creative commons

COMMONS DEED

저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:

저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.

비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.

변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 이용허락규약(Legal Code)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

Disclaimer

dCollection

행정학석사 학위논문

조직구조 인식이 공무원의 이직의도에 미치는 영향

- 세대 차이의 조절효과를 중심으로 -

2021년 2월

서울대학교 행정대학원

행정학과 행정학전공

박 정 민

조직구조 인식이
공무원의 이직의도에 미치는 영향
- 세대 차이의 조절효과를 중심으로 -

지도교수 고 길 곤

이 논문을 행정학석사 학위논문으로 제출함
2020년 9월

서울대학교 행정대학원
행정학과 행정학전공
박 정 민

박정민의 석사 학위논문을 인준함
2020년 12월

위 원 장 우 지 숙 (인)

부위원장 이 진 수 (인)

위 원 고 길 곤 (인)

국문초록

이직의도를 갖고 있지만, 실제 이직행위를 실현하지 않고 조직에 잔류한 조직구성원이 많아지면 개인은 물론이거니와, 조직효과성이 저해될 수 있다. 특히 공무원의 경우 직업적 안정성이 상대적으로 높은 편이므로 이직의도를 지녔을지라도 조직에 남아있을 가능성이 더 높다. 이러한 측면에서 공무원의 이직의도 연구의 중요성은 지속되고 있다.

공무원의 이직의도에 영향을 미치는 요인 중 조직적 요인에 초점을 맞추어 공무원의 이직의도를 살펴보고자 하였다. 조직환경, 조직목표, 조직가치, 조직구성원, 조직문화, 조직구조 등 다양한 조직 구성요소 중 본 연구는 특히 조직구조에 초점을 맞춰보고자 하였다. 조직구조는 공무원 개인의 힘으로 바꾸기 역부족이고, 조직 상층부 차원에서 조직개편 등을 통해 바꾸고자 해도 쉽사리 바꿀 수 없는 특징이 있다. 공식적 기제로서 조직구조는 조직목표의 효율적 달성을 위해 가장 효과적으로 업무를 연결하여 조직구성원을 조정·통제하는 기능을 수행하므로 공무원의 조직구조 인식은 조직행태에 직·간접적으로 영향을 줄 수 있기도 하다.

조직구조 인식이 공무원의 이직의도에 미치는 영향이 세대에 따라 달라지는지 여부도 검토하였다. 행정·조직관리, 인적자원관리 관점에서 세대 간 가치관 차이와 가치관에 기반한 행동의 차이가 중요한 요인으로 부각되고 있는 현실이다. 개인주의 성향이 더 높은 밀레니얼 세대(20-30대) 공무원과 그 이외 세대(40-50대 이상) 공무원을 나누어 세대가 조직구조 인식과 상호작용하여 이직의도 여부에 영향을 미치는지 검정해보고자 하였다.

본 연구를 위해 한국행정연구원이 실시한 2019년 공직생활실태

조사 자료를 활용하였다. 정치적·정실적 요소에 영향을 더 큰 영향을 받는 고위공무원단(1급 및 2급)의 응답을 제외한 총 4,102명의 표본을 대상으로 분석을 실시하였다.

본 연구의 독립변수는 공식화·집권화·레드테이프 인식으로 측정된 조직구조 인식이며, 조절변수는 세대 차이, 종속변수는 이직의도이다. 다중회귀분석을 통해 조직구조 인식이 이직의도에 미치는 영향을 살펴본 결과, 조직구조 인식 중 집권화와 레드테이프가 높을수록 이직의도가 높아짐을 확인하였다. 반면 다중회귀분석 결과 공식화는 이직의도에 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 못했지만, 공식화와 이직의도의 상관관계분석 결과에서는 음(-)의 상관관계를 발견할 수 있었다. 조직구조 인식이 공무원의 이직의도에 미치는 영향에 대한 세대 차이의 조절효과는 통계적으로 유의미하지 않았다.

본 연구의 시사점은 다음과 같다. 첫째, 집권화와 레드테이프가 높을수록 이직의도가 높아지는 결과 및 공식화와 이직의도 간 음(-)의 상관관계를 가진다는 결과를 통해 권한위임의 중요성 및 레드테이프가 아닌 적정 수준의 절차·규정의 중요성을 확인할 수 있다.

둘째, 조직구조 인식이 공무원의 이직의도에 미치는 영향에 있어 '세대 차이'가 이 관계를 조절하지 못하였다. 그럼에도 불구하고 t-검정 결과 세대별로 이직의도 모평균의 차이가 존재한다면, 이를 조직 내 사회화, 경력주기 관점에서 해석할 여지가 있게 된다. 세대를 구별하여 세대별 조직관리를 하기보다는 전체 공무원의 유사성에 초점을 맞춰 조직관리를 할 필요성이 생기게 되는 것이다.

주요어 : 이직의도, 조직구조, 공식화, 집권화, 레드테이프, 세대
학 번 : 2016-25137

목 차

제 1 장 서론 ····· 1
제 1 절 연구의 배경 및 목적 ····· 1
제 2 절 연구의 대상 및 방법 ····· 4
1. 연구의 대상 ····· 4
2. 연구의 방법 ····· 5

제 2 장 이론적 논의 및 선행연구 검토 ····· 6
제 1 절 이직의도 ····· 6
1. 이직의 개념 ····· 6
2. 이직의도의 개념 ····· 7
3. 이직의도의 형성 ····· 8
4. 이직의도의 영향요인 ····· 12
5. 국내 공공부문 종사자의 이직의도에 관한 선행연구 ··· 13
제 2 절 조직구조 ····· 17
1. 조직구조의 정의 및 조직문화와의 비교 ····· 17
2. 조직구조의 구성요소 ····· 19
3. 조직구조와 관련한 선행연구 ····· 21
제 3 절 세대에 대한 이론적 논의 ····· 26
1. 세대의 개념 ····· 26
2. 세대 형성의 문제와 세대의 구분 ····· 27
3. 선행연구 ····· 32

제 3 장 연구설계 및 분석 방법 ····· 37
제 1 절 연구모형 ····· 37
제 2 절 분석 자료 ····· 38
제 3 절 변수의 측정 ····· 39
1. 종속변수 ····· 39

2. 독립변수 ····· 40
3. 조절변수 ····· 41
4. 통제변수 ····· 41
제 4 절 분석 방법 ····· 42

제 4 장 분석 결과 ····· 44
제 1 절 주요 변수의 특성 ····· 44
1. 종속변수의 기초통계량 ····· 44
2. 독립변수의 기초통계량 및 요인분석 ····· 45
3. 조절변수의 기초통계량 ····· 48
4. 통제변수의 기초통계량 ····· 51
제 2 절 상관관계분석 ····· 53
제 3 절 다중회귀분석 ····· 55
1. 다중공선성 진단 ····· 56
2. 회귀모형의 적합도 평가 ····· 57
3. 다중회귀분석 ····· 58
제 4 절 가설검정 결과 해석 ····· 61
1. 종합적 해석 ····· 61
2. 조절효과의 시각화 자료와 가설검정 결과 비교 ····· 63

제 5 장 결론 ····· 66
제 1 절 연구결과의 요약 ····· 66
제 2 절 연구의 의의 및 시사점 ····· 67
제 3 절 연구의 한계 ····· 68

참고문헌 ····· 71
Abstract ····· 87

표 목차

[표 1] 특정 직무 분야 공무원 대상 이직의도 연구 ····· 14
[표 2] 세대의 구성기준 ····· 31
[표 3] 연구문제의 설정 ····· 37
[표 4] 연구가설의 설정 ····· 38
[표 5] 종속변수의 설문항목 ····· 40
[표 6] 독립변수의 설문항목 ····· 40
[표 7] 회귀모형의 설정 ····· 43
[표 8] 종속변수의 기초통계량 ····· 44
[표 9] 독립변수의 기초통계량 ····· 46
[표 10] 조직구조 인식 측정도구의 요인분석 결과 ····· 46
[표 11] 표본의 세대 구성 ····· 48
[표 12] 세대별 이직의도의 기초통계량 ····· 49
[표 13] 세대별 이직의도 응답 현황 ····· 49
[표 14] 세대 간 이직의도의 모평균 차이 검정 ····· 50
[표 15] 표본의 인구통계학적 특성 ····· 51
[표 16] 상관관계분석 결과(피어슨 상관계수) ····· 54
[표 17] 다중공선성 진단 결과 ····· 56
[표 18] 다중회귀분석 결과 ····· 59
[표 19] 가설검정 결과 ····· 61

그림 목차

[그림 1] 논의의 분석 틀 ····· 37
[그림 2] 이직의도 설문항목에 대한 빈도 수 ····· 45
[그림 3] 세대별 공식화와 이직의도 간 관계 ····· 63
[그림 4] 세대별 집권화와 이직의도 간 관계 ····· 64
[그림 5] 세대별 레드테이프와 이직의도 간 관계 ····· 65

보존용 학위논문 정오표

페이지	정정 전	정정 후
p. 87 : 5	Mediating	Moderating

제 1 장 서론

제 1 절 연구의 배경 및 목적

직업공무원제도가 확립의 대상이 아닌 변화의 대상이 되고 있음에도 불구하고, 젊은 수험생들이 공무원이 되기 위해 시간과 비용을 아끼지 않는 이유는 직업공무원제도의 '안정성'에 매력을 느끼기 때문일 것이다(강나율·김민영·박성민, 2019; 고길곤·박치성, 2010; 김상묵, 2005). 하지만 높은 경쟁률을 뚫고 공직에 입직했음에도 불구하고[1], 이직(turnover) 하거나, 이직의도(turnover intention)를 가진 공무원의 비율이 높아지고 있다.

'2013-2017년 일반행정직군 공무원 퇴사 현황'에 따르면, 최근 5년간 임용 3년 이내 퇴사한 공무원은 32명 → 54명 → 81명 → 138명 → 127명으로 증가 추세를 보였으며, 총 432명에 달했다(박지연, 2019). 이직뿐만 아니라 '이직의도'도 화두이다. 조선비즈가 경제 부처의 과장급 간부 500명을 대상으로 시행한 설문조사 결과, 응답자 100명 중 85명이 민간으로 이직할 생각이 있다고 답하였다(이민아, 2020). 더불어 한국행정연구원의 공직생활에 대한 인식조사와 공직생활실태조사에 따르면 일반직 공무원의 이직의도는 2015년 25.1%, 2016년 28.6%, 2017년 28.0%, 2018년 28.1%, 2019년 30.1%로 증가 추세를 보이고 있다(조일형, 2015, 2016; 한국행정연구원, 2017, 2018, 2020).

조직이 본래 기능을 다하지 못하고 쇠락하고 있을 때, 이를 극복할 수 있는 대안으로 크게 두 가지 방안이 제시된다(Hirschman, 1970). 하나는 시장적 경쟁에 기초한 이탈(exit)이고, 다른 하나는 정치적 참여에 기초

1) 사이버국가고시센터에 따르면 최근 5개년 국가공무원 공개채용시험별 경쟁률은 5급 공채 및 외교관후보자 시험의 경우 44.4 → 41.1 → 37.3 → 36.4 → 34, 7급 공채의 경우 76.7 → 66.2 → 47.6 → 46.4 → 46, 9급 공채의 경우 46.5 → 46.5 → 41 → 39.2 → 37.2를 기록하고 있다(경쟁률은 2016년부터 2020년까지 시간순).

한 항의(voice)이며, 이외에 이탈을 완화하고 항의를 활성화하는 역할을 수행하는 충성(loyalty)을 제시한다(박천희·홍은영, 2016; Hirschman, 1970). 이후 Rusbult, Zembordt, & Gunn(1982), Farrell(1983) 등이 Hirschman의 EVL 모형에 태만(neglect)을 추가하였다(박홍식·정주원, 2012에서 재인용). 이탈은 조직을 떠나거나 기존에 사용하던 상품·서비스를 다른 회사의 것으로 바꾸는 단절 행동, 항의는 불평이나 개선 방향을 제시하는 것으로 주로 문제 상황을 개선하기 위한 의사소통 수단이며, 충성은 조직 등에 대해 가졌던 첫 태도를 유지하려는 반응, 태만은 불리한 상황을 그대로 둔 채 업무에 관심을 멀리하는 반응을 의미한다(박홍식·정주원, 2012). 이직은 이탈에 해당하는 것이며, 이직의도는 이직(이탈)의 선행변수로 고려될 수 있다.

공무원의 이직이 조직의 안정성 및 조직성과에 부정적 영향을 미칠 수 있다는 연구결과가 존재한다(Meier & Hicklin, 2008; O'Toole & Meier, 2003). 하지만 적정 수준의 이직은 되려 조직에 도움이 될 수 있다는 역U자형 관계(이직비용과 유지비용의 합이 최소가 될 때 적정 수준의 이직이 달성됨)에 따르면(Glebbeek & Bax, 2004), '철밥통'을 걷어차는 공무원이 늘어나는 현상은 공공부문 종사자의 유지비용이 줄어들고 폐쇄성이 완화될 수 있다는 측면에서 긍정적으로 바라볼 수도 있다.

이러한 측면에서 조직관리를 접근한다면 공무원의 이직보다 중요한 것은 '이직의도'를 가진 공무원을 어떻게 관리하느냐일 수 있다. 만약 조직에 불만을 가진 구성원이 높은 이직의도를 지니고 있지만 조직에 잔류하여 실제 이직행위를 통해 그 의도를 실현시키지 않는 경우, 조직 효과성(organizational effectiveness)이 저하될 수 있기 때문이다. 즉, 이직의도를 가진 조직구성원이 늘어나면 조직 내에 불성실한 업무 분위기가 형성되고, 조직의 위기 가능성이 나타나게 된다(김정인, 2020).

본 연구의 문제의식은 공무원이 이직의도를 갖게 되는 상황이 '조직' 자체의 문제와 연관되는가에서 시작한다. 지금까지의 연구들은 조직적 측면보다 직무만족도, 개인-조직 적합도(Person-Organization Fit: P-O Fit), 상대적 박탈감 등 '개인'적 요소에 초점을 맞춰 이직의도를 연구하

는 경향이 강하였다(노종호·최진욱, 2018; 주효진, 2013; 허성욱·조일형, 2018). 본 연구는 개인적 요소에 영향을 미치는 근본적 원인으로서 '조직'적 요소에 초점을 맞춘다. 조직은 "인간의 집합체로서 일정한 공동목표를 추구하기 위해 의식적으로 구성한 사회적 체계"이며(오석홍, 2018), 공동목표를 달성하기 위해 의도적으로 형성된 구조로 외부환경과 식별되는 경계를 지닌 특징을 보인다(김병섭·박광국·조경호, 2008). 조직에 소속되었기에 비로소 이직의도를 포함한 다양한 조직행태를 보일 수 있게 되는 바, 조직의 존재가 조직구성원에게 미치는 영향을 간과할 수 없다. 간호사의 이직 및 이직의도에 관련된 연구 중에는 실제 이루어지는 이직행위 자체는 개인적 요소에 의해 영향을 받는다고 해도, 이직의도에는 조직스트레스, 리더십 등 '조직'적 요소에 더 큰 영향을 받는다는 연구도 존재한다(Coomber & Barriball, 2007).

조직을 구성하는 다양한 요소(조직환경, 조직목표, 조직가치, 조직구성원, 조직문화, 조직구조 등) 중에서 본 연구는 특히 '조직구조'에 초점을 맞춰보고자 한다. 조직구조가 조직목표를 효율적으로 달성하기 위해 가장 효과적으로 업무를 연결하여 조직구성원을 조정·통제하는 기능을 수행하기 때문이다(김정인, 2020). 즉, 개인이 아무리 바꾸고 싶어 해도 개인의 힘만으로는 바꾸기 역부족이고, 조직 상층부 차원에서 특정 개혁을 통해 바꾸고자 해도 쉽게 바꿀 수 없는 것이 조직구조이다. 노무현 정부 당시 행정자치부 주도로 정부조직 전면에 걸쳐 실시되었던 팀제 개혁의 실패는 특정 개혁을 통해 조직구조를 바꾸는 것이 쉽지 않음을 보여준다(박석희·주효진·김광국, 2007).

조직구조와 더불어 본 연구에서는 '세대'에도 초점을 맞추고자 한다. 지금까지 공무원의 이직은 승진적체 해소, 민간 부문의 특정 부문 공무원 스카우트(예컨대 공정거래위원회나 국세청 공무원의 민간기업 또는 로펌으로의 이직(김양진, 2013)) 등에 기인한 것이 대부분이었다. 하지만 최근에는 입직 후 봉직 기간이 얼마 되지 않는 공무원이 이직하는 경우가 늘어나고 있다. 이러한 현상에 대해 최근 공직에 입직하는 '세대'의 특징이 영향을 미치는 것이 아닌가 하는 의문이 들 수 있다. 세대와 관

련한 기본 논의를 살펴보고, 밀레니얼 세대와 그 외 세대의 특성을 알아본다. 조직구조 인식이 이직의도에 영향을 미치는지를 분석한 후, 세대에 따라 조직구조 인식이 이직의도에 미치는 영향이 달라지는지 확인해보고자 한다.

제 2 절 연구의 대상 및 방법

1. 연구의 대상

본 연구는 설문조사를 통해 수집된 자료를 바탕으로 공무원이 인식하는 조직구조의 특성이 공무원의 이직의도에 어떠한 영향을 미치는지, 그리고 세대 차이가 그 관계를 조절할 것인지를 탐구한다. 한국행정연구원은 2011년 공무원 패널조사, 2012년 공직생활에 대한 인식조사를 시작으로 효과적인 인적자원관리를 위한 정책수립에 활용될 수 있는 기초자료를 제공하기 시작했으며, 2017년 통계청으로부터 국가통계 승인을 받아 '공직생활실태조사'로 이름을 변경하여 매년 조사를 해오고 있다(한국행정연구원, 2020).

주관적 인식자료라는 측면에서 한계가 있으나 중앙부처 및 광역자치단체 소속 일반직 공무원을 모집단으로 한 공인된 국가통계 자료이므로, 이를 분석에 활용하였다. 중앙부처 및 광역자치단체 소속 일반직 공무원을 모집단으로 하여, 다단층화확률비례(계통)추출로 추출한 4,111명을 대상으로 2019년 8월 12일부터 9월 30일까지 수행한 E-mail 웹 조사를 통해 획득한 인식자료(2019년 공직생활실태조사)를 활용하여 분석한다. 단, 본 연구에서는 고위공무원단 가급과 나급에 해당하는 1, 2급을 제외한 4,102명을 최종적인 분석 대상으로 할 것이다. 광역자치단체 소속 일반직 공무원의 경우 설문대상에 1, 2급이 없었으므로 원 데이터의 1, 2급은 모두 중앙부처 소속이라고 할 수 있다. 고위공무원단의 경우 인사관리에

있어 정치적 영향 내지 정실적 개입의 가능성이 높을 수 있다(김렬, 2016). 또한 관피아 문제로 퇴직 후 재취업이 여의치 않은 상황이므로, 고위공무원단 소속 공무원은 정치권의 눈치를 더 볼 수밖에 없다(윤견수, 2018). 따라서 이들의 이직의도에 '조직구조'가 미치는 영향은 다른 계급에 비해 크지 않을 것이라는 판단하에 고위공무원단 가급, 나급에 해당하는 1, 2급을 분석 대상에서 제외하였다.

2. 연구의 방법

본 연구는 소속기관 유형, 성별, 직급, 혼인여부, 교육수준, 재직기간, 채용유형 등 인구사회학적 변수가 이직의도에 미치는 영향을 통제한 상태에서, 조직구조 인식을 독립변수, 이직의도를 종속변수, 세대 차이를 조절변수로 하여, 조직구조 인식이 공무원의 이직의도에 미치는 영향과 세대에 따라 조직구조 인식이 공무원의 이직의도에 미치는 영향이 달라지는지 여부를 분석하고자 한다.

주요 변수를 대상으로 기초통계분석, 상관관계분석, 다중회귀분석을 실시한다. 본 연구의 분석에는 SAS 9.4 프로그램을 사용할 것이다.

제 2 장 이론적 논의 및 선행연구 검토

제 1 절 이직의도

1. 이직의 개념

이직(turnover)은 현재 조직을 이탈하는 행위(고대유·강제상·김광구, 2015), 조직구성원이 조직으로부터 영구적으로 떠나는 것(permanent withdrawal)을 의미한다(George & Jones, 2012). 직원이 스스로 일을 그만두는 자발적 이직(voluntary turnover), 조직에 의해 직원이 해고되는 비자발적 이직(involuntary turnover), 특정 요건을 충족하여 직장을 떠나는 은퇴(retirement)를 포함하는 개념이다(Selden & Moynihan, 2000). 자발적 이직은 의사결정 주체의 처우, 근무조건, 직무에 관한 인식전환에 기인한 이직을, 비자발적 이직은 기타 환경적 요인(예: 질병, 해고 등)에 기인한 이직을 의미한다(고대유·강제상·김광구, 2015).

자발적 이직에 초점을 맞춰 이직 의사결정을 과정(process) 모형으로 설명한 연구(Mobley, 1977)에 따르면. 조직 내에서 불만을 경험한 개인은 논리적 단계를 거쳐 조직을 그만둘지 여부를 생각하게 되며, 이직의도(turnover intention)는 실제 이직을 하기 전 마지막 단계라고 설명했다. '현재 직무에 대한 평가' → '직무만족/불만족의 경험' → '퇴직 여부에 대해 생각' → '퇴직시 편익과 비용을 평가' → '대안 탐색 의도' → '실제 대안 탐색' → '대안 평가' → '대안과 현 직무의 비교' → '퇴직할지 머무를지 고려' → '퇴직/잔류 행위'와 같은 단계를 거쳐 이직이 일어날 수 있다고 보았다(Mobley, 1977).

개인의 의사결정으로서 나타나는 '이직'은 인적자본(human capital) 이론과 사회자본(social capital) 이론 두 관점에서 조직성과에 긍정적인 영향과 부정적인 영향을 동시에 미칠 수 있는 것으로 연구되고 있다(Abbasi & Hollman, 2000; Meier & Hicklin, 2008; Wynen, Van

Dooren, Mattijs, & Deschamps, 2019). 인적자본 이론은 이직 발생시 그 동안의 경험과 훈련을 통해 축적된 지식, 기술, 능력에 손실과 조직 기억 상실(loss of organizational memory)로 인해 조직성과에 부정적인 영향이 있을 수 있다고 본다(Ployhart, Nyberg, Reilly, & Maltarich, 2014). 사회자본 이론에 따르면 높은 이직이 사회적 유대를 손상시키고 동료 간 신뢰에 부정적 영향을 미칠 수 있다고 본다(Wynen et al., 2019). 두 이론을 종합해보면 이직은 조직 노하우 유출, 조직의 분위기 저해, 신규 인력 채용에 따른 비용 발생 등의 문제를 일으킬 수 있다(이찬수·김태운, 2020).

반면 이직을 통해 기존 관행에 도전하는 새로운 아이디어가 도입될 때 인적자본이 증가되며(Abelson & Baysinger, 1984), 개인-조직 적합성의 증대로 성과가 향상될 가능성이 존재한다는 연구결과가 존재한다(Moynihan & Pandey, 2008). 직원 간 이동이 잦을수록 서로 다른 부서, 기관 간 협력이 촉진될 수 있다는 주장도 존재한다(Wynen et al., 2019).

이처럼 조직을 탈퇴(exit)하는 '이직' 행위 자체는 조직성과에 긍정적일 수도 있고 부정적일 수도 있는 양면적 특징을 갖는다. 하지만 '이직의도'를 가진 채 조직에 남아있을 때는 조직효과성에 부정적 영향을 미친다(Jung, 2010). 본 연구는 조직효과성에 양면적인 영향을 미치는 '이직' 행위가 아닌 부정적 영향을 미치는 '이직의도'에 초점을 맞추고자 한다.

2. 이직의도의 개념

이직의도(turnover intention)는 조직을 떠나고자 하는 의식적(conscious)이고 의도적인(deliberate) 의지(Tett & Meyer, 1993), 조직구성원이 자신의 조직을 이탈하고 싶어하는 의지(고대유·강제상·김광구, 2015), 조직구성원이 직무수행 과정의 불만족으로 인해 현재의 직무상황과 조직을 이탈하려는 의도(강제상·김광구·김영곤, 2011), 현재 근무하는 조직을 떠나고자 하는 의향(김정인, 2020)으로 정의된다. 이직의도는 직

원들이 고용에 대해 지닌 전망을 반영하며(Bright, 2008), 대체로 이직의 강력한 전조로 해석된다(Egan, Yang, & Bartlett, 2004). 이직의도는 인지 부조화(cognitive dissonance), 감정 부조화(emotional dissonance), 직무스트레스(job stress), 직무소진(burnout) 등과 함께 조직구성원의 부정적 직무태도를 대표하는 행태 중 하나이다(김정인, 2020).

이직의도는 조직구성원이 조직을 향해 지니고 있는 태도를 반영한다. 개인의 지각(perception)과 판단(judgment)의 유용한 조짐 내지 신호로 작용할 수 있으므로 '의도' 연구는 중요하다(Mobley, 1977). 심리학 연구는 이직의도와 실제 이직 간에 정의 관계가 있음을 밝혀내고 있기도 하다(Griffeth, Hom, & Gaertner, 2000). 조직구성원의 이직의도 측정은 그들의 실제 퇴사/이직 성향을 파악하는 데도 도움이 될 수 있는 것이다.

이직의도를 가졌다고 하여 반드시 이직을 하는 것은 아니며, 이직의도가 없다고 해도 환경변화에 따라 이직을 행할 수 있다. 다만, 이직의도는 실제 조직으로부터의 이탈(exit)로 이어지거나, 항의·불만표시(voice)로 나타날 수 있으므로 조직 입장에서는 중요한 관리 대상이 된다(Hirschman, 1970). 즉, 이직의도는 조직구성원의 부정적 직무태도를 진단하는 대표적 변수로 판단되므로, 공공부문 내 종사자의 이직의도 연구는 가치가 있다고 할 수 있다(고대유·강제상·김광구, 2015).

3. 이직의도의 형성

조직관리에 있어 이직의도가 중요하다면 이직의도가 어떠한 과정을 거쳐 형성되는 것인지 파악해 볼 필요가 있다. 이직의도의 발생 과정을 살핌으로써 이와 관련한 조직관리의 주요 쟁점 및 방향을 설정해볼 수 있기 때문이다. 이직의도의 형성 과정은 기대이론, 인적자본이론, 공정성이론, 2요인이론, 사회교환이론 등을 통해 살펴볼 수 있다(Ngo-Henha, 2017).

1) 기대이론(expectancy theory)과 이직의도의 형성

기대이론은 일정한 노력이 일정 수준의 성과를 가져올 수 있을 것이라는 주관적 믿음인 기대치(expectancy), 개인이 지각하는 성과와 보상의 상관관계에 대한 인지도를 의미하는 수단성(instrumentality), 그러한 결과의 매력성을 의미하는 유인가(valence)에 따라 동기부여 정도가 결정된다고 본다(Vroom, 1964). 기대가 긍정적 방향으로 충족되면 사람은 만족하며, 부정적인 방향으로 충족되면 사람은 불만족하게 된다. 특정 결과 발생 이전에 형성된 기대와 특정 결과 발생 이후의 평가가 결합되어 그 결과에 대한 만족 여부가 결정된다.

기대이론에 따르면 조직구성원은 특정 기대와 주관적 가치를 갖고 조직에 들어오며, 조직에 의해 그가 가진 기대와 가치가 충족되면 조직구성원으로 남고자 결정한다. 그러한 기대가 충족되지 않으면 태만이나 이직의도와 같은 부정적 행태가 나타날 수 있다. 조직구성원의 기대치를 평가하고 만족시키기 위한 관리 노력은 특히 유능한 직원을 유지하는 전략이 될 수 있으며, 이를 통해 이직의도를 줄일 수 있게 된다.

2) 인적자본이론(human capital theory)과 이직의도의 형성

인적자본이론은 교육, 훈련, 개발 등이 생산성과 임금에 긍정적인 영향을 미친다고 가정한다(Becker, 1993). 특히 교육이 조직구성원의 생산성을 증가시키는데 중요하다고 보며, 이러한 관점에서 조직구성원의 생산성 수준을 향상시키기 위해 조직적 차원에서 행하는 투자가 중요해진다. 인적자본이론 관점에서는 조직구성원의 교육, 훈련, 발전을 위해 행하는 관리 노력이 의도치 않게(unexpectedly) 조직구성원의 이직의도로 이어질 수 있다. 조직구성원에게 행하여진 교육·훈련은 그들의 직업적 안정성을 높이고, 나아가 더 나은 보수와 경력관리를 위해 이직의도를 형성할 가능성이 생길 수 있기 때문이다.

3) 공정성이론(equity theory)과 이직의도의 형성

공정성이론은 개인이 직무수행에 있어 들인 투입(노력)과 획득한 산출(보상)의 비율을 준거인(준거집단)의 그것과 비교하여 공정성을 판단하고, 인지된 보상의 불공정성(felt negative inequity)을 줄이는 방향으로 행동한다는 이론이다(Adams, 1965). 준거인(준거집단)에는 동료, 서로 다르지만 비슷한 역할을 하는 개별 구성원이 포함될 수 있다. 투입(input)에는 개별 조직구성원의 경험, 기술, 노력이 포함될 수 있고, 산출(output)에는 보수, 부가혜택, 보상이 포함된다.

공정성이론은 사람들이 불평등을 느낄 때 '공정성(equity)'을 유지하는 방향으로 행동한다고 가정한다. 자신이 영향을 미칠 수 있는 투입 정도나 산출의 방향을 바꿈으로써 인지된 보상의 불공정성을 줄이고자 한다. 공정성이론의 관점에서 이직의도는 인지된 불공정성을 해소하기 위한 하나의 대안으로 볼 수 있다. 따라서 공정한 업무 환경을 유지하기 위한 관리 노력은 이직의도를 방지하기 위한 전략으로 간주될 수 있다.

4) 2요인이론(two factor theory)과 이직의도의 형성

2요인이론은 만족과 불만족은 연속선 상의 개념이 아니라 전혀 별개의 차원의 개념이라는 가정하에 위생요인(hygiene factor)과 동기요인(motivation factor)을 구별한다(Herzberg, 1966). 위생요인은 보수, 작업요건, 근무조건, 조직의 방침, 대인관계, 직위와 관련되는 것으로 불만족과 관련된다. 위생요인이 충족되면 근로자의 불만족은 해소되지만, 위생요인이 충족된다고 해서 만족이 증가하지는 않는다고 가정한다. 동기요인은 승진, 직무 자체, 성취감, 책임부여, 사회적 인정 등으로 직무만족의 결정요인이다. 조직구성원의 능동적 행위를 유도하기 위해서는 위생요인을 제거하여 불만족을 낮추고, 동기요인을 적극적으로 강화하는 방안을 모색할 필요가 있다고 한다.

2요인이론에 비추어 볼 때 조직구성원은 자신의 직무만족에 기여하던 요소(동기요인)이 부정적인 영향을 받기 시작할 때, 이직의도를 형성하게 된다. 예컨대 조직구성원이 그들의 직무가 더 이상 그들의 경력 발전에 도움이 되지 않는다고 생각하기 시작할 때, 혹은 그들의 직무가 더는 흥미롭지 않거나 충분한 인정을 받지 못한다고 느낄 때 이직의도가 형성된다. 관리자는 조직구성원의 이직의도를 억제하기 위해 동기요인을 최적화할 수 있는 방안을 모색하게 된다.

5) 사회교환이론(social exchange theory)과 이직의도의 형성

사회교환이론에 따르면 두 사회적 실체 간 관계는 당사자들이 암묵적 혹은 명시적으로 동의한 사회적 규칙과 교환 규범을 그들이 얼마나 존중하는지에 달려있다(Cropanzano & Mitchell, 2005). 사회적 규칙과 교환 규범이 명시적인 협상 규칙은 물론이고 상호주의 원칙을 포함한다하는데, 상호주의 원칙은 사람은 그가 다른 사람을 대하는 방식에 따라 대우받아야 한다는 원칙이다.

사회교환이론은 조직구성원은 네트워크로 연결되어 있으며, 이 네트워크가 조직 내에 머물거나 조직을 떠나려는 의도에 영향을 미칠 수 있다고 본다(Holtom, Mitchell, Lee, & Eberly, 2008). 사회교환이론 관점에서 이직의도는 관리자나 동료 등이 암묵적/명시적으로 합의한 규칙을 존중하지 않아 발생하는 결과물이며, 이 경우 조직구성원은 자발적으로 이직을 결심할 수 있게 된다. 이러한 관점에서 암묵적/명시적으로 합의한 규칙을 강화하고 준수하고자 하는 관리 노력은 특히 유능한 직원의 이직의도를 줄이고자 하는 전략이 될 수 있다.

6) 종합적 논의

이직의도가 형성되는 과정은 매우 다양하다. 이직의도의 형성을 설명하는 다양한 이론의 존재는 조직구성원의 이직의도에 미치는 영향요인 및 이직의도 관리전략 역시 다양하게 존재할 수 있음을 방증한다.

4. 이직의도의 영향요인

이직과 이직의도는 연속선 상의 개념인바, 이직과 이직의도의 영향요인을 배타적으로 구분하기는 힘들다. 따라서 본 연구는 이직과 이직의도의 영향요인을 함께 살펴볼 것이다. 먼저 이직에 영향을 미치는 요인을 메타분석한 연구를 중심으로 살펴본다. 이직과 관련 있는 요소를 외부요인(external factors), 직무 관련 요인(work-related factors), 조직구성원 개인적 특성(personal characteristics of employees)으로 나누거나(Pettman, 1973), 이직과 상관성이 있는 요소들을 외부적 연관성(external correlates, 예: 고용 인식, 실업률, 입직률, 노조 존재 여부), 직무 연관성(work-related correlates, 예: 보수, 성과, 역할 명확성, 작업 반복성, 직무만족, 보수·업무·감독·동료·승진기회에 대한 만족, 조직몰입), 개인 연관성(personal correlation, 예: 연령, 정년보장, 성별, 경력, 교육수준, 혼인여부, 부양가족 수, 적성 및 능력, 지능, 행동 의도, 기대일치도)으로 종합한 연구(Cotton & Tuttle, 1986)가 대표적이다.

다음으로 이직의도에 영향을 미치는 요인을 메타분석한 연구를 살펴본다. 이직의도의 예측변수를 인구통계학적(demographic), 업무 관련(work-related), 업무 환경(work environment), 태도/인식(attitudes/perceptions) 범주로 나누어 살피거나(Kim & Kao, 2014), 이직의도에 영향을 미칠 수 있는 요인을 개인(individual), 직무특성(job characteristics), 인사 관행(HRM practices), 업무 환경(work environment)으로 나누어 분석하였다(Moynihan & Landuyt, 2008). 세분

화해보면 개인적 요인은 주요 소득원인지 여부, 가족 구성원의 수, 연령, 재직기간, 해당 지역 거주 기간, 교육수준, 성별, 소수인종 여부로 구성된다. 직무특성은 직무만족, 업무량, 감독자로, 인사 관행은 소득, 수당, 지각된 공정성, 승진, 가정친화적 정책, 다양성관리 정책, 직원개발로, 업무환경은 충성도, 권한위임, 항의 가능성(voice)으로 구성된다고 보았다(Moynihan & Landuyt, 2008).

이직과 이직의도의 영향요인을 종합하여 정리해보면, 이직의도의 영향요인은 크게 개인적(individual) 요인과 조직적(organizational) 요인, 환경적 요인(environmental)으로 나눌 수 있다(Cho & Song, 2017).

5. 국내 공공부문 종사자의 이직의도에 관한 선행연구

이직의도의 영향요인을 크게 개인적, 조직적, 환경적 요인으로 나눌 수 있음을 확인하였다. 이를 바탕으로 국내 공공부문 종사자의 이직의도는 어떻게 분석되고 있는지, 특히 어떠한 요인으로 인해 이직의도를 갖게 되는지 살펴보고자 한다.

1) 특정 직무 분야 공무원 대상 이직의도 연구

국내 공공부문 종사자의 이직의도에 관한 연구는 경찰 공무원, 사회복지 공무원, 교정직 공무원, 소방 공무원 등 특정 직무 분야의 공무원을 대상으로 한 연구가 주를 이룬다(유상엽·한승주, 2017; 한승훈, 2019; 허성욱·조일형, 2018). 특정 직무 분야 공무원의 경우 정서적 고갈, 직무스트레스, 체념적 침묵, 조직냉소주의, 직무탈진감, 직무요구, 관계갈등, 역할모호성, 심리적 위축감 등이 높을수록 이직의도가 증가하고, 직무 배태성과 방어적 침묵이 높아지는 경우 이직의도는 감소했다(허성욱·조일형, 2018). 특정 직무 분야 공무원을 대상으로 한 이직의도 연구 결과는 [표 1]과 같다.

[표 1] 특정 직무 분야 공무원 대상 이직의도 연구

<table>
<tr><th>연구자</th><th>연구대상</th><th>주요 변수</th><th>분석 방법</th></tr>
<tr><td rowspan="5">고대유
·
강제상
·
김광구
(2015)</td><td rowspan="4">전국 교정조직
공무원 383명</td><td>독립변수: 조직침묵</td><td rowspan="4">매개회귀분석</td></tr>
<tr><td>매개변수: 조직냉소주의</td></tr>
<tr><td>조절변수: 자기효능감</td></tr>
<tr><td>종속변수: 이직의도</td></tr>
<tr><td colspan="3">분석결과: 조직침묵은 이직의도에 정(+)의 영향을 미침, 조직냉소주의의 매개효과가 존재하며 자기효능감은 조직침묵이 이직의도에 미치는 효과를 감소시킴</td></tr>
<tr><td rowspan="4">김현주
·
장혁란
(2015)</td><td rowspan="3">사회복지사
814명</td><td>독립변수: 임파워먼트</td><td rowspan="3">구조방정식
모형</td></tr>
<tr><td>매개변수: 직무만족, 조직몰입</td></tr>
<tr><td>종속변수: 이직의도</td></tr>
<tr><td colspan="3">분석결과: 임파워먼트는 직무만족과 조직몰입에 정(+)의 영향을 미침, 직무만족은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미침, 직무만족과 조직몰입은 이직의도에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 매개됨, 임파워먼트는 이직의도에 직접 영향을 미치지는 않음</td></tr>
<tr><td rowspan="3">박성수
(2002)</td><td rowspan="2">서울지방경찰청
450명</td><td>독립변수: 직무스트레스, 관계스트레스, 조직구조 스트레스</td><td rowspan="2">분산분석
상관관계분석
회귀분석</td></tr>
<tr><td>종속변수: 이직의도</td></tr>
<tr><td colspan="3">분석결과: 스트레스 요인은 이직의도에 정(+)의 영향을 미침</td></tr>
<tr><td rowspan="3">오태곤
(2013)</td><td rowspan="2">G지방경찰청
경찰서/지구대
경찰관 228명</td><td>독립변수: 개인-환경 적합성</td><td rowspan="2">분산분석
다중회귀분석</td></tr>
<tr><td>종속변수: 이직의도 및 조직몰입</td></tr>
<tr><td colspan="3">분석결과: 개인-환경 적합성은 이직의도에 부(-)의 영향을 미침</td></tr>
<tr><td rowspan="3">이강훈
·
이창한
·
김연수
(2010)</td><td rowspan="2">전국 49개
보호관찰기관
458명</td><td>독립변수: 조직·업무특성(동료 관계, 업무량, 역할모호, 승진, 역할갈등), 탈진(정서, 비인격화, 개인적 성취감 결여), 직무만족</td><td rowspan="2">회귀분석</td></tr>
<tr><td>종속변수: 이직의도</td></tr>
<tr><td colspan="3">분석결과: 역할갈등, 승진, 동료관계 및 탈진은 이직의도에 정(+)의 영향을 미침, 직무만족은 이직의도에 부(-)의 영향을 미침</td></tr>
</table>

<table>
<tr><td rowspan="4">임창호
(2016)</td><td rowspan="3">대전지방경찰청
372명</td><td>독립변수: 물리적 환경, 역할과다, 대인관계, 쇄신지향, 역할갈등</td><td rowspan="3">구조방정식
모형</td></tr>
<tr><td>매개변수: 직무만족</td></tr>
<tr><td>종속변수: 이직의도</td></tr>
<tr><td colspan="3">분석결과: 역할과다/역할갈등은 이직의도에 정(+)의 영향을 미침, 쇄신지향은 이직의도에 직무만족을 매개로 정(+)의 영향을 미침</td></tr>
<tr><td rowspan="3">전숙영
·
이창원
(2017)</td><td rowspan="2">요양보호사
697명</td><td>독립변수: 분배공정성</td><td rowspan="2">상관관계분석
회귀분석
심층면접</td></tr>
<tr><td>종속변수: 이직의도 및 조직몰입</td></tr>
<tr><td colspan="3">분석결과: 분배공정성은 이직의도에 부(-)의 영향을 미침</td></tr>
<tr><td rowspan="4">정원식
·
정한식
(2013)</td><td rowspan="3">창원시설공단
및
창원경륜공단
500명</td><td>독립변수: 심리적 계약, 고용불안, 직무특성</td><td rowspan="3">구조방정식
모형</td></tr>
<tr><td>매개변수: 직무만족</td></tr>
<tr><td>종속변수: 이직의도 및 조직몰입</td></tr>
<tr><td colspan="3">분석결과: 정규직의 이직의도 성향이 비정규직에 비해 더 높았으며, 직무만족의 매개효과가 존재함</td></tr>
</table>

특정 직무 분야 공무원의 이직의도 연구에서 이직의도의 영향요인을 구별해보면 다음과 같다. 직무스트레스, 개인-환경 적합성, 탈진, 직무만족, 역할과다, 대인관계, 역할갈등, 심리적 계약, 고용불안, 적합도, 기관장의 리더십 등 개인적 요인과 관련된 논의와 조직침묵, 조직·업무의 특성, 업무량, 조직문화 등 조직적 요인 및 물리적 환경 등 환경적 요인으로 구별할 수 있다.

다만 특정 직무 분야 공무원의 경우 상대적으로 동질성이 높기 때문에, 직무 분야가 같은 경우라면 이전 연구에서 확인된 결과를 바탕으로 조직관리를 시도해 볼 가치가 있다. 반면 특정 직무 분야 공무원의 이직의도에 관한 연구결과를 다른 직무 분야나 일반직 공무원에 일반화하여 적용하기가 쉽지 않다(노종호·최진욱, 2018).

2) 일반행정직 공무원 대상 이직의도 연구

이처럼 특정 직무 분야의 공무원을 대상으로 한 이직의도 연구는 활발하지만, 일반행정직 공무원을 대상으로 한 이직의도 연구는 상대적으로 간과되어 왔다(유상엽·한승주, 2017). 특정 직무 분야 종사 공무원의 이직의도는 직무의 특수성에 기반한 경우가 많으므로, 연구결과를 일반행정직 공무원에 그대로 적용하기도 어렵다(노종호·최진욱, 2018; 유상엽·한승주, 2017).

일반행정직 공무원의 이직의도를 대상으로 한 연구를 살펴보면 다음과 같다. 노종호·최진욱(2018)은 중앙과 지방 행정직 공무원 2,070명을 대상으로 하여, 직무만족은 이직의도에 부정적 영향을, 직무스트레스와 업무량은 이직의도에 긍정적인 영향을 미치는 것을 발견했다. 이 과정에서 직무관련 의사소통은 변수 간 관계를 조절하는 것으로 나타났다.

박희서·오세윤·노시평(2001)은 광주의 행정직/교육직 공무원 751명을 대상으로 하여, 일선공무원의 역할스트레스(역할갈등, 역할모호성)가 매개변수(직무성과, 공사갈등, 직무만족, 생활만족 등)를 거쳐 이직충동에 영향을 미침을 발견했다.

양승범(2009)은 서울시 구청에 근무하는 지방 행정직 공무원 223명을 대상으로 하여, 직무관여와 내적동기부여가 이직의도에 유의미한 영향을 미치는 것으로 분석했다. 해당 연구에서는 여가활동수준, 급여수준, 동료 및 상급자 관계가 이직의도에 유의미한 영향을 주는지에 대해 결론을 내리지 못하였다.

유상엽·한승주(2017)가 중앙부처의 개방형 직위 임용 공무원 100명을 대상으로 진행한 연구 결과, 협업이 곤란하다고 느낄 때 이직의도가 높아지고, 조직몰입도가 높아질 때 이직의도가 낮아지는 것으로 나타났다. 개방형 직위를 통해 임용된 자들의 전문가주의(professionalism)는 이직의도에 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

공무원의 경우 직업안정성이 상대적으로 높으므로, 이직의도를 가지고 있다 하더라도 이것이 실제 이직행위로 이어질 가능성은 낮은 편이다(고

대유·강제상·김광구, 2015). 이직의도를 가진 조직구성원은 동기부여 수준이 떨어지고 직무불만족이 높은 것으로 보이는데, 이러한 상황은 개인의 성과는 물론이거니와 조직성과에도 부정적인 영향을 미칠 수 있다(고대유·강제상·김광구, 2015). 본 연구는 이직의도에 영향을 미치는 요인 중 조직적 요인의 인식에 관심을 둔다. 조직구조 요인이 경찰관의 스트레스에 영향을 미치고, 스트레스가 이직에 미치는 영향을 탐구한 연구(박성수, 2002)와 같이 조직적 요인이 이직의도의 근본적 요인이 될 수 있다는 가정하에, 특히 조직의 여러 구성요소 중 조직구조 인식이 이직의도에 미치는 영향을 살피고자 한다.

제 2 절 조직구조

1. 조직구조의 정의 및 조직문화와의 비교

조직구조(organizational structure)의 개념 정의는 학자별로 다양하다: 조직구성원들의 유형화된 교호작용(patterned interaction)(오석홍, 2018); 직무나 과업을 공식적으로 분할, 그룹화, 조정하는 방법(Robbins & Judge, 2018); (1) 개인과 부서에 할당된 공식적인 과업의 집합, (2) 권한계통(lines of authority), 의사결정의 책임성, 계층 수준의 수, 관리자의 통제 범위를 포함하는 공식적인 보고관계, (3) 부서 전체적으로 직원들의 효과적인 조정을 보장하는 시스템(Daft, 2016); 조직 내 계층 수준의 배열과 전문화된 단위(specialized unit)와 직위 및 이를 규율하기 위한 공식적 규칙(Rainey, 2014); 조직 내의 구성원, 부서 및 여타 하위체계의 배열(Fry, 1982); 조직구성원들의 유형화된 상호작용으로서의 시스템과 패턴(Scott, 1981). 다양한 개념 정의를 참고하여, 본 연구는 조직구조를 조직구성원의 상호작용에서 나타나는 일정한 공식적 질서로 정의한다.

조직구조는 조직구성원의 행동에 영향을 준다고 여겨지며(김영호·류은

영·류병곤, 2012), 조직구성원 개인의 차이가 초래할 수 있는 영향을 최소화하거나 이를 조절하도록 설계되고 또 조직의 의사결정 과정에 영향을 주는 기능을 수행한다(김태룡, 2016).

조직구조와 유사한 개념 요소로는 조직문화가 있다. 조직문화(organizational culture)는 조직을 구성하는 사람들이 공유하는 생활양식 내지 행동양식의 총체(오석홍, 2018)이다. Schein(2010)은 조직문화를 집단이 공유하는 기본 가정의 패턴으로 정의했으며, 외부적응(external adaptation)과 내부통합(internal integration) 문제를 해결함에 있어 충분한 효과가 있어 타당하다고 학습된 것으로서, 문제를 인식·생각하고 느끼는 올바른 방법으로 간주되어 새로운 구성원에게 전달되어야 하는 것으로 본다. 조직문화는 집단의 정체성을 강화하고, 외부환경에 대응 방향성을 제시하며 조직의 안정성에 기여하는 긍정적 측면이 있지만, 환경의 불확실성 증가에 기민하게 대처하기 어렵고, 다양성 확보가 어려우며 통합과 조정을 곤란하게 하는 문제점도 안고 있다(김정인, 2020).

조직연구에 있어 조직구조와 조직문화 간 관계에 대한 연구가 거의 이루어지지 않고 있음이 지적되기도 한다(이종찬·이덕로, 1998). 그들은 Ouchi(1980)의 견해를 이유로 들어 조직구조가 전통적인 조직통제 기제라고 한다면 조직문화는 그것을 대체하는 기제로 인식되고 있기 때문에 조직구조와 조직문화 간 관계에 대한 연구가 잘 이루어지지 않는다고 보았다.

최근 조직구조와 조직문화 간 관계를 살핀 연구를 검토하면 다음과 같다. 조직구조가 조직구성원의 행동에 영향을 미치는 공식적 기제라면, 조직문화는 비공식적 기제라고 할 수 있다(김계욱·김용민, 2015). 즉, 전자는 규정을 통해 명문화되어 있으며, 후자는 조직구성원 사이의 암묵적 규범인 셈이다. Janicijevic(2013)은 조직문화는 조직구조를 정당화하고, 조직구조는 조직문화를 제도화한다고 본다. 가정, 가치, 규범, 태도 등과 관련되는 조직문화는 조직구조 설계자들의 맥락, 참조의 틀을 형성하며, 조직구조의 구현을 촉진하거나 지연시킬 수 있다. 즉, 조직문화는 조직구조를 통해 조직구성원에게 부여되는 행동과 결정 권한을 유효한 가치와

맥락 속에서 정당화(legitimize)한다. 반면, 조직구조는 조직문화를 제도화(institutionalize)하여, 조직의 가치, 규범, 태도를 반영하여 기존 조직문화를 강화하거나 변화시킬 수 있다(Janicijevic, 2013).

본 연구에서는 조직구조와 조직문화가 상호작용한다는 인식하에, 공식적 기제로서의 조직구조와 비공식적 기제로서의 조직문화 개념을 구분하여 사용한다. 특히 조직구성원이 제도화된 조직구조를 어떻게 인식하는지에 초점을 맞춰 분석을 진행하고자 한다.

2. 조직구조의 구성요소

조직구조의 구성요소를 모두 나열하는 것은 불가능하므로, 조직구조에 관심을 가져온 학자들은 '공약수적' 지표에 초점을 맞춰 연구를 진행해 왔다(오석홍, 2018). 조직구조의 특성을 나타내는 다양한 차원의 지표를 사용하여 조직구조를 측정해 온 것이다(류은영·류병곤, 2012).

Leifer & Huber(1977)는 기계적 구조와 유기적 구조를 측정하기 위한 변수로 권한(authority), 유연성(flexibility), 불필요한 요식(red-tape), 신뢰(trust), 혁신(innovation), 위험감수(risk-taking)를 제시하였다(유상엽, 2013). 작업 전문화(work specialization), 부서화(departmentalization), 명령체계(chain of command), 통제범위(span of control), 집권화 및 분권화(centralization & decentralization), 공식화(formalization), 경계확장(boundary spanning) 등이 제시되기도 한다(Daft, 2016; Robbins & Judge, 2018).

여러 구성요소 중 공식화, 집권화, 복잡성의 세 요인이 일반적으로 통용되는 조직구조의 구성요소라고 할 수 있다(류은영·류병곤, 2012; Child, 1972). 공식화(formalization)는 조직구조와 절차가 서면 규칙과 규정에서 공식적으로 확립되는 정도, 집권화(centralization)는 권력과 권한이 조직의 상층부에 집중된 정도, 복잡성(complexity)은 하위부서, 계층의 수 및 전문화를 통해 측정되는데 수평적(horizontal) 복잡성은 하위부서와 개인

에 걸쳐 전문화된 분업을, 수직적(vertical) 분화는 조직 내 계층의 수를 가리킨다(오석홍, 2018; Daft, 2016; Rainey, 2014; Robbins & Judge, 2018). 장소적 분산(spatial dispersion)도 복잡성에 포함되는 요소가 될 수 있는데 측정지표로는 공간적으로 분리된 업무수행장소의 수, 물적 시설이 장소적으로 분산되어 있는 정도, 분산된 시설과 주사무소의 거리, 장소적으로 분산된 인원수 등을 들 수 있다(오석홍, 2018).

그 밖의 구성요소로서 번문욕례(繁文縟禮) 혹은 레드테이프(red-tape)는 부담스러운 행정규칙과 요구사항으로, 통제범위(span of control)는 관리자가 감독하는 하급자의 수로 정의된다(Rainey, 2014). 규모(size)는 대개 조직구성원의 수(number of employees)로 정의되는데, 최근 네트워크 조직 등 새로운 형태의 조직이 등장하면서 지표의 중요성이 많이 떨어지고 있다(오석홍, 2018).

조직구조는 조직구성원의 행동 양식에 공식적·비공식적 영향을 미칠 뿐 아니라, 커뮤니케이션의 통로 역할, 권한이 행사되고 어떠한 결정이 이루어지고 난 후 실행에 옮겨지는 과정을 규정하는 기능을 담당한다(김정인, 2020). 조직구성원의 인식에 직접 영향을 미치는 조직구조의 구성요소를 크게 공식화, 집권화, 레드테이프로 대별하여, 이 요소들을 이직의도에 영향을 미치는 조직구조 인식의 측정변수로 활용하고자 한다.[2] 공식화는 신축성·자율성·대응성을 저하하는 측면에서, 집권화는 재량권·창의성 저하, 권위주의화, 참여 제한으로 이어질 수 있는 측면에서, 레드테이프는 불필요한 요식으로서 형식주의화, 업무의 비효율성, 목적전치 현상의 부작용을 일으킬 수 있다는 측면에서 공무원의 불만 요소로 작용할 수 있기 때문이다.

다만 레드테이프가 조직구조의 구성요소가 될 수 있는가에 대한 이견이 존재할 수 있다. Rainey(2014)는 레드테이프를 조직구조의 구성요소로 다루고 있고, Buchanan(1975)도 레드테이프를 '구조 현저성(structure

2) 조직구조의 일반적 구성요소 중 복잡성은 이경은·전영한(2020)의 연구에서 '계층적 분화' 항목으로 측정된 적이 있다. 그러나 본 연구가 활용한 한국행정연구원의 2019년 공직생활실태조사의 경우 2차 자료의 한계로 수평적 분화, 수직적 분화 및 장소적 분화를 측정하기에 어려움이 있다. 따라서 조직구조 인식을 측정함에 있어 복잡성은 배제하였다.

salience)'의 하나로 연구하였다(이경은, 2019에서 재인용). 국내에서는 김병섭(1996)이 공식화와 공식화의 부정적 측면으로서 레드테이프를 구분하여 연구를 진행하였다. 이러한 선행연구에 기초하여 본 연구도 레드테이프를 조직구조의 구성요소로 다루고자 한다.

3. 조직구조와 관련한 선행연구

조직구조와 조직효과성, 개인의 행태와 관련한 선행연구와 본 연구에서 살펴보고자 하는 조직구조의 구성요소(공식화, 집권화, 레드테이프)와 관련한 선행연구를 차례로 살펴본다.

Lee(2020)는 조직구조, 정치적 통제, 내부적 체제 반응성(internal system responsiveness)이 내부고발 행위에 미치는 영향을 검토하였다. 조직구조와 관련하여서 중간관리자와 고위관리자의 넓은 통제범위가 내부 고발행위에 서로 다른 영향을 미침을 확인하였다. 계급이 낮은 관리자의 경우 잘못된 행위를 폭로함에 있어 고위관리자에 비해 권력과 자원이 부족하고 보복을 두려워하기 때문에 내부고발을 주저하며, 고위관리자는 조직적인 위법행위를 발견하고 진단하는 데 유리한 측면이 있는 것으로 분석되었다.

Kim(2016)은 Lowi의 정책/기관유형 분류를 사용하여 정책유형과 조직구조(공식화, 집권화, 복잡성으로 측정) 간 관계를 밝히고자 하였다. 연구결과, 기관이 어떤 정책을 추구하는가에 따라 조직구조에도 차이가 발생함을 발견하였으며, 조직개편시 해당 기관이 추구하는 정책 유형을 잘 고려하여야 한다는 함의를 제시하였다.

이경은·전영한(2020)은 조직공공성을 법적 공공성과 재정적 공공성, 규제 공공성으로 구분하여, 이러한 조직공공성이 조직구조(공식화, 집권화, 레드테이프로 측정)에 어떠한 영향을 미치는지 분석하였다. 분석결과, 공법적 지위를 지닌 조직일수록 계층적 분화 수준과 레드테이프 수준이 높았고, 외부감사와 외부평가를 많이 받는 조직일수록 공식화 정도가 높은

것으로 나타났다. 반면 외부에 의한 행정절차를 엄격히 적용받는 조직일수록 레드테이프 수준은 더 낮은 것으로 분석되었다.

이창길·최성락(2012)은 조직구조(기구편제의 적합성, 인력구조의 적정성, 기능배분의 합리성)와 직무특성(직무내용의 전문성, 직무절차의 명확성)이 조직효율성에 미치는 영향을 조직내부의 의사소통에 따라 어떻게 달라지는지 분석한다. 조직구조보다 직무특성이 조직효율성에 긍정적 영향을 미치는 것으로 분석되었고, 의사소통이 직무특성과 조직효율성을 매개하는 것으로 나타났으며, 실·국 수준에서는 수평적 의사소통이 과·팀 수준에서는 수직적 의사소통이 매개변수 역할을 하는 것으로 분석됐다.

아래에서는 공식화, 집권화, 레드테이프와 보다 직접 관련되는 이론적 논의와 선행연구를 살펴본다.

1) 공식화

공식화는 조직구조와 절차가 서면 규칙과 규정에서 공식적으로 확립되는 정도를 의미한다. 공식화는 조직의 역할 모호성을 감소시켜 조직구성원의 태도와 조직성과(업무조정 및 통합 등)에 긍정적 영향을 미칠 수 있지만, 조직구성원의 직무범위를 지나치게 제한하는 측면에서는 직무불만족을 일으켜 조직성과에 부정적인 영향을 미칠 수 있는 측면이 동시에 존재한다(김태룡, 2016).

공식화의 긍정적 측면을 더 자세히 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 공식화는 책임성 확보 장치로 기능할 수 있다(김병섭, 1996). 재량권이 남용되고 부정부패가 만연할 가능성을 공식적인 규칙과 규정이 어느 정도 통제할 수 있기 때문이다. 둘째, 공식화는 행정의 안정성을 제공할 수 있다(Goodsell, 1994). 행정내부적으로 업무 관할이 명확해져 조직 안정성을 도모할 수 있고, 행정외부적으로 정책 서비스 제공의 예측가능성이 높아질 수 있다. 셋째, 공식화는 보편성 확보를 가져다 준다. 행정내부적으로 임용과 승진이 명확한 기준에 의해 실시될 수 있고(김병섭, 1996), 행정

외부적으로 학연·지연 등에 따라 차별이 있는 것이 아니라 어떤 시민이든 차별 없는 보편적 서비스를 받도록 한다(Bozeman & Scott, 1996).

공식화가 조직효과성에 미치는 영향에 대한 실증 연구결과도 상반되게 나타난다. Rousseau(1978)는 민간기업 종사자를 대상으로 한 연구에서, 조직구성원의 공식화 인식이 높을수록 이직의도가 높음을 밝혔다. 문국경·임재영(2019)은 공공봉사동기가 조직시민행동에 미치는 영향을 분석하면서, 공식화와 집권화의 조절효과를 검증하고자 하였다. 분석결과 공공봉사동기는 조직시민행동에 정(+)의 영향력을 미쳤고, 공식화와 집권화 수준이 높아질수록 이러한 영향력이 약화됨을 확인할 수 있었다.

반면 공식성이 높은 경우 인사의 공정성·합리성이 보장되어 조직신뢰가 늘고 소외감이 줄어든다는 분석(김병섭, 1996)과 역할모호성과 불확실성이 감소하고 업무에 대한 명확한 지침이 제공되어 조직구성원에게 긍정적인 영향을 미친다는 연구(Theobald, 1997)도 존재한다. 조직의 환경이 안정적인 경우 공식화는 조직효과성에 긍정적인 영향을 미치지만, 환경이 불안정적일 때는 공식화가 조직효과성에 부정적 영향을 미친다고 분석되기도 한다(Child, 1974).

Price(1977)는 이직률이 영향을 미칠 수 있는 조직의 구조적 특성을 파악했다. 그에 따르면 이직률이 높은 조직에서 높은 수준의 공식화가 발견될 가능성이 높다고 한다. 이직률이 낮은 안정적인 조직의 경우 적절한 절차가 비공식적인 이해관계에 의해 유지될 수 있으나, 특히 관리자 계층의 이직률이 높은 조직의 경우 신규 직원의 적응을 돕기 위해 공식적인 규정, 절차, 정책을 보유하게 된다고 보았다.

공식화가 조직과 개인의 행태에 미치는 영향이 상반되는 가운데, 본 연구는 민간기업 종사자의 조직구조 공식화 인식과 이직의도 간 정(+)의 관계를 밝힌 Rousseau(1978)와 직무자율성과 이직의도는 부(-)의 관계를 지닌다는 선행연구 결과 등에 기초하여(Kim & Stoner, 2008), 다음과 같은 가설을 설정한다.

가설 1. 공식화가 높을수록 공무원의 이직의도가 높을 것이다.

2) 집권화

집권화는 조직의 상층부에 의사결정이 집중된 정도를 의미한다. 집권화는 신속한 업무수행과 업무의 조정·통합의 용이성, 전문화를 증진시킬 수 있는 점의 장점이 있으나(김정인, 2020), 집권화가 높아 의사결정에 참여하지 못하는 조직구성원은 역할갈등이나 직무수행에 어려움을 느낄 수 있다(장용선, 2011). 특히 일선 공무원의 경우 '중앙정부 주도의 일방적 결정', '상위조직의 일방적 업무지시' 등이 스트레스로 작용한다(이철주·한승주, 2014).

집권화와 조직효과성과 관련된 논의 역시 공식화처럼 상반된 연구들이 존재한다. DeCotis & Summers(1987)는 분권화와 조직몰입 간 긍정적 상관관계를 발견하였지만, Stevens, Beyer, & Trice(1978)는 집권화와 조직몰입 간 관계가 없다고 분석했다. 오연풍·조송현·김재원(2001)은 집권화 정도가 높을 때, 권한을 많이 가진 사람은 직무만족이 높지만, 권한이 적은 사람은 직무만족도가 낮아진다는 결과를 제시하여, 조직관리에 있어 상대적 박탈감, 지각된 공정성이 중요함을 밝혔다.

임재영·문국경(2019)은 공공봉사동기가 직무성과에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타난 선행연구 결과를 바탕으로, 공식화와 집권화가 이 관계를 어떻게 조절하는지를 검증하였다. 분석결과 공식화와 집권화 정도가 지나친 경우 조직구성원의 공공봉사동기가 저해되는 것으로 나타났다. Rousseau(1978)는 민간기업 종사자를 대상으로 한 연구에서, 조직구성원의 집권화 인식이 높을수록 이직의도가 높음을 밝히기도 했다. 분권화된 조직구조가 역할 명확성(role clarity)에 영향을 미치고, 이것이 다시 직무만족에 긍정적인 영향을 미친다는 연구에 기초하여 생각할 때(Hansen & Høst, 2012), 역으로 집권화된 조직구조는 역할 명확성과 직무만족에 부정적인 영향을 미칠 가능성이 있다.

반면 집권화와 성과 간에 별다른 관계가 없다는 선행연구도 존재한다. Andrews, Boyne, Law, & Walker(2009)는 과거의 성과, 서비스 지출, 외부 변수를 통제한 상황에서 집권화가 공공서비스 성과에 별다른 독립적

영향을 주지 않지만, 조직이 어떤 전략방향을 설정하는지는 이 관계를 조절할 수 있음을 발견했다. Wolf(1993)는 미국 연방기관을 대상으로 한 사례 연구에서 집권화와 성과 간 중요한 관계가 없음을 발견했다.

집권화의 경우 긍정적 효과보다는 부정적 효과가 강하게 나타난다는 연구결과(김영호·류은영·류병곤, 2012)와 선행연구에 기초하여, 다음과 같은 가설을 설정한다.

가설 2. 집권화가 높을수록 공무원의 이직의도가 높을 것이다.

3) 레드테이프

레드테이프는 조직성과에 역효과를 안기는 부담스러운 규칙이나 절차(DeHart-Davis & Pandey, 2005; Yang & Pandey, 2009), 지나친 제약과 경직성을 초래하는 절차와 규칙 그 자체(김병섭, 1996)로 정의된다. 관료제적 조직구조에서는 공식적 규칙과 절차를 통해 조직관리의 효율성을 높일 수 있지만(김정인, 2020), Merton(1940)이 언급하였던 바와 같이, 특수한 상황, 예외적 상황에서도 기존의 규칙을 적용하고자 할 때, 목표대치(goal displacement) 현상과 함께 레드테이프가 나타날 수 있다.

레드테이프 연구는 조직구성원의 직무만족, 공공봉사동기, 조직성과 등과 관련하여 이루어져 왔다. Kaufmann & Tummers(2017)는 레드테이프가 절차적 직무만족에 부정적인 영향을 미칠 수 있음을 밝혔으며, DeHart-Davis & Pandey(2005)는 레드테이프가 조직구성원이 조직에 느끼는 심리적 애착에 부정적 영향을 느껴 소외(alienation) 문제로 이어질 수 있음을 연구하였다. 재량을 제한하는 절차적 측면의 제약은 조직구성원에게 소외, 즉 무력감과 무의미함을 느끼게 하며 궁극적으로 직무만족, 직무몰입(job involvement), 조직몰입(organizational commitment)을 감소시킬 수 있다(Zeffane & Macdonald, 1993).

Moynihan & Pandey(2008)는 레드테이프가 공무원의 공공봉사동기에

부정적인 영향을 미칠 수 있음을 검증하였고, 불필요한 통제나 제한을 줄여 공무원 스스로가 자신이 공익에 기여하고 있음을 잘 자각할 수 있도록 레드테이프를 줄일 필요가 있다고 제언했다.

권보경·이경은·전영한(2018)은 한국의 208개 공공기관을 대상으로 조직구조와 조직전략의 연계/정합성이 조직성과에 미치는 영향에 대해 실증연구하였다. 조직구조(공식화, 집권화, 레드테이프)를 독립변수, 조직성과를 종속변수, 조직전략(선제형 전략, 방어형 전략, 반응형 전략)을 조절변수로 하였다. 분석결과, 레드테이프만이 조직성과에 부정적 영향을 미치는 것으로 나타나, 규칙·절차가 증가한다고 해도 그 자체로서 곧바로 조직성과에 부정적 영향을 미치는 것이 아니며 필요성이 인정되는 규칙과 절차는 조직성과에 긍정적일 수 있음을 보였다.

선행연구에 비추어보아, 레드테이프는 개인의 직무태도에 부정적인 영향을 미칠 수 있다. 직무태도 중 하나인 '이직의도'에도 부정적인 영향을 미칠 수 있다는 가정하에 다음과 같은 가설을 설정한다.

가설 3. 레드테이프가 높을수록 공무원의 이직의도가 높을 것이다.

제 3 절 세대에 대한 이론적 논의

1. 세대의 개념

실증주의자인 Comte는 평균수명이 짧아질 경우 세대교체가 빨라져 사회의 진보 속도도 빨라질 것이라고 보았고, 평균수명이 길어진다면 사회진보 속도도 느려질 것이라고 생각했는데, 이는 나이 든 세대는 항상 보수적이며, 젊은 세대는 항상 진보적이라는 이분법적 사고는 실증주의자들이 잘 저지르는 오류이기도 하였다(박재흥, 2017). 실증주의자들은 죽음을 피할 수 없는 생물학적 법칙에 기초하여 세대와 역사발전을 바라본

것이다.

이와는 반대로 실증주의자들이 강조하는 객관적으로 측정 가능한 시간보다는 주관적이거나 질적으로 경험되어 측정이 쉽지 않은 내면적 시간에 초점을 맞추는 낭만주의자·역사주의자들도 존재한다(박재흥, 2017). 다양한 세대가 동일한 시대에 살고 있지만, 이들이 내적으로 경험한 시간은 질적으로 전혀 다름에 초점을 맞추는 것이다.

실증주의자와 낭만주의자·역사주의자의 견해를 종합하여 생각해보건대, 세대는 "동일한 역사·문화권에서 비슷한 시기에 출생하여 역사적·문화적 경험을 공유하고, 이에 기초하여 다른 코호트(cohort)와 비교하여 상대적으로 유사한 의식구조와 행위 양식을 갖는 사람들의 집합"(박재흥, 2001), "코호트로서 동일한 사회경제적 사건을 공유하는 연령 집단"(Kupperschmidt, 2000)으로 정의될 수 있다. 국립국어원의 표준국어대사전에 따르면 세대(世代, generation)는 크게 ① 어린아이가 성장하여 부모 일을 계승할 때까지의 30년 정도 되는 기간, ② 같은 시대에 살면서 공통의 의식을 가지는 비슷한 연령층의 사람 전체, ③ 한 생물이 생겨나서 생존을 끝마칠 때까지의 기간 등을 의미한다. 본 연구는 세대의 객관성과 주관성을 동시에 내포하는 '같은 시대에 살면서 공통의 의식을 가지는 비슷한 연령층 내지 코호트'로서 세대를 정의하고자 한다.

2. 세대 형성의 문제와 세대의 구분

1) 세대 형성의 문제

세대 개념은 어떤 세대와 비교하여 다른 특정 세대가 갖는 새로움 내지 차이를 설명하기 위해 사용되는 용어이므로 상대적인 의미를 가진다. 어느 시점부터 언제까지 출생한 사람을 동일한 세대로 봐야 하는지는 쉬운 문제가 아닌 것이다. 특정 세대의 구분을 두고 첨예한 사건의 존재, 결정적인 집단 경험, 역사적 유의미성 등이 세대 구분의 기준으로 제시

되기도 하지만(박재흥, 2017; Mannheim, 1952), 이에 대해 정답이 있는 것은 아니다.

더불어 강한 연대의식을 갖는 세대가 어떤 조건 아래에서 어떠한 과정을 거쳐 형성되는지도 문제이다. 세대 형성 문제는 크게 객관주의적 접근과 주관주의적 접근으로 나눌 수 있다(전상진, 2004). 객관주의적 접근은 특정 역사적 경험을 공유하면 세대는 자연스럽게 형성된다고 보고, 주관주의적 접근은 선도 집단이 창출한 의식 등이 또래에게 수용되면서 세대가 형성된다고 본다.

세대를 논할 때 간과하지 말아야 할 점은 과연 세대 차이가 실재하는가에 있다. 세대 개념 혹은 세대 담론이 관심을 받게 된 이유로 현저한 세계화로 개인과 집단의 정체성 형성에 중요한 역할을 하던 국민국가 영향력이 줄어든 점, 사회주의권 국가의 몰락으로 계급·계층의 중요성이 줄어든 점을 든다(전상진, 2002). 이렇게 거시적인 이유를 들지 않더라도 상업적 목적으로 소비자를 층화하기 위해 세대 개념을 부각시키기도 하는데, 상품의 주요 소비층을 명확하게 하거나 새로운 수요층을 창출하려는 목적으로 세대 개념을 이용한다는 것이다(전상진, 2002). 나아가 특정 집단의 일탈적 가치관 및 행동양식을 그 집단이 속한 전체 연령집단 구성원이 모두 공유하는 것처럼 성급하게 일반화하지 않도록 주의할 필요가 있다(전상진, 2002). 이같은 점을 인식하며 조심스럽게 세대를 논의해야 한다.

2) 세대의 구분

세대의 구분은 서로 이어져 있지만, 봉우리를 기준으로 나뉘고 또 시작과 끝이 명확하지 않은 특징을 가진 '산'과 유사하다(박재흥, 2005). 세대 구분이 쉽지 않은 이유이다. 그럼에도 세대를 구분하려는 시도가 존재해왔으며, 크게 만하임식 방법과 생물학적인 나이에 따라 세대를 구분한다(Mannheim, 1952; 박명호, 2009). 만하임식 방법은 비슷한 시기에

출생하여 유사한 경험과 가치관을 공유하였는지 여부로 세대를 구분하는 방식이며(정보성·김성환, 2020), 생물학적 나이에 따른 구분은 통상의 연령대로 세대를 구분하는 방식이다.

김병섭·하태권(1997)은 연령을 기준으로 하여 10년 주기로 세대를 구분하였다. 신세대와 기성세대의 이분법으로 세대를 구분하지 않고, 급격한 사회변동을 겪고 있는 한국 사회의 특성을 고려하여 20대, 30대, 40대, 50대 이상으로 구분하였다.

특히 정치학에서는 나이에 따라 달라지는 정치적 성향 차이를 세대 효과(cohort effect)와 연령 효과(age effect)로 구분하여 논의한다. 세대 효과는 생물학적인 나이를 떠나 특정 세대가 공유하는 여러 경험이 그 세대를 다른 세대와 구분 짓게 하며, 그 성향이 지속되는 것을 의미한다. 연령 효과는 나이가 들어감에 따라 즉, 생애주기에 따라 보수적인 태도를 보이게 되는 것을 의미하며, 생애주기 효과(life cycle effect)라고도 불린다(노환희·송정민·강원택, 2013).

노환희·송정민·강원택(2013)은 10대 후반에서 20대 중반의 경험을 토대로 정치사회화 기점을 정하였으며 이에 기초해 한국의 정치세대를 한국전쟁 세대(1942년 이전), 전후 산업화 세대(1942-1951년), 유신 시대(1952-1959년), 386 세대(1960-1969년), IMF 세대(1970-1978년), 월드컵 세대(1979-1987년), 촛불 세대(1988-1993년)로 구분한다.

박재흥(2009)은 일제 식민지 체제, 한국전쟁 경험 여부, 산업화 및 정보화 경험, 민주화 운동 경험 여부 등을 세대 구분의 주요한 결정 기준으로 보고, 이에 따라 한국사회의 세대를 크게 ① 식민지/전쟁체험 세대, ② 산업화/민주화 세대, ③ 탈냉전/정보화 세대로 구분하였다. 산업화/민주화 세대는 다시 탈식민지(4·19, 6·3) 세대, 베이비붐(유신) 세대, 386(민주화) 세대로 소분류하며, 탈냉전/정보화 세대도 다시 신세대(IMF 세대), W세대(광장세대, 88만원 세대), 웹 2.0세대로 소분류한다.

오상석(2019)은 박재흥(2009)의 분류를 차용하였는데, 경제부흥기 세대(1941-1950년), 베이비붐 세대(1951-1960년), 민주화 세대(1961-1970년), 자율화 세대(1971-1980년), W세대(1981-1990년) 중 2019년 기준 법적 정

년(만 60세 이상)에 해당하여 이미 퇴직한 경제부흥기 세대와 베이비붐 세대를 제외하고 세대를 구분했다.

오대혁·김학조·권종욱(2011)은 특히 베이비붐 세대와 X세대에 초점을 맞추었다. 냉전 이데올로기와 유신정권, 민주화 운동 등의 정치적 배경, 급격한 경제성장을 경험하였으나 분배 문제에 민감하고, 1997년 외환위기를 직접적으로 경험한 경제적 배경 등에 기초하여 베이비붐 세대를 1955-1964년 생으로 정의하였다. 탈 이데올로기 및 민주화 이후의 정치적 배경, 산업화로 인한 물질적 풍요의 경제적 배경, 정보화로 인한 급격한 사회변동 등의 사회문화적 배경에 초점을 맞추어 X세대를 1965-1976년 생으로 정의하였다.

오세영·권영상·이수영(2014)은 오대혁 외(2011)의 세대 구분을 기초로 그들이 고려하지 못하였던 1977-1997년 생을 N세대로 정의하여 추가하였다. 인터넷과 디지털 매체와 함께 성장한 세대로서 이전 세대에 비해 경제적 측면에서는 풍요로운 환경에서 성장하였으나, 외환위기 이후 노동유연화 정책 기조에 따라 취업이 힘들어진 상황에 처한 특징이 있다.

전종우(2020)는 1982-2000년 생을 밀레니얼(millennial) 세대로 구분하면서, 이전의 X세대, Y세대와는 달리 사회의 규범의 틀 안에서 자신만의 가치를 추구하는 특징을 보인다고 한다. 밀레니얼 세대는 Y세대, 구글 세대, 에코부머 세대, 테크 세대, 사토리(さとり, 달관) 세대 등으로 불린다.

정보성·김성환(2020)도 X세대(1965-1979년 출생)가 물질주의적 경쟁사회 틀에서 성장한 것과 달리, 밀레니얼 세대는 세계화와 경험주의의 성향을 지닌 세대라고 보며, 디지털 매체 기반의 라이프 스타일을 가지진 독립적 세대라고 본다. 다만, 전종우(2020)는 Howe & Strauss(1992)가 1982-2000년 생을 밀레니얼 세대로 보았다고 언급하는 반면, 정보성·김성환(2020)은 그들이 1980-1994년 생을 밀레니얼 세대로 본다고 언급한다. 하지만 Howe & Strauss(1992)는 밀레니얼 세대를 1982-2003년 생으로 구분했다.

여러 학자의 세대 유형을 종합해보면 크게 역사적 경험, 나이/생애단

계, 문화적·행태적 특성을 기준으로 세대를 구분하고 있는 것으로 정리할 수 있다(박재홍, 2017). 첫째, 비슷한 시기에 출생한 코호트의 역사적 경험이나 시대 특성을 반영한 유형이다. 정치·경제·문화적 사건이나 시대적 조류가 반영된다.

둘째, 나이나 생애주기에 따른 세대 구분이다. 연령 효과가 강조된 구분 기준이며, 특정 세대층에서 보이는 태도상의 특징이 나이가 들면 없어질 수 있다는 특징을 가진다.

셋째, 문화적·행태적 특성이 반영된 세대 구분이다. 마케팅 목적으로 광고기획에 의해 소비자들의 소비행태에 기초하여 세대 명칭을 만들거나, 개별 연구자, 언론기관의 경험적 조사나 심층 인터뷰에 기초하여 세대가 구성되고 명칭이 개발되기도 한다.

[표 2] 세대의 구성기준

구성기준		세대 명칭	특성
역사적 경험	역사적 사건	식민지 세대, 탈냉전 세대, IMF 세대, 월드컵 세대, 촛불 세대	- 코호트 시각 반영 - 정치·경제·문화적 사건, 경험 중시 - 상업적 활용도 낮음
	시대 특성	386 세대, 민주화 세대, 자율화 세대, 베이비붐 세대	
나이/생애 단계	10년 단위	10대, 20대, 30대, 40대, 50대, 60대 등	- 연령/코호트 효과 반영
	생애단계	청년세대, 노년세대, 실버세대 등	
문화적·행태적 특성	문화적·행태적 특성	X세대, W세대, N세대, 밀레니얼 세대	- 포괄성 - 상업적 목적
	소비행태	MOSAIC 세대, WINE 세대	- 상업적 목적

* 박재홍(2017)을 수정하여 인용.

3. 선행연구

세대와 관련한 연구의 흐름을 크게 세대 간 인식 차이 비교 연구와 행정·조직관리에 관한 연구로 나누어 살펴본다.

1) 세대 간 인식 차이 비교 연구

노환희·송정민·강원택(2013)은 특정 세대에 고유하게 나타나는 정치적 성향을 설명하기 위해 특정 선거를 대상으로 한 정태적 분석보다는 동태적 관점의 분석이 필요하다는 문제의식 하에, 1997년 15대 대선부터 2012년 18대 대선에서 세대효과와 연령효과를 알아보고자 했다. 다만 유권자 개인에 대해 장기간의 패널 데이터를 구축하는 것이 현실적으로 어려워, 각 대선에서 실시된 설문조사 결과를 바탕으로 시계열적 연구가 수행되었다. 분석 결과 한국전쟁 세대 및 전후 산업화 세대에서는 시간의 흐름에 따라 보수화되는 연령 효과가 확인되었다. 386 세대에서는 세대 효과가 확인되었으며, IMF 세대와 월드컵 세대의 경우 이념 성향에서는 지속적 특징을 보였으나, 후보자 선택과 정당 일체감의 존부에 대해서는 선거에 따라 등락을 반복했다.

박선숙(2019)은 삶의 만족도에 영향을 미치는 결정요인을 찾고, 세대별로 그 요인의 영향력의 차이가 있는지를 분석하였다. 이때, 20-39세를 청년층, 40-59세를 중장년층, 60세 이상을 노년층으로 정의하였다. 중장년층의 경우 청년층보다 음주빈도, 가족관계가 삶의 만족도에 미치는 영향이 유의적으로 낮았고, 노년층의 경우 청년층보다 음주빈도, 배우자 동거가 삶의 만족도에 미치는 영향은 낮았지만, 건강상태가 삶의 만족도에 미치는 영향은 더 크게 나타났다. 또 노년층은 중장년층보다 건강상태와 우울, 가족관계가 삶의 만족도에 더 크게 영향을 미쳤으나, 학력과 배우자 동거, 고용상태는 더 낮은 영향을 미쳤다.

이재완·강혜진(2018)은 일과 삶의 균형(Work-Life Balance: WLB)이 삶의 만족에 미치는 영향을 세대 간 차이를 중심으로 살펴보았다. 일과

삶의 균형은 삶의 만족에 유의미한 긍정적인 영향을 미쳤다. 또한 20대보다 연령이 높은 세대의 삶의 만족이 낮았으나, 일과 삶의 균형 정도가 높아질수록 삶의 만족이 더 가파르게 상승하는 조절효과가 나타나, 세대별로 일과 삶의 균형 정책 추진시 세대별 접근이 필요함을 시사했다.

전종우(2020)는 호프스테드의 문화차원을 기성세대와 밀레니얼 세대에 각각 적용하였다. 권력거리는 세대간 차이가 나지 않았지만, 불확실성 회피성향은 기성세대가 더 높았다. 기성세대가 집단주의 성향을 보인 반면, 밀레니얼 세대는 개인주의 성향을 보였고, 장기지향성은 기성세대가 더 높았다. 이 연구는 세대 간 문화적 차이가 존재하므로, 광고·마케팅 등을 적용함에 있어 이러한 차이를 고려해야 한다고 시사했다.

세대 간 인식 차이는 크게 정치적인 사안과 정책적인 사안으로 나누어 볼 수 있다(전상진, 2018). 정치적 사안은 세대의 정체성과 관련된 논의이며, 정책적 사안은 나이와 관련된 논의이다. 정치적 사안의 경우 각 세대는 뚜렷한 정체성을 지닌 주체적 성격을 지니는 경향이 강하고, 정책적 사안의 경우 특별한 주체성 없이 나이에 따라 세대가 구별되는 경우가 강하다. 이러한 점에 초점을 맞출 때, 세대와 관련한 특정 사안에 대해 정치적 사안인지 정책적 사안인지를 구별하지 않고 곧바로 '세대 차이'가 존재하여 문제가 발생했다고 세대 프레임화하는 것은 성급할 수 있다(전상진, 2018).

2) 행정·조직관리, 인적자원관리와 세대 연구

세대 간 가치관 차이와 가치관에 기반한 행동의 차이는 세대 간 갈등을 심화시키고 있으며, 이러한 측면에서 행정·조직관리, 인적자원관리 관점에서도 세대 차이에 관한 연구가 중요해지고 있다(박선경·양승범, 2011). 양육환경과 문화의 차이는 세대 간 사고, 태도, 가치관, 생활방식, 행동방식의 차이를 가져오기 때문이다(김우성·허은정, 2007). 조직구성원은 끊임없이 새로운 세대로 바뀐다. 세대 간에 가치관, 행동양식의 차이

가 나타날 수밖에 없으므로(조성남·윤옥경, 2000), 조직관리와 인적자원관리에 있어 세대의 특성을 반영할 필요성 여부에 대한 검토가 필요하다. 세대 간 차이가 중요하다면, 각 세대의 특성에 따른 차이를 반영하지 못하는 조직관리, 인적자원관리는 조직구성원의 동기를 구축할 수 있으며, 나아가 조직구성원의 이탈(exit)로 이어질 수 있기 때문이다. 젊은 세대는 이전 세대들보다 의사결정에서 보다 많은 역할을 요구하고 있고, 또 자주 직업을 바꾼다고 인식되고 있는데(박선경·양승범, 2011), 과연 조직관리에 있어 세대 차이의 반영이 필요한지 논의해 볼 필요가 있다.

행정·조직관리에 있어 세대 연구는 활발히 진행되고 있다. 세대별 조직문화 인식과 갈등 연구, 동기부여, 조직몰입 등이 세대별로 어떻게 나타날 것인가에 대한 연구 등으로 나누어 볼 수 있다.

첫째, 조직문화 인식과 관련된 세대 연구이다. 김영곤·강제상(2016)은 소방 공무원을 대상으로 설문조사와 심층 인터뷰를 진행하여 소방조직 내 조직문화가 세대 간 갈등에 미치는 영향을 분석하였다. 권위주의·온정주의적 문화는 세대 간 갈등을 증가시키는 것으로, 연고주의는 세대 간 갈등을 감소시키는 것으로 나타났다. 부정부패의 원인으로 생각되는 연고주의적 행정문화는 가족적 친밀성을 확대하여 세대 간 갈등을 저감하여 조직 내부에 긍정적인 측면으로 작용할 수 있음을 보였다. 특히 베이비붐 세대보다 X세대, Y세대의 경우 세대 간 갈등을 더 높이 지각하는 것으로 분석되었다. 심층 인터뷰로부터 세대 간 인식 차이와 소통 부족이 갈등의 원인으로 지적되었다.

정보성·김성환(2020)은 경쟁가치모형의 유형 구분에 따라 조직문화를 외부지향적이며 통제·질서를 추구하는 합리문화, 외부지향적이며 신축·재량을 추구하는 발전문화, 내부지향적이며 통제·질서를 추구하는 위계문화, 내부지향적이며 신축·재량을 추구하는 집단문화로 나누어 경찰조직 구성원이 조직문화를 어떻게 인식하는지 실증 분석하였다. 분석 결과 경찰조직 구성원이 인식하는 네 유형의 문화에서 모두 세대 간 차이가 분명하게 나타났다. 경찰조직은 다양한 세대가 함께 일하고 있으므로, 각 세대 간 차이를 이해하고 이에 맞춘 인적자원관리가 필요함을 제안했다.

주효진·장봉진(2019)는 산림청 본청 공무원을 대상으로 세대 간 조직문화를 비교하였다. 세대가 낮을수록 조직변화에 대한 요구가 강했고, 세대가 높을수록 안정성을 유지하고자 하는 경향성을 보였다.

둘째, 동기부여, 조직몰입 등 조직관리와 관련된 세대 연구이다. 박선경·양승범(2011)은 지방공무원을 대상으로 직무관련 동기부여요인이 세대 간에 차이가 있는지, 세대 차이가 직무관련 동기부여요인에 영향을 미치는지 분석하였다. 리더십 발휘 기회 등 일부 요인에 대해서는 젊은 세대일수록 리더십을 발휘할 기회가 적다고 인식하고 있었으나, 분석 결과를 전체적으로 보면 세대별 직무관련 동기부여 요인에 대한 차이는 거의 없었다.

오세영·권영상·이수영(2014)은 직무만족 관련 요인(리더십, 업무운영, 가족친화정책(양육, 유연근무), 성과보상시스템, 보상)을 독립변수로, 조직몰입(조직목표 신뢰, 조직의 대표로서 노력할 의지, 조직원으로 남으려는 의지)을 종속변수로 하여 세대(베이비부머 세대, X세대, N세대) 간 응답평균을 비교하는 분산분석과, 독립변수가 종속변수에 미치는 영향력의 세대별 차이를 회귀분석하였다. 업무운영, 성과보상시스템, 보상 요인에서 세대 간 만족도에 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다. 조직목표 신뢰의 경우 베이비부머 세대는 업무운영과 직업안정성, X세대는 업무운영, N세대는 업무운영, 리더십, 성과보상시스템이 유의미하게 긍정적 영향을 미쳤다. 조직의 대표로서 노력할 의지에 대해 베이비부머 세대는 직업안정성, 리더십, X세대는 업무운영, 직업안정성, 성과보상시스템, N세대는 업무운영, 성과보상시스템, 리더십 만족도가 긍정적인 영향을 미쳤다. 마지막으로 조직원으로 남으려는 의지에 대해 베이비부머 세대는 유의미한 영향을 주는 독립변수가 없는 것으로 나타났고, X세대, N세대는 직업안정성과 보상이 통계적으로 유의미한 영향을 주는 것으로 분석되었다. 이 연구는 조직몰입의 구성개념에 따라 변수에 영향을 주는 직무만족 요인이 세대별로 그 내용과 강도가 다름을 보여, 공무원에 있어서도 맞춤형 정책의 도입이 필요함을 시사했다.

기성세대의 경우 밀레니얼 세대와 달리 집단주의적이고 장기지향적인

태도를 보이고(전종우, 2020), 자기주관성이나 개성이 약한 특징이 있어(이준호·김성환, 2020), 조직구조에 대해 불만이 있더라도 이를 표출하기보다는 인내하는 경향성이 높을 수 있다. 기성세대와 밀레니얼 세대는 직업윤리에 대해서도 다른 인식을 가지고 있다(강보승, 2020). 밀레니얼 세대는 이전 세대에 비해 '공정성' 가치를 중요하게 생각하고 있으며, 환경변화에 더 유연하게 대응하고 효율과 성과를 중요한 가치로 생각하고 있다는 것이다. 사기업 사무직 근로자의 조직몰입과 이직의도를 살핀 연구에서 보상, 승진, 상사, 복리후생, 성과급, 동료, 업무, 소통 중 전체 집단과 비교하여 밀레니얼 세대의 조직몰입에 유의미한 영향을 미치는 요인으로 업무, 소통, 보상을, 밀레니얼 세대의 이직의도에 유의미한 영향을 미치는 요인은 업무, 소통, 성과급으로 일 자체와 조직 내 소통, 정교한 보상정책이 중요한 요인으로 분석되었다(황춘호·김성훈, 2019).

이러한 세대 간 차이를 관리하지 않는다면 이것이 곧 세대 간 갈등으로 비화될 수 있으므로(Novicevic & Buckley, 2001), 조직관리에 있어 세대 간 차이는 중요하게 고려되어야 할 요소로 판단된다. 하지만 앞서 살펴본 것처럼 세대 차이의 존재를 선험적으로 가정하고 조직관리를 할 수는 없다. 본 연구에서는 조직구조가 이직의도에 미치는 영향이 세대별로 다른지에 대한 문제의식 아래 다음과 같은 가설을 설정한다.

가설 4-1. 세대 차이는 공식화가 공무원의 이직의도에 미치는 영향을 조절할 것이다.

가설 4-2. 세대 차이는 집권화가 공무원의 이직의도에 미치는 영향을 조절할 것이다.

가설 4-3. 세대 차이는 레드테이프가 공무원의 이직의도에 미치는 영향을 조절할 것이다.

제 3 장 연구설계 및 분석 방법

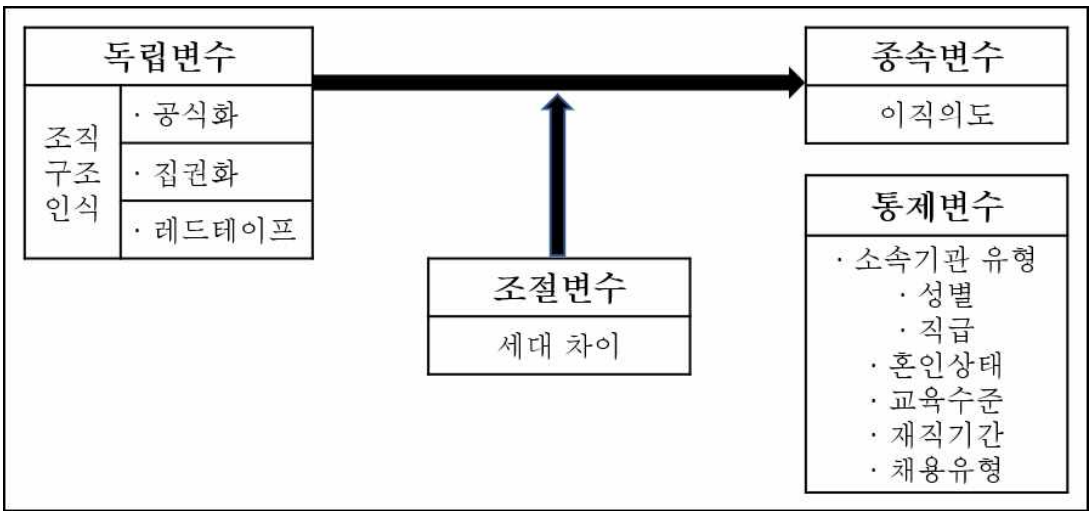
제 1 절 연구모형

본 연구는 일반행정직 공무원을 대상으로 '조직구조 인식'이 '이직의도'에 미치는 영향과 그 영향이 세대별로 다른지를 살피고자 한다. [표 3]과 같은 연구문제를 설정하고, [그림 1]과 같은 논의의 분석 틀을 수립하였다. [표 4]는 앞서 세운 가설을 다시 한 번 정리한 것이다.

[표 3] 연구문제의 설정

연구문제 1	- 조직구조 인식이 공무원의 이직의도에 영향을 미치는가?
연구문제 2	- 조직구조 인식이 공무원의 이직의도에 미치는 영향은 세대별로 다른가?

[그림 1] 논의의 분석 틀



[표 4] 연구가설의 설정

가설 1	- 공식화가 높을수록 공무원의 이직의도가 높을 것이다.
가설 2	- 집권화가 높을수록 공무원의 이직의도가 높을 것이다.
가설 3	- 레드테이프가 높을수록 공무원의 이직의도가 높을 것이다.
가설 4-1	- 세대 차이는 공식화가 공무원의 이직의도에 미치는 영향을 조절할 것이다.
가설 4-2	- 세대 차이는 집권화가 공무원의 이직의도에 미치는 영향을 조절할 것이다.
가설 4-3	- 세대 차이는 레드테이프가 공무원의 이직의도에 미치는 영향을 조절할 것이다.

제 2 절 분석 자료

본 연구는 조직구조 인식이 공무원의 이직의도에 어떠한 영향을 미치는지, 세대 차이가 그 효과를 조절할 것인지를 연구하기 위해 한국행정연구원의 2019년 공직생활실태조사를 기초로 분석을 실시하였다.[3] 목표모집단은 중앙부처 및 광역자치단체 소속 일반직 공무원이다. 중앙부처 일반직 공무원은 2017년 12월 31일 기준, 행정안전부의 '중앙행정기관 본부, 소속기관(직급)별 정원 현황'에 기초, 광역자치단체 일반직 공무원은 2018년 12월 31일 기준, 행정안전부의 '지방자치단체 공무원 인사통계'에 기초하여 모집단을 설정하였다(한국행정연구원, 2020).

중앙부처 및 광역자치단체 소속 일반직 공무원 전체 리스트 확보가 어려워, 확률표집이 가능한 표본추출 단위로 과/팀을 선정하였다(한국행정연구원, 2020). 46개 중앙부처, 17개 광역자치단체에 1차 층화 기준을 적용하여 표본할당 및 과/팀 수준의 행정조직을 추출하였고, 각 과/팀 단위에서 약 10명의 공무원을 조사하는 방법을 사용하였다(한국행정연구원,

3) 본 연구는 한국행정연구원에서 생산된 2019년 공직생활실태조사를 활용하였으며, 한국행정연구원 연구자료관리규칙에 의거 사용허가를 받았다.

2020). 중앙부처 공무원 2,072명, 광역자치단체 공무원 2,039명 총 4,111명을 대상으로 2019년 8월 12일부터 9월 30일까지 리서치웹이 E-mail 웹 조사를 실시하였다.

본 연구는 고위공무원단(가급 4명, 나급 5명)에 해당하는 공무원은 분석 대상에서 제외하여 총 4,102명을 대상으로 분석을 진행하였다. 지방공무원의 경우 1급과 2급에 해당하는 공무원은 없었다. 고위공무원단은 기타 일반직 공무원과는 인사관리 방식이 구분되고, 정치적 영향이나 정실인사 개입 가능성이 높으므로(김렬, 2016; 김정인, 2020), 분석 대상에서 제외하였다.

제 3 절 변수의 측정

1. 종속변수

본 연구가 활용한 한국행정연구원의 2019년 공직생활실태조사는 이직의도를 단일 설문 문항으로 측정한다. 리커트(Likert) 5점 척도로 측정되며, 구체적인 설문은 [표 5]와 같다. 기회가 된다면 이직할 의향이 있다는 설문항목에 대해 '그렇다'와 '매우 그렇다'로 응답한 경우에는 추가 문항을 통해 어느 분야로의 이직의도가 있는지와 이직의도의 원인을 묻고 있다. 구체적인 설문 내용은 다음과 같다: 문항 37-1. '(이직의향이 있으시다면) 어느 분야로의 이직의향이 있으십니까? ① 민간분야, ② 공공분야', 문항 37-2. '(이직의향이 있으시다면) 그 이유는 무엇입니까? ① 낮은 보수, ② 과다한 업무, ③ 상하 간 인간관계, ④ 동료와의 인간관계, ⑤ 승진적체, ⑥ 노후에 대한 불안, ⑦ 기타.

이직의도는 하나의 설문 문항으로 측정되므로, 별도의 신뢰도 분석은 실시하지 않았다.

[표 5] 종속변수의 설문항목

구분	설문항목	측정
이직의도	- 나는 기회가 된다면 이직할 의향이 있다.	5점 척도

2. 독립변수

조직구조의 구성요소 중 공식화, 집권화, 레드테이프를 선정하였다. 공식화와 집권화를 측정하기 위한 설문항목은 Pugh, Hickson, Hinings, & Turner(1968)에 따라 선정하였다. 공식화는 규칙준수와 문서화를 포함하는 문항을, 집권화는 의사결정의 참여수준, 의견반영 여부 등을 기준으로 문항을 구성하였다. 레드테이프는 법규·규칙·규제·절차 등이 초래하는 자율성에 대한 제약을 의미한다는 Baldwin(1990)의 견해에 기초하여, 개인의 자율성을 제약할 수 있는 설문항목을 통해 레드테이프를 측정한다(Pandey & Scott, 2002).

[표 6] 독립변수의 설문항목

구분		설문항목	측정
조직 구조 인식	공식화	- 우리 기관은 안정성/일관성/규칙준수를 강조한다. - 우리 기관은 문서화/책임/통제/정보관리를 중시한다.	5점 척도
	집권화	- 우리 기관은 어떠한 의사결정을 하는데 있어 모든 직원들의 의견을 고려한다. (R) - 우리 기관에서 이루어지는 의사결정에 대해 명확한 설명이나 추가적인 정보를 요구할 수 있다. (R) - 우리 기관에서 이루어지는 의사결정에 대해 직원들이 이의를 제기할 수 있다. (R)	5점 척도
	레드 테이프	- 나는 업무수행 방식/절차에 대한 선택권을 가지고 있다. (R) - 나는 업무수행 속도/마감시간을 조절할 수 있다. (R) - 나는 업무수행 평가지표/기준을 수정할 수 있다. (R)	5점 척도

* (R)은 역코딩을 의미함

독립변수인 조직구조 인식(공식화, 집권화, 레드테이프)을 측정하기 위해 선정한 설문항목은 모두 리커트 5점 척도로 측정된다.

3. 조절변수

한국행정연구원의 2019년 공직생활실태조사는 응답자 일반사항에서 생년월일을 기입받고 있다. 본 연구에서는 밀레니얼 세대로서 20-30대, 중장년층 세대로서 40-50대 이상으로 세대를 나누어 구분한다. 세대 차이를 조절변수로 하여, 조직구조 인식이 이직의도에 미치는 영향이 세대 차이에 따라 조절될 수 있음을 검정해보고자 한다.

4. 통제변수

통제변수는 그 영향을 검토하지 않기로 한 변수를 의미한다. 원래 의도했던 독립변수와 종속변수의 관계를 파악하기 위해서는 통제변수의 효과를 통계적으로 제거해야 한다(남궁근, 2010). 따라서 조직구조 인식과 이직의도 간의 관계를 정확히 파악하기 위해서는 기타 요인이 이직의도에 미치는 영향을 통제해야 한다.

본 연구에서는 통제변수로서 소속기관 유형, 성별, 직급, 혼인여부, 교육수준, 재직기간, 채용유형 등의 인구통계학적 특성을 설정하였다. 통제변수 설정에 영향을 미친 연구들은 다음과 같다. 기관유형 등이 이직의도에 미치는 영향을 탐구한 연구(엄기욱·박인아, 2007), 성별 다양성이 자발적 이직에 미치는 영향을 분석한 연구(안선민·이수영, 2018), 조직문화와 직무스트레스가 이직의도에 미치는 영향을 직급별 차이를 중심으로 살펴본 연구(박정우, 2019), 가족구조가 이직의도에 미치는 효과를 분석한 연구(Stroh, Brett, & Reilly, 1996), 이직의도 관련요인으로 학력 등을 변인으로 하여 분석한 연구(유용식, 2011), 근무기간에 따른 이직의도 영

향요인 연구(지은아·김지수, 2018), 조직몰입과 조직갈등이 이직의도에 미치는 영향을 인력과정 유형(신입채용 및 경력채용)이 조절하는지를 탐구한 연구(김종연·이건희, 2017)에 기초하여 통제변수를 선정하였다.

통제변수의 측정은 다음과 같이 이루어진다: 소속 기관유형(① 중앙부처, ② 광역자치단체), 성별(① 남자, ② 여자), 현재 직급(① 3급, ② 4급, ③ 5급, ④ 6급, ⑤ 7급, ⑥ 8급, ⑦ 9급), 혼인상태(① 미혼, ② 배우자 있음, ③ 사별, ④ 이혼), 교육수준(① 고졸 이하, ② 전문대학 졸업, ③ 대학(4년제) 졸업, ④ 대학원 석사 졸업, ⑤ 대학원 박사 졸업), 재직기간(① 5년 이하, ② 6-10년, ③ 11-15년, ④ 16-20년, ⑤ 21-25년, ⑥ 26년 이상), 채용유형(① 공개경쟁채용, ② 민간경력자 일괄채용, ③ 부처 주관 경력채용, ④ 개방형 및 공모 직위, ⑤ 기타).

제 4 절 분석 방법

본 연구의 가설을 검정하기 위해 SAS 9.4 프로그램을 사용하여 아래와 같은 분석을 시행할 것이다.

첫째, 표본의 특성과 주요 변수(독립변수, 종속변수, 조절변수, 통제변수)의 기술통계량을 통해 연구대상을 살펴본다. 조절변수 검토시 세대별로 이직의도의 모평균 차이가 있는지 t-검정(t-test)을 실시한다.

둘째, 측정도구의 타당성 및 신뢰성 검정을 실시한다. 측정도구의 타당성 검증을 위해 요인분석을, 신뢰성 검정을 위해 크론바흐 알파 계수를 도출한다.

셋째, 각 변수간 상관관계분석을 실시한다. 다중회귀분석에 앞서 표본으로부터 각 변수간 상관계수 및 '모상관계수(ρ)=0이다'라는 귀무가설을 검정하여 유의확률을 도출한다.

넷째, 조직구조 인식이 이직의도에 미치는 영향과 세대 차이가 그 관계를 조절하는지 여부를 살피기 위해 다중회귀분석(multiple regression analysis)을 실시할 것이다. 본 연구가 설정한 회귀모형은 [표 7]과 같다.

[표 7] 회귀모형의 설정

다중회귀 모형식	$Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_{1i} + \beta_2 X_{2i} + \beta_3 X_{3i} + \beta' Z_i + \beta'' X_{1i} Z_i + \beta''' X_{2i} Z_i + \beta'''' X_{3i} Z_i$ $+ (\beta_4 X_{4i} + \beta_5 X_{5i} + \beta_6 X_{6i} + \beta_7 X_{7i} + \beta_8 X_{8i} + \beta_9 X_{9i} + \beta_{10} X_{10i}) + \epsilon_i$
종속변수	Y: 이직의도
독립변수	X_1: 조직구조 중 공식화에 대한 인식 X_2: 조직구조 중 집권화에 대한 인식 X_3: 조직구조 중 레드테이프에 대한 인식
조절변수	세대: 20-30대($Z = 0$), 40-50대($Z = 1$)
상호작용 효과	$X_i \cdot Z$: X_i=조직구조에 대한 인식($i = 1, 2, 3$), Z=세대
통제변수	X_4: 기관유형, X_5: 성별, X_6: 직급, X_7: 혼인상태, X_8: 교육수준, X_9: 재직기간, X_{10}: 채용유형

제 4 장 분석 결과

제 1 절 주요 변수의 특성

1. 종속변수의 기초통계량

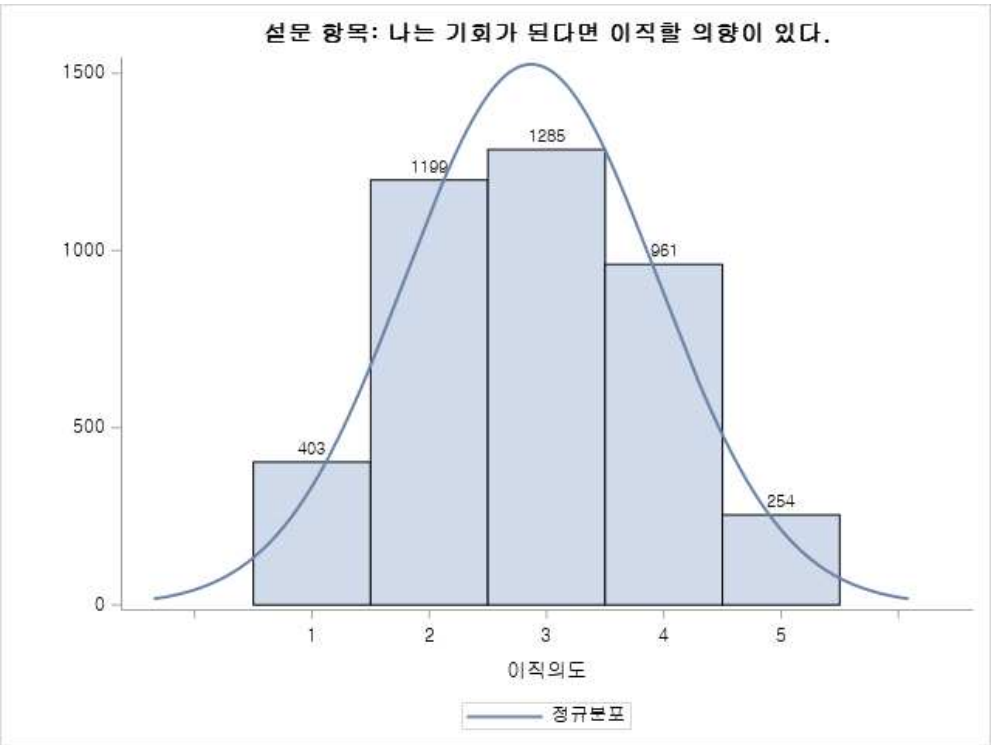
본 연구의 종속변수인 이직의도는 한국행정연구원 2019년 공직생활실태조사에서 리커트 5점 척도의 단일문항으로 측정되었다. 최솟값은 1, 최댓값은 5이다. 이직의도의 평균은 2.869, 표준편차는 1.073이다. 이직의도의 왜도는 0.085이며, 첨도는 -0.712로 나타난다. 이직의도의 기초통계량은 [표 8]과 같다.

[표 8] 종속변수의 기초통계량

변수	빈도	평균	표준편차	왜도	첨도	최솟값	최댓값
이직의도	4,102	2.869	1.073	0.085	-0.712	1	5

‘나는 기회가 된다면 이직할 의향이 있다’라는 설문항목에 대해 [그림 2]와 같이 403명이 ‘전혀 그렇지 않다’, 1,199명이 ‘그렇지 않다’, 1,285명이 ‘보통이다’, 961명이 ‘그렇다’, 254명이 ‘매우 그렇다’라고 응답하였다. ‘그렇다’와 ‘매우 그렇다’라고 응답한 1,215명에 대해서는 어떤 분야로 이직할 의도가 있는지, 이직의도의 이유는 무엇인지를 추가적으로 물었다. 이직의도가 있는 분야에 대해서는 607명(49.96%)이 민간분야, 608명(50.04%)이 공공분야라고 응답하였다. 이직의도를 갖게 된 이유에 대해서는 낮은 보수 466명(38.35%), 과다한 업무 214명(17.61%), 상하 간 인간관계 92명(7.57%), 동료와의 인간관계 24명(1.98%), 승진적체 172명(14.16%), 노후에 대한 불안 92명(7.57%), 기타 155명(12.76%)으로 응답하였다.

[그림 2] 이직의도 설문항목에 대한 빈도 수



2. 독립변수의 기초통계량 및 요인분석

1) 기초통계량

독립변수인 조직구조 인식은 공식화, 집권화, 레드테이프 세 차원으로 구분하였다. 각 항목을 리커트 5점 척도로 측정하였으며, 최솟값은 1, 최댓값은 5로 나타났다. 공식화의 평균은 3.422, 표준편차는 0.574이었다. 집권화의 평균은 2.943, 표준편차는 0.763이었다. 레드테이프의 평균은 2.984, 표준편차는 0.731이었다. 세부적인 기초통계량은 [표 9]와 같다.

[표 9] 독립변수의 기초통계량

변수	빈도	평균	표준편차	최솟값	최댓값
공식화	4,102	3.422	0.574	1	5
집권화	4,102	2.943	0.763	1	5
레드테이프	4,102	2.984	0.731	1	5

2) 요인분석

위와 같이 구성한 측정도구가 단일 차원으로 구성되었는지 타당성(validity)을 확인하기 위해 탐색적 요인분석(exploratory factor analysis)을 사용하였다. 주성분분석을 통한 요인 추출시 고윳값(eigenvalue)은 1을 기준으로 하였다. 요인 해석을 용이하게 하기 위해 요인간 독립을 가정하는 베리맥스(varimax) 회전을 활용하여 회전시켰다(한은경·장우성, 2006).

결과는 아래 [표 10]과 같이 집권화, 레드테이프, 공식화 등 3개의 차원으로 구성되었다. 공통성(communality)은 특정 변수가 여러 요인에 대해 설명되는 정도를 의미하는데, 보수적인 기준으로 Hair, Black, Badin, & Anderson(2009)은 공통성이 0.5보다 낮은 경우 여러 요인에 모호하게 분산되어 있다고 보아 제거할 것을 제안한다. 본 연구의 각 설문 항목의 공통성 값은 0.5 이상이므로 제거한 변수가 없다. 3개 요인의 누적분산설명비율은 77.48%이며, 집권화가 46.19%로 가장 높은 설명요인으로 나타나고 있다.

[표 10] 조직구조 인식 측정도구의 요인분석 결과

설문항목	집권화	레드 테이프	공식화	공통성
우리 기관에서 이루어지는 의사결정에 대해 명확한 설명이나 추가적인 정보를 요구할 수 있다(R)	0.86462	0.19819	-0.19832	0.8262

우리 기관은 어떠한 의사결정을 하는데 있어 모든 직원들의 의견을 고려한다(R)	0.86170	0.19273	-0.15671	0.8042
우리 기관에서 이루어지는 의사결정에 대해 직원들이 이의를 제기할 수 있다(R)	0.85649	0.20931	-0.15825	0.8024
나는 업무수행 속도/마감시간을 조절할 수 있다(R)	0.12130	0.85673	-0.08464	0.7559
나는 업무수행 평가지표/기준을 수정할 수 있다(R)	0.18376	0.83081	-0.05194	0.7267
나는 업무수행 방식/절차에 대해 선택권을 가지고 있다(R)	0.24654	0.77577	-0.09133	0.6709
우리 기관은 문서화/책임/통제/정보관리를 중시한다	-0.11867	-0.07030	0.89895	0.8271
우리 기관은 안정성/일관성/규칙준수를 강조한다	-0.26680	-0.10493	0.83840	0.7851
고윳값(eigenvalue)	3.69487	1.44414	1.05958	
설명비율(%)	46.19	18.05	13.24	
누적비율(%)	46.19	64.24	77.48	

타당성뿐 아니라 내적 일관성 분석을 위한 신뢰도(reliability) 측정을 위해 크론바흐 알파(Chronbach's α)를 측정하였다. 다만 크론바흐 알파 측정은 구성요소가 3개 이상일 때 의미가 있으므로[4], 2개의 설문문항으로 구성된 공식화는 제외하고 집권화와 레드테이프에 대해 내적 일관성을 측정한다. 절대적 기준은 아니지만 일반적으로 크론바흐 알파 값이 0.7 이상이면 내적 일관성이 크다고 판단된다(고길곤, 2017). 집권화의 크론바흐 알파 값은 0.884(표준화시킬 경우 0.884), 레드테이프의 크론바흐

4) 크론바흐 알파는 전체 질문의 분산 대비 공유분산의 비율을 구함으로써 계산 가능하다. k개의 설문 문항에 대한 크론바흐 알파는 $\alpha = \frac{k}{k-1}\left(\frac{\text{전체 질문의 분산} - \text{개별 질문의 분산 합}}{\text{전체 질문의 분산}}\right)$으로 구해지므로(고길곤, 2017), 수식에서 볼 때 설문 문항이 3개 이상일 때 의미가 있게 된다.

알파 값은 0.780(표준화시킬 경우 0.800)으로 나타나 측정 도구의 일관성, 즉 신뢰성이 있음을 확인하였다.

3. 조절변수의 기초통계량

1) 개요

본 연구는 세대 차이를 조절변수로 활용하고자 한다. 한국행정연구원의 2019년 공직생활실태조사에서 연령은 20대, 30대, 40대, 50대 이상으로 코딩되어 있다. 본 연구에서 활용한 표본의 세대 구성은 다음 [표 11]과 같다. 20대는 420명(10.24%), 30대는 1,277명(31.13%), 40대는 1,565명(38.15%), 50대 이상은 840명(20.48%)으로 구성되어 있다.

[표 11] 표본의 세대 구성

세대	빈도	비율(%)	누적비율(%)
20대	420	10.24	10.24
30대	1,277	31.13	41.37
40대	1,565	38.15	79.52
50대 이상	840	20.48	100.00

각 세대별 이직의도 분포의 기초통계량은 [표 12]와 같다. 20대의 경우 이직의도 평균은 3.126, 표준편차는 1.024, 30대의 경우 이직의도 평균은 3.035, 표준편차는 1.063, 40대의 경우 이직의도 평균은 2.87, 표준편차는 1.065, 50대 이상의 경우 이직의도 평균은 2.482, 표준편차는 1.020이었다. 세대가 낮을수록 이직의도 평균이 높은 것으로 나타났다.

[표 12] 세대별 이직의도의 기초통계량

구분	빈도	평균	표준편차	최솟값	최댓값
20대	420	3.129	1.024	1	5
30대	1,277	3.035	1.063	1	5
40대	1,565	2.872	1.065	1	5
50대 이상	840	2.482	1.020	1	5

‘나는 기회가 된다면 이직할 의향이 있다.’는 설문항목에 대한 세대별 응답현황은 [표 13]과 같다. 20-40대의 경우 ‘보통이다’라는 응답이 가장 높은 비중을 차지했으나, 50대 이상은 ‘그렇지 않다’라는 응답이 가장 높은 비중을 차지했다. 20-30대의 경우 ‘전혀 그렇지 않다’라는 응답이 가장 낮은 비중을 차지했고, 40-50대의 경우 ‘매우 그렇다’라는 응답이 가낭 낮은 비중을 차지했다. 즉, 20-30대와 40-50대의 이직의도에 대한 응답은 상반된 특징을 지니는 것으로 확인되었다.

[표 13] 세대별 이직의도 응답 현황

세대 / 이직의도	20대	30대	40대	50대 이상	합계
전혀 그렇지 않다	28 (6.67%)	94 (7.36%)	150 (9.58%)	131 (15.60%)	403 (9.82%)
그렇지 않다	79 (18.81%)	314 (24.59%)	458 (29.27%)	348 (41.43%)	1,199 (29.23%)
보통이다	157 (37.38%)	425 (33.28%)	491 (31.37%)	212 (25.24%)	1,285 (31.33%)
그렇다	123 (29.29%)	341 (26.70%)	374 (23.90%)	123 (14.64%)	961 (23.43%)
매우 그렇다	33 (7.86%)	103 (8.07%)	92 (5.88%)	26 (3.10%)	254 (6.19%)
합계	420	1,277	1,565	840	4,102

* 백분율의 경우 열백분율을 의미함

2) 세대 간 이직의도 모평균 차이 검정

본격적인 분석에 앞서 20-30대를 하나로 묶고, 40-50대를 또 하나로 묶어서 각 집단의 이직의도 모평균 차이에 대한 검정을 실시해보았다. 이는 20-30대를 밀레니얼 세대로서 한 세대로 묶고, 40-50대를 중장년층으로 묶는 것이 타당한 것인지 검토해보기 위함이다. 20-30대 집단, 40-50대 집단을 짝지어 t-검정(t-test)을 실시하였다. 이때 귀무가설은 "두 집단의 모평균이 같다."이며, 검정 결과는 [표 14]와 같다.

20-30대가 40-50대보다 0.3224점 높은 이직의도를 보인다. 등분산 가정이 성립하지 않아, 이분산 가정을 전제로 두 모집단의 이직의도 평균에 대해 가설검정을 수행하였다. 유의확률이 0.0001보다 낮으므로, 유의수준 5%에서 귀무가설을 기각할 수 있다. 즉, 20-30대와 40-50대의 이직의도 모평균이 같다는 귀무가설을 기각할 수 있다.

[표 14] 세대 간 이직의도의 모평균 차이 검정

세대	분산	빈도	평균	표준편차	표준오차	자유도	t-Value	Pr > |t|
20-30대	이분산	1697	3.0583	1.0538	0.0256			
40-50대		2405	2.7360	1.0659	0.0217			
이직의도 차이			0.3224		0.0336	3676.9	9.60	<.0001

20-30대를 하나의 집단으로 구성하고, 40-50대를 또 하나의 집단으로 구성하여 양 집단의 이직의도 모평균 차이에 대한 t-검정을 수행한 결과, 양 집단의 이직의도 모평균 차이는 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 이에 기초하여 20-30대를 하나의 세대로, 40-50대를 또 하나의 세대로 묶어 분석을 실시한다.

4. 통제변수의 기초통계량

응답자의 '소속기관 유형' 분포는 중앙부처 소속 공무원이 2,062명(50.27%), 광역자치단체 소속 공무원이 2,040명(49.73%)으로 나타났다. '성별'의 경우 남자 2,592명(63.19%), 여자 1,510명(36.81%)으로 남자 비율이 더 높았다.

'직급'은 3급 30명(0.73%), 4급 235명(5.73%), 5급 998명(24.33%), 6급 1330명(32.42%), 7급 1,097명(26.74%), 8급 262명(6.39%), 9급 150명(3.66%)으로 나타났다. 5급 이상 공무원보다는 6급 이하 공무원의 비율이 더 높았다. 6급 이하 주무관 중에서는 8, 9급 공무원보다 6, 7급 공무원이 많은 것으로 나타났다.

'혼인상태'는 미혼 1,054명(25.69%), 배우자 있음 2,970명(72.40%), 사별 14명(0.34%), 이혼 64명(1.56%)이었다. '교육수준'의 경우 고졸 이하 172명(4.19%), 전문대학 졸업 249명(6.07%), 대학(4년제) 졸업 2,869명(69.94%), 석사 졸업 679명(16.55%), 박사 졸업 133명(3.24%)으로 4년제 대학 졸업의 비중이 가장 높았다.

'재직기간'은 5년 이하 844명(20.58%), 6-10년 613명(14.94%), 11-15년 793명(19.33%), 16-20년 544명(13.26%), 21년-25년 509명(12.41%), 26년 이상 799명(19.48%)으로 나타났다. '채용유형'의 경우, 공개경쟁채용으로 입직한 공무원이 3,389명(82.62%), 민간경력자 일괄채용이 128명(3.12%), 부처 주관 경력채용 328명(8.00%), 개방형 및 공모직위 40명(0.98%), 기타 217명(5.29%)으로 나타났다. 채용경로의 다양화가 이루어지고 있지만, 응답자 중 80% 이상이 공개경쟁채용 시험을 통해 입직한 것으로 나타났다. [표 15]는 통제변수의 인구통계학적 특성을 정리한 것이다.

[표 15] 표본의 인구통계학적 특성

특성	구분	빈도	비율(%)	누적비율(%)
기관유형	중앙부처	2,062	50.27	50.27
	광역자치단체	2,040	49.73	100.00

성별	남자	2,592	63.19	63.19
	여자	1,510	36.81	100.00
직급	3급	30	0.73	0.73
	4급	235	5.73	6.46
	5급	998	24.33	30.79
	6급	1,330	32.42	63.21
	7급	1,097	26.74	89.96
	8급	262	6.39	96.34
	9급	150	3.66	100.00
혼인상태	미혼	1,054	25.69	25.69
	배우자 있음	2,970	72.40	98.10
	사별	14	0.34	98.44
	이혼	64	1.56	100.00
교육수준	고졸 이하	172	4.19	4.19
	전문대학 졸업	249	6.07	10.26
	대학(4년제) 졸업	2,869	69.94	80.20
	석사 졸업	679	16.55	96.79
	박사 졸업	133	3.24	100.00
재직기간	5년 이하	844	20.58	20.58
	6-10년	613	14.94	35.52
	11-15년	793	19.33	54.85
	16-20년	544	13.26	68.11
	21-25년	509	12.41	80.52
	26년 이상	799	19.48	100.00
채용유형	공개경쟁채용	3,389	82.62	82.62
	민간경력자 일괄채용	128	3.12	85.74
	부처 주관 경력채용	328	8.00	93.73
	개방형 및 공모직위	40	0.98	94.71
	기타	217	5.29	100.00

제 2 절 상관관계분석

회귀분석에 앞서 조직구조 인식(공식화, 집권화, 레드테이프)와 이직의도가 상관관계를 갖는지를 Pearson 상관계수를 통해 분석해보기로 한다. 더불어 상관관계를 분석하며 1차적으로 다중공선성 여부도 검사해보기로 한다. 독립변수 간 상관관계가 크다면 다중공선성을 의심할 수 있기 때문이다. 회귀분석은 '다른 변수가 일정할 때(ceteris paribus)'라는 가정에 기초한다. 만약 독립변수 간 상관관계가 높다면 한 설명변수의 변화가 다른 설명변수의 변화를 초래하게 되어, '다른 변수가 일정할 때'라는 가정이 충족되지 못해 다중공선성(multicollinearity) 문제가 발생하게 되며 회귀계수의 신뢰성(reliability)을 낮추는 문제가 발생하게 된다(고길곤, 2017).

주요 변수들의 상관관계분석 결과는 [표 16]과 같다. 상관계수가 0.8 이상인 경우 독립변수 간 다중공선성의 위험이 있는 것으로 판단될 수 있으나(Gujarati & Porter, 2009), [표 16]에서 상관계수가 0.8이 넘는 관계를 발견할 수 없었다.

종속변수인 이직의도와 독립변수 간 상관관계를 살펴보면 공식화와 이직의도의 상관계수는 -0.119($p<0.0001$)로서 음(-)의 상관관계를 보였고, 집권화와 이직의도의 상관계수는 0.226($p<0.0001$), 레드테이프와 이직의도의 상관계수는 0.218($p<0.0001$)로 양(+)의 상관관계를 보였다. 종속변수와 조절변수인 세대의 상관계수는 -0.194($p<0.0001$)로 나타나 음(-)의 상관관계를 보였다.

끝으로 종속변수와 통제변수 간 상관관계를 살펴본다. 기관유형과 이직의도의 상관계수는 -0.092($p<0.0001$), 직급과 이직의도의 상관계수는 0.070($p<0.0001$), 교육수준과 이직의도의 상관계수는 0.069($p<0.0001$), 재직기간과 이직의도의 상관계수는 -0.197($p<0.0001$)로 통계적으로 유의미한 결과를 보였다. 반면 성별과 이직의도의 상관계수는 0.019($p=0.2125$), 채용유형과 이직의도의 상관계수는 -0.015($p=0.3418$)로 통계적으로 유의미한 결과가 나타나지 않았다.

[표 16] 상관관계분석 결과(피어슨 상관계수)

	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	⑪	⑫
① 기관유형	1.000											
② 성별	-0.035**	1.000										
③ 직급	0.247***	0.191***	1.000									
④ 혼인상태	0.062***	-0.136***	-0.310***	1.000								
⑤ 교육수준	-0.130***	-0.099***	-0.314***	0.057***	1.000							
⑥ 재직기간	0.150***	-0.018	-0.445***	0.454***	-0.055***	1.000						
⑦ 채용유형	-0.142***	0.105***	0.059***	0.052***	-0.039**	0.067***	1.000					
⑧ 세대	0.070***	-0.134***	-0.414***	0.443***	0.088***	0.724***	0.080***	1.000				
⑨ 공식화	-0.005	-0.031**	0.018	0.010	0.011	0.044***	0.049***	0.051***	1.000			
⑩ 집권화	-0.009	0.113***	0.007	-0.020	0.009	-0.081***	-0.060***	-0.075***	-0.412***	1.000		
⑪ 레드테이프	-0.074***	0.106***	0.060***	-0.063***	0.003	-0.129***	-0.050***	-0.117***	-0.229***	0.438***	1.000	
⑫ 이직의도	-0.092***	0.019	0.070***	-0.092***	0.069***	-0.197***	-0.015	-0.148***	-0.119***	0.226***	0.218***	1.000

*p<.1, **p<.05, ***p<.01

제 3 절 다중회귀분석

본 연구의 목적은 공무원의 조직구조 인식이 이직의도에 어떠한 영향을 미치는지, 세대 차이에 따라 그 영향에 조절효과가 나타나는지를 분석하는 것에 있다. 조절효과 검정시 단계적으로 변수를 구분하는 위계적 다중회귀분석(hierarchical multiple regression analysis)을 실시하는 경우가 많다. 하지만 Edwards(2009)에 따르면 위계적 회귀분석은 불필요한 검정이며 회귀계수를 잘못 해석할 가능성이 존재한다고 한다. 위계적 회귀분석은 상호작용항의 통계적 유의미성을 판단할 때, 1단계에서는 독립변수와 조절변수를 모형에 포함을 시키고, 2단계에서는 상호작용항을 포함시켜 각 단계 모형의 결정계수 차이 즉, ΔR^2 값에 대해 F 검정을 실시하여 상호작용항의 회귀계수의 통계적 유의미성을 검정한다. 하지만 ΔR^2을 검정하기 위한 F 통계량은 상호작용항의 회귀계수의 t-검정 통계량을 제곱한 값과 동일하기 때문에 굳이 위계적 검정이 필요 없다(고길곤, 출간예정; 이형권, 2018; Edwards, 2009). 위계적 회귀분석이 불필요하므로, 조절효과 유무는 다중회귀모형에 상호작용을 포함하여 곧바로 판별할 수 있다.

상호작용항을 생성하기에 앞서 독립변수와 조절변수를 평균변환(mean-centering) 해야 하는가에 대해 논란이 있다. 즉, $Y=\beta_0+\beta_1X+\beta_2M+\beta_3XM+\epsilon$ 형태의 회귀식이 아니라, X와 M을 평균변환하여 $Y=\beta_0+\beta_1(X-\overline{X})+\beta_2(M-\overline{M})+\beta_3(X-\overline{X})(M-\overline{M})+\epsilon$ 형태로 사용하여야 한다는 것이다. 이에 대해 다중공선성 문제를 해결하기 위해 평균변환을 사용해야 한다는 것은 옳지 않은 접근 방식임이 지적되고 있다(Hayes, 2013). 독립변수와 조절변수와 관련하여 보다 의미있고 실질적으로 해석 가능한 회귀계수에 대해 가설검증을 하고 싶은 경우 평균변환이 의미 있을 수 있지만(Lacobucci, Schneider, Popovich, & Bakamitsos, 2016), 다중공선성 문제는 상호효과를 검정하는 경우 전혀 문제가 되지 않는다(Hayes, 2013). 조절효과 모형에서는 회귀계수 추정량의 분산이 과대추정되는 다중공선성 문제가 실제로 발생하지 않으므로, 다중공선성 해결

을 위한 방법으로서 평균변환을 사용해서는 안 된다(고길곤, 출간예정).

1. 다중공선성 진단

상관관계 분석시 상관계수를 통해서는 다중공선성을 발견할 수 없었으나, 다중공선성의 문제는 회귀계수의 신뢰성(reliability)와 밀접한 관계가 있으므로 다시 한 번 허용도(Tolerance, TOL)와 분산팽창계수(Variance Inflation Factor: VIF)를 통해 다중공선성 검사를 실시한다.[5] 다중공선성 발생시 추정된 회귀계수의 표준오차가 커지고, 이로 인해 회귀계수의 신뢰구간이 넓어지는 결과가 초래되어 정확한 모수 추정이 어렵게 된다(고길곤, 2017). 일반적으로 TOL이 0.1 이하이거나 VIF가 10 이상인 경우 다중공선성이 있는데, 특정 변수의 변동이 다른 독립변수에 의해 90% 이상 설명되는 수치이므로 매우 강한 기준이라고 할 수 있다(고길곤, 2017).

[표 17] 다중공선성 진단 결과

변수	허용도(Tolerance)	분산팽창계수(VIF)
Intercept	15.053	0.066
공식화	0.443	2.255
집권화	0.397	2.521
레드테이프	0.434	2.303
세대	0.013	78.039
공식화*세대	0.032	30.951
집권화*세대	0.041	24.272

5) 독립변수 X_j에 대해 다른 독립변수를 이용하여 회귀모형에 적합시켰을 때의 R-Square 값을 R_j^2라고 할 때, 허용도는 $TOL = 1 - R_j^2$으로 정의되며, 분산팽창계수(VIF)는 허용도의 역수로 정의된다. $VIF = 1/TOL = \frac{1}{1-R_j^2}$이다(고길곤, 2017).

레드테이프*세대	0.041	24.249
기관유형	0.803	1.245
성별	0.891	1.122
직급	0.559	1.789
혼인상태	0.745	1.343
교육수준	0.835	1.197
재직기간	0.368	2.721
채용유형	0.927	1.079

[표 17]은 다중공선성 진단 결과이다. 세대, 공식화*세대, 집권화*세대, 레드테이프*세대의 경우 TOL이 각각 0.013, 0.032, 0.041, 0.041로 0.1 이하이고, VIF가 78.039, 30.951, 24.272, 24.249로 10 이상으로 나타나 다중공선성이 발생하고 있으나, 상호작용항이나 승수항이 모형에 포함됨에 따라 증가한 VIF 값은 큰 문제가 되지 않는다(고길곤, 2017). 조절효과 모형에서는 회귀계수 추정량의 분산이 과대추정되는 다중공선성 문제가 실제로 발생하지 않는다(고길곤, 출간예정).

기타 변수들의 경우 TOL이 0.1보다 크고, VIF가 10보다 작으므로 다중공선성 문제가 발생하지 않는다.

2. 회귀모형의 적합도 평가

모형 적합도(model fit)는 회귀모형의 설명도, 즉 독립변수가 종속변수의 변동을 얼마나 잘 설명하는지를 나타내며, 분산분석(Analysis of Variance: ANOVA)의 F-통계량을 이용하여 모형의 통계적 유의미성을 평가하는 방법, 결정계수를 이용하여 모형의 설명력 크기를 판단하는 방법 등을 사용할 수 있다(고길곤, 2017).

첫째, 분산분석에 의한 F-통계량을 활용한 회귀모형의 적합성 평가이다. 종속변수의 변동을 추정된 회귀모형에 의해 설명되는 부분과 회귀모

형에 의해 설명되지 않는 부분으로 나눌 수 있고, 모형의 적합도는 오차 변동 대비 회귀모형에 의해 설명되는 변동 비율로 정의할 수 있다. 분산분석의 검정통계량은 F-분포를 따르며, F-통계량은 회귀모형의 회귀계수 값이 모두 0이라는 귀무가설을 검정하게 된다(고길곤, 2017). 본 연구가 설정한 회귀모형의 F-통계량은 34.08이며, 귀무가설에 대한 유의확률은 0.0001보다 작은 것으로 나타나 유의수준 5% 하에서 귀무가설을 기각할 수 있게 된다.

둘째, 결정계수(R-Square)를 이용한 회귀모형의 적합도 평가이다. 종속변수 전체의 변동 중 회귀모형에 의해 설명되는 변동 크기가 얼마인지 평가하는 방법으로, 결정계수는 $R^2 = \frac{SSR}{SST} = \frac{SST - SSE}{SST} = 1 - \frac{SSE}{SST}$ 로 정의되며, 단순회귀모형의 경우에는 예측된 종속변수 값과 관측된 종속변수 간 상관계수의 제곱값과도 같다(고길곤, 2017).[6] 본 연구의 회귀모형의 결정계수는 0.105로, 약 10.5%의 종속변수 변동이 회귀모형에 의해 설명된다고 해석된다. 좋은 회귀모형의 기준이 되는 결정계수의 크기에 대해 확실한 기준은 없으나, 연구자의 관심이 독립변수가 종속변수를 '설명'하는 데 있다면 결정계수 값이 큰 문제가 되지 않는다(고길곤, 2017),

3. 다중회귀분석

조절효과 분석에 있어 위계적 회귀분석은 불필요하므로(이형권, 2018; Edwards, 2009), 본 연구는 독립변수, 조절변수, 통제변수를 포함한 다중회귀모형을 구성하여 분석을 진행하였다. 다중회귀분석을 실시한 결과는 [표 18]과 같다.

6) SST는 총제곱합(Sum of Squares of Total), SSR은 회귀제곱합(Sum of Squares of Regression), SSE는 오차제곱합(Sum of Squares of Error)을 나타낸다.

[표 18] 다중회귀분석 결과

Parameter	Estimate	Standard Error	t Value	Pr > |t|
Intercept	1.913***	0.262	7.3	<.0001
공식화	-0.032	0.034	-0.93	0.3505
집권화	0.179***	0.032	5.54	<.0001
레드테이프	0.186***	0.033	5.64	<.0001
세대	-0.095	0.285	-0.33	0.7392
공식화*세대	-0.014	0.050	-0.27	0.7887
집권화*세대	0.074	0.049	1.5	0.1331
레드테이프*세대	-0.016	0.049	-0.32	0.7466
기관유형	-0.134***	0.035	-3.77	0.0002
성별	-0.047	0.035	-1.36	0.1744
직급	0.035*	0.018	1.92	0.0553
혼인상태	-0.020	0.035	-0.56	0.5771
교육수준	0.095***	0.024	3.95	<.0001
재직기간	-0.075***	0.015	-5.1	<.0001
채용유형	0.006	0.016	0.37	0.7149

*p<.1, **p<.05, ***p<.01

‘공식화가 높을수록 공무원의 이직의도가 높을 것이다’라는 가설 1에 대한 가설검정 결과, p=0.3505로 유의수준 5% 하에서 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타났다. 즉, ‘회귀계수 β_1=0이다’라는 귀무가설을 기각할 수 없다. 통계적으로 유의미한 것은 아니지만 β_1은 -0.032로 나타나 상관관계 분석에서 나타난 것처럼 공식화와 이직의도 간에 부(-)의 관계가 나타날 수 있음이 확인되었다.

‘집권화가 높을수록 공무원의 이직의도가 높을 것이다’라는 가설 2에 대한 가설검정 결과, p<0.0001로 유의수준 5% 하에서 통계적으로 유의미한 것으로 나타나, ‘회귀계수 β_2=0이다’라는 귀무가설을 기각할 수 있다. β_2는 0.179로 집권화가 1단위 증가할 때, 이직의도가 0.179단위 증가

하여 집권화와 이직의도 간에 정(+)의 관계가 나타날 수 있음을 확인했다.

'레드테이프가 높을수록 공무원의 이직의도가 높을 것이다'라는 가설 3에 대한 가설검정 결과, $p<0.0001$로 유의수준 5% 하에서 통계적으로 유의미한 것으로 나타나, '회귀계수 $\beta_3=0$이다'라는 귀무가설을 기각할 수 있다. $\beta_3=0.186$으로 레드테이프가 1단위 증가할 때, 이직의도가 0.186단위 증가하여 레드테이프와 이직의도 간에 정(+)의 관계가 나타날 수 있음을 확인했다.

조절효과에 대한 가설검정 결과는 다음과 같다. 먼저 조절변수인 '세대'가 이직의도에 미치는 영향은 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타났다. '세대 차이는 공식화가 공무원의 이직의도에 미치는 영향을 조절할 것이다'라는 가설 4-1에 대한 가설검정 결과, $p=0.7887$로 유의수준 5% 하에서 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타났다. '세대 차이는 집권화가 공무원의 이직의도에 미치는 영향을 조절할 것이다'라는 가설 4-2에 대한 가설검정 결과, $p=0.1331$로 유의수준 5% 하에서 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타났다. '세대 차이는 레드테이프가 공무원의 이직의도에 미치는 영향을 조절할 것이다'라는 가설 4-3에 대한 가설검정 결과, $p=0.7466$으로 유의수준 5% 하에서 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타났다. 조절효과에 대한 가설검정 결과, 조절변수 및 상호작용항은 이직의도에 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

통제변수 중 유의수준 5% 하에서 이직의도에 유의미한 영향을 미치는 변수는 기관유형($p=0.0002$), 교육수준($p<0.0001$), 재직기간($p<0.0001$)으로 나타났다. 유의수준을 10%로 확대하면 직급($p<0.0553$)도 이직의도에 유의미한 영향을 미치는 변수로 확인할 수 있다. 중앙부처 소속 공무원이 광역자치단체 소속 공무원보다 이직의도가 높고($\beta_4=-0.134$), 직급이 높을수록 이직의도가 높아지며($\beta_6=0.035$), 교육수준이 높을수록 이직의도가 높고($\beta_8=0.095$), 재직기간이 짧을수록 이직의도가 높다고 할 수 있다($\beta_9=-0.075$).

제 4 절 가설검정 결과 해석

1. 종합적 해석

가설검정 결과는 [표 19]와 같다.

[표 19] 가설검정 결과

구분	가설	검정결과
가설 1	- 공식화가 높을수록 공무원의 이직의도가 높을 것이다.	기각
가설 2	- 집권화가 높을수록 공무원의 이직의도가 높을 것이다.	**채택**
가설 3	- 레드테이프가 높을수록 공무원의 이직의도가 높을 것이다.	**채택**
가설 4-1	- 세대 차이는 공식화가 공무원의 이직의도에 미치는 영향을 조절할 것이다.	기각
가설 4-2	- 세대 차이는 집권화가 공무원의 이직의도에 미치는 영향을 조절할 것이다.	기각
가설 4-3	- 세대 차이는 레드테이프가 공무원의 이직의도에 미치는 영향을 조절할 것이다.	기각

‘집권화가 높을수록 공무원의 이직의도가 높을 것이다.’라는 가설 2와 ‘레드테이프가 높을수록 공무원의 이직의도가 높을 것이다.’라는 가설 3이 채택되었다. 그 외에 ‘공식화가 높을수록 공무원의 이직의도가 높을 것이다.’라는 가설 1, ‘세대 차이는 공식화가 공무원의 이직의도에 미치는 영향을 조절할 것이다.’라는 가설 4-1, ‘세대 차이는 집권화가 공무원의 이직의도에 미치는 영향을 조절할 것이다.’라는 가설 4-2, ‘세대 차이는 레드테이프가 공무원의 이직의도에 미치는 영향을 조절할 것이다.’라는 가설은 기각되었다.

첫째, 조직구조에 대한 집권화 인식이 높을수록 이직의도가 높아지는 것으로 나타났다. 공식적인 의사결정 권한이 중앙에 집중되어 있다고 인식할수록 이직의도가 높아지는 것이다. 행정환경이 비교적 안정적이고

행정·정책목표가 뚜렷한 경우 높은 집권화는 효율성이 높을 수 있다. 하지만 정책난제(wicked problem)가 증대하여 행정환경이 매우 불확실하고, 목표 모호성(goal ambiguity)도 강한 요즘의 상황에서 높은 집권화는 하급자에게 권한 없는 책임을 강조한다면, 의사결정 권한이 없는 조직구성원은 수동적이고 타율적이게 될 수 있다. 높은 집권화로 인해 창의성 없는 타율적 업무수행, 소극적 참여를 하게 되고, 이에 공무원은 심리적으로 높은 이직의도를 갖게 될 수 있다.

둘째, 조직구조에 대한 레드테이프 인식이 높을수록 이직의도가 높아지는 것으로 나타났다. 어떤 조직구성원에게 레드테이프라고 인식되는 절차 등은 다른 조직구성원에게는 절차적 보호장치(procedural safeguard)일 수 있기 때문에(Kaufman, 1977), 특히 공공조직에서는 레드테이프가 더 많이 존재하게 된다. 레드테이프는 신축성과 자율성을 저해하고, 급격히 변화하는 행정환경에 적절하게 대응할 가능성을 낮춘다. 이는 조직구성원의 부정적 조직행태로 나타나게 되고, 높아진 이직의도도 부정적 조직행태 중 하나로 해석할 수 있다.

셋째, 다중회귀분석에서 조직구조에 대한 공식화 인식과 이직의도 간에는 통계적으로 유의미한 관계가 발견되지 않았다. 하지만 상관관계 분석시 공식화와 이직의도 간의 상관계수는 -0.119로 음(-)의 상관관계를 보였다. 이는 레드테이프화 되지 않은 일정 정도의 공식적인 규칙과 절차는 안정적인 조직운영에 도움이 될 수도 있음을 의미한다.

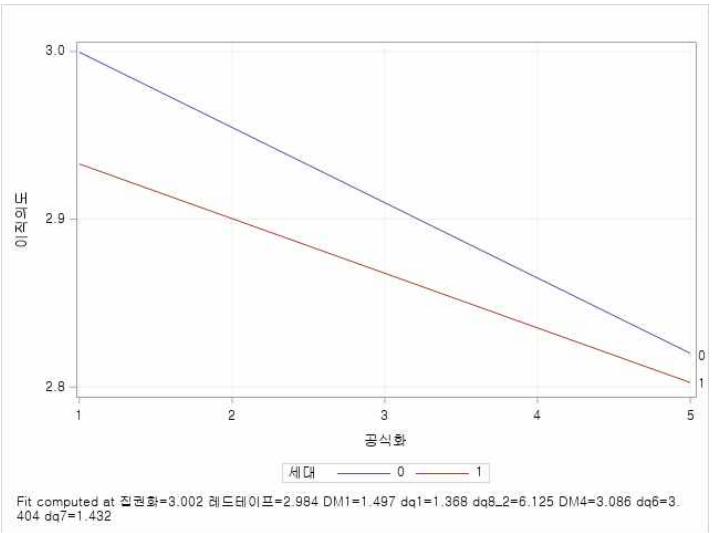
넷째, 세대와 관련한 해석이다. 앞서 살펴보았듯, 각 세대의 이직의도 평균은 20대 3.129, 30대 3.035, 40대 2.872, 50대 이상 2.482이었으며, 20-30대, 40-50대를 한 집단으로 묶었을 때 이직의도의 모평균 차이는 통계적으로 유의미한 것으로 나타나, 이직의도의 경우 세대별로 뚜렷한 수준(level) 차이가 있는 것으로 확인된다. 그렇지만 세대가 이직의도에 미치는 영향은 통계적으로 유의미하지 않았다. 또한 세대와 조직구조 인식의 상호작용항 역시 통계적으로 유의미하지 않아 세대 차이는 조직구조 인식이 공무원의 이직의도에 미치는 영향을 조절하지 않는 것으로 나타났다. 세대 차이가 이직의도에 유의미한 영향을 주지 않지만 세대별

이직의도에 수준 차이가 존재한다면, 이를 조직 내 사회화, 경력주기 관점에서 바라볼 여지가 있게 된다. 세대를 구별하여 세대에 맞는 조직관리를 하기보다는 전체 공무원의 유사성에 초점을 맞춰 조직관리를 할 필요성이 생기게 되는 것이다.

2. 조절효과의 시각화 자료와 가설검정 결과 비교

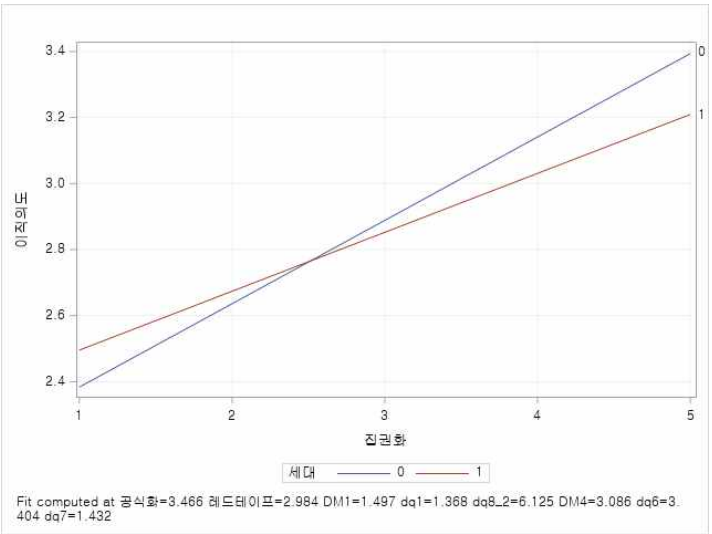
다중회귀분석 결과, 세대 차이는 조직구조 인식이 이직의도에 미치는 영향을 조절하지 못하는 것으로 나타났다. 하지만 다중회귀분석 결과에도 불구하고 조직구조 인식이 이직의도에 미치는 영향을 세대별로 나타낸 시각화 자료를 접할 경우 조절효과가 있는 것으로 착각할 수 있어 해석에 주의를 필요로 한다. 아래 시각화 자료는 '표본'을 대상으로 하여 시각화하였기 때문에 기울기 차이가 나타날 수 있다. 반면, 다중회귀분석 결과는 표본을 기초로 모집단의 회귀계수를 추정하는 것이기 때문에 시각화 자료에서는 조절효과가 있는 것으로 보여도 통계적으로는 그것이 유의미하지 않을 수 있는 것이다.

[그림 3] 세대별 공식화와 이직의도 간 관계



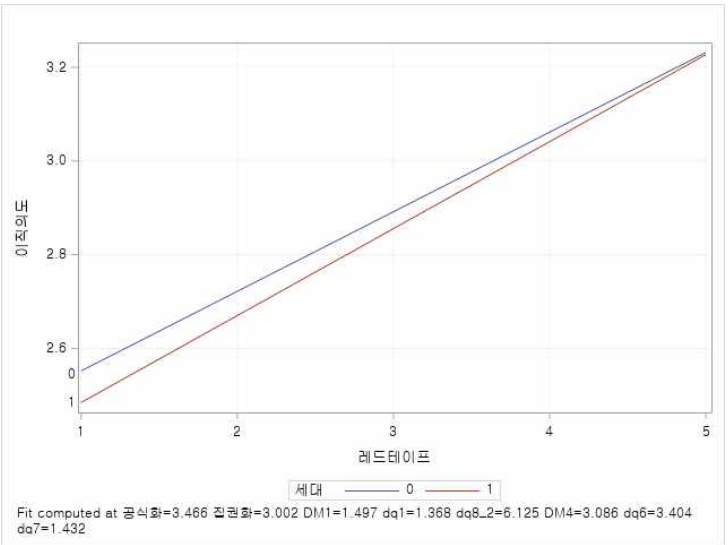
[그림 3]은 공식화와 이직의도간 관계를 세대별로 나타낸 그래프이다(0=20-30대, 1=40-50대). 20-30대 그래프의 기울기가 40-50대 그래프의 기울기에 비해 더 가팔라 20-30대의 경우 공식화가 이직의도에 미치는 부(-)의 영향이 더 강하다고 해석할 수 있으나, 이는 2019년 공직생활실태조사 대상이 된 표본을 대상으로 시각화한 자료이므로 그러한 해석을 모집단에 그대로 적용할 수는 없다.

[그림 4] 세대별 집권화와 이직의도 간 관계



[그림 4]는 집권화와 이직의도간 관계를 세대별로 나타낸 그래프이다(0=20-30대, 1=40-50대). 절편값은 40-50대가 20-30대에 비해 높지만, 그래프의 기울기는 20-30대가 40-50대보다 더 가파르다. 그래프만 보고 20-30대의 경우 40-50대보다 집권화가 이직의도에 미치는 정(+)의 영향이 더 강하다고 단정지어서는 안 된다. 앞서 논의하였듯 2019년 공직생활실태조사 대상이 된 표본을 기초로 시각화하였으므로, 모집단에 그대로 적용할 수 없기 때문이다.

[그림 5] 세대별 레드테이프와 이직의도 간 관계



[그림 5]는 레드테이프와 이직의도간 관계를 세대별로 나타낸 그래프이다(0=20-30대, 1=40-50대). 절편값은 20-30대가 40-50대에 비해 높지만, 그래프의 기울기는 40-50대가 20-30대보다 약간 더 가파른 것으로 나타난다. 하지만 그래프만 보고 40-50대의 경우 20-30대에 비해 이직의도를 가짐에 있어 레드테이프에 더 민감하다고 단정할 수 없다. 이 시각화 자료는 표본에 기초하여 나타낸 것이기 때문이다.

제 5 장 결론

제 1 절 연구결과의 요약

본 연구는 공식화, 집권화, 레드테이프로 측정한 조직구조 인식이 공무원의 이직의도에 어떠한 영향을 미치는지 살피고, 공무원의 세대 차이의 조절효과를 살펴보고자 하였다. 관료제적 조직구조를 쉽게 바꿀 수 없는 현실에서 이직의도에 영향을 미치는 본질적 요소로서 조직구조에 초점을 맞추었으며, 조직구조 인식이 이직의도에 미치는 영향이 세대에 따라 다른지를 확인해보았다.

분석 결과, 조직구조 인식와 관련하여 공식화와 관련된 가설 1은 기각, 집권화와 관련된 가설 2는 채택, 레드테이프와 관련된 가설 3은 채택되었다. 즉, 집권화가 높을수록 공무원의 이직의도가 높을 것이라는 가설과 레드테이프가 높을수록 공무원의 이직의도가 높을 것이라는 가설에 대한 검정결과가 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다.

각 세대 간 이직의도의 모평균 차이는 통계적으로 유의미한 것으로 나타났지만, 세대가 어릴수록 공무원의 이직의도가 높다는 결과는 통계적으로 유의미하지 않았다. 더불어 세대 차이는 공식화가 공무원의 이직의도에 미치는 영향을 조절할 것이라는 가설 4-1, 세대 차이는 집권화가 공무원의 이직의도에 미치는 영향을 조절할 것이라는 가설 4-2, 세대 차이는 레드테이프가 공무원의 이직의도에 미치는 영향을 조절할 것이라는 가설 4-3은 기각되었다. 세대는 공무원의 이직의도에 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 못했으며, 세대와 조직구조 인식의 각 요소의 상호작용항 역시 이직의도에 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 못하였다.

제 2 절 연구의 의의 및 시사점

첫째, 다중회귀분석 결과 공식화는 이직의도에 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 분석되었으나, 상관관계 분석으로부터 공식화와 이직의도는 음(-)의 상관관계를 보임을 알 수 있었다. 이러한 상관관계로부터 도출할 수 있는 함의는 다음과 같다. 조직구성원의 직무책임 명확화, 합리적인 행정절차 및 매뉴얼 확립을 통한 예측 가능성 증대는 공무원의 이직의도를 낮출 개연성이 존재한다는 것이다. 공식화의 긍정적 측면을 생각해볼 수 있는 부분이다.

하지만 공식화와 이직의도간 음(-)의 상관관계 해석시 주의가 필요하다. 공식화는 자율성을 축소시켜 무사안일, 복지부동을 일으킬 수 있는 한계도 가지고 있다. 공식화로 인한 부작용은 동조과잉, 보신주의, 현상유지·변동저항, 안일한 업무처리, 선례·관행의 답습, 문서행정·탁상행정과 비슷할 수 있는 것이다(김호정, 1994). 조직구조의 공식화가 제대로 관리되지 않는 경우라면, 공식화와 이직의도의 음(-)의 상관관계는 보신주의 행정문화의 결과로 해석될 가능성도 존재한다. 이는 궁극적으로 행정서비스의 질 하락으로 이어질 수 있으므로 주의를 기울여야 한다.

둘째, 집권화는 이직의도에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 집권화가 높을수록 이직의도가 높아진 것이다. 적절한 권한위임의 필요성을 생각해볼 수 있는 결과라고 할 수 있다. 하지만 권한위임을 제도화하여 조직구조는 변화한다고 하더라도 조직문화가 바뀌지 않는다면 제도도입의 효과성은 미미할 수 있음을 인지하고 있어야 한다. 예컨대 행정부 전체에 시행되었던 팀제는 계층이 많아 의사결정이 지연되고, 집권화가 높아 적절한 재량행사가 이루어지지 않는 상황에서 도입되었으나 실패하였다. 계층구조가 축소되었음에도 불구하고 기존의 계장 역할을 대신하던 '파트 매니저(리더)'라는 직제가 생겨 계층이 부활하였으며, 위임전결 규정 폐지에도 불구하고 본부장의 승인을 받던 관행은 그대로 유지되었기 때문이다(오시영·김병섭, 2009). '경로의존성(path dependence)'을 깨뜨리기 위해서는 조직구조의 변화뿐 아니라 조직문화를 개선해나가려

는 노력이 필요함을 알 수 있다. 조직문화가 조직구조를 정당화할 때(Janicijevic, 2013), 조직구조의 집권화를 낮추기 위한 노력이 효과를 발휘할 수 있고 집권화가 이직의도에 미치는 영향을 통제가능할 것이다.

셋째, 레드테이프는 이직의도에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 레드테이프 수준이 높아지면 공무원들은 업무 통제 권한과 재량권의 부족으로 자신이 조직에 적합하지 않다는 느낌이 커져 조직을 떠나고 싶어할 가능성이 높아질 수 있다(Quratulain & Khan, 2015). 한편 공식적인 문서·절차·규정에 기초하여 운영되는 관료제적 조직구조는 행정의 근간이다. 관료제적 조직구조를 완전히 다른 조직구조로 바꿀 수는 없다고 할 수 있다. 관료제의 최적 통제장치로서 목표 달성을 위한 최적 수준의 통제를 가하는 규칙, 적용의 일관성을 담보하는 규칙, 이해관계자들도 수용할 수 있는 규칙이 될 수 있도록(DeHart-Davis, 2008) 현존하는 절차와 규정을 점검하고 레드테이프를 줄여 레드테이프가 이직의도에 미치는 영향을 통제해 나갈 필요가 있다.

넷째, 세대는 이직의도에 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 않았으며, 세대와 조직구조의 상호작용항도 조직구조가 이직의도에 미치는 영향을 조절하지 못하는 것으로 분석됐다. 즉, '이직의도'와 관련하여 세대, 세대와 조직구조의 상호작용항이 통계적으로 유의미한 영향을 가지지 않았다. 본 연구의 결과는 조직관리, 그중에서도 조직구조를 관리함에 있어서는 '세대 차이'보다는 공무원의 조직 내 사회화나 경력관리 등 유사성에 초점을 맞출 필요가 있음을 보여준다. 즉, 세대 차이가 선험적으로 존재할 것이라는 가정해서는 안 됨을 확인할 수 있었다.

제 3 절 연구의 한계

본 연구는 다음과 같은 한계가 있다. 첫째, 본 연구는 한국행정연구원의 2019년 공직생활실태조사 자료를 활용하였는데, 이는 2차 자료로서의

한계를 가진다. 이미 존재하는 설문조사에 기초하여 조직구조 인식을 공식화, 집권화, 레드테이프로 나누어 측정하였으며, 조직구조의 3대 구성요소 중 하나라고 생각되는 '복잡성(complexity)'에 대해서는 분석을 할 수 없었다. 이에 대한 설문 문항이 없었기 때문이다. 2020년 8월 21일 현재 중앙행정기관 22개, 소속기관 22개, 국책연구기관 15개, 공공기관 4개 등이 세종시로 이전해 있는 상태이다.[7] '신행정수도 후속대책을 위한 연기·공주지역 행정중심복합도시 건설을 위한 특별법'에 근거하여 2012년 정부세종청사가 개청한 후 장소(공간)적 복잡성이 문제되었는데, 본 연구는 2차 자료를 활용하여 이러한 조직구조의 복잡성 요소가 공무원의 이직의도에 미치는 영향을 분석해볼 수 없었다.

둘째, 본 연구는 2019년 시점의 동일한 측정(설문조사)에 기초하여 독립변수와 종속변수 등 모든 변수를 측정하고 있다. 측정상 동일방법이 사용되어, 연구결과의 타당성을 의심하게 하는 오류인 동일방법편의(common method bias)가 발생할 수 있고, 이외에도 동일 응답자로부터 독립변수와 종속변수를 모두 측정하므로 인위적 공분산(artificial covariance)으로 동일방법편의가 발생할 수 있다(박원우·김미숙·정상명·허규만, 2007). 동일방법편의는 사회적으로 선호되는 사람처럼 보이기를 원하는 사회적 바람직성(social desirability) 편향에 기초하기도 하고, 설문응답시 비슷한 질문에 대해 일관성을 유지하고자 하는 동기(consistency motif)에 기초하기도 한다. 이직의도는 부정적인 행태를 보고하는 것이므로 사회적 바람직성에 비추어봤을 때, 진실된 응답을 하지 않을 가능성도 존재한다. 응답원천 분리, 측정환경 분리, 설문지 작성시 독립변수와 종속변수의 척도 달리하기, 심층면접 등을 통해 사회적 바람직성 편향을 줄일 수 있을 것이다.

셋째, 본 연구는 어떤 규칙과 절차가 이직의도를 높이는 레드테이프인지, 아니면 이직의도와 상관없는 일상적 규칙과 절차인지를 구분할 기준을 제시하지 못하였다. 관료제는 규칙과 절차에 따라 작동되는 조직구조 형태인바 일정 수준의 규칙과 절차는 반드시 존재할 수밖에 없는데, 공

7) 출처: 세종특별자치시 홈페이지. https://www.sejong.go.kr/ac/sub03_01.do (검색일: 2020년 11월 5일)

무원들이 레드테이프라고 인식하게 될 심리적 임계점(threshold)의 수준을 제시하지는 못하였다.

참고문헌

1. 국내문헌

강나율·김민영·박성민. (2019). 공무원의 직업가치인식이 잡 크래프팅과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구. 현대사회와 행정, 29(1), 197-234.

강보승. (2020). 유교적 관점에서 본 밀레니얼 세대의 직업윤리와 직업의식. 한국철학논집, 67, 181-208.

강제상·김광구·김영곤. (2011). 교정직 공무원의 이직의사에 관한 연구. 한국정책과학학회보, 15(4), 309-338.

고길곤. (2017). 통계학의 이해와 활용(제2판). 고양: 문우사.

_____. (출간예정). 매개효과와 조절효과. 고양: 문우사.

고길곤·박치성. (2010). 대학생의 직업선택동기와 공직동기. 행정논총, 48(2), 339-368.

고대유·강제상·김광구. (2015). 공공조직의 침묵현상이 이직의도에 미치는 영향: 조직냉소주의를 통한 자기효능감의 조절된 매개효과를 중심으로. 한국행정학보, 49(1), 1-28.

권보경·이경은·전영한. (2018). 관료제적 조직구조, 조직전략, 그리고 조직성과: 한국의 공공기관 실증분석. 한국사회와 행정연구, 29(1), 119-143.

김계욱·김용민. (2015). 사회복지전담공무원의 조직구조가 조직문화와 조직몰입에 미치는 영향. 한국거버넌스학회보, 22(3), 67-94.

김렬. (2016). 인사행정론(제2판). 서울: 박영사.

김병섭. (1996). 행정조직의 레드테이프: 민간조직과의 비교. 한국행정학보, 30(3), 1-17.

김병섭·박광국·조경호. (2008). 휴먼조직론. 서울: 대영문화사.

김병섭·하태권. (1997). 세대간 의식구조 차이와 조직관리방안: 경찰공무원을 중심으로. 행정논총, 35(1), 129-158.

김상묵. (2005). 공직 선택동기와 공무원의 행태. 한국행정연구, 14(2), 297-325.
김영곤·강제상. (2016). 소방조직 내 한국적 조직문화가 세대 간 갈등에 미치는 영향. 행정논총, 54(2), 233-264.
김영호·류은영·류병곤. (2012). 조직환경과 조직구조가 조직효과성에 미치는 영향: 47개 한국중앙행정기관을 중심으로. 한국인사행정학회보, 11(3), 185-215.
김우성·허은정. (2007). 베이비붐세대, X세대, Y세대 소비자들의 소비관련 가치관과 라이프스타일의 비교. 소비문화연구, 10(4), 31-53.
김정인. (2020). 인간과 조직을 위한 행정학. 서울: 박영사.
김종연·이건희. (2017). 조직몰입, 조직갈등이 이직의도에 미치는 영향: 인력과정 유형의 조절효과를 중심으로. 경영컨설팅연구, 17(1), 171-181.
김태룡. (2016). 조직구조와 조직효과성: 관계와 재해석. 행정논총, 54(1), 1-29.
김헌주·장혁란. (2015). 사회복지사의 임파워먼트가 직무만족, 조직몰입, 이직의도에 미치는 영향. 한국인사행정학회보, 14(3), 167-190.
김호정. (1994). 한국관료행태의 결정요인: 복지부동의 원인. 한국행정학보, 28(4), 1255-1277.
남궁근. (2010). 행정조사방법론(제4판). 파주: 법문사.
노종호·최진욱. (2018). 직무관련 요인이 공무원의 이직의도에 미치는 영향과 직무관련 의사소통의 조절효과. 국가정책연구, 32(1), 107-137.
노환희·송정민·강원택. (2013). 한국 선거에서의 세대 효과: 1997년부터 2012년까지의 대선을 중심으로. 한국정당학회보, 12(1), 113-140.
류은영·류병곤. (2012). 공·사 조직의 조직구조와 조직효과성간의 비교연구: 다차원적 조직몰입의 매개효과 검증. 지방정부연구, 16(3), 437-468.
문국경·임재영. (2019). 공공봉사동기와 조직시민행동: 관료제적 조직구조의 조절효과를 중심으로. 한국사회와 행정연구, 29(4), 151-175.

박명호. (2009). 2008 총선에서 나타난 세대 효과와 연령 효과에 관한 분석: 386 세대를 중심으로. 한국정당학회보, 8(1), 65-86.

박석희·주효진·김광국. (2007). 관료제적 맥락 하에서 팀제의 부합성(不合性)에 관한 연구. 한국행정연구, 16(3), 3-30.

박선경·양승범. (2011). 한국지방공무원의 직무관련 동기부여요인에 관한 연구: 세대차이를 중심으로. 한국인사행정학회보, 10(3), 53-74.

박선숙. (2019). 세대별 삶의 만족도 결정요인에 대한 연구: 세대 차이의 조절효과를 중심으로. 사회과학연구, 30(3), 311-330.

박성수. (2002). 경찰공무원의 스트레스가 이직에 미치는 영향에 관한 연구. 한국공안행정학회보, 13, 99-135.

박원우·김미숙·정상명·허규만. (2007). 동일방법편의(Common Method Bias)의 원인과 해결방안. 인사·조직연구, 15(1), 89-133.

박정우. (2019). 공기업 직원들의 조직문화 및 직무스트레스가 이직의도에 미치는 영향: 직급별 차이를 중심으로. 상업교육연구, 33(6), 157-173.

박재홍. (2001). 세대연구의 이론적·방법론적 쟁점. 한국인구학, 24(2), 47-78.

_____. (2005). 한국사회의 세대 구성. 문학과사회, 18(3), 172-186.

_____. (2009). 세대명칭과 세대갈등 담론에 대한 비판적 검토. 경제와사회, 10-34.

_____. (2017). 세대 차이와 갈등: 이론과 현실. 진주: 경상대학교 출판부.

박천희·홍은영. (2016). 원전 인근 지역민들의 이탈, 항의, 충성에 대한 탐색적 연구: Hirschman의 EVL 모형 적용. 한국행정학보, 50(3), 189-217.

박홍식·정주원. (2012). 민원인 비윤리 행동과 직무만족이 민원서비스 근무자의 EVLN 반응에 미치는 영향. 행정논총, 50(2), 349-373.

박희서·오세윤·노시평. (2001). 일선 공무원의 역할스트레스가 이직충동에 미친 영향에 대한 경로분석모형 검증: 남녀간 차이를 중심으로. 한국행정학보, 35(3), 197-219.

안선민·이수영. (2018). 성별 다양성과 자발적 이직: 다양성의 새로운 추정에 관한 논의. 한국행정학보, 52(4), 269-297.

양승범. (2009). 지방공무원의 이직의도 영향요인에 관한 연구: 기능적, 금전적, 연대적 선호. 한국지방자치학회보, 21(3), 187-201.

엄기욱·박인아. (2007). 사회복지사의 기관유형, 급여수준, 직업만족이 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구. 한국사회복지조사연구, 16, 105-124.

오대혁·김학조·권종욱. (2011). 한국과 중국종업원의 세대 간 직무가치관 분석. 국제통상연구, 16(1), 103-128.

오상석. (2019). 세대 간 차이와 조직몰입의 관계: 외재적 보상의 조절효과를 중심으로. 노동정책연구, 163-190.

오석홍. (2018). 조직이론(제9판). 서울: 박영사.

오세영·권영상·이수영. (2014). 중앙정부 공무원의 자화상: 세대 간 조직몰입 영향요인에 대한 비교 연구. 한국인사행정학회보, 13(1), 31-62.

오시영·김병섭. (2009). 정부조직 내 팀제운영의 실질성과 팀제의 효과성에 관한 연구. 행정논총, 47(1), 133-157.

오연풍·조송현·김재원. (2001). 체육조직구조와 직무만족의 관계. 한국체육학회지, 40(2), 439-447.

오태곤. (2013). 경찰관의 개인-환경적합성과 조직몰입 및 이직의도와의 관계: 경찰서와 순찰지구대 근무자들의 인식을 중심으로. 한국경찰연구, 12(4), 255-278.

유상엽. (2013). 네트워킹의 활성화 요인에 관한 연구: 조직의 구조를 중심으로. 정부학연구, 19(2), 143-161.

유상엽·한승주. (2017). 공직자의 이직의도 영향요인 분석: 개방형 직위 임용자를 대상으로. 한국인사행정학회보, 16(4), 1-26.

유용식. (2011). 사회복지근무자의 이직의도 관련요인. 한국콘텐츠학회 논문지, 11(5), 338-346.

윤견수. (2018). 응답: 관료제의 권력과 전문직업주의. 한국행정학보, 52(2), 57-65.

이강훈·이창한·김연수. (2010). 보호관찰공무원의 이직의도에 관한 연구. 경찰학논총, 5(1), 285-317.

이경은. (2019). 조직공공성의 효과 연구: 조직목표 모호성, 관료제적 조직구조, 조직성과를 중심으로. 박사학위논문, 서울대학교, 서울.

이경은·전영한. (2020). 조직공공성과 관료제적 조직구조: 한국의 공공기관 실증 분석. 행정논총, 58(1), 37-71.

이재완·강혜진. (2018). 워라밸과 삶의 만족: 세대 간 차이를 중심으로. 지방정부연구, 22(3), 267-291.

이종찬·이덕로. (1998). 조직문화 구성형태에 따른 조직구조의 차이분석: 경인지역 중소제조기업을 대상으로. 대한경영학회지, 19, 231-248.

이준호·김성환. (2020). 경찰공무원이 지각하는 조직문화와 조직시민행동의 관계에서 세대의 조절효과: 기성세대와 밀레니얼 세대. 한국공안행정학회보, 29(4), 335-364.

이찬수·김태운. (2020). 공공기관 직원의 이직의도에 대한 영향요인 분석: 신생 과학기술분야 정부출연연구기관을 중심으로. 지방정부연구, 24(2), 1-31.

이창길·최성락. (2012). 조직구조와 직무특성이 조직효율성에 미치는 영향: 수직적·수평적 의사소통의 매개효과를 중심으로. 행정논총, 50(2), 65-88.

이철주·한승주. (2014). 관료제 구조와 사회복지업무 속성의 충돌, 그리고 재량행위의 왜곡. 정부학연구, 20(1), 75-118.

이형권. (2018). Mplus를 이용한 매개효과와 조절효과 및 조절된 매개효과 분석. 파주: 신영사.

임창호. (2016). 경찰관 직무스트레스와 이직의도의 관계: 직무만족의 매개효과. 한국경찰학회보, 18(3), 173-204.

임재영·문국경. (2019). 공공봉사동기와 직무성과: 조직구조의 조절효과를 중심으로. 한국행정논집, 31(2), 231-251.

장용선. (2011). 리더십과 조직구조가 직무스트레스에 미치는 영향 분석. 한국조직학회보, 8(3), 161-187.

전상진. (2002). 세대사회학의 가능성과 한계: 세대개념의 분석적 구분. 한국인구학, 25(2), 193-230.

_____. (2004). 세대 개념의 과잉, 세대 연구의 빈곤. 한국사회학, 38(5), 31-52.

_____. (2018). 세대 게임: '세대 프레임'을 넘어서. 서울: 문학과지성사.

전숙영·이창원. (2017). 분배공정성 인식이 조직몰입과 이직의도에 미치는 영향: 우리나라 노인요양시설 요양보호사를 중심으로. 한국인사행정학회보, 16(2), 29-49.

전종우. (2020). 밀레니얼 세대와 기성세대의 문화적 차이. 광고학연구, 31(4), 109-124.

정보성·김성환. (2020). 경찰조직 구성원의 세대 차이에 관한 연구. 한국경찰학회보, 22(1), 289-306.

정원식·정한식. (2013). 공공부문 비정규직의 조직몰입 및 이직의도의 영향요인에 관한 연구: 정규직과의 비교분석. 한국공공관리학보, 27(1), 27-54.

조성남·윤옥경. (2000). 가치관과 행위양식의 세대간 차이와 유사성. 사회과학연구논총, 5, 103-135.

주효진. (2013). 개인과 상사, 개인과 직무, 개인과 조직 적합성이 조직몰입과 이직의도에 미치는 영향분석: 국립공원관리공단 직원들을 대상으로. 지방정부연구, 16(4), 429-448.

주효진·장봉진. (2019). 정부조직의 세대간 조직문화 비교연구: 산림청 본청을 중심으로. 한국자치행정학보, 33(3), 225-245.

조일형. (2015). 공직생활에 대한 인식조사. 한국행정연구원 연구보고서, 2015-01.

_____. (2016). 공직생활에 대한 인식조사. 한국행정연구원 연구보고서. 2016-조사02.

지은아·김지수. (2018). 근무 기간에 따른 신규간호사의 이직의도 영향요인. 간호행정학회지, 24(1), 51-60.

한국행정연구원. (2017). 2017년 공직생활실태조사(국가승인통계 공포용

보고서).
_____. (2018). 2018년 공직생활실태조사(국가승인통계 공포용 보고서).
_____. (2020). 2019년 공직생활실태조사(국가승인통계 공포용 보고서).
한승훈. (2019). 공무원 이직의도의 연관요인에 대한 추론과 예측에 관한 연구. 현대사회와 행정, 29(4), 147-173.
한은경·장우성. (2006). 광고모델과 브랜드간 이미지 일치성 연구: 한류스타 관여도의 조절효과를 중심으로. 광고연구, 70, 199-227.
허성욱·조일형. (2018). 공무원의 상대적 박탈감과 이직의도의 관련성에 대한 연구. 한국행정연구, 27(3), 39-66.
황춘호·김성훈. (2019). 대기업 사무직 근로자의 조직몰입과 이직의도에 영향을 미치는 직무만족 요인: 밀레니얼 세대의 특성을 중심으로. 대한경영학회지, 32(12), 2085-2105.

2. 해외문헌

Abbasi, S. M. & Hollman, K. W. (2000). Turnover: The Real Bottom Line. Public Personnel Management, 29(3), 333-342.
Abelson, M. A. & Baysinger, B. D. (1984). Optimal and Dysfunctional Turnover: Toward an Organizational Level Model. The Academy of Management Review, 9(2), 331-341.
Adams, J. S. (1965). Inequity in Social Exchange. Advances in Experimental Social Psychology, 2, 267-299.
Andrews, R., Boyne, G. A., Law, J., & Walker, R. M. (2009). Centralization, Organizational Strategy, and Public Service Performance. Journal of Public Administration Research and Theory, 19(1), 57-80.

Baldwin, J. M. (1990). Perceptions of Public Versus Private Sector Personnel and Informal Red Tape: Their Impact on Motivation. American Review of Public Administration, 20(1), 7-28.

Becker, G. S. (1993). Nobel Lecture: The Economic Way of Looking at Behavior. Journal of Political Economy, 101(3), 385-409.

Bright, L. (2008). Does Public Service Motivation Really Make a Difference on the Job Satisfaction and Turnover Intentions of Public Employees?. American Review of Public Administration, 38(2), 149-166.

Bozeman, B. & Scott, P. (1996). Bureaucratic Red Tape and Formalization: Untangling Conceptual Knots. American Review of Public Administration, 26(1), 1-17.

Buchanan, B. (1975). Red-Tape and the Service Ethic: Some Unexpected Differences Between Public and Private Managers. Administration & Society, 6(4), 423-444.

Child, J. (1972). Organization Structure and Strategies of Control: A Replication of the Aston Study. Administrative Science Quarterly, 17(2), 163-177.

_____. (1974). Managerial and Organizational Factors Associated with Company Performance Part Ⅰ. Journal of Management Studies, 11(3), 175-189.

Cho, Y. J. & Song, H. J. (2017). Determinants of Turnover Intention of Social Workers: Effects of Emotional Labor and Organizational Trust. Public Personnel Management, 46(1), 41-65.

Coomber, B. & Barriball, K. L. (2007). Impact of Job Satisfaction Components on Intent to Leave and Turnover for Hospital-based Nurses: A Review of the Research Literature. International Journal of Nursing Studies, 44(2), 297-314.

Cotton, J. L. & Tuttle, J. M. (1986). Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review with Implications for Research. The Academy of Management Review, 11(1), 55-70.

Cropanzano, R. & Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. Journal of Management, 31(6), 874-900.

Daft, R. L. (2016). Management (12th Edition). Boston: Cengage Learning.

DeCotis, T. & Summers, T. (1987). A Path Analysis of a Model of the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment. Human Relations, 40(7), 445-470.

DeHart-Davis, L. (2008). Green Tape: A Theory of Effective Organizational Rules. Journal of Public Administration Research and Theory, 19(3), 361-384.

DeHart-Davis, L. & Pandey, S. K. (2005). Red Tape and Public Employees: Does Perceived Rule Dysfunction Alienate Managers?. Journal of Public Administration Research and Theory, 15(1), 133-148.

Edwards, J. R. (2009). Seven Deadly Myths of Testing Moderation in Organizational Research. In Lance, C. E. & Vandenberg, R. J. (Eds.). Statistical and Methodological Myths and Urban Legends: Doctrine, Verity and Fable in the Organizational and Social Sciences. New York: Taylor & Francis Group.

Egan, T. M., Yang, B., & Bartlett, K. R. (2004). The Effects of Organizational Learning Culture and Job Satisfaction on Motivation to Transfer Learning and Turnover Intention. Human Resource Development Quarterly, 15(3), 279-301.

Farrell, D. (1983). Exit, Voice, Loyalty, and Neglect as Response to Job Dissatisfaction: A Multidimensional Scaling Study. Academy of Management Journal, 26(4), 596-607.

Fry, L. W. (1982). Technology-Structure Research: Three Critical Issues. Academy of Management Journal, 25(3), 532-552.

George, J. M. & Jones, G. R. (2012). Understanding and Managing Organizational Behavior (6th Edition). Boston: Prentice Hall.

Glebbeek, A. C. & Bax, E. H. (2004). Is High Employee Turnover Really Harmful? An Empirical Test Using Company Records. Academy of Management Journal, 47(2), 277-286.

Goodsell, C. (1994). A Case for Bureaucracy (3rd Edition). New Jersey: Chatham House.

Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium. Journal of Management, 26(3), 463-488.

Gujarati, D. N. & Porter, D. C. (2009). Basic Econometrics (5th Edition). New York: McGraw-Hill Inc.

Hair, J. F. Jr., Black, W. C., Badin, B. J., Anderson, R. E. (2009). Multivariate Data Analysis (7th Edition). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Hansen, J. R. & Høst, V. (2012). Understanding the Relationships Between Decentralized Organizational Decision Structure, Job Context, and Job Satisfaction－A Survey of Danish Public Managers. Review of Public Personnel Administration, 32(3), 288-308.

Hayes, A. F. (2013). Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach. New York: The Guildford Press.

Herzberg, F. (1966). Work and the Nature of Man. New York: World Publishing.

Hirschman, A. O. (1970). Exit, Voice, and Loyalty Responses to

Decline in Firms, Organizations, and States. Harvard University Press.

Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Eberly, M. B. (2008). Turnover and Retention Research: A Glance at the Past, a Closer Review of the Present, and a Venture into the Future. The Academy of Management Annals, 2(1), 231 - 274.

Howe, N. & Strauss, W. (1992). Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069. Harper Collins.

Janicijevic, Nebojsa. (2013). The Mutual Impact of Organizational Culture and Structure. Economic Annals, 58(3), 35-60.

Jung, C. S. (2010). Predicting Organizational Actual Turnover Rates in the U.S. Federal Government. International Public Management Journal, 13(3), 297-317.

Kaufman, H. (1977). Red Tape: Its Origins, Uses, and Abuses. Washington, DC: Brookings Institution.

Kaufmann, W. & Tummers, L. (2017). The Negative Effect of Red Tape on Procedural Satisfaction. Public Management Review, 19(9), 1311-1327.

Kim, H. & Kao, D. (2014). A Meta-Analysis of Turnover Intention Predictors Among U.S. Child Welfare Workers. Children and Youth Services Review, 47(3), 214-223.

Kim, H. & Stoner, M. (2008). Burnout and Turnover Intention Among Social Workers: Effects of Role Stress, Job Autonomy and Social Support. Administration in Social Work, 32(3), 5-25.

Kim, Y. (2016). The Relation Between Policy Types and Organizational Structures in U.S. Federal Agencies: An Analysis Focused on Formalization, Span of Control, Headquarters Ratio, and Personnel Mobility. Administration & Society, 48(8), 988-1030.

Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration Employees: Strategies for Effective Management. The Health Care Manager, 19(1), 65-76.

Lacobucci, D., Schneider, M., Popovich, D., & Bakamitsos, Y. (2016). Mean Centering Helps Alleviate 'Micro' But Not 'Macro' Multicollinearity. Behavior Research Methods, 48(4), 1308-1317.

Lee, H. (2020). The Implications of Organizational Structure, Political Control, and Internal System Responsiveness on Whistleblowing Behavior. Review of Public Personnel Administration, 40(1), 155-177.

Leifer, R. & Huber, G. P. (1977). Relations Among Perceived Environmental Uncertainty, Organization Structure, and Boundary-Spanning Behavior. Administrative Science Quarterly, 22(2), 235-247.

Mannheim, K. (1952). The Problem of Generations. In Kecskemeti, P. (Ed), Essays on the Sociology of Knowledge: Collected Works, 5, 276-322. New York: Oxford University Press.

Meier, K. J. & Hicklin, A. (2008). Employee Turnover and Organizational Performance: Testing a Hypothesis from Classical Public Administration. Journal of Public Administration Research and Theory, 18(4), 573-590.

Merton, R. K. (1940). Bureaucratic Structure and Personality. Social Forces, 18(4), 560-568.

Mobley, W. H. (1977). Intermediate Linkages in the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover. Journal of Applied Psychology, 62(2), 237-240.

Moynihan, D. P. & Landuyt, N. (2008). Explaining Turnover Intention in State Government: Examining the Roles of Gender, Life Cycle, and Loyalty. Review of Public Personnel Administration,

28(2), 120-143.

Moynihan, D. P. & Pandey, S. K. (2008). The Ties that Bind: Social Networks, Person Organization Value Fit, and Turnover Intention. Journal of Public Administration Research and Theory, 18(2), 205-227.

Ngo-Henha, P. E. (2017). A Review of Existing Turnover Intention Theories. International Journal of Economics and Management Engineering, 11(11), 2751-2758.

Novicevic, M. M. & Buckley, M. R. (2001). How to Manage the Emerging Generational Divide in the Contemporary Knowledge-Rich Workplace. Performance Improvement Quarterly, 14(2), 125-144.

Ouchi, W. (1980). Markets, Bureaucracies, and Clans. Administrative Science Quarterly, 25(1), 129-141.

O'Toole Jr, L. J. & Meier, K. J. (2003). Plus ça Change: Public Managment, Personnel Stability, and Performance. Journal of Public Administration Research and Theory, 13(1), 43-64.

Pandey, S. K. & Scott, P. G. (2002). Red Tape: A Review and Assessment of Concepts and Measures. Journal or Public Administration Research and Theory, 12(4), 553-580.

Pettman, B. O. (1973). Some Factors Influencing Labour Turnover: A Review of Research Literature. Industrial Relations Journal, 4(3), 43-61.

Ployhart, R. E., Nyberg, A. J., Reilly, G., & Maltarich, M. A. (2014). Human Capital is Dead; Long Live Human Capital Resources!. Journal of Management, 40(2), 371-398.

Price, J. L. (1977). The Study of Turnover. Ames: Iowa State University Press.

Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R., & Turner, C. (1968).

Dimensions of Organization Structure. Administrative Science Quarterly, 13(1), 65-105.

Quratulain, S. & Khan, A. K. (2015). Red Tape, Resigned Satisfaction, Public Service Motivation, and Negative Employee Attitudes and Behaviors: Testing a Model of Moderated Mediation. Review of Public Personnel Administration, 35(4), 307-332.

Rainey, H. G. (2014). Understanding and Managing Public Organizations (5th Edition). San Francisco: Jossey-Bass.

Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2018). Essentials of Organizational Behavior (14th Edition). Boston: Pearson Education.

Rousseau, D. M. (1978). Characteristics of Departments, Positions, and Individuals: Contexts for Attitudes and Behavior. Administrative Science Quarterly, 23(4), 521-540.

Rusbult, C. E., Zembrodt, I. M., & Gunn, L. K. (1982). Exit, Voice, Loyalty and Neglect: Response to Dissatisfaction in Romantic Involvement. Journal of Personality and Social Psychology, 43(6), 1230-1242.

Schein, E. H. (2010). Organizational Culture and Leadership (4th Edition). San Francisco: Jossey-Bass.

Scott, W. R. (1981). Organizations: Rational, Natural, and Open System. Englewood Cliffs, NJ: A Simon & Shuster Company.

Selden, S. C. & Moynihan, D. P. (2000). A Model of Voluntary Turnover in State Government. Review of Public Personnel Administration, 20(2), 63-74.

Stevens, J. M., Beyer, J. M., & Trice, H. M. (1978). Assessing Personal Role and Organizational Predictors of Managerial Commitment. Academy of Management Journal, 21(3), 380-396.

Stroh, L. K., Brett, J. M., & Reilly, A. H. (1996). Family Structure, Glass Ceiling, and Traditional Explanations for the Differential

Rate of Turnover of Female and Male Managers. Journal of Vocational Behavior, 49(1), 99-118.

Tett, R. P. & Meyer, J. P. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-analytic Findings. Personnel Psychology, 46(2), 259-293.

Theobald, R. (1997). Enhancing Public Service Ethics: More Culture, Less Bureaucracy?. Administration & Society, 29(4), 490-504.

Vroom, V. H. (1964). Work and Motivation. New York: Wiley.

Wolf, P. J. (1993). A Case Survey of Bureaucratic Effectiveness in U.S. Cabinet Agencies: Preliminary Results, Journal of Public Administration Research and Theory, 3(2), 161-181.

Wynen, J., Van Dooren, W., Mattijs, J., & Deschamps, C. (2019). Linking Turnover to Organizational Performance: The Role of Process Conformance. Public Management Review, 21(5), 669-685.

Yang, K. & Pandey, S. K. (2009). How Do Perceived Political Environment and Administrative Reform Affect Employee Commitment?. Journal of Public Administration Research and Theory, 19(2), 335-360.

Zeffane, R., Macdonald, D. (1993). Uncertainty, Participation and Alienation: Lessons for Workplace Restructuring. International Journal of Sociology and Social Policy, 13(5/6), 22-52.

3. 웹사이트 및 기타

국립국어원 표준국어대사전. https://stdict.korean.go.kr/main/main.do

김양진. (2013년 4월 26일). 공정위·국세청 공무원들 줄줄이 로펌行. 서울

신문. Retrived from:
http://www.seoul.co.kr/news/newsView.php?id=20130426023011
박지연. (2019년 2월 23일). 철밥통 깨고 나오는 청춘, 그들은 왜…. 한국일보. Retrieved from:
https://www.hankookilbo.com/News/Read/201902211403330961
세종특별자치시 홈페이지. https://www.sejong.go.kr/
이민아. (2020년 2월 20일). 경제부처 과장 100명중 85명 “민간 이직 생각 있다”. 조선일보. Retrieved from:
https://www.chosun.com/site/data/html_dir/2020/02/19/2020021903339.html?utm_source=naver&utm_medium=original&utm_campaign=news
인사혁신처 사이버국가고시센터. https://www.gosi.kr

Abstract

The Effects of Perception of Organizational Structure on Public Officials' Turnover Intention

- Focusing on the Mediating Effect of Generation Gap -

Jeongmin Park
Dept. of Public Administration
The Graduate School of Public Administration
Seoul National University

The increase in the number of organizational members with turnover intentions can undermine organizational effectiveness as well as individual effectiveness. In particular, public officials with relatively high job security are more likely to remain in the organization even if they have the turnover intention, so research on public officials' turnover and turnover intention is important.

Among the factors affecting the turnover intention of public officials, the focus is on organizational factors. Among the various organizational components such as organizational environment,

organizational objectives, organizational values, organizational members, organizational culture, organizational structure, and so on, this study specifically focuses on organizational structure. Organizational structure is hard to change by an individual public official. Organizational structure cannot be changed easily even through reorganization led by the upper part of the organization. As an official mechanism, organizational structure effectively links tasks and coordinates (or controls) organizational members to achieve organizational goals. As such, public officials' perception of organizational structure may directly or indirectly affect organizational behavior.

It is also examined whether the effects of perception of organizational structure on turnover intention vary depending on the generation. Differences in values between generations and differences in behaviors based on them are high-lightened as important factors in organization management and human resource management This study tests whether generation and organizational structure perception interact to affect turnover intention.

For this study, data from the 2019 Public Employee Perception Survey conducted by the Korean Institute of Public Administration are used. The analysis is conducted on a total of 4,102 samples, excluding responses from Senior Civil Service (especially Grade 1 and 2) who are more affected by political factors.

The independent variables of this study are the perception of organizational structures measured by formalization, centralization, and red-tape. The moderating variable is the generation gap. The dependent variable is turnover intention. After examining the effects of perception of organizational structure on turnover intention through multiple regression analysis, it is confirmed that the higher the

centralization and red-tape, the higher the turnover intention. Multiple regression results showed that formalization does not have a statistically significant effect on the turnover intention, but a negative correlation is found in the correlation analysis of the formalization and the turnover intention. The moderating effect of the generation gap on the effect of perception of organizational structure on the public officials' turnover intention is not statistically significant.

The implications of this study are as follows. First, the higher the centralization and red-tape, the higher the degree of turnover intention, and the correlation between formalization and turnover intention is negative. This confirms the importance of authority delegation and the importance of proper levels of procedures and regulations, not red-tape.

Second, the generation gap does not moderate the effect of the perception of organizational structure on the public officials' turnover intention. Nevertheless, as a result of the t-test, there is a difference in the population average of turnover intention by generation. In light of this, there is room for interpretation from the perspective of socialization and career cycle within the organization. Rather than managing organization by generation, there is a need to focus on the similarity of all public officials.

keywords : Turnover Intention, Organizational Structure, Formalization, Centralization, Red-tape, Generation
Student Number : 2016-25137