2021). Z세대 소비자의 소비자교육, 소비자의식, 소비자행동에 관한 연구. 「신산업경영저널」, 39(1): 83-109.

- 서은혜·이효주·박성민.(2018). 대한민국 공무원의 동기유형과 조직시민행동, 삶의 질에 관한 연구: 자기결정성이론(Self-Determination Theory)을 중심으로. 「한국사회와 행정연구」, 29(1), 145-185.
- 손정희·김찬석·이현선.(2021). MZ 세대의 커뮤니케이션 고유 특성에 대한 각 세대별 반응 연구 -MZ 세대, X 세대, 베이비붐세대를 중심으로. 커뮤니케이션 디자인학연구, 77, 202-215.
- 원숙연·성민아.(2023). 정부조직 내 조직공정성 인식-조직몰입-조직시민행동의 관계분석: 세대의 조절효과를 중심으로. 「한국행정학보」, 57(2), 59-98.
- 이선희.(2023). 밀레니얼 세대와 Z 세대의 여가라이프스타일과 여가만족도에 대한 비교 연구. 「관광진흥연구」, 11(1), 71-96.
- 이재경·최정길.(2012). 호텔산업에서 허즈버그(F. Herzberg)의 동기·위생이론 적용에 관한 검증. 「대한경영학회지」, 25(4), 2091-2111.
- 이하영·오민지·이수영.(2017). 조직적 요인이 공무원의 공공봉사동기에 미치는 영향에 관한 연구: 개인의 욕구체계를 중심으로. 「한국인사행정학회보」, 16(3), 53-92.
- 이한주·김현수.(2016). 자기결정성 이론의 코칭 적용에 관한 탐색적 연구. 「Journal of Korean Coaching Research」, 9(3), 5-25.
- 임성근·은재호.(2022). 공직사회 세대 가치관 변화와 조직혁신. 한국행정연구원. 연구보고서 2022-04. 1-347.
- 임재영·문국경·조혜진.(2019). 공공봉사동기와 조직문화의 적합성이 조직몰입에 미치는 영향. 「한국조직학회보」, 16(2), 1-34.
- 임지영.(2005). 동기·위생요인이 간호사의 직무만족, 조직몰입 및 조직동일시에 미치는 영향. 「간호행정학회지」, 11(3), 1-19.
- 임채홍·안경섭.(2023). 인적자원관리제도에 대한 인식이 공공봉사동기에 미치는 영향 분석: 중앙정부와 지방정부 공무원 간의 비교를 중심으로. 「한국정책연구」, 23(4), 81-103.
- 장길웅·김영훈·장정현·우정식·한휘중.(2019). 보건소 구성원의 직무만족과 조직몰입이 공공봉사동기에 미치는 영향. 「융복합지식학회논문지」, 7(2), 33-42.
- 장세은·문국경.(2023). MZ 세대 공무원들의 인지된 조직성과에 영향을 미치는 요인에 관한 연구: 허즈버그의 2 요인이론을 중심으로. 「한국정책연구」, 23(3), 197-218.
- 전대성·이수영.(2015). 도구변수 분석을 통한 공공봉사동기(PSM)의 특성에 관한 연구. 「한국정책학회보」, 24(3), 317-346.
- 전소희·강혜진.(2023). 공무원의 공공봉사동기, 공직만족도, 그리고 이직의도: 관계적 매커니즘에 대한 탐색적 연구. 「한국인사행정학회보」, 22(1), 91-119.
- 전종우.(2020). 밀레니얼 세대와 기성세대의 문화적 차이. 「광고학연구」, 31(4): 109-124.
- 정승환·장형심.(2015). 자기결정성이론의 HRD 적용에 대한 논의. 「HRD 연구」, 17(3), 99-131.

- 정윤길.(2021). 지원적 리더십이 직무열의와 혁신행동에 미치는 영향 및 내재적 동기의 매개효과. 『한국행정논집』, 33(4), 687-709.
- 조상미·안소영·윤조현·정삼영.(2021). 다양성 특성! 조직 구성원 인식에 영향을 미치는가?: 차별, 배제, 불공정성 경험을 중심으로. 『한국사회와 행정연구』, 32(1), 25-69.
- 조상현·박외병.(2018). 경찰공무원의 직무만족에 관한 연구-Herzberg 의동기·위생이론 검증. 『한국공안행정학회보』, 27(4), 357-380.
- 조영태.(2016). 정해진 미래. 북스톤:서울.
- _____.(2021). 인구, 미래, 공존. 북스톤: 서울.
- 주경일.(2023). 일선 행정기관 내에서 MZ 세대와 기성세대 간 관계성에 대한 인식 차이 비교 연구. 『한국정책연구』, 23(3), 1-24.
- 최규현·임준형.(2020). 공무원의 동기유형과 직무성과: 역할모호성과 직무자율성의 조절효과를 중심으로. 『한국조직학회보』, 17(3), 1-31.
- 황성호.(2023). MZ 세대 공무원의 조직몰입과 이직의도 영향분석: 전국 17 개 광역자치단체 소속 20~30 대 공무원을 중심으로. 『한국공공관리학보』, 37(1), 217-251.
- 황은진·이정주·최시인·김승화·노승용.(2023). 조직 화합을 위한 조직문화 형성 방안 모색: 세대별 텔파이 연구를 중심으로. 『정부행정』, 19(1), 89-123.
- Caillier, J. G.(2016). Does public service motivation mediate the relationship between goal clarity and both organizational commitment and extra-role behaviours?. *Public Management Review*, 18(2), 300-318.
- Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Ford, M. T.(2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 140(4), 980.
- Charbonneau, É., & Van Ryzin, G. G.(2017). Exploring the deep antecedent of public service motivation. *International Journal of Public Administration*, 40(5), 401-407.
- Chen, C. A., Chen, D. Y., & Xu, C.(2018). Applying self-determination theory to understand public employee's motivation for a public service career: An East Asian case (Taiwan). *Public Performance & Management Review*, 41(2), 365-389.
- Christensen, R. K., Paarlberg, L., & Perry, J. L.(2017). Public Service Motivation Research: Lessons for Practice. *Public Administration Review*, 77(4), 529-542.
- Corduneanu, R., Dudau, A., & Kominis, G.(2023). Crowding-in or crowding-out: the contribution of self-determination theory to public service motivation. In *Public Service Motivation* (pp. 122-141). Routledge.
- Duncan, L. E., & Agronick, G. S.(1995). The Intersection of Life Stage and Social Events:

- Personality and Life Outcomes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(3), 558-568.
- Fan, Y., Blalock, E. C., & Lyu, X.(2022). A meta-analysis of the relationship between public service motivation and individual job performance: cross-validating the effect of culture. *International Public Management Journal*, 25(7), 1115-1130.
- Gagné, M., & Deci, E. L.(2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.
- Georgellis, Y., Iossa, E., & Tabvuma, V.(2011). Crowding out intrinsic motivation in the public sector. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(3), 473-493.
- Giauque, D., Anderfuhren-Biget, S., & Varone, F.(2015). HRM practices sustaining PSM: when values congruency matters. *International Journal of Public Sector Performance Management*, 2(3), 202-220.
- Han, Y.(2018) Is Public Service Motivation Changeable? Integrative Modeling with Goal-Setting Theory. *International Journal of Public Administration*, 41(3), 216-225.
- Harari, M. B., Herst, D. E., Parola, H. R., & Carmona, B. P.(2017). Organizational correlates of public service motivation: A meta-analysis of two decades of empirical research. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 27(1), 68-84.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B.(1959). *The motivation to work* (2nd ed.). New York, NY: John Wiley.
- Herzberg, F.(1966). *Work and the Nature of Man*. Cleveland, OH: World Pub. Co.
- _____.(1986). One More Time: How do you motivate employees. *Harvard Business Review*, 65, 433-448.
- Homberg, F., McCarthy, D., & Tabvuma, V.(2015). A meta-analysis of the relationship between public service motivation and job satisfaction. *Public Administration Review*, 75(5), 711-722.
- Jung, K., Lee, S. H., & Workman, J. E.(2018). Exploring a relationship between creativity and public service motivation. *Knowledge Management Research & Practice*, 16(3), 292-304.
- Kline, R. B.(2005). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. NY: Guilford Press.
- Liu, B. C., & Tang, T. L. P.(2011). Does the love of money moderate the relationship between public service motivation and job satisfaction? The case of Chinese professionals in the public sector. *Public Administration Review*, 71(5), 718-727.
- Mannheim, K.(1952). *The Problem of a Sociology of Knowledge. Essays on the Sociology of*

Knowledge. 134-190.

- Perry, J. L.(1996). Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 5-22.
- Perry, J. L., & Wise, L. R.(1990). The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*, 50(3): 367-373.
- Ritz, A., Brewer, G., & Neumann, O.(2016). Public Service Motivation: A Systematic Literature Review and Outlook. *Public Administration Review*, 76(3), 414-426.
- Rynes, S. L., Gerhart, B., & Parks, L.(2005). Personnel psychology: Performance evaluation and pay for performance. *Annual Review of Psychology*, 56(1), 571-600.
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E.(2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117-1142.
- Van Witteloostuijn, A., Esteve, M., & Boyne, G.(2017). Public sector motivation ad fonts: Personality traits as antecedents of the motivation to serve the public interest. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 27(1), 20-35.
- Vandenabeele, W., & Breaugh, J.(2024). It takes two to tango: concepts and evidence of further integration of public service motivation theory and self-determination theory. *International Public Management Journal*, 1-20.
- Word, J., & Park, S. M.(2015). The new public service? Empirical research on job choice motivation in the nonprofit sector. *Personnel Review*, 44(1), 91-118.

〈부록 1〉 각 세대별 특성 차이

구분	베이비붐 세대	X세대	밀레니얼 세대	Z세대
성장기 주요 사건	급속한 경제 성장, 산업화 및 도시화, 군부 독재, 민주화 운동	88서울올림픽, 해외여행 자유화, 대통령 직선제 도입	민주적 정권교체, IMF 경제위기, 2002 월드컵, 디지털 기술 확산	경제위기 상시화, 스마트폰 및 소셜미디어 등장, 공유경제 확산
성향	집단주의와 권위주의 중심, 전후 세대의 이념적 성격	개인의 자유와 경쟁을 중시하며 물질적 가치를 중시	세계화된 관점, 경험주의적이며 자아표현에 대한 욕구 강함	현실주의적이며 윤리 중심, 다양성 존중과 개인의 권리 강조
세대 특징	성장 주도, 규칙 준수, 안정된 구조를 선호	개인 개성과 변화를 강조하는 과도기적 세대	협력적 태도와 팀워크 중시, 사회적 연결과 네트워크 강화	디지털 기술 적응력 강하며, 개인의 정체성과 사회적 가치를 중시
경제적 측면	생계를 위한 '일' 중심, 안정성 강조	일과 삶의 균형을 모색하며 경험 중시	워라밸(Work-Life Balance)을 적극 추구하며, 자신에게 의미 있는 일을 중시	경제적 안정보다 일 자체의 가치와 성취를 중시
사회관계	가족과 조직 중심의 집단주의	가족과 개인주의의 혼합적 성향	개인화된 사회관계 중시, 소셜 네트워크를 통한 관계 형성	개인주의적 관계를 선호하며, 디지털 커뮤니케이션 활용
미디어 이용 성향	아날로그 중심	디지털로 이주하며 새로운 기술에 적응	디지털 네이티브로 기술에 익숙하며 소셜미디어 적극 활용	소셜미디어와 모바일 플랫폼을 기반으로 한 소통과 정보 소비
입사 형태	신입공채 위주, 장기 근속 선호	신입공채와 경력직 혼합	경력 위주의 채용이 확대되며, 다양한 스펙을 중시	프로젝트 단위로 유연한 고용 형태를 선호하며 자유로운 이동
업무 방식	조직적이고 계층적인 업무 분담	상명하달적 체계와 유연한 팀워크 결합	협력적이며 혁신적인 프로젝트 중심	개별 중심의 자율적 업무, 기술 활용 중심
직장생활 인식	회사에 대한 충성심과 헌신 강조	개인과의 조직의 균형을 추구하며, 직업보다 개인적 발전 중요	직장보다 팀워크와 개인적 의미 중시	개인의 성장과 일의 유연성, 회사에 대한 헌신보다 자아실현과 가치 창출 강조
휴가 사용 인식	계획적으로 여름에 집중 사용, 회사 정책에 따름	휴가 사용이 개인화되며 다양한 휴가 활용 가능	전략적으로 자신이 원하는 시기에 사용하며, 워라밸 추구	연차 사용이 자유로우며, 자신의 일정과 우선순위를 중시

출처: 임성근·은재호(2022: 20) 수정·재인용

Abstract and Key Words

The Impact of Herzberg's Hygiene and Motivation Factors on Public Service Motivation and the Moderating Effect of the MZ Generation

Cho, Seoul

Inha University

Moon, Kuk-Kyoung

Inha University

This study explores the effects of Herzberg's hygiene and motivator factors on public service motivation among civil servants in central government agencies, while analyzing the moderating effects of generational differences (MZ generation and older generations) in this relationship. To achieve this, the study utilizes hierarchical linear regression analysis on the survey data titled "Generational Value Changes and Organizational Innovation in the Public Sector," collected by the Korea Institute of Public Administration in 2022. The analysis results indicate that both hygiene and motivator factors positively influence public service motivation. Notably, the positive impact of hygiene factors on public service motivation was more pronounced for the MZ generation, while the positive relationship between motivator factors and public service motivation was stronger among older generations. These findings suggest that in order to effectively enhance public service motivation, both hygiene and motivator factors must be fulfilled, and differentiated management strategies tailored to generational characteristics are particularly necessary.

[Key Words: hygiene factor, motivation factor, public service motivation, generation]