

박사학위논문

전략적 인적자원관리와 혁신행동 간
관계에 대한 MZ세대 공무원의 인식
연구: 공직가치의 매개효과를
중심으로

2024년

한 성 대 학 교 대 학 원

행 정 학 과

정 책 학 전 공

이 우 성

박사학위논문
지도교수 김지성

전략적 인적자원관리와 혁신행동 간
관계에 대한 MZ세대 공무원의 인식
연구: 공직가치의 매개효과를
중심으로

A Study of the Relationship between Strategic Human
Resource Management and Innovative Behavior among
Generation MZ Public Employees: Focusing on the
Mediating Effect of Public Values

2023년 12월 일

한 성 대 학 교 대 학 원

행 정 학 과

정 책 학 전 공

이 우 성

박사학위논문
지도교수 김지성

전략적 인적자원관리와 혁신행동 간
관계에 대한 MZ세대 공무원의 인식
연구: 공직가치의 매개효과를
중심으로

A Study of the Relationship between Strategic Human
Resource Management and Innovative Behavior among
Generation MZ Public Employees: Focusing on the
Mediating Effect of Public Values

위 논문을 정책학 박사학위 논문으로 제출함

2023년 12월 일

한 성 대 학 교 대 학 원

행 정 학 과

정 책 학 전 공

이 우 성

이우성의 정책학 박사학위 논문을 인준함

2023년 12월 일

심사위원장 전 주 상 (인)

심 사 위 원 김 은 주 (인)

심 사 위 원 김 지 성 (인)

심 사 위 원 고 대 유 (인)

심 사 위 원 김 다 은 (인)

국 문 초 록

전략적 인적자원관리와 혁신행동 간 관계에 대한 MZ세대 공무원의 인식 연구: 공직가치의 매개효과를 중심으로

한 성 대 학 교 대 학 원
행 정 학 과
정 책 학 전 공
이 우 성

이 연구는 현재 공직사회의 구성원 다수를 차지하고 향후 주축이 될 MZ세대 공무원을 중심으로 전략적 인적자원관리와 공직가치 인식제고를 통하여 혁신행동을 이끌어내고 촉진하는 정책의 제시를 목적으로 한다.

이 연구의 차별성은 MZ세대 공무원의 혁신행동을 어떻게 발전시키고 촉진시킬 수 있는지 검증하기 위해 공직행태로서 계획된 행동이론(Ajzen, 1991)과 자기결정성 이론(Deci & Ryan, 1985)의 통합적 관점으로 ‘동기→태도→행동’에 초점을 두었다는 것이다. 이와 같은 경로를 토대로 사회적 교환이론(Blau, 1964), 자기결정성 이론(Deci & Ryan, 1985), 개인과 조직적합성 이론(Tom, 1971)의 통합적 관점에서 ‘전략적 인적자원관리→공직가치→혁신행동’으로 변수 간 관계를 설정하여 분석하였다. 신공공관리적 가치인 전략적 인적자원관리와 후기 신공공관리적 가치인 공직가치가 공공조직 관리차원에서 공존할 수 있음을 밝히고자 기존연구가 주목하지 않은 공직행태 과정의 태도로서 공직가치를 적용하여 전략적 인적자원관리와 공무원의 혁신행동 간 관계를 보다 구체적으로 살펴보고자 하였다. 더불어 이러한 변수 간 관계에서 MZ세대 공무원 여부에 따른 조절된 매개효과를 연구함으로써 기존 연구의 논의를 확장하고 새로운 결과를 제안한다는 점에서 학문적 의의와 차

별성이 있을 것이다.

연구목적 달성을 위하여 연구대상인 전략적 인적자원관리 분석 틀로써 AMO모델(역량증진, 동기부여, 기회증진), 공직가치, 혁신행동, MZ세대 공무원의 개념 등과 주요변수 간 관계에 대한 이론적 관계를 연구하였다. 측정도구는 한국행정연구원의 2022년 『공직생활실태조사』 공공데이터를 활용하였으며, 2022년 조사대상은 중앙행정기관 및 광역자치단체, 기초자치단체에 속해 있는 일반직 공무원으로 47개 중앙행정기관, 17개 광역자치단체, 226개 기초자치단체에 소속되어 있는 6,170명을 대상으로 실시하였다. 이 연구에서 사용된 측정문항은 선행연구에서 검증된 독립변수인 전략적 인적자원관리 16문항(역량증진 3문항, 동기부여 6문항, 기회증진 7문항), 매개변수인 공직가치 8문항, 종속변수인 혁신행동 4문항으로 총 28 문항이며, 리커트식 5점 척도를 적용하였다. 수집된 자료의 통계적 분석은 통계프로그램 SPSS 20.0과 SPSS Process Macro v 4.2를 활용하였다.

이 연구의 분석결과는 다음과 같다. 첫째, 전략적 인적자원관리 하위요인 중 역량증진 및 기회증진과 공무원의 혁신행동, 공직가치 간 관계는 유의한 정(+)의 관계가 있는 것으로 나타났다. 반면 동기부여와 공무원의 혁신행동, 공직가치 간 관계는 유의한 부(-)의 관계가 있는 것으로 나타났다. 둘째, 공직가치와 공무원의 혁신행동 간 관계는 유의한 정(+)의 관계가 있는 것으로 나타났다. 셋째, 전략적 인적자원관리, 공직가치, 공무원의 혁신행동은 MZ세대 공무원과 기성세대 공무원 간 인식의 차이가 통계적으로 유의한 것이 검증되었다. 넷째, 전략적 인적자원관리 하위요인 중 역량증진 및 기회증진은 공직가치를 매개로 하여 공무원의 혁신행동과 정(+)의 관계가 있으나 동기부여와 공무원의 혁신행동 간 관계에서는 공직가치를 매개하여 변수 간 부(-)의 관계가 나타났다. 다섯째, 전략적 인적자원관리 하위요인 중 동기부여를 제외한 역량증진, 기회증진과 공무원의 혁신행동 간 관계에서 공직가치 매개효과는 MZ세대 공무원일수록 긍정적인 관계를 약화시킨다는 것이 검증되었다.

이러한 연구결과를 토대로 다음과 같이 정책적 함의를 제시한다.

첫째, 공무원의 혁신행동 제고를 위한 역량증진 교육훈련 프로그램 활

성화가 필요하다. 둘째, 공무원의 혁신행동을 제고하기 위한 보상체계 및 제도적 기반이 별도로 마련되어야 할 것이다. 셋째, 공무원에게 업무자율성 및 의사결정 참여를 최대한 보장해 주어야 하고, 혁신행동에 적극적인 공무원은 결과에 상관없이 보상하고 예우해 주는 조직차원의 노력이 필요하다. 넷째, 공직가치를 토대로 한 의사결정을 할 수 있도록 공직가치 교육을 강화해야 한다. 다섯째, MZ세대 공무원에 대한 정형화된 외재적 보상 방식보다는 혁신행동 자체에 대한 보상방안과 더불어 내재적 가치인 공직가치가 보수 및 보상 등 외재적 가치보다 더욱 가치있고 보람 및 삶의 의미를 높여주는 것이라는 인식전환을 위한 생애 주기적 교육프로그램의 개발과 운영이 필요하다. 여섯째, MZ세대 공무원의 기회증진 활성화 방안으로 업무자율성을 제고하여 조직에서 MZ세대 공무원이 일을 통해서 성장할 수 있도록 주요직위를 부여하거나 주요업무를 추진하게 하는 등 방법을 적극 고려하여 새로운 시대에 적합한 지금과는 전혀 다른 문화를 조성할 필요가 있다. MZ세대 공무원의 의사결정 참여방안으로 리버스 멘토링과 주니어보드 등 도입 및 확산을 위하여 제도화가 필요하다. 또한 MZ세대 공무원의 자기중심성, 자율성, 다양성 등을 반영하여 공직사회 내 소통방식 개선방안으로 빠른 의사소통 및 다양한 커뮤니케이션을 원하는 MZ세대 공무원을 위해 SNS나 온라인 소통방 등을 운영하여 그들의 아이디어와 의견을 청취할 필요가 있다.

이 연구의 학술적 함의로는 첫째, 공무원의 혁신행동을 이끌어내고 촉진하는 방안을 도출하기 위해 계획된 행동이론과 자기결정성 이론의 통합적 관점으로 공무원이 가지고 있는 공직행태로서 ‘동기→태도→행동’에 초점을 두었다. 이와 같은 경로에 따라 사회적 교환이론, 자기결정성 이론, 개인과 조직적합성 이론을 통합적으로 적용하여 ‘전략적 인적자원관리→공직가치→혁신행동’으로 관계를 설정하여 MZ세대 공무원 여부에 따른 조절된 매개효과 모형을 최초로 검증하였다. 둘째, 공공조직 인적자원 관리차원에서 신공공관리적 가치와 후기 신공공관리적 가치가 공존할 수 있다는 이론적 시사점을 제시하였으며, 공직가치가 공무원의 무사안일과 복지부동을 극복하는 적극행정과 창의적 혁신행동을 촉진시키는 해법이 될 수 있다는 점을 밝혔다. 셋째, 공직가치 인식 함양과 공무원의 혁신행동을 발현하고 촉진하기 위해서는

전략적 인적자원관리 하위요인 중 역량증진의 교육훈련 및 능력발전과 기회 증진의 업무자율성, 의사결정 참여가 의미있는 역할을 할 수 있다는 시사점을 제시하였다. 넷째, 외재적 동기부여 방식인 보수 등을 통한 동기부여와 공무원의 혁신행동, 공직가치 간 부(-)의 관계가 나타났으므로 공직문화, 공무원의 동기부여에 관한 인식, 공무원의 특성 등을 종합적으로 고려하여 공정한 평가를 토대로 한 외재적 보상의 동기부여와 내재적 동기가 적절한 균형을 이루면서 이론적으로 접근할 필요가 있다는 시사점을 제시하였다. 다섯째, MZ세대 공무원과 기성세대 공무원 간 차이를 토대로 MZ세대 공무원의 혁신행동 함양 및 공직사회에 대한 긍정적 인식제고를 위한 차별화된 적극적 정책이 필요함을 제시하였다. 여섯째, 공무원의 세대 간 차이를 보다 다양한 인적자원관리 전략에 적용하고 깊이 있게 탐색할 수 있도록 기초적 자료를 제시하였다.

이 연구의 한계에 대한 향후 연구방향으로 패널 데이터를 통한 종단적 데이터 분석과 특정직 공무원에 관한 연구 확대가 필요하며, 구조방정식 모형 등을 활용하여 좀 더 입체적인 영향관계 분석이 필요하다. 또한 공공 부문의 인적자원관리 매커니즘을 보다 명확하게 제시할 수 있는 변수의 확장이 필요하며, 향후 공공조직관리 연구에서 세대 간 차이에 대한 보다 다양한 인적자원관리 전략을 탐색할 필요가 있다. 이 연구에서 여성 공무원의 경우 모든 변수에 대한 인식수준이 남성보다 낮게 나타난 것을 감안하여 각 변수 간 관계에 대하여 성별을 중심으로 연구하는 것도 큰 의미가 있을 것이다.

【주요어】 MZ세대 공무원, 전략적 인적자원관리, 공직가치, 혁신행동,
세대별 차이

목 차

I. 서론	1
1.1 연구의 필요성 및 배경	1
1.2 연구목적	5
1.3 연구범위 및 방법	8
1.3.1 연구범위	8
1.3.2 연구방법	9
II. 이론적 배경	11
2.1 전략적 인적자원관리	11
2.1.1 전략적 인적자원관리의 개념	11
2.1.2 전략적 인적자원관리의 AMO모델	15
2.2 공직가치	18
2.2.1 공직가치의 의미	18
2.2.2 공직가치의 기대효과	22
2.2.3 공직가치의 변화	23
2.3 혁신행동	26
2.3.1 혁신행동의 개념	26
2.3.2 혁신행동의 구성요인	29
2.3.3 혁신행동의 영향요인	31
2.4 MZ세대 공무원	32
2.4.1 MZ세대의 개념	32
2.4.2 MZ세대 공무원의 특징	33
2.4.3 MZ세대 공무원 관련 활동사례	41
2.5 선행연구 고찰	42
2.5.1 공직행태; 동기, 태도, 행동의 방향성	42
2.5.2 전략적 인적자원관리와 혁신행동 간 관계	46
2.5.3 전략적 인적자원관리와 공직가치 간 관계	54

2.5.4	공직가치와 혁신행동 간 관계	61
2.5.5	전략적 인적자원관리, 공직가치, 혁신행동 세대별 인식	64
Ⅲ.	연구설계 및 연구방법	69
3.1	연구모형	69
3.2	연구가설	70
3.3	연구대상·방법 및 변수측정·조작적정의	78
3.3.1	연구대상 및 방법	78
3.3.2	변수측정 및 조작적정의	81
Ⅳ.	연구결과 및 논의	87
4.1	인구통계학적 특성	87
4.2	인구통계학적 특성에 따른 변수의 차이검증	89
4.3	주요변수별 기술통계분석	90
4.4	타당도 및 신뢰도 분석	93
4.4.1	타당도 분석	93
4.4.2	신뢰도 분석	96
4.5	주요변수 간 상관관계분석	98
4.6	연구모형 가설검증	100
4.6.1	전략적 인적자원관리와 공무원의 혁신행동 간 관계에 관한 가설 검증	100
4.6.2	전략적 인적자원관리와 공직가치 간 관계에 관한 가설검증	103
4.6.3	공직가치와 공무원의 혁신행동 간 관계에 관한 가설검증	105
4.6.4	전략적 인적자원관리, 공직가치, 혁신행동 세대별 인식차이 가설검증 107	
4.6.5	전략적 인적자원관리와 공무원의 혁신행동 간 관계에서 공직가치 매개효과 가설검증	110
4.6.6	전략적 인적자원관리, 공직가치, 공무원의 혁신행동 간 관계에서 세대별 차이 가설검증	114

4.6.7 가설검증 결과	122
V. 결론	124
5.1 연구결과 요약	124
5.2 연구결과의 함의	128
5.3 연구의 한계 및 후속 연구방향	137
참 고 문 헌	140
부 록	177
인구통계학적 특성에 따른 변수의 차이검증	177
ABSTRACT	184

표목차

[표 4-1] 인적자원관리에 대한 개념 변화	14
[표 4-2] 주요변수별 가설정리	77
[표 4-3] 독립변수, 매개변수 및 종속변수 측정현황	82
[표 4-4] 독립변수의 조작적정의	83
[표 4-5] 매개변수의 조작적정의	85
[표 4-6] 종속변수의 조작적정의	86
[표 4-7] 연구대상자의 인구통계학적 특성	87
[표 4-8] 주요변수별 기술통계 분석결과	90
[표 4-9] 탐색적 요인분석결과	94
[표 4-10] 신뢰도 분석결과	97
[표 4-11] 주요변수 간 상관관계 분석결과	99
[표 4-12] 전략적 인적자원관리와 공무원의 혁신행동 간 관계에 관한 위 계적 회귀분석결과	100
[표 4-13] 전략적 인적자원관리와 공직가치 간 관계에 관한 위계적 회귀 분석결과	103
[표 4-14] 공직가치와 공무원의 혁신행동 간 관계에 관한 위계적 회귀분석 결과	106
[표 4-15] 전략적 인적자원관리, 공직가치, 혁신행동 세대별 인식차이 독 립표본 t 검정결과	107
[표 4-16] 전략적 인적자원관리와 공무원의 혁신행동 간 관계에서 공직가치 매개효과에 관한 위계적 회귀분석결과	111
[표 4-17] 전략적 인적자원관리와 공무원의 혁신행동 간 관계에서 공직가치 매개효과 검증결과	112
[표 4-18] 전략적 인적자원관리와 공무원의 혁신행동 간 관계에서 조절된 매개효과 검증결과	115
[표 4-19] 조절변수의 조건부효과 검정	119
[표 4-20] 연구모형의 가설검증 결과	122
[표 4-21] 기관유형별 차이검증	177

[표 4-22] 성별 차이검증	178
[표 4-23] 연령별 차이검증	179
[표 4-24] 학력별 차이검증	180
[표 4-25] 재직기간별 차이검증	181
[표 4-26] 채용유형별 차이검증	182
[표 4-27] 직급별 차이검증	183

그림 목차

[그림 2-1] 연구모형	69
[그림 2-2] 전략적 인적자원관리와 혁신행동 간 관계에서 MZ세대 공무원 여부 조절된 매개효과 연구모형	118
[그림 2-3] 공직가치와 MZ세대 공무원 여부의 상호작용 효과 기울기 분석 결과	119

I. 서론

1.1 연구의 필요성 및 배경

21세기 사회는 다양하고 복잡한 요인들로 인해 조직의 내부와 외부환경을 예측하기 어려울 정도로 모호성과 불확실성이 증가하고 있으며(Ireland & Hitt, 1999), 이러한 불확실성에 적절하게 대응하지 못한다면 조직은 생존하기 어려운 상황을 맞이하게 될 것이다.

미래 행정환경 변화의 핵심은 변동성(Volatility), 불확실성(Uncertainty), 복잡성(Complexity), 모호성(Ambiguity)으로 정의된다(Bennett & Lemoine, 2014). 현재 주요 선진국을 중심으로 뉴노멀(New-Normal) 시대의 공공조직 혁신역량에 대한 새로운 가치체계, 패러다임, 전략과 지향점, 기준, 규범 등에 대한 심도 있는 논의와 변화관리 등이 추진되고 있다. 이에 국가적 차원의 공공조직 혁신과 함께 인사혁신 차원에서 해결책을 만들고 집행하는 주체인 공무원의 역할이 강조됨에 따라 공무원의 동기, 역량, 태도 등을 파악하여 결과적으로 위기를 기회로 만들어야 할 필요성이 대두되고 있다(이지혜·박성민, 2021). 이와 관련하여 공무원이 규정된 역할 내 행동(In-role Behavior)에서 탈피하여 능동적으로 자신의 역할을 재정의할 수 있도록 하는 혁신행동(Innovative Behavior)에 주목할 필요성이 제기되었다(류근필·이재용, 2020; 김창진·정도효, 2022).

비교적 최근에 공무원의 혁신행동에 관한 관심이 시작되었는데 공공조직은 민간부문에 비해 경쟁에 노출되지 않아 전통적 행정학 시각에서는 조직생존을 위한 지속적인 혁신추구의 유인과 필요성이 상대적으로 부재했다. 뿐만 아니라 조직 외부로부터의 정치적·사회적 요구와 조직내부의 관료제적 구조가 공무원을 강하게 제약하기에 원천적으로 혁신행동이 발현되기 어려운 환경이라고 보았기 때문이다(김효선·조윤직, 2020). 혁신행동에 대한 논의는 주로 민간부문에서부터 활발하게 진행되어 오다가 1990년대 들어서면서 신공공관리(New Public Management)와 함께 공공부문에서 주목받기 시작하였다(박현

욱, 2019). 이는 기후위기, 팬데믹, 인구문제, 양극화와 같은 복잡한 사회적 난제의 등장과 4차 산업혁명 시대의 도래, 다원적인 가치와 이해 간 대립격화 등 사회적·시대적 요건으로 인해 행정환경의 불확실성, 변동성 등이 심화되고 있음에 따라 정책문제의 성격 또한 점차 복잡화, 비정형화되는 양상을 보이기 때문이다(임재영 외, 2019). 이러한 변화로 인해 혁신행동은 기존방식에 구속되지 않고 지속적인 변화를 추구함으로써 공공조직의 성과개선과 정책문제 해결을 지향하므로 중요한 연구과제가 되고 있다(고대유, 2021; 박예종·윤창근, 2022).

우리나라는 공무원의 일하는 방식에 대한 혁신을 목적으로 2018년 3월 정부혁신 종합 추진계획을 역점과제로 채택하여 변화와 혁신역량을 키우는 공무원 교육을 강화하고, 공무원이 제대로 일할 수 있게 하여 그 효과를 국민이 체감할 수 있도록 하는 적극행정을 추진하고 있다(관계부처 합동, 2018). 공무원은 이제 스스로 문제를 발굴하고 해결하기 위한 적극적인 태도를 가져야 함은 물론이고, 다양한 아이디어를 검토하여 정책화하는 역할을 수행해야 한다는 기대를 받고 있다(김지수·윤수재, 2019).

공무원하면 떠오르는 단어는 봉사와 희생, 사명감, 책임 등이지만 요즘 공무원 사회는 달라졌다. 그야말로 1인분만 하려 한다. ‘이걸요? 제가요? 왜요?’ 같은 ‘3요’ 태도를 보이는 공무원도 많아졌다(이연섭, 2023). 이와 같이 공공조직에서는 무사안일주의와 소극적 행정이 만연함에 따라 적극행정 면책제도 활용 및 소극행정 개선사례 전파 등을 통해 공공조직 혁신을 시도하고 있지만, 일선 현장에서는 제도의 효과성에 대한 체감도가 낮은 것으로 나타나고 있다(김민영, 2019). 이와 같은 문제점을 개선하기 위하여 공무원의 마음을 움직여 조직혁신을 꾀하고 조직발전에 이르게 하기 위해서 무엇보다 동기부여와 조직차원의 투자와 노력이 있어야 한다(Perry & Wise, 1990; 박순환·이병철, 2017). 이러한 결과에 따라 창의적인 생각과 적극적인 자세로 다양한 혁신과제를 발굴하고 집행하는 공무원의 혁신행동은 조직혁신의 성패를 가늠하는 중요한 요소가 될 수 있다(박예종·윤창근, 2022).

지난 2021년 12월 행정안전부는 공직문화 혁신분위기를 장려하고자 각 정부부처가 자체적으로 조직문화를 진단하고 개선할 수 있는 가이드 라인과

조직문화 혁신 10대 과제를 제시하였다. 새로운 공직문화와 일하는 방식의 선도를 위해 5급 이하 MZ세대 공무원을 중심으로 정부혁신 어벤져스라는 조직을 구성하여(문창웅·이재연, 2022), 정부혁신 어벤져스와의 대화 행사를 주최하였다. 중앙 및 지방공무원의 공직문화 혁신과정에서 경험한 애로사항과 걸림돌을 논의하였으며, 우수사례로 선정된 특허청, 산림청, 행정안전부, 행정중심복합도시건설청의 활동성과도 공유했다.

행정환경 변화에 따라 공공조직은 환경적 맥락의 영향을 받을 수밖에 없는데 이때 공공조직의 관리역량은 환경에 의한 영향으로부터 조직의 충격을 완화하고, 주어진 환경에서 기회를 활용할 수 있도록 하는 것이 중요한 과제이다(O'Toole & Meier, 2015). 흔히 '인사(人事)가 만사(萬事)다'라는 말과 같이 공공조직의 관리역량 중에서도 인사관리는 매우 중요하다. 특히 환경적 연계와 인사행정 체제 내외를 둘러싼 급속한 변동에 대해 융통성과 적응성 있는 인사관리가 중요하다(오석홍, 2022). 현대사회의 전방위적인 변화에 직면한 공공조직은 내부 인사관리 방식에서부터 전통과는 다른 접근법이 필요한 것으로 논의되고 있고, 실제 공공조직은 다양한 개혁과 혁신의 노력을 전개하고 있다. 이 연구에서는 이러한 변화를 전략적 인적자원관리(Strategic Human Resource Management)의 개념으로 설명하고자 한다.

인사제도 혁신방안으로 전략적 인적자원관리는 조직내부 역량인 인적자원이 조직에 유용한 가치를 어떻게 창출하도록 할 것인가에 관심을 두고 있다(Rothwell & Kazanas, 1989). 이는 전략적 인적자원 구축방향이 조직의 목표를 달성하고 동시에 조직구성원들의 지식, 기능, 태도를 최대한 활용할 수 있는 방향으로 설계되고 관리되어야 함을 의미한다(Garavan, 1991). 전략적 인적자원관리는 성과시스템이 작동되도록 지원하고 조직구성원들의 역량을 향상하여 조직의 성과를 달성하도록 촉진한다(Holton, 2002).

하지만 전략적 인적자원관리 연구의 문제점으로 인적자원관리(Human Resources Management)에 비하여 이론 면에서 체계적이지 못하고, 구체적인 실행방안과 성과와의 연관성을 실증하려는 노력이 미흡하다는 점이다(Holton & Yamkovenko, 2008). 인사관리가 조직성과에 중요한 변수인 점은 합의가 되었으나 어떠한 과정을 거쳐서 조직성과에 이르게 되는지와 인사관리 제도

들의 어떠한 조합이 성과로 연결되는지는 블랙박스라고 하였고(Ramsay et al., 2002; 권석균·오승희, 2019; 김선왕, 2019). 많은 연구들은 블랙박스로 일컬어지는 인사관리의 내적 프로세스를 규명하기 위해 전략적 인적자원 관리 관점에서 조직 및 개인차원에 관심을 기울여 왔다(Beltrán-Martin et al., 2008; 윤준섭, 2014). 블랙박스로 일컬어지는 인사관리 내적 프로세스를 규명하기 위한 방안의 하나로 공직가치(Public Service Values)에 대한 연구가 필요할 것으로 보인다. 이는 세월호 참사 및 각종 공무원 비리사건 등에서 나타난 부패와 비리, 책임회피, 무사안일과 같은 공무원 청렴성 부재, 공복의식 부족문제 등이 공공조직에서 부각되어 공직가치에 대한 관심이 고조되고 있기 때문이다(인사혁신처, 2015). 일찍이 경험해 본 적이 없는 새로운 도전에 직면하고 있는 공공조직은 전 분야에 걸친 쇄신이 요구되고 이와 같은 쇄신은 공직가치에 기반하여 추진할 필요가 있다(인사혁신처, 2016).

이상의 사례들을 보더라도 변화와 혁신이라는 시대적 과제에 직면한 공공조직은 공직가치의 재정립과 제고가 필수적인 과제임을 알 수 있다(허희영, 2020). 전략적 인적자원관리가 공직가치 제고 전략과 직접적으로 연관될 수 있으므로 이러한 분야에서 독립변수들을 추가로 발굴하고 그 영향을 검증하는 작업이 필요하다(하미승·이병진, 2018). 이에 따라 최근 공직가치와 조직관리 및 인적자원관리 요인들을 중심으로 분석한 연구들이 증가하고 있음을 알 수 있다(임다화·조경훈, 2019; 정연우·박성민, 2019).

최근 공공조직에는 공정한 성과관리를 중시하는 MZ세대 공무원의 대거 진입으로 조직 내 인사혁신의 중요성이 대두되고 있다. MZ세대는 1980년대 초~1990년대 중반 출생한 밀레니얼 세대와 1990년대 중후반~2000년대 초반 출생한 Z세대를 아우르는 용어이다. 주민등록 인구통계에 의하면 총인구 중 MZ세대가 차지하는 비중은 약 32.5%에 이르며(행정안전부, 2022), 2021년 인사혁신처 자료를 보면 MZ세대 공무원이 41.4%를 차지하고 있다(김정인, 2021). 이들의 공공조직 유입으로 기존의 세대들과 소통에 대한 한계가 분명히 존재하므로, 이제는 공공조직에서도 MZ세대의 특성을 인지하고 세대 간 이해도를 높일 필요성이 증가하고 있다(임성근 외, 2022). 공공조직 내에서 인력관리 방안으로 MZ세대 공무원에 관한 고민도 그만큼 깊어지고 있는

실정으로(박지성 외, 2022), 공공조직 내 인적 구성변화, 공무원의 인식변화 등을 고려할 때 공공조직 혁신방안이 반드시 마련될 필요가 있다.

MZ세대 공무원을 대상으로 설문조사 한 결과, 일과 가정의 양립(67.7%)을 가장 중요하게 고려하였으며, 다음으로는 일한 만큼의 보상(44.6%), 성취감(39.4%), 자유로움(35%), 자아성장(34.4%), 소속감(20.7%), 책임감(15.6%) 등을 중요하게 고려하는 것으로 나타났다(행정안전부, 2020). 이에 따라 MZ세대 공무원이 전체 공무원의 40% 이상을 차지한 현 공공조직의 특징을 볼 때, 이들의 바람직한 책임적·공익적 태도를 확보하기 위한 대안이 충분히 마련되지 않는다면 이는 공공조직에 심각한 위기를 초래할 가능성이 높다(김정인, 2023). MZ세대 공무원의 가치관과 공직생활에 대한 만족감이 상호 거리가 발생하면서 국가와 국민에게 봉사한다는 사명감 등이 낮아지고 있다. 조직내 업무와 기성세대 공무원과의 관계에서 여러 갈등과 고충을 경험하고 있다는 우려가 높아지고 있으므로 MZ세대 공무원의 인식, 가치, 행태에 관한 종합적 이해와 심층적 파악이 공공조직 인적자원관리 차원에서 매우 중요해지고 있다(한국인사행정학회, 2022).

이러한 연구배경에서 공무원 인사제도를 혁신하여 조직성과를 향상시키기 위한 전략적 인적자원관리와 공직가치를 통한 MZ세대 공무원의 혁신행동 제고방안에 관한 연구가 필요한 실정이다.

1.2 연구의 목적

공공조직에서 전략적 인적자원관리는 경쟁력을 강화하고 공적목표를 달성하기 위하여 중요한 역할을 할 수 있다는 점에서 매우 가치가 있다(박성민, 2017; 이창길, 2022). 공공조직에서 전략적 인적자원관리 연구가 이루어져야 하는 이유는 다음의 세 가지가 있다. 첫째, 공공조직은 민간부문과 달리 공공성을 기반으로 하는 목표와 전략을 갖고 있어서 민주성 및 사회적 형평성 등 가치를 추구한다는 공공조직만의 특성을 간과하기 쉽기 때문이다. 둘째, 공공조직의 성과는 공공안전, 사회통합, 국가번영 등의 가치와 관련이 있으며, 셋째, 공공조직의 투자와 관련이 깊어 이를 효율적으로 사용해야 하기 때문이다

(Omar, 2020).

전략적 인적자원관리는 공무원에게 업무성과, 효율성, 전문성과 같은 신공공관리적 가치들을 추구하도록 하며, 다수의 선행연구는 전략적 인적자원관리가 더 많은 업무성과를 거둘 수 있는지 논의해 왔다. 현재 우리나라에서는 공공조직의 혁신을 논의하면서 여전히 신공공관리의 혁신가치가 강하게 작용하고 있지만, 다원화된 국민의 욕구와 요구에 대응하려면 다양한 관리기법으로 혁신을 논의할 필요가 있다(김민영, 2022). Park & Joaquin(2012)은 신공공관리와 후기 신공공관리의 개혁가치가 공공조직 내 공존하며, 민경률·박성민(2013)은 신공공관리 개혁가치와 후기 신공공관리 개혁가치가 하나의 가치로 대체되는 것이 아니라 밀물과 썰물같이 정부의 정책기조나 추구하는 가치에 따라 조율된다고 하였다. 이는 공공조직에 신공공관리와 후기 신공공관리 패러다임이 공존할 수 있음을 시사한다. 후기 신공공관리 등장 이유 중 하나로 세계 각지에서 발생하는 위험을 제시하고 있으며, 최근 전 세계가 경험한 코로나 팬데믹은 공공조직 역할의 방향성에 대한 근본적인 재성찰의 계기가 되었다(권향원, 2020). 이에 따라 공공가치를 추구하는 후기 신공공관리적 관점에서 공공의 이익에 봉사하기 위해 공공조직이 추구해야 하는 바람직한 신념체계와 태도인 공직가치에 주목해야 할 필요가 있다(인사혁신처, 2016).

민간부문의 전략적 인적자원관리 제도를 공공조직에 적용하기 위해서 가장 중요한 것은 그 제도가 공공조직에 얼마나 잘 적용되어 업무성과를 낼 수 있는지가 관건이다. 공직가치는 민간부문과 공공조직을 구분하는 핵심변수가 될 수 있으므로(김상묵·노종호, 2018), 혁신행동의 영향요인으로 전략적 인적자원관리와 공직가치를 공공부문에서 함께 연구하는 것은 큰 의의가 있다.

한국행정연구원에서 실시하고 있는 『공직생활실태조사』 중 공직가치 인식 지표의 최근 변화추이를 살펴보면 2013년부터 매년 하향 추세가 두드러지게 나타나고 있는 실정이다(김나영, 2022). 이와 관련하여 한국인사행정학회의 설문조사 자료를 분석한 결과, MZ세대(1980년대 초~2000년대 초 출생) 5~9급 공무원 120명 가운데 83.3%는 ‘공무원도 민간기업 근로자와 마찬가지로 경제적 편익을 지향하는 직장인’이라고 생각하는 것으로 나타났으며, 이는 공무원을 국민 전체 봉사자로 규정하며 공사(公私) 분별과 근무기강 확립, 질서 존중을 우선

가치로 하는 현행 공직자 복무규정과는 동떨어진 것이다(김정환·이진환, 2023). 공무원이 직장인이 아니라는 반응은 11.7%에 그쳤다. 이에 따라 공공조직 전반에 걸친 공직가치 제고방안을 모색하기 위하여 이 연구에서는 전략적 인적자원관리가 공무원의 태도와 행동변화에 영향을 미칠 수 있다면, 조직에서 공유되고 지향하는 공직가치를 강화하는 데에도 영향을 미칠 수 있을 것으로 본다. 이러한 관점에서 전략적 인적자원관리 관행들이 공직가치 인식수준 제고와 어떠한 관계를 가지는지 살펴보고자 전략적 인적자원관리와 공무원의 혁신행동 간 관계에서 공직가치 매개효과를 연구하고자 한다.

이와 같은 연구의 이론적 근거로 MZ세대 공무원의 혁신행동을 이끌어내고 촉진하는 방안을 도출하기 위해 공직행태로서 공무원이 가지고 있는 ‘동기→태도→행동’에 초점을 두었다. 이 경로는 계획된 행동이론(Ajzen, 1991)과 자기결정성 이론(Deci & Ryan, 1985)의 통합적 관점으로 구축된 것으로 특정행동에 대한 자기결정적 동기의 효과로서, 자율적 동기가 태도에 영향을 미쳐 행위를 촉진시킨다는 것이다(강지선·임효숙, 2020; 고대유·김강민, 2021).

MZ세대 공무원에 관한 공직행태로서 ‘동기→태도→행동’ 관점에서 연구한 제한된 선행 연구결과 ‘공직만족도→조직몰입→공공봉사동기’(김소라, 2022), ‘후생복지→공공봉사동기→조직효과성’(서진우·강종수, 2023), ‘공공봉사동기→직무스트레스→공직만족도’(최병윤, 2023) 경로의 연구들이 있다.

선행연구와 비교하여 이 연구는 공무원 개인이 갖고 있는 동기와 태도 차원에서 전략적 인적자원관리와 공직가치에 초점을 맞춰 신공공관리적 가치인 전략적 인적자원관리와 후기 신공공관리적 가치인 공직가치가 공공조직 관리차원에서 공존할 수 있음을 밝히고자 한다. 이 연구는 계획된 행동이론(Ajzen, 1991)과 자기결정성 이론(Deci & Ryan, 1985)의 통합적 관점에서 구축된 공직행태를 ‘동기→태도→행동’의 과정으로 설정한다. MZ세대 공무원의 혁신행동을 어떻게 발현시키고 촉진할 수 있는지를 검증하기 위해 공무원 개인이 갖고 있는 동기와 태도 차원에서 전략적 인적자원관리와 공직가치에 초점을 맞춰 사회적 교환이론(Blau, 1964), 자기결정성 이론(Deci & Ryan, 1985), 개인과 조직적합성 이론(Tom, 1971)의

통합적 관점에서 ‘전략적 인적자원관리→공직가치→혁신행동’으로 변수 간 관계를 설정·분석하여 기존연구의 논의를 확장하고 새로운 결과를 제안한다는 점에서 학문적 의의와 차별성이 있다고 할 수 있다.

이 연구에서는 전략적 인적자원관리, 공직가치, 공무원의 혁신행동 간 관계 검증에 필요한 이론, 유사개념 또는 관련 변수를 적용한 선행연구들을 토대로 주요변수 간 관계를 고찰하고자 한다. 전략적 인적자원관리와 공직가치, 공무원의 혁신행동에 대한 MZ세대 공무원과 기성세대 공무원 간 인식의 차이점을 검증하고자 한다. 아울러 전략적 인적자원관리와 공무원의 혁신행동 간 관계에서 공직가치 매개효과를 MZ세대 공무원과 기성세대 공무원을 비교 연구하여 검증함으로써 정책적 함의를 제시하고자 하며 이러한 목적을 달성하기 위하여 다음과 같이 연구문제를 설정한다.

첫째, 공무원에 대한 전략적 인적자원관리와 공직가치, 혁신행동은 어떠한 관계를 가지는가?

둘째, MZ세대 공무원과 기성세대 공무원 간 전략적 인적자원관리, 공직가치, 혁신행동에 대한 인식의 차이가 있을 것인가?

셋째, 전략적 인적자원관리와 공직가치, 혁신행동 간 관계에서 MZ세대 공무원과 기성세대 공무원은 차이가 있을 것인가?

1.3 연구의 범위 및 방법

1.3.1 연구범위

이 연구에서 논의하고자 하는 독립변수인 전략적 인적자원관리의 연구범위는 전략적 인적자원관리 분석 틀로써 AMO(Ability-Motivation-Opportunity)모델의 역량증진(Ability), 동기부여(Motivation), 기회증진(Opportunity)을 토대로 하고 있다(Appelbaum et al., 2000; Jiang et al., 2012). 매개변수인 공직가치는 선행연구에서 다차원으로 구분되고 각 차원에는 다양한 가치들을 포괄할 수 있음을 제시하였다. 연구자료로 활용한 『공직생활실태조사』에서는 공직가치와 관련한 8개의 설문문항을 4개로 분류하였는데, 이는 Kernaghan

(2003)이 제시한 공직가치 하위 차원(민주적/윤리적/인본주의적/직업적 가치)을 고려한 것으로 판단된다. 하지만 이 연구에서는 전략적 인적자원관리의 AMO모형을 분석 틀로 한 전략적 인적자원관리, 공직가치, 공무원의 혁신행동 간 관계를 살펴봄으로써 기존에 고려되지 못한 이론들의 결합 가능성을 탐색하고자 하는 것이 주요목적이다. 이러한 이유로 공직가치 측정에 있어 하위요인을 구분하지 않고 단일한 차원으로 연구범위를 한정한다(원혜연, 2021). 혁신행동은 직무수행 과정에서 조직구성원들의 아이디어 유발과 실행을 포함한 개인의 다양하고 구체적인 행동을 의미하며 그러한 아이디어의 창출뿐만 아니라 개발, 실행까지 포함한다는 Scott & Bruce(1994)의 연구결과를 중심으로 진행한다.

이 연구의 대상인 MZ세대 공무원은 출생년도에 따라 세대를 명확하게 구분하는가 하면, 한국행정연구원(2023)의 보도자료와 같이 2022년 『공직생활실태조사』 당시 MZ세대 공무원을 20대, 30대로 포괄적으로 묶어서 정의하기도 한다. 이 연구는 한국행정연구원에서 실시한 2022년 『공직생활실태조사』 공공데이터를 활용하였으므로 2022년 『공직생활실태조사』 당시 20대, 30대 연령을 MZ세대 공무원, 40대, 50대 연령을 기성세대 공무원으로 구분하여 연구하고자 한다.

이 논문의 구성은 총 5장으로 각 장의 주요내용은 다음과 같다. 제1장 서론은 연구의 필요성 및 배경, 연구의 목적, 연구의 범위 및 방법을 서술한다. 제2장 이론적 배경은 연구대상인 전략적 인적자원관리, 공직가치, 혁신행동, MZ세대 공무원의 특징 등과 주요변수 간 관계에 관한 선행연구를 고찰한다. 제3장 연구설계 및 연구방법은 연구모형과 연구가설을 설정하고, 연구대상 및 방법, 변수에 대한 측정도구 및 조작적정의를 제시한다. 제4장 연구결과 및 논의는 주요변수 간 관계 및 MZ세대 공무원과 기성세대 공무원 간 차이 등 가설검증을 위한 분석결과를 제시한다. 제5장 결론은 연구결과 요약과 연구결과의 함의로 이론적 함의와 정책적 함의를 제시하고 연구의 한계 및 후속 연구방향을 제시한다.

1.3.2 연구방법

이 연구는 문헌연구와 실증연구를 병행하여 실시하는데 먼저 이론적 배경을 살펴보기 위해 연구와 관련된 국내외 문헌 및 선행연구를 통해 주요 변수인 전략적 인적자원관리, 공직가치, 혁신행동의 개념과 연구대상인 MZ세대 공무원에 대해 서술한다. 주요변수 간 관계에 대한 이론 및 선행 연구를 토대로 연구모형과 연구가설, 변수의 측정도구를 설정하고 실증분석을 통해 연구가설을 검증한다.

실증분석을 위해 이 연구는 한국행정연구원의 2022년 『공직생활실태조사』 공공데이터를 활용하며, 조사대상은 중앙행정기관 및 광역자치단체, 기초자치단체에 속해 있는 일반직 공무원으로 약 6,170명이다.

공공데이터 자료에서 사용된 측정문항은 선행연구에서 검증된 독립변수인 전략적 인적자원관리 16문항(역량증진 3문항, 동기부여 6문항, 기회증진 7문항), 매개변수인 공직가치 8문항, 종속변수인 혁신행동 4문항으로 총 28문항이며, 리커트식 5점 척도를 적용한다.

수집된 자료의 통계적 분석은 SPSS 20.0 통계프로그램을 이용하여 변수의 타당도와 신뢰도를 측정하기 위해 탐색적 요인분석과 크론바흐 알파(Cronbach's Alpha) 계수를 적용한다. 전략적 인적자원관리, 공직가치, 공무원의 혁신행동 간 관계에 대한 가설검증을 위하여 Baron & Kenny (1986)의 위계적 회귀분석을 실시하고, MZ세대 공무원 특성을 파악하기 위하여 MZ세대 공무원과 기성세대 공무원에 대한 독립표본 t-검정을 실시하여 비교 분석한다. 전략적 인적자원관리와 공무원의 혁신행동 간 관계에서 공직가치 매개효과를 검증하기 위하여 Baron & Kenny(1986)의 위계적 회귀분석 후 Sobel 테스트(Sobel, 1982)를 추가 실시한다. 전략적 인적자원관리와 공무원의 혁신행동 간 관계에서 공직가치 매개효과에 대한 MZ세대 공무원과 기성세대 공무원 간 차이점을 도출하기 위하여 조절된 매개효과의 검증은 Muller, Judd & Yzerbyt(2005)가 제시한 위계적 회귀분석 절차에 따라 진행한다. 조절변수인 MZ세대 공무원과 기성세대 공무원을 더미변수로 코딩하여 SPSS Process Macro v 4.2(Hayes, 2022)로 부트스트래핑 분석을 이용하여 조절된 매개효과를 분석한다.

Ⅱ. 이론적 배경

2.1 전략적 인적자원관리

2.1.1 전략적 인적자원관리의 개념

인사관리 패러다임은 급변하는 환경과 조직변화와 함께 조직구성원들에 대한 인간관의 변화를 반영해 왔다. 전통적 인사관리(Personnel Administration)는 규정과 절차를 강조하는 통제적 관점에서 조직구성원들을 비용으로 보는 경향이 강하였다. 1980년대 지식기반사회로 접어들면서부터 인적자원관리는 조직구성원들의 질적인 요인(기술, 지식, 가치, 능력, 창의성 등)을 중요하게 인식하면서 비용이 아닌 자원으로 보게 되는 관점이 주를 이루게 되어 조직구성원들을 조직발전에 필요한 자원의 하나로 인식하기 시작하였다(양진연, 2019). 이후 조직구성원들의 참여와 몰입을 유도하여 조직성과를 향상하고자 하는 새로운 전략적 인적자원관리가 대두되었다(MacMillan & Schuler, 1985). 더 나아가 조직구성원들을 지속적인 경쟁우위의 원천으로 여겨 이들의 능력을 개발하고 신뢰함으로써 조직구성원들의 능동적인 참여와 몰입을 강조하는 고성과 또는 고몰입 인적자원관리로 발전해 오고 있다(Noe et al., 2017). 이와 같이 인적자원은 사회자원의 한 유형으로 시대적·상황적 환경의 영향을 받는 요인이다. 이에 따라 인적자원을 바라보는 시각도 조금씩 변화할 수밖에 없다는 인식이 확산되어 인적자원의 특성을 고려한 다양한 인사관리 방안이 연구되기 시작하였다(오재록·유인영, 2009; 공진아·윤동열, 2021).

현대 디지털 정보사회에서 인적자원은 생산 및 경제발전의 핵심요소로 급부상하였으며, 특히 조직의 경쟁우위 확보 및 가치창출을 위한 핵심자원인 전략적 자산 가운데 하나가 되었다. 인적자원은 상대적으로 기타 물적자원보다 중요한 요소가 되었는데 이는 모든 조직이 물적자원에 대한 정보를 공유하기가 훨씬 쉬워졌음에 반해 인적자원은 조직 자체의 특별한 경쟁우위를 선점할 수 있게 되는 이유 등으로 더욱 중요하게 되었다(Barney, 1991).

기존 인적자원관리에서는 인적자원관리와 조직성과 간 관계를 검증하기 위한 이론적 논의가 진행되었다. 대부분 개별적 인적자원관리가 주를 이루었으므로(Delery & Doty, 1996; 김문준, 2020; 주재홍 외, 2022), 조직의 가치창출에 크게 기여하지 못하고 단기적인 성과에 기반한 보상에 한정되어 왔다는 지적을 받기도 하였다(Ehnert & Harry, 2012). 인적자원 관리단계에서는 채용, 교육 훈련, 평가, 보상이라는 하위 방식으로 구분하여 인사부서의 독립적인 업무추진은 가능하였지만, 조직의 전략이나 목표에 대한 적합성은 아직 갖추지 못한 상태였다(정재훈·김준성, 2002). 즉 각각의 인적자원관리 방식들을 채용, 교육훈련, 평가, 보상이라는 미시적 시각에서 개별적으로 살펴보았지만 인적자원을 조직의 전략차원에서 활용하는 것에는 한계가 있는 것으로 보았다(Lim et al., 2017). 이와 같이 현실상황에 적용할 수 있는 인적자원관리 연구결과가 부족하다는 문제가 제기되면서 학자들은 조직 내에서 시행하는 전략 및 고용형태에 대한 인적자원관리 관행과 내적·외적 적합성을 유지하는 시스템을 개발해야 한다고 제안하였다(Delery & Doty, 1996; 김민영, 2019).

이와 관련하여 인적자원관리가 전략적 인적자원관리로 전환되면서 초기에는 전략적 선발, 전략적 평가, 전략적 개발, 전략적 보상의 형태로써 조직의 전략과 인적자원관리 기능의 연계 노력이 전개되었다(Fombrun et al., 1984). 전략적 인적자원관리는 인적자원이 조직성과에 영향을 미치는 중요한 요인이라는 가정에서 출발하는 자원기반이론(Resource-Based Theory)에 근거하고 있다. 자원기반이론에서는 인적자원이 조직 내 다른 자원과는 달리 가치 있고 희귀하며, 쉽게 모방되거나 대체되지 않는 자원으로 여겼고, 이러한 특성을 가진 인적자원은 이질적이고 비이동적으로 조직의 지속적인 경쟁우위의 필요조건이라고 하였다(Barney, 1991).

이에 대한 접근방식은 일반적으로 보편론적 접근, 상황론적 접근, 형태론적 접근으로 구분된다(Delery & Doty, 1996). 보편론적 접근은 조직의 상황에 상관없이 조직성과에 기여할 수 있는 최적의 인적자원관리 시스템이 존재한다고 보는 관점이고, 상황론적 접근은 인적자원관리 시스템이 해당 조직의 상황이나 전략과 적합성이 높은 경우에 더 효과적으로 조직성과에 기여한다는 관점이다. 앞선 두 가지 접근법의 절충적인 입장인 형태론적 접근은 인적자원

관리의 개별시스템이 모여 제대로 형태를 갖추게 되면 조직의 성과가 높아지게 된다는 관점이다(배종석, 1999). 전략적 인적자원관리에 대한 국내 대다수 연구는 이 세 가지 접근 중에서 주로 보편론적 관점으로 접근하고 있다(조은미·이영면, 2020).

전략적 인적자원관리에서 ‘전략적’이라는 수식어의 의미를 세 가지로 제시하여 전략적 인적자원관리를 함축적으로 설명한다(Chadwick & Cappelli, 1999). 첫째, 인적자원관리가 조직의 전략적 차원에서 조직성과에 영향을 미친다는 의미이고, 둘째, 인적자원관리가 조직의 전략 및 목표에 적합하다는 의미이며, 셋째, 인적자원관리 제도 상호작용을 통해서 인적자원의 지속적인 성과를 확보하고 인적자원을 자원화한다는 의미이다. 따라서 ‘전략적’이라는 수식어는 인적자원관리의 중점 관리부분이 사람 중심으로 전환되어 인적자원 관리부서의 주요역할이 조직구성원들의 역량과 능력을 발전시키는 것으로 변화한다. 전략은 조직이 추구하는 목표와 비전을 달성하고 성과를 향상하기 위해 조직의 전략과 사람을 통합하는 과정으로서 공공조직이 추구하는 목표와 비전은 곧 국정운영의 핵심목표와 맥을 같이 하므로 공공조직에서 전략의 실현은 무엇보다 중요하다고 볼 수 있다(박성민, 2017).

전략적 인적자원관리는 시대변화와 혁신에 따른 인적자원 유연성의 적용을 쉽게 할 수 있으며, 역량 있는 조직구성원들을 계속 확보 및 유지, 강화할 수 있다는 장점과 함께 조직성과와도 긍정적 영향관계를 나타낼 수 있다(이광영, 2016; 박성민, 2017; 김문준, 2020; 박성수 외, 2020). 전략적 인적자원관리는 조직구성원들의 역량증진, 동기부여, 기회증진을 통해 조직의 경쟁우위를 제공하는 조직혁신 전략으로서 조직이 구성원들로부터 추가적인 자발적 기여를 획득하기 위해 설계한 여러 가지 혁신적 인사관리 제도들의 결합이다(강은미·안종태, 2015). 아울러 전략적 인적자원관리는 조직의 목적과 전략을 반영할 뿐만 아니라 조직의 전략과 기획을 연계하여 인적자원관리 방식들 사이에서 전체적인 조화를 이루고, 구상했던 목적과 전략을 효율적으로 달성시키는 과정이다. 인적자원 관리활동들의 조화와 일치를 의미하는 수평적 적합성과 전략적 관리활동들을 서로 연계하는 수직적 적합성을 모두 포함하는 개별적 인적자원들의 상호작용을 고려하는 개념이다(송은란, 2016). 조직구성원들이

조직의 전략과 목표에 부합하는 문제해결 능력과 대인관계 기술을 개발하도록 촉진하고 있다(Wei & Lau, 2010).

인적자원관리의 발전과정은 시대적 환경에 따라 변화하면서 진화해 왔고, 우리나라 경우도 마찬가지이다. 경제성장과 조직의 성장에 따라 동시대라도 조직마다 차이가 나는데, 특히 같은 조직 내에서도 여러 가지 유형의 혼합된 형태를 보이기도 한다(이광영, 2016). 인적자원관리의 개념의 변화과정을 살펴보면 [표 4-1]과 같다.

[표 4-1] 인적자원관리에 대한 개념 변화

구 분	전통적 인사관리	인적자원관리	전략적 인적자원관리
도입 시기	- 우리나라: 80년대 - 선진국: 40~70년대 초	- 우리나라: 90년대 - 선진국: 70~80년대 초	- 우리나라: 21세기 - 선진국: 80~90년대
등장 배경	- 과학적 관리론 - 생산 및 업무의 기술적 측면 중시	- 전통적 인사관리의 한계 인식 - 인적 자원 관리에 따른 조직의 경쟁력 향상 필요	- 노동생산성 및 산업 발전 정체 - 조직의 전략적관리 필요
조직관	과학적 관리론, 관료제론	인간관계론, 행동과학론	전략적 선택이론, 자원의존이론
인간관	비용개념 (타율적·합리적 인간)	자산개념 (자율적·감성적 인간)	자본/가치개념 (자율적·성취적 인간)
목표전략	효율성·합법성(집권적)	민주성·형평성(분권적)	효과성(전략적)
직 무	계급중심(일방적)	직위중심(쌍방적)	역량중심(다면적)
역 량	관리역량>도덕적 역량> 직무역량	도덕적 역량> 직무역량> 관리역량	직무역량> 관리역량> 도덕적 역량
성과보상	내부직원, 통제 지향 (연공급)	내부고객, 서비스 지향 (직무급)	외부고객, 의사결정 지향 (직능급·성과급)

출처: 유규창(1998), 이창길(2022)의 자료를 토대로 재정리

이와 같이 전략적 인적자원관리는 조직 환경변화에 따라 전통적 인사관리, 인적자원관리, 전략적 인적자원관리 단계로 발전해 왔으며 전략적 인적자원관리는 조직의 전략에 적합한 인적자원관리라고 할 수 있다.

2.1.2 전략적 인적자원관리의 AMO모델

2.1.2.1 AMO모델의 개념

전략적 인적자원관리는 어느 부분을 중점적으로 다루느냐에 따라 여러 명칭이 혼재되어 사용되고 있으나, 이러한 분류들은 전략적 인적자원관리의 실행 측면으로서 이 연구에서는 전략적 인적자원관리라고 일괄적으로 표현하고자 한다.

전략적 인적자원관리는 다양한 인사제도를 통해 조직구성원들의 업무능력을 향상시키고, 주요 의사결정 과정에 참여시켜 동기부여 수준을 높여 궁극적으로 조직의 성과를 높이는데 그 목표를 두고 있다(Lepak et al., 2006; Jiang et al., 2012). 이는 다시 어느 부분을 강조하느냐에 따라 다양한 인사제도의 변들로써 고참여(High-involvement), 고몰입(High-commitment), 고혁신(High-innovation) 등으로 분류되고 있다. 특히 전략적 인적자원관리 구성요소에 대한 합의가 지금까지 완벽하게 이루어지지 못한 상태이다. 하지만 인사제도에 속하는 다양한 정책들이 일종의 변들로써 하나의 시스템을 구축하여 조직성과에 긍정적인 영향을 미치는 인적자원관리 시스템이라는 정의는 통일되어 있어 다양한 분야에서 연구가 진행되어 왔다(Takeuchi et al., 2007).

전략적 인적자원관리는 다양한 인적자원관리 제도들의 묶음으로 인적자원 관리제도를 통해 조직구성원들의 직무능력을 향상시키고, 임파워먼트를 통하여 동기를 부여하며, 다양한 참여제도를 통하여 조직구성원들의 자발적 참여와 헌신을 유도하는 인적자원관리 시스템이다(Collins & Smith, 2006).

전략적 인적자원관리 연구가 무엇보다 중요한 이유는 전략적 인적자원관리의 주요 결과변수인 조직성과를 넘어 조직구성원들의 태도 및 몰입을 주요 결과변수로 설정하였다는 점이다(Boxall & Macky, 2009). 이러한 측면에서 전략적 인적자원관리는 조직 및 개인 목표의 심리적 연계에 기반한 조직구성원들의 능력, 동기, 참여기회를 높여주는 인적자원관리 시스템으로서(Truss, 2001), 개인과 조직 간 경제적 교환관계뿐만 아니라 심리적 교환관계의 균형을 이루

고자 노력하는 인사시스템이라 볼 수 있다(남정민·전병준, 2012).

전략적 인적자원관리 연구에서 구성요소를 몇 가지로 묶어서 분석하였는데 대표적으로 AMO모델이다. AMO모델은 전략적 인적자원관리를 역량증진(A), 동기부여(M), 기회증진(O)으로 나누어 분석하는 틀로써 AMO모델에서 조직의 성과는 역량증진, 동기부여, 기회증진에 대한 함수의 결과이다. 조직의 성과는 다양한 인적자원관리 기법을 통해 조직구성원들의 역량증진, 동기부여, 기회증진에 어떻게 영향을 미치느냐에 따라 달라질 수 있다고 설명한다(Appelbaum et al., 2000; Jiang et al., 2012).

이와 같이 전략적 인적자원관리와 개인의 태도, 행동 간 연계성은 AMO모델에 의해 구체화되어 인사제도가 역량증진, 동기부여, 기회증진을 통해 개인의 태도와 행동을 변화시킴으로써 조직성과 향상에 기여한다는 주요 근거로 제시되고 있다(Appelbaum et al., 2000; Lepak et al., 2006; 박지성·옥지호, 2020; 공진아·윤동열, 2021).

한편, Jiang et al.(2012)은 메타연구를 통해 전략적 인적자원 개별요소를 역량증진, 동기부여, 기회증진 인사제도로 분류하여 각각의 제도와 이직의도 및 운영성과 간 영향관계를 제시함으로써 AMO모델에 입각한 전략적 인적자원관리의 이론적 모델을 확장하였다. AMO모델은 전통적인 관점과 달리 개인의 역량증진, 동기부여, 기회증진의 세 가지 요소를 토대로 한 조직의 성과까지 고려하므로 전략적 인적자원관리를 논의하는데 적절하다고 할 수 있다(Kundu & Gahlawat, 2018).

2.1.2.2 AMO모델의 제도

AMO모델에서 제시하는 제도의 종류를 살펴보면, 먼저 역량증진 차원의 제도는 교육훈련 등 내용을 포함하는데 이러한 제도는 조직구성원들에게 교육훈련 등을 제공하여 그들의 역량을 증진할 수 있도록 하는 일련의 제도를 의미한다(Boxall & Purcell, 2008). 이것은 역량증진 차원에서 조직구성원들의 지식, 기술, 능력을 향상하려는 목적으로 인적자원 관행들에 투자하는 정도를 반영한다(김민영 외, 2015). 이러한 교육훈련 등의 제도는

조직구성원들의 업무수행 능력에 직접적으로 영향을 미쳐 조직성과에 기여한다(Delery & Doty, 1996).

동기부여 차원의 제도는 보수 및 보상, 복리후생을 포함하고 조직구성원들에게 동기부여 할 수 있는 투자 정도를 의미한다. 보상시스템은 조직구성원들이 공정하게 대우받고 있다고 인지하게 하여 자신의 성과를 향상시킴으로써 조직에 긍정적으로 반응하게 하며, 개인 및 팀 성과결과에 따른 보수 및 보상, 복리후생 제도는 동기부여와 직접적으로 관련된 관행들이다(박세호·나인강, 2017).

마지막으로, 기회증진 차원은 업무자율성, 의사결정 참여로 조직구성원들이 자신의 증진된 역량 발휘 기회를 더 많이 제공하는 제도를 의미한다(김민영 외, 2016). 조직구성원들에게 의사결정 참여기회를 제공하는 것은 자신이 업무를 수행하는데 있어서 보다 많은 자율권을 가지고 있다고 느끼게 함으로써 개인의 자신감을 향상시키기 위한 것이며, 기회증진 제도는 정보의 공유, 유연한 업무배당, 의사결정 참여방식 등을 들 수 있다(Jiang et al., 2012).

전략적 인적자원관리 분석 틀로써 AMO모델의 핵심은 역량증진, 동기부여, 기회증진 3가지 차원의 제도들이 서로 결합되어 내적적합성을 갖게 되면, 개별적인 제도들의 효과와 비교하여 전체효과가 더 높아진다는 것이다(서인석·김우영, 2009). 이러한 AMO모델에 기반한 이 연구에서는 전략적 인적자원관리를 조직 내 구성원들의 역량증진, 동기부여, 기회증진을 제고할 수 있도록 시행되는 인적자원관리 제도들의 집합으로 정의한다(Pfeffer, 1994; 김민영 외, 2016).

이상의 논의를 종합하여 이 연구의 대상인 전략적 인적자원관리는 다양한 인사관리 제도들의 결합으로 조직구성원들의 역량증진과 업무자율성 및 의사결정 참여를 보장하고 동기를 부여하여 궁극적으로 조직의 성과를 높이는 인적자원 관리제도라고 정의할 수 있다. 이 연구에서는 전략적 인적자원관리의 AMO모델을 토대로 역량증진, 동기부여, 기회증진 요인으로 나누어 역량증진 요소로서 교육훈련 및 능력발전, 동기부여 요소로서 보수 및 보상, 후생복지, 기회증진 요소로서 업무자율성과 의사결정 참여를 설정하여 분석하고자 한다.

2.2 공직가치

2.2.1 공직가치의 의미

2.2.1.1 공직가치의 정의

공직가치(Public Service Values)에 대한 논의에 앞서 가치의 개념을 살펴 보면 인간에게 있어 가치는 특정한 행동양식이나 상태가 바람직하다는 지속적인 믿음을 갖는 것이라 할 수 있다(Rokeach, 1973; Hitlin, 2003). 의식적으로든 무의식적으로든 가치가 내면화되면 어떠한 행동을 이끌어 내거나 관련된 상황이나 대상에 대한 태도를 유지하는 것, 자신의 행동이나 태도를 정당화하는 것 등에 대한 규범 및 기준이 될 수 있다(Rokeach, 1968). 가치의 중요성은 그 자체로 개인의 신념이 될 수 있으며, 동시에 옳고 그름에 대한 윤리적인 판단을 할 수 있는 핵심적인 기준이 될 수 있다는 점을 들 수 있다(Schreurs, 2005). 가치는 원하는 것이나 성취하려는 것으로 이기적 동기가 강하지만, 바람직함의 신념으로서 가치는 개인의 내면화된 가치가 되어 자아관념과 정체성으로서 이타적 동기부여의 원천이 될 수 있다(최영출·박정택, 2007).

행정학 분야에서 공직가치, 공공가치, 행정이념, 행정윤리, 공직윤리 등 공공성에 관한 연구와 더불어 공공봉사동기와 같은 공직에 종사하는 사람에 대한 윤리와 동기에 관한 연구들이 꾸준한 관심을 받아왔으며, 이러한 논의들 속에서 최근 공직가치에 관한 여러 연구가 다양하게 진행되어 오고 있다(김나영, 2022).

공직가치 연구를 처음 시작한 Van Wart(1998)는 공직가치를 공공분야의 의사결정에 활용되는 근거라고 하였는데, 공직가치는 공적가치(Public Values)를 근간으로 한다고 할 수 있다(손화정 외, 2019; 최예나, 2022). 공적가치는 공적분야와 사적분야의 집단행동으로 이루어지는 공적영역 가치로서 일반적으로 공적가치와 공직가치로 구분되며, 이러한 두 가지 범주의 가치는 서로 중복되는 요소를 내포하지만 서로 개념적인 차이가 존재한다(박천오·박시진,

2018).

공직가치는 공적가치를 추구하는 과정에서 공무원이 추구해야 할 신념 또는 준수해야 하는 행동기준을 의미한다. 공직가치는 공무원이 지녀야 할 가치로서 부정·부패를 경계하고 사회정의를 실현하기 위해 공무원이 갖추어야 할 덕목 및 가치관이다(정연우·박성민, 2019). 미국 행정대학원 연합회(Network of Schools of Public policy, Affairs and Administration, 2009)는 공직가치를 무엇이 좋고 소망스러우며 무엇이 그렇지 않은지에 관한 공무원이 공유하는 일반적인 신념, 이상과 원칙이라고 정의하였다. 공직가치는 두 가지 측면이 있는데 공직으로서의 가치는 공적업무의 공공성에서 나오는 가치를 의미하고, 직업적 가치는 공직에 대한 순수한 직업으로서의 가치를 의미한다(김영천·박경규, 2007).

공직가치는 공무원으로서 요구되는 가치관과 신념을 함양하도록 하여 이것이 바람직한 의사결정과 행동으로 이어질 수 있도록 하며, 이러한 개인의 행태변화가 집합적으로 나타남으로써 조직차원에도 기여한다(인사혁신처, 2016; 하미승·이병진, 2018). 공직가치는 공무를 수행하면서 조직의 가치와 나아가 공무원에 대한 사회적 기대를 이해하고 형성하며(심동철, 2017), 민주성과 효율성 사이의 균형에 대한 수단적인 의미로 중요하다(이선우·조정훈, 2016).

공직가치는 공무원이 적극적으로 추구할 수 있는 바람직한 그 무엇으로서 최대한도까지 달성하는 것이 허용되는 성격의 개념으로 공무원이 자신의 업무를 수행함에 있어서 지향하고 실천해야 할 국가정책의 추진과 행정서비스의 품질에 큰 영향을 미친다. 자신의 직무만족과 업무성취감 제고에 있어서도 매우 중요한 요소이며, 공직가치 실천수준은 정부에 대한 국민의 기대 및 신뢰도와도 밀접하게 연관된다(하미승·이병진, 2018). 공무원 의견을 상향식으로 종합한 개념이 아니며 국민과 정부수반이 바라고 있는 점을 담은 메시지로서 실무적 개념이다(정연우·박성민, 2019).

공직가치의 효용성은 첫째, 정책결정에 관한 헌신과 관여의 증대, 둘째, 의사결정 기준설정 및 적용에 대한 영향, 셋째, 업무열의나 직무만족, 조직몰입과 같은 공무원의 행태에 대한 긍정적 영향, 넷째, 업무성취도의 제고, 다섯째, 행정서비스 태도의 개선, 여섯째, 국민 신뢰의 제고, 일곱째, 행정 윤리성

의 증진이며, 이와 같은 공직가치의 효용성을 고려할 때 공무원이 바람직한 공직가치를 정립하고 유지하도록 하는 것이 중요하다(원혜연, 2021). 이를 위해서 공직가치에 영향을 미칠 수 있는 요인이 무엇인지 이들 간 관계가 어떻게 작동하는 것인지 규명하기 위한 노력이 필요하다.

공직가치 인식은 공직을 수행하면서 추구해야 할 궁극적인 목표와 기준을 인지하고 공공의 이익에 봉사하기 위해 공적영역에서 추구해야 하는 바람직한 신념체계와 태도를 스스로 인식하는 수준이다(윤혜신, 2023). 이와 같이 공무원의 공직가치 인식은 공무원의 행태에 중요한 영향을 주지만 공무원은 당연히 공직가치를 내재화하고 있어야 한다는 가정에서 벗어나 공직가치 인식을 변화시키고 강화시키는 것은 사람의 가치를 변화시키는 것으로 상당한 이해와 인내를 필요로 한다.

공직가치와 관련한 연구를 위하여 우리나라에서는 2007년 서울행정학회 등에서 공직가치에 대하여 학술대회 등을 개최하였고, 이후 많은 연구가 시작되었다(김영천·박경규, 2007). 2014년 인사혁신처라는 새로운 인사 관련부서가 출현함에 따라 공공조직의 인사혁신을 위해 공직가치와 관련된 많은 연구주제가 다양한 방면으로 다루어졌다.

주요 연구분야로는 공직가치의 기대효과와 영향요인을 중심으로 구분할 수 있으며, 그 외에도 공공가치 창출 및 관리를 위한 평가모형 개발(주은혜, 2018), 핵심 공직가치의 우선순위 정립과 관련된 쟁점을 규명한 후 실효성 제고를 위한 방안 논의(박천오·박시진, 2018), 공직 가치모형을 통해 공직가치 영향요인 및 하위요인과의 관계(김상묵, 2017), 인사 혁신가치 실현의 최적화 방안(김선아·박성민, 2017), 4차 산업혁명에 유연하게 대응하고 선도할 수 있는 과학기술과 공무원에게 요구되는 자세(윤지웅, 2016), 프로그램이나 교육 활성화를 위한 연구(박정호, 2015; 윤건수, 2016) 등 다양한 연구들이 있다.

2.2.1.2 공직가치와 공공봉사동기의 연관성

주로 국내 공직가치에 대한 연구는 규범적 차원에서 공무원이 지켜야 할

윤리나 행위에 관하여 접근하는 시도들이 많았는데, 공공관리를 연구하는 일부 학자들은 공직가치가 공공봉사동기와 연관되어 있으므로 공무원의 가치 및 직무태도와 연결된다고 주장한다(Perry & Wise, 1990). 이는 정치적 리더가 이러한 동기를 효율적이고 효과적인 관료행태로 변환시킬 수 있음을 가정한 공공봉사동기 관련 가치의 재위임이다(Witesman & Walters, 2014).

공적가치, 공직가치와 공공봉사동기의 차이를 구분하여 공직가치와 공공봉사동기는 공직수행시 공무원 각 개인이 취하는 행태를 설명하고자 한다는 점에서 유사하다. 공직가치와 공공봉사동기는 공적가치를 통하여 긴밀히 연계되어 있고, 공직가치 연구는 공공봉사동기 연구의 연장선에서 수행되어야 한다는 주장이 있다(김상묵, 2017). 아울러 공공봉사동기는 공익 달성과 국민 혜택증진을 위해 헌신적으로 봉사하려는 공무원의 내재적 심리상태로 공무원의 공직지망 동기나 조직행동을 설명하는데 집중한다(하미승, 2018). 공직가치는 의사결정과 직무수행을 정당화하는 준거로서 의미가 강하여 두 개념은 상호 접근하는 측면도 있다(심동철, 2017). 공직가치와 공공봉사동기는 배타적 관계가 아니라 상호 보완적이고, 심리적, 이론적, 경험적으로 하나의 지향점을 가지고 접근한다(Witesman et al., 2023).

공공봉사동기는 자기희생이나 동정심 등 친사회적 동기 관점에서 공무원의 입직동기와 조직행동을 설명하기에 적합한 반면 공직가치는 공직수행에 있어 어떠한 상황에서 다양한 가치가 발현되고 정당화될 수 있는가를 설명하는데 적합하므로 공공봉사동기보다 더 광의의 개념이다(Witesman & Walters, 2014). 공직가치는 궁극적으로 공무원의 태도나 행동에 영향을 미치며 공직을 수행하는데 필요한 내부가치라는 점에서는 공공봉사동기와 유사하나 공직가치는 공직을 수행하는 데 있어서 때로는 상반되는 가치까지도 포함하고 있다는 점에서 공공봉사동기보다 그 개념이 크다고 할 수 있다(Molina & McKeown, 2012; 심동철, 2017; 정소윤·심동철, 2017). 공공봉사동기 선행연구에서 강조된 특정선호와 의사결정, 공무원행태의 다양성을 이해하기 위해 공직가치의 광범위한 관점을 제시하고 있으므로 공직가치가 공공봉사동기까지 아우르고 포함한다(정연우·박성민, 2019). 공무원의 이타적인 봉사성이나 사회적 도덕성은 공공봉사동기에 의해서 촉발되지만 그 자체가

공직가치의 범주에 속할 수 있으며(이창길, 2017), 공공봉사동기가 공직 가치에 기여하므로 이는 공직가치 실현이 공공봉사동기에 크게 의존한다고 할 수 있다(Vandenabeele & Jager, 2020).

2.2.2 공직가치의 기대효과

2016년 인사혁신처는 『공무원헌장』을 35년 만에 개정하였는데 이는 인사혁신차원에서 공직가치를 공무원 업무 등 추진과정의 지표로 하기 위해서였다. 『공무원헌장』에는 우리나라 공무원에 대한 가치적 요구가 명문화되어 있고, 『공무원헌장』 전문에는 공무원이 궁극적으로 지향해야 하는 비전, 목표 등을 제시하고 있으며, 『공무원헌장』에 서술된 공직가치 기대효과는 다음과 같이 요약할 수 있다(인사혁신처, 2016). 첫째, 의사결정 판단기준을 정립하여 올바른 정책을 추진함으로써 업무관행을 합리화하도록 한다. 둘째, 업무태도 등에 영향을 주고 동기를 부여하며, 공공의 목표를 실현하기 위하여 공무원의 협동적 노력 등 행태변화를 유도한다. 셋째, 반부패를 추진하여 정부가 신뢰받을 수 있도록 하고 국가경쟁력을 높여 공무원의 도덕성과 솔선수범을 통해 국가적 발전에 기여하게 한다. 넷째, 국민의 정부에 대한 기대감을 높여 정책 수용성 제고에 기여한다. 다섯째, 행정 처리비용을 감소시킴으로써 정부 경쟁력에 기여한다.

선행 연구결과 공직가치 기대효과는 다음과 같다. 첫째, 업무 성취도를 높여 조직성과에 기여하며, 공무원의 정서적·규범적·업무지향적 가치가 업무에 높은 성과를 달성하려는 동기로 작용한다(Paarlberg & Perry 2007; 김상묵, 2017). 공무원의 가치의식이 공익달성이라는 목표추구에서 가시적 규칙보다 훨씬 더 성과를 높이며(하미승·이병진, 2018), 조직성과의 효율성 측면에 긍정적인 영향을 미친다(최예나, 2018; 허희영, 2020). 둘째, 의사결정 기준을 제시하고 적용에 영향을 미치며, 정책을 형성하는 과정에서 대안선택, 우선순위 결정, 법률적 규정의 해석 등에 기준으로 작용한다(Witesman & Walters, 2014; 김상묵, 2017; 이창길, 2017; 하미승·이병진, 2018). 셋째, 조직가치에 관한 응집력이 높은 집단은 높은 조직몰입과 조직시민행동

을 촉진한다(Podsakoff et al., 2003). 실증적 연구에서 혁신적 가치와 전통적 가치가 조직몰입, 직무만족에 긍정적인 영향을 미치며(김상묵, 2017), 특히 조직몰입에 대한 공직가치와 공공봉사동기의 영향력을 각각 비교하였을 때 공직가치가 공공봉사동기에 비하여 설명력이 더 높다(이희주, 2019). 넷째, 공무원의 도덕성, 청렴성 그 자체가 공직가치이고, 이러한 가치를 중시하는 공무원의 태도는 부정부패를 감소시킨다(한국행정연구원, 2015). 윤리적 행동 외에도 국민이 정부가 공익적 가치, 효율적 가치, 전문성을 잘 구현한다고 인식할수록 정부신뢰는 제고된다(황창호 외, 2015). 다섯째, 행정 거래비용을 낮추고 정부 경쟁력을 높이는데 국민이 공무원의 가치인식이 투철하다는 것을 인식하면 공무원에 대하여 높은 신뢰를 갖게 되며, 이를 통하여 국민과 관료 간 주인과 대리인 관계로부터 야기되는 거래비용을 줄이는 효과가 있다(하미승·이병진, 2018; 최예나, 2018). 여섯째, 공직가치의 유형인 사명감을 중요시하면 업무수행 과정에서 적극적으로 헌신하며 정책에 관여하게 된다(이윤경, 2014).

이와 같은 공직가치 기대효과를 종합하면 공직가치는 공무원이 업무 등과 관련하여 의사결정을 위한 태도 및 행동에 영향을 미치는 중요지침 및 기준이 되며, 공무원의 공직가치 인식은 적극적인 업무태도로 이어지는 등 긍정적 효과로 나타나 공직사회 발전에 바람직한 결과를 나타낸다고 기대할 수 있다.

2.2.3 공직가치의 변화

최근 행정수요의 다원화·복잡화에 따라 가치판단이 필요한 행정문제·정책이 수가 증가하고 있는 실정이다. 이와 같이 이민정책, 생명복제, 국제결혼 가족의 증가 등 규정과 선례, 상사의 지시만으로 해결할 수 없는 복잡한 정책문제들이 등장하고 있는 상황에서 국제적 감각·역량의 함양과 글로벌 보편적 가치관의 공유가 필요하다. 공직 내·외부 환경과 조직문화 변화에 따른 가치 혼란이 존재하며, 공직개방화, 성과중심의 경쟁체제, 공무원 노동조합 출범, MZ세대 공무원의 등장, 여성 공무원 증가 등에 따른 공직가

치와 문화가 변화하여 공공조직에 대한 국민의 기대가 변화·증대하고 있다(노승용, 2007).

그러나 가치에 관한 연구는 사회과학의 한 분야로서 인간과 사회의 문제임과 동시에 유동적이며 관찰이 어렵고, 공직가치에 대한 사회적 논의는 지속적이고 포괄적이기보다는 시류(時流)에 따라 단기적이고 분절적이다. 과거의 발전모델이 제시한 공직가치에서 벗어나 변화하는 환경에 적용 가능한 공직가치는 무엇인지 하나로 정의 내리기에는 여러 가지 현실적인 어려움이 있는데, 이는 바람직한 가치란 상황과 맥락에 따라 달라질 수 있으며 내재화의 관점에서 본다면 사람의 가치를 변화시키는 것이기 때문이다(박정호, 2015).

우리나라에서 공직윤리와 행정윤리 등에 초점을 맞춰 세부적으로 요구되는 공직가치에 대한 논의는 그리 오래되지 않았다. 공직가치 연구는 행정 패러다임의 새로운 변화로 공직가치를 핵심개념, 철학과 가치, 회계운영, 성과관리, 거버넌스 등 여러 가지 주제로 논의가 진행되고 있다(이창길, 2017). 우리나라 정부에서 공직가치에 관심을 가지기 시작한 것은 2017년부터 정부에서 보이지 않는 것들에 대한 중요성을 강조하면서 시작되었다. 공직에 채용되는 공무원과 승진대상자들을 대상으로 위에서 언급한 개념들을 기준으로 공무원 교육을 실시하고 있다. 공무원교육 및 학습에 필요한 기준에 대한 연구는 지속적으로 진행되고 있다. 하지만 현재까지 실제 우리나라 공무원의 공직가치는 과연 어떠한 개념으로 형성되고 또 변화해 가고 있는지에 대한 연구들은 아직 초기단계로서 여러 명확한 결과를 도출해 내기 위해서는 시간이 소요될 것으로 보인다.

역사적 배경과 행정이념의 변천에 따라 공직가치는 영속적으로 자리 잡혀 가며 또 새로운 가치가 추가 또는 변모되는 동태적인 양상을 보인다고 할 수 있다. 이러한 과정에서 공직가치는 더욱 다양하고 세분화되어 각 시대의 요구에 따라 강조되거나 약화되는 것이 반복되어 지금까지 규범적이고 실천적인 차원에서 공직가치가 강조되었다. 하지만 오늘날 정책결정이나 사회문제 해결에 보다 시대적 상황과 현실에 적합하고 처방적인 공직가치의 발현과 유지가 필요한 실정이다.

공직가치는 사회의 가치, 조직의 풍토, 그리고 개인의 가치 등이 함께 영향을 미쳐 형성되며, 개인이 자신의 업무를 하면서 일에 대한 의미를 발견하였을 때 사회적 또는 조직적 가치는 개인의 공직가치로 내재화될 수 있다(심동철, 2017). 공직가치는 공무원이 조직에 입직한 이후 해당분야에 대한 성격, 규범, 가치에 따라 형성되며 시간이 지남에 따라 여러 가지 상황과 사건·사고를 겪으며 동태적으로 변화하기도 한다.

경제성장을 이룩한 서구의 선진국을 중심으로 많은 국가의 국민들은 물질적이고 경제적인 관심을 넘어서 자율성 증대, 인권, 평화, 여성, 환경 등 새로운 사회문제를 중요시하는 탈 물질주의적 가치관이 중요해지면서 가치관이 변화하였다. 이러한 변화에 따라 정부정책에 대한 시민들의 요구와 정부를 평가하는 태도에도 영향을 미치게 되었다(신중호, 2013). 즉 가치영역은 객관적으로 존재하는 것으로 특정한 생활형식의 요구에 따라 역사적으로 생성되는 것이다. 역사가 진행되면서 새로운 생활형식(예를 들어 사적이익을 시장에서 추구하는 행위)이 만들어지고, 이 생활형식에 따라서 새로운 가치영역(경제영역)이 탄생하는 것이므로 개인들은 새로운 생활형식을 만들려는 시도는 할 수 있어도 기존의 가치영역에 대하여 수동적 입장일 수 있다(이문수, 2014). 우리나라의 경우는 20세기 말 IMF 외환위기를 맞으며 공공성이 무너질 위험을 겪었으며, 공공성 관련 논쟁이 정치적으로나 사회적으로는 물론이고 학술적으로도 치열했던 시기가 있었다(박통희·신효원, 2020).

공직가치는 구조와 제도의 관점에서 공공조직의 관료제적 속성으로 가치의 연속성을 보이면서도 개인 정체성 관점에서 지속하여 주변환경의 변화에 영향을 받아 끊임없이 다양한 가치로 촉발되어 변화를 이루어 가는 동태적 속성을 동시에 갖고 있다. 이에 따라 시대와 환경에 맞춰 영속되면서도 변화하는 공직가치의 특성으로 인해 실제로 발현되는 공직가치에 대해 다각적인 시각에서 관찰할 필요가 있다.

이상의 논의를 종합하여 이 연구의 대상인 공직가치는 공공봉사동기를 포괄하는 개념으로 공공조직이 추구해야 하는 바람직한 신념체계로서 공무원이 공공의 이익에 봉사하기 위한 태도라고 정의한다.

2.3 혁신행동

2.3.1 혁신행동의 개념

혁신은 1942년 Joseph Schumpeter의 저서에서 등장된 이후 성장과 발전을 위한 원동력으로 꾸준히 주목받아 왔으나 최근 기술의 발전속도와 환경의 변화속도가 급증하면서 혁신은 생존을 위한 필수적인 경쟁력으로서 그 중요성이 재부각 되고 있다(박예중·윤창근, 2022).

혁신은 창의적 발상에 기반한 새로운 아이디어, 제도, 서비스 등을 강구하거나 새롭게 도입하여 활용하는 일련의 행위를 의미한다(Schumpeter, 1961). 기존에 존재하는 지식체계를 활용하여 새로운 아이디어를 창출하고, 이렇게 창출된 아이디어가 기존의 지식체계를 변혁시키는 창조적인 파괴활동이다(Schumpeter, 1942; Van de Ven, 1986; 류근필·이재용, 2020). 혁신은 창의적인 아이디어가 필수적이고 창의적인 아이디어를 다양한 제품, 서비스 및 조직 운영방법으로 전환시키는 과정이다(Amabile, 1988). 혁신은 개인이나 다른 채택 단위들이 새롭게 인식하고 있는 아이디어, 행동 또는 사물로 새로운 제품, 기술, 업무, 업무 프로세스, 조직의 정책과 프로그램 등을 모두 포함하고 실천되어야 한다는 것을 강조한다(주상현, 2021). 쉽사리 모방할 수 없는 조직의 고유한 경쟁력을 확보하여 조직의 생존을 위한 생명유지 활동이다(손정미, 2019).

이와 관련하여 혁신요소를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 아이디어는 반드시 새로운 것이어야 하고, 둘째, 아이디어는 필요성이 충분히 인지되고 우연보다는 의도적으로 실행한 것이어야 하며, 셋째, 아이디어는 성과나 이익을 지향해야 하는 목적을 가지고 있고 다수의 사람에게 이익을 주는 것이어야 한다(King & Anderson, 2002).

이와 같은 혁신의 개념을 토대로 혁신행동을 정의하면 조직구성원들이 조직 내에서 새로운 기술, 공정, 제품에 대한 아이디어를 만들어 내거나 외부에서 새로운 아이디어를 도입하고, 그 아이디어의 실행에 필요한 자원을 확보하여 실제로 아이디어를 실행하려는 자발적 행동 및 결정을 의미한다

(Scott & Bruce, 1994; Tang et al., 2021; 박소희·박세웅, 2021; 김현중·송해덕, 2022).

혁신행동은 조직의 생존차원에서 혁신의 필요성을 인식하고(혁신지각), 문제를 해결하기 위해 새로운 아이디어를 도출하거나 외부의 아이디어를 활용 또는 적용하는 창의적 활동을 포함하며(혁신개발), 이를 실천하기 위한 구체적인 실행(혁신실행)을 포괄하는 총체적인 행동이다(하홍길, 2018).

혁신행동은 개인과 조직의 성과향상을 위해 새롭고 유익한 아이디어를 도입하여 적용하므로(Janssen, 2003), 위기상황에서 새로운 기회를 만드는 역할을 하여 해당 조직이나 단체의 구성원들이 주도적으로 혁신을 위한 아이디어를 제시하고 이를 발전 및 수정시켜 나가면서 이루어진다(김일천 외, 2004).

혁신행동은 조직구성원들이 혁신의 주체로서 문제의식을 토대로 공익이나 업무향상을 위해 새로운 아이디어를 생성하거나 적극적으로 수용하여 활용함은 물론 확산시키는 모든 과정이다(김종석, 2017; 임재영 외, 2019; 장은미, 2019; 박영매·정수진, 2021). 결국 혁신행동은 조직역량과 결부되는 개념으로 특정조직의 성과와 관련된 조직구성원들이 보유하고 있는 숙련과 지식결합 그리고 개선을 의미하며(김대건·이창원, 2021), 새로운 아이디어를 발굴하고 발전시키기 때문에 외부환경에 대한 대응력 제고와 업무성과 향상을 기대할 수 있다(배창봉·김정희, 2019; 김창일, 2021).

혁신행동의 개념은 급변하는 환경에 직면한 조직이 환경에 대한 유연한 적응과 생존을 위한 지속적 혁신의 원천으로서 개인역할에 주목하게 된 배경에서 출현하였는데(김승곤·설현도, 2022), 이를 시대별로 살펴보면 다음과 같다. 1980년대에서 1990년대까지 혁신행동은 아이디어를 생성하고 실행에 옮기는 과정으로서 새로운 아이디어나 행동을 산출·개발하며 실행하는 것이라고 하였다(Van de Ven, 1986; Nonaka, 1989; Farr & Ford, 1990; Damanpour, 1991). 공통으로 새로운 아이디어를 개발 및 실행하여 혁신을 만들어내는 주체를 조직구성원들이라고 하였고, 조직의 성과는 개인의 혁신행동을 통해 이를 수 있다고 보았다(West & Farr, 1990; Scott & Bruce, 1994).

2000년대 들어서 혁신행동은 실행적인 측면과 함께 창의성까지 포함하는 개념으로 확장되었으며, 이는 새로운 아이디어를 창출하거나 받아들이는 창의

성과 더불어 그 아이디어를 현실에서 실현하는 실행력을 결합한 형태라고 할 수 있다(Yuan & Woodman, 2010).

혁신행동은 창의성을 포함하는 개념인 동시에 창의성과는 구별되는 개념으로 기존 연구에서는 이 두 가지 개념에 대하여 유사점과 차이점을 연구하였다(Carmeli et al., 2006). 유사점에 대한 논의를 살펴보면 연구자들 다수는 창의성을 혁신과 동의어로 사용하며(King, 1990), 혁신행동은 독창적인 아이디어를 창출하는 것과 더불어 다른 사람의 새로운 아이디어를 수용한다는 점에서 창의적 행동으로 이해되기도 한다(Woodman et al., 1993). 반면 차이점에 대한 논의는 창의성이 새로움과 관련되어 있다면(King, 1990), 혁신행동은 상대적 새로움과 관련되어 있으며(Mohr, 1969), 창의성이 새롭고 유용한 아이디어를 처음으로 생성하는 것이라면(Carmeli et al., 2006), 혁신행동은 새로운 아이디어뿐만 아니라 그것의 실행까지 포괄하며 새로운 방식을 도입하여 조직성과에 기여시키는 것도 포함한다(Åmo & Kolvereid, 2005). 혁신행동을 단계적으로 보는 관점에서는 창의성을 아이디어 형성의 구성요소로 혁신행동을 새로운 아이디어의 제안과 적용이라고 한다(West & Farr, 1990).

혁신행동의 정의와 개념은 보편적이지만 작동방식은 공공부문과 민간부문에 따라 차이가 발생하는데, 공공부문의 혁신행동을 이해하기 위해서는 상황적 맥락을 이해하는 것이 우선되어야 한다. 특히 민간과 비교하여 공공부문에서 혁신행동은 극복해야 할 장벽이 더 많은데 그 이유를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 혁신행동은 역할 외 행동으로서 개인의 자유재량에 맡겨져 있으나 공공조직은 관료제의 경직성과 상명하복식 업무구조가 강한 편이며, 이로 인해 개인의 자유재량에 의한 혁신행동 역시 제한적일 수밖에 없다. 둘째, 실패를 허용하지 않는 조직문화로 인하여 혁신행동의 기회비용이 증가한다. 이는 결과적으로 조직구성원들로 하여금 혁신행동의 실행을 주저하게 만드며, 모든 혁신이 성공할 수 없음에도 불구하고 공공조직에서 실패는 상당한 비용을 초래하므로 혁신실패는 정치권과 언론, 대중으로부터 개인이 감당하기 어려운 수준의 비판과 책임에 직면하게 된다(김효선·조윤직, 2020). 셋째, 공공조직에서는 개인의 혁신행동을 유인할 동기와 유인이 상대적으로 부족하다(Koen,

2015). 이는 성공적인 혁신행동에 따른 보상이 대체 불가능하며 실패비용을 상쇄할 정도로 충분할 때 조직구성원들의 자발적인 혁신을 기대할 수 있으나 공공조직은 경쟁압력이 낮고 혁신성공에 따른 보상이 충분치 않기 때문에 혁신경쟁이 충분히 발휘되기 어려운 실정이다(박예종·윤창근, 2022).

이와 관련하여 혁신행동은 근본적으로 고도의 불확실성과 실패의 가능성이 있어 조직구성원들이 조직으로부터 적절한 지원을 받고 있다고 지각할 때 혁신적인 행동이 시도되고 성공할 가능성이 높다(김종석, 2017). 또한 혁신행동은 개인의 입장에서 상당한 위험과 불확실성을 내포하고 있어서 이로 인한 불안과 스트레스는 혁신행동을 저해하는 요소가 될 수 있으므로 조직 내 개인이 혁신행동을 증진시키기 위해서는 이러한 불안요소를 차단하고 안전감을 확보하는 것이 무엇보다 중요하다고 하겠다(김선옥·차운아, 2022).

공공조직에서 혁신행동은 공무원 각 개인이 중심이 되어 공공의 이익이나 업무방식 개선을 위한 창의적인 아이디어의 개발·적용·실행하는 행위로서(임재영 외, 2019), 급변하는 디지털 정보사회에서 공공조직의 경우 조직시스템 내에서 역동적인 혁신행동을 모색하여 조직문화를 변화시켜야 하는데 혁신행동은 이러한 변화를 시대적 상황에 맞춰 능동적이고 효율적으로 대응할 수 있게 할 수 있을 것이다(강수진, 2019).

2.3.2 혁신행동의 구성요인

혁신행동의 구성요소는 West & Farr(1989)가 최초로 아이디어 형성행동, 아이디어 수행행동의 2가지 하위차원을 제시한 이래 후속연구들에 의해 두 차원의 세부적 구성요소가 부가되는 형태로 논의가 진전되어 왔다(김승곤·설현도, 2021). 혁신행동의 구성요인은 혁신행동 촉발을 위한 과정으로서 이러한 프로세스는 각각 독립된 활동이다.

2.3.2.1 혁신적인 아이디어 형성행동

아이디어 형성은 사용가치가 있고 독창적인 아이디어를 창출하는 것을 의미한다(Jassen, 2000). 아이디어 형성과정은 자신의 업무에서 문제를 발견하고 새로운 아이디어를 탐색하여 창출하는 과정일 뿐만 아니라 조직 내부의 아이디어 생성, 발견, 심지어 조직 외부의 아이디어를 차용하며(김태호·노종호, 2010), 기존 정보와 개념을 융합하여 재구성하는 것도 포함 되어 있다.

조직구성원들의 근무환경과 밀접하게 관계되어 있으므로 조직의 근무환경에 변화가 발생하면 아이디어 형성이 필요하게 되어 이러한 문제를 해결하고자 아이디어 형성이 요구되기도 한다. 아이디어 형성은 개인의 사고과정에서 시작되며 그 과정에서 아이디어를 발전시킬 수 있으므로 새로운 아이디어를 개발하기 위해 개인이 직면한 문제를 인식하여 이를 해결하기 위한 정보를 얻는 것이 중요하다(송정수·양필석, 2008). 개인업무나 조직문제를 해결하는데 활용할 수 있는 방법과 기술을 찾아내는 것이 중요하므로 혁신 행동은 새로운 아이디어를 개발해 내는 것에서부터 시작된다고 할 수 있다(박영매·정수진, 2021).

2.3.2.2 혁신적인 아이디어 수행행동

혁신적인 행동수행은 개인의 업무역할과 조직에 새로운 아이디어를 적용하여 궁극적으로 결과를 나타나게 하는 것이며(Janssen, 2000), 새롭게 형성하거나 도입한 아이디어를 조직 내 적용하여 성과향상에 기여하고 확대·적용하는 것을 의미한다(김태호·노종호, 2010). 아이디어 수행은 아이디어를 활용해서 업무성과를 창출해 내는 것으로 혁신행동에서 가장 중요한 차원이라 할 수 있으며, 혁신행동은 단순히 아이디어 개발차원에서 멈추는 것이 아니라 아이디어가 구체적으로 실현되어 조직 내에서 인식되고 전파되는 과정까지를 포함한다고 할 수 있다(박영매·정수진, 2021).

아이디어가 성공적으로 수행되기 위해서는 체계적으로 수행계획을 세워 혁신모형을 구축하는 것이 필요하며, 아이디어 수행행동으로 조직의 창조적인 변화가 기대될 수 있다. 아이디어 수행행동에 대한 합당한 보상이 주어질 때 조직구성원들의 혁신행동은 증가될 수 있다.

2.3.3 혁신행동의 영향요인

행정학 분야에서 혁신행동에 대한 실증적 연구는 지속적으로 이루어져 왔으며, 주로 직무적 요인에서는 업무자율성, 업무피드백 등이, 개인적 요인에서는 조직몰입, 공공봉사동기, 심리적 권한위임 등이, 조직적 요인에서는 조직문화, 리더와 구성원과의 질적인 관계, 조직변화관리 등이 혁신행동과 관련성이 있음이 밝혀졌다(김국진·강지선, 2019).

혁신행동에 영향을 주는 선행변수로 첫째, 직무차원의 영향요인으로는 업무자율성이 혁신행동을 촉진하는 대표적 영향 요인으로 검토되었다(김국진·강지선, 2019; 최예나, 2019; 노종호, 2021; 김창진·정도효, 2022). 둘째, 개인차원의 영향요인으로는 주로 조직구성원 개인의 특징이며 연구를 통해 개인의 태도, 사고방식, 인지스타일, 감정과 동기 등 요인이 혁신행동에 영향을 줄 수 있다는 것을 밝혀냈다(김호곤·백기복, 2009). 공공봉사동기(임재영 외, 2019; 박예중·윤창근, 2022), 조직몰입(이지혜·박성민, 2021), 직무만족(최예나, 2019; 김창진·정도효, 2022) 변수가 혁신행동을 촉진하는 대표적인 영향 요인으로 나타났다. 셋째, 조직차원의 영향요인으로 조직문화는 업무수행과 관리과정에서 창조한 특색있는 물질형태와 정신적 자산이며 조직의 가치관, 신념, 의식, 부호, 일 처리방식 등을 포함한다. 조직구성원들의 실패를 용인하고 자유로운 의견제시를 장려하는 등 혁신지향적 조직문화는 혁신행동에 일정한 영향을 주게 된다(고대유, 2022). 또한 거래적·변혁적 리더십과 진성리더십, 통합적 전범위리더십(박현욱, 2020), 높은 목표명확성 또는 낮은 목표모호성(박소희·박세웅, 2021)이 혁신행동을 촉진하는 대표적 영향 요인으로 나타났다. 구조의 차이로 인해 조직의 행동 스타일이 달라지며 혁신에 대한 포용도도 달라지므로 조직구조 역시 혁신행동에 영향을 주는 요인임이 밝혀졌다(최석봉·양필석, 2011). 이외에도 업무강도와 과업 비일상성 변수가 혁신행동과 정(+)의 관계를 지니는 직무특성 측면의 영향요인으로 확인되었다(김일천 외, 2004).

이상의 논의를 종합하여 이 연구의 대상인 혁신행동은 조직구성원들이 업무수행과정에서 경험하는 어려움이나 문제점을 인식하고 이를 변화시키

고자 자신의 업무를 개선하기 위한 창의적 아이디어를 고안하여 실제로 아이디어를 실행하려는 자발적 결정 및 행동이라 정의한다.

2.4 MZ세대 공무원

2.4.1 MZ세대의 개념

학자들에 따르면 세대는 특정기간에 출생하여 성장 발달단계에서 동일한 사회적·역사적 사건과 이벤트를 경험함으로써 비슷한 가치관과 세계관을 공유하는 사람들 혹은 집단이라고 정의할 수 있다(Mannheim, 1952; 서여주, 2021). 또한 세대는 특정한 시기에 태어나 사회적 또는 역사적인 사건을 공유하는 사람들을 포함하고(Schaie, 1965), 공통의 체험을 토대로 형성된 공통적인 의식, 가치, 풍속 등을 서로 공유할 수 있는 연령층이다(문창웅·이재연, 2022). 출생시기에 따라 역사적경험 공유에 기반을 두고 구분하는 세대구분 방법은 사회과학 분야에서 일반적으로 많이 사용하는 방법이며, 이미 통계청에서도 이러한 특성을 토대로 우리나라의 세대구분을 베이비붐세대, X세대, M세대, Z세대 등으로 제시한 바 있다(김정윤, 2023).

MZ세대는 M세대(밀레니얼 세대)와 Z세대를 함께 통합적으로 부르는 개념으로(신하영·조성범, 2023) 1980년~1994년에 출생한 M세대와 1995년~2004년 사이에 출생한 Z세대를 통칭하는 세대명칭이고, 최근 그 사용이 급증하고 있다(박은규 외, 2021).

M세대는 디지털과 아날로그 환경을 동시에 경험한 세대로 디지털 경험이 이전 세대인 X세대보다 많아 디지털 유목민(Digital Nomad)으로 불리며(박지성 외, 2022), 주로 2008년 글로벌 금융위기 이후 사회에 진출하였기 때문에 고용 및 일자리 문제의 어려움을 크게 경험하였다(오현규, 2023).

Z세대는 대체로 X세대의 자녀인 경우가 많으며, 급변하는 디지털 환경에서 태어나 인터넷 문화에 익숙한 디지털 원주민(Digital Native)으로 불리고(박지성 외, 2022), 그만큼 컴퓨터나 TV보다 스마트폰 활용이 훨씬

더 익숙하고 문자기반의 콘텐츠보다 이미지 또는 동영상 콘텐츠를 더 선호하는 경향이 있다(오현규, 2023).

이상의 논의를 종합하여 MZ세대는 이전 세대인 X세대 또는 베이비붐세대와 비교시 상대적으로 디지털 환경에 익숙하다는 공통점에 기반한 세대로 정의할 수 있으며 우리나라에서 주로 언급되고 있다.

국가별로 세대를 구분하는 기준은 차이가 있는데, 우리나라의 경우 M세대를 1980년대 초반~1990년대 중반까지의 출생한 사람으로 정의하고 있으며, 이들의 대다수는 베이비부머세대의 자녀라고 볼 수 있고, Z세대의 경우 1970년~1980년 사이에 출생한 X세대의 자녀세대로 정의하며, 1990년도 중후반인 1997년 이후에 출생한 사람들이 해당한다(삼정KPMG 경제연구원, 2019). 그 외에도 M세대는 1980년~2004년에 출생한 사람으로 정의하고 있으며, Z세대는 1995년 이후에 출생한 사람으로 정의하고 있다(서울시, 2021).

이와 같이 출생년도에 따라 세대를 명확히 구분하는가 하면 한국행정연구원(2023)의 보도자료와 같이 MZ세대를 2022년 기준 20대, 30대로 포괄적으로 묶어서 정의하기도 한다.

2.4.2 MZ세대 공무원의 특징

정부조직에 종사하는 기성세대 공무원과 MZ세대 공무원을 대상으로 한 심층 인터뷰 결과를 토대로 기성세대 공무원(1960~1970년대 출생, 1,196명)이 생각하는 90년대생 공무원들 특징 중 가장 두드러진 점은 첫째, 조직보다 자신을 중심으로 생각하는 사고방식(53.3%), 둘째, 솔직하고 적극적인 의사 표현(23.2%), 셋째, 워라벨 중시(13.7%), 넷째, SNS상 소통을 더 선호(4.5%), 다섯째, 자신을 위한 투자 노력(4.3%) 순으로 나왔다(행정안전부, 2020). 흥미롭게도 이러한 결과는 LG경제연구원에서 MZ세대에 관한 연구를 진행한 결과와 비슷하다(진주화, 2016).

MZ세대 공무원의 일반적인 특징은 다음과 같다. 첫째, 나를 중시하는 개인주의적인 가치관단을 중시한다(임성근·은재호, 2022). MZ세대 공무원은 조직보다 나 자신이 중요하다는 관점을 가지고 리더의 지시가 납득할 수 있어

야 주어진 업무에 대해 적극성을 보인다. 공정한 개인평가와 자신의 업무 및 성과에 대한 피드백을 반드시 요구하며, 개인적인 성향을 보이고 있으나 가치 있다고 판단하면 조직과 부여된 일에 한 없이 몰입하고 집중한다. 가치 있다고 판단한 조직의 일원이 되기 위해 필사적으로 노력하며 심지어 자신의 정체성을 희생하기까지도 하고, 조직구성원들 간 정보의 공유와 접근성을 매우 중요시하기 때문에 정보의 획득이나 제공이 불충분할 경우 불만을 표출하기도 한다(이용권, 2022). MZ세대 공무원에게 의미없는 회의와 야근 등은 직무만족도를 감소시키는 원인으로 작용한다(배석환 외, 2021). 둘째, 동료와 간접적인 인간관계를 맺는 것을 선호하고 업무수행 과정에서의 합리성을 중요하게 생각한다. 즉 MZ세대 공무원은 복잡한 인간관계로부터 발생할 수 있는 피로감을 꺼리며 구체적이고 명확한 사실에 기반을 두어 문제를 해결하려 한다(문창웅·이재연, 2022). 셋째, 디지털기술 환경변화에 익숙하고 디지털기술을 활용한 수평적 소통을 중요하게 생각한다. 구체적으로 IT 활용능력을 토대로 SNS를 활용한 소통에 익숙하며 수평적이고 자유로운 소통방식을 선호한다. 이는 어릴때부터 익숙해진 소통방법이기 때문에 조직 내 수직적 관계에 대한 적응을 어렵게 만드는 원인이 되기도 한다(문창웅·이재연, 2022). 넷째, 공정성을 중시한다. MZ세대 공무원은 첨단 기술의 발달과 풍요로운 경제적 여건에서 성장하였지만 동시에 외환위기와 높은 청년실업을 경험하여 성장과 분배의 조화를 중요시하는 성향을 갖고 있다(황은진, 2021). 이러한 균형적 시각으로 인해 공정성을 중요시하는 태도를 보인다고 할 수 있다. MZ세대 공무원 직업선택의 기준은 자신을 지속하여 성장하게 할 수 있게 하는 것이다. 특히 전문성을 확보할 수 있는 직업을 선호하는 경향이 크고, 승진의 공정성 및 성과의 공정성 또한 매우 중요하며, 이 공정성은 과거 민주화 세대의 공정성과는 또 다른 기준의 공정성이 중시되고 있다(김나영, 2022). 실제로 행정안전부(2020)에 따르면 조직 내 공정성에 대한 세대 간 인식차이를 알 수 있다.¹⁾ MZ

1) “업무성과에 대한 평가가 공정하게 이루어지고 있다고 생각하십니까?”라는 질문에 MZ세대 공무원은 매우 그렇다 1.8%, 그렇다 10.8%, 보통이다 38.1%, 그렇지 않다 33.5%, 매우 그렇지 않다 15.7%로 긍정(보통이다 포함)적인 응답이 50.7%인 반면, 기성세대 공무원은 매우 그렇다 4.1%, 그렇다 15.7%, 보통이다 42.6%, 그렇지 않다 23.7%, 매우 그렇지 않다 13.9%로 긍정(보통이다 포함)적인 응답이 67.9%로 17.2%의 차이를 보였다. 또한, “업무성과에 상응하는 보수와

세대 공무원에게 있어 공정성 인식이 그들의 반응행동에 중요한 영향을 미친다는 것을 알 수 있다. 즉 MZ세대 공무원이 조직 내에서 절차적 공정성과 배분적 공정성이 충분히 보장된다고 인식할 때 조직 내 주요 의사결정 과정에 적극 참여하여 목소리를 내고자 하였으며, 조직에 대한 소속감과 자부심을 느끼고 충성심을 가지는 것을 알 수 있다. MZ세대 공무원은 기성세대 공무원에 비해 배분적 공정성에 대한 인식이 높아질수록 이직의도에 미치는 영향이 상대적으로 큰 것으로 나타났다. 이는 MZ세대 공무원이 기성세대 공무원에 비해 승진 절차가 불공정하고, 담당하는 업무에 비해 보수가 낮다고 생각하고 있기 때문이다(김정인, 2021).

뿐만 아니라 MZ세대 공무원이 자신의 업무에 소극적이고, 태만하게 되는 이유는 승진 등 절차에 있어 불만족을 느끼기 때문이었고, 더 나아가 그들이 조직을 떠나고자 하는 이유는 조직 내 승진 등 절차가 공정하지 못하고 보수 등 배분구조가 공정하지 못하다고 인식하기 때문인 것으로 나타났다(행정안전부, 2020). 기성세대 공무원 대부분은 공동이익을 강조하고 성과와 무관하게 모든 구성원에게 동등한 보상이 이뤄지는 것을 당연하게 받아들였던 반면 MZ세대 공무원은 자신의 기여에 따른 공정한 보상과 의사결정 과정의 투명성 및 민주성을 정당한 것으로 여긴다(정종철, 2021). MZ세대 공무원은 장기적 보상체계보다 현재의 공정한 평가와 보상을 지향하는 성향이 강하다(배석환 외, 2021).

다섯째, 자기행복과 재미를 추구한다. MZ세대 공무원이 추구하는 것은 현재의 행복이고, 취업 시에도 보수보다는 일과 삶의 균형을 중시하며, 유행에 민감하고 여러 가지 경험을 원하는 특성이 있다(임성근·은재호, 2022). 기존의 공직사회에서 국민에 대한 봉사와 사명감이라는 전통적인 공직관이 강조된 것과 달리 최근에는 공무원의 일과 삶의 균형이 중요한 화두로 떠오르며 공직관의 변화가 일어나고 있다(윤병훈·송봉규, 2014). 조직목표 달성, 성과, 경쟁 등을 중요하게 여기는 기성세대 공무원에 비하여 직장 내 업무보다 개인

보상이 이루어지고 있다고 생각하십니까?”라는 질문에 MZ세대(주니어 공무원)는 매우 그렇다 2.3%, 그렇다 12.0%, 보통이다 37.9%, 그렇지 않다 30.7%, 매우 그렇지 않다 17.1%로 긍정(보통이다 포함)적인 응답이 52.2%에 비해 기성세대 공무원은 매우 그렇다 4.2%, 그렇다 19.6%, 보통이다 44.1%, 그렇지 않다 22.6%, 매우 그렇지 않다 9.6%로 긍정(보통이다 포함)적인 응답이 67.9%로 15.7%의 차이를 보였다.

의 삶을 중시하는 것이 MZ세대 공무원의 한 특징이라 할 수 있다. 일과 삶의 균형이 부조화를 이루게 될 경우, 기성세대 공무원에 비하여 MZ세대 공무원이 업무에 더 불만을 갖게 되며 이 불만이 해결되지 않으면 이직 등 조직이탈로 이어질 가능성이 높다(임성근 외, 2022).

이외에도 기성세대 공무원과 다소 구별되는 MZ세대 공무원만의 공통된 특징은 외재적 직업가치관, 낮은 공직가치, 직무만족도 및 몰입도 부족 등으로 요약될 수 있다. 또한 MZ세대 공무원은 기성세대 공무원에 비해서 상대적으로 근무환경을 중시하며, 원하는 장소에서 근무(스마트워킹)하는 제도를 더 지지한다. 특별한 사유가 없는 한 부서원(혹은 팀원)들과 같이 식사해야 한다고 생각하지 않으며, 부서 회식(혹은 팀 회식)은 저녁 술자리가 아닌 점심식사라도 충분하다고 생각한다. 업무(량) 배분이 공정하게 배분된다고 생각하지 않고, 현재의 보수 수준에 대해서 더 만족하지 않으며, 업무보다 자신의 개인적 시간의 활용에 더 관심이 있고, 가치를 느낀다(임성근·은재호, 2022).

이와 같은 MZ세대 공무원의 일반적 특징을 토대로 이 연구의 주요변수인 전략적 인적자원관리, 공직가치, 혁신행동에 대한 MZ세대 공무원의 인식을 살펴보고자 한다.

2.4.2.1 전략적 인적자원관리에 관한 MZ세대 공무원의 인식

MZ세대 공무원이 기성세대 공무원에 비해서 공직가치 인식이 점차 낮아지고 있다는 연구결과(김나영, 2022)와 MZ세대 공무원이 사회를 위해 자신을 희생하는 데 있어서 부정적으로 응답한 결과(한국행정연구원, 2023)에 따라 전략적 인적자원관리 하위요인 중 역량증진의 교육훈련 등을 통해 공직가치 함양의 필요성이 중요해지고 있다. MZ세대 공무원에게 직무만족과 직무몰입에 대한 외재적 보상의 부정적 영향은 더 크게 작용하고, 외재적 가치정향이 강한 MZ세대 공무원의 조직적응도를 높이기 위해 외재적 보상 방식보다는 교육훈련 프로그램 개발을 통해 공공가치를 함양하려는 노력이 필요하다(임성근·은재호, 2022).

전략적 인적자원관리 하위요인 중 동기부여 관련 MZ세대 공무원과 기성

세대 공무원을 구분하여 분석한 결과 외재적 동기는 업무성과에 유의한 영향을 미치지 못하고, 내재적 동기는 업무성과에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다(지수호·송현진, 2021). 외재적 가치정향이 강한 MZ세대 공무원의 조직적응도를 높이기 위해 외재적 보상을 활용하는 것도 효율적일 수 있으나, 외재적 보상은 구축효과로 인해 내재적 동기와 공직가치를 소유한 우수 공무원들조차 외재적 동기로 유인하는 부정적 결과를 초래할 수 있다(Deci, 1975; Frey, 1997). MZ세대 공무원이 원하는 보상내용이나 수준 등이 다양할 수 있으므로 평소에 파악하여 필요시 적절하게 보상하고 물질적 보상까지는 아니더라도 개인성과에 대해서 적극적으로 인정해야 한다(임성근·은재호, 2022). MZ세대 공무원에게는 참고 기다리면 좋은 때가 온다는 리더의 설득은 효과가 거의 없으며, MZ세대 공무원 개개인의 다양한 보장 니즈를 파악하고, 이에 상응한 차별적 보상 방안을 평소에 관리하면 모두에게 좀 더 만족스러운 상생의 결과를 가져올 수 있다(김영기, 2022).

조직이 MZ세대 공무원에게 제공할 수 있는 가장 바람직한 기회증진은 일을 통한 성장이다. 직무설계가 제대로 되어있고, 보고체계가 간결하며, 피드백은 충실하고, 일하는 방식이 상호의존적이어서 협업이 잘되는 등의 요건은 필수적이다(이은형, 2019; 최경춘, 2019). MZ세대 공무원에게 직장생활 중 언제 보람을 느끼는지를 물어보면 ‘조직의 성과에 기여했을 때’ 혹은 ‘사회에 보탬이 되는 역할을 했을 때’가 아니라 ‘상사 혹은 주위 동료들로부터 칭찬을 받거나 인정을 받았을 때’란 응답이 압도적으로 높게 나타났다(김범준, 2020).

이상의 전략적 인적자원관리에 관한 MZ세대 공무원의 인식을 종합하면 교육훈련 프로그램을 통해 기성세대 공무원에 비해 공직가치 인식수준이 낮은 MZ세대 공무원의 공직가치 인식 제고방안이 필요한 실정이다. 동기 부여의 외재적 보상은 구축효과로 인해 내재적 동기와 공직가치를 소유한 우수 공무원들에게도 부정적 결과를 초래할 수 있으며, 유의한 영향을 미치지 못할 수 있다. MZ세대 공무원에게 바람직한 기회증진은 업무자율성, 의사결정 참여를 활성화하여 일을 통한 성장이 될 수 있다.

2.4.2.2 공직가치에 관한 MZ세대 공무원의 인식

세대에 따라 공직가치에 대한 인식은 다를 것이며, 연령대에 따라 공통으로 경험하는 사회적 사건과 경험이 다르므로 중요하게 인식하는 공직가치 유형과 강도도 다를 것이다(김상묵, 2017). 특히 MZ세대 공무원에 있어서는 공직에 대한 가치가 과거 기성세대에 비해 점점 개인의 직업적 가치로 변모하게 되는 경향을 볼 수 있다.

김나영(2022)의 연구결과 공직가치 인식수준이 2013년부터 2021년에 이르기까지 전반적으로 서서히 하락하는 추이를 보였다. 이에 관한 영향요인으로 개인적·조직적·정치적 주요요인으로 구분하여 분석한 결과, 개인적 요인으로 세대별 차이에 있어서는 MZ세대 공무원이 기성세대 공무원에 비해 공직가치 인식수준이 비교적 낮은 추세를 보이고 있다.

우리사회에서 생존을 위해 치열한 경쟁 속에서 불합리한 일들을 겪으며 MZ세대 공무원은 이른바 공정세대라는 신조어가 생길 만큼 공정성에 대한 사회적 중요성을 강조하는 등 사회적 가치를 더욱 중시한다. 특히 정보의 홍수와 자율경쟁으로 인해 계층의 사다리가 없어진 현실에서 MZ세대 공무원에게 공정성은 극도로 민감한 주제이고, 자신의 생존을 비롯한 이익보호와 관련된 절실한 문제이기도 하다. 이처럼 MZ세대 공무원은 개인가치와 사회적 공정성에 대해 이전세대에 비해 매우 민감한 반응을 보이기 때문에 위계적인 공공조직의 가치나 공무원으로서의 공직가치 보다 개인가치와 개인성과에 대한 공정성을 더 중요하게 인식할 가능성이 있다(김나영, 2022).

MZ세대 공무원은 공정성에 대해 상대적으로 민감하게 반응하고 있으며, 높은 자율성 추구하고 더불어 공직가치 하위개념인 공공봉사동기가 상대적으로 낮은 것으로 나타났다(배석환 외, 2021; 정윤길, 2021; 김필·황성수, 2022; 원숙연·성민아, 2023; 황성호, 2023). 이와 같은 공공봉사동기, 조직공정성, 업무자율성에 관한 인식에 대해 MZ세대 공무원이 기성세대 공무원에 비해서 상대적으로 민감하게 반응할 뿐만 아니라 미흡함을 지각하는 경우 이직과 이탈 등의 형식으로 행동하고 있다(김정인, 2021; 서진우·강종수, 2023; 은종환, 2022; 임성근 외, 2022; 임혜빈·주혜린, 2022).

MZ세대 공무원은 공공봉사동기 인식수준이 낮아 직무만족과 조직몰입에 부정적으로 영향을 줄 가능성이 높다는 연구결과가 있다(임성근 외, 2022; 최병운, 2023). 이는 기성세대 공무원의 공공봉사동기 인식이 MZ세대 공무원에 비해 상대적으로 직무만족과 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다는 점을 의미한다(권오영, 2023).

이상의 공직가치에 대한 MZ세대 공무원의 인식을 종합하면 MZ세대 공무원은 기성세대 공무원에 비해 공직가치 인식수준이 비교적 낮은 추세를 보이고 있으며, 공직에 대한 가치가 과거 기성세대에 비해 점점 개인의 직업적 가치로 변모하게 되는 경향을 볼 수 있다. MZ세대 공무원은 개인가치와 사회적 공정성에 대해 이전세대에 비해 매우 민감한 반응을 보이기 때문에 공직가치 보다 개인가치와 개인성과에 대한 공정성을 더 중요하게 인식하여 직무만족과 조직몰입에 부정적으로 영향을 줄 가능성이 높고, 이직과 이탈 등의 형식으로 나타나고 있다.

2.4.2.3 혁신행동에 관한 MZ세대 공무원의 인식

MZ세대 공무원은 업무수행을 위해 투입한 노력과 조직으로부터 받은 보상을 비교하여 공정성을 인식할수록, 의사결정 과정에서 사용된 기준과 절차가 공정하다고 인식할수록 혁신행동과 긍정적인 관계를 나타낸다. 수평적인 관계에서 개인가치를 존중하고 리더십에 따른 직무 맞춤형 역량개발과 자발적인 성과창출이 강조될 경우 상호호혜규범을 강하게 느끼게 되고 결국 혁신행동을 더욱 많이 하게 된다(배석환 외, 2021; 조은희 외, 2022).

반면, MZ세대 공무원에게 공정성이 뒷받침되지 않고 자율성이 부여되지 않는다면 업무수행 과정에서 요구되는 창의성 발현에 한계가 존재할 수 있으며, 조직문화에 대한 부적응 현상 역시 문제점으로 제기될 수 있다(김영미·문국경, 2023). 이와 관련하여 조직에서 MZ세대 공무원의 혁신행동이 잘 도출되지 않는 이유는 MZ세대 공무원 직급이 중·하위직에 포진되어 업무 주도성을 발휘하지 못하며, 위계성이 강한 공직문화에서는 기성세대가 혁신행동가로 나서야 한다고 생각하여 MZ세대 공무원은 방관자로 남기 때문이다(임성근·

은재호, 2022).

혁신행동에 관한 MZ세대 공무원의 인식을 검증한 연구는 제한적이나 공식적으로 요구된 것 이상을 기꺼이 하겠다는 자발적이고 친사회적 행위인 조직시민행동과 MZ세대 공무원의 관계를 검증한 연구를 보면 MZ세대 공무원은 의사결정과정이나 기준이 투명하고 일관되며 그 과정을 알고 있을 때 조직시민행동이 높아질 수 있다(원숙연·성민아, 2023). MZ세대 공무원에게 자율적인 권한과 책임을 부여하여 자발적 참여 및 내적 동기부여를 촉진하는 임파워링 리더십 역시 개인의 정체성을 존중받기 원하고 자율적인 조직 분위기에서 근무하고 싶은 MZ세대 공무원의 조직시민행동을 촉진하는데 효과를 발휘할 수 있다(박형수 외, 2022).

혁신행동에 대한 제한적 연구로 직무만족·조직몰입과 MZ세대 공무원 간 관계에 대한 선행 연구결과 MZ세대 공무원이 기성세대 공무원에 비해 업무적인 자율성의 중요성을 상대적으로 높게 인식하면, 직무만족과 조직몰입을 차별적으로 인식할 가능성을 함의하고 있다(김정인, 2021; 김영미·문국경, 2023; 황성호, 2023). MZ세대 공무원의 성과평가에 대한 공정성 인식이 직무만족과 조직몰입에 정(+)적 관계를 강화한 맥락으로 보아 성과평가 공정성 인식확보는 공공조직 성과평가의 긍정적 효과에 밑거름이 된다(배석환 외, 2021; 서귀분·최도림, 2022).

이러한 선행 연구결과에 따라 조직시민행동과 직무만족, 조직몰입은 조직성공에 긍정적인 효과를 이끌어내는 변수이기 때문에 MZ세대 공무원과 혁신행동 간 관계에도 적용 가능할 것이다.

이상의 혁신행동에 대한 MZ세대 공무원의 인식을 종합하면 공공조직에서 MZ세대 공무원에게 공정성, 역량증진, 수평적 관계문화, 자율적인 권한과 책임 부여, 의사결정 참여, 내재적 동기부여가 충족되면 혁신행동, 조직시민행동, 직무만족, 조직몰입에 기성세대 공무원보다 영향력이 크게 나타날 것이다.

반면, MZ세대 공무원에 대한 업무자율성 및 의사결정 참여 부족, 수직적 조직문화는 혁신행동, 조직시민행동, 직무만족, 조직몰입에 부정적인 영향을 미친다.

2.4.3 MZ세대 공무원 관련 활동사례

MZ세대 공무원은 공직업무 중 주체적으로 성장하는 일을 하지 못하고 있다는 생각 때문에 공직에 흥미를 잃는 경향이 나타날 수 있다. 공무원으로서 자신이 수행하는 일이 우리사회에서 어떤 의미를 지니는지 가치를 그려 보고, 분업화된 채로 수행한 일이 전체적으로 어떻게 혁신행동으로 이어지는지와 자기성장에 관심이 높은 MZ세대 공무원의 의욕을 북돋기 위해서 MZ세대 공무원 역량증진의 공직가치 교육을 시행하고 있다. 국가공무원인재개발원에서는 공직가치, 업무, 리더십 등 공직 특화과정은 물론 인문, 생활건강까지 폭넓은 분야의 학습자료를 정규과정, 마이크로러닝, 전자책, 오디오북 등 다양한 형태로 제공하고 있다. ‘학습비서’ 서비스를 도입해 맞춤형 학습으로 소속기관 추천 또는 인기과정 등 개인·기관에 맞는 교육을 제공한다. 아울러 디지털에 익숙한 MZ세대 공무원이 쉽고 빠르게 접근할 수 있도록 마이크로러닝 전용 페이지를 개설했으며, 디지털전환 가속화에 따라 콘텐츠는 정책환경 변화에 맞는 기획을 확대했고, 유튜브, 웹툰 등을 활용하여 학습자의 몰입도를 증가시켰다(인사혁신처 보도자료, 2022).

MZ세대 공무원의 혁신행동과 관련하여 빠르게 변화하는 시대흐름에 발맞춰 젊고 참신한 시각에서 기존 공직문화와 일하는 방식을 개선하기 위한 논의의 장으로서 ‘정부혁신 어벤져스’ 모임을 2019년 7월 16일에 처음으로 가졌으며, 이후 각 부처별로 정부혁신 어벤져스 활동이 이어졌다(문창웅·이재연, 2022). 여기서 ‘정부혁신 어벤져스’란 MZ세대 공무원을 중심으로 구성된 공공기관의 혁신모임 네트워크를 말한다.

기회증진 차원에서 의사결정 참여방법의 다양화를 통해 조직경쟁력을 강화하기 위하여 MZ세대 공무원과 소통하기 위해 노력하고 있다. 주요 사례로 경기도 수원시 일부 구에서는 구청장과 MZ세대 공무원들이 수원팔색길을 동행하며 공직문화와 일하는 방식에 대한 의견을 교류하였고, 한국철도공사(코레일)는 직장생활 속 갑질 등에 대한 의견 차이를 토론하는 익명게시판인 ‘온라인 소통방’을 개설해 운영하였으며, 통계청에서는 가면을 쓰고 별명을 사용하는 복면가왕 형식을 빌려 소통의 자리를 마련하였다

(임성근·은재호, 2022).

일반 기업체에서 적극 활용하고 있는 선배나 관리자가 멘티가 되고 이를 코칭하고 가이드하기 위하여 젊은 조직구성원들이 멘토가 되는 역 멘토링 체계인 리버스 멘토링은 인사혁신처가 2020년부터 시행하고 있으며, 90년대생 공무원이 60년대생 국장을 지도하는 프로그램을 도입하여 운영하고 있다. 인천광역시, 대전광역시, 경기도 하남시 등에서는 수평적 소통을 토대로 상향식 의사결정 구조를 가진 주니어보드(Junior Board)를 운영한다. 이를 통해 조직문화 혁신, 업무환경개선 등을 위한 아젠다를 제시하고, 시장과 MZ세대 공무원 간 토크 콘서트를 개최하였으며, 인사·복무제도·조직문화에 대한 개선방안 마련, 시정의 주요정책 등에 대한 아이디어 발굴, 직원 간 의사소통 창구 역할을 수행하여 MZ세대 공무원의 의사결정 참여를 활성화하고 있다(임성근·은재호, 2022).

이와 같이 MZ세대 공무원의 가치관에 맞춘 다방면의 변화를 통해서 혁신 행동을 함양하기 위한 제도들이 시행되고 있다. 역량증진의 교육훈련 등으로 MZ세대 공무원의 공직가치에 대한 인식을 제고하여 혁신행동에 기여하고자 하며, 이는 MZ세대 공무원이 혁신행동의 주체가 되어 조직 변화를 이끈다는 관점이다. 기회증진의 의사결정 참여방법으로 MZ세대 공무원이 주요정책 결정자들과 의사소통을 통해서 조직의 관행이나 비합리적인 조직문화에 대한 개선방안을 제안하고, 정책결정 과정에 의사를 개진하는 것이다. 이에 따라 역량증진 차원의 공직가치 교육과 기회증진 차원의 의사소통은 MZ세대 공무원의 혁신행동을 촉발하기 위해서 반드시 필요하다.

2.5 선행연구 고찰

2.5.1 공직행태: 동기, 태도, 행동의 방향성

공직행태로서 ‘동기→태도→행동’ 경로는 계획된 행동이론(Ajzen, 1991)과 자기결정성 이론(Deci & Ryan, 1985)의 통합적 관점에서 구축된 것이다. 관련 이론에 따르면 Ajzen(1991)의 계획된 행동이론은 의도가 특정행동에 직접

적 영향을 미치는 예측변수라 설명하고 있다. 다만 계획된 행동이론의 한계는 의도-행동 불일치이다. 이는 의도가 있더라도 행동이 반드시 이어지지 않는다는 것이다. 이를 보완하고자 Deci & Ryan(1985, 2002)은 자기결정성 이론을 계획된 행동이론에 통합하여 특정행동에 대한 자기결정적 동기의 효과를 강조하였는데 자율적동기가 태도에 영향을 미쳐 행위를 촉진시켜 ‘동기→태도→행동’ 경로가 형성된다는 것이다(강지선·임효숙, 2020; 고대유·김강민, 2021).

이와 같이 공직행태에 따른 선행연구로 조직행태론적 관점에서 공공봉사동기와 조직시민행동의 긍정적 인과관계에서(김정인, 2014; 문국경·임재영, 2019), 제3의 요인으로 직무만족·조직몰입(강지선·임효숙, 2020), 공직만족도(고대유·김강민, 2021)를 설정한 연구가 있다. 이는 동기로서 공공봉사동기와 태도로서 직무만족·조직몰입, 공직만족도를 설정하여 동기와 태도의 결과로 조직성과에 긍정적인 조직시민행동을 촉발한다는 것이다.

개인의 공직행태와 관련된 동기는 자신의 감정이나 행동을 나타내는 외적 표현으로 인지적·정서적·행동적 태도를 나타내게 만들며(Allport, 1935), 특정한 행동방향과 특성을 결정하는 내적인 심리상태 또는 욕구라고 하였다(강지선·임효숙, 2020).

이에 따른 동기로서 공공봉사동기에 관한 선행 연구결과 Brewer & Selden(1998)은 공공봉사동기가 높은 조직구성원들이 긍정적 근무태도를 취하고 높은 조직성과가 산출되며, 공익을 제고하는 행동이 표출될 가능성이 높아진다고 하였다. 권용훈·신동연(2016)은 공공봉사동기가 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동 모두에게 영향을 미친다고 하면서 규범적인 공공봉사동기가 육군간부의 태도와 행동을 변화시키는 핵심요인임을 강조하였다. 김미정·이희선(2016)은 공공봉사동기가 직무만족을 매개로 조직성과에 긍정적 영향을 미치는 것을 확인하였고, 박주원·조윤직(2016)은 공공봉사동기가 공무원의 태도 및 성과에 미치는 영향 연구에서 업무자율성이 조직몰입에 정(+)의 영향을 미친다고 하였다. 심희섭 외(2019)는 공공봉사동기와 직무만족 간 관계에서 소방공무원의 소속에 따른 개인-국가 가치 일체감의 매개효과를 검증하였다. 김진아·문광민(2021)은 공공봉사동기가 조직몰입에 미치는 영향 연구에서 업무자율성이 공공봉사동기 및 의사결정의 공정성과 같

이 조직몰입에 정(+)의 영향력이 있다고 밝혔다.

이와 같은 선행연구들은 공공봉사동기가 동기로서 태도와 행동의 방향을 결정짓는 주요한 역할을 한다는 것을 알 수 있다.

자기결정성 이론에 따르면 인간은 자신을 둘러싼 환경과 끊임없이 상호작용하면서 동기화되고 있으며, 이러한 맥락적 조건이 갖추어졌을 때 개인이 자율성, 역량성, 관계성을 경험함에 따라 외재적으로 동기화된 행동도 점차 자신의 경험으로 내재화하고 통합하여 내재적 동기가 될 수 있다(서은혜 외, 2018). 전략적 인적자원관리 하위요인 중 역량증진은 조직구성원들에게 지식과 기술을 연마하게 함으로써 역량성을 느끼게 할 수 있다(Pfeffer, 1994). 또한 기회증진은 업무자율성에 따른 높은 수준의 자율적 업무설계 및 의사결정 참여로 조직 내 사회적 유대관계를 형성할 수 있다는 점에서 조직구성원들에게 자율성과 관계성을 강화할 수 있다(권석균·오승희, 2019).

이러한 동기에 관한 선행연구들과 자기결정성 이론에 따라 AMO모형을 토대로 한 전략적 인적자원관리는 태도와 행동에 영향을 줄 수 있는 동기요인으로 볼 수 있다.

혁신의 성공을 위해서는 조직구성원들의 태도가 중요하고, 조직구성원들이 능동적인 태도로 참여할 때 조직수준에서 혁신활동이 일어난다고 하였으며(진윤희, 2015), 태도는 행동으로 표출되기 전 마음상태이므로 태도에 따라 행동이 변화될 수 있다고 하였다(고수일·한주희, 2005).

공직행태(동기→태도→행동)에 따라 태도차원에서 행동과 긍정적인 영향관계에 있는 직무만족·조직몰입, 공직만족도와 행동차원에서 공식적으로 요구된 것 이상을 기꺼이 하겠다는 자발적이고 친사회적 행위인 조직시민행동은 조직성과에 긍정적인 효과를 이끌어내는 변수이다.

이에 따른 태도와 관련된 선행 연구결과 박희서 외(2002)는 직무만족, 조직몰입이 일반 시민정신과 조직시민행동의 관계에서 매개효과를 확인하였다. 김연희(2016)는 직무만족과 조직몰입이 조직시민행동에 정(+)의 영향을 주며 전략적 인적자원관리와 조직시민행동의 관계에서 매개역할을 하여 정(+)의 영향관계를 검증하였다. 우종무·이명천(2017)은 공무원의 내·외부 소통만족도가 정(+)의 관계이면 직무만족과 조직몰입도 정(+)의 관계

를 보이고, 결과적으로 조직시민행동이 증가하며 더불어 직무만족이 조직몰입을 거쳐 조직시민행동에 긍정적 영향을 주는 과정에서 소통만족도가 매개변수로 작동함을 제시하였다. 직무만족과 조직시민행동에 대한 연구 결과 긍정적 관계가 입증되었으며(Smith et al., 1983; Organ, 1988; 김형성·황성원, 2011), 공직 선택동기가 입직 후에도 충족된다면 공직만족도는 높아질 것이고, 공직만족도가 충만한 공무원은 거래적·변혁적 리더십에 대한 긍정적 수용도가 높아져서 조직시민행동이 강화된다고 하였다(김국진·강지선, 2021).

이와 같은 선행연구들은 공직행태의 동기로서 공공봉사동기와 태도로서 직무만족·조직몰입과 공직만족도는 조직시민행동과 긍정적 관계에 있음을 확인할 수 있다.

이러한 선행연구를 종합하면 전략적 인적자원관리와 같은 조직차원의 동기 부여는 공직가치와 같은 바람직한 태도를 발현시키고 이를 매개로 한 결과, 조직에 기여하는 자발적 업무행동인 혁신행동을 촉발할 수 있다. 이에 따라 공직행태로서 ‘전략적 인적자원관리→공직가치→혁신행동’의 관계는 연계되어 있으며 긍정적인 관계가 예측된다.

MZ세대 공무원에 관한 공직행태로서 ‘동기→태도→행동’ 관점으로 연구한 제한된 선행 연구결과 김소라(2022)는 MZ세대 공무원의 공직만족도가 공공봉사동기에 미치는 영향에 있어 조직몰입에 대한 매개효과를 확인하였다. 서진우·강종수(2023)는 MZ세대 공무원의 후생복지가 조직효과성에 미치는 영향에서 공공봉사동기의 매개효과를 중심으로 검증하였다. 최병윤(2023)은 MZ세대 공무원의 공공봉사동기는 공직만족도에 정적으로 영향을 미쳤으며, 직무스트레스의 매개효과를 검증하였다.

이러한 선행연구와 비교하여 이 연구의 차별성은 다음과 같다. 우선 전략적 인적자원관리와 공직가치가 어떠한 과정으로 MZ세대 공무원의 혁신행동을 촉진하는지에 대한 직접적인 연구는 찾아보기 어렵다.

이 연구는 계획된 행동이론(Ajzen, 1991)과 자기결정성 이론(Deci & Ryan, 1985)의 통합적 관점에서 구축된 공직행태를 ‘동기→태도→행동’의 과정으로 설정한다. MZ세대 공무원의 혁신행동을 어떻게 발현시키고 촉진

할 수 있는지를 검증하기 위해 공무원 개인이 갖고 있는 동기와 태도 차원에서 전략적 인적자원관리와 공직가치에 초점을 맞춰 사회적 교환이론(Blau, 1964), 자기결정성 이론(Deci & Ryan, 1985), 개인과 조직적합성이론(Tom, 1971)의 통합적 관점에서 ‘전략적 인적자원관리→공직가치→혁신행동’으로 변수 간 관계를 설정·분석하여 기존연구의 논의를 확장하고 새로운 결과를 제안한다는 점에서 학문적 의의와 차별성이 있다고 할 수 있다.

이 연구에서는 전략적 인적자원관리, 공직가치, 혁신행동 간 관계검증에 필요한 이론, 유사개념 또는 관련 변수를 적용한 선행연구들을 토대로 주요변수 간 관계를 고찰하고자 한다.

2.5.2 전략적 인적자원관리와 혁신행동 간 관계

조직이 혁신을 지원 및 권장하면 조직구성원들은 혁신적 행동의 가치와 성공 가능성에 대해 긍정적으로 평가하게 되고, 그 결과 혁신비용을 낮게 지각하여 적극적 혁신행동으로 이어지게 된다(Scott & Bruce, 1994).

이와 관련하여 전략적 인적자원관리 실행은 조직구성원들에게 상호호혜성 관계를 불러일으킬 수 있으므로, 이러한 전략적 인적자원관리가 개인수준의 태도와 행동에 영향을 미치는 매커니즘은 상호호혜성에 기반한 사회적 교환이론을 토대로 설명할 수 있다(Blau, 1964).

일반적으로 조직과 조직구성원들 간 관계는 경제적 계약관계에서 출발하지만, 조직구성원들이 조직생활을 하면서 전략적 인적자원관리를 통하여 조직이 자신의 업무조건이나 업무환경, 발전 등을 위해 많이 노력하고 있다고 느낀다면 자신과 조직의 관계를 경제적 거래 이상의 관계로 이해하게 된다. 이러한 과정은 조직구성원들에게 조직에 대한 신뢰를 형성시키고, 상호호혜성의 규범에 따라 내가 받은 혜택을 조직에 되갚으려는 도덕적 의무감을 가지게 할 수 있다. 조직의 전략적 인적자원관리를 통하여 높은 수준의 고용 안정성을 제공받고, 보상, 교육훈련, 참여 등을 통한 삶의 질 향상을 제공받게 되면, 조직구성원들은 조직이 자신들을 소중한 자산으로 대하고 있음을 느끼며, 이러한 조직

의 호의에 대하여 긍정적인 태도와 행위를 보인다. 이 과정에서 조직구성원들의 조직에 대한 신뢰를 토대로 한 사회적 교환관계가 형성되며, 이러한 사회적 교환관계로 창출된 긍정적 업무태도와 직무몰입 등은 자연스럽게 인적자원 성과로 이어지게 되고, 궁극적으로는 조직성과 달성에 일조하게 된다(Whitener, 2001; Gould-Williams & Davies, 2005; Macky & Boxall, 2008; 조일현·양재완, 2022).

전략적 인적자원관리는 조직구성원들에게 조직지원인식을 제공하고 이러한 조직지원인식은 조직구성원들의 혁신행동과 유의한 상관관계를 가진다는 주장이 제기되고 있다(김선왕, 2019). 이들 연구는 사회적 교환이론을 통해 조직지원인식을 느끼는 조직구성원들은 조직에 대한 애착과 의무감이 강해져 업무에 대한 긍정적인 태도로 이어지며(Eisenberger et al., 1987), 조직의 성과를 위한 혁신행동으로 연결됨을 주장하고 있다(Settoon et al., 1996). 결국 높은 수준의 조직지원을 인식하는 조직구성원들은 상호호혜성을 기반으로 기능적 행동에 몰입하게 되며, 이와 같이 조직과 구성원들 간 교환관계가 성립된 후 장기적인 신뢰관계를 통해 창의적인 아이디어를 창안하게 된다(Ederer & Manso, 2013). 조직구성원들의 혁신행동은 이러한 기능적 행동의 일종으로 그 일련의 과정이 실증분석을 통해 확인되고 있으며(Khazanchi & Masterson, 2011), 이러한 교환관계는 조직구성원들에게 조직의 변화에 지속적으로 기여할 수 있도록 한다(Shin et al., 2012). 이와 같이 조직에서 아무리 높은 수준의 전략적 인적자원관리를 가동해도 조직구성원들이 자신에게 적절한 지원이 이루어지고 있음을 인식하는 경우에만 혁신행동에 대한 지속적인 태도변화를 이끌어낼 수 있다(Shalley et al., 2004).

전략적 인적자원관리는 조직구성원들의 혁신행동을 자극하는 요인이 되며, 장기적인 인적자원 계획, 선별적 채용 및 선발, 광범위한 교육훈련 등을 통하여 조직구성원들의 지식, 기술, 능력을 향상시키고, 개인의 혁신적 행동을 촉진하며 혁신을 용이하게 한다(Appelbaum et al., 2000; 왕소천, 2022). 조직 내 전략적 인적자원관리가 공정하게 실행되면 될수록 조직구성원들의 혁신행동은 더욱더 향상되며, 혁신성과와 정(+)²의 영향 관계를 나타낸다(윤정현·이승환, 2014). 이는 전략적 인적자원관리의 실행결과로 조직구성원들의 태도와 결과로서 개

인성과 사이에 직접적인 관계가 있다는 것을 확인할 수 있다(Jiang et al., 2012). 전략적 인적자원관리는 개인들에게 충분한 자율성, 권한위임, 다양한 학습과 성장의 기회를 제공하여 조직구성원들이 역량을 개발하고, 동기부여 될 수 있도록 하여 이에 대한 보답으로 개인들은 조직이 추구하는 목표를 성취하기 위해 직무에 몰입하고 더 큰 노력을 하게 된다(Van De Voorde & Beijer, 2015).

조직이 혁신에 초점을 맞출 때 조직구성원들이 혁신적 행동으로 반응하고, 성과평가와 같은 인사관행은 조직구성원들 혁신행동의 정도에 긍정적인 영향을 미친다(Camelo-Ordaz et al., 2011). 전략적 인사제도의 개별 관행들이 번들로써 기능적 조화를 이루어 시너지 효과가 나타나면 조직구성원들의 창의적인 능력을 향상시키고 참신한 아이디어를 제안하며 실행하는 기회가 많이 주어짐에 따라 혁신행동이 증가하게 된다(최유정, 2021).

공공부문에서 전략적 인적자원관리와 혁신행동 간 선행 연구결과 개인의 역량개발이 이루어졌을 때와 조직비전 공유수준이 높을수록 혁신행동이 정(+)의 방향으로 증가하는 조절효과가 있다(류근필·이재용, 2020). 공공조직 교육 훈련 프로그램 및 제도들은 공무원의 긍정적인 행태나 업무성과를 이끌어 낸다는 것을 확인하였고(배귀희, 2013; Seidle et al, 2016), 효과적인 보상체계는 공무원의 직무만족, 몰입 등과 같은 긍정적인 업무행태를 이끌어내는 것으로 나타났다(신황용·이희선, 2013; Rainey, 2014). 업무자율성은 공무원의 업무행태에 긍정적인 영향을 미친다는 연구결과도 있다(이상철, 2012; 제갈옥 외, 2015).

해외사례로 튀르키예 기업을 대상으로 전략적 인적자원관리 시스템과 인적 및 사회적 자본개발이 조직의 혁신능력에 미치는 영향을 분석한 결과 유의한 정(+)의 효과가 있음이 나타났다(Akay & Kunday, 2018). 파키스탄의 IT 기반 준정부 조직을 대상으로 핵심인재 확보로 대표되는 새로운 인적자원관리와 혁신성과 간 관계를 분석한 결과 긍정적 영향이 있다고 밝혔다(Waheed et. al., 2019). 또한 지속가능한 인적자원관리제도가 스웨덴 호텔의 혁신과 고객만족에 유의한 영향을 주고(Wikhamn, 2019), 인도네시아의 수출 지향적 중소기업들을 대상으로 분석한 결과 전

략적 인적자원관리제도가 이들 조직의 성과와 혁신에 상당한 영향이 있다는 연구결과가 있다(Riana et al., 2020).

이와 같이 선행 연구결과 전략적 인적자원관리는 조직구성원들에게 사회적 교환관계 이론을 토대로 상호호혜성, 조직지원인식을 인지하게 하여 창의적인 아이디어를 창안하게 하고 혁신행동을 촉발한다고 할 수 있다.

따라서 이 연구는 사회적 교환이론과 전략적 인적자원관리의 분석 틀인 AMO모델을 토대로 하여 역량증진, 동기부여, 기회증진을 통한 인적자원관리와 혁신행동 간 관계에 관한 선행연구를 살펴보고자 한다.

2.5.2.1 역량증진: 교육훈련 및 능력발전

전략적 인적자원관리 하위요인인 역량증진의 교육훈련 및 능력발전과 혁신행동 간 관계에 관한 선행연구를 살펴보면, 본격적으로 교육훈련 등을 독립변수로 분석한 Tharenou et al.(2007)은 67개 연구결과를 메타분석하여 교육훈련 등이 인적자원 성과와 조직성과 간 관계에서 정(+)¹의 상관관계가 있다는 것을 검증하였다. 교육훈련 등과 조직성과 간에는 인적자원 성과의 구성요소인 조직구성원들의 태도, 동기부여, 행동 및 인적자본이 매개역할을 하며, 이를 통해 성과와 생산성이 달성되고 궁극적으로 조직성과로 이어진다고 주장하였다.

우수한 교육훈련 프로그램을 가지고 있는 조직들은 조직구성원들에게 자발적인 혁신행동을 유발하여 교육훈련을 도입하지 않은 조직보다 높은 유효성을 획득할 수 있다(Boxall, 1996). 또한 교육훈련 프로그램의 실행이 생산성 향상과 혁신 같은 조직성과에 유의한 정(+)²의 영향을 미친다(Way, 2002). 조직구성원들을 대상으로 교육훈련을 시켜 혁신을 도모하고 나아가 조직의 경쟁력을 향상시키며, 조직이 어떠한 방식과 과정을 통해 성과를 창출하는지를 교육하여 조직에 필요한 차별화된 혁신행동을 유인한다는 연구결과가 있다(윤정현·이승환, 2014).

교육훈련 등은 조직구성원들의 직무만족과 조직몰입을 높여 혁신행동에 영향을 미치는 중요한 변수이며(김동배·이인재, 2010), 조직구성원들의 혁신행동

은 물론 조직의 성과를 향상시킬 수 있는 전략적 인적자원관리 관행 중 하나이다(Ahmed et al., 2018; 정태순, 2022). 공무원의 개인특성, 교육훈련 등 제도적 요인, 조직문화와 같은 환경적 요인이 혁신행동에 미치는 영향을 실증분석한 연구결과도 있다(이승주·안소영, 2019).

전문가와 과학자들이 주최하는 최신 과학기술에 관한 교육훈련 등을 실시하게 되면 해당조직의 교육훈련 프로그램 수가 많아지게 될 것이고, 그 결과 프로그램의 수가 많은 조직에서 혁신이 많이 일어나게 된다(서인석, 2021). 인적자원개발 투자 등은 조직구성원들의 혁신행동에 정(+)¹의 영향을 미치는 것으로 나타났으며(정기원 외, 2017), 혁신적인 조직은 구성원들을 적극적으로 훈련시키며 아이디어를 개발하고 격려한다(주상현, 2021).

이와 같은 선행 연구결과 전략적 인적자원관리 하위요인 중 역량증진의 교육훈련 및 능력발전은 조직구성원들의 태도, 행동을 변화시켜 혁신행동을 촉발한다고 할 수 있다.

2.5.2.2 동기부여: 보수 및 보상, 후생복지

전략적 인적자원관리 하위요인 중 동기부여의 보수 및 보상 등과 혁신행동 간 관계에 관한 선행연구를 살펴보면, 조직구성원들의 근로의욕을 높이기 위해 조직에서 제공하는 보수 및 성과급, 승진, 복리후생과 같은 일련의 외재적 동기제도를 동기강화 요인으로서 강조한다(Kaufman, 2015). 이와 같은 제도들에 대하여 조직구성원들이 만족하거나 적절하다고 인식한다면 동기부여가 가능하므로(왕태규 외, 2018), 열심히 업무를 수행한 것에 대한 보수 및 보상 등이 적절하다고 인식할 때 조직이 자신의 가치를 높이 평가하고 있는 것으로 받아들여 지속적으로 긍정적인 태도를 보인다(원혜연, 2021).

혁신행동에 대한 보수 및 보상 등은 조직구성원들이 창조적이고 혁신적인 행동을 했을 때 보상을 받는다고 인식하는 수준을 말하며, 조직의 보상시스템이 혁신행동을 얼마나 장려하는지를 보여주며 비금전적인 인정을 포함하는 개념이다(고육 외, 2020).

변화의 필요성을 스스로 느끼고 동기부여 되는 것이 혁신행동에 영향을 미

친다는 연구결과가 있다(Farr & Ford, 1990). 동기부여는 내재적 동기와 외재적 동기로 구분되는데(Porter & Lawler, 1968), 내재적 동기는 어떤 활동이나 일을 하도록 하는 개인 내부의 긍정적인 반응이며, 외재적 동기는 업무환경에 의해 영향을 받아 물질적 보상을 받거나 처벌받지 않기 위해서 행동하는 동기요인으로 모두 혁신행동에 영향을 준다(Taggar, 2002). 이와 관련하여 외재적 동기의 대표요소인 보수 및 보상 등은 확산적 사고를 통하여 혁신행동을 향상시킨다(Eisenberger & Selbst, 1994).

창조성은 보상받고 인정받는 경우에 개인에 의해 발현되며(Amabile, 1988), 창조성과 혁신을 촉진하기 위한 노력은 조직구성원들의 창조적 행동이 인정되고 보상받는다고 관심을 가지게 만드는 작업을 포함한다(Van de ven, 1986). 이와 관련하여 새로운 제안을 하거나 혁신적인 업무과정을 수행한 것에 대해 금전적 보상을 받는다면 더 적극적으로 혁신행동에 관여하게 된다(Hammond et al, 2011).

조직구성원들 간 응집력이나 조직문화, 혁신전략 그리고 보수 및 보상 등 혁신을 장려하는 전반적인 분위기가 개인의 특징과 결합하여 혁신적인 행동을 이끈다. 성과관리와 연계하여 보수 및 보상 등은 혁신행동을 촉진시키고, 혁신시도와 성공에 따른 보수 및 보상을 기대하는 심리가 혁신행동으로 이어진다(Woodman et al., 1993).

전략적 인적자원관리 구성요인인 성과와 연계된 보수 및 보상 등 관리는 조직구성원들의 혁신행동에 대한 동기유발 요인에 작용하여 최종적으로는 조직성과에 영향을 미친다(Harel & Tzafrir, 1999). 인센티브 제도를 시행하는 조직에서는 조직구성원들이 혁신행동에 적극적으로 참여하여 혁신에 따르는 곤란한 일을 잘 참아내는 것으로 나타났다(Rosenblatt, 2011). 조직구성원들의 임금수준은 자발적 행동을 결정짓는 가장 중요한 변수로써 조직경쟁력을 향상하는 데 핵심적인 역할을 한다(Gomez-Mejia, & Wellbourne, 1988). 충분한 보상제도는 혁신행동과 유의한 정(+)의 관계가 존재하며(윤정현·이승환, 2014), 자기효능감 및 성취감 등의 내재적 동기와 보상추구 및 처벌회피 등의 외재적 동기는 혁신행동을 촉진한다(Bawuro et al., 2020; 김효선·조운직, 2020).

이와 다른 연구결과로 그동안 공공조직에서는 혁신행동을 촉진하고 변화를 유도할 목적으로 성과관리제도 도입과 같은 다양한 인센티브 제도를 시행하였다. 하지만 일부 선행연구에 의하면 성과급과 같은 외재적 동기에 의해 혁신행동을 이끌어 내려는 시도는 조직구성원들이 부정적으로 반응하여서 조직구성원들 간 갈등을 초래하는 요인으로 나타나기도 한다(정석환, 2009). 성과급이 혁신행동에 미치는 영향관계를 살펴본 결과 동기부여의 보상 중 개인 성과급이 혁신행동과의 관계를 약화시키고 집단성과급은 강화시키며, 개인 성과급은 업무수준에서 업무자원과 혁신행동 간 관계에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 개인 성과급 도입이 혁신행동을 촉진하는 빠른 성공요인이 아니며, 조직구성원들의 동기를 내재적에서 외재적으로 전환시키는 위험을 내포하고 있다고 설명한다(Spiegelaere et al., 2016).

이와 같이 동기부여 중 외재적 동기가 혁신행동에 미치는 영향에 대한 논의는 다소 논쟁적인데, 대부분의 연구들은 내재적 동기와 외재적 동기 모두가 혁신행동에 긍정적인 영향력을 미치지만, 외재적 동기의 효과는 상대적으로 그 영향력이 약하다고 설명하고 있다(Karin et al., 2010). 외재적 동기가 혁신행동의 일부만 설명하고, 대부분의 혁신행동은 내재적 동기 또는 내재적 동기와 외재적 동기의 혼합에 의해 촉진된다고 한다(Bhaduri & Kumar, 2011).

다른 한편으로 외재적 동기는 대안적 요인으로서 혁신행동을 촉진할 수 있으나(Bawuro et al., 2020) 내재적 동기수준이 저하되는 구축효과(Crowding-out Effect)가 발생하여 두 동기유형의 적절한 균형을 강조하는 연구가 있다(고세명, 2019). 또한 외재적 동기가 내재적 동기를 몰아내고 창의적인 결과물을 낮춘다고 설명하며, 조직구성원들의 초점을 업무내용이 아니라 업무결과로 전환시킴으로써 창의성에 부정적인 영향을 미친다는 연구결과도 있다(Amabile, 1996; Deci & Ryan, 1999).

이와 같은 선행 연구결과 전략적 인적자원관리 하위요인 중 동기부여의 보수 및 보상 등은 조직구성원들의 태도, 행동을 변화시켜 혁신행동을 촉발하지만 내재적 동기수준을 저하시키는 구축효과가 발생할 수 있다. 이는 외재적 동기가 내재적 동기를 저하시켜 혁신행동에 부정적인 영향을 미칠 수도 있다

는 것을 알 수 있다. 하지만 다수의 주장은 보수 및 보상 등 외재적 동기도 혁신행동에 긍정적인 영향을 미친다는 것이다.

2.5.2.3 기회증진: 업무자율성, 의사결정 참여

전략적 인적자원관리 하위요인 중 기회증진의 업무자율성과 혁신행동 간 관계에 대한 선행연구를 살펴보면, 업무자율성은 조직구성원들의 혁신행동에 긍정적인 영향을 미치는 주요변수이다(김국진·강지선, 2019; 최예나, 2019). 업무자율성이 확보되지 않으면 혁신행동을 할 여지가 줄어들기 때문에 혁신행동이 활발하게 일어나기 위해서는 업무자율성이 충분히 확보되어야 한다(백영미·김성국, 2000). 업무자율성은 조직구성원들의 내재적 동기부여를 활성화시키는 핵심적인 변수이고, 자발적인 혁신행동을 유발시키는데 많은 영향을 주는 요인이다(고대유, 2022). 업무자율성이 높은 경우에 조직구성원들은 조직에 긍정적인 태도와 혁신행동을 보이므로 업무에 있어서도 강한 책임감을 갖는 경향이 나타난다(김지현, 2021).

업무자율성이 혁신행동과 밀접한 관련을 갖는 이유는 업무자율성이 높아지면 조직구성원들은 자발적인 의지와 재량을 가지고 업무성과를 높이기 위해 새롭고 창의적인 아이디어를 업무에 적용하려고 노력하기 때문이다(노종호, 2021). 업무자율성을 확대함으로써 직업관료의 전문성을 발휘할 수 있는 기회가 증가하고, 이는 조직혁신과 성과제고로 이어진다(Cothran, 1993). 기회증진형 인적자원관리 제도는 조직구성원들의 적극적인 참여를 유도함으로써 조직의 생산성과 경쟁력을 향상할 수 있고(Van Dyne et al., 1995), 공무원이 자신의 업무수행시 자율성과 독립성 등 재량권을 부여 받을수록 새로운 아이디어를 창출하고 조직을 지속적으로 혁신시키는 원동력이 된다(황의동·심문보, 2022).

전략적 인적자원관리 하위요인 중 기회증진의 의사결정 참여와 혁신행동 간 관계에 관한 선행연구를 살펴보면, 전문성과 다양한 정보공유, 승진과 직무순환 등을 통한 다양한 업무경험 및 의사결정 참여기회 제공 등이 조직구성원들의 창의성 등을 토대로 혁신행동에 영향을 미치고, 조직 내 혁신을 조

장한다(Chang et al., 2014). 전략적 인적자원관리는 객관적인 성과평가와 성과기반 보상 및 인센티브 그리고 업무상 의사결정 등에 대한 참여기회를 제공함으로써 조직구성원들의 내재적 동기를 유발하여 창의성을 발현하고 이는 다시 혁신행동에 간접적으로 영향을 미치게 된다(김선왕, 2019).

기회증진형 인적자원관리 제도를 통해 조직구성원들은 조직내 의사소통, 조직 의사결정 참여도 등 역량을 발휘할 수 있는 많은 기회를 제공받으므로 조직구성원의 직무만족도나 업무에 대한 책임감을 높이며 조직생산성과 조직 혁신성을 높일 수 있다(신덕정·조옥정, 2019). 보수와 승진의 공정함, 정보공유와 성과 피드백, 제언과 의사결정 과정의 참여가 보장된다고 느끼면 교직원들은 혁신행동으로 조직에 보답한다는 연구결과도 있다(왕소천, 2022). 조직구성원들에게 업무계획 수립, 업무방법 선택, 의사결정에 있어서 자율성을 제공해 줌으로써 업무에서 만족을 느끼도록 하고 직무만족을 통해 궁극적으로 혁신행동을 유발할 수 있다(고득영·유태용, 2012). 중소기업 조직구성원들을 대상으로 한 연구에서 의사결정 참여는 혁신행동에 긍정적인 영향관계를 미치는 것으로 나타났다(김문준, 2020).

이와 같은 선행 연구결과 전략적 인적자원관리 하위요인 중 기회증진의 업무자율성 및 의사결정 참여는 조직구성원들의 직무만족을 활성화시켜 혁신행동을 촉발한다고 할 수 있다.

2.5.3 전략적 인적자원관리와 공직가치 간 관계

공직가치에 관한 영향요인을 밝히고자 한 선행연구들은 개인과 조직, 사회차원에서 다양한 요인들을 제시하고자 하였다. 먼저 개인차원에서는 성별과 연령, 학력, 경력사항과 같은 개인특성 외에 부모와 자식의 관계, 형제관계와 같은 가족사회화, 개인의 성장과정에서 겪는 경험과 같은 것들이 공직가치에 영향을 미친다(하미승·이병진, 2018). 조직차원에서는 주로 관리적 변수들이 포함되었는데 교육훈련 등은 인사관리 측면에서 공직가치에 가장 기본적으로 영향을 미칠 수 있는 요인이고, 리더십을 비롯하여 동기부여나 갈등관리, 조직문화, 개인과 직무적합성, 일과 삶의 균형과 같은 요인들이 조직차원의 영향

변수이다(임다희·조경훈, 2019; 정연우·박성민, 2019). 사회차원으로는 역사적 배경사건, 사회문화, 정치체제와 정부구조를 언급하였는데 이를 통해 형성된 공직가치는 개인의 의사결정, 업무태도, 윤리적 행동, 업무성과에 영향을 미친다(김상묵, 2017).

공직가치 형성의 영향요인에 관한 연구로서 동기부여, 직무만족, 리더십, 갈등관리가 공직가치에 대한 영향요인이라고 추정하고 구조모형을 이용하여 그 인과관계를 설명한 연구가 있다(이선우·조경훈, 2016). 이와 같이 공직가치의 영향요인에 관심을 가진 선행연구들은 비교적 다양한 요인들을 제시해왔으나 공직가치와의 관계를 설명함에 있어 이론적 접근의 엄밀성이나 다양성은 부족했던 것으로 보인다. 즉 다수의 연구들은 인사관리 차원의 여러 요인들을 고려하였는데 이러한 요인들이 조직구성원들에게 어떠한 이유로 작동하여 이들이 공직가치 수준에 영향을 미쳤는지를 충분히 설명하기보다 전통적인 인사관리 관점에서 공직가치에 영향을 미칠 것으로 고려 가능한 요인들을 제시하는 것에 그쳤다. 이와 같은 전통적 인사관리에 따른 접근은 공무원을 조직에서 수동적 존재로 가정할 뿐만 아니라 공직가치와 영향요인의 복합적인 관계를 충분히 설명하지 못하는 한계가 있다.

이와 관련하여 Vandenberg(2007)은 제도와 개인 간 관계를 보다 명확하게 설명하기 위해서는 자기결정성 이론의 적용이 필요하다고 하였다. 자기결정성 이론은 Deci & Ryan(1985)이 제안한 것으로 개인행동에 따라 자율성 수준이 조절되는 것을 분석하는 이론이며, 이때 자기결정성이란 자기의지를 나타내는 과정으로 외부압력이나 보상 때문이 아니라 스스로 행동을 선택하고 결정하는 것을 의미한다(김영은·박지홍, 2021). 특히 내재적 동기와 외재적 동기를 이분법으로 구분하지 않고 연속체로 설명한다는 것이 기존의 동기이론과 구별되고, 인간을 환경과 능동적으로 상호작용하여 자아를 성장시키려는 유기체적 존재로 가정한다(정승환·장형심, 2015).

자기결정성 이론은 인지평가이론, 유기통합이론, 인과지향이론, 기본심리욕구이론, 목표내용이론의 다섯 가지 하위이론으로 설명되며, 자기결정성 이론의 하위이론 중 하나인 기본심리욕구이론에서는 자기결정에 있어 핵심적인 기본

심리적 욕구를 자율성, 역량성, 관계성으로 구분한다(이명희·김아영, 2008). 이와 같은 세 가지 심리적 욕구가 충족될 만한 환경이 갖추어진다면 개인은 외재적인 동기를 내재적인 동기로 전환시킬 수 있다는 것이 자기결정성 이론의 핵심이다. 자기결정성 이론에 따르면 인간은 자신을 둘러싼 환경과 끊임없이 상호작용하면서 동기화되고 있으며, 이러한 맥락적 조건이 갖추어졌을 때 개인이 자율성, 역량성, 관계성을 경험함에 따라 외재적으로 동기화된 행동도 점차 자신의 경험으로 내재화하고 통합하여 내재적 동기가 될 수 있다(서은혜 외, 2018).

AMO모델에 기반한 전략적 인적자원관리가 조직구성원들 태도에 미치는 영향은 자기결정성이론을 통해 설명할 수 있다. 전략적 인적자원관리 하위요인 중 역량증진은 조직구성원들에게 지식과 기술을 연마하게 함으로써 역량성을 느끼게 할 수 있다(Pfeffer, 1994). 또한 기회증진은 업무자율성에 따른 높은 수준의 자율적 업무설계 및 의사결정 참여로 조직 내 사회적 유대관계를 형성할 수 있다는 점에서 조직구성원들에게 자율성과 관계성을 강화할 수 있다. 전략적 인적자원관리 하위요인 중 기회증진의 업무자율성과 의사결정 참여는 조직구성원들의 자기결정성을 고취시킬 수 있을 뿐만 아니라 임파워먼트 및 자기효능감 강화를 통해 보다 조직에 적극적인 태도를 가질 수 있게 한다(권석균·오승희, 2019).

이와 관련하여 전략적 인적자원관리가 자기결정성 이론에 따른 기본심리 욕구인 자율성, 역량성, 관계성을 충족할 수 있다는 측면에서 전략적 인적자원관리와 공직가치 간 관계를 자기결정성 이론과 연계하여 설명할 수 있을 것이다.

Perry & Vandenberg(2008)은 자기결정성 이론을 통해 공직가치의 하위개념인 공공봉사동기의 역할을 더욱 잘 이해할 수 있다고 주장한다. 공공봉사동기는 개인차원이지만, 그 기원이 조직의 공공적 맥락에 있다는 것을 간과하지 않는 것이 중요하다는 것이다. 따라서 공공조직의 논리가 어떻게 개인의 수준으로 전환되어 시간이 지남에 따라 변화하는지에 대해 의문을 가지는 것이 중요해진다. 그들은 전환과정의 연결고리가 되는 이론 중 하나로 자기결정성이론을 제시한다. 자기결정성이론은 정체성, 자기조

결과 같은 개념들을 통해 조직의 맥락이 개인의 동기로 전환되는 과정을 설명할 수 있다.

Andrews(2016)는 위와 같은 논의를 통합하여 공직가치의 하위개념인 공공봉사동기와 자기결정성 이론을 통합하는 개념들을 제시한다. 동기가 부여된 개인이 외부적 강제가 없어도 그들의 의무를 자율적으로 수행한다고 가정한다는 점에서 다르지 않다. 그러나 공공봉사동기 이론은 동기에 대한 공공가치의 중요성을 강조하는 반면, 자기결정성 이론은 그에 대해 맥락이 어떻게 영향을 미치는지 설명한다는 점에 있어 두 접근방식은 상호보완적인 것으로 이해되어야 한다.

이와 같이 자기결정성 요인이 공직가치의 하위개념인 공공봉사동기에 미치는 정(+)의 영향이 밝혀져 자기결정성 요인이 공공봉사동기에 선행한다는 것을 검증한 연구가 있다(Schott & Pronk, 2014; 서은혜 외, 2018; 정보성·윤병훈, 2021). 조직구성원들은 개인 스스로 자신이 가진 역량을 충분히 발휘할 수 있는 기회를 경험하거나 업무를 수행하며 높은 수준의 재량권을 얻거나 타인과 정서적 관계를 맺으며 상호작용 할 때, 자기결정성 수준이 증진되고 이는 공공봉사동기의 강화로 발휘된다(박주원·조운직, 2016). 공무원은 사회화를 통해 공공봉사동기를 가지게 되는데, 동료와 상사 간 관계가 긍정적인 측면으로 작용할 때 공직에 담겨 있는 의미와 공적가치가 내재화 된다(김태호, 2018). 이와 관련하여 외재적 동기와 내재적 동기가 공직가치의 하위개념인 공공봉사동기에 긍정적 영향을 주는 것으로 보는데, 공공봉사동기가 높으면 공직가치 구현을 위한 노력도 증대된다(김서용 외, 2010). 전략적 인적자원관리는 공무원이 업무자율성 확보를 통해 자기결정성을 고취시키고, 조직의 의사결정과정에 참여함으로써 공직자로서 소속감과 자긍심을 높일 수 있으며, 공직가치를 강화하는 데에도 긍정적인 영향을 미친다(원혜연, 2021).

이와 같이 선행 연구결과 전략적 인적자원관리는 조직구성원들에게 자기결정성 이론에 따라 자율성, 역량성, 관계성의 욕구를 충족시켜 소속감, 자긍심 등을 높여 공직가치 인식을 제고할 수 있다.

따라서 이 연구는 자기결정성 이론과 전략적 인적자원관리의 분석 틀인 AMO모형을 토대로 역량증진, 동기부여, 기회증진을 통한 인적자원 관리와

공직가치가 어떠한 관계를 가지는지 선행연구를 살펴보고자 한다.

2.5.3.1 역량증진: 교육훈련 및 능력 발전

전략적 인적자원관리 하위요인인 역량증진의 교육훈련 및 능력발전과 공직가치 간 관계에 관한 선행연구를 살펴보면, OECD 국가들에서는 처음 공직에 입직할 때 공직가치를 함양하는 방법으로 공직가치에 관한 정보를 알리거나 고용계약 내용 속에 공직가치의 핵심적인 내용과 실천사항을 명시하여 제 공하거나 현장실무교육 등과 같은 방식을 활용한다(최영출·박정택, 2007).

공무원에게 업무추진에 수반되는 각종 지식 및 기술습득과 필요한 가치나 태도의 개선을 위하여 교육훈련 등에 자유롭게 참여할 수 있도록 해야 한다. 특히 입직시 시행하는 오리엔테이션은 신입 공무원에게 규범준수, 정신자세 확립, 공직문화 적응을 위한 과정으로 이를 통한 공직사회화는 공무원의 조직에 대한 가치·규범의식을 높여 보다 높은 공직가치 수준에 긍정적 영향을 미친다(Perry, 1997; Van Wart, 1998; 김상묵, 2017). 입직 2년 이하인 공무원을 대상으로 공직가치에 미치는 영향요인의 연구결과 조직사회화를 위한 교육훈련 등이 공직가치에 정(+의 영향을 미친다는 연구결과가 있다(왕태규 외, 2018). 조직 사회화과정은 신규공무원으로 하여금 교육훈련 등이 공무원으로서 역량을 강화하기 위한 조직의 긍정적인 지원으로 인식하게 할 뿐만 아니라 공무원으로서 지향해야 할 조직의 가치와 기대를 보다 명확하게 파악하게 한다(원혜연, 2021).

공직가치 형성이나 제고에 있어서 교육훈련 등은 다소 시간이 걸리고 힘들더라도 가장 중요한 인적자원관리 요인이며(Van Wart, 1998; 김상묵·노종호, 2018), 인적자원개발과 공직가치 간 관계에 있어서 유의한 정(+의 관계가 있다는 연구결과가 있다(임다희·조경훈, 2019; 정연우·박성민, 2019). 또한 교육훈련 등이 공직가치와 긍정적인 관계가 있음을 입증함으로써 공무원이 교육훈련 등에 참여하거나 만족하는 기회가 증가한다면 공직가치 인식에도 긍정적이다(허희영, 2021).

실제 우리나라 정부에서도 공직가치 교육프로그램을 통해 공무원의 공

직가치를 제고하고자 하며, 공무원이 전문성 제고 및 태도로서 공직가치 내재화와 지식, 기술을 보완해주는 교육훈련 등을 받은 경우에 개인 및 조직성과와 얼마나 연계되는지를 분석하여 긍정적인 결과가 나타났다(허희영, 2020).

공직가치 교육훈련 등은 공직가치 제고에 긍정적 영향을 주는 반면 공직사회화는 부정적인 영향을 미친다는 연구도 있다. 공직사회화가 부정적 영향을 미치는 것으로 나타난 이유를 살펴보면, 상급자나 선임자들이 그들의 의도와 취향에 맞춰 조직구성원들을 이끌어가고자 인위적인 시도를 하는 경우 오히려 건전한 공직가치 제고에 부정적 결과를 초래할 수도 있음을 경고하는 것으로 보인다(하미승·이병진, 2018).

이와 같이 선행 연구결과 전략적 인적자원관리 하위요인 중 역량증진의 교육훈련 및 능력발전은 조직구성원들의 공직가치 인식을 제고한다고 할 수 있다.

2.5.3.2 동기부여: 보수 및 보상, 후생복지

전략적 인적자원관리 하위요인 중 동기부여의 보수 및 보상 등과 공직가치 간 관계에 관한 선행 연구결과를 살펴보면, 조직구성원들은 보수 및 보상을 통하여 얼마나 공정하게 대우받는가에 따라 자신의 태도와 행동방향을 결정한다는 연구결과가 있다(Cropanzano & Wright, 2003).

공무원이 보상을 잘 받으면 직무만족도와 조직몰입도가 높아져 정부조직이 추구하는 가치를 자신의 가치로 받아들일 가능성이 높아지며(하미승·이병진, 2018), 동기부여가 직무만족에 정(+의 영향을 미치고 이것이 공직가치에도 긍정적인 영향을 미친다(이선우·조경훈, 2016). 동기부여가 공직가치 중 공직 자긍심을 제외한 청렴성과 직무만족에 정(+의 방향으로 유의한 영향을 미친다는 연구가 있고(임다희·조경훈, 2019), 동기부여와 관련된 내재적 동기가 공직가치에 정(+의 영향을 미친다는 연구결과도 존재한다(하미승·이병진, 2018). 외재적 동기는 공직에 입직함으로써 누리게 되는 사회적 명예감, 신분안정, 적정보수 등에 따라 근무의욕을 느끼는 것이므로 가시적 혜택을 받으면서 일할 의욕을 갖고 있는 공무원은 마땅히 공직가치를 실천하고자 하는 자세를 갖게 될 것이다(이선우·조경훈, 2016). 또한

동기부여의 영향을 받아 공직가치가 형성된다는 연구가 있다(임다희·조정훈, 2019).

반면 외재적 동기는 공직가치 인식 측면에서 공정성에만 긍정적인 유의한 영향이 나타났으며, 공직가치 실천 측면에서는 사명감에 대해 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이에 따라 외재적 동기인 보수 및 보상 등은 공직가치의 하위차원에 따라 관계정도가 변화함을 알 수 있다(하미승·이병진, 2018). 한편 입직 2년 이하인 공무원을 대상으로 한 연구에서 보수 및 보상 등은 공직가치의 하위요소인 민주적 가치, 윤리적 가치, 인본주의적 가치에는 부정적인 영향을 미치지만 직업적 가치에는 아무런 영향이 없는 것으로 나타났다(왕태규, 2019). 보수 및 보상 등에 대한 만족도가 공직가치에 영향을 미치는 중요한 요인이 아니라는 연구결과도 있으며(허희영, 2021), 공직가치의 하위개념인 공공봉사동기에 관련한 연구에서도 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다(김상묵·노종호, 2018).

이와 같이 선행 연구결과 전략적 인적자원관리 하위요인 중 동기부여의 보수 및 보상 등은 조직구성원들의 공직가치 인식을 제고한다고 할 수 있지만 공직가치 하위요소에 따라 부(-)의 관계를 가진다는 연구결과도 있다. 하지만 다수의 주장은 보수 및 보상 등 외재적 동기도 공직가치 인식제고에 긍정적인 영향을 미친다는 것이다.

2.5.3.3 기회증진: 업무자율성, 의사결정 참여

전략적 인적자원관리 하위요인 중 기회증진의 업무자율성 및 의사결정 참여와 공직가치 간 관계에 관한 선행 연구결과, 업무특성과 공직가치 간 관계를 살펴본 결과 업무다양성을 제외한 업무완결성, 업무중요성, 업무자율성은 공직가치에 긍정적인 영향을 미친다는 연구결과가 있다(손화정 외, 2019). 중앙부처 공무원을 대상으로 한 연구에서는 업무중요성과 업무자율성, 두 요인 모두 공직가치에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(하미승·이병진, 2018). 업무다양성, 업무완결성, 업무중요성, 업무자율성을 포함하는 업무특성은 공직가치에 영향을 미치는 요인이다(허희영,

2021).

공무원이 업무자율성 확보를 통해 자기결정성을 고취시키고, 조직의 의사결정 과정에 참여함으로써 공무원으로서 소속감과 자긍심을 높일 수 있을 것인바, 공직가치를 강화하는 데에도 긍정적인 영향을 미친다(원혜연, 2021).

이와 같이 선행 연구결과 전략적 인적자원관리 하위요인 중 기회증진의 업무자율성 및 의사결정 참여는 조직구성원들 공직가치 인식을 제고한다고 할 수 있다.

2.5.4 공직가치와 혁신행동 간 관계

공직가치와 혁신행동 간 관계에 관한 선행연구를 살펴보면, 직무만족, 조직몰입, 공공봉사동기, 상사지원, 혁신문화, 임파워먼트 등 다양한 변수들이 혁신행동을 촉진시키는 것으로 확인된다(임재영 외, 2019; 박현욱, 2020).

그러나 공직가치와 혁신행동 간 관계를 파악하려는 시도는 부족한 실정으로 선행연구를 통해 공직가치가 직무만족과 조직몰입 등에 부분적으로 긍정적 영향을 미친다는 것을 확인할 수 있으나 공직가치와 혁신행동 간 관계에 관한 연구로서 제한적이다. 이는 공직가치가 공무원의 업무행태에 미치는 영향을 규명하려는 연구가 더욱 필요함을 시사한다.

이와 관련하여 공직가치와 혁신행동 간 관계를 연계할 수 있는 개인과 조직적합성 이론은 조직의 규범과 특성을 적극적으로 따를 수 있는 중요한 기제로서 작용하여(Chatman, 1991) 이를 통해 긍정적 믿음, 정서적 신뢰, 내재적 동기 등 바람직한 태도 및 행동들이 강화될 수 있다(김민영 외, 2015). 이에 따라 공직가치와 개인수준의 태도 및 행동 간 관계에 관한 매커니즘은 개인과 조직적합성 이론에 관한 초기 연구들이 가치 측면의 적합성에 관심을 가지고 시작되었다는 점(Tom, 1971)과 조직 내에서 개개인이 왜 그렇게 행동하는지에 대한 까닭으로서 활용되는 점(Kristof, 1996)에서 개인과 조직적합성 이론으로 설명될 수 있다.

개인과 조직적합성 이론은 개인과 조직 간 가치의 일치정도 등으로 정의할 수 있으며, 개인과 조직의 특성이 서로 조화를 이룰 때 발생한다(Kristof

-Brown et al., 2005). 조직 내 가치는 곧 조직목표와 규범으로서 기능함을 의미하고, 상호 일치적 적합성이 발생하였다는 것은 개인가치와 조직문화적 가치 시스템의 일치를 의미한다고 볼 수 있다(박성민·김선아, 2015).

조직문화는 조직구성원들의 행동을 이끄는 매커니즘을 제공한다고 하였는데 이것은 조직구성원들의 공유가치 인식이 혁신행동에 영향을 줄 수 있다는 것을 의미한다(Robbins & Judge, 2013). 이와 관련하여 조직구성원들은 조직 혁신 문화가 자신의 내재적 동기를 유발할 수 있는 충분한 자원을 제공해 준다면 개인의 혁신행동을 촉진할 수 있다는 것이다(왕소천, 2022).

혁신행동의 제한적 연구로 조직성과에 긍정적인 영향을 미치는 업무몰입, 조직몰입, 직무만족은 업무수행에 있어 올바른 가치관을 내재화하면 적극적인 근무자세, 열정·의욕을 제고하여 자기 업무를 긍정적으로 평가하고, 조직목표를 자신의 가치와 동일시하는 경향으로 나타난다(하미승·이병진, 2018). 이는 핵심가치에 대한 개인과 조직 간 적합성이 조직몰입과 긍정적인 관계를 갖고 있으며(Vigoda-Gadot & Meiri, 2008), 지방공무원을 대상으로 조직몰입과 혁신적 업무행동에 대한 개인과 조직적합성이 미치는 영향에 관한 연구결과에서 개인과 조직적합성 인식, 개인과 직무 적합성 인식, 개인과 상사 적합성 인식, 개인과 동료 적합성 인식 중에서 개인과 조직적합성만이 혁신행동과 관련이 있는 것으로 나타났다(주상현, 2021). 조직구성원들의 직무 적합성과 조직적합성에 관한 인식이 혁신적 업무행동에 긍정적인 영향을 미치며(Afsar et al., 2015), 첨단산업 분야의 조직구성원들을 대상으로 한 연구에서 개인과 조직적합성이 개인의 혁신성과에 영향을 미친다는 연구결과가 있다(Wu & Wu, 2017).

공직가치를 중요시하는 공무원은 공공가치 실현을 위한 정책에 대해 능동적으로 관여하며 공무원이 바람직한 공직가치를 수용하고 깊이 내면화할수록 이는 분명한 행동지침이 되어 업무성과 향상에 기여한다(한국행정연구원, 2017). 새로운 아이디어를 도출하고 그것을 활용하려는 혁신행동은 공무원의 자발성과 이타심에서 비롯될 수 있으며(임재영 외, 2019), 이러한 관점에서 공직가치는 시대적 요청과 사회문제를 해결하기 위한 수단이라는 점에서 공무원은 공직가치 내재화를 통해 혁신행동을 이끌어 낼 수 있다(고대유, 2021). 이와

관련하여 민간영역의 핵심가치는 생존의 관점에서 정립된다면, 공공영역의 공직가치는 혁신의 관점에서 정립된다(정연우·박성민, 2019).

공직가치를 미덕으로 여기고 실천하려는 공무원은 정책형성·집행과정 등에 적극 참여하고 불특정 다수의 이익 극대화를 위해 노력할 것이며, 현재 상황에 안주하지 않고 업무수행 방식을 개선하고 창의적 정책프로그램을 개발하려는 혁신행동이 강할 것이다. 이는 공직가치의 하위개념인 공공봉사동기가 혁신행동을 촉진시킨다는 연구결과를 통해서도 지지된다(Miao et al, 2018; 임재영 외, 2019; 박현욱, 2020; 백선호 외, 2023).

공무원이 공직가치를 무엇보다 중요하게 인식하면 업무수행을 충실히 수행하고, 만족감 또한 향상될 것이며 공무원이 공직가치 내재화 수준에 따라 행태와 의사결정에 차이를 나타낼 수 있다(심동철, 2017).

공직가치들 간에도 우선순위가 필요하다고 보았으며 보다 핵심적인 공직가치를 공무원이 내재화할 수 있도록 조직차원의 노력이 필요하다는 것이고, 핵심적인 공직가치가 조직문화에 스며들 때 비로소 공무원 개개인의 행동틀로써 유지가 가능하다(박천오·박시진, 2018). 조직의 비전을 공유하여 긍정적인 태도 및 행동변화를 이끌어낼 수 있고, 공무원의 높은 공직가치 인식수준은 정부정책의 효율적 수행을 가능하게 한다(우하린·문국경, 2019). 공직가치 내재화는 공공성과를 창출하는 토대로 공공서비스의 선순환 구조를 형성하는 출발점이며, 새로운 아이디어 개발, 조직 내 가능한 자원 활용, 홍보, 실행, 확산하는 단계까지를 포함한다(윤혜신, 2023).

민간부문에서 기업의 공유가치 활동은 새로운 기술과 경영방식을 도입하여 혁신을 이루어 기업의 성과를 높이는 것이라고 주장하며(Lim & Chun, 2018), 기업이 공유가치를 창출한다는 것은 결국 기업혁신을 말한다고 할 수 있다(Fernández-Gómez et al., 2019). 공유가치 활동 하위요인 중 상품과 시장을 재해석하여 사회문제를 해결하는 방법으로 기업 혁신성을 높이는 것으로 나타난다(Park & Cha, 2017).

이와 같이 선행 연구결과 공직가치와 혁신행동 간 긍정적 관계는 개인과 조직적합성 이론에 따라 개인과 조직의 가치가 상호조화를 이룰 때 발생한다고 할 수 있다.

2.5.5 전략적 인적자원관리, 공직가치, 혁신행동의 세대별 인식

MZ세대 공무원과 기성세대 공무원 간 세대별 차이에 관한 연구는 MZ세대 공무원의 중요가치를 파악하지 못한다면 조직효과성을 저해할 수 있으므로 조직론에서 중요한 연구과제로 대두되고 있다(정수영 외, 2021).

최근 공공조직 내 MZ세대 공무원과 기성세대 공무원 간 인식에 초점을 맞춰 어떤 차이가 있는지에 관한 연구가 늘고 있지만, 전략적 인적자원관리, 공직가치, 혁신행동에 관한 MZ세대 공무원과 기성세대 공무원 간 세대별 인식 차이를 다룬 직접적인 연구는 찾아보기 어렵다.

이와 관련하여 MZ세대 공무원과 기성세대 공무원 간 인식차이에 관한 선행연구들을 살펴보면, MZ세대 공무원의 공정성 인식을 토대로 한 공정성 요구는 공직사회 내 주요한 현안이 되고 있는데, MZ세대 공무원과 기성세대 공무원 간 공정성에 관한 인식차이에 주목해야 할 특징은 MZ세대 공무원이 공정성에 민감하다는 것이다(김정인, 2023; 조유선·유란희, 2023). 특히 MZ세대 공무원은 분배 공정성을 중요하게 여기고 분배과정에서 자기의사가 반영되거나 합의에 따른 합리적인 보상을 요구한다고 한다(김정인, 2021). 이는 MZ세대가 어느 때보다 치열한 대학입시 경쟁으로 인해 공정한 평가에 매우 민감하게 반응하는 세대이기 때문이며(고태경 외, 2021), MZ세대는 성과를 공정하게 평가받길 원한다는 연구결과가 있다(이홍승·김준환, 2021). 또한 초등학교 교사들을 대상으로 조직공정성, 민감성을 조사한 연구에서도 MZ세대 교사들이 기성세대 교사들보다 저성과 교사가 불공정한 방식으로 승진하는 것에 대한 강한 반감을 드러냈다(정수영 외, 2021). 2020년 서울시의 공정성 인식조사에 의하면 MZ세대는 능력과 노력에 대한 공정한 평가에 의한 보상이라는 가치를 중요시한다고 나타났다(서울시, 2020).

MZ세대와 기성세대 간 문화적 차이에 관한 연구로 전종우(2020)는 Hofstede의 문화차원을 MZ세대와 기성세대에 각각 적용한 연구에서 불확실성 회피성향, 집단주의 성향, 개인주의 성향, 장기지향성에서 세대 간 문화적 차이가 존재한다고 하였다.

정보성·김성환(2020)은 경찰조직 구성원들의 집단문화, 위계문화, 발전

문화, 합리문화 등의 항목에 대해 세대차이를 보였다고 하였다. 주효진·장봉진(2019)은 산림청 본청에 근무하는 공무원 전체를 대상으로 경쟁가치모형을 기반으로 Cameron & Quinn(1999)이 개발한 조직문화 평가도구 자료로 세대(연령)간 조직문화에 대한 차이 및 동일한 세대(연령) 내에서 근속연수를 기준으로 한 집단 간의 조직문화인식에 관한 차이를 검증하여 유의한 결과를 도출하였다. 이외에 기성세대 공무원의 경우 MZ세대 공무원과 달리 집단주의적이고 장기지향적인 태도를 보이며, 자기주관성이나 개성이 약한 특징이 있다고 하였다(이준호·김성환, 2020).

기성세대 공무원과 구분하여 MZ세대 공무원에 대한 이해를 토대로 조직 내 현상을 심층적으로 살펴보기 위해 일과 삶의 균형, 직무만족, 팔로워십, 리더십 등의 주제와 연결하여 수행한 세대 관련 연구가 있다(김정인, 2021; 임성근·은재호, 2022). 공공조직 구성원들을 대상으로 한 이창길(2017)에서는 연령에 따라 민주성·합법성에 대한 인식이 다르게 나타났다.

이와 같이 MZ세대 공무원과 기성세대 공무원의 인식차이를 비교하는 연구는 공정성, 조직문화 등에 대하여 주로 이루어지고 있다. 이러한 MZ세대 공무원과 기성세대 공무원 간 인식차이가 존재한다는 다수의 연구결과를 토대로 전략적 인적자원관리, 공직가치, 공무원의 혁신행동에 관한 세대별 인식은 차이가 있을 것이라고 할 수 있다.

선행 연구결과 전략적 인적자원관리가 조직의 경쟁력과 성과에 어떠한 영향을 미치는지에 관한 인과관계만을 실증적으로 증명하였다는 한계를 가지고 있다. 다시 말해 전략적 인적자원관리 하위요인인 역량증진, 동기부여, 기회증진의 함수가 공직가치를 매개로 하여 공무원의 혁신행동 제고에 어떠한 영향을 미칠 수 있는지 경로를 분석한다면 공공부문 조직성과와 관련된 인적자원관리 매커니즘을 보다 명확하게 제시할 수 있을 것으로 기대된다. 하지만 전략적 인적자원관리가 조직의 경쟁력과 성과에 영향을 미치는 데 있어 어떠한 변수가 매개역할을 하는지에 관한 연구는 부족한 실정이다.

이와 같이 전략적 인적자원관리와 공무원의 혁신행동 간 관계에서 공직가치 매개효과에 관한 연구는 찾아보기 어려운 실정이다. 전략적 인적자원관리와 공무원의 혁신행동 간 관계에서 공직가치 매개효과에 관한 제한적

연구결과로 공직행태로서 공무원이 가지고 있는 ‘동기→태도→행동’에 따른 ‘공공봉사동기→직무만족·조직몰입→조직시민행동’(강지선·임효숙, 2020)과 ‘공공봉사동기→공직만족도→조직시민행동’(고대유·김강민, 2021)의 관계가 긍정적 영향관계가 있음을 검증하였다. 인적자원관리 시스템을 통해 조직의 공유가치를 강화할 수 있고, 이러한 공유가치는 궁극적으로 혁신의 토대가 되는 지식공유를 향상하는 중요한 역할을 하고 있음을 보여주었다(Pérez-Luño et al., 2019). 또한 전략적 인적자원관리는 직접 혁신행동에 영향을 주기도 하지만 혁신행동을 위해 요구되는 조직의 공유가치를 높이고 이러한 공유가치가 궁극적으로 성공적인 혁신행동을 가능하게 한다는 연구결과가 있다(왕소천, 2022).

반면, 보수 등 외재적 동기인 동기부여는 동기부여와 공무원의 혁신행동 간 관계에서 외재적 동기가 내재적 동기를 몰아내고 창의적인 결과물을 낮춘다고 설명하며, 조직구성원들의 초점을 업무내용이 아니라 업무결과로 전환시킴으로써 창의성에 부정적인 영향을 미친다고 하였다(Amabile, 1996; Deci & Ryan, 1999). 또한 동기부여와 공직가치 간 관계에 대한 선행 연구결과 전략적 인적자원관리 하위요인 중 동기부여의 보수 및 보상 등과 같은 외재적 동기는 공직가치의 하위차원에 따라 부(-)의 영향을 미친다는 연구결과도 있다(하미승·이병진, 2018; 왕태규, 2019). 이와 같이 외재적 동기부여는 공무원의 혁신행동, 공직가치에 부(-)의 영향을 미친다는 연구결과가 있다.

하지만, 사회적 교환이론(Blau, 1964), 자기결정성 이론(Deci & Ryan, 1985), 개인과 조직적합성 이론(Tom, 1971)과 변수 간 직접효과 선행 연구결과 전략적 인적자원관리 하위요인 중 동기부여와 공무원의 혁신행동(왕태규 외, 2018; 고옥 외, 2020; 원혜연, 2021), 공직가치(이선우·조경훈, 2016; 하미승·이병진, 2018; 임다희·조경훈, 2019)가 정(+)의 관계가 있다고 하였다. 또한 공직가치와 공무원의 혁신행동 간 정(+)의 관계(임재영 외, 2019; 고대유, 2021; 왕소천, 2022)가 있다는 연구가 다수이다. 이에 따라 관련이론(사회적 교환이론, 자기결정성 이론, 개인과 조직적합성 이론)과 선행 연구결과에 따라 전략적 인적자원관리와 공무원의 혁신

행동 간 관계에서 공직가치는 정(+)의 매개효과가 있을 것이라고 추론할 수 있다.

또한, 세대별 차이에 대한 조절효과의 선행연구들이 진행되어 왔는데 세대별 차이가 발생하는 것으로 입증되었다.

MZ세대 공무원이 공정성에 민감하다는 연구결과에 따라 공정성과 관련된 차이검증 연구는 분배적 공정성과 절차적 공정성이 공무원의 혁신행동에 미치는 영향에서 세대 간 차이의 조절효과를 확인하였고(배석환 외, 2021), 성과평가의 공정성 인식이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에서 MZ세대 공무원의 조절효과를 검증하였다(임혜빈·주혜린, 2022). 한국 사회의 밀레니얼 세대 공무원과 공정성에 관한 연구에서 밀레니얼 세대의 조절된 매개효과를 확인한 연구가 있다(경규웅·김민재, 2021).

조직문화와 관련된 차이검증 연구결과는 워라벨과 삶의 만족도 간 관계에서 세대 간 차이가 유의하며(이재완·강혜진, 2018), 조직문화가 조직시민행동에 미치는 영향에서 밀레니얼 세대와 기성세대 간 차이가 있음을 검증하였다(이준호·김성환, 2020). 조직커뮤니케이션이 공무원의 이직의도에 미치는 영향에서 세대 간 조절효과가 있다는 연구결과가 있으며(박형수 외, 2022), 조직구조 인식이 이직의도에 미치는 영향에서 장년층과 밀레니얼 세대가 차이가 있음을 검증하였다(박정민, 2021). 이외에 거래적 계약, 관계적 계약, 공공봉사동기가 직무열의에 미치는 영향에서 MZ세대와 기성세대의 유의한 차이를 검증하였다(정운길, 2021).

전략적 인적자원관리와 공무원의 혁신행동 간 관계에서 공직가치 매개효과에 관한 세대별 차이의 제한적 연구로 전략적 인적자원관리가 공직가치에 미치는 영향이 연령별로 차이가 있는 것으로 나타나 유의한 결과를 보였다(김상묵, 2017).

MZ세대 공무원 부(-)의 조절효과에 대한 제한적 연구로 역할명확성이 조직시민행동에 미치는 긍정적 영향력은 기성세대 공무원에 비해 MZ세대 공무원에서 약화되는 것을 확인하였다. 이는 직무수행 범위, 우선순위, 절차와 방법 등에 관한 명확성은 자율성, 창의성, 수평적 조직문화를 추구하는 MZ세대 공무원의 자기결정성을 감소시켜 조직시민행동이 줄어들 수 있다는 자기

결정성 이론의 주장을 지지하는 결과라고 하였다(김영미·문국경, 2023). 밀레니얼 세대가 기성세대에 비해 개인주의로 인해 조직몰입에 부정적인 영향을 준다는 것을 확인하였고(오상석, 2019), 소방조직을 대상으로 한 연구에서는 연령이 낮을수록 권위주의 문화가 조직시민행동에 보다 더 부정적인 조절효과를 나타낸다는 연구결과가 있다(김영곤·고대유, 2016).

MZ세대 공무원의 인식에 관한 선행 연구결과 공직가치가 점점 개인의 직업적 가치로 변모하고 있어 MZ세대 공무원을 대상으로 교육훈련 프로그램을 통해 공직가치 인식을 제고할 수 있는 방안이 필요하다고 하였다. MZ세대 공무원은 외재적 보상에 대한 부정적 인식과 개인가치와 개인성과에 관한 공정성을 더 중요하게 인식하는 경향이 있어 직무만족 및 조직몰입과 부(-)의 영향관계에 있어 이직과 이탈 등 현상으로 나타나고 있다고 하였다. MZ세대 공무원에게 공정성, 역량증진, 자율적인 권한과 책임부여, 의사결정 참여, 내재적 동기부여가 충족되면 혁신행동 등에 긍정적인 영향이 나타나는 반면, 업무자율성 및 의사결정 참여 부족, 수직적 조직문화는 혁신행동 등에 부정적인 영향을 미친다고 하였다.

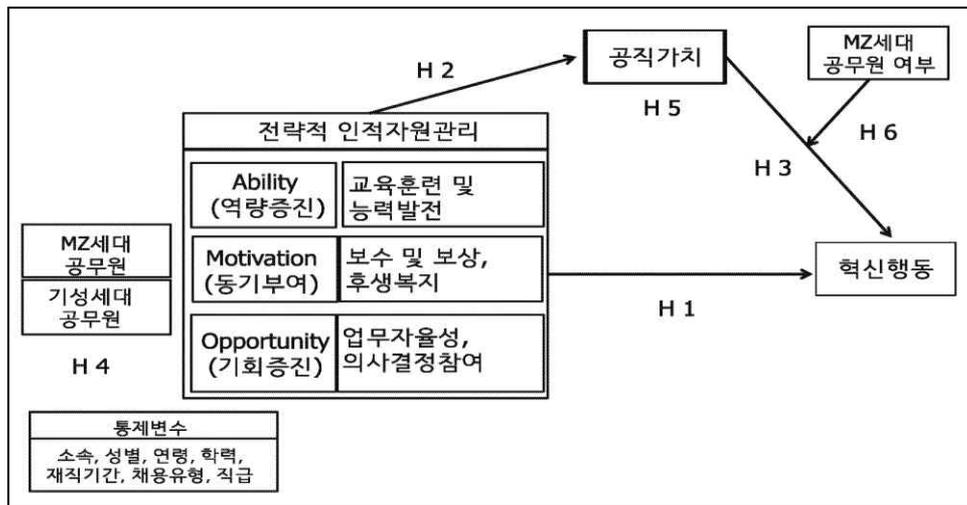
이와 같은 선행 연구결과와 공직행태로서 ‘동기→태도→행동’ 및 관련이론(사회적 교환이론, 자기결정성 이론, 개인과 조직적합성 이론)을 토대로 전략적 인적자원관리와 공무원의 혁신행동 간 관계에서 공직가치 매개효과는 MZ세대 공무원이 기성세대 공무원보다 긍정적 영향관계가 감소할 것이라고 추론할 수 있다.

Ⅲ. 연구설계 및 연구방법

3.1 연구모형

이 연구는 MZ세대 공무원을 중심으로 전략적 인적자원관리와 공직가치를 통하여 혁신행동을 이끌어내고 촉진하는 정책의 제시를 목적으로 한다. 이에 따라 계획된 행동이론(Ajzen, 1991)과 자기결정성 이론(Deci & Ryan, 1985)의 통합적 관점으로 구축된 공직행태로서 ‘동기→태도→행동’ 경로와 관련이론(사회적 교환이론, 자기결정성 이론, 개인과 조직적합성 이론)을 토대로 ‘전략적 인적자원관리→공직가치→혁신행동’의 변수 간 관계를 설정한다. 이러한 경로에 따라 전략적 인적자원관리와 공무원의 혁신행동 간 관계에서 공직가치 매개효과와 MZ세대 공무원 여부에 따른 조절된 매개효과를 분석하고자 한다.

이를 실증하기 위하여 전략적 인적자원관리의 분석 틀로써 AMO모형을 토대로 변수 간 관계를 검증하고자 연구모형을 [그림 2-1]과 같이 설정한다. 연구모형은 전략적 인적자원관리(역량증진, 동기부여, 기회증진), 공직가치, 혁신행동 간 관계를 구조화하고 있다.



[그림 2-1] 연구모형

3.2 연구가설

선행 연구결과와 연구모형을 토대로 이 연구에서 검증하고자 하는 연구가설은 다음과 같다.

첫째, 전략적 인적자원관리와 공무원의 혁신행동 간 관계에 관한 연구가설은 다음과 같다. 선행 연구결과 대체로 전략적 인적자원관리(역량증진, 동기부여, 기회증진)와 공무원의 혁신행동 간 관계는 정(+)의 관계를 나타내고 있다. 하지만 전략적인적자원 하위요인 중 동기부여의 보수 및 보상 등은 공무원의 혁신행동과 관계에서 연구에 따라 다른 결과가 나타났다.

먼저, 전략적 인적자원관리 하위요인 중 역량증진의 교육훈련 및 능력발전은 공무원의 혁신행동에 정(+)의 영향을 미치고(윤혜신 외, 2021), 동기부여의 보수 및 보상 등은 공무원의 혁신행동에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다(Bawuro et al., 2020; 김효선·조윤직, 2020; 원혜연, 2021). 기회증진의 업무자율성은 공무원의 혁신행동에 정(+)의 영향을 미친다는 연구결과가 있다(김국진·강지선, 2019; 진윤희·김성중, 2021). 업무계획 수립과 방식의 채택, 의사결정 과정에 있어 자율성을 부여해 줌으로써 도전정신을 장려하고 조직의 혁신분위기가 공무원의 혁신행동을 촉진한다는 연구결과도 있다(고대유, 2022).

다른 한편으로 전략적 인적자원관리 하위요인 중 동기부여의 보수 및 보상 등과 같은 외재적 동기는 내재적 동기와 상반되는 동기로 비 자율적 형태의 동기 중 가장 대표적인 형태이다. 이는 본인의 내재적인 요구에 따른 것이 아니라 관리자가 조직구성원들에게 어떠한 결과를 낳도록 행동을 유도하는 것을 의미한다. 이는 자신의 업무에 대한 대가나 보상을 얻게 됨에 따라, 조직구성원들의 행동을 유발하는 것으로 이는 수단적인 이유로 유발되는 것으로 내재적 동기와 구분된다(Ryan & Deci, 2000). 이와 같이 외재적 동기부여는 대안적 요인으로서 혁신행동을 촉진할 수 있으나(Bawuro et al., 2020), 내재적 동기수준이 저하되는 구축효과가 발생하므로 두 동기유형의 적절한 균형을 강조하는 연구도 있다(고세명, 2019). 외재적 동기가 내재적 동기를 몰아내고 창의적인 결과물을 낮춘다고 설명하며, 조직구성원들의 초점을 업무내용

이 아니라 업무결과로 전환시킴으로써 창의성에 부정적인 영향을 미친다고 설명하기도 한다(Amabile, 1996; Deci & Ryan, 1999).

이와 같이 선행 연구결과 전략적 인적자원관리와 공무원의 혁신행동 간 관계에서 전략적 인적자원관리 하위요인 중 역량증진의 교육훈련 및 능력발전과 기회증진의 업무자율성, 의사결정 참여는 태도, 행동을 변화시켜 공무원의 혁신행동을 촉발시킨다고 할 수 있다. 전략적 인적자원관리 하위요인 중 동기 부여의 보수 및 보상 등은 공무원의 태도, 행동을 변화시켜 혁신행동을 촉발하지만 내재적 동기수준을 저하시키는 구축효과가 발생하여 혁신행동에 부정적인 영향을 미칠 수도 있다는 것을 알 수 있다.

하지만 전략적 인적자원관리와 공무원의 혁신행동 간 근거이론으로 제시한 사회적 교환이론에 따르면 전략적 인적자원관리가 조직구성원들에게 조직지원 인식을 제공하고 이러한 조직지원 인식은 상호호혜성에 기반하여 혁신행동을 촉발시킨다는 선행 연구결과(김선왕, 2019; Appelbaum et al., 2000; 최유정, 2021; 왕소천, 2022)에 따라 전략적 인적자원관리와 공무원이 혁신행동 간 정(+의) 관계가 있을 것이라는 가설을 설정한다.

가설 1. 전략적 인적자원관리와 공무원의 혁신행동 간 정(+의) 관계가 있을 것이다.

가설 1-1. 역량증진과 공무원의 혁신행동 간 정(+의) 관계가 있을 것이다.

가설 1-2. 동기부여와 공무원의 혁신행동 간 정(+의) 관계가 있을 것이다.

가설 1-3. 기회증진과 공무원의 혁신행동 간 정(+의) 관계가 있을 것이다.

둘째, 전략적 인적자원관리와 공직가치 간 관계에 관한 연구가설은 다음과 같다. 선행 연구결과 대체로 전략적 인적자원관리(역량증진, 동기부여, 기회증진)와 공직가치 간 관계는 정(+의) 관계를 나타내고 있다. 하지만 전략적 인적자원 하위요인 중 동기부여의 보수 및 보상 등은 공직가치와 관계에서 연구에 따라 다른 결과가 나타났다. 전략적 인적자원관리 하위요인 중 역량증진의 교육훈련 및 능력발전과 공직가치 간 관계에 있어서 유의한 정(+의) 관계가 있는 것으로 나타났다(하미승·이병진, 2018; 정연우·박성민, 2019; 허희영,

2021). 전략적 인적자원관리 하위요인 중 동기부여는 공직가치에 정(+)¹의 영향을 미치며(임다희·조경훈, 2019), 동기부여와 관련된 내재적·외재적 동기가 공직가치에 정(+)¹의 영향을 미친다는 연구결과가 있다(이선우·조경훈, 2016). 중앙부처 공무원을 대상으로 한 연구에서 업무자율성은 공직가치에 긍정적인 영향을 미치며(하미승·이병진, 2018), 공무원이 업무자율성의 확보와 의사결정 과정 참여가 공직가치를 강화한다는 연구결과도 있다(원혜연, 2021).

반면, 전략적 인적자원관리 하위요인 중 동기부여의 보수 및 보상 등과 같은 외재적 동기는 공직가치의 하위차원에 따라 부(-)¹의 영향을 미치기도 하며(하미승·이병진, 2018; 왕태규, 2019). 공직가치에 영향을 미치는 중요한 요인이 아니라는 주장이 있다(허희영, 2021).

이와 같이 선행 연구결과 전략적 인적자원관리와 공직가치 간 관계에서 전략적 인적자원관리 하위요인 중 역량증진의 교육훈련 및 능력발전과 기회증진의 업무자율성, 의사결정 참여는 공직가치와 긍정적인 관계가 있을 것이다. 반면 전략적 인적자원관리 하위요인 중 동기부여의 보수 및 보상 등은 공무원의 공직가치 인식을 제고한다고 할 수 있지만 공직가치의 하위요소에 따라 부(-)¹의 관계를 가진다는 연구결과도 있다.

전략적 인적자원관리와 공직가치 간 근거이론으로 자기결정성 이론에 따르면 전략적 인적자원관리는 조직구성원들에게 자기결정성 이론에 따라 자율성, 역량성, 관계성 욕구를 충족시켜 소속감, 자긍심 등을 높여 공직가치 인식을 제고할 수 있다(Pfeffer, 1994; Perry & Vandenabeele, 2008; 권석균·오승희, 2019). 또한 전략적 인적자원관리는 업무자율성 확보를 통해 자기결정성을 고취시키고, 조직 의사결정과정에 참여함으로써 공직자로서 소속감과 자긍심을 높일 수 있으며, 공직가치를 강화하는 데에도 긍정적인 영향을 미친다는 선행 연구결과(원혜연, 2021)에 따라 전략적 인적자원관리와 공직가치 간 정(+)¹의 관계가 있을 것이라는 가설을 설정한다.

가설 2. 전략적 인적자원관리와 공직가치 간 정(+)¹의 관계가 있을 것이다.

가설 2-1. 역량증진과 공직가치 간 정(+)¹의 관계가 있을 것이다.

가설 2-2. 동기부여와 공직가치 간 정(+)¹의 관계가 있을 것이다.

가설 2-3. 기회증진과 공직가치 간 정(+)의 관계가 있을 것이다.

셋째, 공직가치와 공무원의 혁신행동 간 관계에 관한 연구가설은 다음과 같다. 선행 연구결과 혁신행동은 공무원의 자발성과 이타심에서 비롯될 수 있으며(임재영 외, 2019), 공무원에 대한 공직가치 내재화를 통해 혁신행동을 이끌어낸다고 한다(고대유, 2021). 공무원의 높은 공직가치 인식수준은 공무원의 혁신적인 행동과 연계되었을 때 대국민 행정서비스 품질이 강화되며(윤혜신, 2023), 정부정책의 효율적 수행을 가능하게 한다(우하린·문국경, 2019).

공직가치는 공익을 실현하기 위한 공무원의 행동지침으로서 공직가치를美德으로 여기고 실천하려는 공무원은 혁신행동이 강할 것이므로 이는 공직가치 하위개념인 공공봉사동기가 혁신행동을 촉진시킨다는 연구결과를 통해서도 지지된다(박순환·이병철, 2017; Miao et al, 2018; 임재영 외, 2019; 박현욱, 2020; 백선호 외, 2023).

이와 같이 선행 연구결과 공직가치와 공무원의 혁신행동 간 관계는 긍정적으로 나타났다(Miao et al, 2018; 임재영 외, 2019; 박현욱, 2020; 고대유, 2021; 백선호 외, 2023). 이와 관련하여 공직가치와 공무원의 혁신행동 간 근거이론으로 제시한 개인과 조직적합성 이론은 공직가치와 공무원의 혁신행동 간 관계에서 조직의 규범과 특성을 적극적으로 따를 수 있는 중요한 기제로서 작용하여(Chatman, 1991) 이를 통해 긍정적 믿음, 정서적 신뢰, 내재적 동기 등 바람직한 태도 및 행동들이 강화될 수 있다는 선행 연구결과(김민영 외, 2015)에 따라 공직가치와 공무원의 혁신행동 간 정(+)의 관계가 있을 것이라는 가설을 설정한다.

가설 3. 공직가치와 공무원의 혁신행동 간 정(+)의 관계가 있을 것이다.

넷째, 전략적 인적자원관리, 공직가치, 혁신행동에 대한 MZ세대 공무원과 기성세대 공무원 간 세대별 인식차이에 관한 연구가설은 다음과 같다. 선행연구 결과 전략적 인적자원관리, 공직가치, 공무원의 혁신행동에 관한 MZ세대

공무원과 기성세대 공무원 간 세대별 인식차이를 다룬 직접적인 연구는 찾아보기 어려운 실정이다. 하지만 제한적 연구로 MZ세대 공무원과 기성세대 공무원 간 공정성에 관한 인식차이를 검증한 연구가 있으며(서울시, 2020; 고태경 외, 2021; 김정인, 2021; 이홍승·김준환, 2021; 정수영 외, 2021; 조유선·유란희, 2023; 김정인, 2023), 또한 문화적 차이에 대한 인식차이를 검증한 연구도 있다(주효진·장봉진, 2019; 이준호·김성환, 2020; 전종우, 2020; 정보성·김성환, 2020; 박형수 외, 2022).

이외에 기성세대 공무원과 구분하여 MZ세대 공무원에 대한 일과 삶의 균형, 직무만족, 팔로워십, 리더십 등의 주제와 연결하여 수행한 세대 관련 연구가 있으며(김정인, 2021; 임성근·은재호, 2022), 연령에 따른 민주성·합법성에 대한 인식차이를 검증한 연구가 있다(이창길, 2017).

이와 같은 선행 연구결과 MZ세대 공무원과 기성세대 공무원의 인식차이를 비교하는 연구는 공정성, 조직문화 등에 대하여 주로 이루어지고 있으며, 모든 연구에서 MZ세대 공무원과 기성세대 공무원 간 인식차이는 존재한다.

이에 따라 전략적 인적자원관리, 공직가치, 공무원의 혁신행동에 대한 인식은 MZ세대 공무원과 기성세대 공무원 간 차이가 있을 것이라는 가설을 설정한다.

가설 4. 전략적 인적자원관리, 공직가치, 혁신행동 인식은 MZ세대 공무원과 기성세대 공무원 간 차이가 있을 것이다.

다섯째, 전략적 인적자원관리와 공무원의 혁신행동 간 관계에서 공직가치 매개효과에 관한 연구가설은 다음과 같다. 전략적 인적자원관리와 공무원의 혁신행동 간 관계에서 공직가치의 매개효과에 관한 직접적인 연구는 찾아보기 어려운 실정이다.

하지만, 전략적 인적자원관리와 공무원의 혁신행동 간 관계에서 공직가치 매개효과에 관한 제한적 선행 연구결과 공직행태로서 공무원이 가지고 있는 ‘동기→태도→행동’에 따른 ‘공공봉사동기→직무만족·조직몰입, 공직만족도→조직시민행동’경로가 긍정적인 영향관계를 가진다는 연구결과가 있다(강지선·임

효숙, 2020; 고대유·김강민, 2021). 인적자원관리 시스템은 조직의 공유가치를 강화할 수 있고 공유가치는 혁신의 토대가 되는 지식공유를 향상시키며 (Pérez-Luño et al., 2019), 전략적 인적자원관리는 공유가치를 높이고 이러한 공유가치가 혁신행동을 가능하게 한다는 연구결과도 있다(왕소천, 2022).

반면, 동기부여와 공무원의 혁신행동, 공직가치 간 관계에서 보수 등 외재적 동기인 동기부여는 외재적 동기가 내재적 동기를 몰아내고 창의적인 결과물을 낮추고, 창의성에 부정적인 영향을 미치며(Amabile, 1996; Deci & Ryan, 1999), 공직가치의 하위차원에 따라 부(-)의 영향을 미친다는 연구결과가 있다(하미승·이병진, 2018; 왕태규, 2019). 이와 같이 외재적 동기부여는 공무원의 혁신행동, 공직가치에 부(-)의 영향을 미친다는 연구결과가 있다.

하지만, 관련이론(사회적 교환이론, 자기결정성 이론, 개인과 조직적합성 이론)과 변수 간 직접효과에 관한 선행 연구결과 전략적 인적자원관리 하위요인 중 동기부여와 공무원의 혁신행동, 공직가치가 정(+)의 관계가 있다고 하였다(이선우·조경훈, 2016; 왕태규 외, 2018; 하미승·이병진, 2018; 임다희·조경훈, 2019; 고옥 외, 2020; 원혜연, 2021). 공직가치와 공무원의 혁신행동 간 정(+)의 관계가 있다는 연구가 다수이다(임재영 외, 2019; 고대유, 2021; 왕소천, 2022).

이에 따라 관련이론과 선행 연구결과에 따라 전략적 인적자원관리와 공무원의 혁신행동 간 관계에서 공직가치는 정(+)의 매개효과가 있을 것이라고 추론할 수 있다.

이와 같은 선행 연구결과와 근거이론을 토대로 한 추론결과를 바탕으로 전략적 인적자원관리와 공무원의 혁신행동 간 관계에서 공직가치는 정(+)의 매개효과가 있을 것이라는 가설을 설정한다.

가설 5. 전략적 인적자원관리와 공무원의 혁신행동 간 관계에서 공직가치는 정(+)의 매개효과가 있을 것이다.

가설 5-1. 역량증진과 공무원의 혁신행동 간 관계에서 공직가치는 정(+)의 매개효과가 있을 것이다.

가설 5-2. 동기부여와 공무원의 혁신행동 간 관계에서 공직가치는 정(+)의 매개효과가 있을 것이다.

가설 5-3. 기회증진과 공무원의 혁신행동 간 관계에서 공직가치는 정(+)의 매개효과가 있을 것이다.

여섯째, 전략적 인적자원관리와 공무원의 혁신행동 간 관계에서 공직가치 매개효과에 대한 MZ세대 공무원과 기성세대 공무원 간 차이 연구가설은 다음과 같다. 세대별 차이의 조절효과에 관한 선행연구는 공정성 관련 분배적 공정성·절차적 공정성과 혁신행동(배석환 외, 2021), 성과평가의 공정성 인식과 직무만족·조직몰입(임혜반·주혜린, 2022), 밀레니얼 세대 공무원과 공정성(경규웅·김민재, 2021), 조직문화 관련 워라밸과 삶의 만족(이재완·강혜진, 2018), 조직문화와 조직시민행동(이준호·김성환, 2020), 조직커뮤니케이션과 공무원의 이직의도(박형수 외, 2021), 조직구조 인식과 이직의도(박정민, 2021), 이외에 공공봉사동기 등과 직무열의(정윤길, 2021)가 있다.

MZ세대 공무원 부(-)의 조절효과에 대한 제한적 연구로 역할명확성→조직시민행동(김영미·문국경, 2023). 세대별 차이→조직몰입(오상석, 2019), 권위주의 문화→조직시민행동(김영곤·고대유, 2016)에 대한 연구가 있다.

MZ세대 공무원의 인식에 관한 선행 연구결과 MZ세대 공무원은 공직에 대한 가치가 점점 개인의 직업적 가치로 변모하여 공직가치 인식수준이 낮다는 특징이 있다. 개인의 가치와 사회적 공정성에 대해 매우 민감한 반응을 보이기 때문에 개인의 가치와 성과에 대한 공정성을 더 중요하게 인식하여 직무만족과 조직몰입에 부정적 영향을 주며, 업무자율성 및 의사결정 참여 부족, 수직적 조직문화는 MZ세대 공무원의 혁신행동 등에 부정적인 영향을 미친다고 하였다.

이에 따라 전략적 인적자원관리와 공무원의 혁신행동 간 관계에서 공직가치 매개효과는 MZ세대 공무원이 기성세대 공무원보다 긍정적 영향관계가 감소할 것이라고 추론할 수 있다.

이와 같은 선행 연구결과와 공직행태로서 ‘동기→태도→행동’ 및 관련이론(사회적 교환이론, 자기결정성 이론, 개인과 조직적합성 이론)에 의한 추론결

과에 따라 전략적 인적자원관리와 공무원의 혁신행동을 매개하는 공직가치는 기성세대 공무원에 비해 MZ세대 공무원에서 부(-)의 조절된 매개효과를 가질 것이라는 가설을 설정한다.

가설 6. 전략적 인적자원관리와 공무원의 혁신행동을 매개하는 공직가치는 MZ세대 공무원(기성세대 공무원에 비해)에서 부(-)의 조절된 매개효과를 가질 것이다.

가설 6-1. 역량증진과 공무원의 혁신행동을 매개하는 공직가치는 MZ세대 공무원(기성세대 공무원에 비해)에서 부(-)의 조절된 매개효과를 가질 것이다.

가설 6-2. 동기부여와 공무원의 혁신행동을 매개하는 공직가치는 MZ세대 공무원(기성세대 공무원에 비해)에서 부(-)의 조절된 매개효과를 가질 것이다.

가설 6-3. 기회증진과 공무원의 혁신행동을 매개하는 공직가치는 MZ세대 공무원(기성세대 공무원에 비해)에서 부(-)의 조절된 매개효과를 가질 것이다.

각 주요변수별로 설정한 가설을 정리하면 [표 4-2]와 같다.

[표 4-2] 주요변수별 가설 정리

변수 간 관계	가설 내용
독립변수→ 종속변수	가설 1. 전략적 인적자원관리와 공무원의 혁신행동 간 정(+)의 관계가 있을 것이다.
	가설 1-1. 역량증진과 공무원의 혁신행동 간 정(+)의 관계가 있을 것이다.
	가설 1-2. 동기부여와 공무원의 혁신행동 간 정(+)의 관계가 있을 것이다.
	가설 1-3. 기회증진과 공무원의 혁신행동 간 정(+)의 관계가 있을 것이다.
독립변수→ 매개변수	가설 2. 전략적 인적자원관리와 공직가치 간 정(+)의 관계가 있을 것이다.
	가설 2-1. 역량증진과 공직가치 간 정(+)의 관계가 있을 것이다.
	가설 2-2. 동기부여와 공직가치 간 정(+)의 관계가 있을 것이다.
	가설 2-3. 기회증진과 공직가치 간 정(+)의 관계가 있을 것이다.

매개변수→ 종속변수	가설 3. 공직가치와 공무원의 혁신행동 간 정(+)의 관계가 있을 것이다.
변수 간 세대별 인식차이	가설 4. 전략적 인적자원관리, 공직가치, 혁신행동 인식은 MZ세대 공무원과 기성세대 공무원 간 차이가 있을 것이다.
독립변수→ 매개변수→ 종속변수	가설 5. 전략적 인적자원관리와 공무원의 혁신행동 간 관계에서 공직가치는 정(+)의 매개효과가 있을 것이다.
	가설 5-1. 역량증진과 공무원의 혁신행동 간 관계에서 공직가치는 정(+)의 매개효과가 있을 것이다.
	가설 5-2. 동기부여와 공무원의 혁신행동 간 관계에서 공직가치는 정(+)의 매개효과가 있을 것이다.
	가설 5-3. 기회증진과 공무원의 혁신행동 간 관계에서 공직가치는 정(+)의 매개효과가 있을 것이다.
독립변수→ 매개변수→ 종속변수 관계에서 세대별 차이	가설 6. 전략적 인적자원관리와 공무원의 혁신행동을 매개하는 공직가치는 MZ세대 공무원(기성세대 공무원에 비해)에서 부(-)의 조절된 매개 효과를 가질 것이다.
	가설 6-1. 역량증진과 공무원의 혁신행동을 매개하는 공직가치는 MZ세대 공무원(기성세대 공무원에 비해)에서 부(-)의 조절된 매개효과를 가질 것이다.
	가설 6-2. 동기부여와 공무원의 혁신행동을 매개하는 공직가치는 MZ세대 공무원(기성세대 공무원에 비해)에서 부(-)의 조절된 매개효과를 가질 것이다.
	가설 6-3. 기회증진과 공무원의 혁신행동을 매개하는 공직가치는 MZ세대 공무원(기성세대 공무원에 비해)에서 부(-)의 조절된 매개효과를 가질 것이다.

3.3 연구대상·방법 및 변수측정·조작적정의

3.3.1 연구대상 및 방법

이 연구의 대상은 중앙행정기관 및 광역자치단체, 기초자치단체 일반직 공무원으로 2022년 『공직생활실태조사』 자료를 활용하여 분석하였다. 『공직생활 실태조사』는 공무원에 관한 효과적인 인적관리 방안을 모색하기 위한 목적으로

로 『공직생활에 대한 인식조사』로 2012년부터 시작해 『공직생활실태조사』로 2017년에 명칭을 변경하여 2023년 현재 국가승인통계 공표용 데이터베이스를 구축해 오고 있다(한국행정연구원, 2023)²⁾.

조사대상으로서 모집단은 중앙행정기관, 광역자치단체 및 기초자치단체 일반직 공무원(1~9급)을 대상으로 하며, 행정안전부의 『중앙행정기관 정원 현황』과 『지방자치단체 공무원 인사통계(2021년)』를 기준으로 표본추출하였다. 조사에 참여한 응답자는 47개 중앙부처 공무원 724명과 17개 광역자치단체 공무원 1,558명, 226개 기초자치단체 공무원 3,887명을 모두 합하여 총 6,170명으로서 조사방법은 조사대상의 확률표본을 수집한 후 수집된 전자우편으로 조사 참여토록 하였다. URL을 첨부하여 조사대상 공무원에게 개별발송하고, 전자우편 수신확인 및 조사참여 독려를 위한 전화연결을 실시하여 모니터링을 통한 조사참여에 대한 현황을 파악하였다. 조사관련 문의사항에 대하여 실시간 대응하였으며, 전자우편을 통한 조사가 어려운 경우 QR코드를 통한 모바일 조사를 수행하였다.

조사기간은 2022년 11월 21일부터 2023년 1월 18일까지 약 두 달간 진행되었다. 조사에 필요한 자료수집은 표본추출 후 현재 공무원 구성비율과 유사하도록 하였다. 표본추출방식은 중앙행정기관(47개)의 경우 기관별·직급별·성별 제곱근 비례할당 방식을 사용하였으며, 광역자치단체(17개)의 경우는 기관별 비례할당, 직급별·성별 제곱근 비례할당 방식을 활용하였다. 기초자치단체(226개)는 기초자치단체들의 유형화 기준을 이용하여 층화 후 층내에서 확률비례계통추출방법을 통해 기관 내 과/팀과 조사표본을 추출하였다(한국행정연구원, 2023).

각 중앙행정기관(층) 및 광역자치단체(층)에 각 표본 과/팀을 무작위로 정렬 후 배분된 표본 과/팀 수만큼을 확률비례계통추출법에 의해 추출하였다. 1차 추출단위인 기초자치단체는 12개 유형내 확률비례계통추출 방

2) 공직사회 전반에서 혁신을 요구하는 현 상황에서 조직의 인적자원관리에 대한 중요성이 더욱 강조되고 있으며, 효과적인 인사관리정책의 수립과 집행에 필요한 한층 체계적인 정보의 수집이 필수적인 시기임에 따라 『공직생활실태조사』는 공무원 인적자원관리에 대한 주요현황 및 공무원의 다양한 차원에 대한 인식을 조사하여 공무원이 공직을 수행하면서 경험하고 느끼게 되는 인식변화를 체계적으로 파악할 수 있는 자료를 축적하고자 1년 주기로 진행하고 있다. 2022년 『공직생활실태조사』는 공무원이 공무를 수행하면서 경험하게 되는 인식변화를 주기적인 모니터링을 통해 향후 정부의 전략적 인사정책 설계에 기초자료로 활용하고자 하였다.

법을 적용하였고, 2차 추출단위인 표본 과/팀은 추출된 기초자치단체 내에서 표본 과/팀의 인원수에 따라 정렬 후 확률비례계통추출방법을 적용하였다. 또한 추출된 각 표본 과/팀에서는 직급순에 따라 정렬 후 계통추출하고, 중앙행정기관과 기초자치단체의 경우는 5명의 공무원을 광역자치단체의 경우는 10명의 공무원을 직급 순에 따라 정렬 후 계통 추출하였다.

조사내용은 업무환경, 인사제도(임용 및 보직관리, 보상제도, 능력발전 및 역량개발 지원), 조직관리, 조직구성원들의 동기, 태도 및 행동 등에 대한 주관적 인식이다(한국행정연구원, 2023).

이 연구에서 사용된 측정문항은 선행연구에서 검증된 독립변수인 전략적 인적자원관리 16문항(역량증진 3문항, 동기부여 6문항, 기회증진 7문항), 매개변수인 공직가치 8문항, 종속변수인 혁신행동 4문항으로 총 28 문항이며 리커트식 5점 척도를 적용하였다.

공무원의 혁신행동을 이끌어내고 촉진하는 방안을 도출하고, 전략적 인적자원관리, 공직가치, 혁신행동에 대한 MZ세대 공무원과 기성세대 공무원에 대한 인식의 차이점을 검증하고자 하였다. 아울러 전략적 인적자원관리와 공무원의 혁신행동 간 관계에서 공직가치의 매개효과를 MZ세대 공무원과 기성세대 공무원을 비교 연구하여 MZ세대 공무원에 대한 전략적 인적자원관리, 공직가치, 혁신행동 간 관계를 검증하기 위한 연구방법은 다음과 같다.

첫째, 선행연구 고찰을 위하여 문헌과 논문자료 및 각종 미디어 등의 자료를 활용하였다.

둘째, 이 연구에서는 가설검증 등을 위하여 한국행정연구원에서 실시한 2022년 『공직생활실태조사』 공공데이터를 토대로 하였다.

셋째, 주요 분석방법은 빈도분석, 기술통계 분석, 주요변수에 대한 인식 수준의 집단별 차이검증을 위한 독립표본 t-검정, 일원배치 분산분석을 실시하였다. 변수의 타당도와 신뢰도를 측정하기 위해 요인분석과 크론바흐알파계수를 이용한 신뢰도 분석을 하였고, 주요변수별 상관관계를 분석하기 위하여 상관관계분석을 실시하였다.

넷째, 전략적 인적자원관리, 공직가치, 혁신행동 간 관계에 대한 가설검

증을 위하여 Baron & Kenny(1986)의 위계적 회귀분석을 실시하였고, MZ세대 공무원의 특성 파악을 위하여 MZ세대 공무원과 기성세대 공무원을 독립표본 t-검정으로 비교 분석하였다.

다섯째, 전략적 인적자원관리와 혁신행동 간 관계에서 공직가치 매개효과를 검증하기 위하여 Baron & Kenny(1986)의 위계적 회귀분석 후 Sobel 테스트(Sobel, 1982)를 추가 실시하였다. 이어서 전략적 인적자원관리와 공무원의 혁신행동 간 관계에서 공직가치 매개효과에 대한 MZ세대 공무원과 기성세대 공무원 간 차이점을 도출하기 위하여 조절된 매개효과 검증은 Muller, Judd & Yzerbyt(2005)가 제시한 위계적 회귀분석 절차에 따라 진행하였다.

여섯째, 투입한 조절변수인 ‘세대’는 등간척도 이상의 연속변수가 아니기 때문에 더미변수로 코딩하였다. 구체적으로 40대 이상의 공무원 집단을 기성세대 공무원로 하여 “0”으로 측정하였으며, 30대 이하를 MZ세대 공무원으로 구분하여 “1”로 측정하였다. 또한 분석에 앞서 각 변인의 원점수에서 평균값을 뺀 평균중심화 처리함으로써 변수 간 존재할 수 있는 다중공선성 문제를 완화하였다.

일곱째, 공공데이터의 각 문항을 점수화하여 통계처리 하였고, 통계분석 처리는 SPSS 20.0 통계프로그램을 활용하였으며, SPSS Process Macro v 4.2(Hayes, 2022)로 부트스트래핑 분석을 이용하여 조절된 매개효과를 분석하였다

3.3.2 변수측정 및 조작적정의

3.3.2.1 변수측정

이 연구에서 독립변수인 전략적 인적자원관리는 역량증진(교육훈련 및 능력발전), 동기부여(보수 및 보상, 후생복지), 기회증진(업무자율성, 의사결정 참여)이고, 매개변수는 공직가치이며 종속변수는 혁신행동으로 이에 대한 전체적인 측정현황을 정리하면 [표 4-3]과 같다.

[표 4-3] 독립변수, 매개변수 및 종속변수 측정현황

변수		변수 측정 내용	문항 수	척도	
합계			28		
독립변수	전략적 인적자원 관리	역량 증진	조직구성원들이 가진 역량을 강화하기 위해 조직에서 제공하는 인적자원관리 정책 중 교육훈련 및 능력 발전	3	5
		동기 부여	조직구성원들에 대해 조직에서 제공하는 보수 및 보상, 복리후생 등과 같은 보상	6	5
		기회 증진	주로 업무 및 조직에 대한 권한과 참여로써 업무자율성 및 의사결정 참여	7	5
매개변수	공직가치	공직가치를 추구하는 과정에 있어서 공무원이 추구해야할 신념 또는 반드시 준수해야 하는 행동의 기준	8	5	
종속변수	혁신행동	업무수행과정에서 조직구성원들의 아이디어의 유발과 실행을 포함한 개인의 다양하고 구체적인 행동	4	5	

출처: 한국행정연구원(2023)

3.3.2.2 전략적 인적자원관리에 대한 조작적정의

이 연구에서 독립변수인 전략적 인적자원관리는 하위요인인 역량증진(교육훈련 및 능력발전) 3개 문항, 동기부여(보수 및 보상, 후생복지) 6개 문항, 기회증진(업무자율성, 의사결정 참여) 7개 문항을 통해 측정하였다.

1) 역량증진

AMO모델에서의 역량증진은 주로 조직구성원들이 가진 역량을 강화하기 위해 조직에서 제공하는 인적자원관리 정책을 가리키는데(Jiang et al., 2012) 가장 대표적인 것으로 교육훈련 및 능력발전을 꼽을 수 있다. 이 연구에서 역량증진 요인에 대한 측정은 측정자료의 교육훈련 및 능력발전에 관한 3개 문항으로 측정하였다(박수황 외, 2020; 홍혜승·류은영, 2020). 해당 문항은 공무원의 자기계발 노력 수준 외에 교육훈련 기회 및 교육훈련의 업무수행 도움 정도를 묻는 문항으로 구성되었다.

2) 동기부여

AMO모델은 조직구성원들에 대해 조직에서 제공하는 보수 및 보상, 복리후생 등과 같은 보상을 주요 동기부여 요인으로 고려한다(Kaufman, 2015). 이와 같은 제도에 대한 만족도나 적절성에 대한 인식을 통해서도 동기부여가 가능한 것으로 본다(왕태규 외, 2018). 공정성 이론의 관점에서도 공정한 보상 등은 동기부여 요인으로 고려되는바, 이 연구에서 동기부여 요인의 측정은 보수 및 보상, 후생복지를 묻는 문항으로 측정하였다. 보수 및 보상의 공정성 등을 묻는 4개 문항으로 측정하였으며(배석환 외, 2021), 후생복지의 경우 적정성 등을 묻는 2개 문항으로 측정하였다(서은혜 외, 2018).

3) 기회증진

AMO모델에서 기회증진은 주로 업무 및 조직에 대한 권한 및 참여와 관련되는데(Lepak et al, 2006), 공공조직에서는 업무자율성, 의사결정 참여로 볼 수 있다. 따라서 이 연구에서는 기회증진 요인을 측정자료의 업무자율성 관련 3개 문항과 의사결정 참여 관련 4개 문항으로 측정하였다(원혜연, 2021). 업무자율성에 대한 문항은 본인의 업무수행 방식 및 절차에 대한 선택권, 속도 및 마감시간의 조절권, 평가지표 및 기준의 참여 가능 여부를 묻는 문항으로 구성되어 있다. 의사결정 참여 관련문항은 기관의 의사결정 공정성 외 의사결정에 있어 조직구성원들의 의견 고려수준, 의사결정에 대한 설명과 정보의 요구 가능정도, 이의제기 가능정도를 묻는 문항으로 구성되어 있다. 이와 같이 독립변수의 조작적정의 내용을 정리하면 [표 4-4]와 같다.

[표 4-4] 독립변수의 조작적정의

변 수			측정 문항
독립 변수	전략적 인적 자원 관리	역량 증진 (Jiang et al., 2012)	교육훈련 및 능력발전
			1) 나는 업무수행 능력을 향상시키기 위해 역량개발 활동을 꾸준히 하고 있다. 2) 나는 업무수행에 필요한 교육훈련/능력발전 기회를 충분히 가질 수 있다. 3) 최근에 이수한 교육훈련/능력발전 활동은 나의 직무 수행에 도움이 되었다.

독립 변수	전략적 인적 자원 관리	동기 부여 (Kaufman, 2015)	보수 및 보상	1) 내가 받는 보수는 내 업무성과에 비추어 적정하다. 2) 내가 받는 보수는 유사 업무를 수행하는 민간기업체 직원과 비교할 때 적절한 수준이다. 3) 나는 담당업무의 난이도를 감안할 때 공정한 보상을 받고 있다. 4) 나는 담당업무의 책임성 정도를 고려할 때 공정한 보상을 받고 있다.
			후생복지	1) 맞춤형 복지제도 혜택은 실제 필요한 항목들로 구성 되어 있다. 2) 공무원 후생복지제도는 전반적으로 만족할 만한 수준이다.
	기회 증진 (Lepak et al., 2006)	업무자율성	1) 나는 업무수행 방식/절차에 대한 선택권을 가지고 있다. 2) 나는 업무수행 속도/마감시간을 조절할 수 있다. 3) 나는 업무수행 평가지표/기준 마련에 참여할 수 있다.	
		의사결정 참여	1) 우리 기관에서는 공정한 방식을 통해 의사결정이 이루어진다. 2) 우리 기관은 어떠한 의사결정을 하는데 있어 직원들의 의견을 최대한 고려한다. 3) 직원들은 우리 기관에서 이루어지는 의사결정에 대해 설명이나 추가적인 정보를 요구할 수 있다. 4) 우리 기관에서 이루어지는 의사결정에 대해 직원들이 이의를 제기할 수 있다.	

출처: 한국행정연구원(2023, pp. 2-9)

3.3.2.3 공직가치에 대한 조작적정의

이 연구에서 매개변수인 공직가치는 공직가치 수준을 묻는 8개 문항을 통해 측정하였다.

Kernaghan(2003)은 공직가치 하위차원을 4개 분야(민주적/윤리적/인본주의적/직업적 가치)로 구분하였다. 많은 이론적 논의에서 공직가치는 다차원으로 구분되고 각 차원에는 다양한 가치들을 포괄할 수 있음을 제시하였으나, 이 연구에서는 공직가치의 측정에 있어 하위차원을 구분하지 않고 단일한 차원으로 측정하였다. 왜냐하면 이 연구는 AMO모델이 제시하는 전략적 인적

자원관리가 공직가치에 영향을 미칠 수 있는지 살펴봄으로써 기존에 고려되지 못한 이론들의 결합 가능성을 탐색하고자 하는 것이 주요목적이기 때문에 단일개념으로 측정하여 검증하는 것이 적절한 것으로 판단하였다. 이론적 측면에서도 Kernaghan(2003)은 공직가치의 하위차원들이 상호 독립적이기보다 통합된 개념으로 볼 수 있음을 주장하였으며, 또한 공직가치의 집합을 식별하는 것의 어려움을 지적한 바 있다. 이는 공직가치가 포함하는 다양한 가치들이 상호일치하거나 보완적일수도, 경쟁적일수도 있는 배열로 이루어졌기 때문이다(박천오·박시진, 2018).

이와 같이 매개변수의 조작적정의 내용을 정리하면 [표 4-5]와 같다.

[표 4-5] 매개변수의 조작적정의

변 수	측정 문항(Kernaghan, 2003)
매개 변수	공직 가치
	1) 나는 시민들의 다양한 의견을 이해하고, 갈등을 해결하기 위해 적극적으로 노력한다. 2) 나는 업무의 결과가 도출된 근거를 이해관계자들에게 설득하고 설명한다. 3) 나는 언제나 개인적 가치보다 공직의무를 중시하며 업무를 수행한다. 4) 나는 어떠한 경우여라도 공무원 윤리와 규범을 준수한다. 5) 나는 민원인이나 동료들의 의견을 항상 존중한다. 6) 나는 사회적 약자의 권리를 고려하고 보호하려고 노력한다. 7) 나는 항상 업무수행 원칙에 따라 업무를 수행한다. 8) 나는 조직과 정책의 목표가 달성되는 것이 가장 중요하다고 생각한다.

출처: 한국행정연구원(2023, p.13)

3.3.2.4 혁신행동에 대한 조작적정의

이 연구의 종속변수인 혁신행동은 직무수행과정에서 조직구성원들의 아이디어 유발과 실행을 포함한 개인의 다양하고 구체적인 행동을 의미하며, 그러한 아이디어의 창출뿐만 아니라 개발, 실행까지 포함하는 포괄적 개념으로 정의한다(Scott & Bruce, 1994). 이 연구에서는 혁신행동을 측정하기 위해 Scott & Bruce(1994)가 개발한 측정문항 중에서 이 연구목적과 가장 적합하다고 판단되는 것으로서 새롭고 독창적인 업무수행방식의 창안/적용, 업무수

행 중 문제해결을 위한 새로운 아이디어의 개발, 규정준수보다 문제해결 우선, 업무상 불합리한 요소를 개선하기 위한 노력과 같은 4개의 측정문항을 사용하였다(박현욱 2020; 고대유, 2021; 박예종·윤창근, 2022; 백선호 외, 2023). 이와 같이 종속변수의 조작적정의 내용을 정리하면 [표 4-6]과 같다.

[표 4-6] 종속변수의 조작적정의

변 수		측정 문항(Scott & Bruce, 1994)
종속 변수	혁신 행동	1) 나는 새롭고 독창적인 업무수행 방식을 창안/적용하도록 노력한다. 2) 나는 업무수행 중 발생하는 문제해결을 위해 새로운 아이디어를 개발한다. 3) 나는 공공의 이익을 위해 관련 규정을 적극적으로 해석하고 적용한다. 4) 나는 업무상 불합리한 요소를 개선하기 위해 적극적으로 노력한다.

출처: 한국행정연구원(2023, p.12)

IV. 연구결과 및 논의

4.1 인구통계학적 특성

이 연구에서 활용한 2022년 『공직생활실태조사』 결과를 토대로 응답자의 기관유형, 성별, 연령, 학력, 재직기간, 채용유형, 직급에 대한 각 유형별 통계결과가 어떻게 구성되어 있는지 확인하였다. 이 연구대상자의 인구통계학적 특성은 [표 4-7]과 같다.

[표 4-7] 연구대상자의 인구통계학적 특성

(n=6,170)

구 분		명	%
기관유형	중앙행정기관	724	11.7
	광역자치단체	1,558	25.3
	기초자치단체	3,888	63.0
성별	남자	3,436	55.7
	여자	2,734	44.3
연령	20대	788	12.8
	30대	2,211	35.8
	40대	1,852	30.0
	50대 이상	1,319	21.4
학력	고졸이하	385	6.2
	전문대학 졸업	405	6.6
	대학(4년제) 졸업	4,777	77.4
	대학원 석사 졸업	532	8.6
	대학원 박사 졸업	71	1.1

재직기간	5년 이하	2,143	34.7
	6-10년	1,207	19.6
	11-15년	682	11.1
	16-20년	861	14.0
	21-25년	253	4.1
	26년 이상	1,024	16.6
채용유형	공개경쟁채용	5,451	88.4
	경력경쟁채용	686	11.1
	기타	33	0.5
직급	1-4급	155	2.5
	5급	626	10.1
	6-7급	3,320	53.8
	8-9급	2,069	33.5

주: 사례 수는 중앙행정기관, 광역자치단체, 기초자치단체 모집단을 고려한 최중가중치를 통하여 보정된 표준화 가중치 적용 결과(weighted analysis)이고, 백분율은 소수점 두 번째 자리에서 반올림되었으므로 총계가 일치하지 않는 경우가 있음.

기관유형은 소속이 어디냐에 따라 중앙행정기관, 광역자치단체, 기초자치단체로 분류해서 세 개 집단으로 측정하였다. 성별은 남성과 여성으로 두 개 집단으로 분류하였다. 연령대의 경우는 2022년 현재 나이를 만 나이로 분류하되 10년 단위로 20대, 30대, 40대, 50대 이상으로 네 개 집단으로 분류하여 구분하였다. 학력은 현재의 학력으로 측정하였으며, 고졸 이하, 전문대학 졸업, 대학(4년제) 졸업, 대학원 석사 졸업, 대학원 박사 졸업으로 구분하여 다섯 개 집단으로 분류하였다. 재직기간은 설문조사가 실시된 2022년도에서 입직년도를 뺀 기간으로 5년 단위로 묶어서 5년 이하, 6년~10년, 11년~15

년, 16년~20년, 21년~25년, 26년 이상으로 분류하였다. 채용유형은 공개경쟁채용, 경력경쟁채용, 기타로 구분하여 세 개 집단으로 분류하였다. 직급은 현재의 직급을 의미하고 1급에서 9급까지를 1~4급, 5급, 6~7급, 8~9급으로 네 개 집단으로 분류하였다.

구체적으로 표본을 통해 살펴보면 ① 기관유형별 분포는 중앙행정기관 공무원이 724명으로 전체의 11.7%이고, 광역자치단체 공무원은 1,558명으로 전체의 25.3%를 차지하며, 기초자치단체 공무원은 3,888명으로 전체의 63.0%로 나타났다. ② 성별 분포는 총 분석대상자 6,170명 중 남성이 3,436명(55.7%), 여성이 2,734명(44.3%)으로 남성의 비중이 더 높았다. ③ 연령대별 분포에서는 20대가 788명(12.8%), 30대가 2,211명(35.8%), 40대가 1,852명(30.0%), 50대 이상이 1,319명(21.4%)으로 30대와 40대가 가장 많은 비율을 차지하는 것으로 나타났다. ④ 학력의 경우는 고졸 이하가 385명(6.2%)이고, 전문대학 졸업이 405명(6.6%), 대학(4년제) 졸업이 4,777명(77.4%), 대학원 석사졸업이 532명(8.6%), 대학원 박사졸업이 71명(1.1%)로 대학(4년제) 졸업 인원비율이 타 인원에 비해 매우 높게 나타났다. ⑤ 재직기간의 경우 5년 이하 근무자가 2,143명(34.7%)로 가장 많았으며, 6년~10년 근무자가 1,207명(19.6%), 11년~15년 근무자가 682명(11.1%), 16년~20년 근무자가 861명(14.0%), 21년~25년 근무자가 253명(4.1%), 26년 이상 근무자가 1,024명(16.6%)로 나타났다. ⑥ 채용유형의 경우 공개경쟁채용 5,451명(88.4%), 경력경쟁채용 686명(11.1%), 기타 33명(0.5%)로 공개경쟁채용 비율이 월등히 높게 나타났다. ⑦ 마지막으로, 응답자들의 직급별 분포는 1~4급이 155명(2.5%), 5급이 626명(10.1%), 6~7급이 3,320명(53.8%), 8~9급이 2,069명(33.5%)로 6~7급이 매우 높은 것으로 나타났다.

4.2 인구통계학적 특성에 따른 변수의 차이검증

다음은 인구통계학적 특성에 따른 변수의 차이검증 결과이다. 연구에 사용된 인구통계학적 특성은 기관유형, 성별, 연령, 학력, 재직기간, 채용유형, 직급 7개로 분류하였다.

이 연구는 주요변수에 대한 집단 간 인식수준이 어떠한지를 파악하기 위하여 분산분석(Analysis of variance, ANOVA)을 수행하였다. 분산분석은 통계학에서 2개 이상 다수의 집단을 서로 비교하고자 할 때 활용하며, 집단 내의 분산, 총평균 그리고 각 집단 평균의 차이에 의해 생긴 집단 간 분산을 비교할 때 유용하게 사용되는 분석방법이다. 평균과 분산을 비교하여 각 집단 간에 통계적으로 유의한 차이가 있는지를 분석할 수 있다. 분산분석은 변수의 수에 따라 구분하는데, 독립변수의 수에 따라 일원배치 분산분석, 이원배치 분산분석, 다원 분산분석과 반복측정 분산분석으로 분류된다.

이 연구는 전략적 인적자원관리, 공직가치, 혁신행동에 대한 집단 간 측정 평균을 파악하기 위하여 일원배치 분산분석을 수행하였다. 일원배치 분산분석은 독립변수가 3개 집단 이상인 범주형 자료, 종속변수가 연속형 자료인 경우에 활용한다. 또한 2개 집단 간 평균을 비교하는 통계분석 기법으로는 주로 독립표본 t-검정을 사용한다. 이 연구의 통제변수 가운데 성별 차이검증의 경우, 독립표본 t-검정을 실시하여 전략적 인적자원관리, 공직가치, 혁신행동에 대한 2개 집단 간 평균을 비교하여 차이가 통계적으로 유의한지를 각각 검증하였다. 세부적인 분석결과 및 표는 [부록 1]에 제시하였다.

4.3 주요변수별 기술통계분석

이 연구의 분석대상자인 중앙행정기관, 광역자치단체, 기초자치단체 일반직 공무원의 전략적 인적자원관리, 공직가치, 혁신행동에 대한 인식을 살펴보기 위해 기술통계 분석을 실시하였다. 주요변수별 기술통계 분석결과는 [표 4-8]과 같다.

[표 4-8] 주요변수별 기술통계 분석결과

변 수	측정문항	평균 (M)	표준편차 (SD)	왜 도 (Skewness)	첨 도 (Kurtosis)
전략적 인적자원 관리	역량 증진 교육훈련 및 능력발전 1	3.19	0.85	-0.23	-0.10
	교육훈련 및 능력발전 2	2.92	0.93	-0.05	-0.54
	교육훈련 및 능력발전 3	3.07	0.98	-0.25	-0.43

전략적 인적자원 관리	동기 부여	보수 및 보상 1	2.39	0.99	0.21	-0.77
		보수 및 보상 2	2.05	0.93	0.64	-0.20
		보수 및 보상 3	2.34	0.97	0.27	-0.59
		보수 및 보상 4	2.33	0.98	0.28	-0.63
		후생복지 1	3.31	0.87	-0.48	0.29
		후생복지 2	2.98	1.05	-0.18	-0.66
	기회 증진	업무자율성 1	3.14	0.90	-0.35	-0.38
		업무자율성 2	3.22	0.94	-0.35	-0.49
		업무자율성 3	3.00	0.95	-0.22	-0.50
		의사결정 참여 1	3.11	0.85	-0.27	0.15
		의사결정 참여 2	3.04	0.95	-0.18	-0.36
		의사결정 참여 3	3.07	0.91	-0.26	-0.28
		의사결정 참여 4	2.95	0.93	-0.16	-0.37
공직가치	공직가치 1	3.55	0.74	-0.28	0.43	
	공직가치 2	3.68	0.70	-0.40	0.52	
	공직가치 3	3.47	0.84	-0.32	0.12	
	공직가치 4	3.77	0.78	-0.29	0.06	
	공직가치 5	3.76	0.72	-0.36	0.43	
	공직가치 6	3.77	0.73	-0.29	0.30	
	공직가치 7	3.82	0.72	-0.34	0.37	
	공직가치 8	3.45	0.82	-0.18	0.09	
혁신행동	혁신행동 1	3.26	0.85	-0.17	-0.18	
	혁신행동 2	3.30	0.85	-0.20	-0.21	
	혁신행동 3	3.47	0.82	-0.32	0.15	
	혁신행동 4	3.38	0.84	-0.19	-0.01	

먼저, 전략적 인적자원관리 하위요인 중 역량증진의 교육훈련 및 능력발전 측정문항은 총 3개 문항을 측정하였고, 측정문항 평균은 2.92~3.19로

나타났으며, 표준편차는 0.85~0.98로 나타났다.

둘째, 동기부여의 보수 및 보상 측정문항은 총 4개 문항을 측정하였으며, 측정문항 평균은 모두 3 이하로 보통의 만족도 수준에 미치지 못함이 확인되었다. 보수 및 보상의 측정문항 평균은 2.05~2.39로 나타났으며, 표준편차는 0.93~0.99로 나타났다.

셋째, 동기부여의 후생복지 측정문항은 총 2개 문항을 측정하였고, 측정문항 평균은 2.98~3.31로 나타났으며, 표준편차는 0.87~1.05로 나타났다.

넷째, 기회증진의 업무자율성 측정문항은 총 3개 문항을 측정하였으며, 측정문항 평균은 모두 3 이상으로 보통의 만족도 수준을 상회하는 것으로 확인되었고, 측정문항 평균은 3.00~3.22로 나타났으며, 표준편차는 0.90~0.95로 나타났다.

다섯째, 기회증진의 의사결정 참여 측정문항은 총 4개 문항을 측정하였으며, 3개 측정문항 평균은 3 이상으로 보통의 만족도 수준을 상회하는 것으로 확인되었다. 1개 측정문항 평균은 3이하로 보통의 만족도 수준에 미치지 못함이 확인되었고, 측정문항 평균은 2.95~3.11로 나타났으며, 표준편차는 0.85~0.95로 나타났다.

여섯째, 공직가치 인식 측정문항은 총 8개 문항을 측정하였으며, 측정문항 평균은 모두 3 이상으로 보통의 공직가치 인식수준을 상회하는 것으로 확인되었고, 공직가치의 측정문항 평균은 3.45~3.82로 나타났으며, 표준편차는 0.70~0.84로 나타났다.

마지막으로, 혁신행동 인식 측정문항은 총 4개 문항을 측정하였으며, 측정문항 평균은 모두 3 이상으로 보통의 혁신행동 인식수준을 상회하는 것으로 확인되었고, 혁신행동의 측정문항 평균은 3.26~3.47로 나타났으며, 표준편차는 0.82~0.85로 나타났다.

측정문항의 정규분포도 관련 West et al.(1995)은 변수의 정규성 검토를 위하여 $| \text{왜도(Skewness)} | < 3$, $| \text{첨도(Kurtosis)} | < 8$ 을 기준으로 하였으며, 이를 기준으로 주요변수들의 왜도와 첨도의 값은 왜도 $-0.05 \sim 0.64$, 첨도 $-0.01 \sim 0.52$ 로 모두 기준에 적합하여 정규성을 확보하였다.

4.4 타당도 및 신뢰도 분석

4.4.1 타당도 분석

타당도 분석을 위해 주로 활용하는 요인분석은 논리적·이론적 근거를 토대로 선정된 각 요인과 그 척도에 대해서 구성타당도(Construct Validity)를 검증함과 동시에 같은 개념을 측정하는 측정문항들이 동일한 요인으로 서로 함께 묶이는지를 확인하는 방법이다(송지준, 2009).

요인분석은 탐색적 요인분석(Exploratory Factor Analysis)과 확인적 요인 분석(Confirmatory Factor Analysis)으로 분류하는데 이 연구에서는 측정도구의 타당도를 검증하기 위하여 탐색적 요인분석을 실시하였다. 이는 기존 데이터를 활용하여 고정된 요인이 정해져 있다고 해도 공통성, 요인 적재량 (Factor Loading), 베리맥스 회전(Varimax Rotation) 등을 통해 적합하지 않은 요인을 제거하고 다시 요인분석을 진행할 수 있기 때문에 완전한 확인적 요인분석 대상이라고 할 수 없기 때문이다.

요인분석 방법 중 본래의 변수들의 분산 중 대체적으로 많은 부분을 설명하는 요인을 추출하면서 주성분 분석(Principal Component Analysis)을 실시하여 정보손실을 최소화하였고, 요인의 독립성을 유지하면서 요인구조가 가장 뚜렷할 때까지 요인을 계속 회전시키는 베리맥스 회전을 활용하여 분석하였다. 요인 분류는 고유값(Eigen Value)이 1 이상을 나타낼 때 요인 하나로 구성하였으며, 요인 적재량이 0.5를 초과하면 해당 요인으로 분류하였다.

측정문항의 선택은 ① 고유값이 1 이상인지, ② 요인적재량이 0.5를 초과하는지, ③ 공통성이 0.4 이상인지를 확인하고 판단하였다. 또한 탐색적 요인 분석의 측정문항들이 적절하게 선정되었는지 검증하기 위해서 KMO(Kaiser-Meyer-Olkin) 값 및 Bartlett의 구형성 검정결과를 확인하였다.

분석결과 탐색적 요인분석에 따른 자료의 적합성을 검증하는 KMO 값은 0.93으로 나타나 기준인 0.7 이상을 충족하였으며, 또한 Bartlett 구형성 검정 결과는 근사 카이제곱값이 92003.25(df=378)으로 유의한 결과($p < .001$)를 보여 탐색적 요인분석에 따른 측정문항들이 적합한 것으로 볼 수 있다.

28개 측정문항은 고유값이 1이상 7개 요인(독립변수 5개, 매개변수 1개, 종속변수 1개)으로 묶여 있으며, 누적 분산설명력은 69.35%로 분석결과는 다음과 같다.

첫째, 전략적 인적자원관리의 하위요인인 역량증진의 교육훈련 및 능력발전은 고유값 4.34와 분산설명력 15.52%를 나타내고 있었으며, 요인적재량의 경우 0.57~0.79 사이에 분포하고 있음을 확인할 수 있었다.

둘째, 동기부여의 보수 및 보상은 고유값 3.36과 분산설명력 12.00%를 나타내고 있었으며, 요인적재량의 경우 0.86~0.89 사이에 분포하고 있음을 확인할 수 있었다. 후생복지는 고유값 3.25와 분산설명력 11.61%를 나타내고 있었으며, 요인적재량의 경우 0.70~0.82 사이에 분포하고 있음을 확인할 수 있었다.

셋째, 기회증진의 업무자율성은 고유값 3.08과 분산설명력 11.00%를 나타내고 있었으며, 요인적재량의 경우 0.76~0.82 사이에 분포하고 있음을 확인할 수 있었다. 의사결정 참여는 고유값 1.97과 분산설명력 7.03%를 나타내고 있었으며, 요인적재량의 경우 0.71~0.79 사이에 분포하고 있음을 확인할 수 있었다.

넷째, 공직가치는 고유값 1.85와 분산설명력 6.59%를 나타내고 있었으며, 요인적재량의 경우 0.70~0.74 사이에 분포하고 있음을 확인할 수 있었다.

마지막으로, 혁신행동은 고유값 1.57과 분산설명력 5.61%를 나타내고 있었으며, 요인적재량의 경우 0.83~0.85에 분포하고 있음을 확인할 수 있었다. 이와 같이 모든 측정문항에 대한 탐색적 요인분석결과는 [표 4-9]와 같다.

[표 4-9] 탐색적 요인분석결과

측정문항	공통성	요인적재량						
		전략적 인적자원관리					공직가치	혁신행동
		역량증진 (교육훈련 및 능력발전)	동기부여		기회증진			
			보수 및 보상	후생 복지	업무 자율성	의사결 정참여		
공직가치4	0.65	0.79	0.02	0.10	0.06	0.04	0.09	0.04

공직 가치7	0.61	0.77	-0.03	0.06	0.02	0.07	0.08	0.07
공직 가치5	0.63	0.76	0.02	0.15	0.13	0.04	0.09	0.07
공직 가치6	0.64	0.76	0.02	0.24	0.04	0.04	0.07	0.07
공직 가치3	0.55	0.65	0.09	0.30	0.17	0.06	0.07	-0.02
공직 가치8	0.50	0.60	0.15	0.22	0.20	0.07	0.14	-0.05
공직 가치2	0.56	0.59	-0.02	0.44	0.08	0.09	0.05	0.09
공직 가치1	0.62	0.57	0.03	0.51	0.13	0.09	0.13	0.03
보수및 보상3	0.85	0.05	0.89	0.03	0.15	0.12	0.11	0.12
보수및 보상4	0.82	0.04	0.87	0.04	0.18	0.12	0.09	0.11
보수및 보상1	0.81	0.07	0.86	0.09	0.14	0.12	0.10	0.10
보수및 보상2	0.78	0.00	0.86	0.07	0.12	0.10	0.08	0.09
혁신 행동2	0.76	0.22	0.06	0.82	0.05	0.10	0.16	-0.01
혁신 행동1	0.73	0.20	0.08	0.81	0.09	0.08	0.14	0.01
혁신 행동4	0.67	0.31	0.06	0.74	0.12	0.10	0.10	0.03
혁신 행동3	0.64	0.36	0.05	0.70	0.06	0.07	0.08	0.06
의사 결정 참여3	0.75	0.12	0.13	0.10	0.82	0.14	0.11	0.09
의사 결정 참여2	0.78	0.16	0.17	0.09	0.81	0.18	0.14	0.10
의사 결정 참여4	0.72	0.09	0.15	0.08	0.80	0.13	0.13	0.06
의사 결정 참여1	0.71	0.19	0.16	0.10	0.76	0.17	0.13	0.12
업무자 율성2	0.69	0.09	0.15	0.06	0.09	0.79	0.13	0.07
업무자 율성1	0.66	0.10	0.12	0.11	0.27	0.74	0.08	0.08
업무자 율성3	0.61	0.07	0.13	0.17	0.21	0.71	0.12	0.06

역량1	0.69	0.22	0.04	0.30	0.07	0.09	0.74	0.04
역량2	0.72	0.10	0.21	0.07	0.27	0.22	0.72	0.13
역량3	0.67	0.19	0.19	0.16	0.23	0.11	0.70	0.10
후생 복지1	0.80	0.12	0.15	0.07	0.13	0.11	0.09	0.85
후생 복지2	0.79	0.06	0.22	0.01	0.16	0.08	0.11	0.83
고유값 (Eigenvalue)		4.34	3.36	3.25	3.08	1.97	1.85	1.57
공동 분산설명(%)		15.52	12.00	11.61	11.00	7.03	6.59	5.61
누적 분산설명(%)		15.52	27.51	39.12	50.12	57.15	63.75	69.35
KMO(Kaiser- Meyer-Olkin)	0.93							
Bartlett의 구형성 검정(χ^2/p)	92003.25/.000							

4.4.2 신뢰도 분석

이 연구는 탐색적 요인분석을 통해 측정문항에 대한 타당도 검증을 마친 주요변수들에 대하여 신뢰도 분석(Reliability Analysis)을 실시하였으며, 신뢰도 분석은 측정하고자 하는 개념이 연구대상자들로부터 일관된 측정경향을 나타내는지를 확인하기 위함이다(송지준, 2009).

따라서 이 연구에서는 측정문항들 간의 내적일관성 신뢰도를 측정하기 위하여 크론바흐 알파계수를 활용하였으며, 주요변수에 대하여 7개로 구성된 측정문항들의 크론바흐 알파계수는 모두 0.73~0.92로 나타나 신뢰도가 확보되었다고 할 수 있다. 사회과학 분야에서는 일반적으로 크론바흐 알파계수가 0.7 이상은 신뢰도가 확보되었다고 통용된다.

크론바흐 알파계수를 구체적으로 살펴보면, 전략적 인적자원관리의 하위요인인 역량증진의 교육훈련 및 능력발전은 0.75로 나타났으며, 동기부여의 보

수 및 보상은 0.92로 나타났고, 후생복지는 0.74로 나타났다. 또한 기회증진의 업무자율성은 0.73으로 나타났으며 의사결정 참여는 0.88로 나타났다.

공직가치는 0.89로 나타났고, 혁신행동은 0.87로 나타나 신뢰도가 높은 것으로 간주할 수 있다. 따라서 이 연구의 주요변수들은 내적 일관성을 확보하는 것으로 확인되었으며, 신뢰도 분석결과는 [표 4-10]과 같다.

[표 4-10] 신뢰도 분석결과

변 수		측정문항	항목 수	Cronbach α
전략적 인적자원 관리	역량 증진	교육훈련 및 능력발전 1	3	0.75
		교육훈련 및 능력발전 2		
		교육훈련 및 능력발전 3		
	동기 부여	보수 및 보상 1	4	0.92
		보수 및 보상 2		
		보수 및 보상 3		
		보수 및 보상 4		
		후생복지 1	2	0.74
	후생복지 2			
	기회 증진	업무자율성 1	3	0.73
		업무자율성 2		
		업무자율성 3		
의사결정 참여 1		4	0.88	
의사결정 참여 2				
의사결정 참여 3				
의사결정 참여 4				

공직가치	공직가치 1	8	0.89
	공직가치 2		
	공직가치 3		
	공직가치 4		
	공직가치 5		
	공직가치 6		
	공직가치 7		
	공직가치 8		
혁신행동	혁신행동 1	4	0.87
	혁신행동 2		
	혁신행동 3		
	혁신행동 4		

4.5 주요변수 간 상관관계분석

주요변수 간 관계를 검증하기 위해 앞서 상관관계분석을 실시하였으며, 이 연구에서 사용하는 주요변수들의 경우 모두 리커트 5점 척도이며 등간척도(Interval Scale)로 측정되었기 때문에 피어슨 상관관계분석을 실시하는 것이 적합하다고 판단하였다(송지준, 2009).

상관관계분석에 활용된 주요변수는 전략적 인적자원관리 하위요인인 역량증진의 교육훈련 및 능력발전, 동기부여의 보수 및 보상, 후생복지, 기회증진의 업무자율성, 의사결정 참여, 매개변수인 공직가치, 종속변수인 혁신행동으로 총 7개의 변수이다. 독립변수 간 상관관계(0.29~0.48)가 높지 않아 다중공선성은 큰 문제가 되지 않는 것으로 나타났다.

첫째, 전략적 인적자원관리와 혁신행동 간 상관관계를 보면 전략적 인적자원관리 하위요인인 역량증진의 교육훈련 및 능력발전($r=0.44$, $p<.001$)로 나타

났으며, 동기부여의 보수 및 보상($r=0.19, p<.001$), 후생복지($r=0.15, p<.001$)로 나타났고, 기회증진의 업무자율성($r=0.31, p<.001$), 의사결정 참여($r=0.30, p<.001$)로 정(+)¹의 상관관계가 나타났다. 전략적 인적자원관리 하위요인인 역량증진의 교육훈련 및 능력발전과 혁신행동 간 상관관계($r=0.44, p<.001$)가 가장 높은 정(+)¹의 상관관계를 보였다.

둘째, 전략적 인적자원관리와 공직가치 간 상관관계를 보면 전략적 인적자원관리 하위요인인 역량증진의 교육훈련 및 능력발전($r=0.42, p<.001$)로 나타났으며, 동기부여의 보수 및 보상($r=0.16, p<.001$), 후생복지($r=0.21, p<.001$)로 나타났고, 기회증진의 업무자율성($r=0.28, p<.001$), 의사결정 참여($r=0.36, p<.001$)로 정(+)¹의 상관관계가 나타났다. 전략적 인적자원관리 하위요인인 역량증진의 교육훈련 및 능력발전과 공직가치 간 상관관계($r=0.42, p<.001$)가 가장 높은 정(+)¹의 상관관계를 보였다.

마지막으로, 전략적 인적자원관리, 공직가치, 혁신행동 간 상관관계 중 공직가치와 혁신행동 간 상관관계($r=0.63, p<.001$)가 가장 높은 정(+)¹의 상관관계를 보였다.

이 연구에서 전략적 인적자원관리, 공직가치, 공무원의 혁신행동 간 관계가 정(+)¹의 관계를 나타낸다는 가설을 설정하였는데, 상관관계 분석결과 이 연구 가설설정 방향과 상호 일치하는 상관성이 있는 것으로 나타났다.

주요변수들 간의 상관성 분석을 위하여 상관관계를 분석하였으며, 상관관계 분석결과는 [표 4-11]과 같다.

[표 4-11] 주요변수 간 상관관계 분석결과

변 수		측정문항	1	2	3	4	5	6	7
전략적 인적자원 관리	역량 증진	교육훈련 및 능력발전	1						
	동기 부여	보수 및 보상	.37***	1					
		후생복지	.32***	.36***	1				
	기회 증진	업무자율성	.42***	.35***	.29***	1			

	의사결정 참여	.48***	.39***	.34***	.47***	1		
	공직가치	.42***	.16***	.21***	.28***	.36***	1	
	혁신행동	.44***	.19***	.15***	.31***	.30***	.63***	1

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

4.6 연구모형 가설검증

4.6.1 전략적 인적자원관리와 공무원의 혁신행동 간 관계에 관한 가설검증

가설 1. 전략적 인적자원관리와 공무원의 혁신행동 간 정(+)의 관계가 있을 것이다.
 가설 1-1. 역량증진과 공무원의 혁신행동 간 정(+)의 관계가 있을 것이다.
 가설 1-2. 동기부여와 공무원의 혁신행동 간 정(+)의 관계가 있을 것이다.
 가설 1-3. 기회증진과 공무원의 혁신행동 간 정(+)의 관계가 있을 것이다.

외생변수를 통제한 후 전략적 인적자원관리와 혁신행동 간 관계를 알아보기 위해 일반적 특성 중 기관유형, 성별, 연령, 학력, 재직기간, 채용유형, 직급을 통제변수로 사용하여 위계적 회귀분석을 실시하였으며, 그 결과는 [표 4-12]와 같다.

[표 4-12] 전략적 인적자원관리와 공무원의 혁신행동 간 관계에 관한 위계적 회귀분석결과

변 수	모형1				모형2			
	B	SE	β	t(p)	B	SE	β	t(p)
전략적 인적 자원 관리	역량 증진				0.41	0.02	0.32	24.26***
	동기 부여				-0.05	0.01	-0.08	-6.17***
	기회 증진				0.11	0.01	0.18	13.15***
기관유형	0.22	0.06	0.05	3.84***	0.18	0.05	0.04	3.44***

성별	-0.69	0.07	-0.12	-9.93***	-0.33	0.06	-0.06	-5.22***
연령	0.24	0.07	0.08	3.61***	0.26	0.06	0.09	4.28***
학력	0.25	0.05	0.06	4.55***	0.23	0.05	0.05	4.58***
재직기간	0.27	0.04	0.17	7.25***	0.16	0.03	0.10	4.73***
채용유형	0.69	0.10	0.08	6.86***	0.46	0.09	0.06	4.98***
직급	-0.31	0.07	-0.08	-4.27***	-0.38	0.07	-0.09	5.65***
(상수)	11.97	0.37		32.13***	7.03	0.37		18.92***
F(p)	122.00***			240.13***				
R^2	0.12			0.28				
adj. R^2	0.12			0.28				

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

[모형1]은 기관유형, 성별, 연령, 학력, 재직기간, 채용유형, 직급을 통제변수로 투입하여 공무원의 혁신행동과 관계를 파악하였고, [모형2]는 독립변수인 전략적 인적자원관리(역량증진, 동기부여, 기회증진)를 추가 투입하여 외생변수 통제 후 전략적 인적자원관리(역량증진, 동기부여, 기회증진)와 공무원의 혁신행동 간 관계를 분석하였다.

분석결과, [모형1] $F=122.00(p<.001)$, [모형2] $F=240.13(p<.001)$ 로 회귀모형은 적합하다고 할 수 있다. [모형1]의 $R^2=0.12$, [모형2] $R^2=0.28$ 로 R^2 변화량이 0.16 증가하였으며, R^2 F변화량($F=453.11$)에 따른 유의확률 $p<.001$ 로 통제변수 투입 후 독립변수가 종속변수를 설명하는데 통계적으로 유의하다고 할 수 있다.

[모형1], [모형2] 모두 공차(TOL)는 0.1이상, VIF는 10미만으로 변수들 간 다중공선성 문제가 없음을 확인하였다. [모형2] 전략적 인적자원관리(역량증진, 동기부여, 기회증진) 회귀계수 검증결과, 역량증진($t=24.26, p<.001$), 동기부여($t=-6.17, p<.001$), 기회증진($t=13.15, p<.001$)로 전략적 인적자원관리(역량증진, 동기부여, 기회증진)와 공무원의 혁신행동은 통계적으로 유의하게 나타났다.

전략적 인적자원관리 하위요인 중 역량증진과 기회증진은 각 $\beta=0.32, \beta$

=0.18로 공무원의 혁신행동과 정(+)의 관계가 있는 것으로 나타났으나 동기 부여는 $\beta = -0.08$ 로 공무원의 혁신행동과 부(-)의 관계로 나타났다.

검증결과 연구가설 1-1, 연구가설 1-3은 채택되었으나 연구가설 1-2는 기각되어 연구가설 1은 부분 채택되었다.

이러한 분석결과 전략적 인적자원관리 하위요인 중 역량증진, 기회증진과 공무원의 혁신행동은 정(+)의 관계에 있는 것이 검증되었다.

이는 선행 연구결과 전략적 인적자원관리(역량증진, 기회증진)와 공무원의 혁신행동 간 관계에서 정(+)의 관계가 나타났지만 전략적 인적자원관리 하위요인 중 동기부여의 보수 및 보상 등은 혁신행동과 관계에서 연구에 따라 다른 결과가 나타난다는 선행 연구결과와 대체로 일치한다.

그 이유를 추론하자면, 외재적 보상의 강조로 인한 내재적 동기의 구축효과로 인해 혁신행동을 저해했을 가능성이 있다. 동기부여의 구축효과는 조직구성원에 대한 조직의 경제적 보상이 그들의 내재적 동기를 훼손하는 것을 의미한다. 다수의 행정학자에 따르면 공무원은 민간부문 구성원들보다 이타주의, 공익실현, 공공가치 등의 내재적 동기를 높게 평가하는 반면 임금과 같은 금전적 보상은 낮게 평가하는 경향이 있다(Rainey, 1982; Wittmer, 1991; 박주원·조윤직, 2016). 이러한 내재적 동기가 발현되기 위해서는 직무수행 방법에 대해 외부로부터 통제를 받지 않고 조직구성원 스스로 결정해야 하는데, 조직이 외재적 보상을 강조하면 구성원은 자신의 행동이 외재적 보상으로 인해 직무에 대해 통제받는다라는 인식을 한다(이수영, 2011; 박순애·이혜연, 2017). 즉 외재적 보상은 조직구성원들에게 자율성을 제한하고 통제하는 수단으로 받아들여지게 되고 결국 문제해결을 위한 혁신행동을 감소시키는 결과를 초래한 것으로 설명할 수 있다(배석환 외, 2021).

이와 같이 외재적 동기부여는 혁신행동을 촉진할 수 있으나, 내재적 동기 수준이 저하되는 구축효과가 발생할 뿐만 아니라 외재적 동기부여가 내재적 동기를 몰아내고 창의적인 결과물을 낮춰 혁신행동에 부정적인 영향을 미칠 수 있다.

이에 따라 보상과 같은 외재적 동기부여와 공무원의 혁신행동 간 관계는

공직문화, 공무원의 동기부여에 관한 인식, 공무원의 특성 등을 종합적으로 고려하여 내재적 동기와 적절한 균형을 이룰 필요성이 검증되었다고 할 수 있다.

4.6.2 전략적 인적자원관리와 공직가치 간 관계에 관한 가설검증

가설 2. 전략적 인적자원관리와 공직가치 간 정(+)의 관계가 있을 것이다.
 가설 2-1. 역량증진과 공직가치 간 정(+)의 관계가 있을 것이다.
 가설 2-2. 동기부여와 공직가치 간 정(+)의 관계가 있을 것이다.
 가설 2-3. 기회증진과 공직가치 간 정(+)의 관계가 있을 것이다.

외생변수를 통제된 후 전략적 인적자원관리와 공직가치 간 관계를 알아보기 위해 일반적 특성 중 기관유형, 성별, 연령, 학력, 재직기간, 채용유형, 직급을 통제변수로 사용하여 위계적 회귀분석을 실시하였으며, 그 결과는 [표 4-13]과 같다.

[표 4-13] 전략적 인적자원관리와 공직가치 간 관계에 관한 위계적 회귀분석결과

변 수	모형1				모형2			
	B	SE	β	t(p)	B	SE	β	t(p)
전략적 인적 자원 관리	역량 증진				0.60	0.03	0.30	22.32***
	동기 부여				-0.08	0.01	-0.08	-6.09***
	기회 증진				0.23	0.01	0.23	16.87***
기관유형	0.41	0.09	0.06	4.38***	0.31	0.09	0.05	3.68***
성별	-0.44	0.11	-0.05	-3.87***	0.18	0.10	0.02	1.71**
연령	0.02	0.11	0.01	0.22	0.07	0.10	0.02	0.74*
학력	0.45	0.09	0.07	5.03***	0.43	0.08	0.06	5.40***
재직기간	0.51	0.06	0.21	8.52***	0.33	0.05	0.13	6.02***
채용유형	1.24	0.17	0.09	7.54***	0.84	0.15	0.06	5.66***
직급	-0.38	0.12	-0.06	-3.21***	-0.46	0.11	-0.07	-4.28***
(상수)	25.87	0.61		42.57***	17.15	0.60		28.51***

F(p)	75.82***	213.19***
R^2	0.08	0.26
adj. R^2	0.08	0.26

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

[모형1]은 기관유형, 성별, 연령, 학력, 재직기간, 채용유형, 직급을 통제변수로 투입하여 공직가치와 관계를 파악하였다. [모형2]는 독립변수인 전략적 인적자원관리(역량증진, 동기부여, 기회증진)를 추가 투입하여 외생변수 통제 후 전략적 인적자원관리(역량증진, 동기부여, 기회증진)와 공직가치 간 관계를 분석하였다.

분석결과, [모형1] F=75.82(p<.001), [모형2] F=213.19(p<.001)로 회귀모형이 적합하다고 할 수 있다. [모형1]의 $R^2=0.08$, [모형2] $R^2=0.26$ 으로 R^2 변화량이 0.18 증가하였으며, R^2 F변화량(F=491.46)에 따른 유의확률 p<.001로 통제변수 투입 후 독립변수가 종속변수를 설명하는데 통계적으로 유의하다고 할 수 있다.

[모형1], [모형2] 모두 공차(TOL)는 0.1이상이고, VIF는 10미만으로 주요 변수들 간 다중공선성 문제는 발생하지 않았음을 확인하였다. [모형2] 전략적 인적자원관리(역량증진, 동기부여, 기회증진) 회귀계수 검증결과, 역량증진(t=22.32, p<.001), 동기부여(t=-6.09, p<.001), 기회증진(t=16.87, p<.001)로 전략적 인적자원관리(역량증진, 동기부여, 기회증진)와 공직가치 간 관계는 통계적으로 유의하게 나타났다.

전략적 인적자원관리 하위요인 중 역량증진과 기회증진은 각 $\beta=0.30$, $\beta=0.23$ 으로 공직가치와 정(+)의 관계가 있는 것으로 나타났으나 동기부여는 $\beta=-0.08$ 로 공직가치와 부(-)의 관계가 있는 것으로 나타났다.

검증결과 연구가설 2-1, 연구가설 2-3은 채택되었으나 연구가설 2-2는 기각되어 연구가설 2는 부분 채택되었다.

이러한 분석결과 전략적 인적자원관리 하위요인 중 역량증진, 기회증진과 공직가치는 정(+)의 관계에 있는 것이 검증되었다. 이는 전략적 인적자원관리와 공직가치 간 관계에 관한 선행 연구결과 전략적 인적자원관리

(역량증진, 기회증진)와 공직가치는 정(+)의 관계가 있는 것으로 나타났지만, 전략적 인적자원 하위요인 중 동기부여의 보수 및 보상 등은 공직가치와 관계에서 연구에 따라 다른 결과가 나타난다는 선행 연구결과와 대체로 일치한다.

선행연구에 따라서 외재적 동기부여의 보상 등은 공무원의 동기부여에 긍정적일 수도 부정적일 수도 있는 것으로 논의되기도 한다. 앞서 논의한 외재적 보상의 구축효과와 더불어 Herzberg(1987)의 2요인 이론에 따르면 외재적 보상은 공무원의 불만족을 해소하는 위생요인에 불과하기 때문에 공무원의 동기를 강화하지 못한다. 공무원의 업무성과를 평가하기 위해서는 객관적이고 공정한 평가가 전제되어야 하지만 공공부문의 목표는 모호하며, 성과에 대한 객관적인 측정도 어렵기 때문에 동기유인으로서 금전적 보상의 가치는 한계가 있는 것으로 고려된다(Rainey, 2014). 이에 따라 보상 공정성이 오히려 공무원으로 하여금 공직가치 저하로 연결될 수 있음을 추론해 볼 수 있다(원혜연, 2021).

이에 따라 보상과 같은 외재적 동기부여와 공직가치 간 관계는 외재적 동기부여가 구축효과를 발생시킬 수 있고 Herzberg(1987)의 2요인 이론에 따라 불만족을 해소하는 위생요인인 점 등을 감안하여 단순히 보수 등 외재적 보상보다는 공정한 평가를 토대로 한 보상체계 구축 방안 및 내재적 동기와의 균형 등 복합적 해결책의 필요성이 검증되었다.

4.6.3 공직가치와 공무원의 혁신행동 간 관계에 관한 가설검증

가설 3. 공직가치와 공무원의 혁신행동 간 정(+)의 관계가 있을 것이다.

외생변수를 통제한 후 공직가치와 공무원의 혁신행동 간 관계를 알아보기 위해 일반적 특성 중 기관유형, 성별, 연령, 학력, 재직기간, 채용유형, 직급을 통제변수로 사용하여 위계적 회귀분석을 실시하였으며, 그 결과는 [표 4-14]와 같다.

[표 4-14] 공직가치와 공무원의 혁신행동 간 관계에 관한 위계적 회귀분석결과

변수	모형1				모형2			
	B	SE	β	t(p)	B	SE	β	t(p)
공직가치					0.36	0.01	0.58	58.02***
기관유형	0.22	0.06	0.05	3.84***	0.07	0.05	0.02	1.53
성별	-0.69	0.07	-0.12	-9.93***	-0.53	0.06	-0.09	-9.48***
연령	0.24	0.07	0.08	3.61***	0.23	0.05	0.08	4.32***
학력	0.25	0.05	0.06	4.55***	0.08	0.04	0.02	1.93
재직기간	0.27	0.04	0.17	7.25***	0.08	0.03	0.05	2.69**
채용유형	0.69	0.10	0.08	6.86***	0.24	0.08	0.03	2.95**
직급	-0.31	0.07	-0.08	-4.27***	-0.17	0.06	-0.04	-2.94**
(상수)	11.97	0.37		32.13***	2.54	0.34		7.46***
F(p)	122.00***				585.82***			
R^2	0.12				0.43			
adj. R^2	0.12				0.43			

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

[모형1]은 기관유형, 성별, 연령, 학력, 재직기간, 채용유형, 직급을 통제변수로 투입하여 공무원의 혁신행동과 관계를 파악하였다. [모형2]는 독립변수 공직가치를 추가 투입하여 외생변수 통제 후 공직가치와 공무원의 혁신행동 간 관계를 분석하였다.

분석결과, [모형1] F=122.00(p<.001), [모형2] F=585.82(p<.001)로 회귀

모형이 적합하다고 할 수 있다. [모형1]의 $R^2=0.12$, [모형2] $R^2=0.43$ 으로 R^2 변화량이 0.31 증가하였으며, R^2 F변화량($F=3366.17$)에 따른 유의확률 $p<.001$ 로 통제변수 투입 후 독립변수가 종속변수를 설명하는데 통계적으로 유의하다고 할 수 있다.

[모형1], [모형2] 모두 공차(TOL)는 0.1이상, VIF는 10미만으로 변수들 간 다중공선성 문제가 없음을 확인하였다. [모형2] 공직가치 회귀계수 검증결과($t=58.02$, $p<.001$)로 공직가치와 공무원의 혁신행동 간 관계는 통계적으로 유의한 것으로 나타났으며, 공직가치는 $\beta=0.58$ 로 공무원의 혁신행동과 관계에서 정(+의) 관계가 있는 것으로 나타났다. 검증결과 연구가설 3은 채택되었다.

이러한 분석결과 공무원이 바람직한 공직가치를 수용하고 깊이 내면화할수록 혁신행동이 증가한다는 선행 연구결과와 일치한다. 주요변수 간 상관관계에서 공직가치와 혁신행동 간 정(+의) 상관관계 계수가 가장 높게 나타난 연구결과와도 일치한다. 이에 따라 공무원의 혁신행동을 함양하기 위한 가장 중요한 변수는 공직가치라는 것이 검증되었다.

4.6.4 전략적 인적자원관리, 공직가치, 혁신행동 세대별 인식차이 가설검증

가설 4. 전략적 인적자원관리, 공직가치, 혁신행동 인식은 MZ세대 공무원과 기성세대 공무원 간 차이가 있을 것이다.

MZ세대 공무원과 기성세대 공무원 간 전략적 인적자원관리(역량증진, 동기부여, 기회증진), 공직가치, 혁신행동에 대한 인식차이가 있는지 알아보기 위해 독립표본 t검정을 실시하였으며, 분석결과는 [표 4-15]와 같다.

[표 4-15] 전략적 인적자원관리, 공직가치, 혁신행동 세대별 인식차이 독립표본 t 검정 결과

변 수	측정문항	t	p	평균
-----	------	---	---	----

전략적 인적자원관리	역량증진	3	-10,181	.000	MZ세대	2.96
					기성세대	3.15
	동기부여	6	-16.212	.000	MZ세대	2.41
					기성세대	2.71
	기회증진	7	-6.097	.000	MZ세대	3.02
					기성세대	3.12
공직가치		8	-15.356	.000	MZ세대	3.54
					기성세대	3.76
혁신행동		4	-21.805	.000	MZ세대	3.15
					기성세대	3.53

4.6.4.1 전략적 인적자원관리에 대한 세대별 인식차이

1) 역량증진

전략적 인적자원관리 하위요인인 역량증진의 교육훈련 및 능력발전은 세대별 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났으며($t=-10.181$, $p<.001$), 기성세대 공무원평균 3.15, MZ세대 공무원평균 2.96으로 나타나 MZ세대 공무원평균이 기성세대 공무원평균보다 0.19만큼 낮게 나타났다.

2) 동기부여

전략적 인적자원관리 하위요인인 동기부여의 측정문항에서 세대별 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났으며($t=-16.212$, $p<.001$), 기성세대 공무원평균 2.71, MZ세대 공무원평균 2.41로 나타나 MZ세대 공무원평균이 기성세대 공무원평균보다 0.3만큼 낮게 나타났다.

3) 기회증진

전략적 인적자원관리 하위요인인 기회증진은 세대별 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났으며($t=-6.097$, $p<.001$), 기성세대 공무원평균 3.12, MZ세대 공무원평균 3.02로 나타나 MZ세대 공무원평균이 기성세대 공무원평균보다 0.1만큼 낮게 나타났다.

4.6.4.2 공직가치에 대한 세대별 인식차이

공직가치는 세대별 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났으며 ($t=-15.356$, $p<.001$), 기성세대 공무원평균 3.76, MZ세대 공무원평균 3.54로 나타나 MZ세대 공무원평균이 기성세대 공무원평균보다 0.22만큼 낮게 나타났다.

4.6.4.3 혁신행동에 대한 세대별 인식차이

혁신행동은 세대별 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났으며 ($t=-21.805$, $p<.001$), 기성세대 공무원평균 3.53, MZ세대 공무원평균 3.15로 나타나 MZ세대 공무원평균이 기성세대 공무원보다 0.38만큼 낮게 나타났다.

이와 같은 가설검증 결과에 따라 가설 4는 채택되었다. 이는 MZ세대 공무원과 기성세대 공무원 간 전략적 인적자원관리, 공직가치, 혁신행동에 대한 세대별 인식차이에 관한 제한된 선행 연구결과 MZ세대 공무원과 기성세대 공무원 간 공정성, 조직문화에 대한 인식차이가 있었고, 일과 삶의 균형, 직무만족, 팔로워십, 리더십, 민주성·합법성에 대한 인식차이가 존재한다는 결과와 일치한다.

기성세대 공무원과 비교되는 MZ세대 공무원의 특징으로 개인주의적인 가치판단을 중시하고, 업무수행 과정에서 합리성을 중요하게 생각하며, 디지털기술을 활용한 수평적 소통을 중요하게 생각한다고 하였다. 또한 공직가치 인식과 직무만족도 및 몰입도 부족 등으로 요약될 수 있다는 연구결과와도 일치한다고 할 수 있다.

뿐만 아니라 MZ세대 공무원과 기성세대 공무원 간 전략적 인적자원관리, 공직가치, 공무원의 혁신행동 세대별 인식차이에 대한 분석결과 역량증진(기성세대 공무원평균 3.15, MZ세대 공무원평균 2.96), 동기부여(기성세대 공무원평균 2.71, MZ세대 공무원평균 2.41), 기회증진(기성세대 공무원평균 3.12, MZ세대 공무원평균 3.02), 공직가치(기성세대 공무원평

균 3.76, MZ세대 공무원평균 3.54), 혁신행동(기성세대 공무원평균 3.53, MZ세대 공무원 평균 3.15)로 나타났다.

이러한 분석결과 MZ세대 공무원이 모든 변수에 대한 인식수준이 기성세대 공무원보다 낮게 나타났다. 인적자원관리 전략의 효과성은 세대특성에 따라 다를 수 있으므로, 공공조직 관리에서 세대 간 차이에 대한 보다 다양한 인적자원관리 전략을 적용해야 할 필요가 있다. 이에 따라 전략적 인적자원관리와 공직가치 인식제고를 위하여 MZ세대 공무원에게 보다 적합한 대책의 필요성이 검증되었다.

4.6.5 전략적 인적자원관리와 공무원의 혁신행동 간 관계에서 공직가치 매개효과 가설검증

가설 5. 전략적 인적자원관리와 공무원의 혁신행동 간 관계에서 공직가치는 정(+)
의 매개효과가 있을 것이다.

가설 5-1. 역량증진과 공무원의 혁신행동 간 관계에서 공직가치는 정(+)
의 매개효과가 있을 것이다.

가설 5-2. 동기부여와 공무원의 혁신행동 간 관계에서 공직가치는 정(+)
의 매개효과가 있을 것이다.

가설 5-3. 기회증진과 공무원의 혁신행동 간 관계에서 공직가치는 정(+)
의 매개효과가 있을 것이다.

전략적 인적자원관리, 공직가치, 공무원의 혁신행동 간 상관관계에서 유의한 수준을 보여 매개효과 분석을 위한 조건을 충족시키므로 전략적 인적자원관리와 공무원의 혁신행동 간 관계에서 공직가치 매개효과를 분석하였다. 이를 검증하기 위해, 이 연구에서는 Baron & Kenny(1986)가 제시한 위계적 회귀분석 절차에 따라 진행하였다. 1단계에서는 독립변수와 매개변수가 통계적으로 유의한 관계를 가지고, 2단계에서는 독립변수와 종속변수가 유의한 관계를 가지며, 3단계에서는 매개변수와 종속변수가 유의한 관계를 가지면서 매개변수가 추가된 후, 독립변수와 종속변수 간 관계

가 유의하게 나타나야 한다.

이때, 독립변수와 종속변수 간 관계가 매개변수를 추가함으로써 감소되면 부분매개이고, 독립변수와 관계가 유의하지 않다면 완전매개효과가 있다고 할 수 있으며, 분석결과는 [표 4-16]과 같다.

[표 4-16] 전략적 인적자원관리와 공무원의 혁신행동 간 관계에서 공직가치 매개효과에 관한 위계적 회귀분석결과

변 수	모형1(X→M)		모형2(X→Y)		모형3(X→Y)	
	β	t(p)	β	t(p)	β	t(p)
공직가치					0.49	45.59***
역량증진	0.30	22.32***	0.32	24.26***	0.17	14.51***
동기부여	-0.08	-6.09***	-0.08	-6.17***	-0.04	-3.58***
기회증진	0.23	16.87***	0.18	13.15***	0.06	5.29***
기관유형	0.05	3.68***	0.04	3.44***	0.02	1.83
성별	0.02	1.71	-0.06	-5.22***	-0.07	-7.03***
연령	0.02	0.74	0.09	4.28***	0.08	4.52***
학력	0.06	5.40***	0.05	4.58***	0.02	2.15*
재직기간	0.13	6.02***	0.10	4.73***	0.04	1.96
채용유형	0.06	5.66***	0.06	4.98***	0.02	2.46*
직급	-0.07	-4.28***	-0.09	-5.65***	-0.06	-4.04***
(상수)		28.51***		18.92***		5.00***
F(p)	213.19***		240.13***		480.92***	
R ²	0.26		0.28		0.46	
adj. R ²	0.26		0.28		0.46	

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

[모형1]에서 공직가치를 종속변수로 회귀분석 한 결과, 전략적 인적자원

관리 하위요인인 역량증진, 동기부여, 기회증진과 공직가치가 유의한 관계를 가졌다($\beta=0.30, p<.001$; $\beta=-0.08, p<.001$; $\beta=0.23, p<.001$).

[모형2]에서는 전략적 인적자원관리 하위요인인 역량증진, 동기부여, 기회증진과 공무원의 혁신행동 간 관계가 유의하게 나타났다($\beta=0.32, p<.001$; $\beta=-0.08, p<.001$; $\beta=0.18, p<.001$).

[모형3]에서 매개변수인 공직가치가 추가된 후에 전략적 인적자원관리 하위요인인 역량증진, 동기부여, 기회증진과 공무원의 혁신행동 간 관계가 통계적으로 유의하게 나타났다($\beta=0.17, p<.001$; $\beta=-0.04, p<.001$; $\beta=0.06, p<.001$). 공직가치가 추가됨으로써 β 값이 감소된 것을 볼 때, 전략적 인적자원관리 하위요인인 역량증진, 동기부여, 기회증진과 공무원의 혁신행동 간 관계에서 공직가치는 부분매개효과를 가지는 것으로 나타났다.

추가적으로 공직가치의 매개효과를 검증하기 위하여 Sobel 테스트를 실시한 Z값에 대한 결과는 [표 4-17]과 같다. Sobel(1982)의 매개효과 유의성 검증결과 매개효과가 통계적으로 유의한 것으로 나타났다.

[표 4-17] 전략적 인적자원관리와 공무원의 혁신행동 간 공직가치 매개효과 검증결과

독립변수		매개변수	종속변수	Sobel Test
				Z
전략적 인적자원관리	역량증진	공직가치	혁신행동	21.361***
	동기부여			2.567**
	기회증진			14.925***

* $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$

가설 검증결과 연구가설 5-1, 연구가설 5-3은 전략적 인적자원관리 하위요인 중 역량증진 및 기회증진과 공무원의 혁신행동 간 관계에서 공직가치가 정(+)의 부분매개효과가 나타남에 따라 채택되었다. 연구가설 5-2는 동기부여와 공무원의 혁신행동 간 관계에서 공직가치를 매개하여 변수 간 부(-)의 관계가 나타남에 따라 기각되어 연구가설 5는 부분 채택되었다.

이러한 분석결과 공직행태로서 ‘동기→태도→행동’ 경로에 따라 사회적 교

환이론(Blau, 1964), 자기결정성 이론(Deci & Ryan, 1985), 개인과 조직적합성 이론(Tom, 1971)의 통합적 관점에서 ‘전략적 인적자원관리→공직가치→혁신행동’ 경로는 유의한 관계가 있음이 검증되었다. 하지만 선행 연구결과 주요변수 간 관계가 긍정적이라고 추론하였지만 전략적 인적자원관리 하위요인 중 동기부여와 공무원의 혁신행동 간 관계에서 공직가치를 매개하여 변수 간 부(-)의 관계가 나타났다.

이에 따라 공무원의 혁신행동을 함양하기 위해서는 전략적 인적자원관리 하위요인 중 역량증진의 교육훈련 및 능력발전과 기회증진의 업무자율성, 의사결정 참여를 통하여 공직가치를 제고할 수 있다는 것이 확인되었다. 공직가치 제고를 위한 다양한 교육프로그램 개발 및 SNS, 모바일 등을 활용하여 교육에 대한 접근성을 높일 수 있는 다양한 교육 관련 정책이 필요함이 검증되었다. 기회증진 차원에서는 업무자율성을 부여해줌으로써 도전정신을 장려하고, 조직의 혁신분위기와 적극행정을 권장하는 시대적 상황에 맞춰 다양한 공직가치 인식과 공무원의 혁신행동을 제고할 수 있는 의사결정 참여 활성화 방안이 필요할 것으로 보인다.

반면 동기부여와 공무원의 혁신행동 간 관계에서는 공직가치를 매개하여 변수 간 부(-)의 관계가 나타났는데 이는 외재적 동기부여인 보수 등은 외재적 보상의 강조로 인한 내재적 동기의 구축효과가 발생하고 공무원이 임금과 같은 금전적 보상을 낮게 평가하는 경향이 있는 점과 Herzberg (1987)의 2요인 이론에 따른 외재적 보상은 공무원의 불만족을 해소하는 위생요인에 불과하기 때문에 공무원의 동기를 강화하지 못한다는 데서 기인할 수 있다. 공무원의 업무성과 평가는 목표의 모호성으로 객관적이고 공정한 평가가 어렵기 때문에 동기 유인으로서 금전적 보상의 가치는 한계가 있다.

공직가치 인식과 공무원의 혁신행동을 함양하기 위해서는 단순히 보수 등 인상보다는 공정한 평가를 토대로 한 외재적 동기부여와 공무원의 혁신행동, 공직가치 간 관계에 대한 관련이론(사회적 교환이론, 자기결정성 이론, 개인과 조직적합성 이론) 및 공직문화, 공무원의 동기부여에 관한 인식, 공무원의 특성 등을 종합적으로 고려하여 내재적 동기와 적절한 균형을 이루

면서 접근할 필요성이 검증되었다.

4.6.6 전략적 인적자원관리, 공직가치, 공무원의 혁신행동 간 관계에서 세대별 차이 가설검증

가설 6. 전략적 인적자원관리와 공무원의 혁신행동을 매개하는 공직가치는 MZ세대 공무원(기성세대 공무원에 비해)에서 부(-)의 조절된 매개효과를 가질 것이다.

가설 6-1. 역량증진과 공무원의 혁신행동을 매개하는 공직가치는 MZ세대 공무원(기성세대 공무원에 비해)에서 부(-)의 조절된 매개효과를 가질 것이다.

가설 6-2. 동기부여와 공무원의 혁신행동을 매개하는 공직가치는 MZ세대 공무원(기성세대 공무원에 비해)에서 부(-)의 조절된 매개효과를 가질 것이다.

가설 6-3. 기회증진과 공무원의 혁신행동을 매개하는 공직가치는 MZ세대 공무원(기성세대 공무원에 비해)에서 부(-)의 조절된 매개효과를 가질 것이다.

4.6.6.1 전략적 인적자원관리와 공무원의 혁신행동 간 관계에서 공직가치 매개 효과와 MZ세대 공무원 여부의 조절된 매개효과 분석·검증방법

이 연구에서는 위계적 회귀분석을 통해 매개효과, 조절효과, 조절된 매개효과 검증을 실시하였다. 매개효과 및 조절된 매개효과(조건부과정) 검증연구에서 가장 널리 사용되는 방법은 위계적 회귀분석과 구조방정식 모형이다. 위계적 회귀분석은 매개효과와 조절효과 혹은 효과들이 결합된 조건부과정에서 새로운 이론을 탐색하거나 개발하는 방식을 따르는 것으로 실증적 토대에 입각하여 새로운 이론모형을 도출하는 접근방법이다(Muller, Judd & Yzerbyt, 2005). 조절효과나 매개효과의 구조적인 관계를 동시에 탐색해 보고자 하는 경우나 모형을 명확하게 설정하는데 있어 선행이론이 부족한 경우에는 위계적 회귀분석을 선택하는 것이 타당하다(정선호·서동기, 2016). 이 연구모형의

주요변수인 전략적 인적자원관리, 공직가치, 공무원의 혁신행동은 그 중요성에 비해 구조적 관계에 대해 검증한 경험적인 연구가 많지 않기 때문에 위계적 회귀분석을 통해 연구모형을 검증한다.

이 연구에서는 전략적 인적자원관리와 공무원의 혁신행동 간 관계에서 공직가치 매개효과와 전략적 인적자원관리와 공무원의 혁신행동 간 관계, 전략적 인적자원관리와 공직가치 간 관계, 공직가치와 공무원의 혁신행동 간 관계에서 MZ세대 공무원 여부에 따른 조절효과를 검증하였다. 공직가치를 매개로 한 전략적 인적자원관리와 공무원의 혁신행동 간 관계를 MZ세대 공무원 여부에 따라 조절하는 조건부과정인 조절된 매개효과를 검증하기 위해 표본의 정규분포를 가정하지 않고 표본 안에서 가상의 표본을 재추출하여 계산하는 부트스트래핑 기법을 사용하였다. 모든 검증은 유의수준($p < .05$)에서 실시하였고, 조절된 매개효과 검증은 SPSS Process Macro v 4.2를 사용하여 검증하였다.

4.6.6.2 전략적 인적자원관리와 공무원의 혁신행동 간 관계에서 공직가치 매개효과와 MZ세대 공무원 여부의 조절된 매개효과 가설검증

전략적 인적자원관리와 공무원의 혁신행동 간 관계에서 공직가치 매개효과와 MZ세대 공무원 여부의 조절된 매개효과를 분석하였다. 이를 검증하기 위해 이 연구에서는 Muller, Judd & Yzerbyt(2005)가 제시한 위계적 회귀분석 절차에 따라 진행하였다.

1단계에서는 독립변수와 종속변수 간 관계에서 상호작용항이 유의하지 않아야 한다. 2단계에서는 독립변수가 매개변수에 유의하거나 상호작용항이 매개변수에 유의해야 한다. 3단계에서는 매개변수가 종속변수에 유의하거나 상호작용항이 종속변수에 유의해야 한다. 분석결과는 [표 4-18], [표 4-19], [그림 2-2], [그림 2-3]과 같다.

[표 4-18] 전략적 인적자원관리와 혁신행동 간 관계에서 MZ세대 공무원 여부 조절된 매개효과 검증 결과

변 수	1단계		2단계		3단계	
	모형1(X→Y)		모형2(X→M)		모형3(X→M→Y)	
	β	t(p)	β	t(p)	β	t(p)
공직가치*MZ세대 공무원 여부					-.0391	-3.2835***
공직가치					.3497	40.2210***
역량증진	.4082	24.5339***	.6115	22.7365***	.2070	14.1913***
동기부여	-.0506	14.0558***	-.0581	-4.3044***	-.0313	-4.4301***
기회증진	.1229	14.6943***	.2264	16.7516***	.0476	6.5972***
MZ세대 공무원 여부	-1.3233	-20.3659***	-1.3693	-13.0380	.2674	.7617***
역량증진*MZ세대 공무원 여부	.0156	.5579	-.0479	-1.0593	.2070	14.1913***
동기부여*MZ세대 공무원 여부	.0354	2.4574*	-.0118	-.5054	-.0313	-4.4301***
기회증진*MZ세대 공무원 여부	.0036	.2650	-.0255	-1.1770	.0476	6.5972***

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

1단계에서 독립변수인 전략적 인적자원관리 하위요인 중 역량증진 및 기회증진과 공무원의 혁신행동 간 관계에서 상호작용항(역량증진*MZ세대 공무원 여부; 기회증진*MZ세대 공무원 여부)이 유의하지 않게 나타났으나(B=.0156, p=.5769; B=.0036, p=.7910), 동기부여는 공무원의 혁신행동 간 관계에서 상호작용항(동기부여*MZ세대 공무원 여부)이 유의하게 나타났다(B=.0354, p<.05). 이에 역량증진과 기회증진은 첫 번째 조건을 충족하였으나 동기부여는 충족하지 못하였다.

2단계에서는 독립변수인 역량증진, 동기부여, 기회증진 상호작용항(역량증진*MZ세대 공무원 여부; 동기부여*MZ세대 공무원 여부; 기회증진*MZ세대 공무원 여부)이 매개변수인 공직가치와 관계에서 유의하지 않은 것으로 나타났다(B=-.0479, p=.1895; B=-.0118, p=.6133; B=-.0255, p=.2392).

3단계에서는 공직가치와 공무원의 혁신행동 간 관계가 정(+)의 관계로 나타났다(B=.3497, $p<.001$), 상호작용항(공직가치*MZ세대 공무원 여부)과 공무원의 혁신행동 간 관계가 부(-)의 관계로 유의하게 나타났다(B=-.0391, $p<.001$).

분석결과를 해석하면, 1단계에서 전략적 인적자원관리 하위요인 중 역량증진 및 기회증진과 공무원의 혁신행동 간 관계에서 정(+)의 관계가 있으며, MZ세대 공무원 여부의 조절효과는 유의하지 않았다. 반면 동기부여와 공무원의 혁신행동 간 관계에서 부(-)의 관계가 있으며, MZ세대 공무원 여부의 조절효과는 유의한 것으로 나타났다.

2단계에서는 전략적 인적자원관리 하위요인 중 역량증진 및 기회증진과 공직가치 간 관계는 정(+)의 관계를 나타냈고, 동기부여와 공직가치 간 관계는 부(-)의 관계를 나타냈다. 전략적 인적자원관리의 하위요인인 역량증진, 동기부여, 기회증진 모든 변수가 공직가치와 관계에서 MZ세대 공무원 여부의 조절효과가 유의하지 않았다.

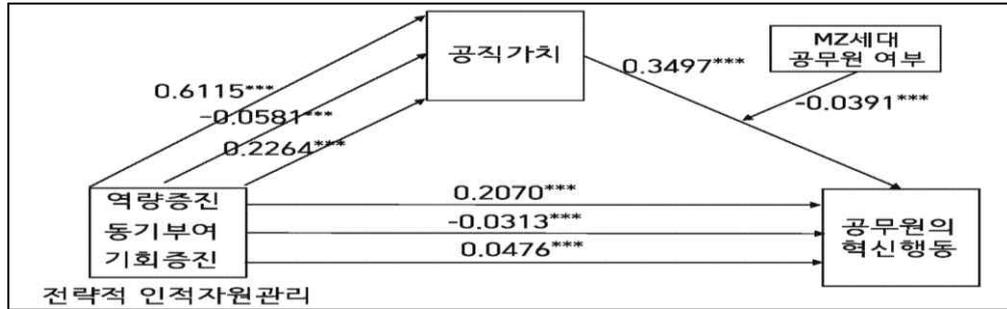
3단계에서는 공직가치와 공무원의 혁신행동 간 관계가 정(+)의 관계로 나타났다. 즉 ‘전략적 인적자원관리→공직가치→공무원의 혁신행동’ 경로에서 전략적 인적자원관리 하위요인 중 동기부여를 제외한 역량증진 및 기회증진은 공직가치를 매개하여 공무원의 혁신행동에 정(+)의 관계로 나타났다.

공직가치와 공무원의 혁신행동 간 관계에서 MZ세대 공무원 여부의 조절효과는 부(-)의 방향으로 유의하게 나타났다.

이에 따라 전략적 인적자원관리 하위요인 중 역량증진 및 기회증진은 공무원의 혁신행동, 공직가치에 직접적으로 정(+)의 관계가 있고, 동기부여는 공무원의 혁신행동, 공직가치에 직접적으로 부(-)의 관계가 있는 것으로 나타났다. 전략적 인적자원관리 하위요인 중 역량증진 및 기회증진은 공직가치를 매개하여 공무원의 혁신행동에 간접적으로도 정(+)의 관계가 나타났다. 즉 간접경로(전략적 인적자원관리→공직가치→공무원의 혁신행동)는 전략적 인적자원관리 하위요인 중 역량증진 및 기회증진과 공무원의 혁신행동 간 관계에서 공직가치가 정(+)의 관계에 있음을 나타냈다. 이 간접경로에서 MZ세대 공무원 여부는 공직가치와 공무원의 혁신행동 간 정(+)의 영향관계를 약화(-)시키는

것으로 나타났다.

결론적으로 전략적 인적자원관리 하위요인 중 동기부여를 제외한 역량증진 및 기회증진과 공무원의 혁신행동 간 관계에서 공직가치는 정(+)의 매개효과가 있으며, MZ세대 공무원일수록 공직가치와 공무원의 혁신행동 간 관계를 약화(-)시킨다고 할 수 있다.



[그림 2-2] 전략적 인적자원관리와 혁신행동 간 관계에서 MZ세대 공무원 여부 조절된 매개효과

이와 같이 전략적 인적자원관리와 공무원의 혁신행동 간 관계에서 공직가치 매개효과가 MZ세대 공무원 여부에 의해 조절될 것인지 확인하였다. [표 4-18]에 제시한 바와 같이, 공직가치와 공무원의 혁신행동 간 관계에서 공직가치와 MZ세대 공무원 여부 상호작용항의 조절효과가 유의하게 나타났다 ($B=-.0391$, $p<.001$).

구체적으로 조절된 매개효과(조건부 간접효과)를 알아보기 위해 부트스트래핑 방법을 사용하였다.

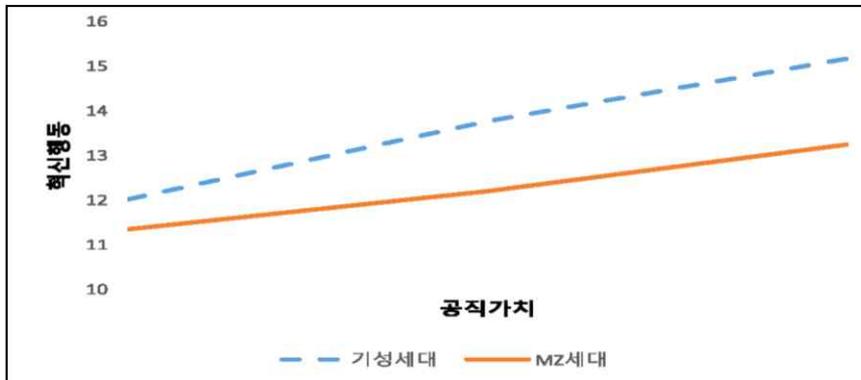
[표 4-19]와 같이 MZ세대 공무원 여부에 따라 조건부 간접효과는 MZ세대 공무원일 때와 기성세대 공무원일 때 신뢰구간에 0을 포함하고 있지 않기 때문에 모두 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다($B=.3107$, $LLCI=.2927$, $ULCI=.3286$; $B=.3497$, $LLCI=.3327$, $ULCI=.3668$). 또한 전략적 인적자원관리 하위요인 중 동기부여를 제외한 역량증진($LLCI=-.0407$, $ULCI=-.0086$)과 기회증진($LLCI=-.0144$, $ULCI=-.0028$)은 신뢰구간에 0을 포함하고 있지 않기 때문에 통계적으로 유의한 것으로 확인되었다.

공직가치와 MZ세대 공무원 여부의 상호작용효과 기울기 분석결과를 그림으로 나타내면 [그림 2-3]과 같다. 그림에서 보는 바와 같이 각 세대

의 기울기가 양(+)¹의 값을 나타내 공직가치가 높아질수록 공무원의 혁신행동이 증가하는 것을 확인할 수 있었다. 한편 각 세대의 공직가치가 공무원의 혁신행동에 미치는 효과의 크기인 기울기를 보면, 기준집단인 MZ세대 공무원의 기울기가 상대적으로 완만하고, 기성세대 공무원의 기울기가 상대적으로 가파르게 나타났다. 이에 따라 MZ세대 공무원일수록 간접경로(전략적 인적자원관리→공직가치→공무원의 혁신행동)에서 정(+)¹의 효과가 약화(-)¹되는 것이 확인되었다.

[표 4-19] 조절변수의 조건부효과 검증

MZ세대 공무원 여부		B	BootSE	LLCI	ULCI
0(기성세대 공무원)		.3497	.0087	.3327	.3668
1(MZ세대 공무원)		.3107	.0092	.2927	.3286
조절된 매개효과 검증					
MZ세대 공무원 여부	변 수	Index	BootSE	LLCI	ULCI
	역량증진	-.0246	.0083	-.0407	-.0086
	동기부여	.0010	.0007	-.0001	.0025
	기회증진	-.0086	.0029	-.0144	-.0028



[그림 2-3] 공직가치와 MZ세대 공무원 여부의 상호작용 효과 기울기 분석결과

4.6.6.3 분석결과 종합

가설 검증결과 MZ세대 공무원 여부는 전략적 인적자원관리 하위요인 중 역량증진 및 기회증진이 공직가치를 매개하여 공무원의 혁신행동과 관계에서 부(-)의 조절된 매개효과가 나타났다. 이에 따라 연구가설 6-1, 연구가설 6-3은 채택되었으나 동기부여는 MZ세대 공무원과 기성세대 공무원의 조절된 매개효과가 통계적으로 유의하지 않아 연구가설 6-2는 기각되었다. 이에 연구가설 6은 부분 채택되었다.

이러한 분석결과 전략적 인적자원관리 하위요인 중 역량증진 및 기회증진은 공직가치를 매개하여 공무원의 혁신행동과 정(+)의 관계에 있으나 MZ세대 공무원의 경우 기성세대 공무원보다 그 효과가 약화(-)되는 것으로 나타났다. 이는 MZ세대 공무원 부(-)의 조절효과에 대한 제한적 연구로 역할명확성이 조직시민행동에 미치는 긍정적 영향력은 MZ세대 공무원에서 약화되는 것을 확인하였다(김영미·문국경, 2023). 밀레니얼 세대가 개인주의로 인해 조직몰입에 부정적인 영향을 준다는 것을 확인하였고(오상석, 2019), 연령이 낮을수록 권위주의 문화가 조직시민행동에 보다 더 부정적인 조절효과를 나타낸다는 연구결과(김영곤·고대유, 2016)와 일치한다.

MZ세대 공무원의 인식에 관한 선행 연구결과 MZ세대 공무원은 공직에 대한 가치가 점점 개인의 직업적 가치로 변모하여 공직가치 인식수준이 낮다는 특징이 있다. 개인의 가치와 사회적 공정성에 대해 매우 민감한 반응을 보이기 때문에 개인의 가치와 성과에 대한 공정성을 더 중요하게 인식하여 직무만족과 조직몰입에 부정적 영향을 주며, 업무자율성 및 의사결정 참여 부족, 수직적 조직문화는 MZ세대 공무원의 혁신행동 등에 부정적인 영향을 미친다고 하였다. 이에 따라 전략적 인적자원관리와 공무원의 혁신행동 간 관계에서 공직가치 매개효과에 대해서 MZ세대 공무원은 기성세대 공무원보다 긍정적 영향 관계가 약화될 것이라고 한 추론결과와 일치한다.

이러한 분석결과와 MZ세대 공무원과 기성세대 공무원 간 세대별 인식차이에 대한 가설검증 결과를 종합하여 MZ세대 공무원의 공직가치 인식 및 혁신행동 함양을 위한 정책방향은 다음과 같다.

공직가치에 대한 선행 연구결과 전략적 인적자원관리는 공무원이 업무자
육성 확보를 통해 자기결정성을 고취시키고, 조직의 의사결정과정에 참여
함으로써 공직자로서 소속감과 자긍심을 높일 수 있으며, 공직가치를 강화
하는 데에도 긍정적인 영향을 미친다는 연구결과가 있다(원혜연, 2021).

혁신행동에 대한 선행 연구결과 조직에서 아무리 높은 수준의 전략적
인적자원관리를 가동해도 조직구성원들이 자신에게 적절한 지원이 이루어
지고 있음을 인식하는 경우와 조직 내 전략적 인적자원관리가 공정하게 실
행되면 될수록 혁신행동에 대한 지속적인 태도변화를 이끌어낼 수 있다
(Shalley et al., 2004; 윤정현·이승환, 2014). 또한 MZ세대 공무원은 노
력과 보상을 비교하여 공정성을 인식할수록, 의사결정 과정에서 기준과 절
차가 공정하다고 인식할수록, 수평적인 관계에서 개인가치를 존중하고 맞
춤형 역량개발과 자발적인 성과창출이 강조될 경우 상호호혜 규범을 강하
게 느끼게 되고 결국 혁신행동을 더욱 많이 하게 된다(배석환 외, 2021;
조은희 외, 2022)는 연구결과와 앞선 가설 검증결과에 따라 MZ세대 공무
원의 공직사회에 대한 전반적인 긍정적 인식제고를 위한 다양한 정책의
필요성이 검증되었다.

전략적 인적자원관리 하위요인 중 동기부여는 간접경로(동기부여→공직
가치→공무원의 혁신행동) 및 공무원의 혁신행동, 공직가치 간 직접효과
에서 부(-)의 관계가 나타났다.

이러한 동기부여에 관한 가설검증 결과를 종합해 보면 외재적 보상의
강조로 인한 내재적 동기의 구축효과가 발생할 수 있다는 주장과 일치한
다. 이러한 결과의 또 다른 원인으로 공무원은 이타주의, 공익실현, 공공
가치 등의 내재적 동기를 높게 평가하는 반면 임금과 같은 금전적 보상은
낮게 평가한다는데 있다. 더불어 Herzberg(1987)의 2요인 이론에 따르면
외재적 보상은 공무원의 불만족을 해소하는 위생요인에 불과하기 때문에
공무원의 동기를 강화하지 못하며, 공무원의 업무성과를 평가하기 위해
는 객관적이고 공정한 평가가 전제되어야 하지만 공공부문의 목표는 모호
하며, 성과에 대한 객관적인 측정도 어렵기 때문에 동기유인으로서 금전적
보상의 가치는 한계가 있다. 이에 따라 앞서 검증한 가설 5-2와 같이 공

직가치 인식과 공무원의 혁신행동을 함양하기 위해서 단순히 외재적 보상 강화보다는 공정한 평가에 의한 보상과 공무원의 이타주의, 공익실현, 공공가치 등 내재적 동기와 적절한 조화를 이룰 수 있는 인적자원관리 제도의 도입 필요성이 검증되었다.

한편, 이 연구에서 전략적 인적자원관리 하위요인 중 동기부여의 보수 및 보상이 혁신행동이 아닌 기존 공식적 업무수행의 실적에 따른 보상일 개연성을 감안해 볼 수 있다. 기술통계 분석결과 동기부여의 보수 및 보상 측정문항 평균은 모두 3 이하로 보통의 만족도 수준에 미치지 못함이 확인됨에 따라 보수 및 보상에 대한 만족도 제고를 위한 제도적 필요성을 부인하는 것이 아니라 혁신행동에 대한 분리된 보상 메커니즘이 필요할 수도 있다.

이러한 연구결과를 종합하여 다양한 정책방향으로 MZ세대 공무원에 대한 공정성, 역량증진, 자율적인 권한과 책임 부여, 의사소통을 통한 의사결정 참여, 수평적 관계문화, 내재적 동기부여 등과 같은 역량증진, 동기부여, 기회증진 관련 인적자원 관리제도를 통해 MZ세대 공무원의 공직가치 인식을 개선하여 혁신행동을 제고해야 한다.

이와 같은 정책방향에 따라 실질적인 정책방안은 결론에서 정책적 함의에 제시하고자 한다.

4.6.7 가설검증 결과

이 연구결과에 따른 가설 검증결과를 종합 정리해보면 [표 4-20]과 같다.

[표 4-20] 연구모형의 가설검증 결과

연구가설	인과관계(방향성)	검증결과
가설 1	전략적 인적자원관리와 공무원의 혁신행동 간 정(+)의 관계가 있을 것이다.	부분채택
가설 1-1	역량증진과 공무원의 혁신행동 간 정(+)의 관계가 있을 것이다.	채택

가설 1-2	동기부여와 공무원의 혁신행동 간 정(+)의 관계가 있을 것이다.	기각
가설 1-3	기회증진과 공무원의 혁신행동 간 정(+)의 관계가 있을 것이다.	채택
가설 2	전략적 인적자원관리와 공직가치 간 정(+)의 관계가 있을 것이다.	부분채택
가설 2-1	역량증진과 공직가치 간 정(+)의 관계가 있을 것이다.	채택
가설 2-2	동기부여와 공직가치 간 정(+)의 관계가 있을 것이다.	기각
가설 2-3	기회증진과 공직가치 간 정(+)의 관계가 있을 것이다.	채택
가설 3	공직가치와 공무원의 혁신행동 간 정(+)의 관계가 있을 것이다.	채택
가설 4	전략적 인적자원관리, 공직가치, 혁신행동 인식은 MZ세대 공무원과 기성세대 공무원 간 차이가 있을 것이다.	채택
가설 5	전략적 인적자원관리와 공무원의 혁신행동 간 관계에서 공직가치는 정(+)의 매개효과가 있을 것이다.	부분채택
가설 5-1	역량증진과 공무원의 혁신행동 간 관계에서 공직가치는 정(+)의 매개효과가 있을 것이다.	채택
가설 5-2	동기부여와 공무원의 혁신행동 간 관계에서 공직가치는 정(+)의 매개효과가 있을 것이다.	기각
가설 5-3	기회증진과 공무원의 혁신행동 간 관계에서 공직가치는 정(+)의 매개효과가 있을 것이다.	채택
가설 6	전략적 인적자원관리와 공무원의 혁신행동을 매개하는 공직가치는 MZ세대 공무원(기성세대 공무원에 비해)에서 부(-)의 조절된 매개효과를 가질 것이다.	부분채택
가설 6-1	역량증진과 공무원의 혁신행동을 매개하는 공직가치는 MZ세대 공무원(기성세대 공무원에 비해)에서 부(-)의 조절된 매개효과를 가질 것이다.	채택
가설 6-2	동기부여와 공무원의 혁신행동을 매개하는 공직가치는 MZ세대 공무원(기성세대 공무원에 비해)에서 부(-)의 조절된 매개효과를 가질 것이다.	기각
가설 6-3	기회증진과 공무원의 혁신행동을 매개하는 공직가치는 MZ세대 공무원(기성세대 공무원에 비해)에서 부(-)의 조절된 매개효과를 가질 것이다.	채택

V. 결 론

5.1. 연구결과 요약

이 연구는 MZ세대 공무원을 중심으로 혁신행동을 이끌어내고 촉진하는 방안을 도출하기 위해 공직행태로서 계획된 행동이론(Ajzen, 1991)과 자기결정성 이론(Deci & Ryan, 1985)의 통합적 관점으로 구축된 ‘동기→태도→행동’에 초점을 두었다. 이와 같은 경로를 토대로 사회적 교환이론(Blau, 1964), 자기결정성 이론(Deci & Ryan, 1985), 개인과 조직적합성 이론(Tom, 1971)의 통합적 관점에서 ‘전략적 인적자원관리→공직가치→혁신행동’으로 변수 간 관계를 설정하여 분석하였다. 아울러 전략적 인적자원관리, 공직가치, 공무원의 혁신행동에 관한 MZ세대 공무원과 기성세대 공무원 간 인식차이를 검증하고, 전략적 인적자원관리와 공무원의 혁신행동 간 관계에서 공직가치 매개효과를 MZ세대 공무원과 기성세대 공무원을 비교 연구하여 검증함으로써 정책적 함의를 제시하고자 하였다.

선행 연구결과를 토대로 공무원의 혁신행동 영향요인을 전략적 인적자원관리로 설정하고 세부 하위요인을 전략적 인적자원관리 분석 틀로써 AMO 모델의 역량증진, 동기부여, 기회증진으로 하였다(Appelbaum et al., 2000; Jiang et al., 2012). 전략적 인적자원관리와 공무원의 혁신행동 간 관계에 관한 연구범위를 확장하고, 신공공관리적 가치인 전략적 인적자원관리와 후기 신공공관리적 가치인 공직가치가 공공조직 관리차원에서 공존할 수 있음을 시사하기 위하여 공직가치를 매개변수로 설정하였다.

실증분석을 위하여 이 연구는 한국행정연구원의 2022년 『공직생활실태조사』 공공데이터를 활용하였다. 2022년 조사대상은 중앙행정기관 및 광역자치단체, 기초자치단체에 속해 있는 일반직 공무원으로 47개 중앙행정기관, 17개 광역자치단체, 226개 기초자치단체에 소속되어 있는 6,170명을 대상으로 실시하였다. 조사내용은 업무환경, 인사제도(임용 및 보직관리, 보상제도, 능력발전 및 역량개발 지원), 조직관리, 조직구성원들의 동기, 태도 및 행동에 대한 주관적 인식이다.

수집된 자료의 통계적 분석은 SPSS 20.0 통계프로그램을 이용하여 빈도 분석, 기술통계 분석, 주요변수에 대한 인식수준의 집단별 차이검증을 위한 독립표본 t-검정, 일원배치 분산분석을 실시하였고, 변수의 타당도와 신뢰도를 측정하기 위해 탐색적 요인분석과 크론바흐 알파계수를 적용하였다. 전략적 인적자원관리와 공무원의 혁신행동, 공직가치 간 관계에 관한 가설검증을 위하여 Baron & Kenny(1986)의 위계적 회귀분석을 실시하였다. MZ세대 공무원의 특성을 파악하기 위하여 기성세대 공무원과 독립표본 t-검정으로 비교 분석하였고, 전략적 인적자원관리와 공무원의 혁신행동 간 관계에서 공직가치 매개효과를 검증하기 위하여 Baron & Kenny(1986)의 위계적 회귀분석 후 Sobel 테스트(Sobel, 1982)를 추가 실시하였다. 전략적 인적자원관리와 공무원의 혁신행동 간 관계에서 공직가치 매개효과에 대한 MZ세대 공무원과 기성세대 공무원 간 차이점을 도출하기 위하여 조절된 매개효과의 검증은 Muller, Judd & Yzerbyt(2005)가 제시한 위계적 회귀분석 절차에 따라 진행하였다. 조절변수인 MZ세대 공무원과 기성세대 공무원을 더미변수로 코딩하여 SPSS Process Macro v 4.2(Hayes, 2022)로 부트스트래핑 분석을 이용하여 조절된 매개효과를 검증하였다.

먼저, 연구대상자의 전략적 인적자원관리, 공직가치, 혁신행동에 대한 인식을 살펴보기 위한 기술통계 분석결과는 다음과 같다. 전략적 인적자원관리 하위요인 중 기회증진의 업무자율성 및 의사결정 참여 측정문항 평균은 3 이상으로 보통의 만족도 수준을 상회하는 것으로 확인되었다. 또한 역량증진의 교육훈련 및 능력발전, 동기부여의 후생복지 측정문항 평균은 3 전후로 보통의 만족도 수준으로 나타났고, 동기부여의 보수 및 보상 측정문항 평균은 모두 3 이하로 보통의 만족도 수준에 미치지 못함이 확인되었다. 공직가치 및 혁신행동 인식 측정문항 평균은 모두 3 이상으로 보통의 만족도 수준을 상회하는 것으로 확인되었다.

다음으로 전략적 인적자원관리와 공직가치, 혁신행동 간 상관관계를 검증한 결과는 다음과 같다. 전략적 인적자원관리 하위요인인 역량증진, 동기부여, 기회증진과 공직가치, 혁신행동 간 상관관계를 보면 주요변수별 정(+)의 상관관

계를 보이는 것으로 나타났고 통계적으로 유의하였으며, 공직가치와 혁신행동 간 상관관계가 가장 높은 정(+)의 상관관계를 보였다.

이 연구의 연구모형에 따른 가설 검증결과는 다음과 같다. 첫째, 전략적 인적자원관리와 공무원의 혁신행동 간 관계를 분석한 결과 전략적 인적자원관리 하위요인 중 역량증진 및 기회증진은 공무원의 혁신행동과 유의한 정(+)의 관계가 나타났다. 이는 역량증진 및 기회증진이 공무원의 혁신행동과 유의한 관계가 있는 것으로 나타난 선행 연구결과와 부합한다(김국진·강지선, 2019; 이승주·안소영, 2019; 최예나, 2019; 김지현, 2021; 윤혜신 외, 2021; 고대유, 2022). 동기부여는 공무원의 혁신행동과 유의한 부(-)의 관계로 나타나 동기부여와 관련된 외재적 동기가 공무원의 혁신행동에 정(+)의 영향을 미친다는 연구결과와 배치된다(Bawuro et al., 2020; 김효선·조윤직, 2020; 원혜연, 2021).

둘째, 전략적 인적자원관리와 공직가치 간 관계를 분석한 결과 전략적 인적자원관리 하위요인 중 역량증진 및 기회증진은 공직가치와 유의한 정(+)의 관계로 나타났다. 이는 역량증진 및 기회증진과 공직가치가 유의한 관계가 있는 것으로 나타난 선행 연구결과와 부합한다(왕태규 외, 2018; 하미승·이병진, 2018; 임다희·조경훈, 2019; 정연우·박성민, 2019; 원혜연, 2021; 허희영, 2021). 동기부여는 공직가치와 유의한 부(-)의 관계로 나타나 이와 같은 연구결과는 동기부여와 관련된 내재적·외재적 보상이 공직가치에 정(+)의 영향을 미친다는 연구결과와 배치되는 결과가 나왔다(이선우·조경훈, 2016; 하미승·이병진, 2018; 임다희·조경훈, 2019).

셋째, 공직가치와 공무원의 혁신행동 간 관계를 분석한 결과 유의한 정(+)의 관계로 나타났다. 이러한 연구결과는 공직가치가 공무원의 혁신행동에 긍정적인 영향을 미친다는 연구결과에 부합하며(우하린·문국경, 2019; 고대유, 2021), 또한 공직가치의 하위개념인 공공봉사동기가 혁신행동을 촉진시킨다는 연구결과와도 부합한다(Miao et al, 2018; 임재영 외, 2019; 박현욱, 2020; 백선호 외, 2023).

넷째, MZ세대 공무원과 기성세대 공무원 간 전략적 인적자원관리, 공직가치, 혁신행동 인식의 차이검증 결과는 모든 측정문항에서 통계적으로 유의

한 차이가 있는 것으로 나타났다. 또한 MZ세대 공무원이 기성세대 공무원보다 전략적 인적자원관리, 공직가치, 혁신행동에서 인식수준 평균이 낮은 것으로 나타났다.

이러한 연구결과는 MZ세대 공무원과 기성세대 공무원 간 공정성에 대한 인식차이를 검증한 연구결과(서울시, 2020; 고태경 외, 2021; 김정인, 2021; 이홍승·김준환, 2021; 정수영 외, 2021; 김정인, 2023; 조유선·유란희, 2023) 및 문화적 차이에 대한 인식차이를 검증한 연구결과와 부합한다(주효진·장봉진, 2019; 이준호·김성환, 2020; 전종우, 2020; 정보성·김성환, 2020; 박형수 외, 2022). 일과 삶의 균형, 조직문화, 직무만족, 팔로워십, 리더십, 직무태도 등에서 차이가 있다는 연구결과와도 부합한다(임성근·은재호, 2022; 임혜빈·주혜린, 2022).

다섯째, 전략적 인적자원관리와 공무원의 혁신행동 간 관계에서 전략적 인적자원관리 하위요인인 동기부여를 제외하고 역량증진 및 기회증진과 공무원의 혁신행동 간 관계에서 공직가치는 유의한 정(+)의 매개효과가 있는 것으로 확인되어 부분매개효과가 있는 것으로 나타났다. 이는 공직행태로서 ‘동기→태도→행동’을 토대로 한 ‘공공봉사동기→직무만족·조직몰입→조직시민행동’과 ‘공공봉사동기→공직만족도→조직시민행동’으로 분석한 연구결과와 부합한다(강지선·임효숙, 2020; 고대유·김강민, 2021).

여섯째, 전략적 인적자원관리와 공무원의 혁신행동 간 관계에서 공직가치 매개효과에 대한 MZ세대 공무원과 기성세대 공무원 간 차이를 검증한 결과 전략적 인적자원관리 하위요인 중 역량증진 및 기회증진은 MZ세대 공무원 여부에 따라 부(-)의 조절된 매개효과가 나타나 세대별 차이가 검증되었다. 이는 MZ세대 공무원 부(-)의 조절효과에 대한 제한적 연구로 역할명확성 및 세대가 조직시민행동 및 조직몰입에 미치는 긍정적 영향력은 MZ세대 공무원에서 약화된다는 연구결과에 부합한다(김영곤·고대유, 2016; 오상석, 2019; 김영미·문국경, 2023). MZ세대 공무원과 기성세대 공무원 간 세대별 인식차이에 대한 가설검증 결과 모든 변수에서 기성세대 공무원보다 낮은 인식수준을 보인 것과 MZ세대 공무원은 공직에 대한 가치가 점점 개인의 직업적 가치로 변모하여 공직가치 인식수준이 낮다

는 특징이 있다. 개인의 가치와 사회적 공정성에 대해 매우 민감한 반응을 보이기 때문에 개인의 가치와 성과에 대한 공정성을 더 중요하게 인식하여 직무만족과 조직몰입에 부정적 영향을 주며, 업무자율성 및 의사결정 참여 부족, 수직적 조직문화는 MZ세대 공무원의 혁신행동 등에 부정적인 영향을 미쳐 전략적 인적자원관리와 공무원의 혁신행동 간 관계에서 공직가치 매개효과에 대해서 MZ세대 공무원은 기성세대 공무원보다 긍정적 영향 관계가 감소할 것이라고 한 추론결과와도 일치한다. 반면 동기부여와 공무원의 혁신행동 간 관계에서 공직가치 매개효과는 MZ세대 공무원과 기성세대 공무원 간 조절된 매개효과가 통계적으로 유의하지 않아 세대 간 차이가 없는 것으로 나타났다.

5.2 연구결과의 함의

공공기관 혁신에 관한 사회적 관심과 함께 공무원의 혁신행동에 관한 연구가 활발히 진행되고 있다. 특히 혁신행동 영향요인에 관한 연구는 상당히 진행된 상태이며, 현재는 이론적 함의가 정책적 제안으로 진화되고 있다. 이 연구는 실증분석을 통해 전략적 인적자원관리 분석 틀로써 AMO 모델에 따른 역량증진, 동기부여, 기회증진과 공직가치가 공무원의 혁신행동과 통계적으로 유의한 관계가 있음을 MZ세대 공무원을 중심으로 확인하였다. 이러한 결과를 통해 제시할 수 있는 이론적·정책적 함의는 다음과 같다.

5.2.1 이론적 함의

첫째, 이 연구는 공직행태 관점에서 공무원의 혁신행동이 촉발되는 과정을 검증하기 위해 계획된 행동이론과 자기결정성 이론의 통합적 관점에서 ‘동기→태도→행동’으로 경로를 설정하였다. 이 경로에 따라 사회적 교환이론, 자기결정성 이론, 개인과 조직적합성 이론의 통합적 관점으로 ‘전략적 인적자원관리→공직가치→혁신행동’의 관계에서 MZ세대 공무원 여부에 따른 조절된 매개효과 모형을 최초로 검증하였다. 또한 공공조직 인적자원 관리차원에서

신공공관리적 가치인 전략적 인적자원관리와 후기 신공공관리적 가치인 공직 가치가 공존할 수 있다는 이론적 시사점을 제시하였다.

둘째, 공무원의 혁신행동 영향요인에 대한 공무원의 태도 관점에서 공직 가치 인식이 중요한 동기요인이 될 수 있음을 검증하여 공직가치가 단순히 선언적·상징적 의미가 아니고, 공무원의 무사안일과 복지부동을 극복하는 적극행정과 창의적 혁신행동을 촉진시키는 해법이 될 수 있다는 점을 밝혔다는데 의의가 있다.

셋째, 공직가치 인식과 공무원의 혁신행동을 촉발하기 위해서 전략적 인적자원관리 하위요인 중 역량증진의 교육·훈련 및 능력발전과 기회증진의 업무 자율성, 의사결정 참여가 의미있는 역할을 할 수 있다는 시사점을 제시하였다.

넷째, 전략적 인적자원관리 하위요인 중 동기부여의 보수 및 보상과 같은 외재적 동기와 공무원의 혁신행동, 공직가치 간 관계에서 부(-)의 관계를 나타낸 연구결과는 다양한 이론적 함의를 가질 수 있다. 그 이유는 설문조사가 응답자의 주관성이 개입되었을 수 있을 뿐만 아니라 이 연구에서 전략적 인적자원관리 하위요인 중 동기부여의 보수 및 보상이 혁신행동이 아닌 기존 공식적 업무수행의 실적에 따른 보상일 개연성을 감안해야 한다. 기술통계 분석결과 동기부여의 보수 및 보상 측정문항 평균은 모두 3 이하로 보통의 만족도 수준에 미치지 못함이 확인됨에 따라 보수 및 보상에 대한 만족도 제고를 위한 제도적 필요성을 부인하는 것이 아니라 혁신행동에 대한 분리된 보상 메커니즘이 필요할 수 있음을 제시하였다.

한편, 외재적 동기부여인 보수 등은 내재적 동기의 구축효과가 발생하고 공무원은 금전적 보상을 낮게 평가하는 경향이 있는 점과 Herzberg(1987)의 2요인 이론에 따른 외재적 보상은 위생요인에 불과하기 때문에 공무원의 동기를 강화하지 못한다는 점에서 공무원의 혁신행동에 부정적인 영향을 주는 것으로 기인한다.

이에 따라 외재적 동기부여와 공무원의 혁신행동, 공직가치 간 관계는 관련이론(사회적 교환이론, 자기결정성 이론, 개인과 조직적합성 이론) 및 공직 문화, 공무원의 동기부여에 관한 인식, 공무원의 특성 등을 종합적으로 고려하여 공정성을 토대로 한 외재적 동기와 내재적 동기가 적절한 균형을 이루

면서 이론적으로 접근할 필요가 있다는 시사점을 제시하였다는데 연구의 의의가 있다.

다섯째, MZ세대 공무원이 증가하고 있는 시점에서 공공부문의 인적자원관리 정책 및 제도의 효과성을 실증분석 할 때 세대 간 차이를 고려해야 한다는 이론적 시각을 제시하였다. 인적자원관리 전략의 효과성은 세대 특성에 따라 다를 수 있음에도 이와 관련된 실증연구는 많지 않은 상황인 만큼 향후 공공조직관리 연구에서는 세대 간 차이로 인한 조절효과를 보다 다양한 인적자원관리 전략에 적용하고 깊이 있게 탐색할 필요가 있다. 이러한 측면에서 기초적 자료를 제시하였다는데 의의가 있다.

5.2.2 정책적 함의

첫째, 연구결과 전략적 인적자원관리 하위요인 중 역량증진의 교육훈련 등은 주요변수별 상관관계 및 영향관계 검증결과와 같이 공무원의 혁신행동과 공직가치 인식 증진에 가장 중요한 요인으로 나타났다. 이와 관련하여 현재 정부는 『정부혁신 종합 추진계획』을 수립하고 그 일환으로 공무원의 변화와 혁신에 대한 역량강화를 추진하는데, 주로 혁신 성공사례를 공유하고 확산하며 지역 우수사례를 벤치마킹하는 내용 중심으로 추진되고 있다(관계부처 합동, 2018). 이를 위해 단순하게 사례를 확산하는 것에서 벗어나 더 근본적으로 공무원 혁신마인드와 기술을 제고해야 한다. 혁신전문 직무교육, 혁신코칭, 혁신철학 내재화, 혁신리더십, 전문가와 공무원 1:1 멘토링 시스템 구축, 명강의 및 우수교수법 공유, 현장 맞춤형 직무교육 등 혁신지향적 교육 프로그램을 적극적으로 마련하고 모범사례들을 끊임없이 발굴하여 공유함으로써 공무원 역량을 증진시키는 토대를 마련하는 것이 필요하다. 또한 핵심리더를 양성하기 위하여 고위공무원과 중간관리자의 혁신역량을 개발하는 프로그램 등 도입도 요구된다. 이를 통해 공무원에게 혁신행동의 중요성과 필요성을 공감하도록 함으로써 역량증진을 위해 자발적으로 노력할 수 있도록 해야 한다. 다양한 인적자원을 포용하면서 조직을 이끌어 갈 수 있는 리더십, 역량강화 교육훈련에 대한

프로그램 시행도 고려할 필요가 있다.

둘째, 연구결과 전략적 인적자원관리 하위요인 중 동기부여의 외재적 동기인 보수 등에 관한 인식 검증결과 모든 세대의 공무원이 평균보다 낮게 인식하고 있어 만족도 수준이 낮은 상태이다. 동기부여와 공무원의 혁신행동, 공직가치 간 부(-)의 관계가 나타났고, 동기부여와 공무원의 혁신행동 간 관계에서 공직가치는 부(-)의 관계가 나타났다. 이는 외재적 동기부여인 보수 등은 외재적 보상의 강조로 인한 내재적 동기의 구축효과가 발생하고 공무원은 금전적 보상을 낮게 평가하는 경향이 있는 점과 Herzberg (1987)의 2요인 이론에 따라 외재적 보상은 공무원 불만족을 해소하는 위생요인에 불과하다는 점에서 공무원 동기를 강화하지 못한다는 주장과 일치한다.

한편, 전략적 인적자원관리 하위요인 중 동기부여의 보수 및 보상이 혁신행동이 아닌 기존 공식적 업무수행 실적에 따른 보상일 개연성을 감안해야 한다. 이에 따라 보수 등 외재적 동기부여를 통한 만족도 제고에 대해 부인하는 것이 아니라 혁신행동에 대한 분리된 보상 메커니즘이 필요할 수 있다는 것이다. 이를 개선하기 위해서는 정형화된 업무에는 기존 보상체계를 유지하되, 독창성이 요구되는 혁신업무에는 위험감수 등 변화관리 전략을 담은 평가시스템을 구축하여 혁신행동에 따른 보상체계를 도입하고 아울러 공정성을 기반으로 하는 성과 보상체계에 대한 제도적 기반이 필요하다.

현재 우리나라는 공무원의 혁신행동을 지원하는 제도적 기반으로 적극행정에 대한 면책 및 보호수단이 시행되고 있다. 적극행정은 공무원이 공익을 위해 창의성과 전문성을 토대로 다양한 문제를 능동적으로 해결하는 것으로 정의된다(인사혁신처, 2019). 적극행정을 혁신행동의 하나로 고려했을 때 정부정책은 공무원 적극행정시 면책, 소명, 심의, 통보 절차 등을 마련하는데 제한되어 있어 혁신행동을 제고하는 실질적이고 효과적인 제도는 시행되지 않고 있는 실정이다.

이에 따라 기존 보상체계와 별도로 혁신행동에 따른 가시적이고 직접적이며 객관적인 보상체계 마련이 시급한 상황이다. 특별승진, 특별승급, 근무평정가점 등 공무원 인적자원관리제도에서 혁신행동에 대한 보상을 강화하는 것이 필요하다. 또한 특별 성과상여금, 특별휴가, 맞춤형 복지 추가 포인트 부

여, 해외 교육훈련 우선선발 등 인센티브를 마련해야 하며, 더 나아가 인적자원관리 제도에 혁신행동지수 개발 등을 통하여 객관적인 평가 활성화 등 혁신지향적인 조직문화를 조성하는 것이 필요할 것이다.

셋째, 업무계획 수립과 방식의 채택, 의사결정 과정에 있어 자율성을 부여해줌으로써 도전정신을 장려하고, 조직 혁신분위기가 혁신행동을 촉진할 수 있도록 해야 한다. 이와 관련하여 위험감수 등 변화관리 전략으로서 혁신행동에 적극적인 공무원은 결과에 상관없이 보상하고 예우해주는 조직차원의 노력이 필요하다.

적극행정을 권장하는 시대적 상황에 맞춰 다양한 혁신행동들을 촉진할 수 있는 의사결정 참여제도 활성화 방안으로 조직운영 전반 및 평가결과에 대한 정보제공 및 피드백을 통해 운영의 투명성을 높여야 한다. 인사관리정책의 개선 및 변화, 성과관리전략 도입 등 조직이슈에 관한 의사결정에 의견을 개진할 수 있도록 이슈에 맞는 원포인트 미팅 실시, 의견수렴 공식절차를 확립하는 등 절차적 통로를 제공할 필요가 있다.

넷째, 전략적 인적자원관리와 공직가치, 혁신행동 간 상관관계에서 공직가치와 혁신행동 간 상관계수가 가장 높았고 두 변수 간 관계에서 정(+)의 영향관계가 있다는 것이 검증되었다. 이에 따라 공무원이 업무를 수행함에 있어 공직가치를 토대로 의사결정 할 수 있도록 교육훈련을 강화해야 한다. 미래사회의 변화 트렌드를 진단하고 공직가치가 어떠한 방향으로 재정립될 수 있을지 정부차원에서 지속적으로 사례중심 연구를 수행해야 한다. 이를 통해 복잡한 행정환경에서도 공무원이 직면하는 상황마다 우선 추구해야할 공직가치는 무엇인지, 공직가치 간 가치충돌이 발생했을 때 어떠한 의사결정을 내려야 하는지 등 풍부한 사례교육에 기반한 가이드라인을 제공할 필요가 있다.

이와 관련하여 공무원 학습경험 극대화를 위하여 교육훈련에 다양한 방법으로 접근할 수 있도록 설계하여 학습과 일을 병행할 수 있도록 지원하는 방안을 모색할 필요가 있다. 최근 공무원 교육훈련분야는 디지털 기술을 활용하여 실시되고 있는데 모바일, SNS를 활용한 학습 및 지식공유 활성화, 학습효과 제고와 효율적 운영을 위해 하이브리드러닝, 마이크로러닝, 블렌디드러닝 등 다양한 학습방법이 적용되고 있다. 교육훈련방식에

있어서는 일방적 강의방식보다는 체험형, 자아성찰형, 사례공유 중심의 학습방법을 활용하는 것이 효과적일 것이다.

공직가치 교육은 ① 공직가치 수준진단, ② 교육수요 판단, ③ 교육과정 설계·운영, ④ 공직가치 수준변화 평가의 순서대로 진행하도록 프로그램을 개발해야 한다. 각 기관 내 모든 하위부서 공무원을 교육대상으로 하되 교육담당 인력과 업무의 효율적 배분을 위하여 각 하위부서별 주기적인 순환방식으로 교육을 실시하거나 각 하위부서별 학습팀에 의한 자율학습 형태로 가치함양 프로세스를 진행하는 방안도 고려할 수 있을 것이다. 각 부서 또는 자발적 참여자 그룹을 중심으로 자유토론, 사례발표, 역할수행 등 다양한 학습방법을 통하여 공직가치 인식을 높이고 그 실천방안을 모색해야 할 것이다.

다섯째, MZ세대 공무원이 기성세대 공무원보다 전략적 인적자원관리, 공직가치, 혁신행동에 대한 인식수준에서 낮은 평균점수가 나타났다. 또한 전략적 인적자원관리 하위요인 중 역량증진, 기회증진과 공무원의 혁신행동 간 관계에서 공직가치 매개효과에 관한 MZ세대 공무원 여부에 따른 조절된 매개효과 검증결과 변수 간 긍정적 영향력이 MZ세대 공무원일 경우 감소하는 것으로 나타났다.

이에 따라 향후 MZ세대 공무원이 공공기관의 다수를 차지하고 각종 정책결정의 주류가 된다는 점을 감안하면 MZ세대 공무원의 주요변수에 대한 인식수준 제고 및 전략적 인적자원관리와 공직가치를 통한 공무원의 혁신행동 함양을 위하여 공직사회 전반에 대한 특단의 정책이 필요한 것으로 나타났다.

하지만 아직까지 공직사회는 MZ세대 공무원이 원하는 것에 대하여 적절하게 대응하지 못하고 있다는 지적이 크다. 이와 관련하여 단순히 보상체계를 보완하여 MZ세대 공무원의 공직사회에 대한 부정적 인식을 해소하려는 접근만으로는 불충분하다는 연구결과가 있다(조유선·유란희, 2023). 최근 연구들에서도 조차 MZ세대 공무원 행태에 대해 충분히 일반화된 결론을 도출하지 못한 만큼 MZ세대 공무원을 둘러싼 다양한 접근과 방법론을 고민해 볼 필요가 있다(오현규, 2023).

그동안 혁신행동 함양을 위하여 공무원의 동기 유인책으로 보수 등 금전적

인센티브와 같은 외재적 동기부여가 주로 사용되어 왔으며 대체적으로 효과성을 인정받아 왔다. 그러나 선행연구와 달리 외재적 동기부여가 공직가치 인식과 혁신행동을 저해하는 요인으로 검증되었다는 점에서 MZ세대 공무원의 노력과 성과에 대해 보상하는 방안을 재검토할 필요가 있다. 즉 보수, 승진, 성과급과 같은 외재적 보상 자체는 MZ세대 공무원의 내재적 동기를 감소시킬 수 있는 구축효과를 발생시킬 수 있고, 이로 인해 조직 성과향상에 유익한 혁신행동이 나타나지 않을 가능성이 크다. MZ세대 공무원의 혁신행동을 제고하기 위해서는 공정한 평가를 토대로 한 외재적 보상의 동기부여와 내재적 보상을 통한 동기부여가 적절한 균형을 이룰 필요가 있다는 것이다.

그러나 MZ세대 공무원이 보수 및 보상에 대한 만족도가 평균 이하로 매우 낮은 만큼 만족도를 제고하기 위한 정형화된 보상방식의 개선도 필요하지만, 혁신행동 자체에 대한 보상방안으로 특별승진, 특별승급, 근무평정 가점, 특별 성과상여금, 특별휴가, 맞춤형 복지 추가 포인트 부여, 해외 교육훈련 우선선발 등 인센티브 제도화가 필요하다.

여섯째, 앞서 언급한 MZ세대 공무원 역량증진 방안으로 국가공무원인재개발원에서 시행하고 있는 공직가치 온라인 강의, 전자책(e-book), 소리책(오디오북) 등 새로운 교육매체를 활용할 수 있다. 더불어 수평적 소통이 가능한 모바일, SNS를 활용한 학습 및 지식공유 활성화도 학습효과 제고에 기여할 것이다. 효율적인 교육과정 운영을 위해 하이브리드러닝, 마이크로러닝, 블렌디드러닝 등 새로운 교육방법을 도입해야 한다. 다양한 공직가치 관련 교육훈련 프로그램 개발을 통해 공직자는 국민을 위해 봉사하고 헌신하는 존재이며, 내재적 가치인 공직가치 실현이 보수 및 보상 등 외재적 가치보다 더욱 가치있고 보람을 높여주는 것이라는 의식전환이 필요하다. 공직사회에 막 진입한 MZ세대 공무원은 자신들이 기대한 공무원으로서의 삶과 국민들이 바라보는 공무원으로서의 자세와 역할수행 사이에서 괴리감을 극복하기 위하여 공직생활 입직 초기에 공직가치를 내재화하는 것이 효과적일 수 있다. 이와 관련하여 공직가치 내재화란 사람의 가치를 변화시키는 것으로 MZ세대 공무원의 공직가치를 변화시키고 강화시키는 것은 사람의 가치를 변화시키는 것으로 상당한 이해와 인내를 필요로 하므로 생애주기에 맞춰 공직

가치 관련 교육프로그램이 시행될 수 있도록 정책적 뒷받침이 필요할 것이다.

일곱째, 공직가치와 혁신행동 함양을 위하여 MZ세대 공무원에 대한 전략적 인적자원관리 방안으로 기회증진을 향상시킬 수 있도록 노력해야 한다. MZ세대 공무원에게 제공할 수 있는 가장 바람직한 기회는 업무자율성을 제고하여 업무성취감 등을 통한 성장이다. MZ세대 공무원이 일을 통해서 성장하기 위해서는 조직내 역할을 제대로 수행할 수 있도록 주요 직위를 부여하거나 주요업무를 추진하게 하는 등의 방법을 적극 고려해 볼 필요가 있다. 이를 통해 새로운 혁신문화 조성에 주요역할을 할 수 있도록 하여 새로운 시대에 적합한 지금과는 전혀 다른 문화를 조성할 필요가 있다. 중앙정부에서 MZ세대 공무원을 중심으로 구성된 공공기관의 혁신모임 네트워크인 ‘정부혁신 어벤져스’와 같은 제도를 도입·확산하여 MZ세대 공무원의 혁신행동을 제고할 필요가 있다.

MZ세대 공무원의 의사결정 참여를 통한 기회증진이 공직가치와 혁신행동 제고에 직·간접적으로 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났는데, 다양한 의사결정 참여기회를 보장하는 것이 필요함을 시사한다. 의사결정 참여 방법의 일환으로 일반 기업체에서 적극 활용하고 있는 선배나 관리자가 멘티가 되고 이를 코칭하고 가이드하기 위하여 젊은 조직구성원들이 멘토가 되는 역 멘토링 체계인 리버스 멘토링 도입을 검토해 볼 필요가 있다. 이 제도는 인사혁신처가 2020년부터 시행하고 있으며, 90년대생 공무원이 60년대생 국장을 지도하는 프로그램으로 운영하고 있다. 인천광역시, 대전광역시, 경기도 하남시 등에서는 수평적 소통을 토대로 한 상향식 의사결정 구조를 가진 주니어보드(Junior Board)를 운영하고 있다. 이를 통하여 조직문화 혁신, 업무환경개선 등을 위한 아젠다를 직접 제시한다. 상향적·수평적 소통문화를 만들고자 시장과 MZ세대 공무원 간 토크 콘서트를 개최하여 인사·복무제도·조직문화에 대한 개선방안을 마련한다. 시정의 주요 정책 등에 대한 아이디어 발굴, 직원 간 의사소통 창구역할을 수행하여 MZ세대 공무원의 의사결정 참여를 활성화하는데 좋은 모범이 될 수 있으므로 전 공공기관 도입·확산을 위한 제도적 기반을 마련할 필요가 있다.

아울러 MZ세대 공무원의 수용성을 높일 수 있는 인사정책을 추진하기 위하여 주요 인사정책에 대한 MZ세대 공무원의 입장으로 자문·건의할 수 있는 인사혁신처의 청년자문위원회와 같은 제도적 기반 마련도 검토해 볼 만하다.

마지막으로, 기성세대 공무원과 차별화된 MZ세대 공무원의 주요 특징으로 자기중심성, 자율성, 다양성 등을 반영하여 공직사회 내 소통하는 방식을 변화시켜야 한다. 2021년 인사혁신처 인적자원개발 우수사례로도 뽑힌 영상 ‘썸썸썸(세대 간 갈등을 새롭게 이해하는 세 가지 에피소드)’와 같은 다양한 콘텐츠 개발이 필요하다. 이 영상은 25년차 기성세대 공무원이 가상 여행을 통해 MZ세대 공무원의 사고와 행동방식을 이해하는 과정을 담은 내용의 영상이다. 주요 내용으로 기성세대 공무원과 MZ세대 공무원이 서로에 대해 가진 불만을 들어보고 소통방법에 문제는 없는지 살펴본다. 또 권위적인 회의문화, 일하는 방식의 차이, 불합리한 의전·회식 관행에서 불거지는 갈등을 세대별 시각에서 재구성해 좀 더 객관적으로 바라볼 수 있는 상황을 제공한다(박나영, 2023). 효율적이고 신속한 의사결정을 위해 공무원에게는 복종의 의무가 있다는 사실을 모르는 바 아니었지만 ‘SSKK(시키면 시키는 대로, 까라면 까라는 대로)’식의 소통 방식으로는 젊은 공무원에게서 참신함과 솔직함을 이끌어 낼 수 없다(행정안전부, 2020).

의사결정 참여 활성화의 또 다른 방안으로 한국철도공사는 익명게시판으로 ‘온라인 소통방’을 개설·운영하여 직장내 다양한 문제 등에 대한 의견차이를 토론하고 있는데 빠른 의사소통 및 다양한 커뮤니케이션을 원하는 MZ세대 공무원의 아이디어와 의견청취를 위해 도입·확산을 검토할 필요가 있다. MZ세대 공무원은 다양한 만남 및 재미를 추구하는 세대로서 자신 속에 잠재된 가능성을 확장하려 한다. 이러한 특성에 맞춰 우연한 만남 및 비공식적 소통이 일어날 수 있는 휴게공간 확보, 메타버스를 활용한 플랫폼 등을 만들어 이들의 욕구를 충족시키며 세대 간 소통을 향상시킬 수 있을 것이다. 통계청에서는 복면가왕 형식으로 가면을 쓰고 별명을 사용하면서 익명성을 보장하여 소통의 자리를 마련하였고, 경기도 수원시 일부 구에서는 구청장과 MZ세대 공무원들이 산책길을 동행하며 일하는 방식 등에 대한 의견을 소통하였다. 이

는 MZ세대 공무원은 다양한 만남 및 재미를 추구하는 세대인 점을 감안하면 세대 간 의사소통을 통하여 비합리적인 조직문화나 구시대적 선례나 관행에 대한 개선방안을 제안하는 장치가 될 수 있다. MZ세대 공무원의 혁신행동, 조직성과, 조직발전과 성장을 위해서 도입·확산을 위하여 제도적 기반마련을 검토해 볼 필요가 있다.

수평적이고 자유로운 커뮤니케이션을 선호하는 MZ세대 공무원과 결정권이 있는 리더와의 소통을 위해 일종의 타운홀 미팅(Town Hall Meeting)을 개최하는 것도 좋은 대안이 될 수 있다. 직급상 또는 조직구조로 인해 리더와 직접 소통이 어려운 경우 사내·외 SNS를 적극적으로 활용하여 MZ세대 공무원의 커뮤니케이션 만족도를 높일 필요도 있다.

이상과 같이 MZ세대 공무원에 대한 전략적 인적자원관리의 역량증진, 동기부여, 기회증진 관련정책은 공직가치 인식제고를 통해 MZ세대 공무원의 혁신행동을 촉발하는 방안이다. 이러한 정책들을 통해 MZ세대 공무원을 공공조직 성과제고에 필요한 핵심자원으로 인정하고, 더 훌륭한 인재로 만들어가는 것이 중요할 것이다. 더 나아가 MZ세대 공무원을 존중하는 인적자원관리 전략의 발굴 및 실행을 위한 지속적인 관심과 의지가 필요할 것으로 보인다.

5.3 연구의 한계 및 후속 연구방향

이 연구는 그동안 공공부문에서 혁신행동의 영향요인으로서 소홀하게 다루어졌던 전략적 인적자원관리와 공직가치를 통하여 공무원의 혁신행동을 이끌어내고 촉진하는 방안을 도출하였다. 아울러 전략적 인적자원관리와 혁신행동과의 관계에서 공직가치 매개효과를 MZ세대 공무원과 기성세대 공무원을 비교 연구하여 MZ세대 공무원을 중심으로 전략적 인적자원관리와 공직가치를 통해 혁신행동을 제고할 수 있는 정책을 모색하는데 도움이 될 것으로 기대한다. 하지만 이와 같은 연구 성과에도 불구하고 다음과 같은 한계점이 있어 후속 연구를 위한 제언과 추후 연구방향을 제시하고자 한다.

첫째, 이 연구는 실증분석을 위해 한국행정연구원의 2022년 『공직생활실태조사』의 공공데이터를 연구자료로 활용함에 따라 단년도 자료의 특성상 동일시점에서 원인변수와 결과변수의 관계를 측정 및 검증하였기 때문에 동일방법편의(Common Method Bias)의 가능성을 배제할 수 없다. 또한 통제변수를 제외한 설명변수들은 자기보고식 측정문항에 의해 측정되었기 때문에 응답자의 사회적 바람직성이 작용하였을 가능성이 존재한다. 횡단적으로 연구설계된 공공데이터를 활용함에 따라 시간에 따른 변화를 고려할 수 없었다. 향후에는 종단적 데이터분석이 가능하다면 추가 연구를 통해 엄밀성을 확보할 필요가 있다. 패널 데이터를 통해 전략적 인적자원관리, 공직가치, 혁신행동에 대한 공무원의 인식 및 행태변화도 확인할 수 있을 것으로 예상됨으로 좀 더 풍부하고 의미있는 결과가 도출될 수 있을 것이라 판단된다.

둘째, 연구대상 측면에서 분석에 활용된 2022년 『공직생활실태조사』 데이터가 중앙행정기관, 광역자치단체, 기초자치단체에 소속된 일반직 공무원만을 대상으로 실시한 설문조사이기 때문에 공무원에 대한 대표성이 떨어진다. 이에 따라 제복 공무원으로서 다른 직렬에 비해 더 수직적인 조직문화를 가진 군인, 경찰, 소방, 교도 등의 특정직 공무원에 관한 연구확대가 필요하므로 후속연구를 통해 공공조직에 종사하는 다양한 직렬의 공무원을 종합적으로 반영한 표본을 연구대상으로 검토할 필요가 있다.

셋째, 방법론적 측면에서 다단계적인 인과분석을 실시하지 못하였다. 추후 연구에서는 구조방정식 모형 등을 활용하여 좀 더 입체적인 분석을 수행한다면 실증적 연구발전에 도움이 될 것이다.

넷째, 혁신행동의 인지적 및 행동적 활동을 유형별로 분류하지 못하고 통합적 개념으로 연구한 것에 대한 한계도 있으므로, 전략적 인적자원관리, 공직가치, 혁신행동 수준을 측정하는 문항들을 보다 세부요인들의 개념을 잘 반영하도록 구성하여 분석함으로써 전략적 인적자원관리, 공직가치, 혁신행동 관련성을 명확히 규명할 수 있을 것이다.

다섯째, 이 연구는 전략적 인적자원관리의 AMO모델이 공무원의 혁신행동과 공직가치에 적용될 수 있을지 살펴보았으나 혁신행동과 공직가치 또

한 공무원의 의사결정이나 직무태도, 윤리적 행동, 업무성과의 영향요인으로도 고려되는 바, 이들 변수 간의 경로분석에 한계가 있다. 향후 연구에서는 전략적 인적자원관리의 역량증진, 동기부여, 기회증진의 함수가 공무원의 공직가치 및 혁신행동 제고를 통해 조직 성과수준 결과에 어떠한 영향을 미칠 수 있는지 경로를 분석한다면 공공부문의 인적자원관리 매커니즘을 보다 명확하게 제시할 수 있을 것으로 기대된다.

여섯째, 이 연구에서와 같이 인적자원관리 전략의 효과성은 세대특성에 따라 다를 수 있으므로 향후 공공조직관리 연구에서는 세대 간 차이를 보다 다양한 인적자원관리 전략에 적용하고 깊이 있게 탐색할 필요가 있다.

일곱째, 이 연구에서 인구통계학적 특성에 따른 변수의 차이검증결과 여성 공무원의 경우 모든 변수에 대한 인식수준이 남성보다 낮게 나타났다. 최근 공공기관 2023년 기준 여성 공무원 비율 중앙정부 48.5%, 지방자치단체 50.9%인 점을 감안하면 주요변수 간 관계에 대한 성별을 중심으로 연구해보는 것도 큰 의의가 있을 것이다.

참고 문헌

1. 국내문헌

- 강수진. (2019). 『공무원의 조직학습이 조직문화에 미치는 영향에 대한 연구 -혁신행동의 매개효과를 중심으로-』. 한성대학교 대학원 박사학위논문.
- 강은미, 안종태. (2015). 작업장 혁신과 조직성과간의 관계에 있어서 노조지원의 조절효과. 『기업경영연구』, 22(1), 43-59.
- 강지선, 임효숙. (2020). 공공봉사동기가 공무원의 조직시민행동에 미치는 영향-직무만족과 조직몰입의 매개효과 및 직무자율성의 조절효과를 중심으로. 『한국행정논집』, 32(3), 503-534.
- 경규용, 김민재. (2021). 한국 사회의 밀레니얼 세대 공무원과 공정성: 이직의도에 대한 조직몰입의 매개효과와 밀레니얼 세대의 조절된 매개효과를 중심으로. 『한국행정학회 동계학술발표논문집』, 841-863.
- 고대유. (2021). 공무원의 공직가치 인식이 혁신행동에 미치는 영향: 조직시민행동의 매개효과를 중심으로. 『한국정책연구』, 21(4), 55- 72.
- 고대유. (2022). 혁신지향문화가 공무원의 혁신행동을 촉진하는 방안 모색: 목표명확성과 직무자율성의 조절효과를 중심으로. 『문화와 정치』, 9(2), 183-212.
- 고대유, 김강민. (2021). 공공봉사동기가 조직시민행동에 미치는 영향: 공직만족도를 통한 자기효능감의 매개된 조절효과를 중심으로. 『한국사회와 행정연구』, 32(2), 169-196.
- 고득영, 유태용. (2012). 직무자율성과 혁신행동 간의 관계- 직무만족의 매개효과와 성격과 조직혁신풍토의 조절효과. 『한국심리학회지-산업 및 조직』, 25(1), 215-238.

- 고세명. (2019). 내외재적 동기부여가 소상공인협동조합의 협업 및 지속성에 미치는 영향에 관한 연구. 『중소기업연구』, 41(4), 37-63.
- 고옥, 오승영, 신민정. (2020). 조직의 혁신지원풍토와 혁신행동. 『경영교육연구』, 35(2), 187-209.
- 고태경, 임현지, 왕정하, 최다운, 이철승. (2021). 세대 문화와 기업 문화: 기업 내 세대 간 문화적 차이에 따른 일 만족도를 중심으로. 『문화와 사회』, 29(2), 39-96.
- 공진아, 윤동열. (2021). 고성과작업시스템이 적응수행성과에 미치는 영향: 심리적자본의 매개효과를 중심으로. 『대한경영학회지』, 34(1), 17-43.
- 관계부처 합동. (2018). 『정부혁신 종합 추진계획』.
- 권석균, 오승희. (2019). 고몰입 인적자원관리의 동기부여 효과와 조직몰입의 매개역할. 『인적자원관리연구』, 26(3), 81-102.
- 권오영. (2023). MZ세대 공무원의 직무만족과 조직몰입 형성 요인에 관한 연구: 세대유형의 조절효과를 중심으로. 『현대사회와 행정』, 33(3), 209-249.
- 권용훈, 신동연. (2016). 육군 간부들의 직무동기에 관한 연구: 내재적 동기, 외재적 동기, 공직봉사동기를 중심으로. 『국방정책연구』, 32(3), 149-183.
- 권향원. (2020). 포스트 코로나 시대 정부역할과 거버넌스의 변동: 공공가치 개념에 대한 이해를 중심으로. 『국정관리연구』, 15(4), 1-35.
- 김국진, 강지선. (2019). 직무자율성이 목표명확성이 공무원의 혁신행동에 미치는 영향: 관리자와 비관리자 간 차이를 중심으로. 『한국인사행정학회보』, 18(4), 1-32.
- 김국진, 강지선. (2021). 리더십 유형이 공무원의 조직시민행동에 미치는 영향: 공직만족도의 조절효과를 중심으로. 『한국행정논집』, 33(3), 511-549.

- 김나영. (2022). 『공직가치 변화 및 영향요인에 관한 연구: 2013~2021년 집단별·정권별 차이를 중심으로』. 고려대학교 대학원 행정학과 박사학위 논문.
- 김대건, 이창원. (2021). 창업기업의 경영자 혁신이 구성원의 혁신행동에 미치는 영향: 실행 DNA 관점에서. 『대한경영학회지』, 34(2), 293-306.
- 김동배, 이인재. (2010). 인사관행이 연구개발인력의 태도에 미치는 영향. 『직업능력개발연구』, 13(1), 101-125.
- 김문준. (2020). 전략적 인적자원관리가 혁신행동과 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구. 『산업진흥연구』, 5(1), 21-33.
- 김미정, 이희선. (2016). 공직동기, 네트워크 행동, 유리천장이 조직성과에 미치는 영향: 직무만족의 매개효과를 중심으로. 『한국공공관리학보』, 30(3), 113 -142.
- 김민영. (2019). 『공공 서비스 혁신 연구: 중앙행정기관 공공 서비스 혁신 역량 유형화와 혁신 성과 검증을 중심으로』. 성균관대학교 박사학위 논문.
- 김민영. (2022). 공공서비스 혁신역량과 혁신 성과 간 관계 분석: 전략적 인적자원관리 관점에서. 『국가정책연구』, 36(2), 1-38.
- 김민영, 민경률, 박성민. (2015). 한국 NGO의 조직문화의 유형과 개인-조직적합성, 조직효과성 간의 구조적 관계 연구. 『한국인사행정학회보』, 14(2), 21-51.
- 김민영, 이효주, 박성민. (2016). AMO에 기반한 고성과작업시스템이 조직효과성에 미치는 영향 연구: 직장생활의 질(QWL)을 매개변인으로. 『한국인사행정학회보』, 15(3), 269-304.
- 김범준. (2020). 『80년생 김 팀장과 90년생 이 대리가 웃으며 일하는 법-자꾸 눈치 보게되는 90년생과 일로 행복해지는 비결』. 한빛비즈.

- 김상묵. (2017). 국가공무원의 공직가치: 공직가치모형의 개발과 검증. 『한국행정연구』, 26(2), 1-41.
- 김상묵, 노종호. (2018). 공무원의 공공봉사동기와 인적자원관리. 『한국인사행정학회보』, 17(3), 145-174.
- 김서용, 조성수, 박병주. (2010). 공직동기(PSM)의 선행요인: 사회화 요인의 비교분석. 『한국행정학회보』, 44(1), 147-177.
- 김선아, 박성민. (2017). 중앙행정기관 인사혁신 가치의 보편성과 특수성에 관한 연구. 『한국행정논집』, 29(2), 325-356.
- 김선옥, 차운아. (2022). 조직과 집단에 대한 심리적 유대 인식이 혁신행동에 미치는 영향: 촉진 및 차단발언의 매개효과. 『한국심리학회지』, 35(3), 613-648.
- 김선왕. (2019). 고성과작업시스템에 대한 지각이 조직지원인식을 통한 구성원의 혁신행동에 미치는 영향: 상사지원의 조절효과를 중심으로. 『한국인사·조직학회 발표논문집』, 2019(2), 1-33.
- 김소라. (2022). MZ세대 공무원의 공직만족도가 공공봉사동기(PSM)에 미치는 영향 : 조직몰입의 매개효과와 조직공정성의 조절효과 검증. 『한국행정학회 하계학술발표논문집』, 2022, 465-494.
- 김승곤, 설현도. (2021). 국내 혁신행동 연구 동향에 대한 고찰. 『무역연구』, 17(2), 391-415.
- 김연희. (2016). 전략적 인적자원관리가 조직시민행동에 미치는 영향. 『한국조직학회보』, 13(1), 1-32.
- 김영곤, 고대유. (2016). 한국적 조직문화와 조직시민행동의 관계에 대한 연령의 조절효과 분석: 소방조직을 중심으로. 『한국공공관리학회보』, 30(4), 321-347.
- 김영기. (2022). 『MZ세대와 꼰대 리더 : 갈등없이 성과 내는 상생의 리더십 스킬』. 서울: 좋은땅.

- 김영미, 문국경. (2023). 공공조직에서 목표 및 역할명확성이 조직시민행동에 미치는 영향 분석: 세대 간 차이의 조절효과를 중심으로. 『한국공공관리학보』, 37(2), 317-338.
- 김영은, 박지홍. (2021). 공공도서관 지식교류 의도 영향 요인에 관한 연구 - 자기결정성 이론을 기반으로. 『한국비블리아학회지』, 32(1), 247- 265.
- 김영천, 박경규. (2007). 공직가치·공직윤리와 법. 『서울행정학회 학술대회 발표논문집』, 59-72.
- 김일천, 이지우, 김종우. (2004). 혁신적 업무행동의 선행요인에 관한 연구. 『경영연구』, 19(2), 281-316.
- 김정윤. (2023). MZ세대의 사회참여 인식에 관한 사례연구. 『인문사회21』, 14(1), 2755-2770.
- 김정인. (2021). Farrell 모형을 활용한 MZ세대 공무원들의 (불)공정성 인식과 반응행동: MZ세대와 기성세대 공무원 비교연구. 『한국행정연구원』, 30(4), 141-175.
- 김정인. (2023). MZ세대 공무원의 책임성 인식 연구. 『한국인사행정학회보』, 22(1), 191-217.
- 김정환, 이진환. (2023). 『“이걸요? 제가요? 왜요?” MZ 공무원 83%는 ‘그냥 직장인’으로 산다』. 매일경제, 2023년 8월16일자.
- 김종석. (2017). 『태권도단체 종사자에 대한 전략적인적자원관리가 조직신뢰 및 혁신행동에 미치는 영향』. 전북대학교 박사학위논문.
- 김지수, 윤수재. (2019). 변혁적 리더십이 공공봉사동기를 매개로 혁신행동에 미치는 영향분석: 지방자치단체 공무원을 중심으로. 『한국인사행정학회보』, 18(4), 53-74.
- 김지현. (2021). 인사관리 공정성 인식이 공무원의 공공봉사동기에 미치는 영향: 업무자율성과 상사피드백의 조절효과를 중심으로. 『지방정부연

- 구』, 25(2), 229-247.
- 김진아, 문광민. (2021). 공공봉사동기가 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구: 동기부여 기제의 조절효과 통제를 중심으로. 『한국사회와 행정연구』, 31(4), 167-196.
- 김창일. (2021). 『혁신행동이 변화관리와 업무성과의 관계에 미치는 매개효과 연구: 공직생활실태조사를 기반으로』. 서울과학기술대학교 박사학위논문.
- 김창진, 정도효. (2022). 플랫폼 거버넌스를 위한 공무원 혁신행동 영향요인. 『한국정책연구』, 22(3), 141-171.
- 김태호. (2018). 『보상과 직무경험이 공공봉사동기에 미치는 영향: 자기결정성 요인을 중심으로』. 고려대학교 대학원 박사학위논문.
- 김태호, 노종호. (2010). 공공봉사동기가 조직 구성원의 혁신행동에 미치는 영향에 관한 연구. 『행정논총』, 48(3), 143-168.
- 김필, 황성수. (2022). 세대간 스마트워크 효과성에 대한 인식 차이에 대한 연구: MZ세대 공무원과 기타 세대 공무원을 대상으로. 『한국인사행정학회보』, 21(4), 1-30.
- 김현중, 송해덕. (2022). 자기결정성과 혁신행동간 관계에서 직원몰입의 매개효과와 피드백 추구행동 동기의 조절효과. 『승실대학교 영재교육연구소』, 12(1), 105-133.
- 김형성, 황성원. (2011). 중앙부처 특채자들의 직무만족과 공정성 인식이 조직시민행동에 미치는 영향. 『한국행정논집』, 23(3), 877-906.
- 김호곤, 백기복. (2009). 디자이너의 이직요인(移職要因)에 관(關)한 연구(研究) : 전문직몰입(專門職沒入)의 매개효과(媒介效果)를 중심으로. 『산업디자인학연구』, 3(1), 33-44.
- 김효선, 조운직. (2020). 공무원의 내재적, 외재적 동기가 혁신행동에 미치는 영향: 의사소통과 혁신보상의 조절효과. 『한국인사행정학회보』, 19(4), 1-15.

19(4), 303-333.

- 남정민, 전병준. (2012). 다수준 접근을 통한 고몰입 인적자원관리가 구성원의 직무만족 및 이직의도에 미치는 영향에 대한 연구. 『노동정책연구』, 12(1), 57-85.
- 노승용. (2007). 한국 공직가치 현황분석과 재정립. 『서울행정학회 학술대회 발표논문집』, 73-97.
- 노종호. (2021). 직무관련 요인이 공무원의 혁신행동에 미치는 영향에 대한 연구: 변혁적 리더십의 조절효과를 중심으로. 『한국인사행정학회보』, 20(3), 1-32.
- 류근필, 이재용. (2020). 성과관리와 혁신행동: 목표명확화와 혁신지향적 조직문화의 매개-조절효과를 중심으로. 『한국인사행정학회보』, 19(3), 1- 22.
- 문국경, 임재영. (2019). 공공봉사동기와 조직시민행동-관료제적 조직구조의 조절효과를 중심으로. 『한국사회와 행정연구』, 29(4), 151-175.
- 문창용, 이재연. (2022). MZ 세대 공무원의 조직몰입: 재택근무와 육아 부담의 영향을 중심으로. 『융합사회와 공공정책』, 16(2), 31-80.
- 민정률, 박성민. (2013). 유연근무제가 조직결과에 미치는 영향력에 관한 연구: 공공조직 내 개혁가치의 조절효과를 중심으로. 『한국행정논집』, 25(4), 1211-1248.
- 박나영. (2023). 『이걸로? 제가요? 왜요? 3요로 되묻는 “MZ세대 이해하고 소통하자”』. 연합투데이, 2023년 9월12일자.
- 박성민. (2017). 『인사혁신론: 이론과 실제』. 서울: 박영사.
- 박성민, 김선아. (2015). 『조직과 인간관계』. 서울: 박영사.
- 박성수, 황호영, 이경근, 전명숙, 채준호. (2020). 『디지털로그시대의 인적자원 관리』. 서울: 박영사.
- 박세호, 나인강. (2017). 고성과작업시스템과 기업성과 간에 관한 실증 분석.

- 『인적자원개발연구』, 20(2), 71-95.
- 박소희, 박세웅. (2021). 조직 목표모호성이 직무특성과 혁신행동에 미치는 영향. 『한국행정연구』, 30(1), 147-173.
- 박수황, 김미향, 장경배, 김태중. (2020). 공직자의 교육훈련이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구 직무만족 매개효과 중심으로. 『인적자원관리연구』, 27(3), 127-145.
- 박순애, 이해연. (2017). 공공봉사동기와 성과중심 보상제도에 대한 인식이 성과에 미치는 영향: 공직봉사동기의 구축효과에 대한 실증분석. 『한국조직학회보』, 14(2), 97-128.
- 박순환, 이병철. (2017). 공공봉사동기의 영향요인과 효과에 관한 연구: 정부출연기관 조직구성원을 중심으로. 『지방정부연구』, 21(2), 181-207.
- 박영매, 정수진. (2021). 지식공유가 혁신행동에 미치는 영향: 주도적 성격의 조절효과 검증. 『혁신기업연구』, 6(2), 29-49.
- 박예중, 윤창근. (2022). 공공부문의 혁신행동과 성과: 혁신행동의 결정요인 분석 및 업무성과에 미치는 영향. 『현대사회와 행정』, 32(3), 63-99.
- 박은규, 조아름, 서현주. (2021). 『MZ세대의 직업가치관 변화 분석: 10년간 (2010~2019년) 변화를 중심으로』. 한국고용정보원.
- 박정민. (2021). 『조직구조 인식이 공무원의 이직의도에 미치는 영향: 세대 차이의 조절효과를 중심으로』. 서울대학교 행정대학원 석사학위논문.
- 박정호. (2015). 공직가치 내재화에 관한 이론적 소고: 교육훈련 분야에 대한 함의를 중심으로. 『한국인사행정학회보』, 14(3), 191-217.
- 박주원, 조운지. (2016). 공공봉사동기가 조직구성원의 태도와 성과에 미치는 영향: 자기결정성 요인들의 조절효과를 중심으로. 『한국행정학회 학술발표논문집』, 543-572.
- 박지성, 옥지호. (2020). 인적자원관리를 통한 조직의 ‘고성과’는 어떻게

- 이루어지는가?: 패널자료를 활용한 조직 인재 우대 정책과 인사부서 활동의 조절효과. 『노동정책연구』, 91-121.
- 박지성, 장태수, 전상길. (2022). 생물학과의 통섭을 통한 MZ세대에 대한 이해와 MZ세대 인력 운영방안 모색. 『인사조직연구』, 30(3), 53-78.
- 박천오, 박시진. (2018). 핵심 공직가치의 우선순위 정립과 실효성 제고. 『행정논총』, 56(1), 1-32.
- 박통희, 신호원. (2020). 공공성 개념의 근대적 구성요소와 동태적 모형: 복합적 가치의 개방체계적 관점. 『행정논단』, 58(3), 93-124.
- 박현욱. (2019). 내면행위가 혁신행동에 미치는 영향: 조절된 매개효과 분석을 중심으로. 『한국행정연구』, 28(4), 271-299.
- 박현욱. (2020). 진성 리더십이 혁신행동에 미치는 영향-개인-조직 적합성의 매개효과와 혁신 지향 조직 분위기의 조절효과를 중심으로. 『한국행정학보』, 54(1), 1-35.
- 박형수, 배석환, 문국경. (2022). 조직커뮤니케이션이 공무원의 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구: 세대 간 차이가 미치는 조절효과를 중심으로. 『한국공공관리학보』, 36(2), 51-75.
- 박희서, 임병춘, 김재휴. (2002). 지방행정에 있어서 공무원의 일반시민정신이 조직시민행동에 미친 영향. 『한국사회와 행정연구』, 13(2), 43-63.
- 배귀희. (2013). 교육훈련이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구: 행태적 전략적 인적자원관리 관점을 중심으로. 『한국인사행정학회보』, 12(1), 195-218.
- 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.

- 배종석. (1999). 경쟁우위와 인적자원관리: 전략적 인적자원관리 연구의 비판적 고찰과 연구방향 모색. 『인사조직연구』, 1-45.
- 배창봉, 김정희. (2019). 창업기업의 기업가 정신이 혁신역량, 혁신행동, 경영성과에 미치는 영향. 『유통경영학회지』, 22(4), 33-45.
- 백선호, 김광석, 이용진, 배관표. (2023). 공직자 혁신행동의 성과영향과 조직지원인식의 조절효과에 관한 연구. 『한국인사행정학회보』, 22(1), 277-301.
- 백영미, 김성국. (2000). 문제해결스타일, 리더와 멤버간의 교환관계, 태도 및 경쟁압력에 대한 지각과 혁신적인 행동간의 관계. 『인사조직연구』, 8(1), 105-163.
- 삼성KPMG 경제연구원. (2019). 新소비세대와 의·식·주 라이프 트렌드 변화. 『삼성인사이트』, 66호.
- 서귀분, 최도림. (2022). 공무원의 공공봉사동기가 혁신행동에 미치는 영향: 윤리적 리더십의 매개효과와 조직문화의 조절효과를 중심으로. 『한국콘텐츠학회논문지』, 22(9), 532-543.
- 서울시. (2020). 『공정성 인식조사』. 서울시.
- 서울시. (2021). 『MZ세대 분석』. 서울시.
- 서은혜, 이효주, 박성민. (2018). 대한민국 공무원의 동기유형과 조직시민행동, 삶의 질에 관한 연구. 『한국사회와 행정연구』, 29(1), 145-185.
- 서인석. (2021). 기업의 교육훈련이 혁신에 미치는 영향. 『상업교육연구』, 35(4), 57-81.
- 서인석, 김우영. (2009). 고성능형 인적자원관리제도가 기업성과에 미치는 영향: 종단면 연구. 『노동정책연구』, 9(3), 55-80.
- 서진우, 강종수. (2023). MZ세대 공무원의 후생복지가 조직효과성에 미치는 영향에서 공공봉사동기의 매개효과를 중심으로. 『아시아태평양

- 융합연구교류논문지』, 9(2), 329-339.
- 손정미. (2019). 『지식공유, 지식공유, 혁신행동, 직무만족 및 일몰입 간의 관계』. 가천대학교 박사학위논문.
- 손화정, 김진영, 김대욱. (2019). 지방공무원 공직가치 영향요인분석: 개인특성, 조직특성 및 업무특성을 중심으로. 『한국정책과학학회보』, 23(4), 113-137.
- 송은란. (2016). 『전략적 인적자원관리가 이직의도와 직무수행역량에 미치는 영향: 직무배태성의 조절효과』. 대전대학교 박사학위논문.
- 송정수, 양필석. (2008). 조직공정성과 혁신행동간의 관계에 대한 심리적 임파워먼트의 매개효과. 『인적자원관리연구』, 15(3), 63-87.
- 송지준. (2009). 『논문작성에 필요한 SPSS/AMOS 통계분석방법』. 서울: 21세기사.
- 신태정, 조옥정. (2019). AMO 모델을 활용한 인적자원제도와 조직혁신성에 관한 연구: 혁신문화의 조절효과를 중심으로. 『조직과 인사관리연구』, 43(3), 131-148.
- 신중호. (2013). 정부신뢰의 요인 - 정부정책인가? 정치태도인가?. 『한국정책학회보』, 22(1), 465-493.
- 신하영, 조성범. (2023). MZ세대의 대학 평가 인식 - 세대 간 차이를 중심으로 -. 『문화와 융합』, 45(1), 497-510.
- 신황용, 이희선. (2013). 조직공정성과 조직몰입 및 혁신적 업무행동 간의 구조적 인과관계 분석. 『한국행정학보』, 47(3), 157-179.
- 심동철. (2017). 지방공무원의 공직가치에 대한 이해: 공직가치 내재화를 중심으로. 『한국행정연구』, 26(2), 43-73.
- 심희섭, 도명록, 성시경. (2019). 소방공무원의 공공봉사동기가 직무만족에 미치는 영향: 두가지 가치일체감의 차별적 매개효과. 『한국사회와 행정연구』, 30(2), 55-78.

- 양진연. (2019). 관광산업체 종사원이 지각하는 기업의 전략적 인적자원 관리(SHRM) 수준과 직무태도와의 구조적관계 연구. 『관광경영연구』, 23(5), 481-502.
- 오상석. (2019). 세대간 차이와 조직몰입의 관계: 외재적 보상의 조절효과를 중심으로. 『노동정책연구』, 19(3), 163-190.
- 오석홍. (2022). 『인사행정론』. 서울: 박영사.
- 오재록, 유인영. (2009). 노무현, 이명박 정부의 중앙행정기관 인적자원 비교분석. 『한국인사행정학회보』, 8(1), 93-119.
- 오현규. (2023). 공직사회의 MZ세대 신입 조직 구성원에 대한 인식: 팀장급 공무원의 주관적 인식을 중심으로. 『주관성 연구』, 63, 27-49.
- 왕소천. (2022). 『대학조직에서의 고성과 작업시스템이 혁신행동에 미치는 영향: 조직후원인식과 공유가치의 매개효과를 중심으로』. 전주대학교 대학원 경영학과 박사학위논문.
- 왕태규. (2019). 조직사회화 이론에 기초한 공직가치에 대한 연구: 인적자원 관리제도와 총체적 리더십을 중심으로. 『한국공공관리학보』, 33(1), 105-129.
- 왕태규, 조성한, 주영중. (2018). 공무원의 역량, 동기, 기회가 조직성장에 미치는 영향: 공공봉사동기의 조절효과를 중심으로. 『한국행정연구』, 27(2), 83-113.
- 우종무, 이명천. (2017). 소통 만족과 정부조직 성과: 공무원의 내·외부 소통 만족, 직무만족, 조직몰입, 조직 시민행동, 공공 봉사 동기를 중심으로. 『홍보학연구』, 21(6), 33-68.
- 우하린, 문국경. (2019). 개인-직무 및 개인-조직 부합성이 조직시민행동에 미치는 영향: 거래적·변혁적 리더십의 조절효과를 중심으로. 『한국인사행정학회보』, 18(4), 147-171.
- 원숙연, 성민아. (2023). 정부조직 내 조직공정성인식-조직몰입-조직시

- 민행동의 관계분석: 세대의 조절효과를 중심으로. 『韓國行政學報』, 57(2), 59-98.
- 원혜연. (2021). 고몰입 인적자원관리가 신규 공무원의 공직가치 수준에 미치는 영향에 관한 연구: AMO 이론의 적용과 변혁적 리더십의 조절효과를 중심으로. 『한국인사행정학회보』, 20(4), 85-119.
- 유규창. (1998). 인적자원관리의 전략적접근법에 관한 연구. 『경영학연구』, 27(3), 585-610.
- 윤건수. (2016). 공무원들의 공직관과 행정학 교육의 미래. 『한국행정학회 하계학술발표논문집』, 1434-1454.
- 윤병훈, 송봉규. (2014). 경찰공무원의 일과 삶의 균형(Work-Life Balance)에 대한 인식이 직무만족에 미치는 영향 - 내재적 동기의 매개효과. 『한국경찰연구』, 13(1), 91-116.
- 윤정현, 이승환. (2014). 대학조직의 전략적 인적자원관리의 실행이 구성원들의 혁신행동과 경쟁력에 미치는 영향 : 구조방정식 모형을 중심으로. 『한국춘계학술대회 인사관리학회 발표논문집』, 343-365.
- 윤준섭. (2014). 인적자원관리시스템이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구: 인적자원 유연성의 매개효과를 중심으로. 『경영과 정보연구』, 33(2), 135-153.
- 윤지웅. (2016). 4차 산업혁명 시대에 요구되는 공직가치. 『한국행정학회 학술발표논문집』, 796-823.
- 윤혜신. (2023). 『공무원의 인적자원개발이 자기개발 동기, 인적자원관리 추진강도, 프로티언 경력태도를 매개로 공직가치 내재화에 미치는 영향』. 동덕여자대학교 교육컨설팅학과 박사학위 논문.
- 윤혜신, 윤우제, 이상섭. (2021). 공무원의 인적자원개발이 혁신행동에 미치는 영향: 프로티언 경력태도의 매개효과를 중심으로. 『교육컨설팅코칭연구』, 5(4), 25-59.

- 은종환. (2022). 공정성 인식과 직무스트레스 관계에 관한 연구: 세대의 조절효과를 중심으로. 『한국행정학보』, 56(3), 207-243.
- 이광영. (2016). 『전략적 인적자원관리가 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구- 조직문화의 조절효과를 중심으로 -』. 경남대학교 박사학위 논문.
- 이명희, 김아영. (2008). 자기결정성이론에 근거한 한국형 기본 심리 욕구 척도 개발 및 타당화. 『한국심리학회지: 사회 및 성격』, 22(4), 157-174.
- 이문수. (2014). 윤리적 관료는 인격이 될 수 없는가?: 막스 베버의 관료 윤리의 내재적 모순과 재해석. 『정부학연구』, 20(3), 35-69.
- 이상철. (2012). 공공기관의 조직문화, 학습조직, 조직효과성의 관계에 관한 연구. 『한국행정학보』, 46(4), 181-205.
- 이선우, 조경훈. (2016). 공무원의 공직가치에 대한 실증연구: 신규 직원과 기존 직원의 차이를 중심으로. 『한국사회와 행정연구』, 26(4), 265-286.
- 이선우, 조경훈. (2018). 공무원의 공직가치에 대한 실증연구. 『한국인사행정학회보』, 17(2), 143-164.
- 이수영. (2011). Mission Impossible? 공무원 성과급의 이상 조건과 현실 상황의 괴리 분석. 『한국인사행정학회보』, 10(3), 75-102.
- 이승주, 안소영. (2019). 공무원의 인적·제도적·환경적 요인이 혁신행동에 미치는 영향: 일반직 공무원의 직급별 차이를 중심으로. 『한국인사행정학회보』, 18(2), 187-208.
- 이연섭. (2023). 『이걸요? 제가요? 왜요?』. 경기일보, 2023년 8월21일자.
- 이용권. (2022). MZ세대 특성에 적합한 코칭리더십 효과성 평가. 『한국군사학논총』, 11(1), 125-144.
- 이윤경. (2014). 공무원 무사안일의 영향요인 추세 분석: 공무원 임용 시 공공봉사동기의 역할을 중심으로. 『정부학연구』, 20(2), 291-

330.

- 이은형. (2019). 『밀레니얼과 함께 일하는 법: 세대차이를 성장에너지로 바꾸다』. 옛워크.
- 이재완, 강혜진. (2018). 워라벨과 삶의 만족: 세대 간 차이를 중심으로. 『지방정부연구』, 22(3), 267-291.
- 이준호, 김성환. (2020). 경찰공무원이 지각하는 조직문화와 조직시민행동의 관계에서 세대의 조절효과. 『한국공안행정학회보』, 29(4), 335-363.
- 이지혜, 박성민. (2021). 공공봉사동기와 조직몰입이 혁신행동에 미치는 영향 연구: 변화관리 인식과 공정성 인식의 조절효과를 중심으로. 『사회과학연구』, 60(3), 345-376.
- 이창길. (2017). 공공기관 공직가치의 특성과 현실: 민주적 가치의 갈등상황을 중심으로. 『한국행정연구』, 26(2), 75-107.
- 이창길. (2022). 『인적자원행정론』. 법문사.
- 이홍승, 김준환. (2021). 코로나19로 인한 식품 소비행태 변화분석 : MZ 세대를 중심으로. 『디지털융복합연구』, 19(3), 47-54.
- 이희주. (2019). 공무원의 공직가치와 공공봉사동기가 조직몰입에 미치는 영향. 『한국행정학회 동계학술대회 발표논문』.
- 인사혁신처. (2015). 『바람직한 공직가치 재정립 및 내재화 방안 연구』.
- 인사혁신처. (2016). 공무원 현장 해설서. 『대한민국의 미래를 여는 다짐』.
- 인사혁신처. (2019). 『2020년 공무원 인재개발 종합계획』.
- 인사혁신처. (2022). 『보도자료』.
- 임다희, 조경훈. (2019). 중앙공무원과 지방공무원의 공직가치 영향요인 연구. 『지방정부연구』, 23(1), 83-109.
- 임성근, 은재호. (2022). 『공직사회 세대 가치관 변화와 조직혁신』. 한국행정연구원.
- 임성근, 이건, 김혜지. (2022). 공직 내 밀레니얼 세대(M세대)와 Z세대는 같

- 은 세대인가, 다른 세대인가?. 『한국공공관리학보』, 36(4), 23 -46.
- 임재영, 문국경, 조혜진. (2019). 공공봉사동기가 혁신행동에 미치는 영향 그리고 거래적·변혁적 리더십의 조절효과. 『한국사회와 행정연구』, 30(2), 31-53.
- 임혜빈, 주혜린. (2022). 성과평가의 공정성 인식이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향: MZ세대의 조절효과를 중심으로. 『지방정부연구』, 26(2), 379-403.
- 장은미. (2019). 『진성 리더십이 개인성과 및 혁신행동에 미치는 영향: 심리적 자본의 매개효과와 심리적 계약위반 및 단기적 성과압박의 조절효과를 중심으로』. 숭실대학교 대학원 박사학위논문.
- 전종우. (2020). 밀레니얼 세대와 기성세대의 문화적 차이. 『광고학연구』, 31(4), 109-124.
- 정기원, 신동엽, 김선혁, 노그림. (2017). 기업의 혁신행동과 최고경영진(TMT) 전략적 인적자원관리. 『전략경영연구』, 20(2), 55-78.
- 정보성, 김성환. (2020). 경찰조직 구성원의 세대 차이에 관한 연구. 『한국경찰학회보』, 22(1), 289-306.
- 정보성, 윤병훈. (2021). 경찰공무원 공공서비스동기(PSM)에 미치는 영향요인 : 자기결정성을 중심으로. 『한국경찰연구』, 20(1), 301- 322.
- 정석환. (2009). 조직 내 사회적 교환관계가 공무원의 혁신적 업무행동에 미치는 영향. 『한국행정연구』, 18(1), 3-33.
- 정선호, 서동기. (2016). 회귀분석을 이용한 매개된 조절효과와 조절된 매개효과 검증 방법. 『한국심리학회』, 35(1), 257-282.
- 정소윤, 심동철. (2017). 『공직생활에 대한 인식조사 발전방안 연구 : 공직가치를 중심으로』. 한국행정연구원 사회조사센터.
- 정수영, 윤혜원, 이영선, 변기용. (2021). 밀레니얼 세대 초등교사가 인식하는 조직공정성의 의미와 영향 요인에 대한 연구. 『교육행정학연구』, 30(1), 1-22.

39(4), 341-372.

- 정승환, 장형심. (2015). 자기결정성이론의 HRD 적용에 대한 논의. 『HRD 연구』, 17(3), 99-131.
- 정연우, 박성민. (2019). 공직가치 제고를 위한 행동주의적 분석연구: 공공봉사동기의 통제효과 검증을 중심으로. 『한국인사행정학회보』, 18(4), 171-199.
- 정윤길. (2021). 심리적 계약과 공공봉사동기 및 직무열의의 관계와 세대차이의 조절효과. 『한국지방자치연구』, 23(3), 61-81.
- 정재훈, 김준성. (2002). 전략적 인적자원관리 (SHRM) 의 이론과 실천: 한국 기업의 SHRM 방향설정을 위한 탐색적 연구. 『조직과 인사 관리연구』, 26, 193-230.
- 정종철. (2021). 『MZ세대로 인한 인사 및 노사관계의 변화』. 노동법률, 360, 5월호.
- 정태순. (2022). 『중소기업의 시장지향성이 전략적인적자원관리와 기업성과 간의 관계에 미치는 영향』. 안동대학교 대학원 경영학과 박사학위논문.
- 제갈욱, 김병규, 제갈돈. (2015). 경찰관의 직무몰입이 직무스트레스, 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향. 『한국행정학보』, 49(4), 235-269.
- 조유선, 유란희. (2023). 조직공정성 인식과 조직 내 반응행동(EVLN)에 대한 세대별·시기별 비교연구. 『현대사회와 행정』, 33(1), 33-67.
- 조은미, 이영면. (2020). 고성과작업시스템의 도입요인, 구성 관행, 그리고 경영성과에 미치는 영향에 대한 최근 국내 실증연구의 분석. 『인적자원관리연구』, 27(2), 117-136.
- 조은희, 신혜령, 서시너, 최정길. (2022). 밀레니얼 세대 호텔 종사원의 혁신 행동에 영향을 미치는 코칭리더십에 관한 연구: 조직몰입의 매개 효과를 중심으로. 『호텔경영학연구』, 31(7), 43-60.

- 조일현, 양재완. (2022). 사회적 네트워크를 통한 혁신행동의 향상: 지식공유와 내재적 보상의 역할. 『대한경영학회지』, 35(2), 185- 220.
- 주상현. (2021). 『지방공무원의 개인-환경 적합성 인식이 조직몰입과 혁신적 업무행동에 미치는 영향』. 울산대학교대학원 행정학박사논문.
- 주은혜. (2018). 공공조직의 공공가치 창출 및 관리를 위한 평가모형 개발에 관한 연구. 『정부학연구』, 24(2), 195-232.
- 주재홍, 남교민, 박민정, 원용호, 송지훈. (2022). 고몰입작업시스템과 정서적 소진: 개인 및 상사의 일중독과 부정적 평가에 대한 두려움의 구조적 관계. 『HRD연구』, 24(1), 73-106.
- 주효진, 장봉진. (2019). 정부조직의 세대간 조직문화 비교연구 - 산림청 본청을 중심으로 -. 『한국자치행정학보』, 33(3), 225-245.
- 지수호, 송현진. (2021), 내재적 동기와 외재적 동기가 업무성과 및 이직의도에 미치는 영향: 조직정치 지각의 조절효과와 세대별 차이를 중심으로. 『한국인사행정학회보』, 20(4), 121-153.
- 진윤희. (2015). 직무자율성이 혁신행동에 미치는 영향: 직무열의의 매개효과를 중심으로. 『한국콘텐츠학회논문지』, 15(1), 451-460.
- 진윤희, 김성중. (2021). 공무원의 잠재동기가 혁신행동에 미치는 영향: 직무만족의 매개효과와 협업 의사소통의 조절효과. 『한국인사행정학회』, 20(4), 155-181.
- 진주화. (2016). 밀레니얼 세대에게 필요한 동기부여 방식. 『LG Business Insight』, 21-26.
- 최경춘. (2019). 『90년생과 어떻게 일할 것인가 : 세대 차 문제를 해결하는 리버스 멘토링 = Reverse leadership』. 고양 : 위즈덤하우스.
- 최병윤. (2023). MZ세대 공직자들의 공공봉사동기가 직무스트레스와 공직만족도에 미친 영향 : 코로나19의 영향을 중심으로. 『한국행정연구』, 32(3), 97-134.

- 최석봉, 양필석. (2011). 혁신성과의 선행요인으로서 조직구성원의 개인특성에 관한 연구 : 핵심자기평가와 내재적 동기를 중심으로. 『大韓經營學會誌』, 24(5), 2827-2848.
- 최영출, 박정택. (2007). 외국의 공직가치 사례와 시사점. 『서울행정학회 학술대회 발표논문집』, 35-57.
- 최예나. (2018). 지방정부 공무원들의 공공서비스동기와 공직가치가 조직성장에 미치는 영향 연구: 촉진적 리더십의 조절효과를 중심으로. 『한국자치행정학보』, 32(2), 123-143.
- 최예나. (2019). 조직프렌드십 관리로서 직무만족, 조직몰입, 직무자율성이 공무원들의 혁신행동에 미치는 영향 연구: 시민대응성의 조절효과를 중심으로. 『한국자치행정학보』, 33(1), 49-71.
- 최예나. (2022). 입법부 공무원들의 공공서비스동기 및 공직가치가 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 탐색적 연구:조직몰입 및 직무만족의 조절효과를 중심으로. 『지방정부연구』, 26(2), 49-78.
- 최유정. (2021). 전략적 인적자원관리 시스템이 혁신에 미치는 영향 분석 : 국제화의 조절효과를 중심으로. 『한국산학기술학회논문지』, 22(8), 486-499.
- 하미승. (2018). 인적자원관리 요인이 공직봉사동기에 미치는 영향 분석. 『한국인사행정학회보』, 17(1), 25-56.
- 하미승, 이병진. (2018). 공직가치 인식의 영향요인 연구: 한국정부 중앙공무원을 대상으로. 『한국인사행정학회보』, 17(4), 195-232.
- 하홍길. (2018). 『잡 크래프팅이 혁신행동에 미치는 영향: 기본심리욕구 및 개인환경 적합의 지각을 중심으로』. 한국기술교육대학교대학원 박사학위 논문.
- 한국인사행정학회. (2022). 『MZ세대 공직가치 인식 조사 및 조직몰입 프로그램 개발』. 인사혁신처.

- 한국행정연구원. (2015). 『바람직한 공직가치 재정립 및 내재화 방안 연구』.
- 한국행정연구원. (2017). 『국가공무원의 공직가치: 공직가치모형의 개발과 검증』.
- 한국행정연구원. (2019). 『행정에 관한 공무원 인식조사』.
- 한국행정연구원. (2023). 『2022년 공직생활실태조사』.
- 행정안전부. (2020). 「90년생 공무원이 왔다」, 경성 e북스.
- 행정안전부. (2020). 『내부자료』.
- 행정안전부. (2022). 『인구통계』.
- 허희영. (2020). 공직 인사혁신에서 기대하는 인재 확보 방안: 공직가치와 교육훈련을 중심으로. 『한국공공관리학보』, 34(4), 27-54.
- 허희영. (2021). 『공직가치와 인적자원관리에 관한 연구』. 서울과학기술대학교 IT정책전문대학원 박사학위 논문.
- 홍혜승, 류은영. (2020). 공무원의 경력장애요인 및 경력개발이 직무만족에 미치는 영향 : A중앙부처 공무원을 대상으로. 『한국인사행정학회보』, 19(2), 197-221.
- 황성호. (2023). MZ세대 공무원의 조직몰입과 이직의도 영향분석: 전국 17개 광역자치단체 소속 20~30대 공무원을 중심으로. 『한국공공관리학회』, 37(1), 217-251.
- 황은진. (2021). 역할명확성과 목표명확성이 인지된 성과에 미치는 영향과 리더십의 조절효과 분석: 세대 간의 차이를 중심으로. 『한국공공관리학회』, 35(1), 225- 247.
- 황의동, 심문보. (2022). 조직시민행동이 공무원의 혁신행동에 미치는 영향 연구 - 직무자율성과 절차공정성의 매개효과 분석 -. 『한국지방행정학회』, 19(3), 55-79.
- 황창호, 김영주, 문명재. (2015). 행정가치에 대한 국민인식이 정부신뢰에 미치는 영향. 『한국행정학회』, 49(4), 123-150.

2. 국외문헌

- Afsar, B., Badir, Y., & Khan, M. M. (2015). Person–job fit, person–organization fit and innovative work behavior: The mediating role of innovation trust. *The Journal of High Technology Management Research*, 26(2), 105–116.
- Ahmed, F., A. Hassan, M. U. Ayub, & R. Klimoski. (2018). High Commitment Work System and Innovative Work Behavior: The Mediating Role of Knowledge Sharing. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 12(1), 29–51.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179–211.
- Akay, Esin., & Kunday, Ozlem. (2018). An Empirical Study of HRM Systems, Human and Social Capital Development and their Influence on Innovation Capabilities. *International Journal of Managerial Studies and Research*, 6(5), 21–39.
- Allport, G. W. (1935). Attitudes. In C. Murchison(Ed.), *A handbook of social psychology*, Worcester, MA: Clark University Press, 798–844.
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in organizational behavior*, 10(1), 123–167.
- Amabile. (1996). Creativity and Innovation in Organizations. *Harvard Business School Background Note*, 9(396–239), 1–15
- Åmo B. W. & L. Kolvereid. (2005). Organizational Strategy, Individual Personality and Innovation Behavior. *Journal of Enterprising Culture*, 13(1), 7–19.

- Andrews, C. (2016). Integrating public service motivation and self-determination theory. *The International Journal of Public Sector Management*, 29(3), 238–254.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. B., Kalleberg, A. L., & Bailey, T. A. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Cornell University Press.
- Barney. (1991). Firm Resources And Sustained Competitive Advantage. *Journal Of Management*, 17(1), 99–120.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator–Mediator Variables Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Consideration. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.
- Bawuro, F. A. et al. (2020). Motivational Mechanisms on Teacher’s Innovative Behavior: a systematic review approach. *Journal of Critical Reviews*, 7(6), 239–245.
- Beltrán–Martín, I., Roca–Puig, V., Escrig–Tena, A., & Bou–Llugar, J.C. (2008). Human resource flexibility as a mediating variable between high performance work systems and performance. *Journal of Management*, 34(5), 1009–1044.
- Bennett, N., & Lemoine, J. (2014). What VUCA really Means for You. *Harvard Business Review*, 92.
- Bhaduri, S., & Kumar, H. (2011). Extrinsic and intrinsic motivations to innovate: tracing the motivation of ‘grassroot’ innovators in India. *Mind Soc*, 10, 27–55.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Transaction Publishers.

- Boxall, P. (1996). The Strategic HRM Debate and the Resource-based View of the Firm. *Human Resource Management Journal*, 6(3), 59-75.
- Boxall, P., & Macky, K. (2009). Research and Theory on High Performance Work Systems: Progressing the High Involvement Stream. *Human Resource Management Journal*, 19(1), 3-23.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2008). *Strategy And Human Resource Management, 2nd Ed.* New York : Palgrave Macmillan.
- Brewer, G. A., & Seldon, S. C. (1998). Whistle Blowers in the Federal Civil Service: New Evidence of the Public Service Ethic. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 8(3), 413-439.
- Camelo-Ordaz, C., Garcia-Cruz, J., Sousa-Ginel, E., & Valle-Cabrera, R. (2011). The influence of human resource management on knowledge sharing and innovation in Spain: the mediating role of affective commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(7), 1442-1463.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture.* Addison Wesley.
- Carmeli, A., R. Meitar., & J. Weisberg. (2006). Self-Leadership Skills and Innovative Behavior at Work. *International Journal of Manpower*, 27(1), 75-90.
- Chadwick, C. & Cappelli, P. (1999). *Alternatives To Generic Strategy Typologies in Strategic Firm.* Personnel and Human Resources Management 21st Century.
- Chang, S., Jia, L., Takeuchi, R., & Cai, Y. (2014). Dohigh-

- commitment work systems affect creativity? A multi level combinational approach to employee creativity. *Journal of Applied Psychology*, 99(4), 665–680.
- Chatman, J. A. (1991). *Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms*. Administrative Science Quarterly.
- Collins, C. J., & Smith, K. G. (2006). Knowledge exchange and combination : The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of Management Journal*, 49(3), 544–560.
- Cothran, Dan A. (1993). Entrepreneurial Budgeting: An Emerging Reform?. *Public Administration Review*, 53(3), 445–454.
- Cropanzano, R., & Wright, T. A. (2003). Procedural justice and organizational staffing: A tale of two paradigms. *Human Resource Management Review*, 13(1), 7–39.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academic Management Journal*, 34(3), 555–590.
- Deci, E. (1975). *Intrinsic Motivation*. New York: Plenum Publishing Co.
- Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627–668.
- Deci E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-determination in Human Behavior*. New York: Plenum Press.

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2002). *Handbook of self-determination research*. Rochester, NY: University of Rochester Press.
- Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949–969.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of management Journal*, 39(4), 802–835.
- Ederer, F., & Manso, G. (2013). Is pay for performance detrimental to innovation?. *Management Science*, 59(7), 1496–1513.
- Ehnert, I., & Harry, W. (2012). Recent development and future prospects in sustainable human resource management: Introduction to the special issue. *Management revue*, 23(3), 221–238.
- Eisenberger, R., Cotterell, N., & Marvel, J. (1987). Reciprocation ideology. *Journal of personality and social psychology*, 53(4), 743.
- Eisenberger, R., & M. Selbst. (1994). Does Reward Increase or Decrease Creativity?. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66(6), 1116–1127.
- Farr, J. L., & C. M. Ford. (1990). Individual Innovation. In M. A. West and J. L. Farr (Eds.). *Innovation and Creativity at Work*, New York, NY: Wiley.
- Fernández-Gómez, M. A., Gutiérrez-Ruiz, A., Becerra-Vicario, R., & Ruiz-Palomo, D. (2019). The effects of creating shared value on the hotel performance. *Sustainability*, 11(6), 1784.

- Fonbrum, C. J., Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1984). *Strategic Human Resource Management*. New York: Willey.
- Frey, B. S. (1997). On the relationship between intrinsic and extrinsic work motivation. *International journal of industrial organization*, 15(4), 427–439.
- Garavan, T. N. (1991). Strategic human resource development. *Journal of European Industrial Training*, 13(1), 17–30.
- Gomez-Mejia, L. R., & Wellbourne, T. M. (1988). Compensation strategy in a global context. *Human Resource Planning*, 14(1), 29–42.
- Gould-Williams, J., & Davies, F. (2005). Using social exchange theory to predict the effects of hr practice on employee outcomes. *Public Management Review*, 7(1), 1–24.
- Hammond, Michelle M., Nicole L. Neff, James L. Farr, Alexander R. Schwall., & Xinyuan Zhao. (2011). Predictors of Individual-Level Innovation at Work: A Meta-Analysis. *Creativity and the Arts*, 5(1), 90–105.
- Harel, G. H., & S. S. Tzafrir. (1999), The effect of human resource management practices on the perceptions of organizational and market performance of the firm. *Human Resource Management*, 38, 185–199.
- Hayes, A. F. (2022). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*, 3rd ed. New York, NY: The Guilford Press.
- Herzberg, F. (1987). One More Time: How Do You Motivate Employees?. *Harvard Business Review*. 65(5).

- Hitlin, S. (2003). Values as the Core of Personal Identity: Drawing Links between Two Theories of Self. *Social Psychology Quarterly*, 66(2), 118–137.
- Holton, E. F. (2002). Theoretical assumptions underlying the performance paradigm of human resource development. *Human Resource Development International*, 6(3), 343–354.
- Holton III, Elwood F., & Bogdan Yamkovenko. (2008). Strategic intellectual capital development: a defining paradigm for HRD?. *Human Resource Development Review*, 7(3), 270–291.
- Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (1999). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership. *The Academy of Management Executive*, 13(1), 63–69.
- Janssen, O. (2000). Job Demands, Perceptions of Effort–Reward Fairness, and Innovative Work Behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287–302.
- Janssen, O. (2003). Innovative behaviour and job involvement at the price of conflict and less satisfactory relations with co-workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(3), 347–364.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264–1294.
- Karin, S., Matthijs, M., Nicole, T., Sandra, G., & Claudia, G. (2010). *How to support innovative behaviour? The role of LMX and*

- satisfaction with HR practices*. Technology and Investment.
- Kaufman, B. E. (2015). Market competition, HRM, and firm performance: The conventional paradigm critiqued and reformulated. *Human Resource Management Review*, 25(1), 107–125.
- Kernaghan, K. (2003). Integrating values into public service: The values statement as centerpiece. *Public Administration Review*, 63(6), 711–719.
- Khazanchi, S., & Masterson, S. S. (2011). Who and what is fair matters: A multi-foci social exchange model of creativity. *Journal of Organizational Behavior*, 32(1), 86–106.
- King, N. (1990). Innovation at work: The research literature." In West, M. A., and J. L. Farr. (Eds.). *Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies*. New York: John Wiley & Sons.
- King, Nigel., & Anderson, Neil. (2002). *Managing innovation and change*. Thomson, London, UK.
- Koen, N. (2015). *Impact Factors For Innovative Work Behavior in The Public Sector: The case of the Dutch Fire Department*. University of Twente.
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel psychology*, 49(1), 1–49.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). consequences of individuals' fit at work: a meta-analysis of person – job, person – organization, person – group, and person – supervisor

- fit. *Personnel psychology*, 58(2), 281–342.
- Kundu, S. C., & N. Gahlawat (2018). Ability motivation opportunity enhancing human resource practices and firm performance: Evidence from India. *Journal of Management & Organization*, 24(5), 730–747.
- Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y., & Harden, E. E. (2006). A conceptual review of HRM systems in strategic human resource management research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 25, 217–272.
- Lim, J., & Chun, D. (2018). A review of Creating Shared Value(CSV) in recent 7 years(2011–2017) in Korea. *Social Economy & Policy Studies*, 8(1), 53–87.
- Lim, S., Wang, T. K., & Lee, S. Y. (2017). Shedding New Light on Strategic Human Resource Management: The Impact of Human Resource Management Practices and Human Resources on the Perception of Federal Agency Mission Accomplishment. *Public Personnel Management*, 46(2), 91–117.
- Macky, K., & Boxall, P. (2008). High-involvement work processes, work intensification and employee well-being: A study of New Zealand worker experiences. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 46(1), 38–55.
- Macmillan, I. C., & Schuler, R. S. (1985). Gaining a Competitive Edge through Human Resources. *Personnel*, 62(4), 24–29.
- Mannheim, K. (1952). The Sociological Problem of Generations. *Essays on the Sociology of Knowledge*, London: RKP.
- Miao, Q, G. Schwarz, A. Newman., & B. Cooper. (2018). How

- Leadership and Public Service Motivation Enhance Innovative Behavior. *Public Administration Review*, 78(1), 71–81.
- Mohr, L. B. (1969). Determinants of Innovation in Organizations. *The American Political Science Review*, 63(1), 111–126.
- Molina, Anthony DeForest., & Cassandra L. McKeown. (2012). The Heart of the Profession: Understanding Public Service Values. *Journal of Public Affairs Education*, 18(2), 375–396.
- Muller, D., Judd, C. M., & Yzerbyt, V. Y. (2005). When moderation is mediated and mediation is moderated. *Journal of Personality and Social Psychology*, 89, 852–863.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). *Fundamentals of Human Resource Management*. New York, NY : McGraw–Hill Education.
- Nonaka, I. (1989). Organizing Innovation as a Knowledge–Creation Process: A Suggestive Paradigm for Self–Renewing Organization. *Working Paper, University of California at Berkeley*, Berkeley, CA.
- Omar, S. M. S. S.(2020). *HRM and performance in the publicsector: the role of line managers and employee perception in HRM implementation*. The reason for HRM research.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Mass: Lexinton Books.
- O’Toole, L. J., Jr., & Meier., K. J. (2015). Public Management, Context, and Performance: In Quest of a More General Theory. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(1), 237–56.
- Paarlberg, Laurie E., & Perry, James L. (2007). Values management:

- Aligning employee values and organization goals. *The American Review of Public Administration*, 37(4), 387–408.
- Park, H., & Cha, M. S.(2017). The effects of creating shared value on organizational trust, innovation and business performance. *Korea Management Consulting Review*, 17(4), 53–62.
- Park Sung Min., & M. Ernita Joaquin. (2012). Of alternating waves and shiftingshores: the configuration of reform values in the US federal bureaucracy. *International Review of Administrative Article Sciences*, 78(3), 514–536.
- Pérez–Luño, A., Alegre, J., & Valle–Cabrera, R. (2019). The role of tacit knowledge in connecting knowledge exchange and combination with innovation. *Technology Analysis & Strategic Management*, 31(2), 186–198.
- Perry, J. L., & Vandenabeele, W. (2008), “*Behavioral dynamics: institutions, identities, and self– regulation*”, in Perry, J. L. and Hondeghem, A. (Eds), *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*. Oxford University Press, Oxford, 55–79.
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*, 50(3), 367–373.
- Perry, J. L. (1997). Antecedents of Public Service Motivation. *Journal of public administration research and theory*, 7(2), 181–197.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people: Unleashing the power of the work force*. Harvard Business Press.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical

- review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903.
- Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). Managerial attitudes and performance. *Social Science Quarterly*, 49(3), 752–753.
- Rainey, H. G. (1982). Reward Preferences among Public and Private managers: In Search of the Service Ethic. *The American Review of Public Administration*, 16(4), 288–302.
- Rainey, H. G. (2014). *Understanding and Managing Public Organizations, 5th edition*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ramsay, H., Scholarios, D., & Harley, B. (2002). Employees and High-Performance Work Systems: Testing inside the Black Box. *British Journal of Industrial Relations*, 38(4), 501–531.
- Riana, G Suparna, IGM Suwandana. (2020). Human resource management in promoting innovation and organizational performance. *Problems and Perspectives in Management*, 18(1), 107–118.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior(Vol. 4)*. New Jersey, NJ: Pearson Education.
- Rokeach, M. (1968). A Theory of Organization and Change Within Value-Attitude Systems. *Journal of Social Issues*. 24(1): 13–33.
- _____. (1973). *The nature of human values*. New York: The Free Press.
- Rosenblatt, M. (2011). The Use of Innovation Awards in the Public Sector: Individual and Organizational Perspectives, *Innovation. Management Policy and Practice*, 13(2), 207–219.
- Rothwell, W., & Kazanas, H. (1989). *Strategic human resource development*. Englewood Cliffs, NJ: PrenticeHall.

- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54–67.
- Schaie, K. W. (1965). A general model for the study of developmental problems. *Psychological Bulletin*, 64(2), 92–107.
- Schott, C., & Pronk, J. (2014). Investigating and explaining organizational antecedents of PSM. *Evidence-based HRM : A Global Forum for Empirical Scholarship*, 2(1), 28–56.
- Schreurs.(2005). Symposium—the value(s) of public administration: Dedicated to Amande Nina Wianne. *Administrative Theory & Praxis*.
- Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, Socialism, and Democracy*. New York: Harper and Brothers.
- Schumpeter, J. A. (1961). *The theory of economic developments: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of management journal*, 37(3), 580–607.
- Seidle, B., Fernandez, S., & Perry, J. L. (2016). Do leadership training and development make a difference in the public sector? A panel study. *Public Administration Review*, 76(4), 603–613.
- Settoon, R. P., Bennett, N., & Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader–member exchange, and employee reciprocity. *Journal of applied psychology*, 81(3), 219.

- Shalley, C. E., Jing Zhou., & Greg R. Oldham. (2004). The Effects of Personal and Contextual Characteristics on Creativity: Where Should We Go from Here?. *Journal of Management*, 30(933).
- Shin, J., Taylor, M. S., & Seo, M.-G. (2012). Resources for change: The relationships of organizational inducements and psychological resilience to employees' attitudes and behaviors toward organizational change. *Academy of Management journal*, 55(3), 727–748.
- Smith, C. Ann., Organ, Dennis W., Near, Janet P. (1983). Organizational Citizenship Behavior: It's nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653–663.
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. *Sociological methodology*, 13, 290–312.
- Spiegelaere, S. De., Van Gyes, G., Van Hootehem, G. (2016). Innovative work behaviour and performance-related pay: rewarding the individual or the collective?. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(12), 1900–1919.
- Taggar, S. (2002). Individual Creativity and Group Ability to Utilize Individual Creative Resources: A Multilevel Model. *Academy of Management Journal*, 45(2), 315–330.
- Takeuchi, R., Lepak, D. P., Wang, H., & Takeuchi, K. (2007). An empirical examination of the mechanisms mediating between high-performance work systems and the performance of Japanese organizations. *Journal of Applied psychology*, 92(4), 1069.

- Tang, Y., Shao, Y. F., Chen, Y. J., & Ma, Y. (2021). How to keep sustainable development between enterprises and employees? Evaluating the impact of person–organization fit and person–job fit on innovative behavior. *Frontiers in Psychology*, 12, 1–13.
- Tharenou, P., Saks, A. M., & Moore, C. (2007). A review and critique of research on training and organizational–level outcomes. *Human Resource Management Review*, 17(3), 251–273.
- Tom, V. R. (1971). The role of personality and organizational images in the recruiting process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 6(5), 573–592.
- Truss, C. (2001). Complexities and controversies in linking HRM with organizational outcomes. *Journal of Management Studies*, 38(8), 1121–1149.
- Van de Ven, A. H. (1986). Central problems in the management of innovation. *Management science*, 32(5), 590–607.
- Vandenabeele, W. (2007). Toward a public administration theory of public service motivation. *Public Management Review*, 9(4), 545–556.
- Vandenabeele, W., & Jager S. (2020). Government Calling Revisited: A Survey–Experiment on the Moderating Role of Public Service Motivation in Assessing Employer Attractiveness. *Frontiers in psychology*, 11.
- Van De Voorde, K., & Beijer, S. (2015). The role of employee HR attributions in the relationship between high-performance work systems and employee outcomes. *Human Resource Management Journal*, 25(1), 62–78.

- Van dyne, L., Cummings, L. L., & Parks, J. M. (1995). Extra-role behaviors—in pursuit of construct and definitional clarity (a bridge over muddied waters). *Research in Organizational Behavior: An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews*, 17, 215–285.
- Van Wart, Montgomery. (1998). *Changing Public Sector Values*. New York: Garland Publishing.
- Vigoda-Gadot, E. R. A. N., & Meiri, S. (2008). New public management values and person-organization fit: a socio-psychological approach and empirical examination among public sector personnel. *Public Administration*, 86(1), 111–131.
- Waheed, X. Miao, N. Ahmad, S. Waheed, S. Majeed. (2019). New HRM Practices and Innovation Performance. *Journal of of Information Technology*, 47(1), 1–25.
- Way, S. A. (2002). High Performance Work Systems and Intermediate Indicators of Firm Performance within the US Small Business Sector. *Journal of Management*, 28(6), 765–785.
- Wei, L. Q., & Lau, C. M. (2010). High performance work systems and performance: The role of adaptive capability. *Human Relations*, 63(10), 1487–1511.
- West, M. A., & Farr, J. L. (1989). Innovation at work: Psychological perspectives. *Social Behaviour*, 4(1), 15–30.
- West, M. A. & Farr, J. L. (1990). *Innovation and creativity at work: Psychological and Organizational Strategies*. NY: John Wiley & Sons, 265–267.
- Whitener, E. M. (2001). Do “high commitment” human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis

- using hierarchical linear modeling. *Journal of management*, 27(5), 515–535.
- Wikhamn, Wajda. (2019). Innovation, sustainable HRM and customer satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 102–110.
- Witesman, E. & Walters, L. (2014). Public service values: A new approach to the study of motivation in the public sphere. *Public Administration*, 92(2), 375–405.
- Witesman, E. , Walters, L., Christensen, Robert K. (2023). Creating a public service topology: Mapping publicservice motivation, public service ethos, and public service values. *Public Administration*, 1–40.
- Wittmer, D. (1991). Serving the People or Serving for Pay: Reward Preferences among Government, Hybrid Sector, and Business Manager. *Public Productivity & Management Review*, 14(4), 369–383.
- Woodman, R. W., J. E. Sawyer., & R. W. Griffin(1993). Toward a Theory of Organizational Creativity. *Academy of Management Review*, 18(2), 293–321.
- Wu, C., & Wu, G. (2017). Person–organization fit relationship with innovative performance of employees: A literature review. *In 2017 International Conference on Education, Frontiers in Psychology*, 12, 185–189.
- Yuan, F. & R. W. Woodman. (2010). Innovative Behavior in the Workplace: The Role of Performance and Image Outcome Expectations. *Academy of Management Journal*, 53(2), 323–342.

부 록

1. 인구통계학적 특성에 따른 변수의 차이검증

1-1 기관유형별 차이검증

[표 4-21] 기관 유형별 차이검증

(n=6,170)

구 분	집 단	표본수	평 균	표준 편차	F	P	Scheffé	
전략적 인적자 원관리	역량 증진	중앙행정기관(a)	724	9.17	2.29	9.06	.000	b<a,c
		광역자치단체(b)	1,558	9.39	2.21			
		기초자치단체(c)	3,887	9.11	2.25			
	동기 부여	중앙행정기관(a)	724	14.40	4.65	30.50	.000	a<b<c
		광역자치단체(b)	1,558	15.94	4.39			
		기초자치단체(c)	3,887	15.39	4.35			
	기회 증진	중앙행정기관(a)	724	20.85	4.78	9.32	.000	a<b,c
		광역자치단체(b)	1,558	21.56	4.79			
		기초자치단체(c)	3,887	21.66	4.55			
공직가치	중앙행정기관(a)	724	29.34	4.59	6.40	.000	c<a	
	광역자치단체(b)	1,558	29.60	4.66				
	기초자치단체(c)	3,887	29.12	4.46				
혁신행동	중앙행정기관(a)	724	13.60	2.81	15.21	.000	c<a,b	
	광역자치단체(b)	1,558	13.70	2.99				
	기초자치단체(c)	3,887	13.26	2.78				

전략적 인적자원관리의 하위요인인 역량증진, 동기부여, 기회증진과 공직가치, 혁신행동에서 통계적으로 기관유형에 따라 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 사후검정 결과, 전략적 인적자원관리의 하위요인인 역량증진은 중앙행정기관과 기초자치단체가 높은 것으로 나타났고, 동기부여는 기초자치단체가 가장 높은 것으로 나타났으며, 기회증진은 광역자치단체와 기초자치단체가 높은 것으로 나타났다. 공직가치는 기초자치단체가 높게 나타났으며, 혁신행동은 중앙행정기관과 광역자치단체가 높게 나타났다.

1-2 성별 차이검증

[표 4-22] 성별 차이검증

(n=6,170)

구 분	집 단	표본수	평 균	표준편차	t	P	
전략적 인적자원관리	역량 증진	남자	3,436	9.47	2.21	11.07	.591
		여자	2,734	8.83	2.24		
	동기 부여	남자	3,436	15.68	4.47	5.36	.015
		여자	2,734	15.08	4.32		
	기회 증진	남자	3,436	22.14	4.62	11.54	.915
		여자	2,734	20.78	4.56		
공직가치	남자	3,436	29.54	4.70	5.40	.001	
	여자	2,734	28.92	4.30			
혁신행동	남자	3,436	13.80	2.85	12.09	.215	
	여자	2,734	12.93	2.76			

전략적 인적자원관리의 하위요인인 동기부여($t=5.36$, $p<.05$)와 공직가치($t=5.40$, $p<.01$)는 통계적으로 성별에 따라 유의한 차이가 있는 것으로 나타났으며, 남자가 여자보다 높게 인식하는 것을 확인하였다. 반면 전략적 인적자원관리의 하위요인인 역량증진($t=11.07$, $p=.591$), 기회증진($t=11.54$, $p=.915$)과 혁신행동($t=12.09$, $p=.215$)은 성별에 따른 차이가 유의하지 않은 것으로 나타났다.

1-3 연령별 차이검증

[표 4-23] 연령별 차이검증

(n=6,170)

구 분		집 단	표본수	평 균	표준 편차	F	P	Scheffé
전략적 인적자 원관리	역량 증진	20대 (a)	788	9.14	2.34	112.75	.000	b<d
		30대 (b)	2,211	8.80	2.29			
		40대 (c)	1,851	8.99	2.17			
		50대 이상(d)	1,319	10.14	1.93			
	동기 부여	20대 (a)	788	14.90	4.70	144.07	.000	b<a<c<d
		30대 (b)	2,211	14.35	4.19			
		40대 (c)	1,851	15.49	4.21			
		50대 이상(d)	1,319	17.39	4.19			
	기회 증진	20대 (a)	788	21.97	4.52	77.77	.000	b,c<a<d
		30대 (b)	2,211	20.88	4.71			
		40대 (c)	1,851	21.02	4.50			
		50대 이상(d)	1,319	23.11	4.40			
공직가치	20대 (a)	788	28.68	4.34	162.56	.000	b<a,c<d	
	30대 (b)	2,211	28.26	4.46				
	40대 (c)	1,851	29.10	4.46				
	50대 이상(d)	1,319	31.53	4.09				
혁신행동	20대 (a)	788	12.58	2.99	223.41	.000	a,b<c<d	
	30대 (b)	2,211	12.64	2.77				
	40대 (c)	1,851	13.61	2.70				
	50대 이상(d)	1,319	14.92	2.38				

전략적 인적자원관리의 하위요인인 역량증진, 동기부여, 기회증진과 공직가치, 혁신행동에서 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 사후검정 결과, 전략적 인적자원관리의 하위요인인 역량증진, 동기부여, 기회증진과 공직가치와 혁신행동은 50대 이상이 가장 높게 나타났다.

1-4 학력별 차이검증

[표 4-24] 학력별 차이검증

(n=6,170)

구분	집단	표본수	평균	표준편차	F	P	Scheffé	
전략적 인적자원관리	역량증진	고졸이하(a)	385	9.22	2.17	23.56	.000	a,b<c
		대학(전문대,4년제)졸업(b)	5,182	9.11	2.22			
		대학원(석사,박사)졸업(c)	603	9.78	2.41			
	동기부여	고졸이하(a)	385	16.32	4.73	15.16	.000	a<b,c
		대학(전문대,4년제)졸업(b)	5,182	15.28	4.34			
		대학원(석사,박사)졸업(c)	603	15.96	4.75			
	기회증진	고졸이하(a)	385	22.39	4.63	6.98	.001	b,c<a
		대학(전문대,4년제)졸업(b)	5,182	21.48	4.57			
		대학원(석사,박사)졸업(c)	603	21.50	5.16			
공직가치	고졸이하(a)	385	28.92	4.90	63.52	.000	c<a,b	
	대학(전문대,4년제)졸업(b)	5,182	29.06	4.45				
	대학원(석사,박사)졸업(c)	603	31.22	4.58				
혁신행동	고졸이하(a)	385	13.37	2.90	87.61	.000	a,b<c	
	대학(전문대,4년제)졸업(b)	5,182	13.25	2.80				
	대학원(석사,박사)졸업(c)	603	14.85	2.81				

전략적 인적자원관리의 하위요인인 역량증진, 동기부여, 기회증진과 공직가치, 혁신행동에서 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 사후검정 결과, 전략적 인적자원관리의 하위요인인 역량증진은 대학원졸이 높은 것으로 나타났으며, 동기부여는 대졸과 대학원졸이 높게 나타났고, 기회증진은 고졸 이하가 높게 나타났다. 공직가치는 고졸 이하와 대졸이 높게 나타났으며, 혁신행동은 대학원졸이 높게 나타났다.

1-5 재직기간별 차이검증

[표 4-25] 재직기간별 차이검증

(n=6,170)

구 분		집 단	표본수	평 균	표준 편차	F	P	Scheffé
전략적 인적자원 관리	역량 증진	10년 이하(a)	3,350	8.94	2.30	139.19	.000	a,b<c
		10년초과 20년 이하(b)	1,543	8.97	2.15			
		20년 초과(c)	1,277	10.10	1.97			
	동기 부여	10년 이하(a)	3,350	14.56	4.34	210.93	.000	a<b<c
		10년초과 20년 이하(b)	1,543	15.58	4.25			
		20년 초과(c)	1,277	17.44	4.12			
	기회 증진	10년 이하(a)	3,350	21.21	4.70	87.03	.000	a,b<c
		10년초과 20년 이하(b)	1,543	21.01	4.53			
		20년 초과(c)	1,277	23.03	4.31			
공직가치		10년 이하(a)	3,350	28.48	4.48	219.26	.000	a<b<c
		10년초과 20년 이하(b)	1,543	29.13	4.42			
		20년 초과(c)	1,277	31.49	4.05			
혁신행동		10년 이하(a)	3,350	12.76	2.85	283.39	.000	a<b<c
		10년초과 20년 이하(b)	1,543	13.60	2.69			
		20년 초과(c)	1,277	14.88	2.39			

전략적 인적자원관리의 하위요인인 역량증진, 동기부여, 기회증진과 공직가치, 혁신행동에서 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 사후검정 결과, 전략적 인적자원관리의 하위요인인 역량증진, 동기부여, 기회증진과 공직가치와 혁신행동은 20년 초과가 가장 높은 것으로 나타났다.

1-6 채용유형별 차이검증

[표 4-26] 채용유형별 차이검증

(n=6,170)

구 분		집 단	표본수	평 균	표준편차	F	P	Scheffé
전략적 인적자원 관리	역량 증진	공개경쟁채용(a)	5,451	9.12	2.23	20.73	.000	
		경력경쟁채용(b)	686	9.69	2.32			
		기타(c)	33	9.69	2.03			
	동기 부여	공개경쟁채용(a)	5,451	15.31	4.35	15.06	.000	a,b<c
		경력경쟁채용(b)	686	16.07	4.84			
		기타(c)	33	18.08	4.56			
	기회 증진	공개경쟁채용(a)	5,451	21.46	4.61	7.50	.001	
		경력경쟁채용(b)	686	22.13	4.86			
		기타(c)	33	22.72	4.22			
공직가치	공개경쟁채용(a)	5,451	29.10	4.51	32.79	.000		
	경력경쟁채용(b)	686	30.55	4.49				
	기타(c)	33	30.54	4.56				
혁신행동	공개경쟁채용(a)	5,451	13.30	2.85	33.18	.000		
	경력경쟁채용(b)	686	14.22	2.69				
	기타(c)	33	14.12	3.04				

전략적 인적자원관리의 하위요인인 역량증진, 동기부여, 기회증진과 공직가치, 혁신행동에서 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 사후검정 결과, 전략적 인적자원관리의 하위요인인 동기부여는 기타가 공개경쟁채용과 경력경쟁채용보다 높게 나타났다.

1-7 직급별 차이검증

[표 4-27] 직급별 차이검증

(n=6,170)

구 분		집 단	표본수	평 균	표준 편차	F	P	Scheffé
전략적 인적자원 관리	역량 증진	1~4급(a)	155	10.14	2.22	27.32	.000	c,d<a,b
		5급(b)	626	9.78	2.19			
		6~7급(c)	3,320	9.10	2.22			
		8~9급(d)	2,069	9.07	2.26			
	동기 부여	1~4급(a)	155	16.74	4.94	41.93	.000	c<d<a,b
		5급(b)	626	16.51	4.54			
		6~7급(c)	3,320	15.63	4.33			
		8~9급(d)	2,069	14.64	4.34			
	기회 증진	1~4급(a)	155	23.71	5.07	28.37	.000	c,d<b<a
		5급(b)	626	22.68	4.62			
		6~7급(c)	3,320	21.26	4.53			
		8~9급(d)	2,069	21.47	4.70			
공직가치		1~4급(a)	155	32.37	4.07	90.00	.000	c,d<b<a
		5급(b)	626	31.31	4.28			
		6~7급(c)	3,320	29.21	4.45			
		8~9급(d)	2,069	28.50	4.49			
혁신행동		1~4급(a)	155	15.79	2.51	135.0 3	.000	d<c<b<a
		5급(b)	626	14.76	2.56			
		6~7급(c)	3,320	13.49	2.77			
		8~9급(d)	2,069	12.70	2.80			

전략적 인적자원관리의 하위요인인 역량증진, 동기부여, 기회증진과 공직가치, 혁신행동에서 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 사후검정 결과, 전략적 인적자원관리의 하위요인 역량증진과 동기부여는 1~4급과 5급이 높은 것으로 나타났다. 기회증진은 1~4급이 가장 높게 나타났다. 공직가치와 혁신행동의 경우 1~4급이 가장 높게 나타났다.

ABSTRACT

A Study of the Relationship between Strategic Human Resource Management and Innovative Behavior among Generation MZ Public Employees: Focusing on the Mediating Effect of Public Values

Lee, Woo-Sung

Major in Policy Science

Dept. of Public Administration

The Graduate School

Hansung University

This study targets MZ generation civil servants, who currently constitute the majority of the public service members and will play a pivotal role in the future. It aims to suggest policies for strategic human resource management and enhancement of public service values, to induce and promote their innovative behavior.

The distinctiveness of this study lies in its focus on an integrated perspective of the theories of planned behavior(Ajzen, 1991) and self-determination(Deci & Ryan, 1985), to verify how MZ generation civil servants' innovative behavior can be expressed and promoted as public service behavior, through

'motivation → attitude → behavior'. Based on this path, this study conducts analysis by setting the relationship between variables such as 'strategic human resource management → public service value → innovative behavior' from an integrated perspective of social exchange theory(Blau, 1964), self-determination theory(Deci & Ryan, 1985), and person-organization fit theory(Tom, 1971). This study attempts to clarify that strategic human resource management(new public management value) and the public service value(late public management value) can coexist in the management of public organizations. Consequently, it applies the public service value as an attitude in the process of public behavior, which has not been spotlighted in previous studies, to specifically examine the relationship between strategic human resource management and the innovative behavior of public servants. Furthermore, this study will have academic significance and differentiation in that it will extend the discussions of previous studies and suggest new outcomes by examining the controlled mediating effect of non-MZ or MZ generation civil servants on the relationship between these variables.

This study examines the theoretical relationship between the AMO model(Ability, Motivation, and Opportunity), which is a strategic human resource management analysis framework. Moreover, concepts of public service value, innovative behavior, and MZ generation civil servants, and key variables are examined to achieve research objectives. This study also utilizes public data from the 2022 Public Employee Perception Survey of the Korea Institute of Public Administration; the 2022 survey targets were 6,170 public officials in 47 central administrative agencies, 17 metropolitan governments, and 226 primary local governments. The measurement items consisted of 28 items—16 items of strategic human resource management(three items of Ability, six items of Motivation, and seven items of Opportunity), which is an independent variable verified in previous studies, eight items of public service value, which is a mediating

variable, and four items of innovative behavior, which is a dependent variable—and a 5-point Likert-type scale is applied. The collected data is statistically analyzed by the programs SPSS 20.0 and SPSS Process Macro v 4.2.

The findings of this study are as follows. First, there is a significant positive relationship between the sub-factors of strategic human resource management such as Ability or Opportunity, and the public servants' innovative behavior and public service value. On the other hand, there is a significant negative relationship between Motivation, and public servants' innovative behavior and public service value. Second, there is a significant positive relationship between public service value and public servants' innovative behavior. Third, the difference in perceptions between MZ generation and older generation civil servants on strategic human resource management, public service value, and public servants' innovative behavior is statistically significant. Fourth, Ability or Opportunity, the sub-factors of strategic human resource management, has a positive relationship with public servants' innovative behavior via public service value. However, there is a negative relationship between Motivation and public servants' innovative behavior via public service value. Fifth, it is verified that the mediating effect of public service value on the positive relationship between the sub-factors of strategic human resource management—Ability and Opportunity, except for Motivation—is weaker for MZ generation civil servants.

Based on these outcomes, this study proposes the following policy implications.

First, it is necessary to activate capacity-building education and training programs to improve the innovative behavior of public servants. Second, there should be separate compensation systems and institutional foundations to improve public servants' innovative behavior. Third, public

servants should have work autonomy and participate in decision-making as much as possible. Furthermore, organizations should endeavor to reward and respect public servants who actively engage in innovative behavior regardless of outcomes. Fourth, public service value education should be strengthened to enable decision-making based on public service value. Fifth, it is necessary to develop and operate a lifecycle training program for MZ generation civil servants to provide a list of incentives for innovative behavior itself rather than a standardized external compensation method. Additionally, guidance must be offered to change their perceptions that public service value, which is an intrinsic value, is more valuable than extrinsic values (e.g., remuneration and compensation) and more rewarding and significant in life. Sixth, as a way to promote opportunities for MZ generation civil servants, it is necessary to actively consider measures by enhancing work autonomy; therefore, organizations should allow MZ generation civil servants to have key positions or perform main tasks, which enables growth through work. Eventually, this creates a completely different culture appropriate for the new era from the current culture trend. Institutionalization is also necessary for the introduction and proliferation of reverse mentoring and junior board systems to allow MZ generation civil servants to participate in decision-making. In addition, while considering the self-centeredness, autonomy, and diversity of MZ generation civil servants who want to communicate instantly and in various formats, a social network or online communication channels should be established. This can be used to listen to their ideas and opinions which can improve communication modes within the public service society.

This study has the following academic implications. First, it derives plans to induce and promote public servants' innovative behavior. This study focuses on 'motivation → attitude → behavior' as a public service

behavior of public servants from an integrated perspective of the theory of planned behavior and self-determination theory. Based on such a path, the social exchange theory, self-determination theory, and person-organization fit theory are applied in an integrated manner; a relationship such as 'strategic human resource management→public service value→innovative behavior' is established; the controlled mediating effect model is first verified based on whether MZ generation civil servants or not. Second, this study proposes a theoretical implication of public organization human resource management where new public management value and late public management value can coexist. It also clarifies that public service value can become a solution to facilitate active administration and creative innovative behavior to overcome civil servants' complacency and apathetic attitude. Third, this study indicates that the sub-factors of strategic human resource management—education and training, ability development for competence development, and work autonomy for opportunity development—and participation in decision-making can play a significant role in raising awareness of public service value, and induce and promote innovative behavior of public servants. Fourth, considering that there is a negative relationship between Motivation through remuneration, which is an extrinsic mode of motivation, and innovative behavior of public servants, and public service value, this study indicates that it is necessary to make a fair evaluation while comprehensively considering public service culture, perceptions of public servants' motivation, and features of public servants. Based on that, an appropriate balance between motivation from extrinsic reward and intrinsic motivation is formed, and a theoretical approach is taken. Fifth, based on the difference between MZ generation civil servants and older generation civil servants, this study emphasizes the necessity for introducing differentiated and active policies to foster innovative behavior of MZ generation civil servants and raise positive perceptions of the public service sector. Sixth, this study

provides basic data for in-depth exploration and application of generational differences between civil servants on a variety of human resource management strategies.

The future directions to overcome the limitations of this study include expanding research scope by analyzing longitudinal data based on panel data and conducting more in-depth impact relationship analyses, possibly utilizing structural equation modeling. It is also necessary to expand the number of variables that can accurately display the human resource management mechanism in the public sector. Furthermore, exploring more diverse human resource management strategies for generational differences in future public organization management research is required. It would also be of great significance to examine the relationship between each variable while focusing on gender, considering that female public servants in this study show lower levels of awareness of all variables than males.

【Key words】 MZ generation civil servants, Strategic human resource management, Public service value, Innovative behavior, Generational differences