

# 성과평가의 공정성 인식이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향: MZ세대의 조절효과를 중심으로

임혜빈\*  
주혜린\*\*

## 국문요약

본 연구는 성과평가의 공정성 인식이 직무만족과 조직몰입에 영향을 미치는지, 그리고 MZ세대의 여부가 이러한 관계에 어떤 영향을 미치는가를 규명하는 것을 목적으로 한다. 이를 위해 46개 중앙행정기관 본청과 17개 광역자치단체 본청 소속 일반직 총 4,339명의 한국 공무원을 대상으로 다중회귀분석을 실시하였다. 분석 결과, 직무만족에 있어, 승진공정성 인식과 상호공정성에 관한 인식은 통계적으로 정(+)의 유의미한 영향을 미쳤으며, 더하여 MZ세대의 여부는 승진공정성과 보수공정성에 대한 인식이 직무만족에 미치는 영향을 강화하는 것으로 나타났다. 아울러, 조직몰입에 있어 공정성에 관한 인식이 미친 영향의 경우, 승진공정성, 보수공정성, 상호작용 공정성에 관한 인식 모두 조직몰입에 통계적으로 정(+)의 유의미한 영향을 미친 것으로 나타났다. MZ세대의 구분을 조절변수로 한 분석을 살펴보면, 승진공정성과 보수공정성, 상호작용 공정성의 인식 모두 MZ세대인 경우 조직몰입에 미치는 영향이 더욱 강화된 것으로 나타났다. 이러한 분석결과는 성과평가에 대한 공정성 인식이 중요하며 이는 직무만족과 조직몰입에 영향을 미치며, 특히 공공조직에 새로이 입직하는 MZ세대의 대한 고려를 통하여 이들의 직무만족과 조직몰입을 고취하기 위한 적절한 인사관리제도의 마련이 필요함을 시사한다.

주제어: 직무만족, 조직몰입, 성과평가, 성과평가의 공정성 인식, MZ세대

## I. 서론

본 연구의 목적은 성과평가의 공정성 인식이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향을 규명하는 것이다. 신공공관리(NMP)는 정부실패 극복을 위해 기업의 경영 논리인 경쟁과 효율적 방식을 공공부문에 도입하는 것이다. 신공공관리는 행정개혁의 중요한 패러다임으로 부상하며 신공공관리 대안으로 공공조직에 성과평가가 이뤄지고 있다. 성과주의 평가제도는 조직구성원들의 능력발전과 공정한 보상, 조직의 효율성 제고 등을 위한 제도이다(박천오·강제상·권경득 외, 2014; 최관

\* 제1저자

\*\* 교신저자

섭·박천오, 2014; 오영균, 2015). 성과평가의 장점은 공무원에 대한 동기부여, 공정한 평가문화 조성, 정부의 생산성 향상 등이 있다. 하지만 공공조직 목표의 모호성과 복잡성으로 성과평가의 객관적인 측정에 있어 어려움이 존재한다. 이에 따라 성과평가의 비판으로 조직의 효율성 향상과 조직구성원의 동기부여 유발에 부정적 영향 등이 제기되고 있다(오석홍, 2000; 윤병섭·이영안·이홍재, 2010).

또한, 성과급 도입의 단점으로 저성과자의 사기 저하와 경쟁으로 인한 조직의 갈등 심화, 그리고 단기적 실적만 치중한다는 점이 존재한다. 성과평가제도의 필요성과 중요성에 대해 인지하고 있지만, 실행에 있어 성과평가의 본래 목적 달성에 어려움을 겪고 있다. 이에 대한 원인으로는 성과목표 설정과 측정의 어려움, 권위적이고 계층적인 조직문화, 재정자원의 한계 등 다양한 요인들이 논의되었다(주재현, 2013). 이처럼 비판과 이의가 제기되고 있지만, 성과평가에 대한 공무원들의 인식을 중점으로 한 연구는 드물다(박천오, 2014). 또한, 기존 선행연구에서는 불공정성 인식이 조직구성원의 성과평가 수용성에 부정적인 영향의 요인임을 밝혔다(조경호, 2012). 따라서 본 연구는 주요 원인을 성과평가가 공정하지 않다는 인식으로 여기며 이러한 공무원의 성과평가에 대한 공정성 인식이 직무만족과 조직몰입과 같은 조직 내 개인의 조직에 대한 정서적 상태에 어떠한 영향을 미치는지를 살펴보고자 한다.

한편, 공정한 성과관리를 중시하는 MZ세대 등장으로 성과평가에 대한 공정성 인식의 중요성이 대두되고 있다. 한경 경제용어사전에 따르면, “MZ세대는 1980년대 초~2000년대 초 출생한 ‘밀레니얼 세대’와 1990년대 중반부터 2000년대 초반 출생한 ‘Z세대’를 아우르는 용어”이다. 본 연구의 MZ세대는 2021년 현재 20대와 30대로 정의하고자 한다. 최근 『90년생이 온다』 책은 많은 독자의 공감대를 얻어 이슈가 되었으며 『공정하지 않다(90년대 생들이 정말 원하는 것)』 책 등이 베스트 셀러가 되고 있다. 문재인 대통령은 2019년 청와대 직원들에게 ‘90년생이 온다’ 책을 선물하여 ‘새로운 세대를 알아야 미래를 준비할 수 있습니다.’라는 메시지와 함께 전달했다(연합뉴스, 2019). 이처럼 MZ세대는 기존의 40대와 50대 이상의 연령층과 가치관과 문화의 차이가 있음을 알 수 있다. 기업들에게는 MZ세대의 공정하고 투명한 업무 평가 방식 도입 요구에 조직구성원들이 공정하다고 느끼는 형태인 성과평가 재편의 노력이 요구되고 있다(세계일보, 2020; 동아일보, 2021). 이에 따라, 기업의 연공 서열과 MZ세대 공정성이 상충을 일으키고 있다(프레시안, 2021).

MZ세대는 40대와 50대 이상 연령보다 공정성에 더 민감하게 반응함을 알 수 있다. 이처럼 공정성이 중요하게 다뤄지고 있는 이유는 불평등한 사회에 대한 대중의 요구, 개인의 동기부여 등 다양한 요인들이 종합적으로 작용한 것이다. 이러한 배경하에 MZ세대를 조절변수로 다루어 MZ세대일 경우 성과평가의 공정성 인식이 직무만족·조직몰입 관계의 조절효과에 관해 분석하고자 한다. 성과평가의 만족도나 공정성에 관한 연구로 Kuvaas(2006), Bauwens·Audenaert·Huisman & Decramer(2019) 등의 선행연구들이 있다. 기존 선행연구들은 성과평가에 만족할수록 조직구성원의 조직몰입을 높이고, 이직 의도를 낮추며 성과관리의 분배 및 관계 공정성은 직원의 소진을 감소시키고, 이는 조직구성원의 조직시민행동을 촉진함을 밝혔다. 이를 종합해보면, 기존의 선행연구는 조직효과성과 관련성이 높은 직무만족, 조직몰입, 이직 의도를 종속변수로 다루고 있다(고종욱·서상혁, 2003). 또한,

개인의 직무태도와 행동 변화로 인해 조직의 효과성을 높이는 것이 성과평가 제도의 목적이기 때문에 선행연구의 결과변수 중 직무만족과 조직몰입을 종속변수로 설정하고자 한다(최정인·정세희·문명재, 2017). 따라서 본 연구는 성과평가의 공정성 인식이 직무만족과 조직몰입에 영향을 미치는가에 대해 실증분석을 한다.

## II. 이론적 논의 및 가설도출

### 1. 직무만족과 조직몰입

직무만족과 조직몰입은 여러 학자에 의해 다양하게 개념이 정립되고 있다. 우선, 직무만족은 단일의 관점이나 접근 방법으로 해당 개념을 이해하기 어려우며 주관적·추상적 개념으로 이해할 수 있다. Locke(1976)는 직무만족을 ‘업무나 평가인 직무에 대해 조직구성원이 긍정적이고 만족하는 감정 상태’로 정의했으며, Waight & Madera(2011)는 ‘조직구성원이 직무나 직무 경험에 관한 평가로부터 도출된 감정 상태나 만족 정도’로 정의한 바 있다(이희태, 2015). 한국행정연구원에서 생성된 2020년 공직생활실태조사의 직무만족 개념에 따르면, “조직구성원 한 개인이 자신의 직무에 관하여 가지고 있는 긍정적이고 즐거운 감정 또는 자신의 직무 상황에서 집단 및 개인의 목표를 달성하기 위해 각 개인이 자신의 작업에 대해 느끼는 열정과 관심”이다(한국행정연구원, 2021). 이러한 개념들의 공통점을 종합해 본 연구는 직무만족을 ‘구성원이 수행하고 있는 직무에 대해서 만족하거나, 혹은 직무 수행을 좋아하는 정도’로 정의하고자 한다(진종순·김기형·조태준 외, 2016).

직무만족이 주요한 주제로 연구되는 이유는 조직구성원에게 심리적·정서적 안정과 만족감을 제고하고 조직의 다양한 기능에 긍정적인 영향을 미치기 때문이다. 직무만족의 특징은 개인이 직무에 대해 갖는 자신의 인지, 정서, 행동 등과의 연계이다. 구성원은 자신이 수행하는 직무에서 기대하는 만족도와 실제 경험하는 만족도 간의 차이에 의해 직무만족 정도를 결정한다. 다음으로 조직몰입의 개념도 학자들에 의해 다양하게 정의되고 있지만, 조직몰입에 대한 개념은 Meyer & Allen(1991)의 정의가 주로 사용되고 있다. 조직몰입(Meyer & Allen, 1991)은 조직에 몰입하고 있는 정도는 자신이 속한 조직과 속하길 원하는 조직의 일치 정도로 해석할 수도 있다. Meyer & Allen(1991)이 제시한 조직몰입은 기존의 태도적 헌신, 행동적 헌신 사이의 구별을 넘어 심리적 상태로 욕구(정서적 몰입), 필요(지속적 몰입), 조직이 고용을 유지해야 하는 의미(규범적 몰입)를 반영하여 세 가지 구성 요소를 제시한다(Meyer & Allen, 1991).

조직몰입이 높은 조직구성원은 자신이 속한 조직의 목표와 개인의 목표를 동일시하며, 그 조직의 조직구성원으로 남아있길 원한다. 조직몰입은 조직의 효과성과 조직구성원의 직무성과, 조직시민행동 등의 효과성에 기여한다(이희태, 2015; Ravangard, 2013). 따라서 본 연구에서 직무만족과 조직몰입을 종속변수로 다루는 것에 대한 중요한 함의를 지닌다. 이는 성과평가의 본래 목적인 개인의 직무태도와 행동 변화로 인해 조직의 효과성을 높이기 때문이다(최정인·문명재, 2016).

## 2. 선행연구 검토

본 연구의 종속변수인 직무만족과 조직몰입에 관련된 선행연구는 조직문화, 직무스트레스, 직무 동기, 리더십 등을 주요 요인으로 다룬 연구가 주로 이뤄져 왔다. 하지만 공정성 인식이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향은 상대적으로 미비하였다. 본 연구의 독립변수인 공정성 인식이 직무만족과 조직몰입에 관련한 국내외 선행연구는 다음과 같다. Kuvaas(2011)의 연구는 노르웨이의 은행, 정부 기관, 제약산업 내 소속 직원 1,013명을 대상으로 업무에 대한 지속적인 피드백인 상호작용 공정성 인식은 업무성과에 좋은 영향을 준다고 밝혔다. 구정모(2018)의 연구에서도 IT 서비스와 소프트웨어 개발 기업 중 9개 기업에 재직 중인 296명을 대상으로 성과평가에 대한 공정성이 확보될수록 조직구성원은 업무에 도전적이고 목표 지향성이 향상됨을 검증하였다. 석청호(2005)의 연구는 분배·절차공정성 모두 직무태도와 정(+)의 상관관계로 나타났지만, 회귀분석 결과 절차공정성만이 직무만족과 조직몰입에 긍정적인 영향을 미쳤다. 전도성·이재은(2015)은 충북 소방공무원을 대상으로 한 연구에서 소방공무원의 분배·절차·상호작용 공정성 인식이 높을수록 조직효과성에 긍정적인 영향을 미치는 것을 밝혔다. 조직효과성은 조직몰입, 동기부여로 설정하였다. 분석 결과, 분배·절차·상호작용 공정성 인식이 동기부여에 긍정적인 영향력을 미치는 것으로 확인하였지만, 상호작용 공정성만 조직몰입과 직무만족에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면, 윤병섭·이영안·이홍재(2010)의 연구는 경찰공무원 대상으로 절차·분배 공정성은 직무만족과 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. Jawahar(2007)는 미국 대형·소매의 전문인력 및 관리직 163명을 대상으로 한 연구에서 분배·절차·정보 공정성은 성과평가의 각 요소에 대한 직원의 만족도를 높이는 것을 밝혔다. 박찬영·이지은·이수영(2015)의 연구는 조직 공정성 인식이 조직몰입에 미치는 영향을 광역자치단체와 기초자치단체의 조절효과로 살펴본 결과 조직 공정성 인식이 높을수록 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것을 확인하였지만, 상호작용 공정성 인식만 조직몰입에 있어 조절효과를 보이는 것으로 나타났다. 정순천(2013)의 연구에서는 대구광역시의 41개 사회복지조직에 속한 416명의 사회복지사를 대상으로 분배·절차·상호작용 공정성과 직무만족, 조직몰입, 이직의도 간의 관계를 검증한 결과, 상호작용 공정성이 조직몰입에 미치는 영향과 절차공정성 인식이 조직시민행동에 유의미한 영향력을 확인하지 못하였지만, 이외에 연구 결과는 유의미한 영향력을 미치는 것을 확인하였다. 대부분의 선행연구는 공정성 인식이 직무만족과 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 검증하였다. 이상의 국내외 선행연구를 종합해보면, 공정성 인식이 직무만족과 조직몰입의 관계에 초점을 맞추었지만, 본 연구는 더 나아가 MZ세대라는 조절변수가 두 관계의 영향을 규명하여 성과평가의 공정성 인식이 직무만족과 조직몰입에 긍정적인 효과를 모색하고자 한다.

## 3. MZ세대 특성에 관한 논의

세대에 대한 개념은 특정 기간 같은 사회적·역사적 사건을 공유한 집단으로 정의되고 있다 (Schaie, 1965; 이혜정·유규창, 2013; 이재완·강혜진, 2018). 세대에 관한 선행연구에서는 대략 10

년을 주기로 세대를 구분하고 있다(오대혁·김학조·권종욱, 2011; 오세영·권영상·이수영, 2014; 이재완·강혜진, 2018). 이는 세대 간 차이와 세대 간 주요 정치적·경제적·사회적 경험이 주로 10년을 주기로 구분되기 때문이다(오세영·권영상·이수영, 2014). 이와 같은 접근법으로 베이비붐세대, X세대, MZ세대로 구분할 수 있다. 우선, 베이비붐세대는 한국전쟁 이후 태어난 세대로 열악한 환경 속에서 최초로 고등교육을 받은 세대이다(김미령, 2011). 베이비붐세대는 조직을 위해 개인의 시간과 생활을 희생한 조직구성원으로서 조직에 대한 충성도가 높다고 평가받았다(오세영·권영상·이수영, 2014). X세대는 베이비붐세대의 뒤를 잇는 세대로 비교적 이전 세대보다 조직에 대한 충성심이 낮고 개인이나 가족과 함께 보내는 시간을 추구한다(이재완·강혜진, 2018). X세대는 수출주도형 경제성장으로 호황기를 누렸고 정보화 시대로 인터넷을 통해 정보를 습득한 세대로 평가받았다(오대혁·김학조·권종욱, 2011; 오세영·권영상·이수영, 2014). 마지막으로 MZ세대는 치열한 대학입시 경험을 통해 개인의 능력을 우선시하며 이는 능력으로 평가되는 공정한 평가에 민감하게 반응하는 세대이다(고태경·임현지·왕정하·최다운·이철승, 2021). 즉, MZ세대는 이전 세대보다 합리주의 성과를 중요시하는 가치를 지니고 있다(이홍승·김준환, 2021). 더불어, MZ세대는 조직에 대한 충성도보다 자기 삶에 대한 여가와 자율성을 중요시하는 경향으로 기존 세대나 조직문화와 충돌이 나타난다(이혜정·유규창, 2013; 민경선, 2018; 고태경·임현지·왕정하·최다운·이철승, 2021). 또한, MZ세대는 불공정한 상황이나 공정하지 않음에 대해서 자신의 가치나 소신을 분명하게 발언한다(홍소희·김민, 2021). 공공조직은 정년제도로 인해 조직 내 베이비붐세대, X세대, MZ세대 등 다양한 세대의 구성원으로 이뤄졌다. 반면, MZ세대에 대한 연구는 기존 세대인 베이비붐세대와 X세대의 연구보다 상대적으로 부족한 상황이다. 이와 관련하여 본 연구는 MZ세대의 공정성 인식에 주목하여 성과평가의 공정성 인식이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 있어 MZ세대가 이들 간의 관계에 영향을 미치는지 규명하고자 한다.

#### 4. 공정성 인식이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향

초기 공정성에 대한 개념은 분배적 측면의 공정성에 집중되어 있었으나 1970년대 후반부터 절차적 측면의 공정성과 더불어 조직 공정성 관련 연구로 전개되었다. 먼저, 분배공정성은 조직구성원의 노력, 경력, 책무성 등의 기여와 보상이 균형을 이루는 것으로 경쟁의 관점에서 상대적 평등을 의미한다(정영숙·박통희, 2016; Lerner, 1975). 이처럼 승진공정성과 보수공정성은 분배의 결과로써 공정성의 의미를 지닌다(심재권·정석환, 2007). 즉, 분배공정성은 조직구성원의 기준이나 합계에 대한 인식 정도라 할 수 있다(윤병섭·이영안·이홍재, 2010; Sweeney & McFarlin, 1992). 다음으로 절차공정성은 보상에 사용되는 기준, 절차, 제도 등의 적절성·공정성을 의미한다(정영숙·박통희, 2016; Leventhal, 1980). Adams(1965)의 공정성 이론에 의하면 성과보상에 대한 조직구성원의 공정성 인식은 조직에 대한 애착과 연결되며 조직구성원은 노력과 보상의 균형이 이뤄지도록 노력한다(유승현·박순애, 2021). 본 연구에서는 성과평가의 공정성 인식의 하위 요소로 승진공정성과 보수공정성을 포함한다. 이는 분배공정성이 성과급, 승진 등 성과평가 결과에 관련되어있으

므로 성과평가의 공정성 인식의 하위 요소로 설정하였다(유승현·박순애, 2021).

기존 선행연구에 따르면, 승진에 대한 공정성의 인식이 높을수록 승진 만족도가 높아지는 결과를 밝혀냈다(홍미영·문경주·우양호, 2005). 승진 공정성은 조직구성원 개인의 연공 및 능력의 투입이 최종적으로 승진의 산출로 나타나는 결과에 관해 공정함을 느끼는 정도이다(홍미영·문경주·우양호, 2005). 승진 공정성과 마찬가지로 보수 공정성은 조직구성원의 투입에 관한 결과로 보수의 공정함을 느끼는 정도이다. 앞에서 논한 분배 공정성과 절차 공정성은 결과적 측면을 다루었다면, 인간관계에 관련된 질적 측면에 해당하는 상호작용 공정성이 주목받고 있다(최낙범·엄석진, 2013). 상호작용 공정성은 평가자와 피평가자의 상호작용을 의미하며 성과평가 시 평가자와 피평가자 간의 상호작용을 의미한다(구정모, 2018; Moorman, 1991). 최근 한국 사회는 인간관계의 처우, 자아실현 등의 질적 측면에 관련된 상호작용 공정성이 중요한 가치로 주목받고 있으며 이러한 현대사회의 특성을 고려하여 상호작용 공정성이 다루어질 필요가 있다(최낙범·엄석진, 2013). 상호작용 공정성은 조직구성원 간의 상호작용에 따라 공정성에 대한 인식에 차이가 생길 수 있다는 것이며 분배의 결정이나 절차가 이뤄질 때 나타난다(김호균, 2007; Bies & Moag, 1986).

이러한 배경하에 본 연구는 성과평가의 공정성 인식이 조직구성원들의 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 관해 연구하고자 공정성 인식을 3가지 하위요인인 승진 공정성, 보수 공정성, 상호작용 공정성으로 접근한다. 구체적으로 성과평가의 승진·보수·상호작용 공정성 인식이 직무만족과 조직몰입을 높이는 요인으로 작용한다면 성과평가의 도입 목적 달성에 도움을 줄 것으로 기대된다. 조직몰입은 성과평가의 목적인 조직 생산성 향상에 영향을 미치는 중요한 변수이므로 직무만족과 함께 조직몰입을 다루는 것은 더 큰 의의를 지닐 수 있다(최낙범·엄석진, 2013; Mowday, 1979). 직무만족과 조직몰입에 관련된 연구는 여러 학자에 의해 이뤄지고 있다. 이에 따라 공정성 인식이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 대하여 도출한 가설은 다음과 같다.

- 가설1. 성과평가에 대한 승진 공정성 인식은 직무만족을 높일 것이다.
- 가설2. 성과평가에 대한 보수 공정성 인식은 직무만족을 높일 것이다.
- 가설3. 성과평가에 대한 상호작용 공정성 인식은 직무만족을 높일 것이다.
- 가설4. 성과평가에 대한 승진 공정성 인식은 조직몰입을 높일 것이다.
- 가설5. 성과평가에 대한 보수 공정성 인식은 조직몰입을 높일 것이다.
- 가설6. 성과평가에 대한 상호작용 공정성 인식은 조직몰입을 높일 것이다.

## 5. MZ세대의 구분에 따른 공정성 인식의 영향

공정성 인식이 직무만족과 조직몰입에 미치는 선행연구의 결과 대부분 긍정적인 영향을 미쳤다. 이처럼 공정성 인식에 대한 연구는 이루어지고 있지만, MZ세대에 초점을 두어 성과평가의 공정성 인식이 직무만족과 조직몰입의 관계에 관하여 MZ세대를 조절변수로 다룬 연구는 찾아보기 어려운 실정이다. 최근 MZ세대의 공정성에 대한 인식과 요구는 사회적으로 화두가 되어 주목받고 있다. 이론적으로도 세대 간 업무 수행 중 옳다고 여기는 직업가치는 조직구성원의 직무만족 등 인사 관리

전략에 영향을 미친다고 본다(오세영·권영상·이수영, 2014; Cennamo & Gardner 2008). 기성세대와 다른 MZ세대의 중요 가치를 파악하지 못한다면 조직효과성을 저해할 수 있으므로 조직론에서 중요한 연구로 평가되고 있다(정수영·유혜원·이영선 외, 2021; 황춘호·김성훈, 2019). 즉, MZ세대의 공정성 인식 등 특징에 대한 이해의 부재는 조직효과성 향상이라는 성과평가의 목적 달성이 어려워진다. 따라서 본 연구는 MZ세대일 경우 성과평가에 대한 승진·보수·상호작용 공정성 인식이 직무만족과 조직몰입에 영향을 미치는지 살펴봄으로 선행연구의 한계점을 보완하고자 한다. 본 연구는 밀레니얼 세대와 Z세대를 포함하는 20대와 30대로 정의하고자 한다. MZ세대는 공정성에 민감하게 반응할 뿐만 아니라 적극적으로 의사를 표현하며 공정한 결과를 중요하게 여긴다(김정인, 2021). 고태경·임현지·왕정하 외(2021)의 연구에서는 기성세대보다 90년대생의 근로자는 공정한 평가문화의 조직에서 일에 대한 만족도가 더 높아지는 것으로 확인되었다. 2020년 서울시의 공정성 인식조사에 의하면, MZ세대는 능력과 노력은 공정한 평가에 의한 보상이라는 가치를 중요시한다고 나타났다.(고태경·임현지·왕정하 외, 2021; 서울시, 2020). 이는 연공 서열에 의한 성과평가 방식은 MZ세대의 일 만족도가 낮아지는 결과를 예상할 수 있다. 또한 MZ세대는 업무에 대한 높은 인정 욕구를 지녔으며 이는 성과평가가 불공정하고 인식되면 업무 열의와 사기가 낮아지고 나아가 조직 생산성도 낮아지는 결과를 초래한다(김정인, 2021; Gaidhani et al., 2019). 즉, MZ세대의 성과평가 공정성 인식은 개인에게 영향을 미치는 동시에 조직에도 큰 영향을 미친다. 특히, MZ세대는 자신의 노력에 비례한 배분에 해당하는 분배 공정성을 중요하며 분배의 과정에서 자기 의사가 반영되거나 합의에 따른 합리적인 보상을 요구한다(김정인, 2021). 결국 성과평가에 대한 MZ세대의 배분적 공정성과 상호작용 공정성 인식을 중요하게 고려해야 함을 의미한다. 따라서 MZ세대의 공정성 인식은 직무만족과 조직효과성 향상에 조절효과를 미친다는 것을 확인함으로써 성과평가에 대한 공정성 인식이 중요하게 여겨질 것으로 제시하였다. 이러한 바탕으로 본 연구에서 도출한 가설은 다음과 같다.

가설 7. MZ세대일 경우, 성과평가에 대한 승진 공정성 인식과 직무만족의 정적(+관계는 강해질 것이다.

가설 8. MZ세대일 경우, 성과평가에 대한 보수 공정성 인식과 직무만족의 정적(+관계는 강해질 것이다.

가설 9. MZ세대일 경우, 성과평가에 대한 상호작용 공정성 인식과 직무만족의 정적(+관계는 강해질 것이다.

가설 10. MZ세대일 경우, 성과평가에 대한 승진 공정성 인식과 조직몰입의 정적(+관계는 강해질 것이다.

가설 11. MZ세대일 경우, 성과평가에 대한 보수 공정성 인식과 조직몰입의 정적(+관계는 강해질 것이다.

가설 12. MZ세대일 경우, 성과평가에 대한 상호작용 공정성 인식과 조직몰입의 정적(+관계는 강해질 것이다.

### III. 연구 설계

#### 1. 분석방법 및 분석 대상

본 연구는 한국행정연구원에서 제공하는 '2020년 공직생활실태조사 자료'를 활용한다. 2020년 공직생활실태조사의 조사 시기는 2019년 7월 12일부터 2020년 8월 11일까지이다. 조사 내용은

‘업무환경, 임용 및 보직관리, 능력발전 및 역량개발지원, 조직관리, 조직구성원의 동기, 태도 및 행동’ 등 5개 영역으로 구성되어 있으며, 본 연구에서는 성과평가에 대한 공정성 인식이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향을 분석하기 위해 임용 및 보직관리, 조직관리, 조직구성원의 동기, 태도 및 행동에 대한 항목이 조사 자료로 분석되었다(한국행정연구원, 2021). 본 연구의 분석 대상은 46개 중앙행정기관 본청 소속 일반직 공무원과 17개 광역자치단체 본청 소속 일반직 공무원으로 설문에 응답한 한국 공무원 4,339명이다(한국행정연구원, 2021). 본 연구는 성과평가의 공정성 인식이 직무만족과 조직몰입에 영향을 미치는가를 규명한다. 특히, 성과평가에 대한 공정성 인식에 대한 직무만족과 조직몰입에 있어 MZ세대의 조절 효과로 20대·30대 연령대가 종속변수인 직무만족과 조직몰입에 영향을 미치는지 분석하기 위해 다중회귀분석을 실시한다. 다중회귀분석에는 STATA 16.0 버전 패키지를 사용한다.

MZ세대의 조절효과를 위해 분석 대상자의 연령대를 분류하였다. 4,339명 분석 대상자의 연령대는 20대 254명, 30대 1,185명, 40대 1,569명, 50대 이상 1,331명이다. 본 연구의 조절변수인 MZ세대의 20대와 30대 공무원 합계는 1,439명이며 백분율 33.2%이다.

## 2. 변수 설정

### 1) 종속변수

본 연구의 종속변수는 직무만족과 조직몰입이다. 한국행정연구원에서 생산된 자료인 2020년 공직생활실태조사에서 조직구성원의 동기, 태도 및 행동 조사부문에서 직무만족과 조직몰입의 조사항목을 통해 조사되었다(한국행정연구원, 2021). 직무만족과 관련된 4개 문항을 사용하여 5점 리커트 척도로 측정되었다. 이와 마찬가지로 조직몰입도 4개의 설문 문항을 1점부터 5점까지의 리커트 척도로 측정되었다.

### 2) 독립변수 및 조절변수

본 연구의 독립변수는 성과평가의 승진 공정성 인식, 성과평가의 보수 공정성 인식, 성과평가의 상호작용 공정성 인식이다. 2020년 공직생활실태조사에서 사용된 문항 중 성과평가의 승진 공정성과 관련된 3개의 설문 문항이 조사 되었으며, 5점 리커트 척도로 측정되었다. 성과평가의 보수 공정성 인식과 성과평가의 상호작용 공정성 인식은 4개의 설문 문항으로 5점 리커트 척도를 측정되었다. 또한, 조절변수로서 MZ세대 여부를 구성하였는데, 측정에 있어서 20대 및 30대의 경우에는 MZ세대에 해당하는 세대로써 1로 측정하였고, 그 외 40대 및 50대는 0으로 측정하였다.

### 3) 통제변수

통제변수에는 공공봉사동기, 기관유형, 남성여부, 학력수준, 재직기간, 공개채용 여부를 포함하였



다. 통제변수인 공공봉사동기는 5점의 리커트 척도로 측정된 4개의 문항의 평균값으로 설정하였다. 기관유형의 경우 중앙행정기관을 기준으로 하여, 중앙행정기관일 경우 1, 광역자치단체 소속일 경우 0으로 측정하였다. 성별은 남자를 1로, 여자를 0으로 측정하였으며, 학력수준은 고졸 이하, 전문대학원, 4년제 대학, 대학원 석사, 박사 졸업으로 1점부터 5점까지 범주화하였다. 재직기간은 5년 단위를 통해 4가지로 범주화하여 5년 이하 1점, 26년 이상 6점 등 1점부터 6점까지 측정하였다. 공개채용 여부는 공개채용을 1인 기준 변수로 설정하였다. 본 연구의 변수 설정은 다음 <표 1>과 같다.

<표 1> 변수의 측정

구분	변수	내용(측정 문항)
종속 변수	직무만족 (0.878)	- 나는 담당업무에 흥미가 있다 - 나는 열정적으로 업무를 수행한다 - 나는 업무를 수행하면서 성취감을 느낀다 - 나는 보상과 상관없이 내가 맡은 업무에 만족한다.
	조직몰입 <sup>1)</sup> (0.855)	- 나는 이 조직에 남기 위하여 어떤 직무라도 수행할 용의가 있다 - 나는 조직의 성공을 위해 열심히 노력할 용의가 있다 - 나는 우리 조직에 대해 소속감을 강하게 느낀다 - 우리 조직이 추구하는 가치는 나의 가치와 일치한다
독립 변수	성과평가의 승진 공정성 인식 (0.924)	- 우리 기관의 승진 절차는 공정하다 - 우리 기관에서 승진에 반영되는 근무성적평정은 공정하게 이루어지고 있다 - 우리 기관에서 근무성적평정 결과는 승진에 제대로 반영되고 있다
	성과평가의 보수 공정성 인식 (0.941)	- 내가 받는 보수는 내 업무성과에 비추어 적정하다 - 내가 받는 보수는 유사 업무를 수행하는 민간기업체 직원과 비교할 때 적절한 수준이다 - 나는 담당업무의 난이도를 감안할 때 공정한 보상을 받고 있다 - 나는 담당업무의 책임성 정도를 고려할 때 공정한 보상을 받고 있다
	성과평가의 상호작용 공정성 인식 (0.922)	- 상급자는 내가 조직목표에 어떻게 기여하는가를 이해하도록 잘 도와준다 - 상급자는 내가 업무를 얼마나 잘 수행하고 있는가에 대해 파악하고 있다 - 나는 상급자에게 나의 성과에 대해 규칙적으로 피드백을 받고 있다 - 상급자로부터 받는 피드백은 나의 성과 제고에 도움이 된다
조절 변수	MZ세대 여부	MZ세대(20대·30대): 1, 40대·50대 이상: 0
통제 변수	공공봉사 동기 <sup>2)</sup> (0.8646)	- 국가와 국민을 위한 봉사는 나에게 매우 중요하다 - 비록 웃음거리가 된다고 하더라도 나는 다른 사람들의 권리를 옹호하기 위해 나설 용의가 있다 - 나에게서 사회에 어떤 바람직한 변화를 가져오는 것이 개인적인 성취보다 더욱 큰 의미가 있다 - 나는 사회의 선(善)을 위해서라면 스스로 매우 큰 희생을 감수할 마음의 준비가 되어 있다
	기관유형	중앙행정기관: 1, 광역자치단체: 0
	남성여부	남성: 1, 여성: 0
	학력수준	고졸 이하: 1, 전문대학원 졸업: 2, 대학(4년제) 졸업: 3, 대학원 석사 졸업: 4, 대학원 박사 졸업: 5
	재직기간	5년 이하: 1, 6~10년: 2, 11년~15년: 3, 16년~20년: 4, 21년~25년: 5, 26년 이상: 6
	공개채용 여부	공개채용: 1, 경력경쟁채용, 개방형 직위, 기타: 0

\* () = Cronbach'a 계수

1) Meyer & Allen(1991)에 의하면 조직몰입은 정서적·유지적·규범적 몰입으로 구성되나, 본 연구에서 활용한 '2020년 공직실태조사'는 조직몰입에 관한 문항에 있어 조직의 목표에 관한 수용성, 조직 소속감, 조직 내 직무 수행 의욕 등을 중점으로 구성하고 있어, 정서적 몰입에 보다 유사한 것을 알 수 있다. 본 연구의 조직몰입에 관한 분석은 '2020년 공직실태조사'의 구성 문항에 따라 정서적 몰입을 기반으로 하여 이해함이 바람직하다.

## IV. 실증분석

### 1. 기초통계분석 및 분석대상의 특성

각 변수의 기초통계량은 다음과 같다. 전체 관측치는 설문에 응답한 한국 공무원 4,339명이며 본 연구는 다음 <표 2>와 같이 11개의 변수를 포함하였다. 종속변수인 직무만족의 평균은 3.470이며 표준편차는 0.726으로 나타났다. 종속변수인 조직몰입의 평균은 3.272이며 표준편차는 0.734로 나타났다. 독립변수의 평균은 성과평가의 승진 공정성 인식이 2.981, 성과평가의 보수 공정성 인식이 2.731, 성과평가의 상호작용 공정성 인식이 3.348로 나타났다. 독립변수의 표준편차는 성과평가의 승진 공정성 인식이 0.822, 성과평가의 보수 공정성 인식이 0.817, 성과평가의 상호작용 공정성 인식이 0.758로 나타났다. 또한, 전체 분석대상에서 남성의 경우 2,563명으로 59.1%의 비율을 차지한다. MZ세대의 조절효과를 위해 분석 대상자의 연령대를 분류하였는데, 20대는 254명(5.9%), 30대는 1,185명(27.3%), 40대는 1,569명(36.2%), 50대 이상은 1,331명(30.7%)으로, 40대가 가장 많은 비율을 보이고 20대의 경우 전체 연령대 중에서 가장 낮은 비율로 나타났다. 본 연구의 조절변수인 MZ세대의 20대와 30대 공무원 합계는 1,439명이며 백분율 33.2%이다. 분석대상의 학력수준을 살펴본 결과, 대학(4년제) 졸업이 3,076명으로 70.9%를 차지하였으며, 이후 순서대로 대학원 석사 졸업이 755명(17.4%), 전문대학 졸업 235명(5.4%), 고졸 이하 164명(3.8%), 대학원 박사 졸업 109명(2.5%)으로 나타났다. 더하여, 변수들의 구체적인 기초통계량은 아래 <표 2>을 통해 확인할 수 있다.

<표 2> 기초통계량

변수	평균	표준편차	최소값	최대값
직무만족	3.47	0.726	1	5
조직몰입	3.272	0.734	1	5
성과평가의 승진 공정성 인식	2.981	0.822	1	5
성과평가의 보수 공정성 인식	2.731	0.817	1	5
성과평가의 상호작용 공정성 인식	3.348	0.758	1	5
MZ세대 여부	0.38	0.486	0	1
공공봉사동기	3.358	0.705	1	5
남성여부	0.567	0.496	0	1
학력수준	3.06	0.67	1	5
재직기간	3.258	1.777	1	6
공개채용 여부	0.819	0.385	0	1
기관유형	0.502	0.5	0	1

Obs. = 4,339

2) 2020 공직실태조사의 공공봉사동기에 해당하는 문항은 총 6문항으로, 이 중 “나는 일상생활을 통해 우리가 얼마나 서로 의존적인 존재인지를 늘 되새기고 있다”와 “나는 정책과정에 참여해 사회적으로 의미있는 일을 하는 것에 큰 보람을 느낀다”라는 2문항은 요인분석 결과 단일 변수로 묶이기 위한 기준인 요인값이 0.5 미만으로 나타남으로써 본 연구에서는 공공봉사동기 변수를 구성하는 문항에서 제외되었다.

## 2. 변수의 타당도 검증

본 연구에서는 독립변수인 성과평가의 공정성 인식이 측정 변수로 동일한 구성 개념을 측정하고 있는지 타당성을 확보하기 위해 요인분석(factor analysis)을 실시하였다. 요인분석 결과인 <표 3>을 살펴보면, 23개의 문항이 6개의 요인으로 범주화되었음을 알 수 있다. 또한, 본 연구는 설문 조사 데이터를 기반으로 하여 분석을 실시하였으므로, 동일방법편의(Common Method Bias)문제가 존재할 여지가 있다. 이에 따라 동일방법편의의 여부를 확인하기 위하여 Harman(1976)이 제시한 동일방법편의를 확인하기 위한 단일요인검증(Single Factor Test)을 실시하였다. 단일요인검증을 실시한 결과, 변수가 단일한 요인이 아니었으며, 첫 번째 요인의 분산이 50% 미만인 39.2%로 나타나 동일방법편의가 발생할 가능성은 낮은 것을 알 수 있다.

〈표 3〉 변수의 타당도

변수	문항	요인계수(factor loading)					
		Factor1	Factor2	Factor3	Factor4	Factor5	Factor6
직무만족	q35_1	-0.0337	0.8354	0.0094	-0.019	0.0117	-0.0085
	q35_2	0.0569	0.7631	-0.006	0.0557	-0.015	-0.0474
	q35_3	0.0041	0.8376	0.0236	-0.0108	-0.0042	-0.0117
	q35_4	0.0666	0.576	0.0168	0.0813	0.0167	0.0843
조직몰입	q34_1	0.5609	0.0405	-0.0051	0.0881	-0.0238	-0.0082
	q34_2	0.642	0.1726	-0.0062	0.0607	-0.0227	0.0077
	q34_3	0.7321	0.1545	0.0211	-0.0359	0.0305	0.0117
	q34_4	0.6632	0.0706	0.0643	0.0466	0.0427	0.0017
성과평가의 승진 공정성 인식	q8_1	0.0158	-0.0149	0.0063	-0.0006	0.8938	0.0004
	q8_2	0.0004	0.0004	0.0368	0.006	0.8774	-0.0027
	q8_3	0.0003	0.0199	0.0208	0.001	0.8118	0.0428
성과평가의 보수 공정성 인식	q11_1	0.0014	0.0263	0.01	-0.0233	0.0176	0.7644
	q11_2	-0.0363	-0.0249	-0.01	0.0045	0.0009	0.7158
	q11_3	0.0168	-0.016	0.0048	-0.0017	0.0015	0.9643
	q11_4	0.0118	-0.0109	0.0005	0.0122	-0.0017	0.9643
성과평가의 상호작용 공정성 인식	q25_1	0.0483	-0.0154	0.8057	0.0036	0.0471	-0.0099
	q25_2	-0.0071	0.0574	0.8196	-0.0173	0.0182	0.0273
	q25_3	-0.0036	-0.0305	0.8876	0.0175	-0.0149	-0.0196
	q25_4	-0.0083	0.0264	0.8372	0.0077	0.0136	0.0166
공공봉사 동기	q29_1	0.0508	0.1338	0.0219	0.6053	0.0141	0.0494
	q29_2	-0.0131	0.0006	0.0144	0.7663	-0.0056	-0.0452
	q29_3	-0.0447	0.058	0.0057	0.79	0.0008	0.0319
	q29_4	0.0334	-0.0562	-0.0131	0.8158	0.0041	-0.0219

### 3. 상관관계 분석

본 연구에서는 상관관계 분석을 통해 변수 간의 관련성을 살펴보고자 하였다. MZ세대와 재직기간의 상관관계가 -0.7088로 다소 높게 나타났다. 이는 MZ세대인 경우, 연령대가 20대·30대이므로 재직기간이 비 MZ세대보다 낮게 나왔으며 재직기간과 MZ세대의 여부는 반비례로 유의미하게 나타났다. 나머지 변수의 상관관계는 0.7 이하로 다중공선성의 가능성이 작음을 확인할 수 있다.

〈표 4〉 상관관계 분석 결과

	1	2	3	4	5	6	7
1	1						
2	0.6703***	1					
3	0.2437***	0.3084***	1				
4	0.3369***	0.4084***	0.4057***	1			
5	0.4490***	0.4897***	0.3103***	0.5043***	1		
6	-0.2063***	-0.2387***	-0.1896***	-0.039**	-0.0689***	1	
7	0.5414***	0.5713***	0.2302***	0.2835***	0.3694***	-0.2153***	1
8	0.0147	-0.0342**	-0.0522***	0.0624***	0.0301**	0.0519***	0.0131
9	0.0849***	0.1499***	0.0209	0.1706***	0.0981***	-0.1527***	0.1922***
10	0.0895***	0.0442***	-0.0620***	0.0131	0.002	-0.1057***	0.0566***
11	0.2253***	0.2679***	0.2468***	0.0263*	0.0789***	-0.7088***	0.2196***
12	-0.1039***	-0.0762***	-0.0132	-0.0101	-0.0165	0.0650***	-0.0885***
	8	9	10	11	12		
8	1						
9	-0.0054	1					
10	0.1209***	0.0469***	1				
11	-0.1150***	0.0545***	-0.0062	1			
12	-0.2013***	0.0329**	-0.0519***	0.036**	1		

\*p<0.1, \*\*p<0.05, \*\*\*p<0.01

1. 직무만족, 2. 조직몰입, 3. 성과평가의 보수 공정성 인식, 4. 성과평가의 승진 공정성 인식, 5. 성과평가의 상호작용 공정성 인식, 6. MZ세대 여부, 7. 공공봉사동기, 8. 기관유형, 9. 남성여부, 10. 학력수준, 11. 재직기간, 12. 공개채용 여부

### 4. 다중회귀분석 결과

〈표 5〉는 성과평가의 공정성 인식과 직무만족의 관계 및 MZ세대의 조절 효과를 분석한 결과이다. 모형(1)은 통제 모형으로, 독립변수인 공정성에 대한 인식 및 MZ세대의 여부를 제외한 공공봉사동기, 기관유형, 남성여부, 학력수준, 재직기간, 공개채용의 여부만을 변수로 하여 직무만족에 미치는 영향력을 분석한 결과이다. 이후의 모형(2)부터 모형(4)까지는 조절변인에 관한 분석으로, 모형(2)는 승진 공정성에 대한 인식이 직무만족에 미치는 영향에 있어 MZ세대의 구분이 효과를 변화시키는지 분석한 결과이고, 모형(3)은 보수에 대한 공정성 인식이 직무만족에 미치는 영향을

MZ세대의 여부가 조절하는지, 모형(4)는 상호작용 공정성 인식이 직무만족에 미치는 효과에 있어 MZ세대의 여부가 어떠한 영향을 미치는지를 분석한 결과이다. 마지막으로, 모형(5)는 통합모형으로, 통제변수 및 독립변수, 조절변인을 모두 포함하여 분석을 실시한 모형이다.

분석 결과, 모형(2)에서 모형(5)까지를 종합하여 고려하였을 때, 공정성에 관한 인식 변인은 모두 일관된 통계적 결과를 보였다. 승진 공정성에 관한 인식의 경우, 직무만족에 통계적으로 정(+)의 유의미한 영향을 보이는 것으로 나타났으며 이러한 결과는 상호작용에 관한 공정성 인식에도 동일하게 나타났다. 반면에, 보수에 대한 공정성 인식이 직무만족에 미치는 영향에 있어서는 모든 모형에서 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났는데, 이는 성과평가에 대한 공정성 인식에서 각 요소별로 직무만족에 차별적인 영향을 미치는 것을 시사한다. 분석 결과에 따라, 성과평가에 대한 승진 공정성 인식이 직무만족을 높일 것이라는 가설1과 상호작용 공정성 인식이 직무만족을 높일 것이라는 가설3은 채택되었으나, 보수 공정성에 대한 인식이 직무만족을 높일 것이라는 가설2는 기각되었다.

성과평가에 대한 공정성 인식에 있어 MZ세대의 구분이 조절효과로써 미치는 영향에 대해 살펴보면 다음과 같다. 먼저, 모형(2)의 분석 결과를 통하여 승진 공정성 인식의 경우 MZ세대인 경우 직무만족에 미치는 영향이 더욱 강화되는 것으로 나타나면서 가설 7은 채택되었다. 더하여, 보수 공정성에 관한 인식의 경우, 독립변인으로서는 직무만족에 유의미한 영향을 미치지 않으나, MZ세대의 경우에 직무만족에 대한 영향이 더욱 높으면서 이에 대한 가설8은 채택되었다. 반면에, 상호작용 공정성에 대한 인식이 MZ세대의 여부에 따라 직무만족에 미치는 영향은 통계적으로 유의미하게 나타나지 않았으므로 가설9는 기각되었다.

아울러, 모형(5)을 살펴보면, 성과평가에 대한 공정성 인식에서 MZ세대의 여부가 직무만족에 미치는 영향을 조절하는 것에 있어 공정성에 대한 모든 요인을 적용하여 분석한 결과, 승진 공정성 인식의 경우에는 MZ세대에 있어 직무만족을 더욱 강화하는 것으로 나타났으나, 보수 공정성에 대한 인식과 상호작용 공정성에 대한 인식이 직무만족에 미치는 영향에 있어서는 MZ세대의 여부가 통계적으로 유의미한 영향을 보이지 않는 것을 알 수 있다. 이러한 모형(5)의 분석 결과에 따라, 성과평가에 대한 모든 공정성 인식 요인을 고려하였을 때, 승진 공정성 인식의 경우 MZ세대가 느끼는 직무만족에 있어 중요한 영향 요인임을 추론할 수 있다. 더하여, 통제변수 중에서는 공공봉사동기가 직무만족에 미치는 영향은 모든 모형에서 정(+)의 방향으로 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 이는 공공봉사동기와 직무만족 간의 관계에 관한 다수의 선행연구와도 일치하는 결과로(Taylor, 2007; 최무현·조창현, 2013; 김중석·안국찬, 2016), 회귀계수를 살펴보면 그 영향력은 매우 높은 것을 알 수 있다. 학력수준이 높을수록, 재직기간이 길수록 직무만족이 높아지는 경향이 있으며, 이와는 대조적으로 남성일수록, 입직의 경로가 공개채용인 경우에는 직무만족이 낮은 것으로 나타났다. 기관 유형의 경우 직무만족에는 통계적으로 아무런 유의미한 영향을 미치지 않았다.

〈표 5〉 성과평가의 공정성 인식과 직무만족의 관계 및 MZ 세대의 조절효과 분석

변수 구분	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
승진 공정성 인식×MZ세대		0.0634** (0.0255)			0.0578* (0.0302)
보수 공정성 인식×MZ세대			0.0433* (0.0254)		0.0223 (0.0278)
상호 공정성 인식×MZ세대				0.0282 (0.0298)	-0.00783 (0.0333)
승진 공정성 인식		0.0926*** (0.0144)	0.0906*** (0.0142)	0.0909*** (0.0143)	0.0925*** (0.0143)
보수 공정성 인식		0.00853 (0.0136)	0.00824 (0.0136)	0.00932 (0.0136)	0.00801 (0.0136)
상호 공정성 인식		0.235*** (0.0170)	0.234*** (0.0171)	0.233*** (0.0171)	0.235*** (0.0170)
MZ세대 여부		-0.0285 (0.0258)	-0.0247 (0.0256)	-0.0279 (0.0256)	-0.0265 (0.0256)
공공봉사동기	0.526*** (0.0161)	0.402*** (0.0167)	0.403*** (0.0168)	0.403*** (0.0168)	0.402*** (0.0167)
기관유형	0.00357 (0.0189)	-0.0170 (0.0179)	-0.0164 (0.0179)	-0.0167 (0.0179)	-0.0168 (0.0179)
남성여부	-0.0300 (0.0190)	-0.0620*** (0.0183)	-0.0630*** (0.0183)	-0.0607*** (0.0183)	-0.0630*** (0.0183)
학력수준	0.0639*** (0.0139)	0.0712*** (0.0134)	0.0693*** (0.0134)	0.0706*** (0.0134)	0.0706*** (0.0134)
재직기간	0.0478*** (0.00529)	0.0429*** (0.00692)	0.0437*** (0.00698)	0.0431*** (0.00693)	0.0433*** (0.00699)
공개채용 여부	-0.111*** (0.0251)	-0.119*** (0.0238)	-0.120*** (0.0238)	-0.121*** (0.0238)	-0.118*** (0.0239)
Constant	1.458*** (0.0728)	1.904*** (0.0761)	1.908*** (0.0760)	1.903*** (0.0762)	1.907*** (0.0760)
Observations	4,339	4,339	4,339	4,339	4,339
Adj R-squared	0.3117	0.3942	0.3936	0.3932	0.3940

Robust standard errors in parentheses \*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05, \* p<0.1

다음 〈표 6〉은 성과평가의 공정성 인식이 조직몰입에 미치는 영향과 이러한 영향을 MZ세대의 여부가 조절하는지에 관하여 다중회귀분석을 실시한 결과이다. 모형(6)은 통제변인이 조직몰입에 미치는 영향을 분석한 통제모형이며, 모형(7)부터 모형(8), 모형(9)는 성과평가에 대한 공정성 인식에서 MZ세대가 조절변인으로써 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는지를 규명한 분석 결과이다. 모형(10)은 통합모형으로, 통제변수 및 독립변수, 조절변수가 조직몰입에 미치는 영향을 분석하였다.

분석 결과, 성과평가에 대한 공정성 인식이 조직몰입에 미치는 영향을 살펴보면, 모형(7)부터 모

형(10)까지 통계적으로 일관된 결과를 보이는 것을 알 수 있다. 먼저, 승진 공정성에 대한 인식이 조직몰입에 미치는 영향은 정(+)의 방향으로 통계적으로 유의미하므로 가설4는 채택되었으며, 보수에 대한 공정성 인식 역시 조직몰입에 정(+)의 방향으로 유의미한 영향을 미치므로, 가설5는 채택되었다. 더하여, 상호작용에 대한 공정성 인식은 조직몰입에 통계적으로 정(+)의 방향의 유의미한 영향을 미치면서 가설6은 채택되었다.

더하여, 성과평가에 대한 공정성 인식이 조직몰입에 미치는 영향에 있어 MZ세대의 구분이 어떠한 영향을 미치는지를 살펴보면, 승진에 대한 공정성 인식이 조직몰입에 미치는 영향에 있어 MZ세대의 조절효과와 경우, 정(+)의 방향으로 통계적으로 유의미한 것으로 나타났으며 보수에 대한 공정성 인식 및 상호작용에 대한 공정성 인식 역시 동일한 결과로 나타났다. 이는 MZ세대의 경우 성과평가의 공정성 인식에 따라 조직에 몰입하는 경향이 더욱 두드러지는 것으로 해석할 수 있다. 모형(10)은 통제변수 및 독립변수, 조절변수를 모두 포함하여 조직몰입에 미치는 영향을 분석한 결과로, 이를 살펴보면 성과평가에 대한 공정성 인식 중 보수 공정성 인식은 MZ세대의 여부에 따른 조직몰입에의 영향력이 유지되나, 그 외 다른 요소인 승진에 대한 공정성 인식, 상호작용에 대한 공정성 인식은 이러한 영향력이 유효하지 않은 것을 확인할 수 있다.

이외에, 통제변인 중에서는 공공봉사동기가 높을수록 조직몰입이 높아지는 것으로 나타났다. 이는 공공봉사동기와 조직몰입 간의 관계에 관한 다수의 선행연구와도 일치하는 결과임을 알 수 있다(Taylor, 2007; 이수영·최낙범, 2016; 최무현·조창현, 2013; 임재영 외, 2019). 학력수준과 재직기간은 조직몰입에 있어 정(+)의 방향으로 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 반면에, 중앙행정기관일 경우에는 조직몰입이 낮아지는 경향이 나타나며, 입직의 경로가 공개채용인 경우에도 조직몰입이 낮아지는 것으로 나타났다.

〈표 6〉 성과평가의 공정성 인식과 조직몰입의 관계 및 MZ 세대의 조절효과 분석

변수 구분	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
승진 공정성 인식×MZ세대		0.0669*** (0.0230)			0.0336 (0.0290)
보수 공정성 인식×MZ세대			0.0798*** (0.0236)		0.0612** (0.0258)
상호 공정성 인식×MZ세대				0.0548** (0.0262)	0.0188 (0.0316)
승진 공정성 인식		0.141*** (0.0143)	0.139*** (0.0143)	0.140*** (0.0143)	0.141*** (0.0142)
보수 공정성 인식		0.0378*** (0.0125)	0.0365*** (0.0125)	0.0385*** (0.0126)	0.0364*** (0.0125)
상호 공정성 인식		0.237*** (0.0161)	0.236*** (0.0160)	0.235*** (0.0161)	0.237*** (0.0159)
MZ세대 여부		-0.0340 (0.0245)	-0.0259 (0.0242)	-0.0316 (0.0245)	-0.0261 (0.0243)

공공봉사동기	0.548*** (0.0158)	0.402*** (0.0160)	0.402*** (0.0160)	0.402*** (0.0160)	0.401*** (0.0161)
기관유형	-0.0503*** (0.0186)	-0.0746*** (0.0170)	-0.0738*** (0.0170)	-0.0745*** (0.0170)	-0.0742*** (0.0170)
남성여부	0.0609*** (0.0187)	0.0197 (0.0175)	0.0169 (0.0175)	0.0212 (0.0175)	0.0173 (0.0176)
학력수준	0.0168 (0.0132)	0.0271** (0.0124)	0.0245** (0.0124)	0.0269** (0.0124)	0.0257** (0.0124)
재직기간	0.0610*** (0.00522)	0.0531*** (0.00643)	0.0547*** (0.00644)	0.0536*** (0.00642)	0.0548*** (0.00643)
공개채용 여부	-0.0807*** (0.0243)	-0.0901*** (0.0219)	-0.0896*** (0.0220)	-0.0924*** (0.0219)	-0.0894*** (0.0219)
Constant	1.237*** (0.0682)	1.769*** (0.0698)	1.776*** (0.0699)	1.766*** (0.0698)	1.774*** (0.0700)
Observations	4,339	4,339	4,339	4,339	4,339
Adj R-squared	0.3509	0.4647	0.4653	0.4642	0.4655

Robust standard errors in parentheses \*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05, \* p<0.1

이러한 분석결과를 종합하면 다음과 같다. 첫째, 공공부문의 조직구성원의 성과평가에 대한 공정성 인식이 직무만족과 조직몰입에 관계에 긍정적 영향을 준다는 것이다. 이는 기존의 연구들과 마찬가지로 공정성 인식이 직무만족과 조직몰입에 영향을 미치는 것과 유사한 맥락이다. 이에 더하여 본 연구 결과는 공정성 인식을 보수, 승진, 상호작용으로 세분화하여 살펴본 결과도 유의미하게 확인되었다. 또한, 성과평가의 공정성 인식이 민간조직뿐만 아니라 공공조직에서도 공정성을 중시하는 경향이 반영된 결과이다. 현재 공정성이 중요하게 다뤄지는 이유는 불평등한 사회에 따른 대중의 요구, 개인의 동기부여 등에 영향을 주는 것들이 종합적으로 작용한 것으로 볼 수 있다(최낙범·엄석진, 2013).

둘째, MZ세대인 경우 성과평가의 보수, 승진 공정성 인식이 직무만족에 정적(+관계)은 강화되지만, 성과평가의 상호작용 공정성 인식은 직무만족에 영향을 미치지 않는다. 또한, MZ세대인 경우 성과평가의 보수, 승진, 상호작용 공정성 인식이 조직몰입에 정적(+관계)를 강화에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 MZ세대는 공정성에 민감하게 반응하므로 성과평가의 보수, 승진 공정성 인식에 긍정적인 조절효과로 나타난 것을 확인할 수 있다. 반면, MZ세대인 경우 상사와의 상호작용을 통해 인지하게 되는 성과평가의 상호작용 공정성 인식이 직무만족 영향에 정적(+관계)를 강화하지 않는 것으로 나타났다. 다음과 같은 결과가 나온 이유는 최근, MZ세대의 기성세대의 권위주의적인 경향, 또는 그러한 분위기가 만연한 조직에서 적응하기 어려워하는 특성이 성과평가에 대한 의사소통 및 상호작용을 어려워하게 만들어 결과적으로 이러한 영향을 미치게 하는 것임을 짐작할 수 있다(구자숙·한준·김명언, 1999). 이처럼 MZ세대는 상사와의 상호작용을 선호하지 않는 특징을 지녔으므로 상호작용 공정성 인식이 직무만족에 정적(+관계)를 강화하지 않는 분석 결과를 설명할 수 있다. 성과평가에 대한 공정성 인식이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향과



이에 대하여 MZ세대의 여부가 조절변인으로 작용하는지에 대한 가설 채택 여부에 대한 요약은 아래의 <표 7>과 같다.

**<표 7> 다중회귀 분석 결과 요약**

연구가설	채택여부
가설 1: 성과평가에 대한 승진 공정성 인식은 직무만족을 높일 것이다.	채택
가설 2: 성과평가에 대한 보수 공정성 인식은 직무만족을 높일 것이다.	기각
가설 3: 성과평가에 대한 상호작용 공정성 인식은 직무만족을 높일 것이다.	채택
가설 4: 성과평가에 대한 승진 공정성 인식은 조직몰입을 높일 것이다.	채택
가설 5: 성과평가에 대한 보수 공정성 인식은 조직몰입을 높일 것이다.	채택
가설 6: 성과평가에 대한 상호작용 공정성 인식은 조직몰입을 높일 것이다.	채택
가설 7: MZ세대일 경우, 성과평가에 대한 승진 공정성 인식과 직무만족의 정적(+관계는 강해질 것이다.	채택
가설 8: MZ세대일 경우, 성과평가에 대한 보수 공정성 인식과 직무만족의 정적(+관계는 강해질 것이다.	채택
가설 9: MZ세대일 경우, 성과평가에 대한 상호작용 공정성 인식과 직무만족의 정적(+관계는 강해질 것이다.	기각
가설 10: MZ세대일 경우, 성과평가에 대한 승진 공정성 인식과 조직몰입의 정적(+관계는 강해질 것이다.	채택
가설 11: MZ세대일 경우, 성과평가에 대한 보수 공정성 인식과 조직몰입의 정적(+관계는 강해질 것이다.	채택
가설 12: MZ세대일 경우, 성과평가에 대한 상호작용 공정성 인식과 조직몰입의 정적(+관계는 강해질 것이다.	채택

## V. 결론 및 함의

본 연구는 성과평가의 공정성 인식이 직무만족과 조직몰입에 영향을 미치는가, 그리고 MZ세대일 경우 성과평가의 공정성 인식이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향의 정적(+관계를 강화할 것인지를 실증적으로 분석하였다. 분석 결과, 공공조직의 구성원은 성과평가의 승진 공정성 인식, 상호작용에 대한 공정성 인식이 높을수록 직무만족이 높아지는 것으로 나타났으며, 성과평가에 대한 공정성 인식이 조직몰입에 미치는 영향에 있어서는 공정성 인식의 3가지 요소 모두 높을수록 조직몰입 역시 높아지는 것으로 규명되었다. 이는 성과평가의 공정성 인식이 직무만족과 조직몰입에 영향을 미친다는 기존 선행연구와 동일한 결과임을 확인할 수 있다.

본 연구에서는 공정성 인식을 보수, 승진, 상호작용 3가지 하위 요소로 분석하여 성과평가의 공정성 인식이 직무만족과 조직몰입에 영향을 미친다는 것을 강화하며 세부적으로 설명할 수 있다. 그리고 MZ세대일 경우, 성과평가에 대한 승진, 보수 공정성 인식이 직무만족에 긍정적(+)으로 조절하는 것을 규명하였으며, 반면 MZ세대에게는 성과평가에 대한 상호작용 공정성 인식이 직무만족에 영향을 미치지 않음을 실증분석을 통하여 살펴보았다. 마지막으로 MZ세대인 경우, 성과평가에 대한 승진, 보수, 상호작용 공정성 인식이 모두 조직몰입에 긍정적(+)으로 조절하는 것으로 나타났다.

본 연구의 정책적 함의는 다음과 같다. 첫째는 공공조직구성원의 성과평가 대한 공정성 인식 3

가지는 조직몰입에 모두 영향을 미치지만, 직무만족에 있어서 보수에 대한 공정성 인식의 영향은 유효하지 않거나, 미비하다. 이는 성과평가에 대한 공정성이 개인의 직무만족, 조직몰입과 같은 조직 및 직무에 대한 정서적 상태에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 전통적인 관점과 대부분 유사한 경로를 따르나, 보수 공정성 인식이 직무만족에 미치는 영향에 있어서는 그와 같은 효과가 다른 요소에 비하여 뚜렷하게 나타나지 않음을 의미한다. 따라서, 공공조직의 구성원은 성과평가 과정에서 본인이 이 조직에서 인정받고 창출한 성과에 대한 정당한 보상을 받는다는 인식이 보수와 같은 물질적인 요소보다는 승진과 같은 조직 내의 지위 및 위치가 개인의 조직 및 직무에 관한 정서적 상태에 더욱 영향을 미친다고 할 수 있다. 오성호(2014)의 연구에 따르면, 공무원의 공직입직에 영향을 준 보상 요인으로 직업의 안정성이 41.2%로 가장 높았으며 승진의 가능성은 6.5%, 보수 수준은 5.2%로 나타났다. 더불어, 공직의 특성상 공무원의 보수는 민간조직보다 높은 보수를 받지 못한다. 인사혁신처에서 제공하는 2022년 직종별 공무원 봉급표 중 일반직공무원과 일반직에 준하는 특정직 및 별정직 공무원의 봉급표를 살펴보면, 9급 1호봉 1,686,500원과 2호봉인 1,709,600원의 차이는 10만 원에 미치지 못한다. 7급의 경우와 9급과 마찬가지로 승진에 따른 호봉 차이는 10만 원에 미치지 못한다. 즉, 공무원의 봉급표를 통해 승진이 보수의 영향요인보다는 공공봉사동기나 직업의 안정성을 중요하게 작동한다고 볼 수 있다. 따라서, 성과평가의 공정성 인식의 하위요인인 상호작용 공정성에 있어서 평가 과정과 결과에서 평가자와 피평가자와의 관계나 상사와의 관계를 통한 상호작용 측면의 인사 관리의 필요성이 요구된다고 할 수 있다(최정인·문명재, 2016). 커뮤니케이션을 통해 성과평가 과정의 공정성을 인식을 확보하고 성과평가 중간에 시그널을 사용하여 성과평가 과정에 있어 개방적 성격을 강화해야 한다. 예로, 성과평가 과정에 멘토링을 활용함으로써 상호작용의 공정성 인식 확보를 높일 수 있다. 이와 같은 방법을 통해 성과평가의 상호작용 공정성 인식 확보해야 한다. 을 확보할 수 있다.

둘째, MZ세대를 성과평가의 공정성 인식이 직무만족과 조직몰입의 관계에 대한 조절효과로 분석한 결과, MZ세대의 경우 상호작용 공정성 인식이 직무만족에 영향을 미치지 않았지만, 이외에 성과평가에 대한 승진 공정성 인식과 보수 공정성 인식이 직무만족에 긍정적(+)으로 조절한다고 나타났다. 이는 MZ세대의 조직구성원은 공정성을 확보를 중요하게 여기며 민감하게 반응한다는 것을 시사한다. 공정성 인식의 중요성이 대두되고 있는 사회의 인식과 현상이 반영됨을 보여준 것이다. 한편, 공공조직은 목표의 모호성, 강한 관료제 등으로 인해 신공공관리의 효율성을 추구로 도입된 성과평가가 비판받았다. 이에 따라 성과급제도가 공공조직보다 민간조직의 효과성이 크다고 기존 연구결과는 밝히고 있다(한인근, 2013). 따라서 공공조직에 성과평가의 적용이 표면적인 제도 도입이 되지 않도록 주의를 기울여야 한다.

마지막으로, MZ세대가 공공조직에 입직 후 조직을 이탈하는 현상이 심화되고 있는 가운데(조선일보, 2022), 이에 대한 가장 큰 이유로 수직적인 조직문화와 보상의 불만족을 들고 있다. 본 연구는 수직적인 조직문화와 보상에 대한 불만족에 관하여 조직 차원의 제도 개선이 필요함을 반증한다. 공공조직으로의 청년층 유입을 위하여 보상 및 조직문화 자체를 개선하는 것도 매우 중요하지만, 성과평가 전 과정에서 개인의 일에 대한 정당한 보상을 받을 수 있으며, 본인의 가치가 인정받

는다는 인식을 줄 수 있도록 공정성을 강화하는 것이 필요하다. 향후, 공공조직에 MZ세대의 진입은 보다 증가할 전망이며, 이는 MZ세대의 성과평가에 대한 공정성 인식이 직무만족과 조직몰입에 정적(+) 관계를 강화한 맥락으로 보아 성과평가의 공정성 인식의 확보는 공공조직 성과평가의 긍정적 효과에 밑거름이 될 것이다.

이러한 결과에도 본 연구는 다음과 같은 한계점을 지니고 있다. 첫째, MZ세대를 조절효과로 다뤘지만, 실질적으로 관리적 측면을 변화시킬 수 없는 한계가 있다. 둘째, 본 연구는 설문지를 활용하여 성과평가의 공정성 인식, 직무만족, 조직몰입 등의 개념을 더욱 면밀하게 적용함에 있어 한계가 존재한다. 향후 후속연구에서는 설문지를 구조화하거나 심층 면접을 활용해 혼합 연구 방법을 활용한 연구가 필요하다. 또한, 본 연구의 분석 결과 통제변인인 공공봉사동기가 높을수록 직무만족과 조직몰입이 높아지는 것으로 나타났다. 본 연구는 Taylor(2007)의 연구와는 달리, 공공봉사동기가 통제변인으로 설정됨으로써 공공봉사동기의 4가지 차원이 조직몰입과 직무만족에 미치는 차별적 영향에 관해서는 논의하지 않았으나 향후 공공봉사동기의 세부 요인이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향에 있어 MZ세대의 여부가 어떠한 영향을 미치는가를 추가적으로 규명할 필요가 있을 것으로 보인다.

## 참고문헌

- 고종욱·서상혁. (2003). 분배 및 절차공정성이 지방공무원의 직무태도에 미치는 영향. 「한국지방자치학회보」, 15(4): 117-136.
- 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.
- 구자숙·한준·김명언. (1999). 세대 격차와 갈등의 사회심리적 구조. 「심리과학」, 8(1): 123-139.
- 구정모. (2018). 조직 구성원의 성과평가 공정성 지각, 직무 복잡도, 목표 지향성의 관계 분석. 「사회과학연구」, 25(3): 95-120.
- 김도윤·나태준. (2015). 공공·민간 조직 구성원의 조직몰입도 비교 연구: 성과급제의 조절 효과를 중심으로. 「한국행정연구」, 24(1): 197-222.
- 김미령. (2011). 베이비붐세대, X세대, 준고령세대 여성의 삶의 질 구성요소 비교 연구. 「노인복지연구」, 51: 7-34.
- 김정인. (2021). Farrell 모형을 활용한 MZ 세대 공무원들의 (불) 공정성 인식과 반응행동: MZ 세대와 기성세대 공무원 비교연구. 「한국행정연구」, 30(4): 141-175.
- 김중석·안국찬. (2016). 공무원연금, 봉급 및 공공봉사동기가 직무만족에 미치는 영향-전주지역 소방공무원을 중심으로. 「한국자치행정학보」, 30(2), 279-298.
- 김호균. (2007). 조직공정성인식, 조직신뢰, 조직시민행동간 영향관계분석. 「한국행정학보」, 41(2): 69-94.
- 동아일보. (2021). MZ세대 인사평가 납득 못해...공정성 요구 커져 기업마다 홍역. 2021.2.22.

- <https://www.donga.com/news/article/all/20210222/105543933/1>
- 민경선. (2018). 워라벨 세대의 여가와 삶의 만족도. 『한국웰니스학회지』, 13(3): 377-388.
- 박찬영·이지은·이수영. (2015). 조직공정성 인식이 조직몰입에 미치는 영향: 광역-기초자치단체 공무원의 조절효과 검증. 『한국행정논집』, 27(1): 215-241.
- 박천오·강제상·권경득·조경호·조성한. (2014). 『현대인사행정론』. 파주: 법문사.
- 서울시. (2020). “서울시, 공정성 인식조사…시민 10명 중 7명 “우리사회 불평등 심각.” 1월 27일.
- 석청호. (2005). 경찰관의 근무성적평정에 대한 공정성 인식이 직무태도에 미치는 영향. 『한국경찰학회보』, (10): 39-65.
- 세계일보. (2020). 공정한 평가에 의욕이 샘솟죠…MZ세대에 발맞추는 기업들. 2020.7.27. <https://www.segye.com/newsView/20200727506902>
- 심재권·정석환. (2007). 근무평정의 공정성수용인식이 하위직 공무원의 혁신적 업무행동에 미치는 영향. 『한국행정학회보』, 41(2): 141-166.
- 연합뉴스. (2019). 文 대통령이, 靑직원에 ‘90년생이 온다’ 책 선물...새 세대 알아야. 2019.8.7. <https://www.yna.co.kr/view/AKR20190807075900001?input=1195m>
- 오대혁·김학조·권종욱. (2011). 한국과 중국종업원의 세대 간 직무가치관 분석. 『국제통상연구』, 16(1): 103-128.
- 오성호. (2014). 공무원이 인식하는 공직의 주요 보상요인의 값에 관한 탐색적 연구: 승진의 대체 가능성을 중심으로. 『한국인사행정학회보』, 13(3): 305-319.
- 오세영·권영상·이수영. (2014). 중앙정부 공무원의 자화상: 세대 간 조직몰입 영향요인에 대한 비교 연구. 『한국인사행정학회보』, 13(1): 31-62.
- 오영균. (2015). 과학기술출연 (연) 기관평가수용성 영향요인에 관한 연구. 『행정논총』, 53(3): 151-170.
- 유승현·박순애. (2021). 공무원의 성과평가 공정성 인식이 조직성과에 미치는 영향- 개인-조직 간 성과 격차의 조절효과를 중심으로. 『행정논총』, 59(4): 113-145.
- 윤병섭·이영안·이홍재. (2010). 성과급에 대한 공정성 인식이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향. 『한국정책연구』, 10(3): 219-238.
- 이수영·최낙범. (2016). 공무원의 공공봉사동기 (PSM) 가 조직몰입에 미치는 영향-직무특성의 조절 효과 검증을 중심으로. 『한국행정연구』, 25(1): 169-200.
- 이재완·강혜진. (2018). 워라벨과 삶의 만족: 세대 간 차이를 중심으로. 『지방정부연구』, 22(3): 267-291.
- 이혜정·유규창. (2013). Y 세대의 일과 삶의 균형: 세대별 일의 가치를 통해 본 의미 및 역할. 『노동정책연구』, 13(4): 1-31.
- 이홍승·김준환. (2021). 코로나19로 인한 식품 소비행태 변화분석: MZ세대를 중심으로. 『디지털융복합연구』, 19(3): 47-54.
- 이희태. (2015). 지방정부의 성과중심적 인사관리의 공정성이 공무원의 직무만족, 조직몰입, 직무성과에 미치는 영향. 『지방정부연구』, 19(3): 53-75.
- 임재영·문국경·조혜진. (2019). 공공봉사동기와 조직문화의 적합성이 조직몰입에 미치는 영향. 『한국조직학회보』, 16(2): 1-34.
- 전도성·이재은. (2015). 소방공무원의 공정성 인식이 조직 효과성에 미치는 영향 분석. 『한국위기

- 관리논집」, 11(10): 1-18.
- 정수영·윤혜원·이영선·변기용. (2021). 밀레니얼 세대 초등교사가 인식하는 조직공정성의 의미와 영향 요인에 대한 연구. 「교육행정학연구」, 39(4): 341-372.
- 정순천. (2013). 사회복지사의 조직공정성인식이 조직효과성에 미치는 영향-대구광역시를 중심으로. 영남대학교 대학원 박사학위논문.
- 정영숙·박통희. (2016). 성과평가의 공정성과 조직몰입-식품의약품안전처를 대상으로. 「한국정책학회보」, 25(3): 243-275.
- 조경호. (2012). 공무원의 성과평가 공정성 요인에 대한 인식 연구. 「한국인사행정학회보」, 11(3): 309-330.
- 조선일보. (2022). '아몰따' 공무원은 옛말...공무원 인기 시들해진 3가지 이유. 2022.7.4. [https://jobsn.chosun.com/site/data/html\\_dir/2022/06/30/2022063001936.html?utm\\_source=naver&utm\\_medium=referral&utm\\_campaign=misaeng](https://jobsn.chosun.com/site/data/html_dir/2022/06/30/2022063001936.html?utm_source=naver&utm_medium=referral&utm_campaign=misaeng)
- 주재현. (2013). 「행정통제론」. 파주: 법문사.
- 진중순·김기형·조태준·임재진·김정인. (2016). 「조직행태론」. 서울: 대영문화사.
- 최관섭·박천오. (2014). 중앙부처 공무원의 성과평가제도 수용성: 성별, 직급별, 연령별 인식을 중심으로. 「한국인사행정학회보」, 13(3): 89-116.
- 최낙범·엄석진. (2013). 조직공정성 인식이 조직몰입에 미치는 영향: 경찰조직에서의 상호작용공정성 중심으로. 「한국행정학보」, 47(3): 181-212.
- 최무현·조창현. (2013). 공무원의 공공봉사동기와 직무태도에 대한 실증적 연구: 직무만족과 조직몰입을 중심으로. 「지방정부연구」, 17(1): 343-366.
- 최정인·정세희·문명재. (2017). 성과평가에 대한 공정성 인식이 직무태도에 미치는 영향: 신뢰의 매개효과를 중심으로. 「한국거버넌스학회보」, 24(3): 1-27.
- 프레스리안. (2021). MZ세대의 '공정성', 기업 '연공서열'과 상충 일으킨다. 2021.7.12. [https://www.pressian.com/pages/articles/2021071211011915542?utm\\_source=naver&utm\\_medium=search](https://www.pressian.com/pages/articles/2021071211011915542?utm_source=naver&utm_medium=search)
- 한경 경제용어사전. 2021. "MZ세대" <https://dic.hankyung.com/economy/view/?seq=14683>. 검색일 2021년 11월 1일.
- 한국행정연구원. (2021). 「2020년 공직생활실태조사 보고서」.
- 한인근. (2013). 성과급의 효과성에 대한 공·사간의 비교연구. 「국정관리연구」, 8(1): 87-115.
- 허남식. (2020). 성과평가의 공정성과 직무태도와의 관계에 관한 연구. 「정책개발연구」, 20(1): 129-177.
- 홍미영·문경주·우양호. (2005). 지방공무원의 승진공정성 지각과 만족의 영향요인: 남성공무원과 여성공무원의 비교. 「지방정부연구」, 9(1): 45-69.
- 홍소희·김민. (2021). MZ세대 특성에 따른 커뮤니케이션 메소드에 관한 연구. 「조형미디어학」, 24(1): 113-120.
- 황춘호·김성훈. (2019). 대기업 사무직 근로자의 조직몰입과 이직의도에 영향을 미치는 직무만족 요인: 밀레니얼 세대의 특성을 중심으로. 「대한경영학회지」, 32(12): 2085-2105.

- management fairness and burnout: implications for organizational citizenship behaviors.” *Studies in Higher Education*, 44(3): 584-598.
- Bies, Robert J. (1986). “Interactional justice: Communication criteria of fairness.” *Research on negotiation in organizations*, 1: 43-55.
- Gaidhani, Shilpa, Lokesh Arora, & Bhuvanesh Kumar Sharma. (2019). “Understanding the attitude of generation Z towards workplace.” *International Journal of Management, Technology and Engineering*, 9(1): 2804-2812.
- Harman, Harry. H. (1976). *Modern Factor Analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- Jawahar, I. M. (2007). “The influence of perceptions of fairness on performance appraisal reactions.” *Journal of Labor Research*, 28(4): 735-754.
- Kim, Sunhyuk, & Han, Chonghee. (2015). “Administrative reform in South Korea: New public management and the bureaucracy.” *International Review of Administrative Sciences*, 81(4): 694-712.
- Kuvaas, Bård. (2006). “Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: mediating and moderating roles of work motivation.” *The International Journal of Human Resource Management*, 17(3): 504-522.
- \_\_\_\_\_. (2011). “The interactive role of performance appraisal reactions and regular feedback.” *Journal of Managerial Psychology*, 26(2): 123-137.
- Lerner, Melvin J. (1975). “The Justice Motive in Social Behavior.” *Journal of Social Issues*, 31(3): 1-19.
- Leventhal, Gerald S., Jurgis Karuza, & William R. Fry. (1980). “Beyond Fairness: A Theory of Allocation Preferences.” In G. Miikula (eds). *Justice and Social Interaction* (pp. 167-218), NY: Springer-Verlag.
- Locke, E. A. (1976). “The Nature and Causes of Job Satisfaction.” in Dunnette, M. D. (ed). *Handbook of Industrial and Organizational psychology* (pp 1297-1350), Chicago: Rand McNally.
- Lucy Cennamo, & Dianne Gardner. (2008). “Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit.” *Journal of managerial psychology*, 23(8): 891-906.
- McFarlin, Dean B., & Paul D. Sweeney. (1992). “Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes.” *Academy of management Journal*, 35(3): 626-637.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). “A three-component conceptualization of organizational commitment.” *Human resource management review*, 1(1): 61-89.
- Moorman, Robert H. (1991). “Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?.” *Journal of applied psychology*, 76(6): 845-855.
- Mowday, Richard T. (1979). “Equity theory predictions of behavior in organization.” In Steers, Richard M., & Lyman W. Porter(eds). *Motivation and work behavior* (pp. 111-131), New

York: McGraw-Hill.

- Ravangard, Ramin, Zahra Sajjadnia, & Najme Ansarizade. (2013). "Study of the effects of perceived organizational justice and its components on organizational commitment of administrative and financial employees of Shiraz University of Medical Sciences general hospitals in 2012." *Archives of Pharmacy Practice*, 4(1): 36-43.
- Schaie, K. Warner. (1965). "A general model for the study of developmental problems." *Psychological bulletin*, 64(2): 92-107.
- Taylor, Jeannette. (2007). "The Impact of Public Service Motives on Work Outcomes in Australia: A Comparative Multi-Dimensional Analysis". *Public Administration*, 85(4): 931-959.
- Waight, Judy, & Juan M. Madera. (2011). "Diversity training: Examining minority employees' organizational attitudes." *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 3(4): 609-619.

---

임혜빈(임혜빈): 명지대학교에서 행정학사 학위를 취득하였으며(2020. 2), 현재 연세대학교 행정학과 석사과정에 재학중이다. 주요 관심분야는 제도주의 조직론, 조직이론, 사회적 가치 등이 있다(ekdwlsrh@yonsei.ac.kr).

주혜린(주혜린): 연세대학교에서 행정학 석사학위를 취득하고(2019.2), 연세대학교 행정학과 박사과정을 수료하였다. 주요 관심분야로는 제도주의 조직론, 사회적 기업, 규제정책 등이며 주요 논문은 「사회적 기업에 대한 주관적 평가의 영향요인: 일반국민의 인식을 중심으로」(2019), 「인적자원 확보를 위한 정책 수단의 활용과 결과: 청년친화강소기업을 중심으로」(2021), 「일·가정 양립 정책의 디커플링과 조직의 여성친화적 특성이 여성 과학기술인력의 생산성과 조직이탈에 미치는 영향」(2022) 등이 있다(oddmelody@naver.com).

## 〈부록 1〉 평균중심화 전후 VIF 결과

변수	평균중심화 전		평균중심화 후	
	VIF	1/VIF	VIF	1/VIF
MZ세대 여부	27.26	0.04	2.18	0.46
상호 공정성xMZ세대	27.25	0.04	1.33	0.75
승진 공정성xMZ세대	21.78	0.05	1.46	0.69
보수 공정성xMZ세대	14.18	0.07	1.24	0.80
상호 공정성 인식	2.42	0.41	1.47	0.68
승진 공정성 인식	2.39	0.42	1.56	0.64
보수 공정성 인식	2.2	0.45	1.33	0.75
재직기간	2.19	0.46	2.19	0.46
공공봉사동기	1.28	0.78	1.28	0.78
남성여부	1.1	0.91	1.1	0.91
기관유형	1.08	0.93	1.08	0.93
공개채용 여부	1.07	0.93	1.07	0.93
학력수준	1.05	0.95	1.05	0.95
평균	8.1		1.41	



## Abstract

### The Effect of Performance Evaluation's Perception of Fairness on Job Satisfaction and Organizational Commitment: Focusing on the moderating effect of MZ generation

Im, Hyebin

Joo, Hyelin

The purpose of this study is to investigate whether the perception of fairness in performance evaluation affects job satisfaction and organizational commitment, and how the MZ generation, ages in their 20s and 30s, affects this relationship. To this end, multiple regression analysis was conducted on a total of 4,339 Korean public officials in 46 central administrative agencies and 17 metropolitan and provincial governments. As a result of the analysis, it was found that in job satisfaction, the perception of promotion fairness and mutual fairness had a statistically positive (+) significant effect, and whether the MZ generation is aware of promotion fairness and remuneration fairness strengthens the effect on job satisfaction. In addition, in the case of the influence of the perception of fairness in organizational commitment, the perception of promotion fairness, remuneration fairness, and interaction fairness all had a statistically positive (+) effect on organizational commitment. Looking at the analysis using the classification of MZ generation as a control variable, it was found that the effect on organizational commitment in the case of MZ generation was further enhanced in both promotion fairness, repair fairness, and interaction fairness. These analysis results suggest that recognition of fairness in performance evaluation is important, which affects job satisfaction and organizational commitment, and that it is necessary to prepare an appropriate personnel management system to promote job satisfaction and organizational commitment through consideration of the MZ generation newly joining a public organization.

Key Words: Job Satisfaction, Organizational Commitment, Performance Evaluation, Recognition of Fairness in Performance Evaluation, MZ Generation