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

정책학 석사학위논문

공무원의 이직의도에 미치는 영향분석

- 조직시민행동을 중심으로 -

2022년 2월

서울대학교 행정대학원

정책학과

전 동 근

공무원의 이직의도에 미치는 영향분석

- 조직시민행동을 중심으로 -

지도교수 구 민 교

이 논문을 정책학석사학위논문으로 제출함
2021년 9월

서울대학교 행정대학원
정 책 학 과
전 동 근

전동근의 석사 학위논문을 인준함
2021년 12월

위 원 장 _____ 금 현 섭 (인)

부위원장 _____ 김 윤 지 (인)

위 원 _____ 구 민 교 (인)

국문초록

이 연구는 조직시민행동이 공무원의 이직의도에 어떠한 영향을 미치는지를 살펴보는데 있다. 우리나라의 공무원은 다른 국가에 비해 상대적으로 업무수행능력이 높고, 직업공무원제의 특성상 오랜 기간 관료로 남으려는 경향이 강하다. 그러나 최근에는 이러한 경향이 깨지고 있다. 실제로 우리나라의 공무원들의 이직현상은 경험이 풍부한 중간관리자 이상급의 공무원뿐만 아니라 젊은 초임 공무원들에 이르기까지 다양한 직급에서 발생하고 있다. Hirschman(1970)은 이러한 경향은 어려운 상황에 처한 기업이나 조직에서 많이 발생하며, 주로 떠나는 것은 가장 유능한 사람들이라고 보았다. 국가가 장기간 동안 육성한 공무원 인재가 민간으로 이직한다는 것은 국가차원에서 바람직한 현상이라고 보기 힘들며, 이는 공무원 사회에 대한 새로운 차원의 접근이 필요함을 의미한다.

민간조직과는 달리 공공부문이 지닌 특성상 공무원에게 높은 공적의무와 책임감이 부여되었고 사회적으로 당연한 것으로 여겨졌다. 하지만 최근 공직사회는 빠른 속도로 변화를 하고 있으며 단순히 공무원이라고 해서 높은 충성심과 책임성을 강조하는 것은 불가능해졌다. 이직의도가 높은 공무원과 이를 실제로 행하는 공무원의 차이는 존재하겠지만, 앞으로 공직사회의 지속가능적인 측면에서 이직의도를 낮추고자 하는 노력은 필요하다. 단순히 경제적인 보상뿐만 아니라, 이면에 이직에 영향을 주는 다양한 요인들이 내재되어 있을 가능성이 크다는 것이다.

이러한 측면에서 이직의도에 영향을 주는 요인들을 심도 있게 다루는 것은 반드시 필요한 연구이다. 공무원은 국가의 인적자원으로 공공재를 생산 및 제공하는 중요한 역할을 수행한다. 공무원의 이직현상은 장기적

으로는 공무원 사회 전반의 도덕적 해이를 야기할 수 있으며, 공적인 임무수행보다는 경력을 쌓기 위한 수단으로 전락할 여지가 있다는 점에서 중요한 문제라고 볼 수 있다.

따라서 이 연구는 기존의 선행연구에서 이직의도와 관련하여 다루어지는 6가지의 변인들을 살펴보고, 이 중에서 상대적으로 선행연구가 적은 행위차원인 조직시민행동을 독립변수로 이직의도와의 관계를 실증 분석한다. 그리고 나머지 5개의 변수를 종속변수로 통제하여 이 둘 간의 관계의 오차를 줄이고 유의미한 결과를 살펴보고자 한다. 연구를 위해 한국행정연구원 2019년 공직생활실태조사를 자료로 활용하여 4,111명의 공무원을 대상으로 회귀분석을 하였다.

분석결과에 따르면 기본적으로 조직시민행동은 이직의도에 부(-)의 영향을 미쳤다. 그러나 개인 차원 및 조직 차원의 변수들을 각각 추가하여 회귀분석 한 결과 우리나라 일반직 공무원의 경우 오히려 이직의도에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다.

우리나라 공공조직의 특수성을 고려하였을 때, 민간영역과 달리 혁신을 추구하여 변화를 지향하는 문화는 상대적으로 선호되기 어렵다. 뿐만 아니라 위계적인 질서와 상명하복의 조직문화는 조직시민행동을 가진 공무원의 적극적 행동을 제한할 여지가 있다. 즉 우리나라의 조직문화의 특성상 공무원이 상급자 혹은 자신이 속한 조직을 향해 항의의 목소리를 내는 것이 여전히 쉽지 않다. 따라서 조직시민행동처럼 조직의 충성심이 높은 공무원이 조직이나 직무의 개선에 대해 참여 및 항의가 어려우므로, 더 좋은 조건을 찾아 공직을 떠나려는 이탈유인이 높아질 여지가 커진다고 볼 수 있다.

따라서 자발적인 참여에 대한 의지가 있는 공무원에 대해서 그들이 목소리를 반영할 수 있는 창구와 이들의 활동을 활성화시킬 수 있는 관련

정책의 마련이 필요하다. 분명한 것은 현재 우리나라에서 공무원 이직률의 절대적 수치가 크지 않더라도, 공무원의 이직의도가 서서히 증가하고 있다. 또한 실제로 이직행동으로 정부조직을 떠나는 공무원의 수도 증가하는 추세이다. 공무원 이직행동의 증가가 공공부문 종사자들의 이직 도미노 현상을 일으킬 수 있다는 측면을 보았을 때, 이러한 공무원의 이직의도를 낮출 수 있는 방안에 대한 논의 역시 필요한 시점이다.

주요어 : 이직의도, 조직시민행동, 직무만족, 조직몰입, 금전적 보상, 혁신문화, 리더십

학 번 : 2009-22104

목 차

제 1 장 서론 ····· 1
제 1 절 연구의 필요성 및 목적 ····· 1
제 2 절 연구범위와 방법 ····· 4

제 2 장 이론적 배경 ····· 6
제 1 절 조직시민행동 ····· 6
1. 공공봉사동기와 조직시민행동의 관계 ····· 6
2. 조직시민행동 ····· 10
제 2 절 이직의도 ····· 12
1. 이직행동과 이직의도의 관계 ····· 12
2. 이직의도 ····· 14
제 3 절 이직의도에 영향을 미치는 요인 ····· 15
1. 조직시민행동 ····· 15
2. 조직몰입 ····· 18
3. 직무만족 ····· 20
4.. 금전적보상 ····· 25
5. 혁신문화 ····· 28
6. 리더십 ····· 31

제 3 장 연구 설계 및 방법론 ····· 35
제 1 절 연구자료 및 분석방법 ····· 35
1. 연구자료 ····· 36
2. 분석방법 ····· 39

제 2 절 변수의 조작적 정의 및 측정 ····· 39

1. 독립변수 ····· 39
2. 종속변수 ····· 41
3. 통제변수 ····· 47
4. 연구모형 및 연구가설 ····· 47

제 4 장 분석결과 ····· 50
제 1 절 기초통계 및 상관관계 분석 ····· 50
1. 기초통계 분석 ····· 50
2. 상관관계 분석 ····· 52
제 2 절 회귀분석 결과 ····· 54

제 5 장 결론 ····· 61
제 1 절 연구결과의 요약 및 시사점 ····· 61
제 2 절 연구의 한계 및 향후 연구과제 ····· 64

참고문헌 ····· 66
Abstract ····· 80

표 목 차

[표 2-1] 조직시민행동과 공공봉사동기와의 비교 ····· 8
[표 2-2] 조직시민행동의 유형 ····· 11
[표 2-3] 조직시민행동에 관한 선행연구 ····· 16
[표 2-4] 조직시민행동과 이직의도에 관한 선행연구 ····· 18
[표 2-5] 조직몰입에 관한 선행연구 ····· 19
[표 2-6] 조직몰입과 이직의도에 관한 선행연구 ····· 20
[표 2-7] 직무만족에 관한 선행연구 ····· 22
[표 2-8] 직무만족과 이직의도에 관한 선행연구 ····· 24
[표 2-9] 금전적 보상에 관한 선행연구 ····· 26
[표 2-10] 금전적 보상과 이직의도에 관한 선행연구 ····· 27
[표 2-11] 경쟁가치모형의 4가지 조직문화 유형 ····· 29
[표 2-12] 조직문화에 관한 선행연구 ····· 30
[표 2-13] 혁신문화와 이직의도에 관한 선행연구 ····· 31
[표 2-14] 리더십에 관한 선행연구 ····· 33
[표 2-14] 리더십과 이직의도에 관한 선행연구 ····· 34
[표 3-1] 중앙부처 대상조상의 각 층별 표본크기현황 ····· 36
[표 3-2] 광역자치단체 대상조사의 각 층별 표본크기현황 ····· 37
[표 3-3] 응답자 특성별 분포 ····· 38
[표 3-4] 조직시민행동에 관한 설문 문항 ····· 41
[표 3-5] 이직의도에 관한 설문 문항 ····· 42
[표 3-6] 조직몰입에 관한 설문 문항 ····· 42
[표 3-7] 직무만족에 관한 설문 문항 ····· 43
[표 3-8] 금전적 보상에 관한 설문 문항 ····· 44
[표 3-9] 혁신문화에 관한 설문 문항 ····· 45
[표 3-10] 리더십에 관한 설문 문항 ····· 46
[표 4-1] 기초통계 자료표 ····· 51
[표 4-2] 상관관계 분석표 ····· 53

[표 4-3] 전체 공무원에 대한 회귀분석(OLS) ····· 56
[표 4-4] 전체 공무원에 대한 회귀분석(OLR) ····· 57
[표 4-5] 중앙 공무원에 대한 회귀분석 ····· 59
[표 4-6] 지방 공무원에 대한 회귀분석 ····· 60

그 림 목 차

[그림 3-1] 연구모형 ····· 48

제 1 장 서론

제 1 절 연구의 필요성 및 목적

이 연구에서는 공무원의 이직의도에 영향을 미치는 조직시민행동을 포함한 여러 요인들에 관하여 분석해 보고자 한다. 이직의도란 조직 구성원이 소속된 조직으로부터 이탈하고 싶어하는 의지를 의미한다(Takase, 2010). 그동안 우리나라에서 공무원은 안정적 선호직업에 대한 사회적 인식이 존재하였으며, 실제로도 매년 실시하는 각 직급별 공개경쟁채용에서 높은 경쟁률을 기록하고 있다. 또한 인사혁신처(2018)의 발표자료에 따르면 2018년도 일반직 공무원의 이직률이 현원 대비 약 2%로 낮은 수준이었기 때문에 공무원 이직의도에 관한 문제는 상대적으로 관심이 덜하다고 볼 수 있다. 이와 관련하여 Morrison(2012)에 따르면 미국의 경우는 신규 진입한 공무원의 약 80%만이 남고, 20%에 가까운 공무원의 이탈이 발생하였기 때문에, 공무원의 이직문제는 우리나라와는 다르게 국가차원에서 중요한 이슈라고 분석하였다.

그러나 최근 우리나라의 경우를 살펴본다면 공무원의 이직에 관한 절대적인 수치가 미국의 사례만큼 심각하게 큰 문제는 아니더라도 공직선택이 공직이탈로 이어지는 추세가 증가하는 것으로 나타나고 있다. 즉 최근 몇 년간 공직을 그만두는 공무원이 증가하는 것으로 나타났다.

공무원연금공단(2021)[1]이 발표한 자료에 따르면, 공무원 재직기간이 5년 이내에 퇴직금을 받는 경우는 최근 5년간 총 2만 8934명으로 확인되

1) https://www.data.go.kr/data/15054047/fileData.do#tab-layer-file

었다. 전체 공무원 퇴직자의 약 15%를 해당하는 수치이다. 또 2019년에는 2018년 5670명에 비해 퇴직자가 994명 늘어 총 6664명의 공무원이 퇴직한 것으로 나타났다. 이 중 재직기간 1년 미만의 공무원은 1769명으로 26.5%에 달했다.

안정적인 직업공무원제 하에서 정년기준에 의한 퇴직자의 수는 공무원관계의 발생 및 소멸과정에서 연간 안정적인 수치로 변동 폭이 크지 않게 발생한다고 볼 수 있다. 결국 이러한 공무원 퇴직자의 급격한 증가는 공무원의 자발적 사의 표시에 의해 공무원 관계를 소멸시키는 의원면직이 늘었다는 것을 의미한다. 이러한 의원면직은 사실상의 이직행동이라고 볼 수 있다고 분석하였다(김필, 정윤진, 임도빈, 2020).

추가적으로 한국행정연구원(2019)에서 실시한 “공직생활 실태조사”에 따르면 설문문항 중 이직 의사의 존재를 묻는 조사에서 조사가 시작된 이래 처음으로 30%를 넘겼다. 이를 종합해 보자면, 우리나라 공무원의 경우 동기적 차원에서 이직의도가 높아졌고, 실제로 이직행동으로 나타나는 수치는 상대적으로 적지만 증가한다는 추세라고 분석할 수 있다.

Simon(2013)은 공무원이 소속된 정부조직이 활용하는 관료제도는 전통적으로 오랜 역사를 가진 제도이며, 앞으로도 지속될 가능성이 높은 제도라고 인식하였다. 이러한 관료제도는 본질적으로 추구하고자 바는 다음과 같다. 즉 관료제도는 정책의 일관된 집행을 통해 효율성을 제공하는 것을 목적으로 하고 있는데, 공무원 이직의 증가는 직무의 연속성을 낮추어 비효율성의 문제가 생길 수 있다는 점에서 중요한 문제이다(함성득, 2000). 또한 Hirschman(1970)의 이론을 적용하면, 미국에 비해 상대적으로 업무수행능력과 조직에 대한 충성심(Loylty)이 높은 우리나라 공무원임에도 불구하고 조직을 이탈하려는 이직의도(Exit)가 높아지는 이상현상이 나타난다고 볼 수 있다.

특히 최근 외교부, 국토부등의 유능한 고위 공무원들이 대기업등으로 이직하는 현상이 발생한다는 점[2]을 비추어 본다며, 이직하는 공무원들은 관료조직 내에서도 유능하고 경험이 풍부한 공무원이 유출될 가능성이 높다고 할 수 있다. 이와 관련하여 Hirschman(1970)은 품질을 중시하고 적극적으로 참여하는 고객일수록 성과가 악화될 경우 가장 먼저 이탈하기 쉽다고 언급한 점을 비추어 본다면, 유능하고 적극적으로 참여하는 공무원의 경우도 조직을 이탈할 유인이 높다고 볼 수 있다.

한편 교육과 같은 공공재의 경우 단순하게 경쟁체제를 도입하는 방안보다는 차라리 고객의 이탈을 막는 방식을 채택하여 항의의 목소리를 높이는 것이 사회적으로 더 유용한 방법이라고 주장하였다(Hirschman, 1970). 이는 고객이 되는 국민뿐만 아니라 이러한 공공서비스를 제공하는 관료사회 내부에도 적용된다고 볼 수 있다. 공무원사회에서의 공무원 이탈은 조직 및 정책의 개선에 관한 항의가 실패한 뒤 최후의 선택반응이 될 가능성이 농후하다는 측면에서 더욱 중요하다. 특히 복지정책의 확대, 코로나 19 문제등으로 국가재정의 확대가 불가피한 최근의 상황과 맞물려 정부의 역할이 증대되고 있다. 이러한 측면에서 유능한 공무원의 이직은 기존 정부조직에 남아있는 공무원의 업무피로도를 가속화시켜 악순환이 발생할 여지가 커진다는 점에서 우려가 크다. 또한 민간영역과 달리 국민의 세금으로 공무원봉급을 포함한 조직운영과 정부정책이 실시되는 공공조직의 특성상, 공무원에게 보다 높은 공적기대와 책임감이 중시된다는 측면에서 공무원의 이직현상이 단순히 능력과 경험에 따라 이

---

2) 기업, 로펌, 국회로... 줄잇는 공무원 엑소더스, 서울경제, 2020년 10월 23일, https://www.sedaily.com/NewsView/1Z98SWNCFI (2021년 11월 30일)

직하는 민간부문과 단순히 동일선상에 놓기는 어렵다는 측면이 있다.

분명한 것은 현재 우리나라에서 공무원 이직률의 절대적 수치가 크지 않더라도, 공무원의 이직의도가 서서히 증가하고 있다. 또한 실제로 이직행동으로 정부조직을 떠나는 공무원의 수도 증가하는 추세이다. 공무원 이직행동의 증가가 공공부문 종사자들의 이직 도미노 현상을 일으킬 수 있다는 측면을 보았을 때, 이러한 공무원의 이직현상을 낮출 수 있는 방안에 대한 논의 역시 필요한 시점이다. 따라서 이직에 직접적 영향을 미치는 이직의도와 관련하여 어떠한 변수가 이직의도에 영향을 주는지 살펴보고 나아가 이직의도를 낮출 수 있는 대안모색을 탐색하기 위한 전제로서 실증연구를 하고자 한다.

제 2 절 연구범위와 방법

이 연구는 중앙부처의 국가공무원과 지방자치단체의 지방공무원을 포함한 일반직 공무원을 대상으로 이직행동에 직접적인 영향을 줄 수 있는 이직의도에 영향을 주는 요인들에 대해서 분석해 보고자 한다. 이를 위하여 한국행정연구원의 “2019년 공직생활실태조사”를 중심으로 활용해서 접근하고자 한다. 공직생활실태조사는 한국행정연구원 사회조사센터에서 중앙 및 지방공무원을 대상으로 「공직생활에 대한 인식조사」를 실시하여 발표한 자료이다.

2019년 공직생활실태조사를 기준으로 분석하고자 하는 이유는 통계법 제18조 및 동법 시행령 제24조의 규정에 의거한 승인통계(일반·조사통계, 승인번호 : 417002)로서 인정받은 국가통계자료이기 때문이다. 이는 한국행정연구원이 2020년 공직생활실태조사 자료도 발표되었으나 아직 통계청으로부터 국가통계로 승인이 받지 아니하였다는 점에서 2019년도

자료를 중점적으로 분석하여 살펴보고자 한다. 대상집단은 중앙부처 및 지방자치단체에 속해 있는 총 4,111명의 일반직 공무원(46개 중앙부처, 17개 광역자치단체에 소속된 일반직 공무원)을 대상으로 조사한 자료인 바, 유의미한 분석도구로 활용될 수 있다.

제 2 장 이론적 배경

제 1 절 조직시민행동

1. 공공봉사동기와 조직시민행동과의 관계

공공봉사동기가 공공부문에서 조직구성원들의 다양한 행태에 영향을 미치는지에 관한 선행연구가 많음에도 불구하고, 공공봉사동기와 조직시민행동과의 관계에 관한 연구는 상대적으로 적었다(김정인, 2014). 공공봉사동기와 조직시민행동과의 관계를 살펴보기에 앞서 공공봉사동기에 대한 선행연구는 다음과 같다.

Perry & Wise(1990)에 따르면 공공봉사동기(public service motivation: PSM)란 "공공기관 혹은 조직 내에서 나타나게 되는 동기에 반응하는 개인적 성향(predisposition)"이라고 처음으로 정의하였다(강지선, 임효숙, 2020). Brewer & Selden(1998)은 공공봉사동기를 개개인들이 공공영역의 봉사를 하도록 유도하여 동기부여를 해주는 원동력(motivational force)으로 정의하였고, 이는 사적영역보다 공적영역에서 더 보편적으로 나타난다고 보았다. Rainey & Steinbauer(1999)에 따르면 공공봉사동기의 하위구성개념으로 이타성과 연관시킴으로써 "국가를 구성하는 국민뿐만 아니라 더 나아가 인류 전체의 이익을 위해 봉사하려는 이타적 동기"로 정의하였다.

이를 종합하자면 공공봉사동기는 민간부문보다는 공공부문에서 종사하는 사람들에게 더 잘 나타날 수 있는 심리적 기제로서 성과금과 같은 외

재적 보상보다는 심리적 차원의 내재적 보상에 좀 더 많이 좌우된다고 볼 수 있다. 또한 사회구성원과 자신이 소속된 조직에게 봉사할 수 있는 업무에 높은 성취감과 만족감을 얻어 공익을 얻고자 하는 심리적 동기라고 할 수 있다(강지선, 임효숙. 2020). 따라서 공공봉사동기가 높은 공무원은 다양한 행정가치를 추구하는 정부조직에서 일할 경우, 공공봉사동기가 낮은 공무원보다 조직에 대한 소속감, 일치감 및 이타심이 크게 나타날 것이며, 긍정적인 업무수행 태도로 이어질 가능성이 높다(문국경, 임재영, 2019; 박주원, 조윤직, 2016).

이러한 공공봉사동기에 관한 연구에 비해 조직시민행동이 공공부문 조직구성원들의 행태에 미치는 영향에 관한 행정학연구는 상대적으로 적다. 오히려 조직시민행동에 관한 실증연구는 행정학보다는 경영학 분야에서 보다 활발하게 이루어지고 있는 실정이다. 이러한 공공봉사동기와 조직시민행동에 관한 학제간 연구선호경향의 차이는 여러 가지 이유로 설명할 수 있으나, 크게 두 가지로 나누어 볼 수 있다.

첫 번째로 행정과 경영의 많은 부분 유사한 점에도 불구하고 공공조직과 민간조직이 가지고 있는 중요한 차이점이 존재한다는 점이다. Sayer(1953)에 따르면 공공조직과 민간조직은 “ 모든 중요하지 않은 면에서 기본적으로 유사하다(fundamentally alike in all unimportant respects)”는 점에서 둘 간의 차이가 존재한다. 이와 관련하여 전영한(2009)에 따르면 조직환경, 조직구조, 동기부여, 직무태도, 리더십, 조직변화에 관한 공공조직의 특성에 대한 실증메타분석을 통해 Sayer의 명제가 재검증하였다. 이를 종합하자면 민간조직과 비교하여 공공조직의 가장 큰 특성은 자원획득 및 배분과정에서의 정치성, 모호한 목표과 성과기준, 조직변화에 대한 상대적으로 높은 저항성과 함께 공공봉사동기라는 동기에 더 많은 가치를 부여한다는 점이다.

두 번째로 조직시민행동은 기본적으로 공공봉사동기와 유사한 개념을 가지고 있기 때문이다(허성욱, 2017). 이는 둘 다 경제적 보상과 같은 개인적 차원보다는 공동체의 목표를 보다 더 추구하는 이타심에 기반을 둔다는 공통점이 있다(문국경, 2019). Simon(1993)은 이타주의(altruism)에 관한 연구에서 물질적 보상이 상대적으로 적은 공공부문의 조직에서 왜 해당 특정 조직구성원이 열심히 일하는지에 대해 분석하였는데, 그 동인을 소속 특정집단에 자신과 일치시키고, 조직을 위해 일하는 '집단과의 동일화(identification of group)를 통한 자아실현(self realization)'으로 파악하였다. 개념적 차원에서 조직시민행동과 공공봉사동기는 다음의 [표 2-1]과 같다.

[표 2-1] 조직시민행동과 공공봉사동기와의 비교

		조직시민행동	공공봉사동기
공통점	1	자발적으로 개인보다 공동체의 목표를 지향	
	2	경제적 보상에 좌우되지 않는 이타심에 기반	
차이점	목표 대상	소속 조직이 중심	소속 조직을 포함한 사회 전반
	행위 기준	실제 행위적 차원	심리 동기적 차원

이를 종합하자면 조직시민행동과 공공봉사동기는 기본적으로 경제적 보상에 좌우되지 않는 이타심을 기반으로 자발성이라는 공통점을 가지고 있다. 그러나 공공봉사동기는 목표대상이 소속조직 뿐만 아니라 조직을

포함한 사회를 대상으로 한다는 점에서, 소속조직을 목표대상으로 보는 조직시민행동에 비해 보다 광범위하다고 볼 수 있다. 또한 공공봉사동기는 이타성과 같은 동기적인 측면을 강조한 것에 반해, 조직시민행동은 조직의 충성심과 같은 행위적 측면을 보다 더 강조한다는 점에서 차이점을 보인다.

이와 관련하여 공공봉사동기와 조직시민행동 간의 관계를 분석한 연구들은 다음과 같다. Bolino(1999)는 공공봉사동기와 같은 내재적 유인이 조직시민행동에 영향을 준다고 보았고, Kim(2006)은 특히 높은 공공봉사동기를 지닌 공무원들에게 조직시민행동이 보다 강하게 나타난다고 분석하였다. Campbell & Im(2015)에 따르면 공공봉사동기와 이직의도 간 부정적인 관계하에서 변화지향적 조직시민행동(change-oriented OCB: COOCB)의 매개효과가 나타난다고 보았다. 또한 여러 선행연구에서 공공의 이익 실현을 추구하려는 이타적 성향인 공공봉사동기가 충만한 조직구성원은, 조직 내 과업과 관련하여 타인을 돕거나 필요한 수준 이상의 과업을 수행하는 조직시민행동을 보여줄 수 있다고 보았다(김정인, 2014; Shim & Faerman, 2017).

이처럼 독립변수로서 공공봉사동기라는 내재적 심리요인이 결과변수로서 조직시민행동을 유발하는 행동요인으로 나타난다는 선행연구들이 존재한다. 그러나 이와는 달리 Giauque(2012)에 따르면 이러한 공공봉사동기와 같이 단순한 내재적이고 심리적인 요인으로는 조직행태에 큰 영향이 없다거나 부정적으로 보는 시각이 지배적이라고 바라보고 있다. Campbell & Im(2016)은 측정이 용이하지 아니한 공공봉사동기와 같은 심리적 요인보다는 측정가능한 행동변수를 중심으로 접근하여 살펴보았다.

이러한 선행연구를 종합해보면 동기이론와 행동이론은 기본적으로 다

른 차원으로 바라볼 수 있기 때문에 공공봉사동기와 조직시민행동이라는 개념을 구분하여 접근하였다. 이 연구에서는 선행연구에서 보다 많이 다루어진 공공봉사동기와 같은 동기적인 측면보다는 행위적인 측면인 조직시민행동을 중심으로 살펴하고자 한다. 즉 자발적인 이타성을 지닌 공무원의 조직시민행동이 이직행동을 일으키는 이직의도에 어떠한 영향을 미치는지를 분석하고자 한다.

2 조직시민행동(OCB)

조직시민행동에 관한 연구는 Bateman & Organ(1983)과 Smith, Organ & Near(1983)의 연구에 의해 최초로 언급되었다(조일형, 2016). 이러한 조직시민행동에 관한 개념 및 구성요인에 대한 선행연구는 지속적으로 진행되고 있다(배귀희, 2007; 송정수,양필석, 2009). Organ(1988)에 따르면, 조직시민행동은 “공식적인 보상체계에 의해 직접적으로 명시되지는 않았으나 조직의 효능감을 향상시킬 수 있는 개인의 직무 관련 자발적 행위”로 정의하였다. 즉 조직시민행동은 관련 업무 종사자들에게 요구되는 공식적인 업무 역할 이외의 행동(extra-role behavior)이다. 이는 제도화된 조직의 보상시스템과 상벌시스템의 의해 영향을 직접적으로 받는 것이 아니라, 개개인이 속한 조직의 직무성과와 같은 조직의 이익을 위해 종사자 스스로가 선택하는 개인의 재량적 행동을 의미한다(Smith, Organ & Near, 1983; Organ, 1988, 1990; Graham, 1991; Williams & Anderson, 1991; 강지선, 2020).

이러한 조직시민행동을 구성하는 요인에 대한 선행연구는 다음과 같다. Smith, Organ & Near(1983)에서는 조직시민행동을 이타심(altruism)과 일반적인 규정준수(generalized compliance)로 구성된 것으로 보았다.

이후 Organ(1988)은 조직시민행동을 이타주의(altruism), 양심성(conscientiousness), 스포츠맨십(sportsmanship), 예의(courtesy), 시민의식(civic virtue), 과 같은 5가지 구성요인으로 확장하였다.(Morrison, 1994; 박철민, 김대원, 2004; 김호균, 2007). 이와 관련하여 5가지 구성요인에 대한 설명은 다음의 [표 2-2]와 같다.

[표 2-2] 조직시민행동의 유형

유형			내용
조직시민행동	개인차원	이타주의	조직 내 업무나 문제와 관련하여 타인을 돕는 행위
			외부인이라도 조직의 일과 관련이 되어 있으면 친절한 행동을 보임
		예의	사전에 업무와 관련하여 타인과의 사이에서 발생하는 문제나 갈등을 미리 방지하려는 행동
			어떠한 결정이나 행동에 영향을 받는 조직원들 간의 정보 등을 공유하는 행동
	조직차원	스포츠맨십	조직에 대한 불평, 불만, 비난을 자재하고 고충 또는 불편 사항을 인내하는 행동
			단순히 참는 것이 아닌 조직의 발전을 위해 노력을 하는 행동
		양심성	조직에서 요구되는 역할을 초소 수준 이상의 과업을 수행하는 행동
			야근, 쉬는 시간 중 업무처리 등 자발적으로 수행하는 행동
		시민의식	조직 내의 활동에 관심을 가지고 능동적으로 책임감 있게 참여하는 행동
			조직의 발전을 위해 정책에 대한 혁신적인 아이디어 또는 제안하는 행동
			조직의 이미지 제고를 위한 활동에 참여하는 행동

*자료: Organ(1988), 박철민,김대원(2004), 김호균(2007), 조일형(2016) 인용참조

이와 관련하여 왕태규(2007)에 따르면 이타주의란 조직안에서 주어진

직무나 업무와 관련하여 타인을 돕는 것를 말하는데, 이러한 이타적 행위는 동료와 같은 조직구성원과 관련된 행동이지만 외부인이라도 조직업무와 관련되어 있다면 이를 포함할 수 있다. 또한 시민의식(civic virtue)은 구성원이 속한 조직에 대해 애정을 가지고 조직의 직무능률향상을 위해 적극적인 정책 및 대안 제시를 책임감을 가지고 참여하는 행동으로 의미하며 조직의 정치적 활동도 포함된다고 보았다. Williams & Anderson(1991)에 따르면 조직시민행동을 개인차원과 조직차원으로 구분하였다(김정인, 2009). 개인차원의 조직시민행동은 조직구성원을 위한 행동으로 이타주와 예의라는 요인이 이에 해당하고, 조직차원의 조직시민행동은 조직을 위한 행동으로 스포츠맨십, 양심성, 시민의식이 이에 해당한다(김영곤, 2016)

제 2 절 이직의도

1. 이직의도와 이직행동의 관계

이직행동은 현대사회에서 보편적으로 나타나는 현상이다. 이직행동이란 조직구성원이 현재 근무하고 있는 조직을 이탈하는 행위를 가르킨다. 즉 이직은 자신이 현재 소속된 조직에서 담당하는 직무를 그만두고 새로운 다른 조직으로 이동하는 행위라고 본다(Flippo, 1976). 이직행동은 현재 근무하는 조직과 잠재적으로 이직할 가능성이 있는 타 조직과의 선호관계가 반영된 현시선호(revealed preference)가 실제로 나타난 것을 말하며, 이직의도는 이러한 이직행동을 할 유인으로서 이러한 선호를 표명하는 태도라고 볼 수 있다(한수연, 2016; 장미옥, 2007).

이직의도와 이직행동과의 관계는 공공봉사동기와 조직시민행동의 관계와도 유사하다고 볼 수 있다. 즉 각각 전자의 경우는 내적인 동기차원이라는 점, 후자의 경우는 외적인 행위차원이라는 점에서 비슷하다. Price & Mueller(1986)에 따르면 이직의도는 이직행동에 유의미한 영향을 미친다는 측면에서 이직행동에 대해 설명할 수 있는 변수라고 보았다. 다만 공공봉사동기와 조직시민행동을 구분하여 접근하는 선행연구가 다수 존재하는 데 반해, 이직의도와 이직행동의 경우에는 이를 별개의 변수로 명확하게 구분하지 않고 접근하는 선행연구들이 다수 존재한다.

Mobley(1977)은 이와 관련하여 이직의도가 이직행동에 직접적인 선행변수로 바라보았다. 하지만 나인강(2005)은 이직에 연관된 많은 연구에서는 이직의도와 이직행동을 특별히 구별하여 접근하지는 않았고, 이러한 기존 가정에 대한 검토가 필요하다고도 보았다. 이는 이직의도를 가졌다고 해서 곧바로 이직으로 행동을 옮기지는 않기 때문에 둘 간에 인과관계가 완전히 일치한다고 보기 어렵기 때문이다. 이와 관련하여 Zimmerman(2008)은 충동성과 같은 매개변수가 이직의도에서 이직행동으로 이어주는 매개역할로 작동한다고 주장하기도 하였다.

그러나 Mobley(1979)에 따르면 여전히 많은 연구에서 이직의도는 실제 이직행동을 대변하는 변수로 사용되었다고 분석했다. 대부분 어떠한 의도를 가지고 이에 따라 행위를 한다는 점을 비추어 볼 때, 이직의도가 이직행동으로 이어질 확률이 높다고 바라본다(김준환, 2014; Steers & Mowday, 1981). 또한 이직의도라는 변수를 이직행동의 종속변수로 다루는 선행연구가 다수 존재한다고 분석하였다(김필, 정윤진, 임도빈, 2020). 한편 서영준, 고종욱(2002)에 따르면 의료업계 종사자 뿐만 아니라 일반적으로 이직행동을 측정하기 위해서는 이직한 조직구성원들을 대상으로 각각의 추적조사를 해야 된다는 점에 비추어 볼 때, 조사과정에서의 현

실적 어려움이 발생하는 한계점이 존재한다고 지적하였다.

2. 이직의도

이직의도는 조직 구성원이 자신이 소속된 조직으로부터 이탈하여 벗어나고 싶은 의지의 정도를 나타낸다(Brown & Peterson, 1994; 양승범, 2009). 이직의도를 가지고 있는 조직구성원이 실제로 이직행동을 할 경우, 조직구성원이 소속된 기존 조직은 안정성과 생산성 측면에서 부정적인 영향을 받게 된다(김필, 정윤진, 임도빈, 2020). 이는 숙련된 조직구성원의 이탈과 공석인원에 대한 후임 재선발과정, 직무노하우 및 인수인계의 한계점, 신규진입 구성원에 대한 교육훈련등을 위한 추가적인 비용을 지출하기에 조직의 생산성이 하락된다(김필, 정윤진, 임도빈, 2020).

우리나라의 경우 직업공무원제 하에서 높은 공채경쟁률, 여타 국가에 비해 신분보장인 잘 되어 있다는 측면에서 이직행동보다는 단순히 이직의도를 가지는 심리적 동기차원에서 머루르는 경향이 크다고 볼 수 있다. Mobley(1982)에 따르면 이직을 희망하는 대안 직업과 현재 근무하는 직업과의 탐색과 비교평가를 거친다고 보았다. 이와 관련하여 Simon(2013)은 제한된 합리성(bounded rationality)과 만족(satisfying) 개념을 통해 사람들이 선택에 대한 반응이 각기 다르게 나타난다고 보았다. 더불어 Simon(2013)은 조직구성원 역시도 조직 내에서 의사결정 및 행위에 있어서 다양하게 나타나고, 이러한 행동을 이끄는 요인은 경제적 이득뿐만 아니라 이타주의적 동인과 같은 것들도 같이 작동한다고 보았다.

그동안 우리나라의 경우 이러한 이직행동 결정과정에서 이직의도를 가지더라도 이직행동에까지는 이르지 않고 공무원으로 계속 남아있는 경우

가 많았다. 그러나 최근 단순히 이직의도를 가지는 것이 아니라, 실제로 이직행동이 증가되는 경향을 본다면 이직의도가 조직에 부정적인 영향을 미칠 수 있다는 점을 유의해야 한다고 분석하였다(김필, 정윤진, 임도빈, 2020) .

특히 이와 관련하여 Simon(2013)은 공무원이 소속된 조직이 활용하는 관료제도는 전통적으로 오랜 역사를 가진 제도이며, 앞으로도 지속될 가능성이 높은 제도라고 인식하였다. 이러한 관료제도는 본질적으로 추구하고자 하는 정책의 일관된 집행을 통해 효율성을 제공하는 것을 목적으로 하고 있는데, 공무원 이직의 증가는 직무의 연속성을 낮추어 비효율성의 문제가 생길 수 있다는 점에서 중요한 문제라고 볼 수 있다(함성득, 2000).

제 3 절 이직의도에 영향을 미치는 요인

1. 조직시민행동

조직시민행동은 대부분의 연구(Konovsky & Organ, 1996)에서 종속변수로 활용이 되었으며, 조직의 효능감을 증진시키는 자발적 행위를 의미하는 조직시민행동을 강화하는데 영향을 미치는 요인들에 대한 다양한 연구가 수행되었다(Kim, 2006; 송경용, 2012). 비록 다수의 선행연구가 조직시민행동을 종속변수로 다루고 있으나, Campbell & Im(2016)에 따르면, 조직시민행동이 단순히 종속변수가 아니라 독립변수로서 이직의도에 영향을 준다고 보았다. 또한 Morrison & Phelps(1999)의 연구에서도 조직시민행동이 조직원의 성과와 조직의 긍정적인 변화를 이끌어낸다고

보면서 조직시민행동이 독립변수로서 영향을 줄 수 있음을 보여줬다. 조직시민행동에 관한 선행연구는 다음의 [표 2-3]과 같다.

[표 2-3] 조직시민행동에 관한 선행연구

연구자	연구내용	연구결과
정윤길 이규만 (2000)	조직시민행동과 선행요인 인과관계 분석	상사의 절차적 공정성은 부하의 조직시민행동에 영향을 줌
		변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 부하의 조직시민행동에 더 큰 영향을 줌
박철민 김대원 (2004)	공무원의 조직시민행동이 서비스 질에 미치는 영향력 분석	조직공정성, 조직시민행동, 행정서비스 질 간에는 정(+)의 관계
		조직시민행동은 합리적 조직관리에 기여
김호균 (2007)	공무원 대상 조직신뢰성과 조직시민행동간 인과관계분석	조직신뢰가 조직시민행동에 유의미한 정(+)의 영향을 미침
윤우제 외 (2011)	중앙공무원교육원 및 외교안보연구원의 교육생 대상 조직시민행동에 영향을 주는 요인 분석	분배적 공정성과 절차적 공정성 간 상호작용의 효과는 조직시민행동에 유의미한 영향을 미침
		분배적 공정성은 조직신뢰를 매개로 조직시민행동에 유의미한 영향을 줌
김영곤 외 (2016)	소방공무원을 대상 직무동기가 직접관여를 거쳐 조직시민행동에 미치는 영향 분석	내재적, 외재적 동기는 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미침
		직무관여는 내재적 동기가 조직시민행동에 매개효과를 가지나 외재적 동기는 그러하지 아니함

조일형(2016). 2016 공직생활에 대한 인식조사 pp.37-38 참고인용

앞서 살펴본 조직시민행동을 토대로 이직의도에 관한 선행연구는 다음

과 같다. Campbell & Im(2016)에 따르면 조직시민행동이 이직의도를 낮출 수 있는 효과가 있는 것으로 나타났다. 조직민행동과 이직의도의 관계에 관한 연구로서 전재균, 이철우(2000)는 체인레스토랑에 근무하는 56명의 남성종업원과 138명의 여성종업원을 대상으로 체인레스토랑 종업원의 조직시민행동과 이직의도와의 관계 및 그 조절변수로서 직무성과에 관한 연구를 수행하였다. 이 연구결과, 조직시민행동이 이직의도에 부(-)의 영향을 미친다는 것을 밝히고 있다.

Chen & Sego(1998)에 따르면 종업원들의 이직에 영향을 주는 조직시민행동을 분석하였고, 이 둘 사이의 관계를 실증분석 하였다. 11개의 중국기업에서 근무하는 상급자와 하급자 510명을 대상으로 측정하였는데, 상급자의 조직시민행동이 하급자의 이직에 유의미한 영향을 주는 것으로 나타났다. 특히 조직시민행동이 적은 것으로 나타난 하급자들은 조직시민행동이 강한 하급자들보다 조직을 떠날 유인이 상대적으로 높다고 분석하였다. 즉 조직시민행동이 강한 하급자일수록 이직률이 낮고, 조직시민행동을 적을수록 이직률이 높다는 것을 규명하였다(조현청, 2019). 조직시민행동과 이직의도에 관한 선행연구를 요약하면 다음의 [표 2-4]와 같다.

[표 2-4] 조직시민행동과 이직의도에 관한 선행연구

연구자	연구내용	연구결과
Campbell Im (2016)	공공조직에서의 PSM과 조직시민행동	공공조직에서 조직시민행동이 이직의도를 낮춤
Chen 외 (1998)	중국 11개 기업 대상 종업원들의 이직의도에서의 조직시민행동의 역할	감독자의 조직시민행동은 하급자의 이직의도에 부(-)의 관계를 가짐
		하급자 사이의 경우 조직시민행동이 높을수록 이직의도가 낮다고 봄
전재균 이철우 (2000)	체인레스토랑 종업원의 조직시민행동과 이직의도 관계 및 매개변수로서의 직무성과	조직시민행동이 이직의도에 부(-)의 영향을 미침

2. 조직몰입

조직몰입이란 조직구성원이 조직에 대해 가지고 있는 심리적 애착, 유대감, 연대감, 일체감, 충성심과 같은 감정을 토대로 자신의 업무수행과 조직목표 달성을 위해 개인적 에너지를 집중시켜 참여·헌신하고자 하는 확신과 자발적 의지를 의미한다(Buchannan, 1974; Porter & Steers, 1973; Meyer & Allen, 1991; Rainey, 1999). 조직몰입은 조직구성원간의 관계를 연구하는 조직학 분야에서 특히 많이 다뤄지고 있고, 조직몰입에 대한 정의는 “조직목표에 대한 강한 믿음을 가지고 자발적으로 조직을 위해 노력하려는 의지와 조직구성원으로서 존재하려는 강한 욕망이 포함되어 있는 것”으로 정의된다(Porter & Steers, 1973; 황창호, 문명재, 2012; 조일형, 2016). 즉 조직몰입은 조직의 목표와 가치관을 수용하고 조직이 추구하는 바를 위해 노력하는 조직구성원의 직무태도이다.

Porter(1974)에 따르면 조직구성원들이 조직에 대한 일체감을 느끼면서 앞으로도 소속조직의 일원으로 남고자 하는 태도를 의미한다고도 보았다. 이러한 조직몰입에 대한 선행연구는 다음의 [표 2-5]와 같다.

[표 2-5] 조직몰입에 관한 선행연구

연구자	연구내용	연구결과
황창호 문명재 (2012)	공기업 근로자을 대상으로 조직몰입에 미치는 영향 분석	조직몰입에는 기관장의 리더십, 근로자의 내적, 외적동기요인, 역할갈등. 역할과다 변인이 유의미한 영향을 줌
윤한홍 김영천 (2013)	광역자치단체 및 기조자치단체 공무원 대상 직무만족도와 조직몰입도 분석	정서적 몰입과 직무적 몰입은 연령이 높을수록, 직급이 높을수록, 그리고 근무시간이 많을수록 영향을 줌
		정서적 몰입은 전문대졸, 고졸이하, 대학원이상, 대학교 졸업 순서로 영향을 미침
고종욱 장인봉 (2004)	인천시 공무원 대상 조직몰입에 미치는 영향	정서적 몰입은 과업보상, 조직보상, 사회적 보상이 중요함
		지속적 몰입에는 스스로에 대한 투자, 조직훈련, 구직기회가 중요함
		규범적 몰입에는 의무, 규정 및 내재적 보상이 중요함

조일형(2016). 2016 공직생활에 대한 인식조사 p. 35 참고인용

조직몰입과 이직의도와의 관계를 구체적으로 분석한 선행연구는 다음과 같다. 서종수(2016)에 따르면 부산지역 사회복지사를 대상으로 실시한 조사 결과 조직몰입 중 정서적 몰입이 이직의도에 가장 큰 영향을 미친다고 보았다. 이는 사회복지조직과 같은 비영리조직은 복지서비스의 기본적 기능과 작동에 집중한 경향이 많은 반면, 이직이 잦은 사회복지

사의 인사관리에는 소홀한 경향이 있다는 측면에서 중요하다고 볼 수 있다(오세진,박영현, 2005). 경찰공무원을 대상으로 이직의도와 조직몰입간의 관계 분석결과에 따르면 조직몰입은 이직의도에 유의미한 부정적 영향을 미치는 것으로 보았다(이환범, 이수창, 2007). 오인수 외(2007)는 조직몰입과 이직의도의 관계에 대한 메타분석을 통해 조직몰입 이직의도와 부(-)의 관련성이 일반화 되는 것으로 확인했다. 이를 요약하면 다음의 [표 2-6]과 같다.

[표 2-6] 조직몰입과 이직의도에 관한 선행연구

연구자	연구내용	연구결과
서종수 (2016)	부산지역 사회복지조직 대상 조직몰입이 이직의도와 사업효과에 미치는 영향분석	조직몰입 중 정서적 몰입이 이직의도에 가장 큰 영향을 보임
이환범 이수창 (2007)	경찰공무원 대상 이직의도와 조직몰입간 관계 분석	일선 현장 공무원인 경찰의 경우, 조직몰입은 조직만족과 정(+)의 관계를 가지며, 이직의도와는 부(+)의 관계를 가짐
오인수 외 (2007)	직무만족, 조직몰입, 성과, 이직의도 간의 메타 분석	개별연구에 대한 체계적 메타분석을 통해 조직몰입은 이직의도와 부(-)의 관계가 일반적으로 나타난다고 봄

3. 직무만족

직무만족이란 조직구성원이 자신에게 주어진 직무에 대해서 가지고 있

는 감정 및 반응을 말한다. Porter & Steers(1973)에 의하면 직무수행을 통해 얻은 보상이 투입된 자신들의 노력에 비교하여 정당하다고 만족하는 것을 의미한다. 한편 직무만족이란 주어진 직무 혹은 그러한 직무수행으로부터 얻게되는 결과물에 대해 긍정적 만족감을 느끼는 상태라고 보았다(Locke, 1976). 직무만족에 대한 개념은 여러 선행연구에서 다양하게 정의내리고 있는데, Hopkins(1983)는 직무와 관련되는 욕구의 만족 또는 충족이라고 보았다. 즉 직무만족이란 자신의 주어진 업무를 수행하는 과정에서 직무 그 자체나 직무를 둘러싸고 있는 요소들에서 느끼는 정서적 반응이라고 볼 수 있다(유민봉, 임도빈, 2007). 직무만족과 관련된 선행연구는 다음 [표 2-7]와 같다.

[표 2-7] 직무만족에 관한 선행연구

연구자	연구내용	연구결과
옥원호 김석용 (2001)	지방공무원대상 직무스트레스, 직무만족 및 조직몰입의 영향분석과 직무만족의 조절효과 분석	직무만족의 조절효과는 역할 모호, 역할과다가 완충작용으로 효과 있음
		직무만족의 매개변수 분석시, 역할과다와 대인관계만이 직무만족을 통한 조직몰입에 간접적 효과가 있음
김호정 (2002)	기초자치단체 대상 조직문화, 직무만족, 조직몰의의 영향분석	직무만족에는 집단문화 및 발전문화가 양(+)의 영향을 미침
		직무만족에 문화의 강도는 유의미한 영향을 미치지 않음
제갈돈 (2002)	지방공무원대상 직무만족에 영향을 미치는 결정요인분석	직무만족의 결정요인은 조직만족, 동료관계, 외적보상 순으로 나타남
		총 효과 면에서 외적보상의 효과가 직무만족에 가장 큰 것으로 확인
윤한홍 김영천 (2013)	광역자치단체 및 기조자치단체 공무원 대상 직무만족도와 조직몰입도 분석	직무만족 중 동료간 업무협조, 상사와의 인간관계가 높게 나타났으며, 승진, 평가, 전보는 비교적 낮게 나타남
		직무만족은 연령이 높을수록, 직급이 높을수록 만족도가 높아짐
송미연 전영한 (2014)	교육기관 관리자의 개인적 특성이 구성원 직무만족에 미치는 영향분석	관리자인 교장의 개인적 특성과 교장의 내부 및 외부관리 노력이 교사의 직무만족에 긍정적 영향을 미침
송건섭 나병선 (2014)	인적자원관리 구성요소가 직무만족, 조직몰입 및 혁신행동에 미치는 영향분석	교육훈련, 보상제도, 직무평가 요인이 직무만족에 유의미한 영향을 줌
		직무만족이 혁신행동에 (+)의 영향
		조직몰입, 직무만족, 직무평가 순으로 혁신행동에 영향을 줌
최도림 외 (2016)	조직상사의 윤리적리더십이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향분석	윤리적 리더십 중 인간지향과 사회적 책임성이 직무만족에 긍정적 영향
		윤리풍토는 윤리적 리더십과 직무만족에 매개 역할을 하고 있음

한국행정연구원(2016). 2016 공직생활에 대한 인식조사 p. 11 재인용

직무만족과 이직의도와의 관계를 분석한 선행연구는 다음과 같다. Cotton & Tuttle(1986)은 이직의도에 영향을 주는 변수를 부정적 영향을 주는 요인과 긍정적 영향을 주는 요인으로 구분하였다. 이에 따르면 전자는 근속연수, 직무만족, 조합가입, 높은 직무성과이며, 후자의 경우 고학력, 단순 반복 직무, 대안 직업의 존재가 이에 해당한다(Cotton & Tuttle, 1986). 이와 관련하여 일반적으로 직무만족은 의직의도와 부(-)의 관계로 나타난다고 보았다(Rasch & Harrell, 1990). 이에 대한 실증연구는 많이 이루어졌으나, 그 한계점도 분명하다고 지적하였다(Clugston, 2000; Kickul, 2002; Poon, 2004). 이 연구에 따르면 횡단면분석으로 연구를 실시한 특성상, 직무만족과 이직의도에 대한 인과관계까지 명확히 알 수 없다고 보았다. 또한 Porter & Steers(1973)은 직무만족이 이직의 약 16%만 설명하므로, 이직에는 그 밖의 요인들을 고려할 필요가 있다고 보았다. 직무만족과 이직의도와의 관계에 관한 그 국내의 실증 선행연구는 다음의 [표 2-8]과 같다.

[

표 2-8] 직무만족과 이직의도에 관한 선행연구

연구자	연구내용	연구결과
Cotton Tuttle (1986)	근로자의 이직의도에 관한 메타분석 및 선행연구 분석	직무만족은 근속연수, 직무성과가 높을수록 이직의도를 낮춤
Rasch Harrell (1990)	회계사의 이직행동과 관련하여 개인적인 특성들에 대한 영향분석	일반적으로 직무만족과 이직의도는 부(-)의 관계를 가진다고 바라봄
Porter Steers (1973)	이직과 결근에 영향을 미치는 조직차원, 업무차원, 개인차원 요인분석	실증분석을 통해 직무만족 요인이 실제 이직현상의 약 16% 밖에 설명을 못하는 한계점이 존재함
Poon (2004)	직무만족 및 이직의도에 관한 성과평가 판단에 미치는 영향분석	조직몰입과 이직의도간 대다수의 선행연구들이 횡단면분석이기에 두 변수간 인과성을 정확히 측정하지 못함
유청렬 이경희 (2003)	시중은행 구성원대상 이직의도에 영향을 주는 요인분석	이직의도의 선행요인으로 조직내 갈등 및 직무만족 등이 주요요인
		조직내의 갈등이 조직몰입을 낮추고 이직의도를 높인다고 봄
조윤기 현성민 (2002)	경기 북부지역의 중소제조업 종사자 대상 직무만족과 이직의도와의 관계 분석	중소기업 종사자의 경우 직무만족이 높을수록 이직의도가 낮아짐
		직무만족 중 급여, 고용안정성인 높을수록 이직의도가 낮아짐
오선민 (1997)	서울지역 기업체 비서직 근로자대상 사회화 관련 학습이 이직의도에 미치는 영향 분석	서울지역 비서직종 대상으로 실시한 조사결과 조직몰입이 이직의도를 낮춘다고 봄

나인강(2005). 직무만족, 이직의도 및 이직행위의 관계에 대한 패널자료분석. 참조인용

4. 금전적 보상

금전적 보상은 직무수행결과를 기반으로 보수를 결정하는 금전적 인센티브이다. Vroom(1964)의 기대이론에 따르면 조직구성원들이 자신에게 주어진 직무의 성과향상을 위한 자발적 노력이 적합한 보상으로 이어질 수 있다는 기대가 근로의욕을 증진시킬 수 있다고 보았다. 또한 권일웅(2000)은 성과급과 같은 금전적보상이 공공조직 구성원의 기회주의적 행태를 방지하는 유인체계로 작동할 수 있다고 보았다.

금전적 보상은 금전적 선호를 바탕으로 한다. Brehm & Gates(1997)에 따르면 금전적 선호란 "주인인 정부조직이 대리인인 공무원에게 고용의 대가로 지불하는 어떤 종류의 인센티브도 다 포함한다"고 정의내린다(양승범, 2009). 단 금전적 보상만을 기준으로 관료조직 구성원의 행동을 분석할 경우 2가지의 문제점을 가진다고 보았다(Brehm & Gates, 1997). 동 연구(1997)에 따르면 금전적 선호가 낮은 관료는 높은 금전적 보상이 따르더라도 의도한 성과를 달성하지 못하고, 금전적 선호가 충분한 관료라 하더라도 금전적 보상이 충분하지 않다면 도덕적 해이가 발생할 확률이 높아진다고 보았다. 이러한 요인은 역설적으로 성과급에 기반한 보상체계가 실패하는 이유를 설명해주는 분석으로 금전적 선호만을 고려하여서는 안됨을 보여준다(양승범, 2009).

이러한 공공부문에서 성과를 기반으로 한 금전적 보상체계에 대한 연구는 2000년대 이후로 꾸준히 이뤄져 왔으며, 공공부문의 조직구성원을 대상으로 금전적 보상의 대표적인 방법은 성과중심의 보상제도라고 볼 수 있다. 오석홍(2000)에 따르면 우리나라의 성과급제로 대표되는 성과중심 보상제도는 "직무수행의 실적을 보수결정의 기준으로 삼는 제도"라고 정의내렸다. 즉 성과중심의 금전적 보상은 객관적 성과측정과 평가를 토대

로 금전적 인센티브를 부여하여 조직구성원들의 직무수행 동기를 높이는데 목적이 있다(장혜윤, 최정우, 박혜육 2017). 이와 관련하여 신현호(2010)은 성과중심 보수제도의 특성과 분배 및 절차의 공정성간의 관계를 통해 임금만족, 직무만족, 조직몰입과 같은 조직의 유효성에 대해 연구하였다. 금전적 보상과 관련하여 성과중심의 보수제도가 연봉제보다 공정성의 지각을 높인다고 측정하였고, 임금만족에는 분배의 공정성이 유의미한 결과로 보인다고 분석하였다(신현호, 2010). 이를 요약하면 다음의 [표 2-9]와 같다.

[표 2-9] 금전적 보상에 관한 선행연구

연구자	연구내용	연구결과
Brehm Gates (1997)	민주적 공공영역에서 관료의 응답성 관련 수행, 회피, 방해	금전적 보상만을 기준으로 조직구성원의 행동을 분석할 경우 도덕적 해이 및 성과달성에 실패가능성이 존재함
장혜윤 외 (2016)	지방공무원의 성과관리제도 인식이 직무몰입에 미치는 영향	개인 성과평가에 따라 차등 배분되는 성과급은 분배공정성을 강화시켜 조직의 성과를 높일 수 있음
		성과급에 있어 절차공정성에서 유의미한 효과가 나타나지 않은 것은 조직구성원들의 관심이 낮은 것이 아니라 제도에 참여할 수 있는 통로가 제한적으로 설계되었기 때문임
신현호 (2010)	공기업의 성과중심 보수제도에 대한 공정성 지각이 조직유효성에 미치는 영향 분석	연봉제보다 성과중심의 보수제도가 공정성의 인식을 높인다고 분석
		금전적 보상에 따른 임금만족에는 분배의 공정성이 유의미한 결과를 보임

금전적 보상과 이직의도와의 관계를 분석한 선행연구는 다음과 같다. 공무원의 이직은 비용이 발생한다는 측면에서 이탈하는 조직구성원뿐만 아니라 정부부처에도 바람직하지 아니하다. 양승범(2009)에 따르면 최근 이직의도와 관련하여 조직구성원의 선호를 중심으로 분석하였고, 금전적 보상을 기반으로 하는 금전적 선호는 직무일체감을 유도하는 기능적 선호에 비해 상대적으로 효과가 덜 하다고 분석하였다. 이미애(2007)은 보상 그 자체보다는 보상과 관련된 공정성이 담보되었을 때 이직의도를 낮추는데 더 큰 영향을 줄 수 있다고 분석하였다. 이처럼 금전적 보상과 이직의도의 선행연구는 금전적 보상뿐만 아니라 보상체계에 대한 조직구성원들의 인식이 이직의도에 중요한 영향을 미치며, 금전적 보상만을 기준으로 이직의도를 파악하기보다는 다른 독립변인들과 함께 다루는 경향을 보여주고 있다. 이를 요약하면 다음의 [표 2-10]과 같다.

[표 2-10] 금전적 보상과 이직의도에 관한 선행연구

연구자	연구내용	연구결과
이미애 (2007)	간호사가 지각한 보상에 대한 공정성과 이직의도의 관계분석	보상 공정성이 간호사의 이직의도에 큰 영향을 줌 절차공정성보다 분배공정성이 이직의도에 더 큰 영향을 줌
양승범 (2009)	서울시 3개 구청 공무원을 대상으로 이직의도 영향요인 분석	더 많은 여가보장이나 단순히 급여를 인상하는 것으로는 지방공무원의 이직의도를 관리에 큰 효과가 없을것이라고 봄

5. 혁신문화

혁신문화란 조직문화에 내재되어 있는 혁신, 창의성, 도전정신이 내재되어 있는 문화를 말한다. 혁신문화는 조직문화가 가지고 있는 하위유형 중의 하나로, 조직문화란 조직과 조직구성원이 가지고 있는 일정한 패턴을 갖는 전제, 믿음, 기본가정이며, 조직집단이 조직내부로는 단합하고 조직외부의 환경에 적응해 나가는 과정에서 고안, 개발, 유지됨을 의미한다(한봉주, 2011). 즉 이런 조직의 기본가정으로 구성된 조직문화는 오랜 기간을 거치면서 조직구성원들이 타당한 것으로 받아들였기 때문에 당연한 것으로 여긴다. 또한 신규 조직구성원에게도 조직의 문제를 해결하는 방법으로 학습된다고 본다(Schein, 1985).

이러한 조직문화는 조직구성원들이 조직내에서 행동지침 내지 규칙을 나타내는 하나의 체계이며, 상황에 따라 조직구성원이 어떻게 대응해야 하는지를 알려주는 지침과 같은 역할도 한다고 보았다(Deal & Kennedy, 1982). 따라서 조직문화는 조직구성원들이 조직의 목표를 달성하기 위해 상호간 암묵적으로 동의한다는 비공식적 규정으로 볼 수 있다(Conger & Pearce, 2003).

Quinn & McGrath(1985)의 경쟁가치모형(competing value model)에 따르면 조직문화는 크게 4가지 유형으로 구분한다. 이 모형에 따르면 내주지향과 외부지향, 통제지향과 변화지향이라는 기준을 중심으로 구분하는데 다음과 같다. 환경변화에 대한 적응과 조직 혁신을 강조하는 발전(개발)문화(devlopment culture), 조직구성원간의 신뢰를 바탕으로 한 합의(집단)문화(consensual culture), 안정적인 조직구조하에서 공식적인 명령과 규칙에 의한 통제를 기반으로 관료제적 특성을 지닌 위계문화(hierarchy culture), 그리고 조직목표의 달성을 위해 생산성과 효율성을

추구하며, 이에 따른 합당한 보상체계를 강조하는 합리문화(rational culture)이다.(한봉주, 2011; 이상철, 2012; 신황용, 이희선. 2013). 혁신문화는 이중에서도 발전문화에 속한다고 볼 수 있다.

[표 2-11] 경쟁가치모형의 4가지 조직문화 유형

	내부지향	외부지향
통제지향	위계문화 (내부과정 모형)	합리문화 (과업지향모형)
변화지향	합의문화 (인간관계 모형)	발전문화 (개방체제 모형)

이러한 혁신문화와 관련된 선행연구는 다음의 [표 2-12]와 같다.

[표 2-12] 조직문화에 관한 선행연구

연구자	연구내용	연구결과
김호정 (2002)	기초자치단체 대상 조직간, 부서간 조직문화 차이 분석	조직간은 위계문화와 합리문화, 부서간은 위계문화가 차이가 있음 합의문화, 발전문화, 합리문화가 조직몰입에 유의미한 영향을 미침 합의문화, 발전문화가 직무만족에 영향을 줌
김호정 (2004)	행정조직과 기업조직의 조직문화와 조직효과성 관계 분석	행정조직은 위계문화, 기업조직은 발전문화, 합의문화, 합리문화가 높음 기업조직이 행정조직보다 조직문화가 조직몰입, 직무만족에 더 큰 영향 줌
김근세 이경호 (2005)	책임운영기관을 경쟁가치모형에 기초하여 조직문화 분석	책임운영기관은 발전문화 및 위계문화가 높음 전반적인 조직문화는 위계문화 강함 나머지 3가지 유형문화의 조화를 통해 조직효과성에 긍정적 영향을 미침
이상철 권영주 (2008)	공공기관의 유형에 따른 경영성과에 미치는 조직문화의 영향력 차이 분석	공익형은 발전 및 집단문화가 경영성과에 정(+), 위계문화는 부(-)의 영향 기업형은 집단 및 합리문화가 경영성과에 정(+)의 영향을 줌
신황용 이희선 (2013)	농•수•산림 협동조합의 조직문화 유형 파악 및 혁신적 업무행동과의 관계 분석	협동조합은 위계문화, 합리문화,합의문화, 발전문화 순으로 나타남 합의문화와 위계문화는 직무만족과 조직몰입을 매개로 한 혁신적 업무행동에 유의미한 영향을 줌
임정빈 (2015)	지방공기업을 대상으로 조직성과에 대한 영향을 경쟁가치모형으로 분석	조직성과, 능률성, 공정성에 4가지 문화유형이 모두 영향을 줌 효과성의 경우 개발문화, 합리문화만이 긍정적 영향을 줌

한국행정연구원(2016). 2016 공직생활에 대한 인식조사 p. 40 재인용

혁신문화는 경쟁가치모형 중 유연성과 외부지향적인 발전문화에 속하는 문화이며, 혁신문화를 독립변수로 하여 이직의도와의 관계를 살펴본 선행연구는 다음과 같다. 김진희(2018)은 제조업, 금융업 종사자를 대상으로 실증분석한 결과, 혁신문화는 조직구성원의 이직의도를 낮추는데 긍정적인 효과를 준다고 보았다. 하지만 우리나라 소방공무원의 경우에는 혁신문화가 이직의도에는 유의미한 관계를 가지기 어렵다고 분석하였다(박미경, 이강수, 황호영, 2009). 소방조직문화의 경우, 위급상황 하에서 진행되는 업무의 특성상, 위험업무를 공유하는 소속 동료대원등과의 인간관계가 이직의도에 더 중요한 요인으로 작동하기 때문이다. 이를 요약하면 다음의 [표 2-13]과 같다..

[표 2-13] 혁신문화와 이직의도에 관한 선행연구

연구자	연구내용	연구결과
김진희 (2018)	제조업, 금융업등 종사자 혁신적 조직문화와 참여가 이직의도에 미치는 영향	혁신문화는 직원들의 이직의도를 낮추고, 조직성과에 정(+)의 효과를 줌 작업환경의 개선과 혁신문화 및 위계문화와 적절히 조화를 이룰 시 조직성과가 극대화 됨
박미경 외 (2009)	전북지역 소방공무원 대상 소방조직문화가 조직시민행동, 이직의도에 미치는 영향분석	조직문화 유형중 관계지향문화만이 이직의도에 부(-)의 영향을 미침. 소방공무원의 경우 혁신문화와 이직의도는 상관관계가 약함

6. 리더십

리더십은 조직의 목표를 달성하기 위해 개개의 조직구성원 또는 집단

을 조정하여 행동을 유인하는 영향력이고 볼 수 있다. 즉 리더십은 조직 목표달성을 위해 자진하여 노력하도록 조직구성원에게 영향력을 주는 기법 또는 과정이다(Knootz & O'Donnell, 1959). 최근에는 거래적 리더십과 변혁적 리더십등 다양한 이론적 논의가 나타나고 있다(김정인, 2017).

리더십에 관한 논의중 Bass(1985)에 따르면 거래적 리더십(transactional leadership)은 조직구성원들의 성과에 투입된 노력에 대한 대가로서 이에 합당한 보상을 명확히 제시하여 구성원의 조직몰입과 성과를 향상시키는 것을 할한다. 즉 거래적 리더십은 조직목표와 성과보상에 초점을 맞춘다. 즉 거래적 리더십을 추구하는 상사는 조직성과와 보상사이에 합리적 교환방법을 사용한다. Podskoff(1982)은 거래적 리더십을 통해 조직구성원 개개인의 만족과 조직목표를 달성할 수 있다는 긍정적인 효과를 일으킨다고 보았다.

한편 Burns(1978)는 변혁적 리더십 이론을 제시하였는데, 조직의 리더가 단순히 조직성과라는 측면을 넘어서 조직과 이를 둘러싼 사회를 변화시키는데에 보다 더 큰 관심을 둔다. Van Wart(2003)은 이러한 리더십 이론은 기본적으로 공공부문과 민간부문 모두에게 적용된다고 하였다.

진성 리더십(authentic leadership)은 조직 리더의 진정성을 강조하는 리더십으로, 명확한 가치와 원칙하에 투명한 관계를 형성하여 조직구성원에게 긍정적인 심리 상태를 이끌어낸다(Avolio & Gardner, 2005). 또한 서번트 리더십(Servant leadership)은 조직목표를 달성하는데 조직구성원을 중요한 요인으로 보아 복지와 지속가능한 목표를 지향한다(Sendijaya, 2015). 이러한 리더십들에 관하여 Van Wart(2003)에 따르면 공공부문의 특성이 반영된 리더십에 대한 관심이 늘어나기 때문이다. 리더십에 관한 선행연구는 다음의 [표 2-14]와 같다.

[표 2-14] 리더십에 관한 선행연구

연구자	연구내용	연구결과
김호정 (2001)	행정조직과 기업조직의 중간관리자 대상 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 효과분석	기업조직은 변혁적 리더십 효과가 큼 행정조직은 거래적 리더십 효과가 큼 두 조직간 차이는 행정조직이 기업조직에 비해 기계적 구조를 가지고 보상의 권한이 제한적임
김호균 (2007)	지방공무원을 대상으로 조직몰입, 조직문화, 리더십의 관계 분석	조직문화 중 집단문화가 변혁적 리더십에 영향이 높음 거래적 리더십은 조직몰입에 유의미한 정(+)의 영향을 미침
류은영 유민봉 (2008)	정부조직일 리더 행동유형이 부하의 혁신행동에 미치는 영향 및 감성지능의 매개적 역할분석	변혁적 리더십 중 카리스마와 지적자극에 한하여 혁신행동에 직접적 유의미한 영향을 미침 카리스마, 지적자극과 거래적 리더십의 상황적 보상이 리더 감성지능이라는 매개변수를 거쳐 혁신행동에 영향
김지한 외 (2010)	공공기관 대상 리더십유형이 인사 분야 의사결정의 절차와 결과에 미치는 영향 분석	변혁적, 거래적 리더십이 직원들의 인사공정성 인식에 유의미한 영향을 줌 조직규모, 업무특성의 차이는 리더십 행위가 공정성 인식에 미치는 영향의 차이가 발생된다고 봄
지경이 김정원 (2010)	지방행정조직 중간관리자의 리더십, 조직문화, 직무만족,, 조직몰입의 영향 관계 분석	변혁적,거래적 리더십은 조직문화와 조직유효성에 정(+)의 영향을 줌 자기효능감은 리더십과 조직유효성 사이에 부분적 매개역할을 함

한국행정연구원(2016). 2016 공직생활에 대한 인식조사 pp.32-33 참고인용

이를 바탕으로 리더십과 이직의도의 관계를 살펴본 선행연구는 다음과 같다. 이주용(2020)은 비전을 적극적으로 제시하고 조직구성원을 존중하

는 서번트 리더십은 조직구성원의 이직의도를 낮춘다고 보았다. 김호정(2001)에 따르면 거래적리더십과 변혁적리더십 중에서 변혁적 리더십이 조직구성원의 이직의도에 부(-)의 영향을 준다고 분석하였다. 이와는 달리 정용갑(2003)에 따르면 두 가지 리더십이 모두 이직의도에 유의한 영향을 주며, 거리적 리더십이 더 높은 상관성을 보인다고 보았다. 관련 선행연구는 아래의 [표 2-15]와 같다.

[표 2-15] 리더십과 이직의도에 관한 선행연구

연구자	연구내용	연구결과
김호정 (2001)	종합병원 종사자 대상 변혁적 리더십, 거래적 리더십이 조직몰입과 이직의도에 미치는 영향	의료기관 종사자를 대상으로 변혁적 리더십만이 이직의도에 유의한 부(-)의 영향을 줌
정용갑 외 (2003)	병원조직구성원 대상 리더십유형이 직무만족, 조직몰입, 이직의도에 미치는 영향 분석	변혁적 리더십, 거래적 리더십 모두 이직의도와 부(-)의 영향을 미침 거래적 리더십이 보다 더 높은 상관성을 보임
이주용 외 (2020)	중소기업 CEO 대상 서번트 리더십이 조직구성원의 과업성과와 이직의도에 미치는 영향 분석	서번트 리더십은 이직의도에 유의미한 영향을 미침 리더가 비전을 제시하고 조직 구성원을 존중할 경우, 이직의도에 부(-)의 영향을 미침

제 3 장 연구 설계 및 방법론

제 1 절 연구자료 및 분석방법

1. 연구자료

이 연구는 중앙부처 공무원과 지방자치단체 공무원을 대상으로 이직의도에 영향을 미칠 수 있는 요인들을 개괄적으로 살펴보고자 한다. 이를 위하여 한국행정연구원의 2019년 공직생활실태조사를 중심으로 활용해서 분석하고자 한다. 공직생활실태조사는 한국행정연구원 사회조사센터에서 중앙 및 지방공무원을 대상으로「공직생활에 대한 인식조사」를 실시하여 발표한 자료이다. 2019년 공직생활실태조사를 기준으로 분석하고자 하는 이유는 통계법 제18조 및 동법 시행령 제24조의 규정에 의거한 승인통계(일반·조사통계, 승인번호 : 417002)로서 인정받은 국가통계자료이기 때문이다. 대상집단은 중앙부처 및 지방자치단체에 속해 있는 총 4,111명의 일반직 공무원(46개 중앙부처, 17개 광역자치단체에 소속된 일반직 공무원)을 대상으로 조사한 자료인 바, 유의미한 분석도구로 활용될 수 있다. 설문조사 대상집단의 구성은 다음의 [표 3-1]과 같다.

[표 3-1] 중앙부처 대상 조사의 각 층별 표본크기 현황

구분	부처	공무원 수	과/팀 수	표본크기	
				표본 과/팀	응답 공무원
18부	고용노동부	536	53	5	54
	과학기술정보통신부	765	71	5	54
	교육부	494	58	4	42
	국방부	631	80	5	53
	국토교통부	976	89	5	55
	기획재정부	962	127	5	55
	농림축산식품부	581	53	5	51
	문화체육관광부	586	59	5	51
	법무부	622	51	5	50
	보건복지부	740	79	5	51
	산업통상자원부	826	80	5	53
	여성가족부	244	29	4	42
	외교부	230	82	4	40
	중소벤처기업부	404	42	4	40
	통일부	220	26	4	42
	해양수산부	521	57	4	40
	행정안전부	1,383	111	5	54
	환경부	488	59	4	47
17청	경찰청	729	52	5	50
	관세청	353	28	4	41
	국세청	835	43	5	50
	기상청	376	30	4	41
	농촌진흥청	244	21	4	40
	대검찰청	455	33	4	43
	문화재청	260	20	4	45
	방위사업청	358	115	4	40
	병무청	258	18	4	40
	산림청	272	28	4	40
	새만금개발청	119	13	4	44
	소방청	18	15	3	30
	조달청	462	36	4	41
	통계청	641	40	5	50
	특허청	1,419	66	6	60
	해양경찰청	82	25	4	40
	행정중심복합도시건설청	139	14	4	40

구분	부처	공무원 수	과/팀 수	표본크기	
				표본 과/팀	응답 공무원
처 및 위원회	감사원	988	76	5	50
	공정거래위원회	384	47	4	40
	국가보훈처	289	25	4	44
	국가인권위원회	156	20	4	40
	국무조정실	236	33	4	44
	국민권익위원회	434	44	4	40
	금융위원회	182	28	4	41
	방송통신위원회	200	19	4	40
	법제처	193	23	4	41
	식품의약품안전처	457	52	4	40
	인사혁신처	301	27	4	43
합계	전체	22,049	2,197	200	2,072

* 일반직 공무원의 수가 너무 적은 소방청의 경우 일부 소방직 공무원 설문 참여

[표 3-2] 광역자치단체 대상 조사의 각 층별 표본크기 현황

시도	공무원 수	과/팀 수	표본크기	
			표본 과/팀	응답 공무원
서울	10,201	155	17	170
부산	4,359	99	13	131
대구	3,390	81	13	131
인천	3,601	89	13	133
광주	2,159	67	11	112
대전	2,291	57	11	114
울산	1,859	49	11	112
세종	1,502	41	10	105
경기	3,869	128	13	130
강원	2,192	55	11	112
충북	1,706	51	11	112
충남	1,904	59	11	111
전북	1,784	56	11	113
전남	1,997	50	11	115
경북	2,209	61	11	114
경남	2,272	61	11	112
제주	2,085	56	11	112
전체	49,380	1,215	200	2,039

아울러 이 연구자료의 대상집단을 기관유형, 성별, 연령대, 학력, 재직기간, 채용유형, 직급으로 나누어 보면 다음과 같이 구성되어 있다.

[표 3-3] 응답자 특성별 분포

(단위 : 명, %)

구분	사례수	백분율
전체	4,111	100.0
기관유형		
중앙부처	1,270	30.9
광역자치단체	2,841	69.1
성별		
남자	2,547	62.0
여자	1,564	38.0
연령대		
20대	603	14.7
30대	1,398	34.0
40대	1,397	34.0
50대 이상	714	17.4
학력		
고졸이하	205	5.0
전문대학 졸업	253	6.2
대학(4년제)	2,984	72.6
대학원 석사 졸업	553	13.5
대학원 박사 졸업	115	2.8
재직기간		
5년 이하	1,198	29.1
6 ~ 10년	625	15.2
11 ~ 15년	705	17.1
16 ~ 20년	470	11.4
21 ~ 25년	473	11.5
26년 이상	641	15.6
채용 유형		
공개경쟁채용	3,531	85.9
경력경쟁채용	430	10.5
기타	151	3.7
직급		
1~4급	224	5.5
5급	657	16.0
6~7급	2,237	54.4
8~9급	993	24.2

주 : 사례 수는 중앙부처 및 광역자치단체 모집단을 고려한 최종가중치를 통하여 보정된 가중치 적용 결과(weighted analysis)이며, 백분율은 소수점 두 번째 자리에서 반올림되었으므로 총계가 일치하지 않는 경우가 있음

2. 분석방법

분석방법으로는 회귀방법론 중 일반적으로 많이 쓰이는 Ordinary Least Squares (OLS)와 종속변수가 서열형일 경우에 쓰이는 Ordered Logistic Regression(OLR)을 중심으로 적용하고자 한다. 2019년 공직생활실태조사는 공무원 개개인에게 설문조사방식으로 이루어진 자료로서 개인수준의 분석단위로 구성되어 있다. 이는 설문지가 기본적으로 서열형의 구조로 설문이 구성된 바, 연속형 종속변수를 활용하는 OLS방식에 대한 모형적합도(goodness-of-fit)를 검정해야 할 필요성이 있다.

이를 위해 모형적합도를 측정할 수 있는 AIC(Akaike Information Criterion)와 BIC(Baysian Information Criteron)을 사용하여 사안의 경우의 모형 적합도를 평가하고자 한다. 또한 대상집단을 4,111명의 전체 공무원뿐만 아니라 추가적으로 중앙공무원과 지방공무원으로 나누어서 분석하고자 한다. 이 경우 대상을 2개 이상으로 쪼개서 두 회귀식 간에 차이가 있음을 확인할 수 있는 차우검정(Chow-test)를 통해 중앙공무원집단과 지방공무원집단간의 유의미한 차이가 발생하는지를 살펴보고자 한다. 이는 중앙과 지방소속의 공무원간의 차이발생 여부가 기존의 계량적 방법으로 관측되지 않을 수 있는 변수로 작동할 수 있는 조직환경 및 업무환경등과 같은 요소들을 통제가 가능해지기 때문이다.

제 2 절 변수의 조작적 정의 및 측정

1. 독립변수

이 연구의 초점은 이직의도에 영향을 미치는 요인에 관한 분석이다. 즉 이직의도에 영향을 줄 수 있는 요인 간의 구분이 중요하다고 볼 수 있다. 독립변수의 경우 적을수록 좋다(King et al. 1994). 즉 독립변수가 적을수록 연구자가 주장하는 연구의 내용이 명확해지고 종속변수에 대한 설명이 높아진다고 볼 수 있다. 따라서 이직의도를 설명할 수 있는 여러 가지 변수 중에서 선행연구에서는 조직시민행동, 조직몰입, 직무만족, 금전적보상, 혁신문화, 리더십의 6개의 범주로 구분하였다. 이중에서 조직시민행동을 독립변수로 보고, 나머지 5개의 요인을 각각 종속변수로 보았고, 각각의 변수를 설명할 수 있는 설문조사 항목을 각기 분류하여 조직의도와의 연관성을 살펴본다.

이를 위해 각각 해당 독립변수에 속하는 설문 문항에 대한 신뢰도 분석을 위해 Cronbach α값을 활용한다. Cronbach(1951)에 따르면 Cronbach α값은 “문항들의 내적 일관성에 기초하여 추정되는 신뢰도 지수의 하나”라고 정의한다. Cronbach α값을 통해 한 검사 내에서의 변수들 간의 평균상관관계에 근거하여 검사문항들이 동질적인 요소로 구성되어 있는지를 살펴본다. 이때 신뢰할 만한 Cronbach α값의 기준에 관해서 논의가 존재하는데, 일부에서는 신뢰할만한 기준이 0.6 혹은 0.7 이라고 모호하게 언급하고 있으나, 일반적으로 0.7 이상이면 충분히 신뢰하며 받아들일 만한 수준으로 컷오프(cut-off)수준이다. (Griethuijsen et al, 2014).

독립변수인 조직시민행동에 대한 문항은 총 3가지의 설문으로 구성되어 있으며 다음의 [표 3-4]와 같이 구성되어 있다.

[표 3-4] 조직시민행동에 관한 설문 문항

설문 문항		내용
조직 시민 행동	1	나는 결근한 동료/업무량이 많은 동료의 업무를 돕는다.
	2	나는 동료들의 문제/걱정에 대해 귀를 기울인다.
	3	나는 요청하지 않았음에도 상관의 업무를 돕는다.

조직시민행동을 유형별로 구분한 연구에서는 이타주의, 예의, 스포츠맨십, 양심성, 시민의식으로 구분하였다(Smith, Organ & Near, 1983; Organ, 1988; Williams & Anderson, 1991; 박철민, 김대원, 2004; 김호균, 2007). 이타주의의 내용 중 조직 내 업무나 문제와 관련하여 타인을 돕는 행위는 설문문항1, 3이 해당된다. 또한 시민의식 내용 중 조직 내의 활동에 애정과 관심을 가지고 능동적으로 참여하는 행위는 설문1, 2, 3이 해당된다. 전자는 개인차원의 조직시민행동이며, 후자는 조직차원의 조직시민행동이다. 이와 같이 3개의 문항은 선행연구를 비추어 보았을 때 조직시민행동을 설명하는 문항이다. 이러한 조직시민행동에 해당하는 세 가지 설문조사에 대한 신뢰도 분석 결과 Cronbach α값은 0.7490으로 나타나 내적일치도가 충분히 받아들일 만한 타당성 있는 자료이다.

2. 종속변수

(1) 이직의도

가장 중점적으로 살펴볼 종속변수는 이직의도이며, 이직의도에 대한

문항은 총 1개의 설문으로 구성되어 있으며 다음의 [표 3-5]과 같이 구성되어 있다.

[표 3-5] 이직의도에 관한 설문 문항

설문 문항		내용
이직 의도	1	나는 기회가 된다면 이직할 의향이 있다.

앞서 논의한 선행연구에서 이직의도는 자신의 소속된 조직으로부터 이탈하여 벗어나고 싶은 의지의 정도를 나타낸다(Brown & Peterson 1994; 양승범, 2009). 따라서 설문 1은 이직의도 항목에 해당한다.

(2) 조직몰입

조직몰입에 대한 문항은 총 4가지의 설문으로 다음의 [표 3-6]와 같이 구성되어 있다.

[표 3-6] 조직몰입에 관한 설문 문항

설문 문항		내용
조직 몰입	1	나는 이 조직에 남기 위하여 어떤 직무라도 수행할 용의가 있다.
	2	나는 조직의 성공을 위해 열심히 노력할 용의가 있다.
	3	나는 우리 조직에 대해 소속감을 강하게 느낀다.
	4	우리 조직이 추구하는 가치는 나의 가치와 일치한다.

조직몰입이란 조직에 대한 강한 믿음과 자발적 노력, 조직소속감 및 조직목표와 가치관과의 일체감을 바탕으로 조직목표 달성을 위해 개인적 에너지를 집중시켜 헌신하고자 하는 확신과 자발적 의지를 의미한다(Porter & Steers, 1973; Buchannan, 1974; Meyer & Allen, 1991; Rainey, 1999; 황창호, 문명재; 2012). 이와 관련하여 설문1, 2, 3, 4가 구성하고 있는 조직에 대한 태도는 모두 조직몰입에 해당한다. 이러한 조직몰입에 해당하는 4 가지 설문조사에 대한 신뢰도 분석 결과 Cronbach α값은 0.8539로 나타나 내적일치도가 높아 타당성 있는 자료이다..

(3) 직무만족

직무만족에 대한 문항은 총 3가지의 설문으로 구성되어 있으며 다음의 [표 3-7]과 같이 구성되어 있다.

[표 3-7] 직무만족에 관한 설문 문항

설문 문항		내용
직무 만족	1	나는 담당업무에 흥미가 있다.
	2	나는 열정적으로 업무를 수행한다.
	3	나는 업무를 수행하면서 성취감(보람)을 느낀다.

직무만족이란 직무수행을 통해 얻은 보상을 자신들의 노력과 비교하여 정당하다고 만족하는 것을 의미한다(Porter & Steers, 1973). 또한 직무

만족은 직무 혹은 직무수행으로부터 얻게 되는 긍정적 만족감 혹은 욕구의 충족이라고도 보았다(Locke, 1976; Hopkins, 1983). 전자의 선행 연구의 경우 설문 3이 해당하고, 후자의 경우 설문 1, 2, 3 모두 직무만족에 해당한다. 이를 토대로 직무만족에 해당하는 3가지 설문조사에 대한 신뢰도 분석 결과 Cronbach α값은 0.8922로 나타나 내적일치도가 높아 타당성 있는 자료이다.

(4) 금전적 보상

금전적보상에 대한 문항은 총 4가지의 설문으로 구성되어 있으며 다음의 [표 3-8]과 같이 구성되어 있다.

[표 3-8] 금전적 보상에 관한 설문 문항

설문 문항		내용
금전적 보상	1	내가 받은 보수는 내 업무성과에 비추어 적정하다
	2	내가 받은 보수는 유사 업무를 수행하는 대기업체 수준의 민간기업과 비교할 때 적정한 수준이다
	3	나는 담당업무의 난이도를 볼 때, 공정한 보상을 받고 있다.
	4	나는 담당업무의 책임성 정도를 고려할 때 공정한 보상을 받고 있다.

금전적 보상이란 Vroom(2014)에 따르면 직무성과를 위한 자발적 노력이 적합한 보상으로 어어질 수 있다는 기대가 근로의욕을 증진시킨다고 본 바, 설문 1, 2가 해당한다. 오석홍(2000)에 따르면 성과중심의 금전적

보상에 대한 정의는 객관적 성과지표의 측정과 평가라는 측면에서 본 바, 설문 1, 2, 3, 4 모두 해당한다. 이러한 조직몰입에 해당하는 4가지 설문조사에 대한 신뢰도 분석 결과 Cronbach α값은 0.9294로 내적일치도가 높게 나타나 매우 신뢰할 만한 타당성 있는 자료이다.

(5) 혁신문화

혁신문화에 대한 문항은 다음의 [표 3-9]와 같이 총 1가지의 설문으로 구성되어 있다.

[표 3-9] 혁신문화에 관한 설문 문항

설문 문항		내용
혁신 문화	1	우리 기관은 창의성/혁신성/도전을 강조한다.

Quinn & McGrath(1985)의 경쟁가치모형에 따르면 혁신문화는 외부지향적이고 유연성이 높은 발전문화에 해당한다. 발전문화는 환경변화에 대한 적응과 조직 혁신을 강조한다고 보았다(한봉주, 2011; 이상철, 2012; 신황용, 이희선, 2013). 이에 따르면 설문 1이 창의성, 혁신성, 도전을 강조한다는 측면에서 혁신문화에 관한 설문문항에 해당한다.

(6) 리더십

리더십에 대한 문항은 총 10개의 설문으로 구성되어 있으며 다음의 [표 3-10]과 같이 구성되어 있다.

[표 3-10] 리더십에 관한 설문 문항

설문 문항		내용
리더십	1	나의 상사는 목표가 달성될 경우, 내가 받게 될 보상/이익에 대해 잘 이해시켜 준다.
	2	나의 상사는 업무성과에 따른 보상/이익을 얻기 위해 내가 어떻게 해야 하는지를 구체적으로 알려준다.
	3	나의 상사는 문제가 심각해져야만 행동으로 옮긴다.
	4	나의 상사는 내가 미래에 지향해야 할 확고한 비전을 제시해준다.
	5	나의 상사는 내가 열심히 일할 수 있도록 동기를 부여한다.
	6	나의 상사는 내가 새로운 시각에서 업무를 수행할 수 있도록 장려해준다.
	7	나의 상사는 자신을 스스로 개발해 나가도록 도와준다.
	8	나의 상사는 다른 사람이 자신의 능력을 어떻게 평가하는지 정확히 알고 있다.
	9	나의 상사는 자신이 말하고자 하는 바를 정확하게 표현한다.
	10	나의 상사는 자신의 실수를 솔직하게 인정한다.

리더십은 조직목표 달성을 위해 조직구성원 스스로가 노력하도록 영향을 주는 과정이다(Knootz & O'Donnell, 1959). 이를 토대로 Bass(1985)에 따르면 거래적 리더십은 성과에 투입된 노력에 대한 대가로서 합당한

보상을 제시하는 것으로 본 바, 설문 1, 2, 5, 9가 해당한다. Burns(1978)에 따르면 변혁적 리더십은 단순한 조직성과를 넘어 조직과 사회의 변화를 이끈다고 본 바, 설문 4, 5, 6, 9가 해당한다. Avlio & Gardner(2005)에 따르면 진성리더십은 조직 리더의 진정성을 강조하여 조직구성원의 긍정적 심리 상태를 이끌어 낸다고 보는 바, 설문 6, 7, 8, 9, 10 이 해당한다. 또한 서번트리더십은 비전을 제시하고 조직구성원을 존중한다고 보는 바, 설문3, 4, 5, 6, 7, 9, 10이 이에 해당한다. 한편 설문3은 리더십이 추구하는 개념의 부재라는 차원에서도 리더십 관련 문항이라고 볼 수 있다. 이러한 리더십에 해당하는 10가지 설문조사에 대한 신뢰도 분석 결과 Cronbach α값은 0.9440으로 가장 높게 나타나 매우 신뢰성 높은 자료이다.

3. 통제변수 : 연령, 성별, 교육수준, 직급

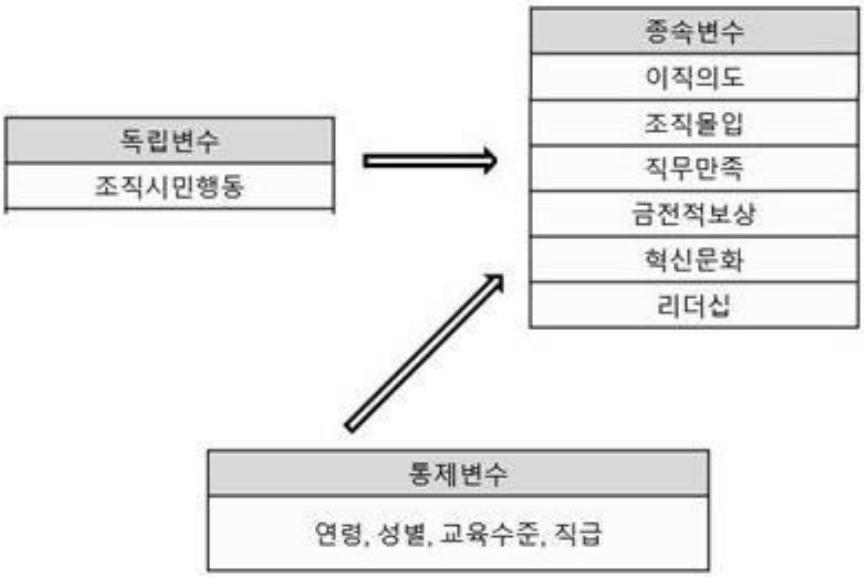
설문조사 대상인 일반직 공무원의 개인적 특성이 이직의도에 영향을 충분히 미칠 수 있다. 독립변수들과 이직의도와의 관계를 보다 명확하기 위해 이 연구에서 일반직 공무원의 연령, 성별, 교육수준, 직급을 통제한다.

4. 연구 모형 및 연구가설

이 연구에서는 이직의도에 영향을 미치는 요인에 대해서 분석하고자 한다. 이직의도에 영향을 미치는 요인 중에서 조직시민행동, 조직몰입, 직무만족, 금전적보상, 혁신문화, 리더십이라는 총 6가지의 변수로 구분하였다. 이러한 변수들이 이직의도에 어떠한 영향을 미치는지를 분석하되,

조직시민행동이라는 독립변수를 중심으로 연구를 진행하고자 한다. 공무원의 연령, 성별, 교육수준, 직급은 통제변수로 두었으며, 설문조사 대상인 일반직 공무원 전체뿐만 아니라 중앙공무원과 지방공무원을 구분하여 이직의도에 미치는 영향을 추가로 연구하고자 한다. 이처럼 연구에 사용할 변수를 정리하면 다음과 같은 [그림 3-1]로 나타낼 수 있다.

[그림 3-1] 연구 모형



선행연구에서 이직의도와 관련하여 가장 많이 다루고 있는 독립변수는 크게 6개로 구분할 수 있다. 6가지의 독립변수 중에서 중점적으로 볼 조직시민행동을 제외한 나머지 5가지의 변수를 각기 개인차원(조직몰입, 조직만족, 금전적 보상) 및 조직차원(혁신문화, 리더십)변수로 구분하여 종속변수로 다루고자 한다. 이는 조직시민행동과 이직의도와의 관계를

분석하는데 있어서 단순히 이 둘 간의 관계뿐만 아니라 개인차원의 종속변수와 조직차원의 독립변수를 종속변수로 통제함으로써 편견(bias)을 줄이고 유의미한 결과를 도출하는데 의미가 있다.

이 연구는 우리나라 공무원의 이직의도에 관하여 집중적으로 다루고 있다. 선행연구를 토대로 구체적으로 확인하기 위해 다음과 같이 연구가설을 도출하였다.

1. 조직시민행동은 공무원의 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
1-1. 조직시민행동은 중앙공무원의 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
1-2. 조직시민행동은 지방공무원의 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

2 조직몰입은 공무원의 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
2-1. 조직몰입은 중앙공무원의 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
2-2. 조직몰입은 지방공무원의 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

3. 직무만족은 공무원의 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
3-1. 직무만족은 중앙공무원의 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
3-2. 직무만족은 지방공무원의 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

4. 금전적보상은 공무원의 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
4-1. 금전적보상은 중앙공무원의 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
4-2. 금전적보상은 지방공무원의 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

5. 혁신문화는 공무원의 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
5-1. 혁신문화는 중앙공무원의 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
5-2. 혁신문화는 지방공무원의 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

6. 리더십은 공무원의 이직의도에 부(-)의 영향을 낮출 것이다.
6-1. 리더십은 중앙공무원의 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
6-2. 리더십은 지방공무원의 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

제 4 장 분석결과

제 1 절 기초통계 및 상관관계 분석

1. 기초통계분석

46개 중앙부처와 17개 광역자치단체 소속의 4,111명의 일반직 공무원을 대상으로 전체변수에 대한 기술통계량을 분석하였다, [표 4-1]은 총 11개의 변수에 대한 기술통계량의 분석결과이다. 모든 독립변수와 종속변수의 경우에는 리커드 5점척도를 기준으로 각각 최소값 1, 최대값 5가 나타났다. 종속변수의 경우 이직의도는 2.869로 평균보다 조금 높고, 1.072로 표준편차는 넓게 분포한다.

독립변수의 경우, 직무만족, 조직시민행동, 혁신문화, 조직몰입, 리더십, 금전적보상순으로 평균이 높았으며, 표준편차는 혁신문화, 금전적보상, 직무만족, 조직몰입, 리더십, 조직시민행동순으로 넓은 분포를 보여준다. 먼저 조직시민행동은 3.540으로 평균보다 높으며, 0.565로 표준편차는 좁다. 직무만족의 경우 3.569로 독립변수 중 평균이 가장 높으며, 0.732로 표준편차는 조직시민행동보다는 넓은 편이다. 조직몰입은 3.345로 평균이 높은 편이며, 0.704의 표준편차를 보여주고 있다. 금전적보상은 2.664로 평균보다는 약간 높지만 독립변수들 중에서는 가장 낮은 평균값을 가지며, 0.772로 표준편차가 나타난다. 혁신문화의 경우 3.356으로 독립변수 중 평균이 두 번째로 높았으며, 0.847로 표준편차는 독립변수 중 가장 넓게 분포하는 편이다. 리더십의 경우 3.192로 평균보다 높으며 0.640으로 표준편차는 상대적으로 좁다.

통제변수의 경우 교육수준, 직급, 연령이 평균보다 높지만 성별은 평균보다 낮았다. 또한 표준편차의 경우 직급이 가장 넓고 연령 성별 교육수준 순으로 좁아진다. 연령의 경우 20대, 30대, 40대, 50로 구분하여 최소값 1, 최대값 4이며 평균보다는 약간 높고 표준편차는 크므로 다양한 연령으로 구성되어 있다. 성별은 여성과 남성으로 남성은 최소값 0, 여성은 최대값1로 구분하여 대상집단은 남성이 여성보다 많다. 교육수준은 대학졸업이하, 대학원이상으로 각기 구분하였다. 직급은 최소값 1에서 최대값 9까지 각각 공무원 직급을 두어 피라미드형태의 관료제의 특성과 높은 표준편차를 나타낸다.

[표 4-1] 기초통계 자료표

변 수		관측치	평균	표준편차	최소값	최대값
종속	이직의도	4,111	2.869	1.072	1	5
독립	조직시민행동	4,111	3.540	0.565	1	5
	직무만족	4,111	3.569	0.732	1	5
	조직몰입	4,111	3.345	0.704	1	5
	금전적보상	4,111	2.664	0.772	1	5
	혁신문화	4,111	3.356	0.847	1	5
	리더십	4,111	3.192	0.640	1	5
통제	연령	4,111	2.691	0.911	1	4
	성별	4,111	0.368	0.482	0	1

	교육수준	4,111	0.897	0.304	0	1
	직급	4,111	6.115	1.191	1	9

2. 상관관계 분석

회귀분석에 앞서 이직의도와 이직의도에 영향을 주는 6가지의 독립변수가 얼마나 유사한지를 검토하기 위해 상관관계 분석하였다. 이를 통해 변수간의 연관성의 정도를 판단한다.

이직의도의 경우 6개의 독립변수인 조직시민행동, 직무만족, 금전적 보상, 혁신문화, 리더십 모두와 부(-)의 상관관계로 나타났다. 또한 이직의도는 4개의 통제변수중 연령과는 부(-)의 상관관계가 나타나고, 교육순준과 직급과는 정(+)의 상관관계가 나타났다.

조직시민행동의 경우 직무만족, 직무몰입, 금전적보상, 리더십과 정(+)의 상관관계를 보인다. 통제변수 중 성별과 직급에서는 부(-)의 상관관계를 보이는데 반해 연령은 정(+)의 상관관계가 나타났다.

직무만족의 경우 직무몰입, 금전적 보상, 혁신문화, 리더십, 연령과 정(+)의 상관관계를 보이며, 성별과 교육수준, 직급의 부(-)의 상관관계를 가진다. 조직몰입의 경우 금전적 보상, 혁신문화, 리더십, 연령과는 정(+)의 상관관계를 가지고, 성별, 교육수준, 직급과는 부(-)의 상관관계를 가진다. 금전적보상의 경우 혁신문화, 리더십, 연령은 정(+)의 상관관계가 나타나며, 성별, 교육수준, 직급은 부(-)의 상관관계를 보인다. 혁신문화의 경우 리더십, 연령은 정(+)의 상관관계를 보이고, 성별, 교육수준, 직급은 부(-)의 상관관계를 가진다. 리더십은 연령과 정(+)의 상관관계를, 직급과는 (-)의 상관관계를 나타낸다.

[표 4-2] 상관관계 분석표

구분	이직 의도	조직시민 행동	직무 만족	조직 몰입	금전적 보상	혁신 문화	리더십	연령	성별	교육 수준
조직시민 행동	-0.085* 0.000									
직무 만족	-0.208* 0.000	0.462* 0.000								
직무 몰입	-0.320* 0.0000	0.408* 0.000	0.660* 0.0000							
금전 보상	-0.271* 0.000	0.049* 0.002	0.135* 0.000	0.247* 0.000						
혁신 문화	-0.152* 0.000	0.260* 0.000	0.326* 0.0000	0.4251* 0.0000	0.2410* 0.0000					
리더십	-0.207* 0.000	0.278* 0.000	0.3873* 0.0000	0.4383* 0.0000	0.2946* 0.0000	0.4478* 0.0000				
연령	-0.1884* 0.0000	0.1300* 0.0000	0.2331* 0.0000	0.2994* 0.0000	0.1826* 0.0000	0.1725* 0.0000	0.0524* 0.0008			
성별	0.0201 0.1975	-0.0500* 0.0013	-0.0836* 0.0000	-0.1671* 0.0000	-0.0202 0.1951	-0.0545* 0.0005	-0.1207* 0.0000	-0.1678* 0.0000		
교육 수준	0.0565* 0.0003	0.0233 0.1345	-0.0193 0.2169	-0.0586* 0.0002	-0.1028* 0.0000	-0.0585* 0.0002	0.0027 0.8627	0.0233 0.0000	-0.1025* 0.0000	
직급	0.0705* 0.0000	-0.0987* 0.0000	-0.1805* 0.0000	-0.1596* 0.0000	-0.0782* 0.0000	-0.0717* 0.0000	-0.0435* 0.0053	-0.4834* 0.0000	-0.2876 0.0000	-0.2605* 0.0000

Standard errors in parentheses
* $p<0.1$

제 2 절 회귀분석 결과

이직의도에 미치는 요인에 관한 영향을 분석하기 위해 회귀분석을 실시하였다. 회귀분석 방법 중 최소자승기법(OLS)와 서열로직분석(OLR)으로 독립변수와 종속변수의 영향관계를 분석하였다.

[표4-3]은 전체 일반직 공무원을 대상으로 최소자승기법을 적용한 회귀분석 결과이다. 모형1은 개인적 특성을 통제한 조직시민행동과 이직의도 간의 영향을 분석한 모형이다. 모형2는 개인적 차원의 독립변수인 직무만족, 조직몰입, 금전적 보상을 추가하여 조직시민행동과 이직의도 간의 영향을 분석한 모형이다. 모형3은 조직적 차원의 독립변수인 혁신문화, 리더십을 추가하여 조직시민행동과 이직의도 간의 영향을 분석한 모형이다. 이는 변수를 추가하면 통제하지 않은 변수를 추가적으로 보는 것이기 때문에 관측되지 않는 변수의 오차를 줄일 수 있다.

모형1에서는 조직시민행동은 통계적으로 유의미하였으며, 이직의도를 낮추는 것으로 나타났다. 모형1의 회귀분석 결과는 조직구성원의 조직시민행동이 이직의도에 부(-)의 영향을 미친다고 분석한 선행연구(Campbell & Im, 2016; Chen et al, 1998; 전재균, 이철우, 2000)와 일치한다.

모형2에서는 조직시민행동은 통계적으로 유의미하였으며, 이직의도를 높이는 것으로 나타났다. 이는 선행연구와 다른 결과이며, 모형 1과도 다른 결과이다. 특히 일부 선행연구(Campbell & Im, 2016)는 공공조직을 대상으로 분석한 결과로서 이번 연구에서 다룬 공무원과 대상집단이 비슷함에도 불구하고 정반대의 결과가 나타났다. 한편 개인차원의 변수인 직무만족, 조직몰입, 금전적 보상은 모두 통계적으로 유의미했으며, 선행

연구(Rasch & Harrell, 1990; 조윤기, 한성민, 2002; 오선민, 1997; 이환범, 이수창, 2007; 오인수 외.2007)와 같이 이직의도에 부(-)의 영향을 준다.

모형3에서는 조직시민행동이 통계적으로 유의미하며 이직의도를 높이는 것으로 나타났다. 이 역시 선행연구와 다른 결과이며, 모형 2와는 같은 결과로 나타났다. 모형3에서 추가변수인 혁신문화는 통계적으로 유의미하며 이직의도에 긍정적인 영향을 나타나, 선행연구(김진희, 2018)의 연구결과와 다르게 나왔다. 하지만 리더십은 통계적으로 유의미하며 이직의도를 낮추는 영향을 주었고, 선행연구(김호정, 2001; 정용갑 외, 2003; 이주용 외, 2020)의 결과와 일치하였다.

[표4-4]은 전체공무원을 대상으로 서열로직분석을 적용한 회귀분석이다. 회귀분석의 결과는 최소자승기법으로 회귀분석한 결과와 유사하게 나타났다.

[표 4-3] 전체 공무원에 대한 회귀분석 (OLS)

구분	모형 1	모형 2	모형 3
	이직의도		
조직시민 행동	-0.121*** (0.029)	0.089*** (0.031)	0.095*** (0.031)
연령	-0.220*** (0.021)	-0.111*** (0.021)	-0.122*** (0.0210
성별	-0.016 (0.035)	-0.084** (0.033)	-0.096*** (0.033)
교육수준	0.125** (0.056)	0.011 (0.053)	0.019 (0.053)
직급	-0.017 (0.016)	-0.020 (0.015)	-0.020 (0.015)
직무 만족		-0.023 (0.029)	-0.009 (0.030)
조직 몰입		-0.401*** (0.031)	-0.389*** (0.032)
금전 보상		-0.2666*** (0.021)	-0.251*** (0.022)
혁신문화			0.044** (0.021)
리더십			-0.116*** (0.030)
cons	3.889*** (0.188)	5.126*** (0.187)	5.227*** (0.190)
N	4111	4111	4111
R-sq	0.041	0.151	0.154

Standard errors in parentheses
* p<0.1, ** p<0.05, ***p<0.01

[표 4-4] 전체공무원에 대한 회귀분석 (OLR)

구분	모형4	모형 5	모형6
	이직의도		
조직시민 행동	-0.242*** (0.053)	0.140** (0.060)	0.155** (0.061)
연령	-0.382*** (0.037)	-0.182*** (0.038)	-0.206*** (0.038)
성별	-0.027 (0.060)	-0.158*** (0.061)	-0.180*** (0.061)
교육수준	0.227** (0.097)	0.021 (0.099)	0.040 (0.099)
직급	-0.017 (0.016)	-0.020 (0.015)	-0.020 (0.015)
직무 만족		-0.074 (0.056)	-0.043 (0.057)
조직 몰입		-0.806*** (0.061)	-0.778*** (0.063)
금전 보상		-0.542*** (0.041)	-0.509*** (0.042)
혁신문화			0.077 (0.041)
리더십			-0.251*** (0.057)
cut 1	-4.144*** (0.335)	-7.086*** (0.367)	-7.348*** (0.374)
2	-2.321*** (0.330)	-5.126*** (0.358)	-5.382*** (0.365)
3	-0.963*** (0.328)	-3.651*** (0.354)	-3.902*** (0.361)
4	0.912*** (0.332)	-1.622*** (0.355)	-1.868*** (0.362)
N	4111	4111	4111
R-sq			

Standard errors in parentheses
* p<0.1, ** p<0.05, ***p<0.01

[표4-5]와 [표4-6]은 각각 중앙부처 소속 공무원과 광역자치단체 소속 공무원을 대상으로 나누어 최소자승기법을 적용한 회귀분석 결과이다. 모형7은 중앙공무원의 개인적 특성을 통제한 조직시민행동과 이직의도 간의 영향을 분석한 모형이다. 모형8는 중앙공무원의 개인적 차원의 독립변수인 직무만족, 조직몰입, 금전적 보상을 추가하여 조직시민행동과 이직의도 간의 영향을 분석한 모형이다. 모형9은 중앙공무원의 조직적 차원의 독립변수인 혁신문화, 리더십을 추가하여 조직시민행동과 이직의도 간의 영향을 분석한 모형이다. 마찬가지의 방식으로 모형10, 모형11, 모형12는 각각 지방공무원을 대상으로 분석한 모형에 해당한다.

[표4-5]는 중앙부처 소속 일반직 공무원을 대상으로 최소자승기법을 적용한 회귀분석 결과이다. 모형 7에서는 조직시민행동이 이직의도에 부정적 영향을 주었고, 기존의 선행연구와 모형1, 모형4와 유사한 결과가 나타났다. 개인적 차원의 독립변수를 추가한 모형 8에서는 조직시민행동이 이직의도를 높이는 영향을 미친다고 보았고, 이는 중앙공무원 역시 모형2, 모형 5의 결과와 비슷하게 나타났다. 조직차원의 변수를 추가하여 회귀분석한 모형 9는 조직시민행동이 이직의도를 높이는 바, 모형3, 모형6의 결과와 유사하게 나타났다.

[표4-6]는 광역자치단체 소속 일반직 공무원을 대상으로 최소자승기법을 적용한 회귀분석 결과이다. 모형 10에서는 조직시민행동이 이직의도에 부정적 영향을 주었고, 기존의 선행연구와 모형1, 모형4, 모형7와 유사한 결과가 나타났다. 개인적 차원의 독립변수를 추가한 모형 11에서는 조직시민행동이 이직의도를 높이는 영향을 미친다고 보았고, 이는 지방공무원 역시 모형2, 모형 5, 모형8의 결과와 비슷하게 나타났다. 조직차원의 변수를 추가하여 회귀분석한 모형 12는 조직시민행동이 이직의도를 높이는 바, 모형3, 모형9의 결과와 유사하게 나타났다.

조직시민행동을 독립변수로 보면서 이직의도만을 종속변수로 다룬 모형7과 모형 10을 비교하면 중앙공무원이 지방공무원에 비해 조직시민행동이 이직의도를 좀 더 낮추는 것으로 나타났다. 그러나 개인적 차원의 변수와 조직적차원의 종속변수를 추가한 모형8과 모형11, 모형9와 모형12의 경우에는 조직시민행동이 중앙공무원보다는 지방공무원의 이직의도를 좀 더 높인다고 나왔으나, 그 차이는 크지 않다고 보았다.

[표 4-5] 중앙공무원에 대한 회귀분석

	모형 7	모형 8	모형 9
	이직의도		
조직시민 행동	-0.132*** (0.041)	0.089** (0.043)	0.095** (0.043)
연령	-0.212*** (0.029)	-0.101*** (0.028)	-0.114*** (0.028)
성별	-0.101** (0.049)	-0.161*** (0.046)	-0.177*** (0.046)
교육수준	0.317*** (0.088)	0.168** (0.083)	0.188** (0.099)
직급	0.008 (0.021)	0.008 (0.020)	0.008 (0.020)
직무 만족		-0.026 (0.041)	-0.010 (0.041)
조직 몰입		-0.429*** (0.042)	-0.426*** (0.043)
금전 보상		-0.246*** (0.029)	-0.426*** (0.030)
혁신문화			0.084*** (0.029)
리더십			-0.150*** (0.041)
cons	3.680*** (0.253)	4,935*** (0.251)	5.030*** (0.254)
N	2071	2071	2071

R-sq	0.048	0.169	0.175

Standard errors in parentheses
* p<0.1, ** p<0.05, ***p<0.01

[표 4-6]지방공무원에 대한 회귀분석

	모형 10	**모형 11**	**모형12**
	이직의도		
조직시민 행동	-0.107*** (0.042)	0.090** (0.045)	0.097** (0.046)
연령	-0.156*** (0.036)	-0.067*** (0.035)	-0.074*** (0.035)
성별	0.058** (0.050)	-0.014*** (0.048)	-0.024*** (0.048)
교육수준	0.013*** (0.073)	-0.078** (0.069)	-0.076** (0.069)
직급	0.040 (0.031)	0.016 (0.030)	0.021 (0.030)
직무 만족		-0.029 (0.042)	-0.014 (0.043)
조직 몰입		-0.357*** (0.046)	-0.332*** (0.048)
금전 보상		-0.278*** (0.030)	-0.259*** (0.031)
혁신문화			0.006*** (0.032)
리더십			-0.105** (0.042)
cons	3.297*** (0.333)	4.667*** (0.330)	4.755*** (0.333)
N	2040	2040	2040
R-sq	0.035	0.132	0.134

Standard errors in parentheses
* p<0.1, ** p<0.05, ***p<0.01

제 5 장 결론

제 1 절 연구결과의 요약 및 시사점

이 연구의 목적은 공무원의 이직의도에 영향을 주는 요인들을 분석하는데 있다. 이와 관련하여 조직시민행동과 이직의도와 더불어 이직의도에 영향을 줄 수 있는 5가지의 종속변수를 추가하여 선행연구를 분석하였다. 이를 바탕으로 우리나라의 일반직 공무원을 대상으로 한 실증연구를 실시하였다. 종속변수는 이직행동과 직접적인 연관성이 있는 이직의도로 하고, 독립변수인 조직시민행동과 이직의도의 관계를 분석하였다. 즉 이 분석의 오차(bias)를 줄이기 위하여 추가적으로 선행연구에서 이직의도와 관련하여 많이 다루어진 변수인 조직몰입, 직무만족, 금전적보상, 혁신문화, 리더십을 종속변수로 다루었다.

연구 결과는 다음과 같다. 첫째, 우리나라 공무원을 대상으로 실시한 회귀분석에 따르면 통제변수만을 통제한 경우, 조직시민행동이 이직의도에 미치는 영향은 선행연구에서처럼 부(-)의 관계를 갖는다고 보았다. 그러나 개인적 차원의 변수들을 종속변수로 추가하여 회귀분석을 한 경우에는 선행연구와 다르게 조직시민행동이 이직의도에 정(+)의 영향을 주는 것으로 나타났다. 마지막으로 조직차원의 변수를 종속변수로 추가한 경우에도 조직시민행동이 이직의도에 정(+)의 영향을 주는 것으로 나타났다. 추가적으로 혁신문화의 경우도 선행연구와 다르게 우리나라의 공무원을 대상으로 한 실증연구에서 선행연구와는 다르게 이직의도에 정(+)의 관계를 가지는 것으로 나타났다.

우리나라 공무원의 이직의도에 있어서 선행연구들과 다르게 나타난 특

징을 중심으로 살펴본다면 다음과 같다. 조직시민행동은 기본적으로 경제적 보상과 상관없이 공무원이 자발적인 이타적 행동을 하는 것으로 업무에 대한 애정 혹은 조직에 대한 충성심(loyalty)를 기반으로 하고 있다. 그러한 적극적인 행동유인은 이직과 같은 조직의 이탈을 막을 유인으로 작동할 여지가 큼에도 불구하고 실증연구에서는 오히려 이직의도를 높이는 것으로 나타났다. 이와 관련하여 Hirshman(1970)에 따르면 조직에 대한 충성심(loyalty)은 일반적으로 이탈유인을 줄이고, 항의를 활성화한다고 보았다. 즉 충성심은 충분히 이탈할 수 있는 상황이더라도, 이탈보다는 항의를 통해 조직의 퇴보를 막아 주는 역할에 기여한다. 동 논의에 따르면 조직의 퇴보라는 문제를 극복하기 위한 방법은 시장의 경쟁방식을 따르는 이탈(exit)과 정치적 참여를 통한 항의(voice)로 나누어 볼 수 있고, 조직의 원상회복의 기제로서 조직의 퇴보에 대한 두 가지 대응방법이 상황에 따라 각각 혹은 상호의존적으로 작동한다는 점이다(강명구, 2013).

이러한 Hirshman의 논의를 이 연구분석에 적용하자면 다음과 같다. 이타심을 기반으로 조직에 적극적인 행동을 하는 조직시민행동은 소속 조직에 대한 충성심(loyalty)으로 볼 수 있다. 따라서 이는 이직의도(exit)을 줄이고, 조직에 대한 적극적인 참여(voice)를 활성화할 여지가 크다. 그러나 Hirshman(1970)이 언급하였듯이 이탈과 항의의 최적조합은 조직의 특성과 개별 사례에 따라 각기 다르게 조합되며, 언제든 불안정해지는 경향을 지닌다. 우리나라의 경우, 공공부문 조직이 민간영역과 비교하여 상대적으로 상명하복과 같은 위계적 질서가 강하다고 볼 수 있다. 또한 우리나라의 조직문화의 특성상 공무원이 상급자 혹은 자신이 속한 조직을 향해 항의의 목소리를 내는 것이 쉽지 않다는 점이 존재한다.

임도빈(2009)은 획일적 규율, 법률에 기반한 관료제 조직의 특성과 더

불어 한국에서 우수한 젊은 인재들이 스스로 공직에 지원하여 평생을 관료로 남으려는 경향이 강하다고 보았다. 김호정(2004)에 따르면 기업조직과 달리 행정조직은 기본적으로 위계문화가 강하기 때문에 혁신문화와 충돌할 여지가 있다. 이러한 우리나라 공공조직의 특수성을 고려하였을 때, 민간영역과 달리 혁신성을 추구하여 변화를 지향하는 문화는 상대적으로 선호되기 어렵다. 뿐만 아니라 위계적인 질서와 상명하복의 조직문화는 조직시민행동을 가진 공무원의 적극적 행동을 제한할 여지가 있다. 즉 우리나라의 조직문화의 특성상 공무원이 상급자 혹은 자신이 속한 조직을 향해 항의의 목소리를 내는 것이 여전히 쉽지 않다. 따라서 조직시민행동처럼 조직의 충성심이 높은 공무원이 조직이나 직무의 개선에 대해 애정 어린 항의 혹인 정책제안이 쉽지 아니하므로, 오히려 더 좋은 조건을 찾아 공직을 떠나려는 이탈유인이 높아질 수 있다.

2000년대 이후로 개인적 가치와 삶의 질에 대한 인식이 증대하였고, 특히 2010년 이후에는 공공부문에서도 맞춤형 복지제도, 일/가정 양립정책, 육아휴직제도, 유연근무제, 스마트워크, 재택근무와 같은 정책이 활성화되어 시행되고 있다. 즉 우리나라에서는 현재 조직구성원의 개인주의적 요소에 대한 보상체계와 관련 정책이 과거에 비해 많이 활성화되어 있다. 시대적 흐름에 맞추어 공무원 개인의 삶을 중시하는 정책은 여전히 중요하다. 그러나 높은 조직시민행동을 지닌 공무원의 자발적 참여도 이직의도를 낮추고 공공분야에 긍정적인 영향을 줄 것으로 예측되는 바, 이들에 대한 적극적 참여를 유도하는 인센티브 정책 역시 중요하다. 따라서 자발적인 참여에 대한 적극성을 지닌 공무원에 대해서 그들이 목소리를 반영할 수 있는 창구와 이들의 활동을 유도할 수 있는 관련 정책의 마련에 대해서도 논의해 볼 가치가 있다고 보인다.

제 2 절 연구의 한계 및 향후 연구과제

이 연구에서의 한계는 다음과 같다. 이 연구는 많은 선행연구처럼 이직 현상을 분석하는데 있어서 이직의도를 변수로 놓고 접근하였으나, 이러한 기존 가정에 대한 추가적인 검증 및 검토가 필요하다. 이 연구에서 통계자료로 활용한 공직생활실태조사의 경우, 38개 분야 총 131개의 문항으로 구성되어 있으나, 조직시민행동을 활성화할 정책에 대한 설문조사 문항이 사실상 존재하지 않았다. 따라서 설문문항과 관련하여 조직시민행동을 가진 공무원의 자발적 참여를 유도하는 구체적인 정부정책에 대한 설문조사가 필요하며, 이를 통해 조직시민행동과 이직의도 간의 보다 명확한 실증분석을 추구해야 한다.

매년 실시하고 있는 공직생활에 대한 인식조사의 설문조사항목에 있어 조직시민행동에 관한 설문조사에 비해 조직시민행동을 유인할 관련정책에 관한 설문항목이 적다는 점은 최근 공무원의 삶의 질을 추구하는 여타의 정책들에 비해 정책적 관심이 적다는 점을 반증하는 것이기도 하다. 따라서 조직시민행동이 높은 공무원에 대한 이직의도를 낮추는 유인들에 대한 정책설계와 이에 대한 평가와 실증분석이 추가적으로 이루어져야 한다.

또한 이 연구에서는 직접적으로 다루어지지 않은 삶의 질과 관련된 요인에 대한 추가적 분석을 통해 통제하지 않은 변수에 대한 오차의 범위를 줄여 분석의 타당성을 더 높여야 한다. 한국의 관료제는 상대적으로 유능한 인재가 모이고 내부 경쟁이 치열한 조직이라는 측면에서 삶의 질 및 개인적 가치를 중요시하는 정책뿐만 아니라 적극적인 의지와 참여할 유인을 가진 공무원들을 위한 제도적 장치 마련이 필요하다. 이를 토대로 다양성 차원에서 관련 정책에 대한 논의와 대안탐색 및 실증연구가

필요하다.

그럼에도 불구하고 이 연구는 근본적인 한계점을 가지고 있다. 먼저 4,111명이 넘는 공무원을 대상으로 분석하였다는 측면에서 가설입증의 오차범위를 줄여 실증분석의 타당성을 갖추었다. 그러나 1차 자료인 설문조사는 기본적으로 설문조사 대상자의 진실한 선호를 온전하게 담았다고 보기 어려운 한계점이 존재한다. 또한 실제로 이직한 공무원들을 대상으로 정부조직에서 이탈한 이후의 추적조사를 통해 분석의 타당성을 높여 나가야 한다. 이러한 측면에서 향후 연구에서는 이직의도를 가지고 실제로 이직행동을 행한 사람들에 대해서 단순 설문조사를 넘어 심층인터뷰와 같은 질적연구가 함께 이루어진다면, 관련 연구의 정확성을 더 높일 수 있을 것이다.

참 고 문 헌

강명구. (2013). 알버트 허쉬만 (Albert Hirschman) 을 통해 본 공공성의 작동원리: 경쟁, 참여, 이익 개념의 재해석을 중심으로. *행정논총*, 51(2). 1-29.

강지선, & 임효숙. (2020). 공공봉사동기가 공무원의 조직시민행동에 미치는 영향: 직무만족과 조직몰입의 매개효과 및 직무자율성의 조절효과를 중심으로. *한국행정논집*, 32(3), 503-534.

강철희, & 이종화.(2019). 한국 사회복지사 이직연구에 관한 체계적 문헌고찰. *한국사회복지행정학*, 21(4), 75-112.

고종욱, & 장인봉. (2004). 조직에 대한 정감적, 지속적 및 규범적 몰입의 결정요인들에 대한 비교연구. *한국행정학보*, 38(5), 327-350.

권일웅. (2012). 공공/민간부문 성과급 비중과 주인-대리인 이론. *행정논총*, 50(2): 113-142.

김근세, & 이경호. (2005). 책임운영기관의 조직문화와 효과성에 관한 연구: 운전면허시험관리단을 중심으로. *한국행정학보*, 39(3), 179-203.

김금숙, & 박성민. (2018). 커피전문점의 내부 서비스품질, 직무만족, 조직몰입, 고객지향성, 조직시민행동간의 관계. *경영교육연구*, 33(5), 291-314.

김상묵. (2003). 공공서비스동기와 내적보상의 중요성에 대한 탐색적 연구. *한국행정논집*, 15(4): 771-790.

김상묵. (2018). 공공봉사동기 연구의 성과와 과제. *정부학연구*, 24(3): 43-112.

김상묵·노종호. (2018). 공무원의 공공봉사동기와 인적자원관리. *한국인*

사행정학회보, 17(3): 145-174.

김연희. (2016). 전략적 인적자원관리가 조직시민행동에 미치는 영향. *한국조직학회보*, 13(1): 1-32.

김영곤, 이근혁, & 강제상. (2016). 소방공무원의 직무동기가 조직시민행동에 미치는 영향: 직무관여의 매개효과 검증. *한국인사행정학회보*, 15(1), 153-177.

김정인. (2014). 지방세무직 공무원의 공공봉사동기와 조직시민행동.「지방정부연구」, 18(1): 193-218.

김정인. (2017). 공공리더십에 관한 경험적 연구. *지방정부연구*, 21(3), 313-339.

김정인. (2017). 공공기관 인사관리 제도의 디커플링 (decoupling) 현상과 원인 분석: 균형인사제도와 유연근무제를 중심으로. *한국거버넌스학회보*, 24(2), 1-26.

김준환. (2014). 사회복지사 이직의도 영향요인에 관한 연구. *고려대학교 대학원 박사학위논문.*

김지인, & 정효상. (2009). 일 종합병원 종사자에서 변혁적 리더십과 거래적리더십이 조직몰입과 이직의도에 미치는 영향. *보건행정학회지,* 19(2), 111-126.

김지한, 김영우, & 권우덕. (2010). 리더십이 인사공정성 인식에 미치는 영향에 관한 연구: 공공기관을 대상으로. *한국인사행정학회보*, 9(2), 113-134.

김진희. (2018). 혁신적 조직문화와 참여가 성과와 이직의도에 미치는 효과. *문화기술의 융합*, 4(1), 51-56.

김필, 정윤진, & 임도빈. (2020). 공공봉사동기와 이직의도: 정서적 몰입과 직무만족의 매개효과를 중심으로. *행정논총*, 58(1). 73-108.

김호균. (2007). 조직공정성인식, 조직신뢰, 조직시민행동간 영향관계분석.

한국행정학보, 41(2), 69-94.

김호정. (2001). 변혁적 리더십과 전통적 리더십의 관계 및 바람직한 리더십 모형-공, 사조직의 중간관리층을 대상으로. *한국정책학회보*, 10(3), 87-108.

김호정. (2002). 행정조직문화가 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향. *한국행정학보,* 36(4), 87-106.

김호정. (2004). 행정조직과 기업조직의 조직문화 비교. *한국행정학보*, 38(3), 49-67.

나인강. (2005). 직무만족, 이직의도 및 이직행위의 관계에 대한 패널자료 분석. *대한경영학회지*, 18(2), 509-530.

류은영, & 유민봉. (2008). 변혁적, 거래적 리더십이 혁신행동에 미치는 영향에 있어 리더 감성지능의 매개효과: LISREL 과 매개회귀분석을 적용하여. *한국행정학보*, 42(4), 151-177.

문국경, & 임재영. (2019). 공공봉사동기와 조직시민행동: 관료제적 조직구조의 조절효과를 중심으로. *한국사회와 행정연구*, 29(4), 151-175.

박미경, 이강수, & 황호영. (2009). 소방조직문화가 조직시민행동과 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구. *인적자원개발연구*, 12(2), 1-30.

박영국. (2009). 사회복지사의 직무만족, 직무성과, 조직몰입이 조직시민행동에 미치는 영향. *한국행정논집*, 21(2), 539-566.

박주원, & 조윤직.(2016). 공공봉사동기가 조직구성원의 태도와 성과에 미치는 영향: 자기결정성 요인들의 조절효과를 중심으로. *정부학연구*, 22(2), 195-233.

박철민, & 김대원. (2004). 공정성과 조직시민행동의 행정 서비스 질에 대한 영향분석: 제안모형과 경쟁모형의 적용. *한국행정학보*, 38(1),

115-137.

박희서. (2002). 지방행정에 있어서 상급 공무원의 리더십 행태와 하급 공무원들의 조직시민행동의 관계에 관한 연구. *한국지방자치학회보*, 14(3), 65-84.

배귀희. (2007). 조직공정성과 조직시민행동에 관한 연구: 조직신뢰와 조직몰입의 매개변수를 중심으로. *한국행정논집*, 19(3), 473-500.

배병룡. (2014). 조직시민행동의 원인과 결과-참여와 성과를 중심으로. *한국자치행정학보*, 28(3), 1-22.

서영준, & 고종욱 (2002). 종합병원 의사들의 이직의도 결정요인. *보건행정학회지*, 12(4), 68-90

서종수. (2016). 조직몰입이 이직의도와 사업성과에 미치는 영향. *벤처창업연구*, 11(4), 215-225.

송건섭, & 나병선. (2014). 인적자원관리 구성요소와 직무만족, 조직몰입 및 혁신행동 간의 인과관계. *한국인사행정학회보*, 13(1), 327-350.

송미연, & 전영한. (2014). 조직관리와 직무만족: 한국의 교육기관에 대한 위계적 선형모형 (HLM) 분석. *한국행정학보*, 48(4), 109-132.

송정수, & 양필석. (2009). 직무자율성이 자기효능감과 조직시민행동에 미치는 영향. *인적자원관리연구*, 16, 111-130.

신현호. (2010). 공기업의 성과중심 보수제도에 대한 공정성 지각이 조직유효성에 미치는 영향. *노동연구*, 19, 127-169.

신황용, & 이희선. (2013). 조직문화의 유형과 직무만족, 조직몰입 및 혁신적 업무행동 간의 구조적 관계: 농, 수, 산림협동조합을 중심으로. *한국행정학보*, 47(1), 123-147.

신황용, & 이희선. (2013). 조직공정성과 조직몰입 및 혁신적 업무행동 간의 구조적 인과관계 분석. *한국행정학보*, 47(3), 157-179.

안관영, & 김민환. (2004). 조직몰입과 직업몰입에 따른 교사들의 직무특

성과 조직시민행동의 관계에 대한 연구. *경영교육연구*, 34(1), 349-372.

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

오석홍. (2000). 성과급제도의 이상과 좌절. *행정논총*, 38(1), 191-207.

오세진, & 박영현. (2005). 비영리조직 품질경영, 서울: 창지사.

오인수, 김광현, Darnold, T. C., 황종오, 유태용, 박영아, & 박량희. (2007). 직무만족, 조직몰입, 성과, 이직의도 간의 관련성: 문헌고찰 및 메타분석. *인사조직연구*, 15(4), 43-86.

옥원호, & 김석용. (2001). 지방공무원의 직무스트레스와 직무만족 및 조직몰입에 관한 연구. *한국행정학보*, 35(4), 355-373

왕태규. (2007). 조직성과의 영향요인에 관한 연구: 서울시 종합사회복지관을 중심으로. *한국조직학회보*, 4(1), 63-90

유민봉, & 임도빈. (2016). 인사행정론(4판). 서울: 박영사.

유청렬, & 이경희. (2003). 조직갈등이 이직성향에 미치는 영향. *인적자원관리연구*, 6, 67-95.

윤우제, 서인석, & 권기헌. (2011). 조직공정성과 조직시민행동 간의 관계: 조직문화의 조절효과와 조직신뢰의 상호작용효과에 대해. *지방행정연구*, 25(3), 155-191.

윤한홍, & 김영천. (2013). 자치단체 공무원의 직무만족도 및 조직몰입도에 관한 연구. *한국인사행정학회보*, 12(3), 81-106.

이강옥, 김승일, & 김성수. (2005) 직무특성과 조직시민행동에 관한 연구. *기업과혁신연구*, 2005(9), 1-31.

이근주. (2005). PSM과 공무원의 업무성과. *한국사회와 행정연구*, 16(1), 81-104.

이미애. (2008). 간호사가 지각한 보상 공정성과 이직의도간의 관계. *한국간호교육학회지*, 14(2), 195-204.

이상철, & 권영주. (2008). 경영성과 제고를 위한 공공기관의 조직문화유형 분석: 공익형 공공기관과 기업형 공공기관의 비교를 중심으로. *한국행정학보*, 42(3), 143-164.

이상철. (2012). 공공기관의 조직문화, 학습조직, 조직효과성의 관계에 관한 연구. *한국행정학보*, 46(4), 181-205.

이정남, 김문석.(2009). 조직문화와 조직효과성간 관계. *인적자원개발연구*, 12(2), 31-49.

이주용, & 권석균. (2020). 중소기업 CEO 의 서번트 리더십이 조직구성원의 과업성과와 이직의도에 미치는 영향: 조직지원인식과 자발적 동기의 이중 매개효과. *인적자원개발연구*, 23(1), 31-60.

이환범, & 이수창. (2006). 경찰공무원의 직무스트레스, 직무만족, 조직몰입과 이직의도 간의 상호관계에 관한 연구. *한국조직학회보*, 3(2), 83-101.

이훈영, (2012), 이훈영교수의 통계학. 서울: 나남

임도빈. (2009). 관료제를 위한 변론: 한국관료제의 성과제고 방안. *한국조직학회보*, 6(3), 173-209.

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

임정빈. (2015). 지방공기업의 조직문화와 조직성과 관계 연구: 경기도 지방공기업을 중심으로. *한국인사행정학회보*, 14(4), 177-209.

장미옥 (2007). 이직의도 결정요인에 대한 연구: 직무, 경력, 임파워먼트 요인을 중심으로. *서울과학기술대학교 석사학위논문*.

장인봉, & 고종욱. (2004). 지역 NGO 와 지방정부의 파트너십 형성요인에 관한 지방공무원의 인식분석. *한국지방자치학회보*, 16(3),

87-110.

장혜윤, 최정우, & 박해육. (2016). 지방공무원의 성과관리제도 인식이 직무몰입에 미치는 영향. *지방정부연구*, 20(3), 277-298.

장혜윤, 최정우, & 박해육.(2017). 성과관리제도 운영과 보상 간의 디커플링에 관한 연구. *지방정부연구*, 21(3), 453-473.

전영한. (2009). 공공· 민간조직 비교연구 메타분석: Sayre 명제의 재검증. *행정논총*, 47(2), 61-93.

전재균, & 이철우. (2000). 체인레스토랑 종업원의 조직시민행동과 이직의도와의 관계 및 그 조절변수로서 직무성과에 관한 연구. *관광연구*, 15(2), 157-170.

제갈돈. (2002). 지방공무원의 직무만족 결정요인. *한국행정학보*, 36(4), 263-281.

정용갑, 하호욱, & 손태용.(2003). 리더십유형이 병원 조직구성원의 직무만족, 조직몰입 및 이직의도에 미치는 영향. *한국병원경영학회지* ,8(2), 24-48.

조윤기, & 현성민. (2002). 중소제조업 근로자들의 직장만족도와 이직의향 분석: 경기북부지역을 중심으로. *지역사회연구*, 10(2), 65-86.

조일형. (2016). 공직생활에 대한 인식조사. *한국행정연구원*.

조현청. (2019). 중소건설업 종사자의 직무배태성이 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구-조직시민행동의 매개효과와 세분집단별 이질성 분석을 중심으로. *경남과학기술대학교 대학원, 박사학위논문*.

지경이, & 김정원. (2010). 지방행정조직 중간관리자의 리더십, 자기효능감, 조직문화 및 조직유효성의 관계. *인적자원관리연구*, 17(1), 235-258.

최도림, 권향원, & 박정민. (2016). 공무원이 지각하는 상사의 윤리적 리더십이 구성원의 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향: 윤리풍토

의 매개효과. *한국인사행정학회보*, 15(2), 173-202.

최무현, & 조창현. (2013). 공무원의 공공봉사동기와 직무태도에 대한 실증적 연구: 직무만족과 조직몰입을 중심으로. *지방정부연구*, 17(1), 343-366.

하혜수, & 정광호. (2014). 성과중심 보수제의 효과 분석: 국내 11개 공공기관의 성과급을 중심으로. *행정논총*, 52(3), 145-177.

한봉주. (2011). 조직문화, 리더십과 구성원 태도 간의 변화 연구: 2007 년과 2010 년의 비교를 중심으로. *한국조직학회보*, 8(3), 123-160.

한수연. (2016). 항공사 객실승무원의 직무만족과 직무몰입이 이직의도 및 이직행동에 미치는 영향. *관광연구저널*, 30(8), 105-117.

함성득 (2000). '제한된 합리성'하에서 정보, 기술, 조직의 관계: 허버트 사이몬(Herbert Simon)과의 대화. *사회비평*, 23(1), 150-163.

황창호, & 문명재. (2012). 공공기관 구성원들의 조직몰입과 이직충동, 이직활동의 영향요인 분석: LH 공사를 중심으로. *한국인사행정학회보*, 11(2), 245-272.

Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3), 19-31.

Bolino, M. C. (1999). Citizenship and impression management: Good soldiers or good actors?. *Academy of Management Review*, 24(1), 82-98.

Brehm, J. O., & Gates, S. (1999). *Working, shirking, and sabotage: Bureaucratic response to a democratic public*. University of Michigan Press.

Brewer, G. A., & Selden, S. C. (1998). Whistle blowers in the federal civil service: New evidence of the public service ethic. *Journal of public administration research and theory*, 8(3), 413-440.

Buchanan, B. (1974). Government managers, business executives, and organizational commitment. *Public administration review,* 339-347.

Brown, S. P., & Peterson, R. A. (1994). The effect of effort on sales performance and job satisfaction. *Journal of marketing*, 58(2), 70-80.

Campbell, J. W., & Im, T. (2016). PSM and turnover intention in public organizations: Does change-oriented organizational citizenship behavior play a role?. *Review of Public Personnel Administration*, 36(4), 323-346.

Chen, X. P., Hui, C., & Sego, D. J. (1998). The role of organizational citizenship behavior in turnover: Conceptualization and preliminary tests of key hypotheses. *Journal of applied psychology*, 83(6), 922.

Conger, J. A., & Pearce, C. L. (2003). A landscape of opportunities. Shared leadership. *Reframing the hows and whys of leadership*, 285-303.

Cotton, J. L., & Tuttle, J. M. (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. *Academy of management Review*, 11(1), 55-70.

Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *psychometrika,* 16(3), 297-334.

Deal, T. E., & Kennedy. A. A. (1982). Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life. *Har-Mondsworth: Penguin Books.*

Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1983). Culture: A new look through old lenses. *The journal of applied behavioral science*, 19(4), 498-505.

Flippo, E. B. (1976). *Personnel management* (6th ed.). New York: McGraw-Hill.

Giauque, D., Ritz, A., Varone, F., & Anderfuhren Biget, S. (2012). Resigned but satisfied: The negative impact of public service motivation and red tape on work satisfaction. *Public Administration*, 90(1), 175-193.

Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states* (Vol. 25). Harvard university press.

Hopkins, A. H. (1983). *Work and job satisfaction in the public sector*. Totowa, NJ: Rowman & Allanheld.

Simon, H. A. (1993). Altruism and economics. *The American Economic Review*, 83(2), 156-161.

Kim, S. (2006). Public Service Motivation and Organizational Citizenship Behavior in Korea. *International Journal of Manpower.* 27(8): 722-740.

King, G., Keohane, R. O., & Verba, S. (1994). *Designing social inquiry*. Princeton university press.

Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Hanbook of industrial and organizational psycholgy*,

March, J. G., & Simon, H. A. (1993). *Organizations*. John wiley & sons.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.

Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of applied psychology*, 62(2), 237.

Mobley, W. H. (1982). Some unanswered questions in turnover and withdrawal research. *Academy of management review*, 7(1), 111-116.

Morrison, E. W. (1994). Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective. *Academy of management journal*, 37(6), 1543-1567.

Morrison, E. W., & Phelps, C. C. (1999). Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change. *Academy of management Journal*, 42(4), 403-419.

O'Reilly, C. A. & Chatman, J. A. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization of Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*. 71(3), 492-499.

Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington books/DC heath and com. 12(1), 43-72.

Organ, D. W. (1990). The motivational basis of organizational

citizenship behavior. *Research in organizational behavior*, 12(1), 43-72.

Perry, J. L. & Wise, L. R. (1990). The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*. 50(3), 367-373.

Podskoff, P. M, Tudor, W.D, R. Skov (1982), Effect of leader contingent and non-contingent reward and punishment behavior on subordinate performance and satisfaction,. *Academy of Management Journal*, 25(4), 810-821.

Poon, J. M. (2004). Effects of performance appraisal politics on job satisfaction and turnover intention. *Personnel review*.

Porter, L. W., & Steers, R. M. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological bulletin*, 80(2), 151

Price, J. L. (1977). *The study of turnover*. Iowa State Press.

Price, J. L., & Mueller, C. W. (1986). *Absenteeism and turnover of hospital employees*. JAI press.

Quinn, R. E., & McGrath, M. R. (1985). The transformation of organizational cultures: A competing values perspective. *Organizational culture*, 315-334.

Rainey, H. G. & Steinbauer, P. (1999). Galloping Elephants: Developing Elements of a Theory of Effective Governmen Organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 9(1), 1-32.

Rasch, R. H., & Harrell, A. (1990). The impact of personal characteristics on the turnover behavior of accounting

professionals. *Auditing-A Journal of Practice & Theory*, 9(2), 90-102.

Sayre, W. S. (1958). Premises of public administration: Past and emerging. *Public Administration Review*, 18(2), 102-105.

Schein, E. H. (1985). Defining organizational culture. *Classics of organization theory*, 3(1), 490-502.

Smith, C. A., Organ, D. W. & Near, J. P. (1983). Organizational Citizenship Behavior: It's Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*. 68(4), 653-663.

Steers, R. M., & Mowday, R. T. (1981). Employee turnover and post-decision justification. *Research in organizational behavior*, 3, 235-282.

Van Griethuijsen, L. I. & Trimmer, B. A. (2014). Locomotion in caterillars. *Biological Reviews*, 89(3), 656-670.

Van Wart, M. (2003). Public-Sector Leadership Theory: An Assessment, *Public Administration Review*. 63(2), 214-228.

Van Wart, M. (2013). Administrative Leadership Theory: A Reassessment after 10 Years. *Public Administration*. 91(3), 521-543.

Van Wart, M. (2013). Lessons from Leadership Theory and the Contemporary Challenges of Leaders. *Public Administration Review*, 73(4), 553-565.

Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. N.Y.: John Wiley & Sons.

Williams, L. J. & Andersen, S. E. (1991). Job Satisfaction and

Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-role Behaviors. *Journal of Management*. 17(3), 601-617.

Abstract

An analysis of Turnover Intention on Public official: focusing on Organizational Citizenship Behavior

Jun Dong Geun
Department of Public Policy
The Graduate Schoolof Public Administration
Seoul National University

This study is to examine how Organizational Citizenship Behavior affects public official's turnover intentions. Public officials in Korea are relatively more capable of performing their duties than in other

countries, and due to the nature of the vocational public officials system, they tend to remain bureaucrats for a long time. However, in recent years, this trend has been broken. In fact, the turnover phenomenon of Korean public officials is occurring in a variety of positions, ranging from experienced middle manager or higher-level public officials to young first-time public officials.According to Hirschman, this trend occurs a lot in companies and organizations in difficult situations, and it is the most competent people who leave mainly. The long-term transfer of public official talents encouraged by the state to the private sector is hardly a desirable phenomenon at the national level, which means a new level of approach to the public official society is needed.

Unlike private organizations, due to the nature of the public sector, public officials were given high public service obligations and responsibilities, and were considered socially natural. Recently, however, public officials are changing at a rapid pace, and it has become impossible to emphasize high loyalty and responsibility simply because they are public officials. There will be a difference between public officials with high turnover intentions and public officials who actually do it, but efforts to lower turnover intentions in the sustainable aspect of public office are needed in the future. It is highly likely that there are various factors that affect turnover as well as economic compensation.

In this aspect, it is an essential study to deal with in-depth factors affecting turnover intention. Public officials play an important role in producing and providing public goods as national human resources. The turnover phenomenon of public officials can cause moral hazard to the public official society in the long run, and it can be seen as an important problem in that there is room for it to become a means

of building a career rather than performing public duties.

Therefore, this study examines six variables dealt with in relation to turnover intention in previous studies, and empirically analyzes the relationship between organizational citizenship behavior, which is an action dimension with relatively few prior studies, as an independent variable. In addition, the remaining five variables are controlled as dependent variables to reduce the error in the relationship between the two and examine meaningful results. For the study, a regression analysis was conducted on 4,111 public officials using the 2019 Public Official Life Survey by the Korea Institute of Public Administration as data.

According to the analysis results, organizational citizenship behavior had a negative (-) effect on turnover intention. However, as a result of regression analysis by adding variables at the individual and organizational levels, it was found that general public officials in Korea had a positive effect on turnover intention.

Considering the unique characteristics of public organizations in Korea, unlike the private sector, it is relatively difficult to prefer a culture that pursues innovation and aims for change. In addition, the hierarchical order and the organizational culture of upper and lower orders have much room to limit the active behavior of public officials with organizational citizenship behavior. In other words, due to the nature of Korea's organizational culture, it is still not easy for public officials to voice complaints toward superiors or their organizations. Therefore, it is difficult for loyal officials of the organization, such as organized citizenship behavior, to participate and protest against the improvement of their organizations or jobs, so there is more room for incentives to leave public offices in search of better conditions.

herefore, it is necessary to prepare measures to reflect their voices

and related policies to revitalize their activities for public officials who are willing to voluntarily participate. What is clear is that even if the absolute figure of the turnover rate of public officials is not large in Korea, the turnover intention of public officials is gradually increasing. In addition, the number of public officials leaving government organizations is on the rise due to turnover behavior. Considering that an increase in the turnover behavior of public officials can cause a domino phenomenon of turnover among public sector workers, it is also time to discuss ways to lower the turnover intention of public officials.

keywords : Turnover Intention, Organizational Citizenship Behavior, Job Satisfaction, Organizational Commitment, Monetary Reward, Innovation, Leadership

Student Number : 2009-22104