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

정책학석사 학위논문

기능적, 금전적, 연대적 선호가 공무원의 이직의도에 미치는 영향

- MZ세대의 조절효과 -

2023년 8월

서울대학교 행정대학원

행정학과 정책학전공

고 효 예

기능적, 금전적, 연대적 선호가 공무원의 이직의도에 미치는 영향

- MZ세대의 조절효과 -

지도교수 김 병 조

이 논문을 정책학석사 학위논문으로 제출함
2023 년 3 월

서울대학교 행정대학원
행정학과 정책학전공
고 효 예

고효예의 석사 학위논문을 인준함
2023 년 6 월

위 원 장 _____ (인)

부위원장 _____ (인)

위 원 _____ (인)

국문초록

오늘날 기술을 활발하게 응용하는 환경에서는 기술수준과 신뢰성과 같은 불확실성이 존재한다. 그 결과로 대부분의 조직은 여전히 생산 활동에 인재에 의존하고 있다. 특히 공공조직에서 근무하는 공무원은 사기업의 직원과는 다르게 상대적으로 사회적 가치와 다양한 이익집단의 입장을 고려해야 하며, 객관적인 지표보다 복잡한 상황에서 능동적인 판단과 결정 능력을 요구하고 있다. 경제위기와 코로나 등과 같은 요인으로 인해 불확실성이 계속해서 증가하는 현대 사회에서는 공무원의 안정성이 중요시된다. 그럼에도 불구하고, 공무원의 이직률은 급증하고 있다. 이에 따라 업무특성과 영향범위를 고려하여 공무원의 이직이 더 큰 영향을 미칠 수 있으며, 이에 대한 관심이 필요하다. 이직행동의 선행변수로서 공무원의 이직의도가 이직에 대한 설명력이 강하여, 본 연구에서는 주요한 종속변수로서 이를 중점적으로 다루었다. 공무원은 관료로서 스스로 결정할 수 있는 경우에서 개인의 선호에 따라 행동이 달라지기 때문에 공무원의 선호에 대해 집중하는 시각이 필요하다. 본 연구에서는 이론적인 논의에 통해 공무원의 선호를 기능적 선호, 금전적 선호와 연대적 선호로 분류하였다. 또한 최근에는 사회적인 관심이 집중되고 있는 MZ세대 공무원이 이슈화되고 있으며, MZ세대는 기성세대와는 다른 생각과 행동 행태를 보여주며 공무원 집단의 약 40%를 차지하고 있기 때문에 MZ세대에 대한 연구는 보람이 있다고 본다. 따라서 본 연구의 목적은 공무원의 선호 시각에서 시작하여 이론적 논의를 통해 주로 기능적, 금전적, 연대적 선호가 공무원의 이직의도에 대한 어떠한 영향을 미치는지를 확인하는 것이다. 이 과정에서도 MZ세대의 조절효과도 검정하고자 한다. 한국행정연구원이 실시한「2021년 공직생활실태조사」에서 수집한 데이터를 활용하여 STATA/SE 17.0을

사용하여 순서형 로지스틱 회귀분석을 수행하였다.

분석 결과, 독립변수인 기능적 선호, 금전적 선호 중 일부인 보수 및 보상, 그리고 연대적 선호가 이직의도에 통계적으로 유의한 영향을 미침을 확인하였으며, 조절변수의 조절효과에 있어서 기능적 선호와 이직의도 간의 관계에서 또한 보수 및 보상에 대한 인식과 이직의도 간의 관계에서 조절변수인 MZ세대 변수가 통계적으로 유의미하게 나타났다. 이러한 결과에 따르면, 공무원이 업무를 수행함으로써 얻은 효용이 많거나, 받는 보수 및 보상이 공평하다고 인식되거나, 조직의 협업관계로부터 개인효용을 많이 얻을수록 이직의도가 감소하는 것으로 추정되었다. 또한, MZ세대가 기성세대보다 이러한 관계에 더 강력하게 반응한다는 결론도 도출되었다. 이러한 분석 결과를 바탕으로, 본 연구는 이직의도 연구에서 선호에 대한 관심을 두는 국내연구의 공백을 보충하고, 이런 관계에서 MZ세대와 기성세대의 차이를 관찰하는 데에 이론적 함의로서 기여한다. 또한 정책적인 보완을 위해 개인선호를 중심으로 조직문화의 양성, 업무애착을 증진하는 시스템 구축, 보수 및 보상 시스템 구축, 조직 내 보고경로 및 리더십 스타일 전환, MZ세대 맞춤형 발전체계 구축 등 의견을 제시하게 된다.

주요어 : 이직의도, 기능적 선호, 금전적 선호, 연대적 선호, MZ세대
학 번 : 2021-23533

목 차

제 1 장 서론 ····· 1

제 2 장 이론적 논의 및 가설설정 ····· 12

제 1 절 이직 및 이직의도 ····· 12

제 2 절 선호와 이직의도 ····· 17

1. 기능적 선호와 이직의도 ····· 19

2. 금전적 선호와 이직의도 ····· 21

3. 연대적 선호와 이직의도 ····· 23

제 3 절 MZ세대에 대한 논의 ····· 26

제 3 장 연구설계 ····· 31

제 1 절 자료수집 및 방법 ····· 31

제 2 절 변수측정 ····· 35

1. 종속변수 ····· 35

2. 독립변수 ····· 35

3. 조절변수 ····· 39

4. 통제변수 ····· 40

제 3 절 변수측정의 타당성 및 신뢰성 ····· 42

제 4 절 연구모형 ····· 46

제 4 장 분석결과 ····· 47

제 1 절 상관관계 분석 ····· 47

제 2 절 가설검정 ····· 50

1. 연구모형 분석 ····· 50

2. 직접효과 검정 ····· 54

3. 조절효과 검정 ····· 59

제 5 장 논의 및 결론 ····· 65

제 1 절 연구결과요약 ····· 65
제 2 절 이론적 함의 ····· 68
제 3 절 정책적 함의 ····· 72
제 4 절 연구한계와 후속연구 ····· 81
제 5 절 결론 ····· 84

참 고 문 헌 ····· 88
Abstract ····· 97

표 목 차

[표1. 인구사회학적 정보] ····· 33
[표2. 변수측정 내용] ····· 41
[표3. 주성분분석 KMO와 Bartlett의 검정결과] ····· 43
[표4. 요인분석과 신뢰성 결과] ····· 45
[표5. 변수 간의 상관관계분석] ····· 47
[표6. 순서형 로지스틱 회귀분석 결과(제1부)] ····· 50
[표7. 순서형 로지스틱 회귀분석 결과(제2부)] ····· 51
[표8. 직접효과 관련 가설검정 결과] ····· 57
[표9. 조절효과 관련 가설검정 결과] ····· 64

그 림 목 차

[그림1. 연구모형] ····· 46
[그림2. 유효 독립변수의 직접효과의 한계변화] ····· 58
[그림3. MZ세대변수의 조절효과] ····· 61
[그림4. MZ세대변수 조절효과의 한계변화] ····· 62
[그림5. 업무애착 양성시스템] ····· 74

제 1 장 서론

경제사회가 지금까지 발전되면서 다양한 행태의 조직이 창출되었다. 다양한 조직은 중요한 자원들이 조금씩 차이를 보이지만, 거의 필수적으로 갖추어야 하는 자원 중의 하나는 인력자원이다. 급변하는 발전 환경에서 조직은 치열한 경쟁적 상황에서 경쟁력을 유지하고자 남기고 싶으면 다양한 방법을 동원해야 한다고 생각할 수 있다. 이러한 방법 중에는 생산 비용 절감, 시장 지배력 확대, 신상품 창출 등 전통적인 경쟁 요소가 있지만, 계속해서 발전하고 성장하고자 한다면 경쟁자가 따라올 수 없는 인력자원을 잘 구축해야 한다고 본다. 이런 원리로 살펴보면, 인력 운영을 통해 얻은 성과를 명확하게 보이지 않는 형태로 구축하는 과정에서 조직문화가 형성되고 등 다양한 연성 수단이 사용되기 때문이다. 연성 수단으로부터 발전한 조직의 독특한 특성은 파악하기 어렵고 모방하기 더 어렵다는 경우를 상상해볼 수 있다. 또한 인력 자원은 다른 자원들에 비해 원활하고 동태적인 특성을 갖고 있어 구축하는 과정에서 영향요인이 많으므로 한 가지 방향으로만 복제하기도 어렵지만, 다양한 방향에서 동일하게 완벽한 시스템을 구축하려고 한다면 거의 불가능하다(Çalişkan, E. N., 2010).

따라서 조직의 지속적인 발전을 추구하여 경쟁과 생존 환경에서 경쟁력을 유지하기 위해서는 인력 자원이 예상보다 중요하다. 지금까지 대부분의 조직은 생산 활동의 여러 단계를 거의 완전히 인력에 의존하여 수행해왔기 때문이다. 최근에는 기술의 발전에 따라 AI 등 선진적인 기술을 이미 도입하거나 도입하려는 조직도 적지 않지만, 기술 수준과 신뢰성 등 여전히 해결되지 않는 불확실성이 존재하기 때문에 전반적으로 인재를 기술로 대체하지 못하고 대부분의 조직은 생산운영 활동, 특히 창조적이고 혁신적인 활동을 여전히 인재들에게 맡겨야 한다는 인식이 변화하지 않았다.

공직사회에서도 이러한 논리는 예외가 아니다. 공공조직에 속하는 공무원들은 다른 조직의 구성원과 일부 공통점을 갖고 있을 수 있지만, 업무의 사회적 가치에 대한 인식과 공직 사명, 사회적 책임을 갖고 사회 발전에 매우 중요한 역할을 수행한다고 말할 수 있다. 공무원들은 많은 이익집단

과 사회적, 경제적 영향을 동시에 고려하며 제한된 정보를 바탕으로 합리적인 결정을 내려야 한다는 시각이 있다. 따라서 현재의 기술 수준에서는 공무원 직업의 복잡성과 중요성을 완전히 해결할 수 없다는 실정이다. 따라서 기술을 도입하여 적극적으로 응용하는 것은 조직의 발전에 필수적이지만, 대부분 업무는 공무원 개인의 경험과 능력에 의존한다는 의미로 받아들여진다. 또한, 경제 위기와 최근의 전염병 사태인 코로나 바이러스와 같은 불확실한 상황에서 많은 조직이 생존에 어려움을 겪는 가운데, 공무원 직업은 상대적인 안정성을 유지할 수 있어 구성원들에게 실업 가능성에 직면하는 것보다 우세한 위치에 있다는 것이 나타난다. 그러나 이러한 장점이 있음에도 불구하고, 지금까지 해왔던 연구 및 조사 결과에 따르면 공무원의 이직률이 급증하고 있다는 사실이 밝혀졌다(박형수 외, 2022; 고대유·감강민, 2021; 진윤회, 2021). 특정 공무원 이직의도에 관한 조사 결과 중에서도 행정안전부에서 방재안전직렬 공무원 181명을 대상으로 한 조사에서는 조사대상인 공무원 중의 56%가 '이직에 대해 생각해 본 적이 있다'라고 응답했으며[1], 2019년에 실시된 공직생활실태조사 결과 중 이직의도를 가진 응답자는 30.1%를 차지하였다. 전국공무원노조 광주지역본부 백형준 본부장에 따르면, 9급1호봉의 시간당 8530원이고 최저시급까지가 쫓아갈 수도 없으면서 높은 노동 강도에 비해 턱없이 낮은 임금을 받고 있다고 토로했다[2]. 이런 현상은 공무원의 임금이 노동 강도와 맞지 않은 사태가 그들의 이직률 급증한 잠재적 원인이 된다는 것을 제시한다. 그 위에도 보도에서도 '20대 청년들이 공직을 떠나고 있고, '공시족'으로 불렸던 취준생들의 도전은 눈에 띄게 줄고 있는 실정' 등 상술한 통계로부터 얻은 결론과 비슷한 내용으로 나타났다.

남건우(2020)의 연구 결과에 따르면 중앙부처공무원을 대상으로 설문조사에서 '기회가 되면 민간부문으로 이직하고 싶다'는 긍정적인 응답자의 비율이 59.8%로 매우 높았다고 발표되었다[3]. 최근의 공직생활실태조사

1) 출처: 전국매일신문 <방재안전 직렬 공무원 56% "이직 생각.">
https://www.jeonmae.co.kr/news/articleView.html?idxno=191529
2) 출처: 광주드림 <오늘 공무원들...>
http://www.gjdream.com/news/articleView.html?idxno=628155

(2021)에 따르면, 명확한 이직 의도가 있는 공무원의 비율은 2019년의 30.1%보다 더 높은 35%로 나타났다. 이러한 이직 의도가 계속 쌓이면서 실제로 이직 행동으로 전환되기 전에도, 이직을 고려하는 일부 공무원은 여전히 업무를 수행해야 하는 상황에서 조직에 파괴적인 영향을 줄 수 있다(박보연·조윤직, 2022). 공공조직의 다양한 업무 특성과 광범위하게 관련된 이익집단으로 인한 복잡성을 고려할 때, 공무원이 이러한 상태에서 업무를 수행하고 있지만 집중하기 어렵고 목표를 달성하지 못할 경우, 공무원이 이러한 상태에서 업무를 수행하고 집중하기 어렵고 목표를 달성하지 못할 경우, 이는 오직 간단하게 금전적 손실만을 따져보는 것과 천차만별이라고 할 수 있다. 언급한 대로, 2021년의 실태조사 기준으로 약 35%의 공무원들이 이런 한 상황에서 업무를 수행한다고 추정할 수 있으며, 즉, 공직인원 중 약 3분의 1은 이런 상태로 인해 조직에 대한 부정적인 영향을 미칠 가능성이 있다고 말할 수 있다. 이 가운데 일부 공무원들이 실제로 실수할 경우, 최종적으로 이 상황이 어떤 영향이 발생할지 정확하게 예측하기는 매우 어렵지만, 상상할 수 있는 영향뿐만 아니라 예상할 수 없는 심각한 부정적인 영향도 초래할 수 있다는 점을 염두에 두어야 한다. 이러한 부정적인 영향 예시로 설명하자면, 이직의도를 가진 공무원이 완전히 집중하여 업무 처리에 완전히 집중하기 어려워지고, 의식적으로든 무의식적으로든 근무시간에 몰래 업무와 무관한 일을 하거나 집중하지 못하는 바람에 업무를 실수할 경우, 조직의 추가적인 비용을 증가시킬 수 있으며, 심지어는 사회적인 측면에서 돌이킬 수 없는 악영향을 일으킬 수 있으며 조직의 이미지 등 여러 가지 방면에서 큰 손해를 입힐 수 있는 것이다.

공무원의 이직의도가 개인 및 조직에 심각한 부정적인 영향을 초래할 수 있는 기반이 되는 것으로 알려져 있다. 이직의도가 실제 행동으로 전환되면 더 많은 바람직하지 않은 영향을 일으킬 수 있다. 이직의도는 이직의 중요한 선행변수로 인식되며, 이직에 대한 설명력이 강하고 즉, 이직의도가 상승하는 만큼 이직률이 증가할 가능성도 커진다는 추세를 의미한다.

---

3) 출처: 동아일보 <성과내도 보상 없고 정치권 눈치만...“기회 되면 민간 이직”60%> https://www. donga.com/news/Economy/article/all/20200428/100

이직의도가 강한 공무원들에게 좋은 기회가 생기면 다른 직장으로 이동할 가능성이 크며, 특히 관건 업무를 담당하거나 조직에서 핵심 역할을 맡고 있는 공무원은 이직의도가 강해지면 다른 공무원보다 조직에 더 큰 손해를 일으킬 수 있다. 또한 현실에서 우수한 근무 실적과 뛰어난 능력을 가진 공무원은 쉽게 주관적인 억단만 과장해 객관적 현실을 떠나서 자신이 주변 동료보다 현실 벗어날 정도로 훌륭하다고 생각할 수 있으므로 주관적으로 자기가 능력에 맞지 않는 대우를 받고 있다는 관점을 쉽게 받아들이게 될 가능성이 크다고 볼 수 있다. 이러한 공무원들은 자신의 능력에 대한 깊은 고찰 없이 자기 조직에 대한 부정적인 시선을 가질 수 있다. 게다가 외부에서 다른 조직들은 이러한 공무원들에게 더 좋은 제안을 해서 자신의 조직으로 이직하도록 경향이 있다. 이러한 요인들을 고려하면 이직의도는 계속 해서 증가할 것으로 쉽게 예상되며, 직이 실제로 발생하기 전까지 기존 조직에 대한 부정적인 영향을 더욱 크게 줄 수 있다. 따라서 이러한 이직으로 인한 큰 손실을 최소화하기 위해서는 공무원의 높은 이직의도를 정확하게 식별하고 적절한 방법을 통해 감소시키는 것이 전체 조직에 대한 중요한 과제 중 하나로 여겨진다.

공무원의 이직의도가 강할수록 이직이 더 쉽게 이루어질 수 있다는 상호작용하는 관계를 고려해야 할 뿐만 아니, 구체적으로 어떤 영향을 초래할 수 있는지도 생각할 만한 문제로 본다. 물론 지금 이에 대해 대부분 부정적으로 인식하고 있지만, 일부 학자들은 적당한 범위 내에서 이직의도로부터 전환된 이직이 조직에 변화를 가져오거나 조직의 갈등을 완화시킬 수 있는 긍정적인 영향도 미칠 수 있다고 인정하고 있다(Kellough & Osnua, 1995; 최관용, 2009). 이러한 긍정적인 영향은 일반적으로 이직이 발생한 초기에 나타나며, 이직이 지나치게 빈번하게 발생하면 부정적인 영향으로 전환될 수 있으며, 이는 U자 모양의 곡선을 그리게 된다(Meier & Hicklin, 2008). 부정적인 영향은 주로 조직의 비용이 증가와 관련이 있으며, 보통은 순기능[4]과는 달리, 보편적으로 이직의 역기능으로 인식된다(Dalton 외, 1982; Mobley, 1982). 조직에 미치는 영향에 넘어서서 개인

4) 순기능: 조직 내 갈등 해소 등 긍정적인 영향을 미치는 기능을 의미함.

수준에서 보면, 이직자의 비용은 주로 이직자가 일했던 직장의 보상을 포기하는 기회비용을 포함하며, 고용자의 비용은 빈자리를 채우기 위해 신규 직원을 선발하는 과정에서 발생하는 비용이나 신입자를 훈련하는 비용 등을 의미한다. 이러한 비용은 조직수준에서는 직접비용과 간접비용으로 나눌 수 있다(Griffeth & Hom, 2001; 허만용, 2001). 비용의 관점에서 이직이 발생하면 조직의 목표 달성, 서비스 전달, 조직 효과성 등과 같은 중요한 단계에 추가 비용이 발생하며, 이는 집행을 번거롭게 만들어 방해가 될 수 있다(Abbasi 외, 2008; 김정헌 외, 1999; 이창원·최창현, 2007). 최종적으로 업무 목표를 달성하더라도, 목표 달성을 위한 결과를 대가로 이전보다 높은 비용이 발생하게 되어 조직 운영의 모든 단계가 비효율적으로 이루어지며, 심지어는 예산 부족 상태에 빠지게 되어 조직의 정상적인 운영을 방해하고 조차 조직의 생존에도 영향을 미치게 된다. 다시 말해, 제때 조치를 취하지 않으면 조직 개편이나 해체와 같은 극단적인 상황이 발생할 수 있다. 또한 공무원 직업은 안정성, 미래 지향적인 공공 서비스 구축 등의 미션의 중요성과 복잡성, 그리고 공직자로서의 사명과 책임감을 갖고 있기 때문에 다른 직업의 이직보다 공무원의 이직은 개인과 조직 모두에 더 큰 손실을 초래할 수 있으므로 깊이 연구해야 할 필요가 있다고 본다.

공직자의 이직의도에 대한 영향을 조사한 후, 긍정적 영향을 촉진하고 부정적 영향을 최소화하기 위하여 국내에서 공무원의 이직의도에 대한 영향요인 연구가 실현하고 이루어져 왔다. 탐색한 결과, 공무원들은 업무 수행 시 조직문화와 같은 조직적 요인, 직무 자율성과 같은 직무 관련 요인, 근로환경 및 경제 발전 현황과 같은 외부적 환경 요인 등이 영향을 미치고 있음을 알 수 있었다(Kim & Lee, 2007; 왕태규·주효진, 2020; 김성헌, 1997; 최관용, 2009). 이러한 요인들은 항상 공무원들의 사고방식과 행동을 변화시킬 수 있는 힘을 지니고 있다. 그러나 이직의도에서는 개인의 선호의 역할도 매우 중요하다. 기업이 이윤을 극대화하는 명확한 목표를 가지고 있다면, 공공조직의 목표는 사회적 가치를 중심으로 다양한 이익 집단을 고려해야 하기 때문에 비교적 모호한 것으로 알려져 있다(Chun &

Rainey, 2005). 조직목표가 비교적 명확하지 않은 상태에서 집행 과정을 담당하는 공무원들은 수행하기 거의 불가능하고, 이런 복잡한 상황을 완화하기 위하여 흔히 권한 위탁을 통해 업무를 집행하게 되며, 권한을 위임받은 공무원에게는 재량권이 부여된다. 또한, 권한 위임이 발생하는 경우, 집행과정 중에 지나치게 많은 집행 관련자가 참여하게 되면 의사결정점들(Decision Points)[5]도 증가하고, 이때 집행 관련자들이 상호의 협조가 원활하지 않으면 의사결정점들이 거부점들(Veto points)[6]로 되고 전체 과정에 대해 방해가 될 수 있다(정정길, 2010).

이러한 상황에서는 집행 현장에서 실제 현황에 따라 스스로 결정할 수 있는 재량권(Discretion Power)이 매우 중요한 역할을 담당하고 있다. 이 재량권은 집행 현장의 실제 상황에 따라 구체적인 수단, 시간 등을 결정하는 권한을 의미한다. 이는 목표를 달성하기 위해 원칙적으로 인정된 범위 내에서 채택되는 것으로, 집행 현장에서의 복잡하거나 예측할 수 없는 상황에 대처하기 위한 수단이다. 상급 관리자는 집행을 맡기는 공무원에게 재량권을 부여하여 업무를 처리하게 함으로써 불명확한 목표와 복잡한 현실 사이에서 효율적으로 업무를 수행하는 방법을 선택하는 것이다. 이 외에도 경제학에서는 주인-대리인(Principal-Agent Relationship) 이론에 의하여 주인은 자신의 부분 권한을 대리인에게 양도함으로써 신의 이익을 얻으려는 목표를 가지고 있다. 이 과정에서 주인은 대리인의 전문성, 능력, 소속된 조직의 권위 등을 신뢰하고, 대리인에게 자신의 목표를 달성하기 위하여 부분의 대리인의 지식과 경험을 활용하여 안정적이고 신뢰할 만한 의견과 방법을 받기를 기대하고 있다. 그러나 실제로 대리인이 집행을 제대로 모니터링하지 못하거나 모니터링에 관심을 두지 않을 때, 목표 달성이 실패하게 되면 그 중의 원인을 추적하기 어려운 상황이 발생하게 된다. 주인은 제한적인 모니터링으로 인해 대리인이 집행을 제대로 수행하

5) 의사결정과정에서 참여집단이 많은 경우, 공동행정의 필요성이 많아지고 하나의 사업을 집행하기 위하여 각 참여집단의 동의와 결정을 얻어야 된다는 환경에서 생김(정정길, 2010).

6) 의사결정의 과정에서 의사결정점이 많아지면 집행과정에서 거부의 기회가 많아지게 된다는 환경에서 생김(정정길, 2010).

지 않거나 전문성의 부족으로 인해 집행 수단과 시기를 잘못 선택하는지, 혹은 목표 자체가 비현실적인지를 구분하기 어렵게 만들 수 있다. 이런 상황에서는 처음부터 기본 계획이 있음에도 불구하고 집행단계에서 대리인의 재량권으로 인해 책임을 추적할 때 문책(问责)의 경계를 모호하게 되는 것이다. 이러한 불리한 상황은 주인과 대리인 사이의 전문성 차이가 클수록 더 심각해진다. 관료의 시각에서는 Lipsky(1980)에 의해 일선관료(Street-Level Bureaucrats)는 현장에 대해 더 익숙하고 이런 상황에서 상당한 재량권을 갖고 있다고 설명되었다. 업무를 집행하는 공무원은 재량권을 갖고 구체적인 집행 내용을 효율적으로 결정할 수 있다는 장점이 있지만, 대리인이 집행하는 것과 같은 단점도 가지고 있다.

재량권을 이용하여 불명확한 목표에 대해 현장에서 결정할 때 구체적인 집행 방식을 조정하는 권한을 갖고, 순조로운 업무 진행을 이룰 수 있는 가능성이 있다. 이때 결정은 공무원의 지식, 경험, 취향 등에 의해 이루어진다. 시간, 예산과 같은 제약 사항에 의해 제한을 받기 때문에 상급자가 현장에서 발생한 상황이나 돌발 사건에 대한 파악이 어려워 재량권을 위탁한다. 그러나 만약 공무원의 역량이 현장 상황에 대처할 수 없다면 더 큰 손실을 입을 수 있다. 현장에서 일선 공무원이 결정한 업무내용을 실시간으로 파악하는 난도가 상당히 높다. 따라서 상급자는 일선 공무원의 행동을 파악하기 어려워진다. 일선 공무원이 잘못된 결정을 내리거나 돌이킬 수 없는 악영향을 발생시키는 경우 또는 복잡하고 급변하는 환경으로 인해 어떤 행동을 채택하는지에 주저하게 되어 사태가 악화된다는 경우에도 상급자는 당시에 이를 파악하지 못하는 가능성이 높다. 이때 공무원은 어떤 표준으로 재량권을 사용하는지가 매우 중요하며 즉, 감시가 어려운 상태에서 공무원의 결정이 어떤 요인으로부터 영향을 받는지가 관건이라고 볼 수 있다. Brehm & Gates(1997)에 따르면 공무원은 선호에 따라 행동을 변경할 수 있다는 것을 보여주었다. 이 관계에서 선호의 중요성을 알 수 있다. 일선 공무원들은 결정을 내릴 때 개인 선호가 큰 영향을 미친다는 것을 알게 된다. 이러한 문제에 대한 개선 효과를 기대할 수 있는 방법이나 경로를 선호와 관련하는 시각으로 파악한다면, 일선 공무원의 결정을

어느 정도 감시하기 어려운 문제에 대한 개선이 가능하다. 그러나 선호와 관련해서 주의해야 할 점은 각 개인마다 선호가 다르다는 것이다. Down(1967)에 따라 관료는 다양한 선호를 가지고 있으며, 어떤 목표를 완성하는 데 실패하면 그에 원인도 이런 다양한 선호에 있다고 주장한다. 또한 관료들의 욕구에 따라 등반형(Climbers), 보전형(Conservers), 열중형(Zealots), 창도형(Advocates), 경세가형(Statesmen) 등 다섯 가지 관료 유형으로 구분될 수 있다. 관료의 욕구나 특성에 따라 선호가 다양하다는 것을 보인다. 이는 관료의 욕구나 특성에 따라 선호가 다양하게 나타난다는 것을 보여주고 있다.

많은 선호 중에서 이 연구에서는 Brehm&Gates(1997)에 따라 금전적 선호, 비금전적 선호인 연대적 선호와 기능적 선호로 구분하여 진행하였다. 공무원은 일선 관료로서 업무를 수행하는 동안 관료의 특성을 갖고 있으며, 이 과정에서 그의 선호는 중요한 영향력을 발휘할 수 있다. 앞에서 토론한 대로, 이직의도는 이직한 행동의 선행변수로서 이직을 초래하는 직접적인 영향요인이라고 여길 수 있다. 일상적인 업무를 수행하면서, 공무원은 이직하고 싶은 생각을 내부에 누적시키고, 기회가 되면 실제로 이직으로 이어질 수 있다. 이직의도는 개인의 선호와 업무 간의 균형이 깨지기 시작할 때까지 공무원의 마음속에서만 확인할 수 있으며, 이직 행동으로 나타나기 전까지는 상사나 동료가 쉽게 알아채기가 어렵다. 이러한 이유로 조직의 관리자들은 이직의 부정적인 영향을 인식하면서도 이직률을 감소시킬 수 없는데, 이는 조직 구성원들의 이직의도가 어느 순간에 발생하는지를 사전에 파악하지 못하기 때문이다. 이직의도는 눈에 보이는 행동이 아니라 단순히 이직을 고려하는 생각에 관하므로, 상급자가 이를 파악하기도 쉽지 않는 것이다. 업무를 수행하는 중에 받은 재량권을 이용하여 현장에서 결정하는 바와 같이, 공무원은 이직에 대한 생각이 강해지면서 자유롭게 이직을 결정할 수 있는 여지가 있다. 따라서 공무원은 이러한 여지를 통해 어떤 기준으로 이직을 결정하는지, 즉 어떤 요인이 이러한 결정에 영향을 미치는지를 중요시 여기며, 이러한 결정이 계속 변화하고 행동으로 이어지는 부분을 개인의 선호로 설명하는 가능성을 보인다. 선호는 단순히

행동을 바꿀 수 있는 기능을 넘어서, 이직 의도가 발생하면 조직에서 개인의 선호를 충족시키지 못하는 측면이 분명히 있다고 본다. 다시 말하면 조직이 구성원의 선호를 식별하고 충족시키는 능력을 갖추게 된다면, 이직 의도를 변화시킬 수 있는 가능성이 있다는 것이다. 예를 들면, 어떤 공무원은 높은 보상을 선호한다는 것이 있음에도 불구하고, 그러한 보상이 충족시키지 않으면 이직할 생각이 생기고 강해지는 가능성도 크다. 그러나 보상에 큰 관심을 두지 않는 공무원에게는 높은 보상을 제공하더라도 기대효과가 제대로 나타나지 않을 수 있으므로, 선호는 행동이나 생각을 바꾸는 강력한 능력이 있다고 예측할 수 있다. 따라서 공무원의 선호는 이직 의도의 형성부터 행동으로 전환될 때까지 이직의도에 계속해서 영향을 미칠 가능성이 충분히 추측된다.

21세기에 접어들면서 기술과 정치·사회·경제적 환경의 발전으로 인해 최근 사회적 관심이 집중되고 이슈화되는 화제는 바로 MZ세대이다(김정인, 2021b; 배석환 외, 2021). MZ세대는 밀레니얼 세대와 Z세대를 합쳐서 일컫는 용어로 이에 관해 연구자들 사이에는 다소의 차이가 존재하지만, 보편적으로는 출생 년도로 1980년대 초부터 2000년대 초까지 출생한 밀레니얼(M) 세대와 1990년대 중반부터 2000년대 초반 출생한 Z세대까지 포괄하는 합성개념이라는 것을 인증한다(김민송·김정열, 2021; 박민진 외, 2021; 서진우·강종수, 2022; 박미경, 2022). 본 연구에서는 손정희 외(2021)와 이세연·최종훈(2021)의 정의를 따라 20대, 30대에 속하는 공무원들은 MZ세대의 공무원으로 간주하여 다양한 분석을 진행할 것이다. MZ세대와 관련한 문제는 각 사회분야에서 계속해서 관심을 받으며, 공직사회에서도 MZ세대의 존재가 중요한 주제로 떠오르고 있다. MZ세대 공무원의 수가 증가함에 따라 그들의 영향력도 커지고 있기 때문이다. 2020년 인사혁신처의 '국가공무원 통계연보'에 따르면, 30대 이하인 MZ세대 공무원은 전체 공무원의 약 41.4%를 차지하고 있다. 현재 상황에서 MZ세대 공무원의 수는 공무원단체의 대부분이 아니나 앞으로 증가함에 따라 그들이 발휘하는 역할은 경시되어서는 안 된다. 4차 산업혁명 후 전자통신장비의 급속한 대중화는 기술적인 장벽을 낮추고 사람들의 접근 범위를 넓히는

동시에 연결 시간도 단축하여 사회의 모든 측면에서 획기적인 발전하게 되었다. MZ세대는 이런 환경에서 자란 세대로, 이전 세대와는 다른 환경에서 자라므로 자연스럽게 이전 세대와는 다른 사고방식과 행동패턴을 갖게 되었다. 2020년 행정안전부에서는 1980부터 2000년대에 출생한 공무원들을 대상으로 설문조사한 결과, 이들은 일과 가정의 양립(67.7%)을 가장 중요하게 고려하였으며, 다음으로는 일한 만큼의 보상 (44.6%), 성취감(39.4%), 자유로움(35%), 자아성장(34.4%), 소속감(20.7%), 책임감(15.6%) 등을 중요하게 고려하는 것으로 나타났다. 크게 보면, MZ세대는 자기 위주의 중심적인 삶과 다양한 생활 방식 간의 균형을 추구하며, 또한 불필요한 타인의 간섭에 신경 쓰지 않지만, 원활한 의사소통과 상호연계를 선호하는 특징을 갖고 있다. 졸업 후 직장으로 진출할 때, MZ세대가 불가피하게 이전 세대와 협력하게 되며, 자신의 의지에 따라 움직이기 때문에 조직 내에서 피할 수 없게 협력이 필요한 환경 속에 다른 세대 조직구성원의 갈등과 혼란이 발생하는 상황이 예상된다(Østergard et al., 2011; 성경환 외, 2022; 김지영·김나정, 2019). 이러한 상황은 공무원에게도 큰 변화가 없다. 이전 세대와의 갈등뿐만 아니, 공무원 자체가 이전에 강조해 오던 집단으로 움직인다는 개념과의 차이도 눈에 띈다. 이러한 상황에서 MZ세대의 이직의도에 대한 연구는 기성세대에 대한 연구와 차별화 있게 볼 필요가 있다고 본다. 그러나 이 관점을 바탕으로 MZ세대에 대한 연구를 많이 시도해 보았음에도 불구하고 이직의도를 집중하여 MZ세대와 과한 연구들은 많지 않다는 현황을 보여주고 있다. 세대 간에 차이를 초점으로 연구가 시작된 인력자원발전(HRD) 분야에서는 2001년부터 연구가 활발하게 이루어지다가, 가장 활발했던 시기는 2016년부터 2019년쯤이었다(김자현·장환영, 2020). 그동안 많은 연구주제를 시도해 보았지만, 그동안 다양한 연구 주제를 시도해 보았지만, 실증적 연구로서 MZ세대를 고려하고 이직의도에 미치는 영향을 검증하는 연구는 아직 부족한 상태이다. 이에 더 많은 실증적 연구가 필요하며, MZ세대에 대한 연구에서의 공백을 채우기 위해 노력해야 한다고 볼 수 있다.

이상의 논의를 진행해 왔듯이, 인재가 다양한 조직에서 주력 발전요소

로서 그의 이직이 조직에 부정적인 영향을 미칠 수 있으며, 더 나아가 조직이 시장에서 밀려나거나 대체될 수도 있다고 할 수 있다. 공무원의 이직의도는 이직 행동을 설명하는 강력한 선행 요인이지만, 마음속에서 비밀스럽게 진행되는 생각이므로 이런 의도를 파악하기 매우 어렵다. 그런데 유효한 추론 경로를 통해 공무원의 이직의도를 파악하면 이직의도와 행동으로 인해 발생하는 부정적인 영향을 정도로 완화할 수 있는 원리를 통해, 선호와 관련된 이론적 시각으로 관료로서의 공무원을 고려해 본 연구는 이직의도를 파악하는 데에 도움이 될 것으로 기대된다. 선호를 통해 그들의 이직의도를 파악하고, 이어서 이직 행동까지 예측함으로써, 조직에 미치는 부정적인 영향을 감소시키는 효과를 기대할 수 있게 만든다. 이러한 기초를 바탕으로, MZ세대와 기성세대 간의 차이도 같이 검정할 예정이다. 이를 통해 세대 간의 차이를 명확히 식별함으로써 MZ세대에 대한 이해를 깊게 하고, MZ세대가 이직의도에 있어서 특별한 역량을 발휘하는 모습을 보여줄 수 있다. 선호와 MZ세대와 같은 새로운 시각을 통해 이직 의도를 파악하고, 바람직한 처방적 정책 방안을 제시하는 효과를 기대하며, 공무원 인재제도의 마련과 진보에 대한 필요성을 강조하며 중요성을 갖는다.

제 2 장 이론적 논의 및 가설설정

제 1 절 이직 및 이직의도

이직의 정의는 다양하지만 주로 광의적 정의와 협의적 정의로 구분된다. 광의적인 정의는 사회체계의 구성원이 경계를 넘나드는 개인의 이동경로를 의미하며, 취직(accession), 철회(withdrawal), 배치전환(transfer), 승진(promotion) 등이 포함한다(Price, 1977). 반면에 협의적인 정의는 조직으로부터 금전적 보상을 받고 있는 개인이 조직 체계에서 구성원으로서의 자격을 종결하는 것이다(Mobley, 1982). 그 외에도 이기효(1994)에 의하면, 조직구성원이 신분에서 벗어나는 이동은 이직으로 정의되었다. 학자들마다 다루는 기준이 다르므로 이직에 대한 분류도 다르다. 그 중에서도 이직의 자세한 분류를 따지자면, 자발적 이직과 비자발적 이직으로 나눌 수 있으며(Mobley,1977); 이는 통제가능 이직과 통제 불가능 이직으로 인식될 수 있다(박경규, 2002). 또한, 전찬열(1994)에 따르면 이직은 내부원인 이직과 외부원인 이직으로 구분될 수도 있다. Selden과 Moynihan(2000)은 Mobley의 분류를 바탕으로 한발 더 나아가, 자발적 이직과 비자발적 이직, 그리고 퇴직이라는 이직 유형을 인정하였다.

자세히 살펴보면, 자발적 이직(Voluntary turnover)은 공무원 개인의 자유로운 의사에 따라 조직에서 이탈하는 것을 의미하며, 비자발적 이직(Involuntary turnover)은 공무원의 의사에 반하여 고용주인 정부의 주도로 이루어지는 것으로 해고와 같은 경우를 지칭한다, 마지막으로 퇴직(Retirement)은 일정한 조건을 갖춘 공무원들이 조직을 떠나게 되는 것을 의미한다. 이 세 가지 방식을 통해 이직이 이루어지는 것은 현재 조직인력의 발전에 대해 똑같이 중요한 의미를 가지고 있지만, 그 중에는 자발적 이직을 연구중심으로 이루어져 있는 연구가 대부분이다(양승범, 2009).

자발적 이직에 대한 연구가 가장 많은지의 원인을 깊이 고려해 보면 다음 원인과 같다. 첫째, 비자발적 이직이나 퇴직과는 달리 자발적 이직은

어떤 특정한 조건을 충족시키는 것이 아니, 개인이 자발적으로 결정하는 것으로서 상대적으로 예측하기 어렵다는 점이다. 비자발적 이직은 정부나 조직의 주도하에 사전 계획된 상황에서 이루어지므로, 일정한 부정적인 영향을 회피할 수 있다. 또한 퇴직은 보통 나이가 많은 구성원들이 자연스럽게 업무를 수행하는 자리에서 떠나는 경우가 많아서 이런 이직 처리에 대한 불만이 적고, 조직은 인원이 떠날 가능성에 대한 리스크를 미리 준비해둬 조직 또는 조직구성원은 큰 손실을 입을 가능성이 작다. 그러나 자발적 이직은 사전계획이 없이 구성원이 자신의 의지로 스스로 결정하는 일이기 때문에 조직관리자가 쉽게 파악하지 못한다. 이에 따라 조직은 신입 구성원 채용이나 직업훈련과 같은 조직적 비용이 증가하게 되며, 업무수행도 둔화하거나 정지할 수 있는 상황에 직면하게 되는 것이다. 또한 자발적 이직은 부정적인 요소로 작용함으로써 조직의 다른 구성원들에게도 나쁜 영향을 미칠 수 있다(조직에 소속감, 충성도를 감소시킨다는 것 등). 둘째, 자발적 이직의 원인을 예측하기 어렵다는 점이다. 자발적 이직의 경우, 이직이유를 직접 조사하려고 해도 이미 관계가 종료된 상태에서 받은 답변의 진실성을 확보하기 어렵거나, 이미 인원이 떠난 후에는 조사조차 이루어지지 않을 수도 있다. 그 결과, 조직은 자발적 이직으로부터 조직정책이나 조직시스템을 보충하는 유용한 피드백 등의 정보를 얻기 어려워지며, 이런 이직의 재발생을 예측하고 회피하는 것도 더욱 어려워지는 것이다. 이런 시각 하에 자발적 이직에 대한 연구는 조직의 지속적인 발전에 큰 의미가 가지며, 이를 제대로 대처하는 태도가 필요하다고 본다.

Dalton과 Tudor(1982)에 따르면, 자발적 이직은 순기능적 이직(Functional Turnover)과 역기능적 이직(Dysfunctional Turnover)으로 본다는 분류될 수 있다고 제시하였다. 순기능적 이직은 조직에서 부정적인 평가를 받는 구성원이 조직에서 나가는 경우를 의미하며, 이러한 이직 결정은 조직에 긍정적인 영향을 미치게 된다고 말할 수 있다. 반면에 역기능적 이직은 조직에서 긍정적인 평가를 받는 구성원이 조직에서 떠나는 것을 지칭하며, 이때 조직의 입장에서 구성원이 떠나기보다는 조직에 남았으면 좋겠다는 것과 일치하다. 따라서 자발적 이직은 구체적으로 순기능적

이직과 역기능적 이직을 통해 조직에 실질적인 영향을 미치고 있다고 볼 수 있다. 인력은 조직의 생산 활동에 있어서 중요한 요소로 인식되고 있으며, 그로부터 이직은 지속적인 관심을 받고 있다. 많은 연구자들은 이직으로 인한 영향을 탐색하기 위해 노력해왔으며, 이직의 부정적인 영향에 대한 결론은 많은 연구에서 얻어졌다는 것은 광범위하게 인정되는 사실이다. 그런데도 이직 행동이 개인이나 조직에 긍정적인 영향을 미칠 수도 있다는 연구 결과도 있다(Dalton & Todor, 1979; Staw, 1980; Muchinsky & Morrow, 1980).

그런데 처음부터 이직 행동이 바로 실현되는 것이 아니며, 이직하고 싶은 생각을 행동하기 전에 먼저 보여주는 이직의도가 일반적이다. 이직의도는 이직 행동을 실시하기 전 이직에 대한 경향성을 의미한다(Allen & Meyer, 1990; Saks, 2006; 양승범, 2009). 일부 학자들은 이직의도가 생기는 이유를 묶어서 같이 제시한 정의도 있으며, 노종호·최진욱(2018)에 의해 조직구성원이 본인의 의도한 또는 의도하지 않는 이유로 인해 현 직장을 떠나려는 의지라고 정의하였으며, 박보연·조윤직(2022)에 따르면 조직구성원이 조직과 업무에 대해 느끼는 부정적인 인식에서 비롯되는 개념으로 주장하였다. 이직의도는 점차 쌓이면서 반드시 이직 행동으로 이어지지는 않지만, 쌓이면서 이직의 가능성이 점점 커진다는 점에서 이직의 선행변수로서 이직의도는 실제 이직 행동에 대해 충분한 영향력이 있다고 볼 수 있다. 따라서 이직 행동에 비롯된 영향이 조직에 대해 중요한 만큼 조직구성원의 이직의도도 상당한 역량을 갖추고 있다고 볼 수 있다. 이직 행동과 마찬가지로, 이직의도도 조직에 영향을 미치게 된다. 이직 행동으로 전환한 후 영향을 미친다는 것도 물론이며, 이직의도만으로도 조직에 영향을 미칠 수 있다는 사실을 부인할 수 없다. 이직의도의 정도에 따라서 차이가 있지만, 업무에 집중하지 않거나 다른 기회를 몰래 찾으면서 실제로는 업무 수행에 전혀 노력을 기울이지 않는 경우, 조직의 성과 취득은 물론 심지어 발전까지 나쁜 영향을 미칠 가능성이 높다. 이런 시각으로 이직의도에 대한 연구는 중요하게 생각하여야 한다. 행정학 분야에서 이직의도에 대한 연구들은 주로 그의 영향요인을 밝히기 위한 연구로 진행되었

으며, 국내 최초에는 교정직, 사회복지 전문공무원, 경찰 등 특수영역에서 업무를 수행하고 있는 공무원들을 대상으로 조사했는데, 최근에 일반직 공무원에 대한 연구도 활발하게 진행하고 있다(진윤회·김성종, 2022).

물론, 현재의 연구흐름은 여전히 이직의도의 영향요인으로 이루어져 있고 지금까지 수행한 연구를 정리하면, 주로 네 가지 방향으로 공무원의 이직의도를 탐색하고 있다. 첫째, 조직과 관련요인인 조직 미션, 조직 문화, 승진 기회, 임금, 교육 및 훈련, 복리후생 등이다. Porter & Steers(1973)에 의해 조직 측면의 영향요인은 크게 임금 및 승진(Pay and Promotion), 직업 자체의 안정성(Job Security), 조직의 크기(Organizational Size)로 정리되었다. 임금 및 승진 요인을 예로 들면, 조직은 구성원의 시간과 에너지의 대가로 직원들에게 재정적인 보상뿐만 아니 승진 및 승진 기회, 공식적인 권력(Formal power), 권한(authority)과 조직 내의 지위의 향상과 같은 것들도 포괄된다. 이런 측면에서 실증적 연구는 충분하며, 낮은 급여와 승진 기회의 부족이 탈퇴의 주요 명시적 원인을 나타낼 수 있다는 결론에 대해서도 큰 쟁론이 없다(Konwles, 1964; Friedlander & Walton, 1964; Ronan, 1967; Hulin, 1968). 그 외에 Kim & Lee(2007)는 복제된 실증적 연구를 통해 급여 및 경력 향상(Pay and Career Advancement)에 불만이 업무애착보다 구성원의 보류에 미치는 영향이 훨씬 강력하다는 것을 제시하였다. 이상의 일부 연구결과를 보면, 국내에 비하여 국외에서는 조직관련 요인에 대한 더 활발하게 진행하는 것을 확인할 수 있다. 둘째, 직무와 관련인 요인에 대한 연구가 가장 많은 관심을 받게 된다. 직무 참여 및 조직 몰입과 관련해서는 Allen & Meyer(1990)가 조직에 대한 다양한 몰입의 중요성을 탐색하였으며, 허만용(2001)과 이준상·김만호(2005)에 따르면, 조직몰입은 조직구성원의 이직의도에 미치는 영향이 있다는 것을 검정하였다. 직무스트레스 요인에 대해서는 대부분의 학자들이 이는 이직의도에 영향을 미친다는 관점이 일치하다(권용수, 2006; 이환범·이수창, 2013; 노종호·최진욱, 2018; 백대현·이재완, 2018; 서진우·강종수, 2022; 이효철, 2022). 나머지 직무성과(김정헌 외, 1999), 직무 자율성(왕태규·주효진, 2020; 박형수 외, 2022), 직무만족

도(이영균·최인숙, 2013; 노종호·최진욱, 2018)와 같은 요인들도 많은 학자들의 연구를 통해 이직의도에 미치는 영향을 확인되었다. 직무요인에 대한 연구를 살펴보면, 가장 많이 언급된 이직의도의 영향요인은 직무스트레스라는 결과를 쉽게 알 수 있다. 셋째, 환경과 관련요인으로는 주로 조직 내부 환경과 조직 외부 환경으로 나누어 본다. 내부 환경요인으로는 근로환경, 동료 및 상급자 간의 관계 등을 포함하며(김성헌, 1997), 외부 환경요인으로는 국내외 경제상황, 정부의 관련제도 발급 등이 포함된다(최관용, 2009). 그러나 환경요인은 그 자체의 다양성과 복잡성 때문에 연구를 진행하기가 어려워 아직까지는 제한적인 연구가 진행되고 있다. 넷째, 인구사회학 요인이고, 자세하게 동기, 경험과 같은 주관적인 특성, 그리고 성별, 연령, 재직기간, 학력 등 객관적인 특성으로 구분할 수 있다.

종합적으로 논의해보면, 이직의도를 중요하게 생각하여 국내외에 이직의도에 대한 연구는 활발히 진행되어 왔으며, 앞으로도 계속 탐색할 전망을 보인다. 그런데도 많은 연구는 조직, 직무, 환경과 관련된 요인들을 중심으로 연구를 진행하였는데, 이에 더해 조직, 직무, 환경측면에서 왜 조직구성원은 언급한 모습 또는 경향을 보여주는지를 탐색한 연구가 결핍한 상태라서 보완하여야 할 필요를 보인다. 이러한 연구의 공백을 메우기 위해서는 구성원의 개인 선호가 하나의 원인이 될 수 있다. 개인의 독특한 선호를 가지고 있거나 선호의 정도를 다르게 지니고 있기 때문에 조직, 직무, 환경 관련 요인에 대해 특정한 경향을 보일 수 있다. 이러한 연구의 공백을 메우기 위하여 본 연구에서는 이어서 선호와 관련된 이론적 논의를 살펴볼 예정이다.

제 2 절 선호와 이직의도

앞서 논의하던 듯이, 이직을 설명할 수 있는 선행변수로서 이직의도가 조직발전에 대해 중요한 역할을 담당하고 있다. 현재 국내에 관련 선행연구에는 조직, 직무, 환경 등으로부터 이직의도의 영향요인을 풍부하게 탐색한다는 것보다, 개인의 선호에 중점을 두어 이직의도를 이해하려는 연구가 부족하다는 사실이다. 이러한 시각에서 선호에 대한 체계적이고 구체적인 이해가 필수적이며, 따라서 다음과 같이 자세한 논의가 이루어지며, 선호에 따라 이직의도 간에 어떤 관련이 있는지도 함께 제시될 예정이다.

선호에 있어서, 사람이나 직업마다 갖춘 선호가 다르다는 것이 정상이며 본 연구에서는 중점인 선호에 어느 방향으로 접근하는지가 이직의도의 해석에 대해 매우 중요하다. 일단, 본 연구의 조사한 대상이 공직사회에서 일하는 일반직 공무원들이며, 그들의 업무를 수행하는 특성 및 환경, 공무원 집단의 가치관 및 사회사명 등의 요소를 고려하여 관료의 특성을 보이게 된다. 관료의 시각으로 보면, 공무원마다 같지 않은 선호를 지니고 있으며, Down(1967)에 의해 관료들의 욕구에 따라 등반형(Climbers), 보전형(Conservers), 열중형(Zealots), 창도형(Advocates), 경세가형(Statesmen)으로 관료를 구분할 수 있다. 이러한 선호의 다양성을 고려하여 본 연구에서는 공직자의 관료적 선호를 보다 광범위하고 포괄적인 관점에서 탐구하고자 하는 Brehm과 Gates의 이론을 도입하여 상대적으로 포괄적인 범위 내에서 이해하려고 한다. 이 이론을 채택한 원인 중 설명력이 있는 점은 금전적 선호뿐만 아니 비금전적 선호도 충분히 고려하여야 한다는 관점의 제시하기 때문이다. 이 관점을 제기하기 전에, 대부분의 연구학자는 금전적 선호에 치열하게 집중하고 급여, 보너스, 휴가, 승진 등과 같은 요소의 영향력을 여러 개 영역에서 탐색해 왔지만, 사회와 조직의 지속적인 발전에 따라 금전적 선호만으로 현상을 설명하는 것이 다소 부족하다는 단점을 보여주었다. 다시 말해, 관찰된 현상을 해석하는 데에 금전적 선호만으로는 제한이 있다는 것을 인지하고 다른 시각으로 접근하는 방법이 필요하다는 것이다. Brehm과 Gates는 이러한 측면을 보완하기 위

하여 추가로 비금전적 선호를 추가로 제시하며, 이는 원래의 이론을 증진시키는 가치가 있다고 말할 수 있다.

구체적으로 증진된 이론을 살펴보면, Brehm&Gates(1997)가 선호가 행동을 변화시킬 수 있다고 믿으며, 경제 이론인 주인-대리인 이론으로부터 물질적(금전적) 보상만을 연구하기 적절하지 않다고 제시하며, 금전적 선호와 비금전적 선호 동시에 고려해야 한다고 지적하여 관료의 선호에 중점을 두고 이직의도를 선호의 함수로 이해하려는 노력을 보여주었다. 많은 연구자들은 지속해 연구해 오던 금전적 선호는 전통적인 요인으로서 중요시한다. Brehm과 Gates(1997)는 금전적 선호에 비해 상대적으로 관심이 적었던 비금전적 선호에도 주목해야 한다고 제시하여 이론의 진보를 이루게 되었다. 그 중에서 금전적 선호(Pecuniary preferences)는 주로 고용조건으로서 주인인 정부조직이 대리인인 관료들에게 제공한 모두 인센티브로 이해되며, 비금전적 선호는 주로 기능적 선호와 연대적 선호를 포괄한다. 기능적 선호(Functional Preferences)는 자신의 할 일을 수행함으로써 효용을 얻게 되는 경우를 의미하며, 동료나 상사와 양호한 관계에서 효용을 얻게 되는 상황에서 연대적 선호(Solidary Preferences)를 갖추고 있다고 말할 수 있다. 따라서 이 이론은 금전적 선호와 비금전적 선호로 시작하여 기능적 선호, 금전적 선호와 연대적 선호를 통해 관료와 관련된 일에 대해 설명하고자 한다. 이상의 선호 이론을 제기한 이후 Bertelli(2007)가 미국 연방공무원을 연구의 대상으로 실시한 한 실증연구를 통해 Brehm과 Gates의 이론을 강화하였으며, 실증연구 결과에서는 모두 선호 중에서 기능적 선호가 가장 큰 영향력을 가지고 있다고 밝혀냈다. 이런 실증적 연구의 출현은 더 확실한 근거를 제공함으로써 이 선호와 관련된 이론의 설득력이 강화하게 되었다.

또한, 선호는 행동을 바꿀 수 있는 능력을 갖고 있으며, 이직의도에 대한 설명력도 있다고 본다. 이직의도는 조직 구성원의 생각이며, 선호의 영향을 받고 조정될 가능성이 매우 높다. 예를 들어, 조직에서 높은 선호를 충족시키지 못하면 이직을 고려하는 생각이 더 쉽게 들고, 시간에 따라 선호를 충족시키지 못하면 이직의도가 계속 증가하는 경향이 예상될 수 있

다. 그러므로 전반적으로 선호가 이직의도에 영향을 미칠 가능성이 있다고 해서 더 자세한 검토할 필요가 있다.

1. 기능적 선호와 이직의도

기능적 선호(Functional Preferences)는 공무원들이 수행하는 업무와 관련된 것으로 실제 수행하는 업무 중에 이런 선호가 어느 정도 잘 부합되는지에 따라 공무원의 행태가 달라진다는 것이다(양승범, 2009). 즉, 실제 업무를 수행할 때 공무원이 업무의 내용을 좋아하거나 열정을 갖고 수행하는 경우, 일반적으로 업무를 통하여 얻는 효과가 더 바람직하게 나타날 것으로 추측할 수 있다. 예를 들어, 범죄자들을 체포하거나 미아들을 돕는 것을 좋아하기 때문에 그의 직업을 좋아하는 경찰이 여기서 해당한다. 그 외에 오염을 줄이고자 하는 환경보호청의 검사관들, 그리고 지속적인 서비스를 유지하기를 원하는 공공시설규제의 제정자들은 모두 기능적 선호를 강하게 가지고 있다고 말할 수 있다. 이에 따라 공무원의 기능적 선호의 정도가 높을수록 업무를 통하여 예상한 결과가 나올 가능성이 큰 것이다. 공무원들은 기대한 효과를 받은 후 업무에 대한 열정과 만족도가 높아지면서 직무와의 관계가 더 밀접해질 수 있다. 그러므로 공무원이 업무를 수행하는 과정에서 만족감과 성취감과 같은 효용을 느낄 수 있으므로 이직의도의 정도가 줄어들 가능성이 더 큰다고 본다. 따라서 기능적 선호가 공무원의 이직의도에 영향을 미친다는 추론에 대한 연구는 보람이 있다. 기능적 선호를 구체적으로 따지면 직무관여(Job Involvement)와 내적동기(Intrinsic Motivation)와 같은 두 가지 차원으로 나눠 볼 수 있다(Bertelli, 2007).

직무관여라는 용어는 일상생활에서 최초로 사용되었으며, 일에 얼마만큼 중요한 가치를 부여하는지에 비롯해 개념화가 시작된다(Lodahl & Kejner, 1965). 이후로 Saleh과 Hossek(1976)에 의해 직무관여란 업무를 수행하는 데에 공무원이 업무에 관한 일체감을 가지면서 적극적으로 일하는 정도로 정의하였다. 또한, 업무의 다양성과 복잡성 정도에 따라 공무원이 수행하고자 하는 정도라는 정의도 있다(Bertelli, 2007). 예를 들어, 단

순하고 반복적인 업무를 수행할 때는 직무관여 수준이 낮아지지만, 미래 지향적인 기획을 고려할 때 직무관여 수준이 상대적으로 높다는 것이다. 따라서, 직무관여의 정도가 높아질수록 공무원은 업무에 대한 호감과 효용이 증가하며, 그의 이직의도 정도가 줄어든다는 효과를 기대해도 된다. 직무관여에 대한 다양한 개념화가 진행되면서, Kanungo(1982)는 내적동기라는 개념을 제시하였으며, 직무관여와 구별하게 되었다. Bertelli(2007)은 Kanungo의 관점을 받아들여 내적동기와 직무관여를 합쳐 기능적 선호의 개념을 설명하였다.

기능적 선호의 두 번째 차원은 바로 내적동기이다. 내적동기란 공무원이 자신의 내재적인 힘, 생각, 가치 등을 바탕으로 업무를 수행하는 원동력이 된다고 말할 수 있다. 동기 유형을 따지자면, Deci와 Ryan(1985)은 동기가 조직 구성원의 행태와 관련이 있으며, 내적동기와 외적동기를 구별하였다. 조직구성원 자신의 행태, 요구, 가진 가치관 등에 비롯된다는 내적동기와 달리, 외적동기가 이런 것을 제외하여 목적을 달성하기 위하여 자극 역할을 담당하는 요인을 말할 수 있다. 비록, 두 차원의 동기가 중요하지만, 공무원 직업의 특성과 소속 조직의 특성을 고려하여 내적동기가 공무원에 대한 영향을 더 중요하다는 결론을 내릴 수 있다. 내적동기의 효과에 대한 메타분석에서는 내적동기가 조직성과에 대해 긍정적인 영향을 미친다는 결과가 나왔다(Utman, 1997; Ryan & Deci, 2006). 국내에서는 김정인(2014)의 지방세 공무원을 다룬 연구와 도명록 외(2016)는 소방공무원을 다룬 연구에서 내재적 동기가 이직의도 감소시킬 수 있다는 효과가 확인되었다. 이로써 공무원의 내적동기가 이직의도를 감소시키는 능력을 갖추고 있다고 말할 수 있다.

위의 논의는 이론적 배경을 바탕으로 기능적 선호를 직무관여와 내적동기로 나누어 추가적인 이해와 분석을 진행한다. 이 논의를 통해 직무관여와 내적동기는 모두 이직의도를 약화시킬 수 있으므로 이 두 가지 측면에서 측정한 기능적 선호는 조직구성원의 이직의사를 줄이는 효과가 있다고 추론할 수 있다. 이런 논의에 따라 다음과 같은 가설을 제시한다.

가설1: 공무원의 기능적 선호가 강할수록 이직의도가 낮을 것이다.

2. 금전적 선호와 이직의도

금전적 선호(Pecuniary preferences)는 공무원이 조직 내에서 받는 급여, 승진, 직업의 안정성, 보너스, 여가 등을 의미한다(Brehm & Gates, 1997; 양승범, 2009). 즉 공무원들은 근무한다는 대가로 임금, 직위 승진, 보수와 보상, 여유시간 등을 받았음으로써 효용을 얻게 되는 비와 같다. 예를 들어, 열심히 일하고 있는 공무원들은 성과가 잘 나왔으므로 승진을 받은 경우가 여기에 해당한다. Brehm과 Gates(1997)는 주인-대리인 이론을 활용하여 주인인 정부조직이 대리인인 공무원에게 고용의 대가로 지불하는 인센티브 성질을 가지고 있는 모두 것을 금전적 선호에 포함된다고 주장하였다. 금전적 선호는 기능적 선호보다 조직관리 분야에서 오래 전부터 중요시해 오던 요소이다. 관련 연구에 대해 가장 전통적인 선호로서 금전적 선호가 중요한 자리에 차지하지만, 이것만으로 이용하여 설명력이 다소 부족해서 문제가 생길 가능성이 높다는 지적이 있기도 했다(Brehm & Gates, 1997). 예를 들어, 금전적 선호가 낮은 공무원을 인식하지 못하면서 높은 인센티브를 주더라도 바람직한 결과를 얻기가 힘들다. 따라서 공무원의 금전적 선호를 연구하는 것은 중요하지만, 다른 선호와 같이 고려하여 연구하는 것이 더 합리적이라고 여긴다. 금전적 선호의 정도를 파악하고 개인의 기준에 맞춰 원하는 인센티브를 제공한다면, 공무원의 만족도를 높일 수 있고, 적절한 인센티브로 인해 업무와의 연결도 깊어지며 이직의도를 줄어들 수 있는 효과가 나타날 수 있다. 그러므로 금전적 선호는 공무원의 이직의도를 감소시킬 수 있다고 기대할 수 있다.

Brehm과 Gates에 따르면, 금전적 선호가 주로 여가시간(Leisure Time)과 예산(Budget)으로 분류되어 있다. 여가시간은 Alchian과 Demsetz(1972)에 의해 상대적으로 명확한 개념으로서 개인이 즐겨줄 수 있는 시간과 활동을 의미하며, 예산은 Niskanen(1975)에 의해 급여, 보너스, 근무시간, 명예 등 다양한 지표를 포함하여 불명확한 경우가 많다. 여기서 언급하는 예산은 경제학에서 어떤 조직이 프로젝트를 진행하기 위해 계획하는 비용과는 다르며, 이 개념에서 언급한 예산이 충분하면 공무원은 자신의 투입에 비하여 받은 보수 및 보상이 적당하고 공정하다고 느낄 수

있으며, 반면에 예산이 부족하다고 느낄 경우 공무원은 자기 일에 대한 보상이 부적절하다고 느낄 수 있다.

여가시간 부분에 대해, 정의한 대로 개인이 즐길 수 있는 시간으로 규정하고, 실제 경우에서 보편적으로 근무시간 이외의 시간은 개인의 즐김을 누리는 기간으로 문제없이 이해할 수 있다. 앞서 언급한 대로, 조직에서 직무 스트레스가 가장 큰 요인으로서 구성원의 이직의도에 영향을 미치고 있어 학자들의 관심을 받고 있다. 이런 여가시간의 분배와 증가가 어느 정도에 직무스트레스 해소할 기회를 제공하면서 소화할 시간도 주게 됨으로써 이직의도를 감소시키는 능력을 가지게 된다. 여가시간에서 마음껏 시간을 즐길 수 있으며, 복합하고 힘들게 수행해야 하는 업무보다 훨씬 좋다. 업무를 수행 중 최대한 많은 여가시간을 확보할 수 있다면, 일부 구성원들의 이직 동기도 사라지는 것으로 추측된다. 그러므로 여가시간이 증가하면 조직구성원이 이직하고 싶다는 생각을 억제할 가능성이 있으며, 심지어 여가시간을 중요하게 여기는 구성원의 이직의도를 없앨 수도 있다는 결과도 나올 수 있다.

예산 부분에서는 정의에 따라 많은 지표를 포함하고 있어 명확하지 않다. 조직의 예산이 충분하다면, 조직 내부와 외부로 유동하는 생산자원도 많이 확보하고, 더 넓은 범위에서 조정할 기회가 제공할 수 있다. 본 연구에서는 최대한 많은 선호가 이직의도에 미치는 영향을 탐색하고자 하는 입장에서, 상대적으로 광범위한 예산의 함의를 담고 있는 지표인 보수 및 보상을 채택하게 된다. 예산의 상황에 따라 보수 및 보상도 변화하며, 조직구성원의 보수 및 보상에 대한 인식도 변화하게 되는 것이다. Adams(1963)의 공정성 이론(Equity Theory)에 의하면, 개인들은 사회적 교환에서 공정성과 평등성을 추구하며, 자신의 투입량(노력, 기술, 시간 등)과 결과물(보상, 인정, 급여 등)의 비율을 유사한 상황에서 다른 사람들의 비율과 비교하려는 경향이 있다. 이런 비교에서 자신의 투입-결과 비율이 다른 사람들과 공정하고 평등하다고 인지하면, 교환 관계에 대해 만족을 느끼게 되지만, 불공정하다고 인지되면 불만, 분노, 공정성 회복을 원하는 욕구 등 부정적인 감정을 유발할 수 있다. 부정적인 감정이 더 커

질수록 조직에 대한 신뢰를 잃게 되며, 조직 소속감과 자부심도 감소하게 될 것이다. 이로 인해 조직을 떠나려는 생각이 나오는 것이다. 이 관점을 설명하기 위하여 국내에서 실시된 많은 실증적 연구들도 이를 뒷받침하고 있다. 전숙영·이창원(2017)은 노인 요양시설에 종사하는 요양보호자를 대상으로 조사를 진행한 결과, 보수에 대한 공정성 인식을 포함한 분배 공정성 인식이 이직의도에 부(-)의 영향을 미치는 것을 확인하였다. 이는 구자군(2022)의 연구결과와도 일치하게 나타났다. 국외에서도 보수에 대한 만족과 이직의도 간의 부정적인 관계를 확인하였다는 비슷한 연구 결과가 있다(Lee & Whitford, 2008; A'yuninnisa & Saptoto, 2015). 따라서 보수 및 보상에 대한 인식은 확실히 이직의도에 영향을 미칠 가능성이 높다고 판단하여, 이상의 논의에 따라 다음과 같은 가설들을 제시한다.

가설2: 공무원의 금전적 선호가 강할수록 이직의도가 낮을 것이다.

가설2A: 여가시간이 많을수록 이직의도가 낮을 것이다.

가설2B: 보수·보상에 대해 적당·공정하다고 인식할수록 이직의도가 낮을 것이다.

3. 연대적 선호와 이직의도

연대적 선호(Solidary Preferences)란 공무원 자신이 속한 조직 내에 다른 공무원들과의 친분으로부터 개인효용을 받게 되는 경우에 발생한다. 즉, 조직 내에서 다른 공무원들과 서로 호감을 느끼며 우호적인 관계를 유지하는 정도나 다른 사람들로부터 좋은 평가를 받고자 하는 정도에 따라 효용을 받는 경우 등이 여기에 해당한다(Clark & Wilson, 1961; Salisbury, 1969). 예로 다른 공무원들과 함께 즐기게 일하는 정도가 깊을수록 그의 연대적 선호가 강할 것을 들 수 있으며, 부서 축구팀 때문에 자기 일을 즐기는 관료들, 그리고 동료들의 지원으로 자기 일을 좋아하는 경찰관은 모두 강한 연대적 선호를 표현하고 있다고 생각할 수 있다. 연대적 선호는 비금전적 속성을 가지며, 위에 논의해 오던 금전적 선호와 차이가 있으며, 조직 내 동료 및 상사와의 협업, 소통하는 점에서 기능적 선호와도 다르다. 지금 해왔던 연대적 선호와 이직의도에 대한 연구들은 주로 동료들과의 관계와 상급자와의 관계로 구분하여 이루어져 왔다(Brass,

1981; Daley, 1986; Nachmias, 1988; Emmert & Taher, 1992; Ting, 1997). 이런 연구들은 조직 내에서 업무를 수행할 때 동료들과 상급자들과의 협력적이고 조력적인 관계가 공무원이 자신의 만족을 제고할 뿐만 아니 그의 이직의도를 줄일 수도 있다는 효과도 있다고 밝혀냈다. 조직 내에서 이런 양호한 협력관계나 의사소통이 잘 되면, 기대한 개선효과가 일어날 기회가 더 크다고 본다. 상사 및 동료와의 사이가 어떻게 되는지도 조직 내의 협력관계의 실천하는 정도에 달려 있다고 말할 수 있다. 업무를 수행할 때 조직 내의 수평적 및 수직적 협력이 잘 이루어지면 동료와의 양호한 관계를 상대적으로 쉽게 유지할 수 있다. 그러나 협력하는 데 분위기가 부족한 상황에서 불만 등 개인의 부정적인 감정이 생길 때, 사람이 민감해지는 상태에서 작은 모순이라도 이런 좋은 관계가 손상될 수도 있다. 편안한 분위기에서 가벼운 마음으로 일할 수 있고 동료나 상급자와 협력이 잘 이루어진다면 모두가 일을 효율적으로 전달하고 완성할 수 있기 때문에 공무원의 이직의도에 대한 적극적인 개선효과를 보일 수 있다.

그 외에도, 조직 내의 협업관계를 잘 조절하면 상급자나 동료와 좋은 관계를 형성하는 기회를 제공한 다음에 이직의도에 대해 직접 작용할 수도 있고 다른 경로를 통해 이직의도에 대해 간접적인 영향을 미칠 수도 있다. 유상엽·한승주(2017)에 따르면, 조직 구성원은 조직 내의 협력이 어려운 환경을 인지하는 경우 직무 부담으로 인한 직무 소진이나 직무 불만족이 나타날 수 있고, 궁극적으로 이직의도가 높아지는 결과로 이어질 수 있다는 직접적인 영향을 주장한다. 노종호·최진욱(2018)은 협업관계를 조절변수로 삼아 그의 조절효과를 검정한 연구결과에는, 조직구성원이 직무와 관련된 의사소통이 원활하다고 인식할수록 직무만족과 이직의도의 부(-) 관계를 강화시키고, 직무스트레스와 이직의도의 정(+) 관계, 업무량과 이직의도의 정(+)의 관계를 약화시키는 것을 확인하였으며 즉, 양호한 협업관계는 직무만족이 이직의도를 감소시킨다는 역량에 도움을 주고, 이직의도를 높일 가능성이 있는 직무스트레스와 업무량을 제한하는 작용이 있다는 것으로 조직 내의 협업관계의 조절효과를 확인하였다. 따라서 조직 내의 협업관계는 조직구성원의 연대적 선호와 관련이 있고 매우 중요하다

고 추론할 수 있으며, 직접적으로 또는 간접적으로 이직의도에 다양한 영향을 미치고 있다고 볼 수 있다. 이에 따라 이상 논의에 따라서 다음과 같은 연구가설을 세운다.

가설3: 공무원의 연대적 선호가 강할수록 이직의도가 낮을 것이다.

제 3 절 MZ세대에 대한 논의

최근 들어, 다른 사회 환경에서 자라는 세대는 자기만의 독특한 특성을 더욱 선명하게 보여주고 있어, 세대 간의 차이에 대한 연구자들의 관심을 끌고 있다. 세대 간 관계를 깊이 파헤치기 위해서는 먼저 세대의 정의로부터 정확하게 알아야 이루어질 수 있다. Schaie(1965)가 세대(generation)를 같은 사회적·경제적·역사적 환경을 태어나고 성장하면서 경험한 집단이라고 정의하였으며, Mannheim(1952)가 이 같은 환경과 경험이 있다는 것의 기초에서, 다른 세대와 구별될 수 있는 독특한 가치관의 형성을 강조하였다. 요즘 세대 중에 가장 관심을 받고 있다는 세대를 따져보면 MZ세대라고 할 수 있다.

MZ세대는 M세대와 Z세대를 포함되는 합성어이며, M세대는 81년 이후에 태어난 사람을 지칭하고 Z세대는 90년대 중후반부터 2000년대까지에 태어난 사람을 지칭한다(서진우·강종수, 2022; 박미경, 2022). 현재 MZ세대는 주로 20대와 30대의 사람을 통칭하는 명칭이고 MZ세대 공무원은 그 연령대의 공무원을 말한다(손정희 외, 2021; 이세연·최종훈, 2021). MZ세대가 공직사회에서 관심사가 되는 이유는 정의대로 상대한 기성세대와 다른 환경에서 태어나고 성장하여 형성되는 독보적인 특성이다. 최근 유행한 자신의 주관적인 느낌인 “Quality of Life(QoL)”, 그리고 직장생활과 가정생활의 균형을 의미하는 “Work and Life Balance(WLB; 워라밸)” 등 개념이 MZ세대는 자기의 삶에서 타인에게 간섭받은 것에 호감을 느끼지 않고 자기 생활에 최대한 집중하는 모습을 충분하게 제시하고 있다. 이 점에서 보면 기성세대와 큰 차이가 있다는 것이 뚜렷하다.

또한 기성세대와는 달리, 4차 산업혁명과 디지털 시대를 겪고 MZ세대가 상대적으로 평등의 자유, 개인재미와 의미를 추구하는 취향이 가지고 있다. 따라서 MZ세대가 크게 이하 특성을 요약할 수 있다. 첫째, 자기중심적인 삶을 추구하는 특성이다(정혜승·성민정, 2022; 김선덕, 2021). 기술의 지속적인 발전과 각종 불확실성을 초래하는 정보 폭증이 병존하는 사회에서 스트레스를 덜 받기 위하여 MZ세대는 스스로 자기의 생활의 의미

를 찾고 자신의 생활에 대해 더 집중하게 된다. 둘째, 직장생활과 가정생활의 균형상태를 추구하는 특성이다(박미경, 2022). MZ세대는 개인적인 삶에 더 집중하여 가정생활을 중요한 부분으로 인식한다. 특히, 직장과 가정에서 동시에 스트레스를 받을 때, 이런 균형을 찾으려는 동기가 더 강하게 나온다. 셋째, 타인의 간섭을 회피하는 특성이다(최은희, 2022). 자신의 삶에 더 집중하면서 자기의미를 찾는 과정에서 불필요한 간섭에 호감을 갖지 않는다. 동시에 다양성을 인정하고 타인의 삶과 취향도 존중하는 태도를 가지고 있다. 이러한 이유로, 기성세대와는 달리 다른 특성을 갖는 MZ세대의 요구사항을 정확하게 파악하기가 매우 중요하다. 이상 요약한 특성이 MZ세대는 자기의 색깔을 지니는 모두 특성의 일부이지만, 상당한 대표성이 있어서 이런 특성을 통해 MZ세대에 대한 파악이 더 선명될 수 있다. 기성세대와 특성을 다르게 지니고 있으므로 MZ세대 공무원은 이직의도에 대한 반응도 기성세대와 다르게 하는가와 같은 의문을 들어서 검토할 필요가 있다.

우선, 기능적 선호에 대해서는 MZ세대의 반응을 예측하려면, 앞에 언급한 MZ세대의 첫 특성이 자기 위주의 삶을 바라고 있다는 것이다. Fry & Parker(2018)에 의해 MZ세대는 기성세대보다 자신이 선호하는 가치관이 확실히 지키며 자기애가 강하다고 주장하였다. 이런 특성을 갖추고 조직의 업무를 수행할 때, 그들은 자기의 의견을 중시하면서 충분한 정보를 요구해 적극적으로 자신들의 의견을 표출하고, 반대의견도 허용함으로써 업무와 관련해 인정받기를 기대한다(Gaidhani et al., 2019). 업무를 수행하는 과정에서도 열정이 매우 높고, 특히 Z세대는 가장 성취 지향성(Achievement-oriented)이 높은 세대로 평가받게 된다(Fry & Parker, 2018; Moore, 2019). 그러나 만약 직장 내에서 그들이 지향하는 바를 충분히 달성하기 어렵다고 판단하면, 그들은 좌절하게 되거나 업무열의와 사기가 낮아져 궁극적으로 개인과 조직까지의 생산성도 낮아지게 된다는 것이다(Gaidhani et al., 2019). 그러므로 기능적 선호의 시각으로 MZ세대 공무원을 보면, 업무 수행 중에 자기의 의견을 적극적으로 반응하며, 조직의 인증을 기대하여 열정적으로 일하고 있다는 경향이 있어서 업무를 통

해 얻고 싶은 효용(성과에 대한 인증, 자기 의견의 수용 등)도 상대적으로 많고 이에 기대도 높다고 추정할 수 있다. 따라서 기능적 선호가 MZ세대 공무원 특성 하에 더 적극적으로 작용한다는 결론을 내릴 수 있다.

둘째, 금전적 선호에 대해서는 MZ세대도 다른 세대와 구별하게 봐야 한다. Schroth(2019)에 따라 MZ세대는 사회정의운동(social justice movements)에 관심이 더 높으며, 이를 적극 실천하려는 경향이 있다고 밝혔으며, Pramana et al.(2021)에 의해 MZ세대는 기후, 생태계 이슈 등 환경 이슈에 많은 관심을 나타났다는 특성을 탐색해 냈으며, 세계경제포럼(World Economic Forum)의 Global Shapers Survey(2017)에는 젊은 세대는 기후변화에 관심이 가장 높았고 환경문제에 민감하게 반응하였다는 조사결과도 일치하게 나타났다. 이런 관심이 있다는 것임에도 불구하고, 근무시간이 길면 하루 종일 내내 업무를 처리해야 되고 개인의 시간이 단축하게 만들고 MZ세대의 불만이 쉽게 일으킬 수 있다고 예상된다. 따라서 이런 점에서 여가시간에 대해 MZ세대 큰 반응으로 움직일 수 있고 여기시간과 이직의도 간의 관계에서 기성세대보다 더 강력한 반응을 기대할 수 있는 경우라고 할 수 있다. 마찬가지로 보수 및 보상에 대해 공정성의 인식에 대해 MZ세대 상대적으로 많이 요구하고 있다는 경향을 보인다. 김정인(2021)가 진행한 연구에는 MZ세대는 '동일노동 동일보상'이라는 분배정의(distributive justice)를 중시한다고 주장하고, 즉 MZ세대가 이런 배분적 공정성의 중시를 준다는 뜻이다. 연구 결과에 의해 MZ세대의 공무원은 절차적 공정성과 배분적 공정성을 중요하게 고려하였으며, 공직사회에 대한 그들의 공정성 인식이 기성세대 공무원보다 낮은 것으로 식별되었다. 그들은 이런 공정성을 높게 인식할수록 조직에 대한 소속감과 총성도가 증가하였고, 기성세대 공무원보다 조직 이직의도가 낮아졌다는 것도 밝히게 되었다. 이런 연구결과에서 공공조직 내에 보수 및 보상의 공정성에 대해 기성세대보다 MZ세제 공무원이 훨씬 격심하게 표현하는 것을 확인하였다. 조직에서 보수 및 보상의 공평성이 낮다고 인식하게 되면, MZ세대 공무원이 강력하게 반대할 경향이 있다는 높은 가능성도 이 연구를 통해 같이 제시하고자 한다. 그러므로 만약 보수 및 보상에 대해 공평하게 인식

하게 되면 공무원의 이직의도를 줄이게 된다는 가정에서 MZ세대 공무원이 다른 세대의 공무원보다 크게 반응할 확률을 보이는 것이다.

셋째, 이상의 기능적, 금전적 선호 듯이, 연대적 선호에 대해서는 MZ세대의 특성을 중심으로 지켜볼 필요가 있다고 본다. 연대적 선호의 정의에 따라 공직조직에서 타인과 연계함으로써 효용을 받고자 하는 마음이 강할수록 상대적으로 그의 연대적 선호가 강하다고 볼 수 있다. 조직 안에 MZ세대는 이런 타인과 상호연계하고 협동을 통해 업무를 수행하고 성과를 취득한다는 것에 대해 높은 수준의 관심을 보여주고 있다. Moore(2019)가 진행한 연구에는 MZ세대는 기성세대보다 동료와의 관계를 중요시하여 동료와 상호연계, 정보교환, 상호 접촉하기를 원하고, 감정적으로도 동료들과 공유하는 것에 기대하고 있다고 밝히게 되었다. MZ세대가 자란 환경 속에 스마트폰과 같은 정보통신기술이 가득하여 그들의 삶에서 가장 중요한 용품으로 된다. 이런 영향 하에, MZ세대가 자기의 직장에서도 사회연결망 서비스 등을 통해 시간적·공간적인 제한받지 않게, 상급자나 동료와 방해가 없는 상태에서 적극적으로 의견을 교환하고 업무도 순하게 진행하는 것을 크게 요구하고 있다는 추세를 보여주고 있다(Mihelich, 2013; Moore, 2019). 또한 Agarwal& Vaghela(2018)는 Z세대 MBA학생 215명을 대상으로 그들의 업무가치를 조사 실시한 결과에는 가장 중요하게 여기는 요인은 이타심인 것으로 발견하게 되었으며, MZ세대가 기성세대보다 업무를 수행한 과정에서 이타심이 강하다는 것에 실증적 근거를 제공했다. 이런 이타심이 강해서 업무로 인해 조직 내에 의견을 교환할 때 자기의 의견을 먼저 꺼내는 다음에 타인의 생각에 대해 충분히 존중을 준다는 마음으로 타인의 견해에도 적극적으로 반응을 하고 타인의 정서를 고려하는 상태에서 참고의견을 낸다는 경향이 있다고 추론할 수 있다. 이런 선호가 있는 MZ세대의 공무원은 업무를 할 때, 이상 언급한 반응을 비슷하게 나타나는 확률도 높게 볼 수 있다. 따라서 만약 연대적 선호가 이직의도에 영향을 미치게 된다는 가정에서 MZ세대가 기성세대보다 상대적으로 강력하게 변화하는 추세를 볼 가능성이 충분히 있다고 말할 수 있다.

이상의 논술이 충분히 이루어진 후, 본 연구에서 공무원의 이직의도에

대해 선호의 역할을 탐색하는 데에 다른 세대에 비해 MZ세대는 독특한 특성으로 인해 이런 관계가 성립되는 상태에서 더 적극적으로 작용하는 것에 가능성을 고려하여 다음과 같은 연구 가설을 제시한다.

가설1-1: 공무원의 기능적 선호와 이직의도 간의 관계는 기성세대에 대비해 MZ 세대에서 강하게 나타날 것이다.

가설2-1: 공무원의 금전적 선호와 이직의도 간의 관계는 기성세대에 대비해 MZ 세대에서 강하게 나타날 것이다.

가설2-1A: 여가시간이 미치는 영향이 MZ세대에서 더 뚜렷하게 보일 것이다.

가설2-1B: 보수·보상이 미치는 영향이 MZ세대에서 더 뚜렷하게 보일 것이다.

가설3-1: 공무원의 연대적 선호와 이직의도 간의 관계는 기성세대에 대비해 MZ 세대에서 강하게 나타날 것이다.

제 3 장 연구설계

제 1 절 자료수집 및 방법

본 연구에서 이용하는 자료는 한국행정연구원이 중앙행정기관 및 광역지방자체단체의 공무원을 대상으로 실시한「2021년 공직생활실태조사」이다. 이 조사는 정부의 인사행정 및 조직운영 등에 대한 인식조사로서 정부의 효과적인 인적 및 조직관리 방안을 마련하기 위한 목적으로 이루어졌으며, 47개 중앙행정기관 및 17개 광역자치단체에 소속된 일반직 공무원을 대상으로 다단층화확률비례(계통)추출방법을 사용하여 수집되었으며, 이메일 웹 조사를 통해 데이터가 수집되었다(한국행정연구원, 2022). 주요 조사영역은 업무환경, 인사제도, 조직관리, 조직구성원의 동기, 태도 및 행동 등 총 5개로 구성되었으며, 중앙행정기관에서 근무하는 공무원 1,890명과 광역자치단체에서 근무하는 지방공무원 2,243명 총 4,133개 샘플을 활용하여 분석하였다. 이 데이터의 수집방법, 샘플의 크기와 수집범위로 보면 샘플이 상대적으로 대표성과 신뢰성이 있는 샘플이라고 말 할 수 있다.

연구방법으로는 요인분석(Factor Analysis) 중 주성분분석(Principal Component Analysis)을 진행할 예정이며, 변수에 대한의 타당성과 신뢰성에 확인도 진행할 것이다. 설문조사를 통해 측정을 진행하므로 한 변수를 측정하기 위해 여러 개의 문항을 사용하는 경우를 흔히 볼 수 있다. 이에 따라 주성분분석을 수행하여 각 문항의 요인적재량을 계산하여야 한다. 이러한 방법을 사용하여 한 특정 변수를 해석하기 위해 설정된 여러 질문이 실제로 변수 해석에 합쳐서 사용될 수 있는지 여부를 테스트하고자 한다. 주성분 분석 결과를 실제 상황에 더 잘 부합하도록 요인적재량을 회전(Rotated)시킨다. 비슷한 수준에서 요인적재량이 높게 나타나는 문항은 통계적으로 동일한 변수를 조사하는 문항으로 간주할 수 있다. 마지막으로, 주성분 분석을 통해 추출한 주성분요인을 사용하여 이론적으로 수립된 연

구 프레임워크(Framework)가 데이터 분석 단계에서도 적합한지 여부를 결정하는 것이다. 본 연구에서는 변수의 설명력을 최대한 유지하면서 후속 변수 간의 상관관계를 과학적이고 비교적 쉽게 검정하기 위해 이러한 분석 방법을 사용하게 된다. 이는 주로 설문조사를 기반으로 한 실증적 분석에서 흔히 사용되는 방법이다. 변수 간의 상관관계를 분석한 후에는 순서형 로지스틱 회귀분석(Ordered Logistic Regression)을 통해 독립변수, 조절변수, 통제변수와 종속변수 간의 관계를 검증할 예정이다. 이 연구에서 종속변수는 공무원의 이직 의도이며, 다섯 단계의 리커트(Likert) 척도로 측정된다. 따라서 종속변수의 정도를 구분할 수 있는 순서형 로지스틱 회귀분석을 적절하고 합리적인 방법으로 사용하게 된다. 또한, 순서형 로지스틱 회귀분석을 통해 조절효과에 대한 검정도 용이하게 진행할 수 있으므로 변수 간의 관계를 검정하기 위해 이 방법을 선택하게 된다. 이 연구에서는 STATA/SE 17.0을 통계도구로 사용하여 실증적인 분석을 수행할 것이다.

변수의 측정은 다음과 같이 이루어졌다. 먼저, 독립변수 중에서 직무관여와 관련된 기능적 선호를 측정하기 위해 2개의 주관적 문항을 사용하였으며, 내적동기와 관련된 2개의 주관적 문항을 사용하였다. 금전적 선호를 측정하기 위해는 객관적인 지표로써 여가시간을 사용하였으며, 보수 및 보상에 대한 주관적 문항을 4개 사용하였다. 연대적 선호를 측정하기 위해서는 조직 내의 협력관계를 보여줄 수 있는 3개의 주관적 문항을 사용하였다. 조절변수로서 MZ세대를 고려하여 객관적인 연령지표에 따라 MZ세대와 MZ세대가 아닌 기성세대로 나누는 문항을 사용하고, 이를 통해 조절효과를 검정할 예정이다. 통제변수로 개인의 특성을 고려하기 위해 성별, 연령, 학력, 재직기간, 혼인상태 등의 인구사회학적 특성을 연구에 포함시킬 것이다. 마지막으로, 종속변수로서 공무원의 이직의도를 측정하기 위해 공무원이 이직하고자 하는 의향에 대해 직접 물어보는 한 가지 문항을 사용하였다.

후속 연구에 대한 깊은 이해를 위해서는 기본 정보와 대상자의 배경에 대한 인식이 필수적이고, 이 조사에서 제공되는 통계적인 정보는 다음과

같은 <표1>에 나와 있다.

[표1. 인구사회학적 정보]

특성	응답자 분포		
	특성구분	응답자 수(명)	응답자 비율(%)
성별	남성	2296	55.55
	여성	1837	44.45
연령	20대	379	9.17
	30대	1199	29.01
	40대	1502	36.34
	50대 이상	1053	25.48
학력	고졸이하	182	4.40
	전문대학 졸업	227	5.49
	대학(4년제) 졸업	3050	73.80
	대학원 석사 졸업	593	14.35
	대학원 박사 졸업	81	1.96
재직기간	5년 이하	964	23.32
	6-10년	793	19.19
	11-15년	577	13.96
	16-20년	700	16.94
	21-25년	314	7.60
	26년 이상	785	18.99
기관유형	중앙행정기관	2092	50.62
	광역자치단체	2041	49.38
혼인상태	배우자 있음	2732	66.10
	배우자 없음	1401	33.90

샘플의 성별과 기관 소속의 상태(기관 유형)의 비율을 살펴보면 거의 반으로 균등하게 분포하고 있다고 볼 수 있다. 자세하게 각 인구사회학적 요인을 살펴보면, 먼저 연령대의 분포에 대해서는 20대가 전체 샘플 중 9.17%를 차지하는 것으로 나타났다. 30대와 50대 이상 연령대 사이에서 큰 차이를 발견하지 못하면서 40대가 가장 높은 비율인 36.34%를 차지하고 있다는 것을 보인다.

둘째, 학력에 대해서는 대학(4년제) 졸업 그룹이 73.8%로 다른 학력 그룹보다 높은 비율을 차지하고 있으며, 대학원 박사 졸업 그룹은 매우 작은 1.96% 비율로 나타났다. 그러나 학력에 주의할 점은 고졸 이하 또는 전문대학 졸업 공무원들의 비율이 약 10%로 상대적으로 샘플이 된 공무원들

은 교육 수준이 양호하다고 추측될 수도 있다.

셋째, 재직기간에 대해 5년 이하 근무한 공무원들이 가장 높은 비율인 23.32%로 나타났으며, 21-25년 재직 기간을 가진 공무원들은 가장 낮은 비율인 7.6%로 나타나고 있다. 이러한 추세를 보면, 21-25년 동안 일해 온 공무원들은 다른 재직 기간 그룹의 공무원들보다 이직하거나 다른 조직으로 이동할 가능성이 크다고 예측할 수 있다.

넷째, 혼인상태를 살펴보면, 배우자가 있는 공무원들이 압도적인 비율인 66.10%를 차지하고 있는 것을 쉽게 알 수 있다.

제 2 절 변수측정

1. 종속변수

이 연구에서 공무원의 이직의도가 유일한 종속변수이다. 이전의 논의한 대로, 공무원들의 이직의도는 공공조직에서 근무 중인 공무원들이 실제로 이직을 고려하기 전에 이직에 대한 경향성을 의미한다. 즉, 공무원들은 이직 행동을 취하지 않을 때도 이미 이직을 고려하는 경향이 있다는 것을 나타낸다. 이 변수를 측정하기 위하여 설문 조사 중에 한 문항을 활용하여 측정하며, 구체적인 문항의 내용이 “나는 기회가 된다면 이직할 의향이 있다”이며, 리커트(Likert) 척도를 이용하여 “전혀 그렇지 않다”, “그렇지 않다”, “보통이다”, “그렇다”, “매우 그렇다”와 같이 다섯 가지로 구분하여 측정하게 되었다.

측정결과에 따르면, ‘전혀 그렇지 않다’라고 응답한 공무원의 비율이 10.77%이고, ‘그렇지 않다’라고 응답한 공무원의 비율이 23.25%로 나타났다. 따라서 이번 조사에서 전체 공무원 중의 34.02%가 거의 이직을 고려하지 않는다고 할 수 있다. ‘보통이다’라고 응답한 공무원의 비율은 가장 높은 수치로 30.8%로 나타났으며, 이는 상대적인 안정된 상태를 보여주지만, 가장 큰 비율을 차지하고 있기 때문에 이 그룹에 속한 공무원들이 이직을 고려하지 않도록 노력하는 것이 중요하다. ‘그렇다’라고 응답한 공무원의 비율과 ‘매우 그렇다’라고 응답한 공무원의 비율은 각각 25.65%와 9.53%로, 기회가 주어지면 이직을 하고 싶은 공무원의 비율이 종합적으로 35.18%를 차지하고 있다. "이런 생각이 거의 없다"는 공무원의 비율이나 중간 지역에 주저하는 공무원("보통"이라고 응답한 공무원)의 비율에 비해, 이직할 의사가 있는 공무원의 비율이 높게 나타났다는 모습을 보인다. 이로써 공무원들이 이직하는 것에 큰 리스크를 느끼고 있다는 결론을 내릴 수 있다.

2. 독립변수

이 연구에서는 기능적 선호, 금전적 선호, 그리고 연대적 선호라는 세

가지 선호를 독립 변수로 사용하여 연구를 진행할 예정이다. 이 세 가지 변수를 문항으로 측정하기 위하여 모두 리커트(Likert) 척도를 활용하며, “전혀 그렇지 않다”, “그렇지 않다”, “보통이다”, “그렇다”, “매우 그렇다” 라는 다섯 가지로 나누어 진행할 것이다. 이론적 논의에 따르면, 기능적 선호는 공무원들이 수행하는 업무와 관련된 비금전적인 선호로, 공무원들의 업무 수행에 따라 선호도가 달라지면서 그들의 행동도 변화한다는 것입니다(양승범, 2009). 다시 말해, 공무원이 업무를 수행함에 따라 얼마나 효용을 느끼느냐에 따라 기능적 선호도가 달라진다는 의미이다.

첫 독립변수인 기능적 선호를 측정할 때 직무관여와 내적동기가 두 가지 측면에서 고려한다. 직무관여는 업무의 다양성, 복잡성, 자기와의 복합성 등과 관련되며, 공무원이 수행하는 일에 대해 얼마나 긍정적인 태도를 가지는지를 의미한다. 내적동기는 공무원이 자신의 내재적인 힘, 생각, 가치 등을 바탕으로 업무를 수행하는 원동력이 된다는 것을 의미한다.

직무관여를 측정하기 위해 ‘나는 열정적으로 업무를 수행한다’, ‘나는 업무를 수행하면서 성취감을 느낀다‘와 같은 내용의 두 개의 문항을 사용하여 구체적으로 측정할 것이다. 또한 내적 동기를 측정하기 위해 ‘나는 담당업무에 흥미가 있다’, ‘나는 보상과 상관없이 내가 맡은 업무에 만족한다’와 같은 두 개의 사용하여 구체적으로 측정할 예정이다. 문항에 대해 자세한 통계 결과를 살펴보면, 직무 관여와 관련하여 업무를 열정적으로 수행하는 정도에 대해 응답한 그룹 중 가장 큰 비율인 42%와 업무를 수행하면서 성취감을 느낀 정도에 대해 응답한 그룹 중 가장 큰 비율인 44%가 모두 "그렇다"라고 답한 그룹이었다. 이는 조사 대상인 공무원들이 이 두 가지 문제에 대해 긍정적인 태도를 가지고 있다고 추정할 수 있는 근거로 해석됩니다. 두 문항 간의 관련성을 탐색하기 위해 상관관계 분석을 진행한 결과, 두 문항이 73.3%의 높은 상관성이 가지며 통계적으로 유의미하게 나타났다. 이 결과를 통해 공무원이 열정적으로 업무를 수행함으로써 수행과정에서 성취감을 스스로 느끼고 있거나 성취감을 얻게 되므로 더욱 열정적으로 업무를 수행할 가능성이 있다는 것을 확인을 할 수 있다.

내적동기와 관련하여, 담당 업무에 대한 흥미에 대해 응답한 그룹 중에

서 "그렇다"라는 답변이 가장 높은 비율인 41%가 나왔으며, 보수와 상관없이 맡은 업무에 만족한 정도에 대해 응답한 그룹 중에서는 "보통"이라는 답변이 가장 높은 비율인 42%가 나왔다. 이 중에서 응답한 공무원들이 업무에 대한 흥미는 높지만, 내적으로 촉진된 만족도가 기대보다 높지 않다는 것을 발견하였다. 즉, 이러한 흥미의 생김은 주로 보수와 같은 외적 요인에 의존하여 얻게 될 가능성이 높다는 시각으로 업무 수행 중에는 외적인 촉진 요인이 뿐만 아니라 내적인 요인도 충분히 중요하게 고려되어야 한다는 것을 보여주고 있다. 내적 요인을 강화하고 개선하는 것이 업무를 더욱 순조롭게 수행할 수 있는 데 필요하다는 결론을 얻을 수 있다.

금전적 선호는 공무원이 조직 내에서 받게 되는 급여, 승진, 직업의 안정성, 보너스, 여가 등과 같이 인센티브 기능을 가진 것으로 인해 효용을 받은 경향을 의미한다(Brehm & Gates, 1997; 양승범, 2009). 본 연구에서는 금전적 선호를 여가시간과 보수 및 보상 두 가지 측면으로 나누어 측정할 예정이다. 여가시간은 개인이 충분히 즐길 수 있는 시간과 활동을 의미하며, 보수 및 보상은 현재 수행하는 업무에 대비하여 받는 보수 및 보상이 적당하다고 생각하는지를 측정하는 변수이다.

여가시간을 측정하기 위해 일주일에 평균적으로 시간 외 근무 시간을 사용하여 진행할 예정이다. 이때 주의해야 할 점은 STATA/SE 17.0을 사용하여 통계적 결과에 대한 해석이 자연스럽게 나올 수 있도록 해당 변수에 대해 역코딩(Reverse Coding)을 실시할 것이다. 다시 말해, 일주일에 평균 시간 외 근무 시간이 많을수록 개인이 즐길 수 있는 시간이 적어진다는 의미에서 역코딩을 진행한다. 보수 및 보상에 관해 적당하다고 생각하는 정도를 측정하기 위해 4개의 문항을 활용할 예정이다. 이러한 문항은 공무원들이 자신이 받은 보수 및 보상이 적정하다고 인식하는 정도를 파악하는 데 도움을 줄 것이다. 구체적인 문항내용은 '내가 받는 보수는 내 업무성과에 비추어 적정하다', '내가 받는 보수는 유사 업무를 수행하는 민간기업체 직원과 비교할 때 적정한 수준이다' 등으로 공무원들이 자신의 보수 및 보상을 어떻게 평가하고 있는지를 파악할 수 있을 것이다.

통계 결과에 따르면, 일주일 평균 시간 외 근무 시간(여가시간)이

10-15시간인 공무원과 15시간 이상 근무하는 공무원의 비율이 53%로 나타났으며, 대비해 정시에 퇴근할 수 있는 공무원의 비율이 단지 10.9%로 매우 낮다. 이러한 통계 결과를 토대로 추론하면, 절반 이상의 공무원들이 개인이 즐길 수 있는 여가시간이 매우 부족하다고 판단된다. 보수 및 보상에 대한 적절성과 공정성에 대한 인식은 다음과 같은 결과를 보였다. 공무원들 중에서는 업무성과 인식, 유사한 민간기업과의 비교, 업무의 난이도와 책임성 등을 고려할 때 '보통'이라고 답한 비율이 가장 높았다. 두 번째로 차지한 비율은 '매우 적당하지 않다'고 답한 공무원들이었다. 특히 유사한 민간기업체와의 비교 시 '적절하지 않다'고 인식하는 공무원의 비율과 '보통'이라고 생각하는 공무원의 비율이 거의 동일한 수준으로 나타났다. 이러한 결과를 종합해보면, 공무원들은 일반적으로 '자신이 받은 보수 및 보상은 적당하다'에 대해 부정적인 반응을 보여주고 있다고 해석할 수 있다.

연대적 선호는 비금전적인 선호로서, 주로 공무원이 소속한 조직 내에서 다른 공무원들과의 친분 관계를 통해 개인적인 이익을 얻는 경우에 발생한다. 조직 내에 동료와 상사 등과의 좋은 관계이므로 개인의 효용을 더욱 높일 수 있기 때문에, 이러한 관계가 강화될수록 연대적 선호도도 강해진다고 볼 수 있다. 조직 내 동료와 상사 간의 관계는 주로 조직 내 협력 상태에 크게 영향을 미친다. 협력이 원활히 이루어지는지 여부는 공무원이 자신의 동료와 상급자와의 관계 상태에 영향을 줄 수 있다. 이러한 이유로, 연구에서는 연대적 선호를 측정하기 위해 '우리 기관에서는 업무상 협조가 필요한 경우 부서 간 협업이 대체로 원활하다' 등 총 3개의 문항을 사용하여 전체적인 협업 상태, 상급자와의 수직적 협력 상태, 동료들과의 수평적 협력 상태에 대한 인식을 조사할 것이다.

통계 결과에 따르면, 보편적으로 공무원은 조직 내 협업관계에 대한 평가가 중립적인 태도로 보이는 경향이 있다. 3개의 문항 중에서 가장 높은 비율로 선택된 답변은 '보통'이었다. 그 다음의 비율을 차지한 그룹은 '이런 협업관계가 잘 이루어진다'고 응답한 공무원들이다. 이 두 그룹에 속하는 공무원들의 비율을 합산해보면, 조직 내 협업관계에 대해 긍정적인 태

도를 가진 공무원들은 대부분을 차지한다고 볼 수 있다. 특히 수평적 협업 관계에 대해 '보통'이라고 응답한 공무원들과 '그렇다'라고 응답한 공무원의 비율을 합산하면 총 82%를 차지하고 있다.

3. 조절변수

본 연구에서 추가로 유일한 조절변수는 MZ세대변수이다. MZ세대 변수는 기능적, 금전적, 연대적 선호가 공무원의 이직 의도에 어떤 영향을 미치는지 조사하고자 도입되었다.

MZ세대변수가 MZ세대와 기성세대로 구분하여 측정할 것이다. MZ세대는 M세대와 Z세대를 포괄하는 용어로, M세대는 1981년 이후에 태어난 사람들을, Z세대는 1990년대 중후반부터 2000년대까지 태어난 사람들을 가리킨다(서진우·강종수, 2022; 박미경, 2022). 현재 MZ세대는 주로 20대와 30대의 사람들을 포함하는 용어로 사용되고 있다고 주장됩니다(손정희 외, 2021; 이세연·최종훈, 2021). 연령을 조사할 때 구체적인 연령을 사용하지 않고 범주로 측정했다는 점을 고려하여, 본 연구에서 MZ세대 공무원은 20대, 30대 공무원이라는 정의하고 조사를 진행하였다. 따라서 기성세대가 MZ세대와 다른 연령을 가진 사람을 의미하여 기성세대의 공무원은 40대, 50대 이상 공무원으로 측정하였다. 이 두 세대를 조절변수로 사용하기 위해 MZ세대 변수가 구성되었다.

조절변수를 분석할 때, MZ세대와 기성세대를 구별하기 위해 다음과 같은 코딩 방식을 사용하였다. 만약 해당 공무원이 20대 또는 30대이며 MZ세대에 속한다면, MZ세대변수를 1로 설정하였다. 반면, 40대 또는 50대 이상인 공무원은 기성세대에 속하므로 MZ세대변수를 0으로 설정하였다.

통계에 따르면, 공무원 집단에서 20대 공무원은 379명으로 전체 공무원 중 9.2%의 비율을 차지하고 있으며, 30대 공무원은 1199명으로 29%의 비율을 차지하고 있다. 이로써 전체 MZ세대 공무원은 공무원 집단의 38.2%를 차지하고 있다는 사실을 확인할 수 있다. 기성세대 공무원의 비율은 여전히 높지만, MZ세대 공무원 그룹 역시 상당한 비중을 차지하고 있다는 것을 알 수 있다. 앞으로 MZ세대 공무원 그룹이 점점 커짐에 따라 그들이 발휘하는 영향력도 더욱 강력해질 것으로 추측된다.

4. 통제변수

이 연구에서는 공무원의 개인 특성이 이직의도에 미치는 영향을 고려하기 위해 성별, 연령, 혼인상태, 학력, 그리고 재직기간을 통제변수로 도입하고자 한다. 조사 결과에 따르면 남성 공무원의 비율이 전체 공무원 집단에서 55.6%로 여성 공무원보다 약 10% 더 많은 비율을 차지하고 있다. 연령별로 살펴보면, 40대 공무원의 비율이 36.3%로 가장 높은 비율을 보여주고 있다. 학력을 살펴보면, 대학 4년제를 졸업한 공무원이 압도적인 73.8%의 비율을 차지하고 있다. 재직기간에 대해서는 각 구간별 공무원은 비율이 비슷한 분포하고 있으며, 5년 이하의 재직기간을 갖고 있는 공무원이 전체 공무원의 23.32%를 차지하고 있다고 볼 수 있다. 기관 유형을 살펴보면, 중앙행정기관과 광역자치단체의 공무원이 고르게 분포하고 있다. 혼인상태를 살펴보면, 배우자가 있는 공무원의 비율이 66.1% 큰 차이를 보여주고 있다. 이러한 결과를 통해 공무원의 개인 특성이 이직 의도에 미치는 영향을 고려할 때, 독립변수와 조절변수가 발휘한 효과를 더 정확하게 측정할 수 있다.이상의 논의에 의하여 변수에 대한 주요한 내용이 다음에 있는 표와 같다(표2).

[표2. 변수측정 내용]

변수 종류	변수 명칭	변수 측정	문항내용	측정 성질
종속 변수	이직 의도	이직 의도	나는 기회가 된다면 이직할 의향이 있다.	주관적
독립 변수	기능적 선호	직무 관여	나는 열정적으로 업무를 수행한다.	주관적
			나는 업무를 수행하면서 성취감을 느낀다.	
		내적 동기	나는 담당업무에 흥미가 있다.	
			나는 보상과 상관없이 내가 맡은 업무에 만족한다.	
	금전적 선호	여가 시간	시간 외 근무시간(1주일 평균)	객관적
		보수 및 보상	내가 받는 보수는 내 업무성과에 비추어 적정하다.	주관적
			내가 받는 보수는 유사 업무를 수행하는 민간기업체 직원과 비교할 때 적정한 수준이다.	
			나는 담당업무의 난이도를 감안할 때 공정한 보상을 받고 있다.	
			나는 담당업무의 책임성 정도를 고려할 때 공정한 보상을 받고 있다.	
	연대적 선호	협업 관계	우리 기관에서는 업무상 협조가 필요한 경우 부서 간 협업이 대체로 원활하다.	주관적
			우리 기관에서는 부서의 업무를 수행함에 있어 상하 간(수직적) 의사소통이 원활하다.	
			우리 기관에서는 부서의 업무를 수행함에 있어 직원 간(수평적) 의사소통이 원활하다.	
조절 변수	MZ 세대	MZ세대 (MZ세대=1, 기성세대=0)		객관적
통제 변수	성별, 연령, 혼인상태, 학력, 재직기간			객관적

제 3 절 변수측정의 타당성 및 신뢰성

설문조사를 실시할 때, 특정 요인에 대해 보다 포괄적인 조사를 위해 여러 개의 문항을 설정하는 것이 일반적이다. 이러한 문항들의 조사 결과를 결합하여 각 변수를 설명하는 것은 설문조사의 설계 의도와 장점으로 볼 할 수 있다. 변수를 이러한 질문 항목의 함수로 간주하며, 각 변수를 설명하기 위해 이러한 문항들을 활용한다. 그러나 동일한 변수에 대해 여러 문항이 측정되는 경우, 해당 변수에서 추출된 문항들은 변수 자체에 내재된 정보를 반영하므로 고도의 다중공선성(multicollinearity) 위험을 가지고 있어 전체적으로 직접적인 회귀분석을 수행하는 것은 적절하지 않다. 추가 분석에서는 이 연구에서 다루는 여러 문항들을 차원 축소 및 통합하여 주요 영향 요소를 추출하고, 가능한 한 적은 수의 핵심 요인을 사용하여 원래의 문항들을 설명하는 데 최대한의 효과를 복원해야 한다. 따라서 분석을 수행하기 전에 해당 문항들에 대해 요인 주성분 분석을 우선적으로 진행해야 한다.

주성분 분석은 요인 분석에서 가장 중요한 분석 방법 중 하나다. 주성분 분석은 차원 축소의 개념을 활용하여 여러 개의 원시변수(문항)를 소수의 종합 변수(주성분)로 변환하는 기본 원리를 적용한다. 각 주성분은 원시변수의 선형 조합으로 이루어져 있으며, 주성분들 간에는 상관관계가 없다는 것은 이상상태다. 이를 통해 원시 변수 대부분의 정보를 유지하면서도 제공되는 정보 간의 중복을 피할 수 있다. 그러므로 설문조사로 수집된 데이터에 대해 주성분 분석은 데이터 처리에 매우 중요한 역할을 할 수 있다.

그러나 주성분 분석은 모든 상황에 항상 적용되는 것은 아니다. 데이터가 주성분 분석을 수행하기에 적합한지 확인하기 위해 일반적으로 KMO(Kaiser-Meyer-Olkin) 검정[7]과 Bartlett의 구형성 검정[8]을 사용한

---

7) KMO 검정(Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy): 다른 변수에 의해 변수 간의 상관관계가 잘 설명하는지를 검정하여 주성분 분석의 적절성을 평가하는 방법임.

다. 이를 통해 주어진 데이터에 주성분 분석을 적용할 수 있는지를 확인할 수 있다.

일단, KMO검정에서 나오는 KMO 측정값은 0부터 1까지의 범위를 가지며, 이 값이 클수록 주성분 분석에 더 적절하다는 것을 나타낸다. 일반적으로 0.6 이상의 KMO값이 적당하다고 생각된다. 더 구체적으로 기준을 살펴보면, 0.9 이상이면 상당히 좋은 편이고, 0.80-0.89면 상대적으로 좋은 편, 0.70-0.79면 적당한 편[9]으로 인정된다. 본 연구에서 기능적 선호와 보수 및 보상의 KMO값이 각각 0.831과 0.833으로 나왔으므로 상대적으로 좋은 편이고, 연대적 선호의 KMO값이 0.729로 나왔으므로 적당하다고 인정된다. 또한, Bartlett의 구형성 검정에서 p값을 판단 기준으로 삼을 때, 유의수준 95%로 설정하면 p값이 0.05보다 작으면 주성분 분석의 결과가 유의미하다고 판단하고 이런 결과도 받아들일 수 있다. 본 연구에서 언급한 3개의 설정변수에 대해 Bartlett의 구형성 검정 결과, 모두 p값이 0.000으로 나왔으며, 유의수준 99%에서도 결과를 받아들일 수 있다고 볼 수 있다. KMO 검정과 Bartlett의 구형성 검정 결과를 종합적으로 보면, 주성분 분석을 진행하는 조건을 충족시킬 수 있다는 것을 보여주고 있다. 자세한 KMO 검정 결과와 Bartlett의 구형성 검정 결과는 다음<표3>에서 확인할 수 있다.

[표3. 주성분분석 KMO와 Bartlett의 검정결과]

설정변수	문항개수	KMO Test	Bartlett Test		
		KMO값	χ^2값	자유도	p값
기능적 선호	4	0.831	9258.696	6	.000
보수 및 보상 (금전적 선호2)	4	0.833	16706.257	6	.000
연대적 선호	3	0.729	5096.074	3	.000

본 연구에서 주성분 분석을 진행하여 총 3개의 주요 성분을 추출했다.

8) Bartlett의 구형성 검점(Bartlett test of sphericity): 주성분분석 모형의 유의성을 확인할 수 있는 검정방법이며, 변수들 간의 상관관계가 있을 때 주성분 분성이 유의한 결과를 도출할 수 있는지를 판단할 수 있음.

9) 기준에 있어서, 0.5 미만한 경우를 받아들일 수 없으며, 0.50-0.59면 바람직하지 못한 수준으로, 0.60-0.69면 평범한 수준으로 판단함.

구체적으로, 요인1은 원시문항에 대한 해석력이 31.86%를 달성한 금전적 선호의 일부인 보수 및 보상에 대한 인식을 나타났다. 요인2는 원시문항에 대한 설명력이 26.8%는 기능적 선호를 나타났으며, 요인3은 설명력이 20.68%로 나타나는 연대적 선호다. 이 3개 요인들의 누적해석력이 80%와 가까운 수준인 79.34%로 나타났으므로 원시문항에 대한 해석이 꽤 충분하다고 말할 수 있다.

각 요인의 요인적재량을 주성분분석에서 각 문항이 해당 요인과 얼마나 관련이 있는지를 나타내는 지표이다. 일반적으로 사회학 영역에서는 각 문항의 요인적재량이 0.5 이상이면 해당 요인과의 관련성을 받아들일 수 있는 수준으로 인정하고, 0.9 이상일 경우 매우 높은 정확성을 가진 측정이 이루어졌다고 여겨진다. 본 연구에서는 각 문항의 요인적재량이 모두 0.7 이상으로 나타났다. 이는 실시한 측정이 높은 수준의 정확성을 보여주고 있다는 것을 나타냈다. 특히, 보수 및 보상을 측정하는 4개 문항 중 3개의 요인적재량이 0.9를 초과하였고, 나머지 한 문항도 거의 0.9에 근접하였다는 것은 해당 요인과의 관련성이 매우 높음을 의미한다.

내용타당성(Content Validity)은 측정 도구 또는 질문 항목이 해당 변수를 적절하게 측정하고 있는지를 평가하는 것을 의미한다. 여러 문항들을 보고 직관적으로 변수와 관련된 내용이 충분히 포함되어 있는지 확인한 후, 이를 주성분분석의 결과와 결합하여 변수측정의 타당성을 확인할 수 있다는 것은 매우 의미 있다. 또한, 연구에서 이론적 논의를 근거로 설정된 변수와 측정문항이 변화 없이 유지되고 있다는 사실을 고려할 때, 주성분 분석의 결과를 통해 이론적인 정확성을 확인할 수 있다. 이는 연구에서 사용된 변수와 측정문항이 이론적인 기반을 충실히 반영하고 있다는 것을 의미한다. 따라서, 내용타당성과 이론적 정확성을 고려하여 주성분분석 결과를 평가하면 변수의 측정 타당성을 더욱 확보할 수 있다.

변수를 측정하는데 타당성뿐만 아니 신뢰성(Reliability)도 확보하여야 한다. 측정의 신뢰성은 동일한 조건에서 연구를 반복할 때 같은 연구결과를 재현할 수 있는지 확인하는 지표이다. 재현 가능성이 높을수록 재현 가능성이 높을수록 변수 측정의 신뢰성이 높아진다. 신뢰성을 검정하기 위하

여 주로 Cronbach's α값을 사용되는데, 이 값은 주로 내적 일관성(Internal Consistency)을 평가하는 방법을 제공한다. 일반적으로 0.6 이상의 값은 신뢰성이 충분하다고 인정되며, 0.9 이상의 값은 매우 높은 신뢰성을 가지고 있다고 간주된다. 이 연구에서는 모두 변수의 신뢰성이 거의 0.85 수준으로 나타났으며, 특히 금전적 선호를 측정한 보수 및 보상 문항들의 신뢰성이 0.94까지 매우 높은 수준으로 확보되었다.

위의 논의에 따라 주성분 분석의 가능성을 확인한 후, 각 변수의 타당성과 신뢰성을 평가한 결과 모두 수용할 수 있는 결론을 얻을 수 있으므로 선행분석으로 회귀분석을 수행할 수 있다. 참고로 각 변수의 주성분 분석, 타당성과 신뢰성 등 자세한 통계적 결과가 다음<표4>에서 나오고 있다.

[표4. 요인분석과 신뢰성 결과]

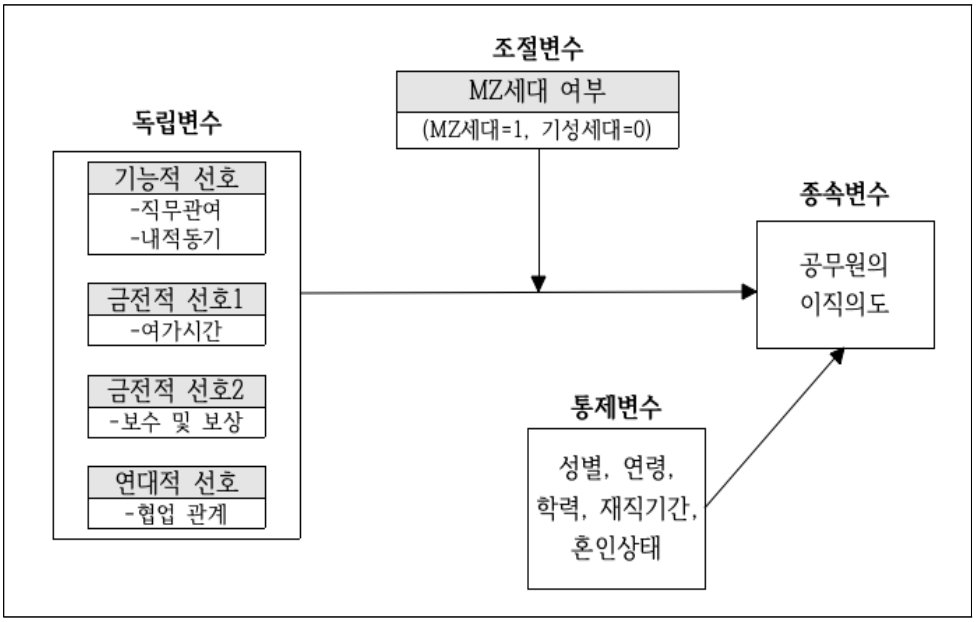
변수 명칭	변수 측정	문항내용	요인적재량		
			요인1	요인2	요인3
(독립) 기능적 선호	직무 관여	나는 열정적으로 업무를 수행한다.	0.046	**0.860**	0.166
		나는 업무를 수행하면서 성취감을 느낀다.	0.082	**0.881**	0.171
	내적 동기	나는 담당업무에 흥미가 있다.	0.124	**0.863**	0.151
		나는 보상과 상관없이 내가 맡은 업무에 만족한다.	0.297	**0.733**	0.172
				신뢰성: 0.8829	
(독립) 금전적 선호2	보수 및 보상	내가 받는 보수는 내 업무성과에 비추어 적정하다.	**0.890**	0.137	0.133
		내가 받는 보수는 유사 업무를 수행하는 민간기업체 직원과 비교할 때 적정한 수준이다.	**0.892**	0.072	0.102
		나는 담당업무의 난이도를 감안할 때 공정한 보상을 받고 있다.	**0.929**	0.098	0.164
		나는 담당업무의 책임성 정도를 고려할 때 공정한 보상을 받고 있다.	**0.917**	0.110	0.164
				신뢰성: 0.9429	
(독립) 연대적 선호	협업 관계	우리 기관에서는 업무상 협조가 필요한 경우 부서 간 협업이 대체로 원활하다.	0.212	0.171	**0.827**
		우리 기관에서는 부서의 업무를 수행함에 있어 상하 간(수직적) 의사소통이 원활하다.	0.189	0.189	**0.825**
		우리 기관에서는 부서의 업무를 수행함에 있어 직원 간(수평적) 의사소통이 원활하다.	0.143	0.196	**0.848**
				신뢰성: 0.8433	
각 요인해석력(%; Proportion)			31.86	26.80	20.68
요인해석력 누적(%; Cumulative Proportion)			31.86	58.66	79.34

주: 속성이므로 종속변속인 공무원의 이직의도, 독립변수인 금전적 선호 중의 여가시간, 조절변수인 MZ세대 변수, 그리고 통제 변수들은 여기서 해당하지 않아 표시되지 않음.

제 4 절 연구모형

위의 논의에 따라, 이 연구는 공무원의 선호가 이직 의도에 어떤 영향을 미치는지를 관료 시각에서 검정하는 실증적 연구를 진행할 것이다. 이 연구에서는 기능적 선호, 금전적 선호, 연대적 선호를 구분하여 탐색할 예정이며, 기능적 선호는 직무 참여와 내적 동기, 금전적 선호는 여가 시간과 보수 및 보상, 연대적 선호는 조직 내 협력 관계로 측정될 것이다. 또한, MZ세대 변수의 조절 효과를 고려하기 위해 그의 조절 효과도 검증할 예정이다. 개인 특성으로 인한 차이가 존재하여 변수간의 관계에 제3자의 영향을 줄 수 있다는 것을 고려하여 성별, 연령, 학력, 재직 기간, 혼인 상태 등 인구 사회학 변수도 이 연구에서 고려할 것이다. 구체적인 연구 모형은 다음 <그림1>과 같다.

[그림1. 연구모형]



제 4 장 분석결과

제 1 절 상관관계 분석

[표5. 변수 간의 상관관계분석]

변수	이직의도	기능적선호	여가시간	보수·보상	연대적선호	MZ세대	성별	연령	학력	재직기간	혼인상태
이직의도	1.00										
기능적선호	-0.28***	1.00									
(금1)여가시간	-0.03**	-0.01	1.00								
(금2)보수·보상	-0.29***	0.29***	0.08***	1.00							
연대적선호	-0.26***	0.42***	0.06***	0.37***	1.00						
MZ세대	0.15***	-0.20***	0.07***	-0.18***	-0.04**	1.00					
성별	0.03	-0.11***	0.11***	-0.04	-0.08***	0.12***	1.00				
연령	-0.20***	0.26***	-0.06***	0.22***	0.07***	-0.86***	-0.14***	1.00			
학력	0.03*	0.10***	0.02	-0.04**	-0.01	-0.13***	-0.02	0.14***	1.00		
재직기간	-0.20***	0.24***	-0.06***	0.24***	0.09***	-0.72***	-0.04***	0.84***	0.03*	1.00	
혼인상태	0.13***	-0.18***	0.03*	-0.11***	-0.02	0.54***	0.20***	-0.55***	-0.09***	-0.51***	1.00

주: 1. 신뢰수준: *p<.10, **p<.05, ***p<.01

<표5>에서 모두 변수 간의 상관 관계분석을 시행한 결과를 나타나고 있다. 분석 결과에서 통제변수인 성별을 제외한 나머지 변수와 종속변수인 공무원의 이직의도 간의 상관관계가 통계적으로 유의미하게 나타났으며, 그중에 MZ세대(r=0.15), 학력(r=0.03), 혼인상태(0.13)만 이직의도와 정(+)의 상관관계를 보이고 다른 변수가 이직의도와 부(-)의 상관관계를 지니고 있음을 확인할 수 있다. 종속변수인 이직의도를 제외하여, 다른 변수 간의 상관관계를 분석한 결과, 대부분의 상관계수의 절댓값이 0.4 이하로 통계

적으로 유의미하게 나타나고 있다. 독립변수와 다른 변수의 상관관계를 위주로 봤을 때, 보수 및 보상과 성별 간, 여가시간과 학력 간, 연대적 선호와 학력 간, 연대적 선호와 혼인상태 간의 상관관계는 통계적으로 유의미하지 않음을 알 수 있다.

분석 중에 다양한 독립변수를 추가하여 종속변수에 미치는 영향을 검정하고자 한다면, 두 변수 간의 상관관계가 강하게 나타나는 경우 다중공선성(Multicollinearity)의 위험이 존재할 수 있다. 다중공선성은 비슷한 두 개의 변수가 한 분석 모형에서 함께 포함될 때 발생할 수 있는 상황으로, 회귀 분석 결과의 정확성에 영향을 줄 수 있다. 따라서, 이러한 상황에서는 다중공선성의 존재를 확인하는 것이 중요하다. 이 단계에서 확인해 보아야 다음에 정확한 분석이 이루어지게 된다. 다중공선성을 확인하기 위해 다양한 방법과 지표들이 있다. 본 연구에서 상관관계 결과를 통해 변수 간의 다중공선성을 확인한다. 일반적으로 변수 간의 상관관계 계수의 절댓값이 0.6 이상이면 상당히 강한 상관관계가 있다고 판단된다. 하지만 이 연구에서는 다수의 변수 간의 상관관계 계수가 0.6 이하로 유지되고 있으며 소수의 상관관계 계수만 이 기준을 충족하지 못하고 있다. 상관계수를 따지자면, MZ세대와 연령 간의 상관계수(r=-0.86), MZ세대와 재직기간 간의 상관계수(r=-0.72), MZ세대와 혼인상태 간의 상관계수(r=0.54), 연령과 혼인상태 간의 상관계수(r=-0.55), 혼인상태와 재직기간 간의 상관계수(r=-0.51)가 0.6 이상의 강한 상관계수와 유사한 값으로 나타났다. 이러한 상관계수는 통계적으로 유의미하게 나타나고 있으므로 다중 공선성의 위험성을 고려해야 한다. 따라서 이러한 관계에 대한 주의가 필요하며, 이를 강조하기 위해 다음과 같은 해석을 제시한다.

우선, MZ세대와의 관계를 봤을 때, 강한 상관관계를 지니는 연령, 재직기간, 혼인상태는 나이가 증가함에 따라 증가(연속변수)하거나 특정 특성을 갖게 될(0->1) 가능성이 커진다. 이는 연속변수인 경우 나이가 많아질수록 그 특성이 강화되거나 변화함을 의미하며, 더미변수(0->1)인 경우에는 특정 조건이 충족될 때 특성을 갖게 됨을 나타낸다. 이에 따라 상관계수의 절댓값이 높은 수치로 나타나며, 반대 방향으로 변화하면 부(-)의

관계, 같은 방향으로 변화하면 정(+)의 관계를 갖게 된다는 걸로 해석할 수 있다. 예를 들어, MZ세대변수가 20대(코딩: MZ세대=1)에서 40대(코딩: MZ세대=0)로 변화할 경우, 재직기간(코딩: 1=5년 이하; 6=26년 이상)이 더 길어질 가능성이 높아진다는 것이 여기에 해당한다.

그 외에도 마찬가지로 혼인상태와 연령 간, 혼인상태와 재직기간 간의 상관관계도 해석이 가능하다. 또한, 상관계수의 절댓값이 0.6에 도달하는 경우에는 분석 연구모형에 변수의 성질(독립변수, 조절변수 등)이 다르므로 이러한 분석 결과를 종합적으로 고려할 때, 한 연구모형에서 변수를 추가해도 적절하다고 말할 수 있다. 상기 분석 결과를 종합해보면, 공무원의 이직의도를 종속변수로 삼은 회귀분석을 진행할 수 있다. 또한, 종속변수를 해석하는 데 중요한 역할을 하는 요인들(모두변수)과의 상관관계 분석 결과를 살펴보면, 이러한 변수들을 분석모형에 추가하고 회귀분석을 수행하는 것이 적절하다고 판단이 든다.

제 2 절 가설검정

1. 연구모형 분석

각 변수 간의 상관관계 분석결과를 확인한 후, 종속변수에 미치는 영향을 검정하기 위하여 순서형 로지스틱 회귀분석(Ordered Logistic Regression)을 시행한 결과가 다음 <표6>, <표7>에 보여준 바와 같다.

[표6. 순서형 로지스틱 회귀분석 결과(제1부)]

	Null Model	Model 1			Model 2		
		Coef. (S.E.)	Robust (S.E.)	OR (S.E.)	Coef. (S.E.)	Robust (S.E.)	OR (S.E.)
기능적 선호					-.426*** (.032)	-.426*** (.037)	.653*** (.021)
금전적 선호1 여가시간					-.022 (.021)	-.022 (.022)	.978 (.021)
금전적 선호2 보수·보상					-.482*** (.031)	-.482*** (.036)	.618*** (.019)
연대적 선호					-.357*** (.030)	-.357*** (.035)	.700*** (.021)
성별		.001 (.058)	.001 (.058)	1.001 (.058)	-.085 (.059)	-.085 (.059)	.918 (.054)
연령		-.209*** (.058)	-.209*** (.056)	.811*** (.047)	-.140** (.059)	-.140** (.057)	.869** (.051)
학력		.143*** (.043)	.143*** (.044)	1.153*** (.049)	.139*** (.043)	.139*** (.044)	1.149*** (.050)
재직기간		-.108*** (.029)	-.108*** (.029)	.898*** (.026)	-.050* (.030)	-.050* (.03)	.951* (.028)
혼인상태		.071 (.071)	.071 (.071)	1.073 (.077)	.078 (.072)	.078 (.071)	1.081 (.078)
/cut1	-2.115		-2.579			-2.561	
/cut2	-.662		-1.082			-.939	
/cut3	.611		.238			.490	
/cut4	2.250		1.909			2.280	
LL	-6261.215		-6163.474			-5897.859	
Difference	–		94.741			363.356	
AIC	–		12344.947			11821.719	
BIC	–		12401.888			11903.966	
LR chi2	–	195.48***	189.78***	195.48***	726.71***	570.27***	726.71***
N	4133		4133			4133	

주: 1. LL=Log Likelihood; Difference=LL(Model[N])-LL(Null Model), N≥1, 즉 Null Model에 비하여 현 모형의 개선효과를 보여주는 지표이며, 작아질수록 개선효과가 좋아지는 것을 의미함. 2. 신뢰수준: *p<.10, **p<.05, ***p<.01; S.E.=Standard error.

[표7. 순서형 로지스틱 회귀분석 결과(제2부)]

	Model 3			Model 4		
	Coef. (S.E.)	Robust (S.E.)	OR (S.E.)	Coef. (S.E.)	Robust (S.E.)	OR (S.E.)
기능적 선호	-.424*** (.032)	-.424*** (.037)	.655*** (.021)	-.352*** (.041)	-.352*** (.048)	.703*** (.029)
금전적 선호1 여가시간	-.021 (.021)	-.021 (.022)	.979 (.021)	-.043 (.028)	-.043 (.029)	.958 (.027)
금전적 선호2 보수·보상	-.482*** (.031)	-.482*** (.036)	.618*** (.019)	-.423*** (.040)	-.423*** (.048)	.655*** (.026)
연대적 선호	-.356*** (.030)	-.356*** (.035)	.701*** (.021)	-.324*** (.039)	-.324*** (.046)	.723*** (.028)
MZ세대	-.185 (.116)	-.185 (.116)	.831 (.097)	-.409** (.164)	-.409** (.163)	.664** (.109)
MZ세대* 기능적 선호				-.167*** (.062)	-.167** (.072)	.847*** (.053)
MZ세대*(금1) 여가시간				.058 (.043)	.058 (.043)	1.060 (.046)
MZ세대*(금2) 보수·보상				-.137** (.062)	-.137** (.069)	.872** (.054)
MZ세대* 연대적 선호				.093 (.061)	.093 (.070)	.911 (.056)
성별	-.088 (.059)	-.088 (.059)	.916 (.054)	-.099* (.059)	-.099* (.060)	906* (.054)
연령	-.221*** (.077)	-.221** (.076)	.802*** (.062)	-.237*** (.078)	-.237*** (.076)	.789*** (.061)
학력	.137*** (.043)	.137*** (.044)	1.147*** (.050)	.133*** (.044)	.133*** (.044)	1.143*** (.050)
재직 기간	-.050* (.030)	-.050 (.030)	.951* (.028)	-.060** (.030)	-.060** (.030)	.941** (.028)
혼인 상태	.095 (.073)	.095 (.071)	1.099 (.080)	.091 (.073)	.091 (.072)	1.095 (.080)
/cut1		-2.838			-3.009	
/cut2		-1.215			-1.390	
/cut3		.215			.0414	
/cut4		2.004			1.843	
LL		-5896.589			-5889.135	
Difference		364.626			372.08	
AIC		11821.178			11814.270	
BIC		11909.753			11928.151	
LR chi2	729.25***	572.71***	729.25***	744.16***	595.41***	744.16***
N		4133			4133	

주: 1. Null Model의 Log Likelihood(LL)가 -6261.215임.

이 연구에서는 종속변수로서 공무원의 이직의도를 다섯 개의 범주(Category)로 나눈 순서형 변수로 측정하였다. 따라서 일반적인 선형회귀분석(Linear Regression Analysis) 대신 순서형 로지스틱 회귀분석(Ordered Logistic Regression)을 적용하여 각 범주의 선택 확률을 추정하는 것이 더 적절하다고 판단하여 해당 분석을 수행하였다. 분석 모형에

는 독립변수로 공무원의 기능적 선호, 여가시간(금전적 선호1), 보수 및 보상(금전적 선호2), 그리고 연대적 선호가 포함되었다. 또한, 조절변수로 MZ세대변수가 추가되었으며, 성별 등 나머지 변수는 통제변수로 분석 모형에 포함되었다.

직접효과와 조절효과를 검정하기 위하여 총 다섯 개의 모형을 설계하고 분석하였다. 첫 번째로 널 모형(Null Model)은 예측변수(Predictors)가 없이 종속변수만을 이용하여 계산되는 모형이다. 이 모형은 예측변수의 효과 없이 종속변수를 설명하는 모형으로, 추가된 변수가 모형의 개선 효과가 있는지를 확인하는 역할을 한다. 모형1에서는 통제변수만을 포함하여 이직의도에 미치는 영향을 검정하기 위해 회귀분석을 수행한다. 모형2는 독립변수와 통제변수를 포함하여 이직의도에 미치는 독립변수의 직접효과를 검정하기 위하여 설정된다. 모형3과 모형4는 조절변수의 효과를 검정하기 위하여 MZ세대변수를 도입한 모형이다. 모형3은 MZ세대변수를 추가하여 모형2에 있는 독립변수들이 이직의도에 미치는 직접효과의 안정성을 확인하고 MZ세대변수가 이론적 논의한 대로 조절변수로서 모형에 추가될 수 있는지를 확인하는 역할을 한다. 모형4에서는 상호작용항(예: MZ세대×기능적 선호항 등 4개)을 추가하여 MZ세대변수의 조절효과를 검정한다. 이 모형에서는 MZ세대변수와 다른 독립변수들 간의 상호작용을 고려하여 조절효과를 분석하였다. 모형3과 모형4를 통해 MZ세대변수의 조절효과를 확인하고 변수의 상호작용이 이직의도에 미치는 영향을 평가할 수 있다. 이를 통해 조절변수의 역할을 분석하고 모형의 설명력을 향상시킬 수 있다.

각 모형에 계산된 계수의 강건성(Robustness)[10]을 점검하기 위하여 강건성 확인한 결과(표에서 Robust열)와 로지스틱회귀를 흔히 사용하는 해석계수인 오즈비[11](Odd Ratio, 표에서 OR열 대응)를 제시하고 있다. 모형

---

10) 강건성(Robustness)에 대한 테스트가 통일한 표준이 없지만 본 연구에서 시행한 강건성 점검(Robustness Test)은 표준오차를 추출하는 방법만 바꾸어 Robust 표준오차를 이용해 모형에 있는 모두 변수에 대해 다시 계산하여 각 변수가 통계적으로 유의미한지를 테스트하는 방식으로 진행하는 방법.

11) 로지스틱 회귀의 통계방법에 따라 오즈비(Odd Ratio; OR)는 측정된 집단 간에 대해

적합성(Goodness-of-Fit)[12]을 확인할 수 있도록 Log Likelihood(LL), Akaike Information Criterion(AIC), Bayesian Information Criterion(BIC) 등 다양한 지표를 계산하고 비교하여 더 정확하게 모형의 적합성을 파악할 수 있다. 로지스틱 회귀분석은 최대우도법(Maximum-Likelihood Estimation, MLE)을 이용하여 모형의 개선효과를 보여주는 회귀방법이고, 이런 원리에 의해 계산된 Log Likelihood값이 0에 가까울수록 모형의 적합성이 더 높다고 해석된다. 모형의 개선 정도를 비교하기 위해 널 모형의 Log Likelihood값을 기준으로 삼고, 다른 모형의 Log Likelihood값의 비교를 통해 개선 효과를 확인한다. Log Likelihood값의 증가 정도가 크면 해당 모형이 데이터를 더 잘 설명한다고 판단할 수 있다. AIC값과 BIC값은 모형 선택과 스코어링에 널리 사용되는 통계 지표이다. 계산방법에 의해 AIC과 BIC값이 작을수록 모형의 적합도가 더 좋아진다고 판단되며, 작은 값일수록 선호된다. 즉, 여러 개의 모형을 비교할 때는 최적 모형으로서 최소 계수를 가진 모형을 선택하면 된다는 뜻이다. AIC값과 BIC값은 상반된 변화 경향을 보일 때, 두 값 모두 사용해도 큰 문제가 없지만 계산 방식에 따라 AIC값은 BIC값에 비해 페널티가 적게 부과되므로 복잡한 모형에 대해서는 주로 AIC값을 활용하여 비교하는 경향이 있다. 또한, 모형 선택 시 선택된 모형이 적합한지를 엄격하게 확신할 수 있도록 추가된 변수들이 종속변수에 대한 영향력이 있는지에 Likelihood-Ratio(LR) Test를 사용하기도 한다. 이를 통해 모형의 선택이 보다 확고하게 이루어질 수 있다.

본 연구에서 모형적합성을 판단하기 위해 일단 추가된 변수의 개선효과가 있는지를 확인할 수 있는 Log Likelihood(LL)값을 비교하고자 한다. 전반적인 추세를 고려해보면, 모형1부터 4까지의 Log Likelihood값이 지속적으로 0에 가까워지는 것을 관찰할 수 있다. 이는 추가된 변수들이 모형을 개선시킨다는 영향을 갖고 있다는 것을 증명할 수 있다. 특히, 독립

모두 계수들을 양 집단 간의 비율로 전환하고 실제로 더 쉽게 해석할 수 있게끔 만드는 통계량으로 이해하면 됨.

12) 모형적합성은 관측값(Observations)과 예측값(expected values) 간의 차이를 보여주고 두 가지 값의 적합한 정도를 통해 모형의 적합성을 판단하는 통계량임.

변수가 추가된 모형 2에서의 개선효과가 가장 뚜렷하게 나타나며 (LL: -6261.215 -> -5897.859, 차이: 363.356), 모형 3에서는 추가된 MZ세대 변수가 유의미하지 않은 것으로 나타났다. 따라서, 해당 변수가 종속변수에 직접적인 영향을 미치는 것은 미미하며, 통계적으로도 인정하기 어렵다고 판단할 수 있다. 즉, 해당 변수는 모형의 개선효과가 거의 없다고 볼 수 있다. AIC값의 모형4에서 최솟값을 나타내고 있으며, BIC값의 AIC값과 달리 모형2에서 최솟값이 나타내고 있다. 복잡한 모형에서는 AIC값을 사용하여 모형 간 비교를 선호하는 경향이 있으므로 모형4에 투입된 변수의 영향력을 확인하기 위해 먼저 AIC값을 고려하는 경향이 있다. 그러나 보다 신중한 결정을 위해 모형2와 모형4에 대해 LR Test를 추가로 실시한 결과, P>chi2=0.0037 (<.01)로 통계적으로 유의한 수준에서 귀무가설(H0: 모형2에 비해 모형 4에서 추가된 변수의 계수는 모두 0이다)을 기각하게 되었다. 다시 말해, 이는 모형 2와 비교하여 모형 4에서 추가된 변수들의 계수 중 최소한 한 개가 0이 아니라는 대립가성을 채택할 수 있다.

이로써, 변수가 추가됨에 따라 모형이 점점 개선되었으며 종합적인 분석 결과를 통해 모형4가 최적의 모형으로 간주될 수 있고, 이 연구의 다른 모형들과 비교하여 가치 있는 결론을 도출할 수 있다. 이어지는 분석에서 이상의 다섯 가지 모형 분석 결과를 종합하여 변수의 직접효과와 조절효과를 분석하고자 한다.

2. 직접효과 검정

직접효과에 대한 검정은 기능적 선호, 여가시간(금전적 선호1), 보수 및 보상(금전적 선호2), 연대적 선호가 이직의도에 미치는 영향을 주로 확인하는 것이다. 먼저, 모형1과 모형2를 살펴보면, 모형에 개선효과를 Log Likelihood값을 기준으로 모형의 개선효과를 알 수 있다. 모형1의 Log Likelihood값은 -6163.474에서 모형2의 -5897.859까지 점점 0에 가까워지며, 널 모형에 비해 모형2는 수치적으로 363.356 개선된 것을 확인할 수 있다. 통제변수만 포함된 모형1(Difference=94.741)보다 모형2의 개선효과가 더 뚜렷하게 나타나며, 즉, 독립변수들을 모형2에 추가함으로써 모

형1에 비해 큰 개선이 있음을 의미한다. 모형1부터 모형2까지 AIC값과 BIC값이 모두 감소하는 추세를 보이는 것으로 보아, 독립변수들이 이 모형에 대한 영향력이 분명히 있는 것으로 다시 확인된다. 모형2와 모형3을 동일한 기준으로 비교해보면, 모형3에서 새롭게 추가된 MZ세대변수가 이직의도에 대한 설명력이 제한적이기 때문에, 모형3의 Log Likelihood값과 AIC값은 거의 변화하지 않은 반면 BIC값이 오히려 증가하는 결과로 나타났다. 이는 모형3에서의 개선효과가 모형2에 비해 미미하다는 것을 의미한다. 모형4에서는 모형3로부터 Log Likelihood값과 AIC값이 감소하였으나 BIC값이 증가하는 상이한 결과가 나타났다. 이에 따라 위에서 언급한 대로 LR 테스트를 수행하였고, 이를 통해 모형4에서 도입된 변수들이 이직의도에 대한 설명력에서 통계적으로 유의미한 영향을 가지고 있는 것을 확인할 수 있다. 다시 말해, 모형4에서 추가된 변수들은 이직의도에 유의미한 영향을 미치고 있다고 말할 수 있다. 종합적으로 모형적합성을 고려할 때, 모형3을 제외한 다른 모형들은 통계적으로 유의미한 개선효과를 보여주고 있음을 검정할 수 있다.

각 모형에서 변수들의 이직의도에 대한 영향력을 확인한 후, 변수들이 통계적으로 유의미한지를 확인하고자 한다. 모형1에는 총 다섯 개의 통계변수가 포함되었지만, 그 중 연령, 학력, 재직기간 등 3개 변수만이 신뢰수준 99%에서 통계적으로 유의미하게 나타나고 있음을 확인하였다. 이 중에 연령(ß=-.209, p<.01)과 재직기간(ß=-.108, p<.01)은 이직의도에 부정적인 영향을 가지고 있음을 알 수 있다. 반면에 학력(ß=.143, p<.01)은 이직의도와 양적인(긍정적인) 관련이 있음을 발견하였다. 즉, 학력이 높을수록 이직의도가 높아질 가능성이 있다는 것을 알 수 있다. 모형2에서는 여가시간을 제외한 기능적 선호(ß=-.426, p<.01), 보수 및 보상(ß=-.482, p<.01), 연대적 선호(ß=-.357, p<.01)가 이직의도에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이 변수들은 신뢰수준 99%에서 통계적으로 유의미한 결과를 보여주었다. 또한 모형1에서 통계적으로 유의미한 통제변수들은 여전히 유의미한 영향을 유지하고 있으며, 학력(ß=.139, p<.01)을 제외하고는 연령(ß=-.140, p<.05)과 재직기간(ß=-.05, p<.10)이 이직의도에 미치는

영향력이 상대적으로 줄어들고, 신뢰수준도 약간 감소한 것으로 기록되었다. 모형3에서는 MZ세대변수가 이직의도에 미치는 영향이 거의 없다는 것을 검정하였으며, 이는 유의미한 독립변수들이 모형2에 있는 독립변수들과 매우 유사한 수준에서 나타나고 있음을 보여주었다. 이러한 결과로 인해 독립변수들이 이직의도에 대해 영향의 안정성이 가지고 있다고 주장할 수 있다. 마지막, 모형4에서는 상호작용항을 이용하여 MZ세대변수의 조절효과를 검정하였다. 결과적으로, 기능적 선호(ß=-.352, p<.01), 보수 및 보상(ß=-.423, p<.01), 연대적 선호(ß=-.324, p<.01)와 같은 독립변수들은 여전히 신뢰수준 99%에서 통계적으로 유의미한 영향을 나타냈다. 또한, 성별(ß=-.099, p<.10), 연령(ß=-.237, p<.01), 학력(ß=.133, p<.01), 재직시간(ß=-.06, p<.05)과 같은 통제변수들도 한 영향을 보여주었다. 이 기초에서 강건성(Robustness)을 확보하기로 Robust 표준편차를 이용하여 모형을 다시 검정한 결과, 이전의 모형 결과와 동일한 결과가 나타났다. 이는 변수들의 강건성을 확보한 것을 의미한다.

각 모형에서 기능적 선호, 보수 및 보상(금전적 선호2), 연대적 선호가 통계적으로 유의미한 영향을 나타나고 있으며, 이는 독립변수들의 직접효과가 존재한다는 것을 확신할 수 있다. 특히, 모형4에서는 보수 및 보상(금전적 선호2)이 가장 강한 영향을 주고 있으며, 그 뒤를 기능적 선호와 연대적 선호가 따라가며, 이들이 이직의도에 가장 큰 영향을 미치는 요인으로 나타나고 있다. 본 연구에서는 '이직의도'변수가 순서형 범주로 측정되었기 때문에 순서형 로지스틱 회귀분석을 선택하였다. 이를 오즈비(Odd Ratio, OR)로 해석하면 계산방법이 더 적합하고 이해하기도 쉽다. 오즈비는 각 변수가 한 단위 증가할 때 낮은 이직의도를 가진 그룹에 비해 높은 이직의도를 가진 그룹에 속할 가능성이 보여다. 다시 말하면 낮은 이직의도를 가진 그룹에 속할 가능성이 전체의 1(100%)로 가정하고, 이에 비해 높은 이직의도를 가진 그룹에 속할 가능성을 계산하는 것이다. 예를 들어, 공무원의 기능적 선호가 한 단위 증가할 때 고(高) 이직의도를 가진 집단에 속할 가능성은 저(低) 이직의도를 가진 집단에 속할 가능성의 70.3%(OR=.703)로 추정된다. 즉, 높은 이직의도를 가진 집단에 속할 가능

성이 약 19.7%(1-0.703) 낮아질 것으로 예측된다. 마찬가지로, 공무원의 보수 및 보상이 공정하다는 인식이 한 단위 증가하면 높은 이직의도를 가진 집단에 속할 가능성이 약 34.5%(1-0.655, OR=.655) 감소하며, 연대적 선호가 한 단위 증가하면 높은 이직의도를 가진 집단에 속할 가능성이 약 27.7%(1-0.723, OR=.723) 낮아질 것으로 예상된 것이다. 이 모형에서는 여가시간(금전적 선호1)이 이직의도에 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 따라서, 해당 변수가 이직의도에 영향을 미친다는 가정을 받아들이기에는 충분한 근거가 없어서 아쉬운 점이 되어버린다. 추가적인 연구나 다른 모형을 통해 여가시간의 영향을 조사하고 분석할 필요가 있다고 본다.

분석결과를 종합하여 가설을 검정한 결과, 기능적 선호에 대한 영가설(H0: 기능적 선호가 이직의도에 영향을 미치지 않는다)이 기각되어 가설1을 채택되었다. 금전적 선호에 대해서는 여가시간 부분에서는 통계적으로 유의미한 결과를 얻지 못하여 영가설(H0)을 기각하지 못했으므로 가설2A는 채택되지 않았다. 그러나 보수 및 보상부분 에서는 통계적으로 유의미한 결과를 얻어 영가설(H0)을 기각할 수 있어 가설2B를 채택되었음으로써 가설2에 대해 부분적으로 채택되었다. 마지막으로 연대적 선호에 대해서는 결과가 통계적으로 유의미하게 나타나고 있으므로 영가설(H0)을 기각하여 가설3이 채택되었다. 다음 <표8>은 직접효과에 대한 구체적인 가설검정 결과를 나타나고 있다.

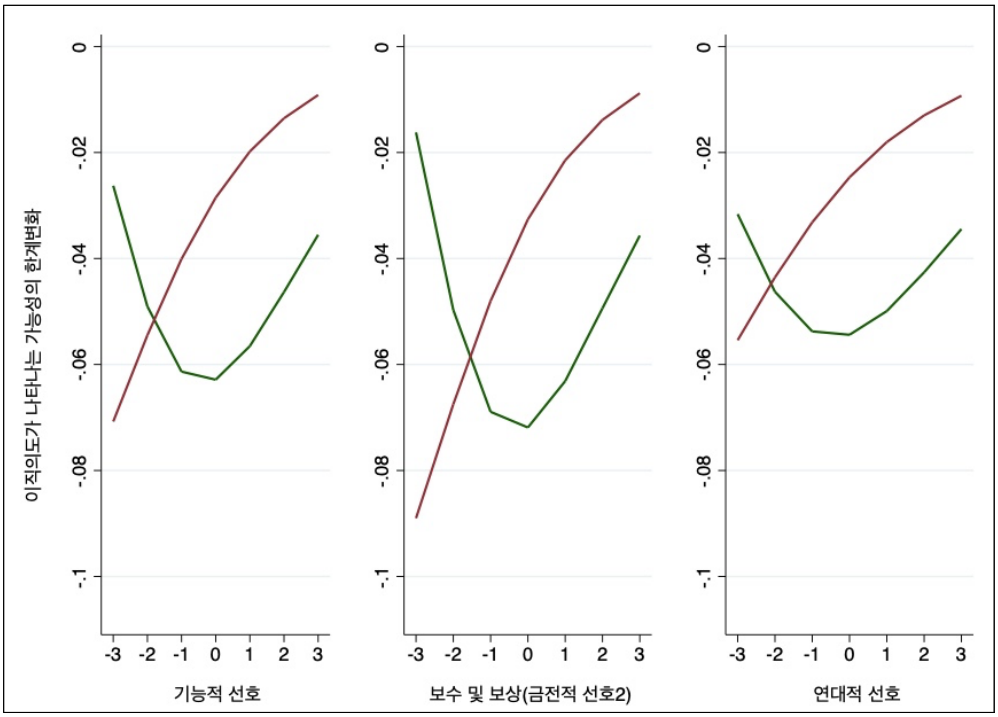
[표8. 직접효과 관련 가설검정 결과]

	가설내용	기각/채택
가설1	공무원의 기능적 선호가 강할수록 이직의도가 낮을 것이다.	채택
가설2	공무원의 금전적 선호가 강할수록 이직의도가 낮을 것이다.	부분채택
가설2A	여가시간이 많을수록 이직의도가 낮을 것이다.	기각
가설2B	보수·보상에 대해 적당·공정하다고 인식할수록 이직의도가 낮을 것이다.	채택
가설3	공무원의 연대적 선호가 강할수록 이직의도가 낮을 것이다.	채택

그 외에도 <그림2>에서는 통계적으로 유의미하게 나타나고 있는 변수인 기능적 선호, 보수 및 보상(금전적 선호2), 연대적 선호가 강한(Outcome=4) 또는 매우 강한 이직의도(Outcome=5)에 미치는 영향의 한

계변화를 보여주고 있다. 이 그림에서 값이 0에 가까워질수록 해당 변수가 이직의도에 미치는 영향이 약해진다는 것을 나타낸다. 전체적으로 봤을 때, 세 개의 변수에 대한 직접효과의 한계변화 그림들은 유사한 형태를 보여주었다. 강한 이직의도가 발생하는 경우(초록색 곡선)에서는 독립변수의 영향이 계속해서 증가한 후 감소하는 추세를 보이고 있으며, 매우 강한 이직의도가 발생하는 경우(빨간색 곡선)에서는 시작부터 끝까지 독립변수의 영향이 지속적으로 감소하는 경향을 보인다.

[그림2. 유효 독립변수의 직접효과의 한계변화]



주: 1. 초록색곡선이 강한 이직의도가 생기는 경우(Outcome=4); 빨간색곡선이 매우 강한 이직의도가 생기는 경우(Outcome=5)를 전시됨.

이러한 변화 추세를 고려하면, 각 독립변수가 강한 이직의도에 대해 가지는 감소 효과는 보통 수준의 공무원들(중간 지점; 그림에서 기능적 선호=0)에게 가장 크다고 해석할 수 있다. 기능적 선호를 예로 다시 해석하자면, 극단적으로 매우 낮거나 높은 기능적 선호를 가지지 않는 공무원들에

게 각 독립변수가 강한 이직의도를 감소시키는 효과가 가장 크다는 것이다. 반면, 각 독립변수가 매우 강한 이직의도에 대해 가지는 감소 효과는 해당 독립변수가 매우 높은 수준에서 유지될 때 가장 작다는 추론을 할 수 있다. 즉, 기능적 선호가 증가함에 따라 이러한 효과가 줄어든다는 것이다. 또한, 출발점(독립변수≤-3)에서 즉, 독립변수가 낮은 수준에 유지될 때, 각 독립변수가 강한 이직의도(초록색 곡선)에 주는 개선효과보다 매우 강한 이직의도(빨간색 곡선)에 주는 개선효과가 더 크다는 것을 볼 수 있다(이때 빨간색 곡선이 초록색 곡선의 위에 있다). 반면에 끝점(독립변수≥3)에서 빨간색 곡선이 초록색 곡선 위에 있는 것은 각 독립변수가 비교적 높은 수준에서 유지될 때 독립변수가 강한 이직의도(초록색 곡선)를 감소시키는 능력이 훨씬 강력하다는 것을 의미한다.

3. 조절효과 검정

모형4에서 MZ세대변수의 조절효과를 검정한 결과, 널 모형에 비해 개선효과를 보여주며 추가된 조절변수인 MZ세대변수가 통계적으로 유의미하게 나타났음을 확인할 수 있다. 모형4에는 기능적 선호, 보수 및 보상(금전적 선호2), 연대적 선호와 같은 독립변수들이 여전히 통계적으로 유의미하게 나타났으며, MZ세대 변수, 상호작용항인 MZ세대×기능적 항, MZ세대×보수 및 보상 항이 통계적으로 유의미하게 나타났다. 그러나 MZ세대×여가시간 항, MZ세대×연대적 선호 항이 유의미하지 않았음을 발견하였다. 강건성을 확보하기 위하여 분석한 결과에 의하면(Robust), MZ세대×보수 및 보상항의 신뢰수준이 99%에서 95%로 감소되었으나 다른 변수의 신뢰수준을 유지하고 있음을 확인할 수 있었다. Robust 표준편차를 변경하여 계산해도 결과의 신뢰수준과 계수가 거의 동일한 수준으로 유지되는 관찰하였으므로, 이러한 변수들은 강건성이 갖고 있다고 말할 수 있다. 모형4의 조절효과를 검정하기 위해 다음과 같은 결과가 나타났다. 먼저, MZ세대×기능적 선호 항(ß=-.167, p<.01)은 이직의도에 부(-)의 영향을 통계적으로 유의미하게 미친다는 것으로 나타냈다. 이는 MZ세대 변수가 기능적 선호와 이직의도 간의 부정적인 관계를 강화시킨다는 것을 의

미한다. 오즈비는 .847(p<.01)로 나타났으며, 이 상호작용항이 한 단위 증가할 때 높은 이직의도를 가진 집단에 속할 확률이 약 15.3%(1-0.847) 감소한다는 것을 의미한다. 기능적 선호와 이직의도 간의 부정적인 관계는 MZ세대의 공무원에게서 기성세대의 공무원보다 더 크게 나타나므로, MZ세대 변수의 조절효과를 검정할 수 있다. 둘째, MZ세대×보수 및 보상 항(ß=-.137, p<.05)은 이직의도에 부(-)의 영향을 통계적으로 유의미게 미치는 것을 발견하여 보수 및 보상과 이직의도 간의 관계를 강화하는 MZ세대 변수의 조절효과를 나타냈다. 오즈비는 .872(p<.05)로 나타났으며, 이 상호작용항이 한 단위 증가할 때 높은 이직의도를 가진 집단에 속할 확률이 약 12.8%(1-0.872) 감소한다는 것을 추정하였다. 이는 보수 및 보상과 이직의도 간의 직접효과가 MZ세대에서 기성세대보다 더 큰 반응을 얻을 수 있다는 걸로 해석된다. MZ세대×여가시간 항과 MZ세대×연대적 선호 항에 대해서는 분석 결과가 유의미하지 않았기 때문에, 독립변수와 이직의도 간의 관계를 조절하는 효과를 얻기는 어렵다고 주장할 수 있다.

<그림3>에는 기능적 선호, 보수 및 보상(금전적 선호2)과 이직의도 간의 관계에서 MZ세대 변수의 조절효과를 시각화한 그래프를 보여주고 있다. 즉, 다른 변수들은 평균적인 수준에 있는 상태에서 유지될 때 기능적 선호와 보수 및 보상(금전적 선호2)이 각각 한 단위 증가에 따라 강한 이직의도 또는 매우 강한 이직의도가 나타나는 가능성의 평균변화로 보여주고 있다. <그림3>에서 왼쪽 그림은 강한 이직의도(4='그렇다'라고 답한 경우)와 기능적 선호 및 강한 이직의도와 보수 및 보상(금전적 선호2) 간의 관계를 보여주고 있으며, 오른쪽 그림은 매우 강한 이직의도(5='매우 그렇다'라고 답한 경우)와 기능적 선호 및 매우 강한 이직의도와 보수 및 보상(금전적 선호2) 간의 관계를 보여주고 있다. 이 그림을 통해 MZ세대와 기성세대 간에 변화가 다르게 나타나고 있음을 볼 수 있다.

[그림3. MZ세대변수의 조절효과]

그림3-1. <기능적 선호와 이직의도 간의 관계에서 MZ세대변수의 조절효과>

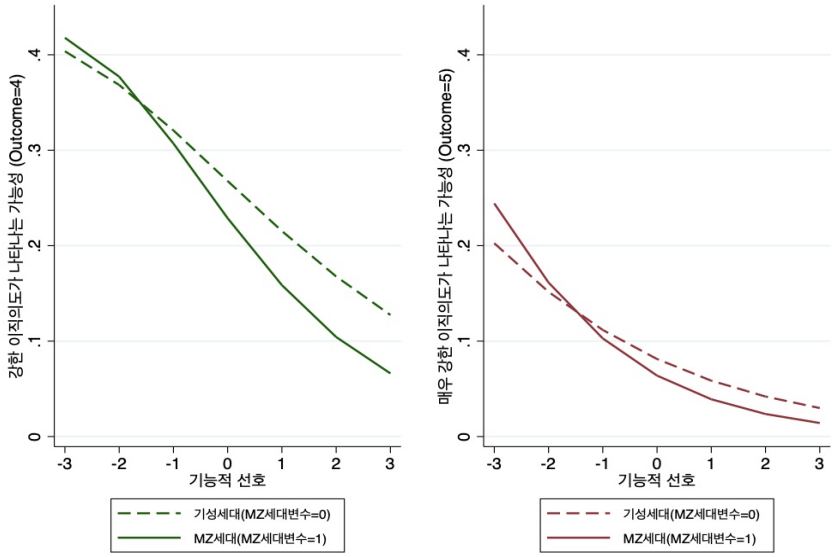
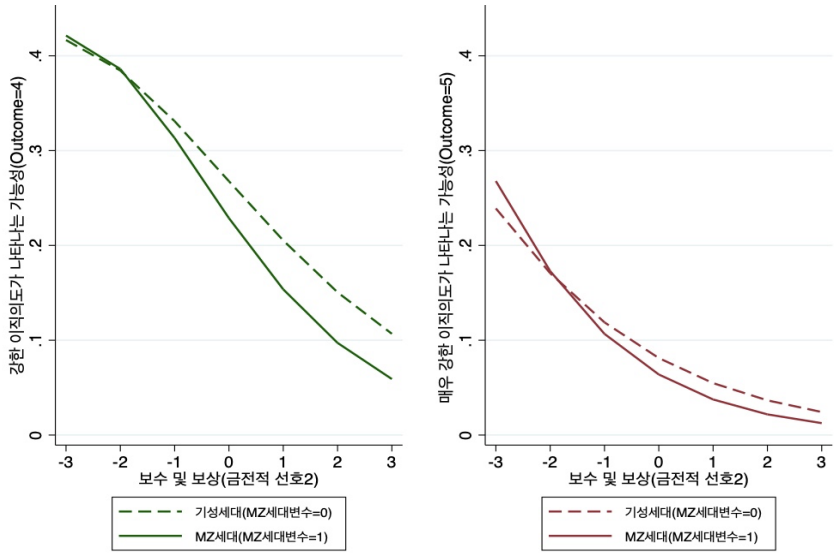


그림3-2. <보수 및 보상(금전적 선호2)과 이직의도 간의 관계에서 MZ세대변수의 조절효과>



전체적으로, 강한 이직의도와 매우 강한 이직의도가 나타나는 경우에서의 변화추세를 살펴보면, 기성세대와 MZ세대 사이에 차이가 있다. 기울기의 크기를 비교해보면, MZ세대의 기울기가 기성세대보다 크다는 것을 알

수 있다. 이는 MZ세대의 공무원들이 기능적 선호 또는 보수 및 보상이 공평하다는 인식의 증가함에 따라 이직의도의 감소한 폭이 더 크다는 것을 명확하게 보여준다. 다시 말해, 이런 선호 또는 인식이 강할수록 기성세대의 공무원보다 MZ세대 공무원들은 기성세대의 공무원들보다 더욱 강력하게 기능적 선호 또는 보수 및 보상에 대한 인식을 가지고 있으며, 이로 인해 이직의도가 더욱 감소하는 것이다.

[그림4. MZ세대변수 조절효과의 한계변화]

그림4-1. <기능적 선호와 이직의도 간의 관계에서 조절효과의 한계변화>

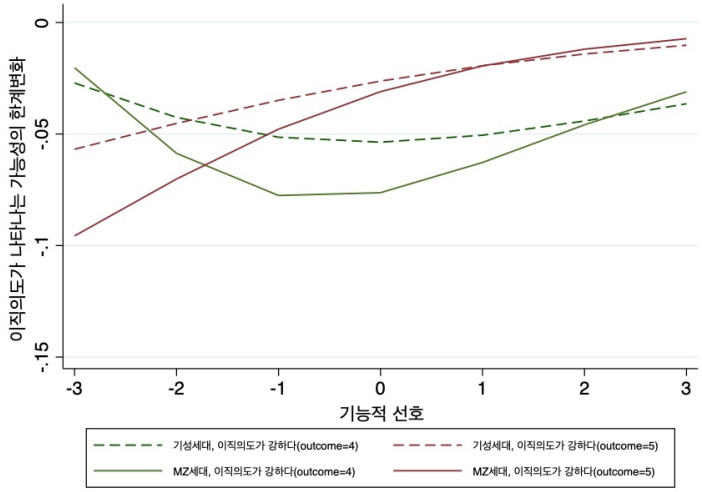
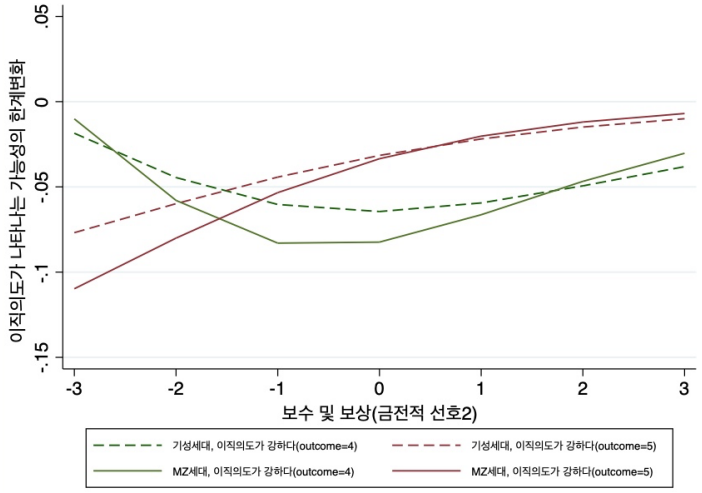


그림4-2. <보수 및 보상(금전적 선호2)과 이직의도 간의 관계에서 조절효과의 한계변화>



<그림4>는 조절변수의 작용 하에 상호작용항이 유의미하게 나타나는 두 변수의 변화에 따른 강한 이직의도 또는 매우 강한 이직의도가 나타날 가능성의 한계변화를 추정한 그래프이다. 이 그래프는 독립변수의 증가에 따라 예측된 이직의도가 나타날 가능성을 기성세대와 MZ세대로 나누어 단위의 조절속도를 보여준다. 표시된 곡선이 0에 가까울수록 한계변화의 정도가 더 작아진다는 의미로 해석된다.

우선, 그림4-1에는 기능적 선호의 증가에 따라 강한 이직의도 또는 매우 강한 이직의도의 가능성의 한계변화추세를 보여주고 있다. 강한 이직의도를 예측하는 경우(초록색 곡선)에서 MZ세대의 변화속도가 처음에는 기성세대에 비해 약간 느린 것을 보여주었다. 그러나 기능적 선호의 증가함에 따라 MZ세대의 변화속도가 확대되어 점점 기성세대에 가까워지며, 끝부분에서는 기성세대와 비슷한 수준에서 유지되는 변화 경로를 보여주었다. 기성세대와 MZ세대 사이에서 이런 변화추세를 통해 MZ세대의 반응이 기성세대보다 더 강렬하게 나타난다는 사실을 더욱 명확히 확인하였다. 따라서 다시 조절효과를 검정하게 되었다. 다만 기능적 선호가 양쪽에 있는 변화보다 중간에 있는 변화 차이가 큰 것을 관찰하여 강한 이직의도를 가지는 경우에 기능적 선호가 매우 낮거나 높은 수준에 있는 공무원에게는 MZ세대변수의 조절효과가 미미하다는 것을 알 수 있다. 그러나 기능적 선호가 보통 수준에 가까워질수록, 특히 기능적 선호가 상대적으로 부족한 경우(-1≤기능적 선호≤0), MZ세대변수의 조절효과가 더 강하게 나타난다는 것을 확인할 수 있다. 빨간색 곡선으로 표시된 매우 강한 이직의도를 예측하는 경우, 초기에는 MZ세대변수의 조절효과가 강력하게 나타나지만 기능적 선호의 증가에 따라 조절효과가 점차적으로 감소하는 것을 추정하게 된다. 다시 말해, 매우 강한 이직의도가 나타나는 경우에는 기능적 선호의 정도가 낮을수록 MZ세대변수의 조절효과가 더욱 뚜렷하게 나타나지만, 기능적 선호가 높은 수준에 있는 공무원에게는 MZ세대변수의 조절효과가 매우 작다고 말할 수 있다.

다음, 그림4-2에는 보수 및 보상이 공평하다는 인식의 증가에 따라 이직의도가 나오는 가능성의 한계변화 추세를 보여주고 있다. 이 관계에서는

그림4-1과 거의 같은 그림이 나타나므로 비슷한 결론을 도출할 수 있다. 그러나 자세히 살펴보면, 기능적 선호와 이직의도 간에 MZ세대변수의 한계변화가 나타난 범위보다, 보수 및 보상과 이직의도 간에 한계변화가 발생한 범위가 상대적으로 근소하게 작다는 것을 관찰할 수 있다.

이상 MZ세대변수의 조절효과에 대한 분석 결과와 관련 그림을 종합적으로 고려한 결과, 기능적 선호와 이직의도 간의 관계에서 MZ세대×기능적 선호 항이 통계적으로 유의미하게 나타났으므로 영가설(H0)을 기각하고 대립가설인 가설1-1을 채택하게 된다. 금전적 선호와 이직의도 간의 관계에서는 MZ세대×여가시간 항이 유의미하지 않게 나타났으므로 영가설(H0)을 기각하지 못하여 가설2-1A(대립가설)를 채택하지 못하게 된다. 그러나 MZ세대×보수 및 보상 항이 통계적으로 유의미하게 나왔으므로 영가설(H0)을 기각하고 가설2-1B(대립가설)를 채택하였음으로써 가설2-1은 부분적으로 채택되는 것이다.

마지막으로, 연대적 선호와 이직의도 간의 관계에서는 MZ세대×연대적 선호 항이 통계적으로 유의미하지 않게 나타났다. 따라서 영가설(H0)을 기각하지 못하므로 가설3-1(대립가설)은 채택할 수 없게 된다. 이와 관련하여 구체적인 조절효과에 대한 가설검정 결과는 <표9>에서 확인할 수 있다.

[표9. 조절효과 관련 가설검정 결과]

	가설내용	기각/채택
가설1-1	공무원의 기능적 선호와 이직의도 간의 관계는 기성세대에 대비해 MZ세대에서 강하게 나타날 것이다.	채택
가설2-1	공무원의 금전적 선호와 이직의도 간의 관계는 기성세대에 대비해 MZ세대에서 강하게 나타날 것이다.	부분채택
가설2-1A	여가시간이 미치는 영향이 MZ세대에서 더 뚜렷하게 보일 것이다.	기각
가설2-1B	보수·보상이 미치는 영향이 MZ세대에서 더 뚜렷하게 보일 것이다.	채택
가설3-1	공무원의 연대적 선호와 이직의도 간의 관계는 기성세대에 대비해 MZ세대에서 강하게 나타날 것이다.	기각

제 5 장 논의 및 결론

제 1 절 연구결과요약

본 연구에서는 종속변수인 이직의도가 범주형 변수이므로 순서형 로지스틱 회귀분석을 이용해 각 독립변수의 직접효과와 조절변수의 조절효과를 검정하였다. 연구결과를 종합하여 모형분석, 직접효과, 조절효과와 가설테스트 경우 등 4가지 측면으로 나누어 다음과 같이 요약한다.

우선, 분석모형 설정에는 총 5개의 모형이 포함되었다. 널 모형을 포함한 4개의 모형은 주로 독립변수의 직접효과를 확인하는데 사용되었으며, 모형4는 직접효과와 조절효과를 동시에 테스트하고자 하는 모형으로 설치되었다. 로지스틱 회귀분석은 최대우도법(Maximum-Likelihood Estimation, MLE)을 기반으로 모형을 계산하며, Log Likelihood값을 통해 모형이 좋아지는지, 즉 모형의 개선효과를 확인할 수 있다. 연구결과에 따르면, 독립변수와 조절변수를 포함한 모형의 Log Likelihood값이 지속적으로 0에 가까워지면서 모형이 개선되었다. 특히, 모형4에서는 직접효과와 조절효과가 통계적으로 유의미하게 나타났다는 결과를 볼 수 있다. 분석모형의 적합성을 평가하기 위해 AIC값과 BIC값을 도입했으며, 이를 통해 예측값과 실제 관측값의 적합도를 확인할 수 있다. 연구 결과에 따르면, AIC 값과 BIC 값이 작아지는 것을 관찰했다. 이는 독립변수들과 조절변수가 모형에 유의미한 영향을 발휘하고 모형의 적합성이 점점 개선되고 있다는 것을 나타냈다. 분석모형을 통해 각 통계량을 확인하고 모형의 개선효과와 적합성을 테스트한 결과, 독립변수와 조절변수가 이직의도라는 종속변수에 통계적으로 유의미한 영향을 미치고 있음을 파악할 수 있다.

다음, 여가시간(금전적 선호1)을 제외하여 기능적 선호, 보수 및 보상(금전적 선호2)과 연대적 선호와 같은 3개의 독립변수가 추가된 모형에서 통계적으로 유의미하게 나타난 것을 확인하였다. 이러한 결과는 강건성(Robustness)을 확보하기 위해 Robust 표준편차를 사용하여 테스트한 결

과에도 안정하게 유지되었다. 그러므로 기능적 선호, 보수 및 보상, 그리고 연대적 선호와 같은 독립변수의 직접효과가 이직의도에 통계적으로 유의미한 영향을 미치고 있다는 결론을 내릴 수 있다. 동시에 이러한 독립변수들이 모형에 추가됨으로써 모형의 개선 효과가 가장 크게 나타나고, 이직의도에 대한 영향력이 가장 강력하게 나타난다고 말할 수 있다. 분석 결과를 토대로, 각각의 독립변수의 영향을 구체적으로 살펴보면 다음과 같다. 공무원의 기능적 선호가 한 단위 증가할 때, 그가 상대적으로 높은 이직의도를 가진 집단에 들어갈 가능성은 약 30% 감소하며, 공무원이 받은 보수 및 보상이 공평하다는 인식이 한 단위 증가할 때, 그가 상대적으로 높은 이직의도를 가진 집단에 들어갈 가능성은 약 35% 감소된다. 공무원의 연대적 선호가 한 단위 높아질 때 그가 상대적으로 높은 이직의도를 가진 집단에 들어갈 가능성은 약 28% 감소된다. 이러한 결과들은 통계적으로 유의미하게 나타나고 있으며, 독립변수들이 이직의도에 대해 유효한 영향을 미치고 있다는 것을 의미한다. 따라서, 통계적으로 여가시간이 이직의도에 미치는 영향을 확보하지 못하고 있으나, 다른 독립변수가 이직의도에 미치는 영향을 통계적으로 확보할 수 있다. 각 독립변수가 공무원들은 이직의도를 다르게 가지는 경우에서 감소시키는 효과가 같은지를 알아보기 위하여 강한(Outcome=4) 이직의도 또는 매우 강한 이직의도(Outcome=5)가 나타나는 경우에 미치는 직접효과의 한계변화를 계산한다. 결과적으로, 강한 이직의도를 가진 공무원에게는 가장 강력한 개선효과는 매우 높거나 낮은 기능적 선호를 가진 극단경우가 아닌 보통 정도(중간, 독립변수=0)의 기능적 선호를 가지는 경우에서 발생하였다. 이때 보통 수준의 기능적 선호가 있는 공무원에게 기능적 선호를 증가시키면 이직의도에 대한 감소효과가 가장 크게 나타나는 것으로 관찰되었다, 반면에 매우 강한 이직의도를 가진 공무원에게 기능적 선호를 낮은 수준에서 유지할수록 개선효과가 더 좋아진다는 것이 알 수 있다. 나머지 두 선호의 분석결과에서 비슷한 결론을 내릴 수 있다. 따라서 직접효과를 고려할 때도 특정한 집단(예: 기능적 선호가 낮은 공무원)에게 목적성 있는 전략을 채택하여야 한다는 점을 제시하였다.

셋째, 주로 모형4를 통해 조절변수의 조절효과를 검정하게 된다. 전체적으로 보면 MZ세대변수가 기능적 선호와 이직의도 간의 관계를 또한 보수 및 보상과 이직의도 간의 관계를 통계적으로 유의미하게 조절하였다. 모형에서 상호작용항을 사용하여 MZ세대변수의 조절효과를 검정하며, 각 상호작용항을 살펴보면 MZ세대×기능적 선호 항이 한 단위 증가할 때 상대적으로 높은 이직의도를 가진 집단에 속할 가능성이 약 16% 감소할 것으로 나타났다. 또한, MZ세대×보수 및 보상 항이 한 단위 높아질 때 높은 이직의도를 가진 집단에 속할 가능성이 약 13% 감소한다는 결론을 유의미한 신뢰수준에서 얻을 수 있다. 나머지 상호작용항들이 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타났기 때문에 본 연구에서 받아들일 수 없다는 결론을 내린다. 이에 따라 기능적 선호 또는 보수 및 보상과 이직의도 간의 관계에서 MZ세대가 기성세대보다 더 큰 반응을 보이며, 독립변수가 한 단위 증가하면 MZ세대에 대한 영향을 더 선명하게 보이게 된다고 해석된다. 또한, 모형3에서 MZ세대변수는 독립변수와 통제변수를 제외하고 독립적으로 추가되었으나, 통계적으로 유의미하지 않았기 때문에 MZ세대변수를 독립변수로 고려하는 가능성은 배제되었다. 이로 인해 MZ세대변수의 조절효과는 해당 부분에서 검정되게 되었다.

넷째, 가설검정을 통해 독립변수의 직접효과와 조절변수의 조절효과를 분석하여 가설에 대한 검정된 결과를 확인할 수 있다. 먼저, 직접효과에 대한 분석 결과를 살펴보면, 기능적 선호, 보수 및 보상(금전적 선호2), 연대적 선호가 이직의도와 음(-)의 관계를 통계적으로 유의미하게 나타내고 있으며, 여가시간(금전적 선호1)은 이직의도관련이 유의미하지 않음을 확인할 수 있다. 이로 인해 가설1, 가설2B, 가설3은 채택되지만 가설2A를 기각된다. 그러므로 가설2를 부분채택하게 된다. 또한, 조절효과에 대한 분석 결과를 살펴보면, MZ세대×기능적 선호 항, MZ세대×보수 및 보상 항이 통계적으로 유의미하게 나타나고 있으며, 다른 상호작용항들은 유의미하지 않음을 확인하였다. 그러므로 가설1-1, 가설2-1B를 채택되며 가설2-1A, 가설3을 기각된다. 이에 따라 가설2-1은 부분적으로 채택되게 된다.

제 2 절 이론적 함의

지금까지 진행한 연구에서는 공무원의 개인적 선호가 그들의 이직의도에 어떤 영향을 미치는지를 실증적 방법을 통해 검정하였다. 또한, 이 관계에서 MZ세대변수를 추가하여 세대 간 차이(본 연구에서 MZ세대와 기성세대로 해석됨)의 조절효과도 분석하였다. 연구 결과로는 공무원의 기능적 선호, 보수 및 보상에 대한 인식(금전적 선호2), 그리고 연대적 선호가 그들의 이직의도에 영향을 미치고 있음을 확인하였고 MZ세대와 기성세대의 차이도 일부의 관계에서 나타나고 있다는 결론을 도출하였다.

연구결과에 따른 본 연구의 이론적 함의를 살펴보면, 한편으로는 새로운 이론적 시각을 제공함으로써 이 영역의 연구 공백을 더 메운다는 이론적 함의가 있다. 자세히 설명하자면, 본 연구는 공무원을 관료로 이해하고, 그들이 관료로서 갖는 선호에 초점을 두어 이직의도에 미치는 영향을 검정하였다. 국내에서 이직의도의 영향요인에 대한 현존한 선행연구들은 주로 진행되어 왔지만, 직무, 조직, 환경, 개인 객관적 특성 등 관련한 요인들을 통해 관료의 선호를 다루는 선행 연구는 부족한 상태다. 공무원이라는 직업의 특성, 이루어져야 하는 목적과 조직 구조 등에 고려하면 공무원을 관료로 이해하는 것이 합리성이 있다고 본다. 특히 현장에서 활동하는 일선관료들은 이익집단의 다양성, 목적의 모호성, 그리고 현장 작업의 복잡성으로 인해 재량권을 행사하여 구체적인 결정을 내려야 하는 경우가 많다. 이러한 상황에서 Lipsky(1980)는 일선관료들은 큰 재량권을 가지고 구체적인 집행 결정을 많이 한다고 지적하였다. 이때 개인의 경험, 사고방식 등 개인적인 판단 기준을 외에도 관료들의 선호나 취향이 매우 중요하게 작용한다. 다른 선호를 가진 관료들이나 동일한 종류의 선호를 다른 정도로 갖는 관료들은 결정을 다르게 내릴 가능성이 크다. 마찬가지로 공무원은 자신이 처한 복잡한 내·외부 상황을 고려하여 이직 여부를 결정한다. 이때 개인의 생각이 가장 중요하며 제한을 거의 받지 않고 자신의 마음을 따라 결정하게 된다. 이러한 이유로 관료들의 선호는 매우 큰 영향요인이 될 가능성이 있으며 이를 간과해서는 안 된다. 따라서 이직 의도의 영향요

인으로서 선호를 다루어 이 연구 분야의 공백을 채우고 개인의 선호로부터 이직 의도를 이해하는 새로운 이론적 시각을 제시하는 데 기여하고 있다. 특히, 본 연구에서는 공무원의 기능적 선호, 보수 및 보상에 대한 인식, 연대적 선호가 그들의 이직의도 간에 부(-)의 관계를 확인하였으며, 공무원이 업무로부터 받는 재미나 동력이 많을수록(기능적 선호), 보수 및 보상이 공평하게 느껴질수록(보수 및 보상), 상급자나 동료로부터 개인효용을 받거나 조직 내외에서 양호한 협업관계이므로 직업/업무에 대한 애착이 생기고, 이직의도가 감소할 것으로 예측된다. 이러한 점에서 조직은 자체의 인력개발 시스템과 조직관리 정책을 구축하거나 수정할 때, 이 연구를 이론적 배경으로 활용할 수 있는 의미가 있다. 또한, 본 연구에서는 선호와 이직의도 간의 관계에서 MZ세대와 기성세대가 사이의 차이 즉, 세대 간의 차이의 조절효과를 검정하였다. 21세기에 접어들면서 제4차 산업혁명을 통해 기술의 발전이 가속화되고 사회도 빠른 속도로 변화하고 있다. 이러한 복잡하고 급변한 환경 속에서 개인의 사고방식과 행동도 따라서 바꾸게 된다. 특히, 최근에는 이러한 사고방식과 행동의 차이에 대한 관심이 크게 증가하고 있는데, MZ세대가 화제로 되고 있다. 그 이유 중에 가장 중요한 것은 기성세대와는 전혀 다른 독특한 특성을 갖고 있다는 점이다.

앞에의 이론적 검토를 통해 MZ세대가 크게 자기위주의 삶을 추구하고, 직장생활과 가정생활의 균형을 추구하며, 타인이 자기 삶이나 행동에 대한 불필요한 간섭을 탈피하기 등 세 가지 특성을 지닌다는 결론을 근거로 기성세대와 상당히 다른 생각과 행동을 가질 가능성이 볼 수 있다. 이러한 특성을 고려하면 자기의 가치를 더 중요시하며 타인의 불필요한 간섭을 무시하는 경향이 있다. 또한, 직장에서의 성공을 추구하면서도 가정생활을 잘 조화시키고자 하는 동경을 갖고 있으며, 자신의 인생에서 긍정적으로 반응하고 원하는 것을 얻기 위해 최선을 다하는 경향이 있다. 이러한 이유로 인해 MZ세대는 기성세대와는 다른 생각과 행동을 보일 수 있으며, 원하는 방향으로 나아가기 위해 노력하는 경향이 더욱 강조되는 것이다.

MZ세대에 집중해짐에 따라 MZ세대를 연구대상으로 각 영역에서의 연

구가 활발하게 진행하고 국내에서 지속해 관심이 집중되는 심각한 저출산 문제, 청소년 자살문제 등에 대해 다루고 있음에도, 조직구성원의 이직의도와 관련연구주제에서 세대 간의 차이를 논의하는 연구가 거의 없다가 최근1-2년에 MZ세대에 대해 연구가 유행해지고 여러 영역에서 확대되면서 이직의도에 대한 연구에도 스스로 시작되었으나, 다른 영역에 비해 연구가 많이 결핍한 상황이 여전히 그대로다. 따라서 본 연구는 MZ세대에 대한 탐색을 포함하여 세대 간 차이를 고려하녀 연구를 진행하였다. 이를 통해 선호가 이직의도에 미치는 영향중에 MZ세대와 기성세대의 차이를 검정하였음으로써 이론적 기여를 하였다. 특히 MZ세대는 기능적 선호와 보수 및 보상에 대한 인식이 이직의도에 미치는 부(-)의 영향을 더 강화시키는 효과를 보이며 즉, 같은 수준의 기능적 선호 또는 보수 및 보상에 대한 인식의 작용하는 기초에서 MZ세대의 이직의도를 기성세대보다 더 감소시킨다는 것이다. 이 점을 고려하여 조직 안에 목적성이 있는 조직정책의 수립, 작성, 실행, 조정하는 데에 이론적 배경을 보완하여 제시하였다.

다른 한편으로, 본 연구에서 사용된 이론은 국내 선행 연구들에서 중요시되지 않은 부분을 보완하는 역할을 한다. 현재 국내에서는 이직의도에 관한 연구들이 대부분 조직몰입, 직무스트레스, 승진제도 등과 같은 다른 요인들에 집중하고 있으며, 개인선호에 대한 연구는 매우 부족한 상황이다. 본 연구를 통해 이러한 공백을 보완하고자 하였으며, 사용된 이론은 이직의도에 영향을 미치는 세부 요인들을 더 자세히 다루는 데 도움을 주었다. 따라서, 본 연구는 이전 연구들이 간과하고 있던 개인선호의 중요성을 강조하며, 이를 보완함으로써 이직의도에 대한 이해를 보다 풍부하게 한 것이다. 국외 이론의 수용도가 낮아 국내에서 부족한 이유는 이해할 수 있다. 이론이 국내 상황과 완벽하게 일치하지 않다고 생각하는 경우나, 다른 요인들이 먼저 중요시되어 연구의 관심을 받는 경우가 있기 때문이다. 따라서, 본 연구는 공무원의 특성을 충분히 고려하고, 개인선호를 중심으로 공무원의 이직의도에 영향을 미치는 요인을 탐구하여 국내 연구에서 이 부분의 공백을 채우고자 했다. 실증적인 방법을 사용하여 공무원의 개인선호가 이직의도에 영향을 미치는지 검증하였다. 이를 통해 공무원의 이

직의도에 영향을 주는 요인들을 국내 연구에 기여한다. 둘째, 이 이론의 적용범위를 더 확대시키고 이론이 실증적으로 검정되는 증거를 제시할 수 있다는 점도 중요한다. 진행해 왔던 이론적인 논의는 많았지만, 통계적으로 검정하는 실증적 연구가 충분하지 않거나 나왔던 연구결과들도 지역, 모형, 연구대상과 방법으로 인해 다소 불일치한 경우가 있었다. 이에 이 이론에 대해 재검증을 수행하여 제시한 분석은 이 이론에 대한 실증적인 증거로 볼 수 있으며, 더 다양한 영역에서 이 이론 적용의 가능성과 타당성을 확장할 수 있다. 또한, 본 연구는 한국의 데이터를 활용해 분석함으로써 국외 이론의 적용 확장하는 가능성도 논증하고, 선행연구들 간에 있는 차이에 대한 판단에 새로운 근거를 제시하였다.

제 3 절 정책적 함의

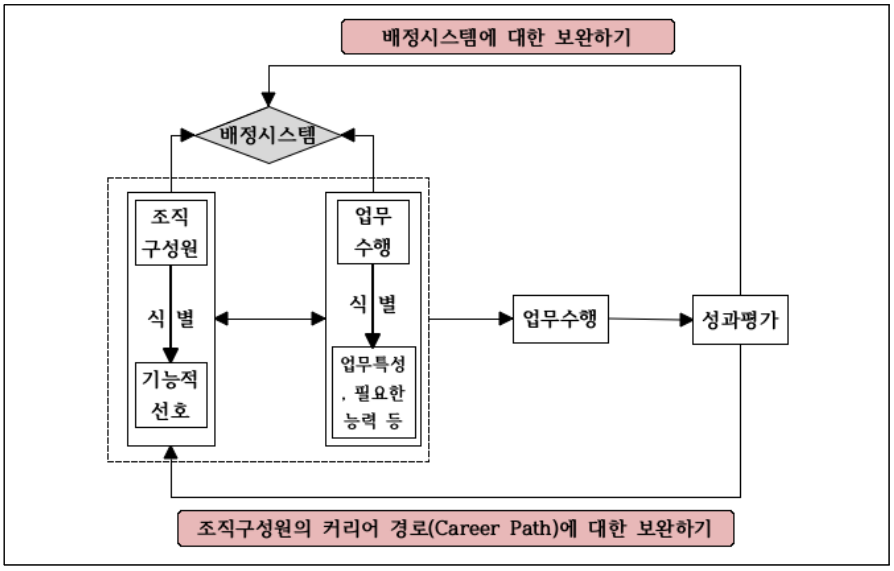
이론적으로 기여했다는 측면만이 아니라, 조직발전과 인력자본관리에 대한 정책적인 시사점을 제공할 수 있다는 점에서 본 연구의 정책적 함의를 다음과 같은 바를 제시하였다.

첫째, 공무원 개인의 선호를 기반으로 한 조직문화를 구축하는 것이 필요하다는 점을 제시하였다. 오랜 동안 조직의 관리자들은 짧은 시간 내에 인력 이동이 조직에 부정적인 영향을 미친다는 것을 알고 있었음에도 불구하고, 해결책이 부족하거나 효과적인 방법이 제한되어 있었다는 것은 현실이다. 본 연구는 실증적인 방법을 통해 개인 선호가 이직의도에 감소시키는 효과를 확인했고, 개인 선호의 중요성을 다시 한 번 강조해 보았다. 조직의 이미지를 홍보하거나 조직 응집력 및 동질감을 양성하도록 가장 효율적이고 비용을 최소화하는 방법은 체계적으로 조직문화를 확립하는 것이다. 조직문화는 조직의 이념, 목적, 발전방향을 명확하게 알려주며, 조직의 발전과정에 일관성 있게 이끄는 기능을 갖추고 있기 때문이다(Alvesson, 2002, 류인평&최인경, 2014). 따라서 조직문화에서 개인선호를 중요시하는 가치를 구현하면 개인선호가 뚜렷한 구성원들이 조직문화를 인식하게 하여 조직에 대한 동질감을 더욱 갖게 하고, 결과적으로 이직의도를 감소시키며 실제적인 이직행동이 줄일 수 있는 효과를 기대할 수 있다. 조직문화가 적절히 구축되었음에도 불구하고, 조직문화를 전달하는(Delivery) 시스템이 효과적으로 작동하지 않으면 그 효과에 기대하기가 어려워지므로 정확한 전달도 매우 중요하다. 일반적으로 구성원들은 조직에 대한 관련정보를 얻기 위해 인터넷에서 검색하거나 조직의 훈련교육을 통해 정보를 습득하는 방법을 주로 사용한다. 민간 기업에 대한 선행연구에서도 효과적으로 조직성과에 영향을 미치는 제도로 훈련교육과 정보의 공유 등이 있다(정권택 외, 2008). 따라서, 효과적인 전달을 위해 홍보기능 주담당한 공식 사이트를 잘 운영하여 관련내용을 체계적으로 구축하며, 훈련과 교육을 진행할 때 최대한 조직문화를 훈련내용에 포함하여 모두 조직구성원에게 알려줄 때까지 노력을 기울여야 한다.

둘째, 조직 구성원이 업무에 대한 애착을 양성시키는 시스템으로써 인재와 업무의 적절하고 밀접하게 만든다는 중요성을 제시하였다. 연구 결과에서는 기능적 선호가 이직의도를 유의미하게 감소시키는 영향을 보여주고 있으며, 이는 기능적 선호를 높이면 조직에 대한 열정이 생기고 조직에 남고자 하는 동기도 강화된다는 것으로 해석해도 된다. 기능적 선호는 조직 구성원이 업무를 통해 개인효용을 얻을 수 있는 긍정적인 경험과 관련되어 있으며, 이는 업무를 계속 수행하고자 하는 동기를 형성한다고 볼 수 있다. 그러므로 조직구성원의 이직의도를 감소시키기 위해서는 업무로부터 개인적 효용을 얻는다는 것에 대한 촉진이 필수적이다. 구성원이 업무로부터 개인효용을 느껴지지 않을 때 당연히 조직에 대한 관심도 떨어지게 되면서 앞으로 업무환경을 발전시킬 수 있는 모든 의견, 정보 등을 의도적으로 침묵태도를 채택해버리는 조직침묵을 초래한다(Morrison & Milliken, 2000; 강제상·고대유, 2014). 조직침묵이 발생하는 경우에는 개인의 이런 냉소적 태도가 이직의도를 높여준다는 것이 있음에도, 이직을 안 해더라도 업무집행과정에서 나오던 혁신아이디어와 소통해야 할 정보를 차단해버리고 간접적으로 조직성과취득에 대해 걸림돌이 될 수 있다(Vakola & Bouradas, 2005; 신규희·이종학·이수범, 2012; 강제상·고대유, 2014). 조직구성원이 기능적 선호 즉, 업무 자체로 인해 지속적으로 업무를 수행하고자 하는 강한 의지를 얼마나 가지고 있는지를 식별하는 것이 선행되어야 애초부터 실정을 파악할 수 있다. 기능적 선호의 식별을 통해 각 구성원의 선호 정도를 파악할 수 있으며, 업무와의 연결을 적절하게 유지하는 가능성을 보인다. 구성원이 업무에 대한 요구를 파악한 후 조직업무의 특성까지 충분히 이해함으로써 요구와 특성을 조율하고 분석하는 것이 중요하다. 이를 통해 구성원과 업무 간의 완벽한 배정을 잘 실현할 수 있다. 실제로 많은 능력을 갖춘 인재가 있음에도 불구하고, 업무수행에 예상보다 미흡한 효과를 보이는 이유 중 하나는 업무와 인재의 배정이 충분히 이루어지지 않기 때문이다. 예를 들어, 특정 업무를 맡은 인재가 필수적인 능력을 갖추지 않거나 부족한 경우, 또는 해당 인재가 그 업무에 대한 관심이 없거나 업무를 수행함으로써 개인효용을 얻을 수 없다고 판단하는 경

우, 업무 수행효과에 부정적인 영향을 줄 수 있다. 그러므로 구성원과 업무에 대한 정확한 파악은 체계적인 업무배정 시스템을 구축하는 것의 전제조건이며, 업무의 배정절차에서 목적성이 있는 배정을 실현할 수 있다면 이직으로 인한 피해의 일부를 회피할 수 있게 된다. 정권택 외(2008)는 인력관리 중의 평가제도가 중요하다는 관점으로부터, 마지막 배정 시스템이 올바르게 수행하고 있는지에 확인하기 위해서는 업무 성과를 평가하는 것이 중요한 지표로 활용되어야 한다고 판단한다. 이러한 배정 시스템에 지속적으로 보완하고 수정할 수 있는 방법을 마련하여, 업무 성과를 기반으로 평가 결과를 얻어야 한다. 이 평가결과를 근거로 하여 우수한 조직구성원들에게 격려와 보상을 제공함으로써, 업무수행 중에 실질적인 가치를 인식하고 업무에 대한 애착이 증가시킬 수 있도록 해야 한다. 이를 위해 조직 내에서 조직에서 교육훈련, 정보의 공유, 평가제도 등과 같은 중요시되어야 하는 구성원의 승진 등을 포한하는 직업발전진로(Career Path)에 대해 충분히 보완해야 한다. 이러한 절차를 올바르게 따라하게 되면, 기능적 선호를 고려한 포괄적인 시스템을 구현할 수 있으며, 이를 체계적으로 보여주기 위해 기본적인 절차와 단계를 다음<그림5>에서 보여주고 있다.

[그림5. 업무애착 양성시스템]



셋째, 조직구성원에 대한 보수와 보상 시스템을 보완할 필요가 있다는 점을 제시하였다. 연구 결과에서는 보수 및 보상에 대한 인식이 이직의도에 부(-)의 영향을 통계적으로 유의미하게 미친다는 것을 밝혀냈으며, 분석에서 보수 및 보상이 모두 변수 중에 가장 강력한 영향력을 가지고 있는 변수임을 확인되었다. 이런 시각으로 조직구성원이 보수 및 보상이 공평하다고 느낄수록 이직의도를 감소시킬 수 있다는 점을 고려할 때, 보수와 보상 시스템을 보완하는 것의 중요성을 간과하면 안 된다는 것을 깨닫는다. 시스템을 개선에 대해 주로 구축(Rules Making), 전달(Delivery)과 피드백(Feedback) 세 가지 단계로 나누어 정리할 수 있다. 첫 번째 구축 단계에서는 보수와 보상의 다양성을 고려하여 시스템을 구축하는 것이 중요한다. 지금 보수와 보상을 중심으로 다룬 연구들은 다양하게 존재하며, 봉급, 승진, 임금 등 같은 외재적 보상을 중요시하면서 발전에 따라 업무를 수행한 과정에서 느끼는 재미, 자아실혈 등 내재적 보상을 중요시하게 된다(Brewer & Selden, 1998, Leonard 외, 1999; Hackman & Oldham, 1976, Katz & Kahn, 1978). 이런 추세는 보수와 보상체계가 풍부해지며, 조직구성원 특히 공직사회의 공무원들이 다측면에서 보수와 보상으로부터 영향을 받는다는 근거로 볼 수 있다. 이 연구에서는 조직구성원이 자신의 받는 보수 및 보상이 공평한지를 측정하는 데 집중하였고 공정한다고 인식할수록 그들의 이직의도가 낮게 나타난다는 것을 확인하였다. 다만, 각 구성원마다 공평성에 대한 기준이 다를 수 있으며, 이러한 기준을 파악하기 위해서는 구성원 개개인의 기준을 알아보는 것이 필요하다. 그러나 이러한 작업은 물적, 인적 및 시간상인 비용이 많이 들어간다는 점을 고려하여 한다. 이에 따라 조직에서는 모든 구성원의 기준을 파악하는 것이 아니라, 상대적으로 타당한 선택을 통해 보수와 보상의 다양성을 확보하는 것이 더 적절하다고 생각한다. 수단의 다양성을 확보하면서 비용을 최소화하고 보편적으로 인식 수준을 높일 수 있는 실현효과를 기대할 수 있다. 두 번째 전달 단계에서는 조직 내에서 보수 및 보상의 발급에 초점을 맞추어야 한다. 발급기준의 명확성(Clarity)과 정확성(Accuracy), 그리고 발급 과정의 투명성(Transparency)을 고려하여 보수

와 보상을 전달할 수 있도록 노력해야 한다. 사실상 보수에 대해 얼마나 또는 어떤 형식으로 주는지를 많이 다루고 있으나, 전달 과정에서 많이 다루지 못하는 점을 충분한 논의가 요구하다. 발급 기준에 대해, 객관적 또는 주관적 기준이 모두 존재한다는 것은 거의 상식이다. 그러나 객관적 기준에 비해 주관적 기준에서 불명확한 상황이 흔히 발생하며, 이 때는 대체로 해당 담당자의 기준에 따라 결정된다. 그러나 만약 다른 구성원의 기준과 모순된다면, 모순되는 범위가 넓을수록 공정성에 대한 인식을 파괴하게 된다. 기준의 정확성도 잘못된 지표로 인해 발급되는 보수 및 보상을 따지면, 당연히 불공평함에 대한 불만을 일으킬 수밖에 없다. 예를 들어, 직무장려금은 원래 업무를 잘 수행하는 구성원에게 발급해야 주어져야 하는데, 초과근무 시간이 가장 많은 구성원에게만 주어지는 상황은 이에 해당하다. 따라서 이러한 발급기준을 명확하고 정확하게 수립하여, 조직 구성원이 보수 및 보상에 대해 올바른 인식을 갖도록 해야 한다. 이를 통해 조직 구성원들은 조직에 대한 동질감을 더욱 갖게 되고, 원인에 기인한 불만을 최소화할 수 있다. 또한, 투명한 발급과정을 보장하는 것도 필요하다. 명확하고 정확한 기준이 있더라도 모두 구성원의 기준을 완전히 통일시킬 수 없으므로 일부 구성원들이 불만을 느끼는 정서는 완전히 배제하기 어렵다. 어떤 구성원들은 발급된 보수·보상에 주관적인 불만을 느끼고 해석하여 이를 수용하는 범위를 넓히려 할 수 있다. 발급 과정이 명확하지 않은 경우, 이러한 행동은 조직 구성원들의 인식을 오도하게 만들며, 보수 및 보상의 공정성에 대한 인식에 큰 부정적인 영향을 미칠 수 있다. 따라서 발급 절차의 모든 과정에서 기준과 실제로 얻은 구체적인 성과, 결정을 내리는 담당 부서 또는 기관을 명확히 표시하고 조직 구성원들이 존재한 사실을 정확히 알고 있는 경우, 객관적으로 생각할 수 있도록 선도하면 주관적인 개인 불만으로 인한 부정적인 영향을 크게 줄일 수 있다. 그러므로 전달 절차에서 발급기준의 명확성과 정확성이 뿐만 아니 발급과정의 투명성도 고려하여 불만 정서를 줄이고 이직의도를 강하게 하지 않게 될 것이라고 본다. 세 번째 피드백 단계에서는 조직구성원들의 보수·보상에 대한 반응을 파악하는 처리체계를 구축하며, 분석된 정보를 시스템의 조정 및 수정에

신속하게 적용해야 한다. Spencer(1986)가 조직이 구성원에게 의견을 낼 수 있는 기회를 많이 줄수록 구성원이 이 조직에 계속 남아 있는 가능성이 더 큰다는 통계적 결과를 밝혀냈다. 이러한 시스템이나 제도를 구축함으로써, 불만이 쌓이는 상황보다는 그런 상황이 발생하기 전에 해당 부서에 긍정적으로 반영할 수 있는 기회와 경로를 먼저 제공하므로, 불만이 쌓이는 환경을 초기부터 없애고 구성원이 조직을 떠날 이유가 없어지게 된다. 게다가 이러한 피드백을 통해 제기된 문제를 인정하게 되면, 근거로 시스템을 개선하게 되어 조직 구성원과 조직이 함께 발전하고 진보하는 분위기를 조성하며, 조직에 대한 의지도와 충성도를 높이고 조직을 떠날 가능성을 줄일 수 있는 효과를 기대할 수 있다. 반대로, 이러한 시스템이 제대로 작동하지 않으면 구성원들은 자신의 선호가 조직 내에서 인정받지 못한다고 느끼거나, 자신의 의견을 반영하고 싶어도 적절한 경로가 없거나, 조직 차원에서 피드백을 제때로 받지 못한다는 이유로 인해 구성원들이 반영 과정이 실질적인 의미나 역할을 갖지 않는다고 느끼게 된다. 이러한 상태에서는 조직 구성원들이 조직에 대한 불만이 쌓이는 경향이 크며, 불만이 일정 수준에 도달하면 강한 이직의도로 이어지고, 심지어 이직까지 이어질 수도 있다. 따라서 의견을 수집할 수 있는 경로를 마련하고, 이런 피드백에 대해 적시 분석하여 조직 차원에서 최단 시간 내에 문제에 대한 해결책을 제시할 수 있도록 노력하는 것은 피드백 절차에서 핵심적인 요소라고 할 수 있다.

넷째, 조직 내에서 협업을 잘 실현하는 조직정책을 강조하여 보고 경로와 조직 리더십 스타일이라는 두 가지 측면에 신경을 써야 한다는 것을 제시했다. 이를 통해 협업의 명확성과 명쾌성을 보여줄 수 있도록 노력해야 한다. 본 연구에서는 연대적 선호가 이직의도에 미치는 부(-)의 영향을 검정하게 되었으며, 조직 구성원의 연대적 선호를 잘 발전시키면 이직의도를 낮출 수 있는 가능성이 통계적으로 확인되었다. 이 점을 고려할 때, 관건은 각 조직 구성원의 보고 경로가 명확해야 보고 과정이 더 원활하게 진행할 수 있다는 것이다. 보고하는 데에 최대한 불편을 없애고 효율을 높이기 위해서는 보고 듣는 상급자의 수와 보고주기 등을 명확하게 유지하

는 것이 좋다. 보고 경로가 명확하게 구성됨으로써 조직 내에서 보고 과정에 대한 혼란을 최소화할 수 있다. 만약 주 담당하는 상급자가 여러 명이 분포되고 조직구조를 명확하지 않으므로 보고 수량이 합리적인 범위를 넘게 많아지면 하급자가 지치게 될 수 있으며, 이러한 상황은 불만이 쌓이게 되어 그들의 조직소속감을 감소시킬 수 있다. 조직 내에서 보고경로가 단일하지 않다는 것은 조직 설계 측면에서 전달 효율이 저하된다고 볼 수 있다. 또한, 상급자가 많아지면 업무에 대한 모호한 책임 경계가 생길 수 있으며, 오히려 책임을 질 사람이 없는 혼란한 상황을 초래할 수 있다. 복잡한 업무를 수행하는 조직에서 책임 경계가 명확히 구분되지 않는 경우에 효율성이 저하를 예상하는 게 물론이고, 각 담당자들은 자신이 책임이 없다고 변명할 여지를 얻게 되고, 누군가가 실질적인 책임을 지는지에 대한 논의가 격렬해지면서 관련 업무도 표류하는 상태가 될 수 있다(정정길, 2010). 이에 따라서 조직 내에서 보고 경로를 명확히 설정함으로써 처음부터 이러한 문제가 발생할 가능성을 근본적으로 제거할 기회를 제공한다. 또한, 가볍고 즐거운 조직 소통의 분위기를 조성하기 위해서는 리더십의 역할이 중요하다. 언급하던 것처럼, 조직 내에서 보고 경로는 매우 중요하지만, 협업관계가 원활하게 이루어지는 것은 리더십 스타일의 일환이다. 리더가 조직 소통을 적절하게 주도하지 않는 경우 또는 지지하지 않는 태도를 갖는다면 이러한 협업관계를 구축하는 것은 매우 어려운 일이 될 수 있다. 조직지도자가 이상의 소극적 태도를 취하면 살펴본 조직침묵이 발생할 가능성이 커지면서 조직 내의 정보소통을 약화시켜 오히려 중대결정을 하는 데에 방해를 될 수 있다(Milliken & Morrison, 2003). 먼저, 리더의 입장에서는 조직 내에서 소통과 협업을 주도하지 않을 경우, 조직 내부에서 소통과 협업을 할 수 있는 메커니즘이 부족하여 협업을 이루는 것이 불가능하다는 무력감을 느끼게 되어 힘든 업무 수행 환경이 형성된다. 이러한 상황에서 내부든 외부든 객관적인 의견을 받은 기회가 대부분 상실되므로, 조직 발전에 있어서 근본적이고 치명적인 파괴가 될 가능성이 크다. 리더가 이러한 관계 조성에 대해 지지하는 태도를 갖지 않는 경우, 조직 구성원들은 다소 눈치를 보고 점차 어려워지는 소통 환경에서 빠져들

게 된다. 협업이 필요한 상황마다 조직구성원들은 지침을 주시하며, 그들의 협업 의지를 소모하게 되어 자연스럽게 협업이 어려운 상황이 만들어질 수밖에 없다. 그 때 상향식(Bottom-up)이든 하향식(Top-down)이든 발전의 원동력이 없어지면서 조직발전의 기회도 상실하게 된다. 그러므로 주도하지 않거나 지지하지 않는 리더십이 조직적 협업관계의 조성에 부정적인 영향을 줄 가능성이 매우 크다고 본다. 이러한 상황을 피하기 위해서는 협업 관계를 의 원동력으로 간주하고 긍정적으로 관련기제를 주도하고 지지하는 조직 리더십 스타일로 전환되어야 한다.

다섯째, MZ세대의 역량이 인력관리 발전과 조직정책 발전에 중요한 역할을 하고 있다는 점을 강조하며, MZ세대 조직 구성원들의 참여가 증가하면 그들의 특성을 더 고려하여 맞춤형 발전체계를 구성해야 한다는 것이 이 연구의 한 정책적 함의가 된다. 분석결과에 따르면, 기능적 선호와 이직의도 간의 관계, 그리고 보수 및 보상에 대한 인식과 이직의도 간의 관계에서, MZ세대가 기성세대보다 이러한 부(-)의 영향을 강화할 수 있는 통계적으로 유의미한 역량을 보여주고 있다. 다시 말해, MZ세대를 대상으로 봤을 때 이러한 이직의도를 감소시키는 효과가 더 더욱 두드러지게 나타났다는 것이다. Moon.K와 Kim.Y(2023)가 Q방법으로 MZ세대를 대상을 삼아 근무의 의미(Meaning of work)를 분석한 결과, “일하기가 내 성장 기회다(유형1)”, “일하기가 내 가치를 보여준다(유형2)”, “일하기가 흥미로운 경험이다(유형3)”, “일하기가 내 삶의 일부 뿐이다(유형4)” 등 4가지 유형은 일하기에 대해 MZ세대의 생각을 잘 설명한다는 것으로 나타났다. 대부분의 MZ세대가 일하는 것을 단지 물적 자본으로 보지 않고, 자신의 가치를 보여주거나 성장할 수 있는 기회로 본다고 간주할 수 있다. 기성세대와는 다른 특성을 가진 MZ세대가 조직 내 참여 비율이 증가수록 발휘한 역량도 커진다는 점을 고려하여 큰 관심을 부여해야 한다. 이렇게 하면 조직구성원들은 조직의 유대감을 강화하고 소속감을 더욱 강하게 느낄 수 있게 되어 이직으로 인한 조직적 손실을 최소화할 수 있다. MZ세대에 대한 중요성을 나타내는 한 가지 방법은 독특한 특성이나 선호를 기반으로 맞춤형 발전체계를 구축하고 지속적으로 보완하는 것이다. 본 연구의 분석

결과를 토대로, 업무에 대한 애착양성과 보수 및 보상의 측면에서 타당한 제도 설정을 위해 맞춤형 프로그램을 추진하면 기대효과를 얻을 기능성이 높다고 추정한다. 조직을 계속해서 발전할 수 있도록 MZ세대에 대한 관심이 필요하며, 미래의 발전 추세에 대한 관심도 필요하다는 결론을 내릴 수 있다.

제 4 절 연구한계와 후속연구

본 연구에서 공무원들의 개인선호에 초점을 맞추어 그들의 이직의도에 미치는 영향요인을 분석하고 있으며, 특히 MZ세대의 조절효과에 주목하고 있다. 실증적인 방법을 통해 이직의도에 대한 개인 선호의 직접효과와 MZ 세대변수의 조절효과를 검정한 결과, 많은 연구 함의를 제공하였으나, 본 연구에서 이루어지지 못한 점을 고려하여 연구한계와 후속연구의 방향을 다음과 같이 제시한다.

첫째, 개인선호를 연구 중심으로 삼아 전반적으로 연구를 진행했지만, 조직의 외부 환경이나 각 조직의 독특한 특성을 고려하지 못한 점이 있다. 본 연구에서는 개인특성을 통제한 상태에서 대부분의 개인선호와 이직의도 간에 부(-)의 관계가 통계적으로 유의미하게 나타났음에도 불구하고, 조직의 발전전망(Future), 수명 주기(Life Cycle), 업종 발전현황(Industrial Situations) 등 외부환경과 조직의 특성인 조직소속기관, 조직관행(Routines), 조직 자율성(Organizational Autonomy), 수행한 업무특성 등을 통제하지 못하고 있다. 이러한 부족함을 고려하면, 관련된 후속연구에서는 이러한 조직의 외부환경과 독특한 특성을 깊이 있게 탐색하며 연구에 포함시킬 필요가 있다고 본다. 그 외에도, 2021년에 한국행정연구원에서 수집한 일반적 공무원들의 설문조사 데이터를 활용하여 비일반적 공무원까지 포함할 수 없는 한계를 보완한 후속 연구를 요구한다. Bertelli(2007)는 관리자와 비관리자로 구분하여 조사한 결과, 기능적 선호의 직접효과는 관리자든 비관리자든 모두에서 유의미하게 유지했지만, 금전적 선호와 연대적 선호의 유효한 직접효과는 비관리자들에서만 유의미한 것으로 나타났으나, 관리자들에서 이런 일관성을 보이지 않는다는 것을 밝혀냈다. 따라서 이러한 일관성을 검정하려면 비일반직 공무원에 대해 개인선호가 이직의도에 미치는 영향을 다루는 후속 연구가 중요하다.

둘째, 기능적 선호에 대해서 본 연구에서는 그의 이직의도에 미치는 직접효과를 검정하였으며, 측정 과정에서 직무관여와 내적동기로 나누어 측정하였다. 요인분석을 통해 요인 적재량에 대해 분석한 결과, 다시 한 변

수로 합쳐서 검정하게 되었다. 이러한 합쳐서 검정하는 방식으로 인해, 이 중에서 직무관여의 작용인지 내적동기의 작용인지에 대해서는 직 명확하게 밝혀지지 않은 상태이다. 게다가 본 연구에서는 직무관여와 내적동기를 각각 측정한 문항이 2개밖에 되지 않아 구별하여 단독하게 두 변수로서 측정하기도 어려운 상황이다. 두 방면의 효과를 분명하게 탐색하려면, 측정한 문항도 증가함으로써 연구는 신뢰성이 더 과학적으로 이루어질 수 있다. 양승범(2009)은 본 연구와 유사한 시각에서 기능적 선호를 세분하여 측정하고, 다중회귀분석을 통해 직무관여와 내적동기의 효과를 검정한 결과, 이직의도에는 직무관여만이 통계적으로 유의미하한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 내적동기는 이직의도에 유의미한 영향이 미치지 않았다. 따라서 이러한 선행 연구의 결과와 본 연구의 검정 결과를 고려하여, 이상의 점을 보다 심층적으로 다루는 후속 연구가 필요한 상황이다.

셋째, 독립변수로서의 금전적 선호는 여가시간과 보수 및 보상에 대한 인식으로 나누어 실증적 분석이 진행되고 있다. 그러나 여가시간과 이직의도 간의 관계가 유의미하지 않게 나타나고 있는 반면, 보수 및 보상에 대한 인식은 이직의도에 미치는 영향이 유의미하게 나타났다. Bertelli(2007)의 실증 연구에서는 금전적 선호의 영향이 비관리자들 사이에서만 나타나고 있으며, 양승범(2009)의 실증 연구에서는 금전적 선호가 이직의도에 대한 영향이 통계적으로 유의미하지 않다는 것으로 나왔다. 선행연구와 본 연구를 종합적으로 보면, 금전적 선호라는 변수의 정의가 비교적 넓게 사용되고 있다는 점이 결과의 불일치에 영향을 줄 수 있는 요인 중 하나일 것이다. 원래 이론에서 금전적 선호를 여가시간(Leisure Time)과 예산(Budget)으로 구분되어 있으며, 공무원들에게는 고용의 대가로 지급된 모두 인센티브 등을 포함한다고 넓게 정의되고 있다. 이로 인해 사회과학 분야에서는 이 두 방면으로 금전적 선호를 다양한 측면으로 측정할 수 있는 요인들이 많기 때문에 각각의 실증연구에서 측정방면이 다르게 사용되어 불일치가 발생할 수 있다고 여겨지고 있다. 이 시각에서 후속연구에는 금전적 선호를 고려하여 그 측정 방법의 다양성을 갖추고, 실증적 증거를 보완하거나 질적 연구를 수행하여 금전적 선호에 대한 이론을 더 명확하고

자세히 검토할 필요가 있다. 또 다른 이유는 본 연구에서 사용한 이론이 국외에서 가져온 것이기 때문에 한국에서 승진, 후생 등과 같이 금전적 선호와 관련된 별개의 관심 요인이 있다는 점이다. 이러한 가능성을 배제하기 어렵기 때문에 후속연구는 본 연구의 기초에서 한국 본토의 독특한 관심사와 용합상황을 지켜볼 필요가 있다.

넷째, 협업관계로 측정된 연대적 선호에 대해 본 연구에서는 연대적 선호가 이직의도를 감소시키는 직접효과가 유의미하게 나타났다. 이 분석결과를 보면 직무와 관련된 특성을 통제해 있는 박형수 외(2022)의 연구결과 또는 Bertelli(2007)가 비관리자에 대한 검정한 결과와 일치하다. 그러나 양승범(2009)의 연구에서는 동료 또는 상급자 간에 두 가지 측면에서 봤을 때 유의미한 결과를 보이지 않았다는 점과는 다르다. 그러므로 이러한 결과적 일관성을 보이지 않으므로 후속 연구에서 이런 관계에 대해 더 자세한 검정이 필요하다고 제언하는 것이다.

다섯째, 본 연구에서 조절효과는 MZ세대 변수를 검정하여 기능적 선호와 이직 의도 간의 관계에서도, 보수 및 보상과 이직 의도 간의 관계에서도 MZ세대가 기성세대보다 강한 조절 효과를 나타내고 있음을 통계적으로 유의미하게 보여주고 있다. 또한, 다른 독립변수와 이직의도 간의 관계에서는 이러한 조절 효과를 보이지 않았다. 최근 MZ세대에 대한 관심이 증가함에 따라, 다양한 분야에서 MZ세대에 집중하는 연구가 많아지고 있음에도, 이직의도를 다루는 연구에서 MZ세대와 관련된 내용은 부족한 편이다. 따라서 이러한 공백을 채우기 위해 충분한 연구가 이루어져야 한다고 기대한다. 박형수 외(2022)가 조직커뮤니케이션과 이직의도 간의 관계에 대한 연구에서는 세대 간의 조절효과가 유의미하게 나타나고, MZ세대가 기성세대보다 훨씬 강력한 조절 효과를 가지고 있다고 밝혀냈다. 그러나 본 연구의 결과는 이와 일치하지 않아 더 많은 과학적인 후속 연구가 필요함을 시사한다.

위에서 논의하던 바와 같이, 본 연구는 이론적 및 정책적 기여를 통해 선행연구를 보완할 수 있지만, 상술하던 한계가 있으므로 후속연구에 대한 제언을 하였으며 지금까지 진행된 연구를 보충하는 후속연구를 기대한다.

제 5 절 결론

조직발전을 증진하도록 조직정책 및 인력 발전 정책으로부터 착안하여 관련업무의 수행과 정책에 대해 보완하는 의미로 본 연구는 공직조직의 구성원인 일반직 공무원을 연구 대상으로 그들의 이직의도에 대해 실증적 분석한 것이다.

한 편으로는 인력 관리는 조직에서 항상 중요한 관리 영역으로 간주되어 왔으며, 연구자들과 업무집행자들의 지속적인 관심을 받고 있다. 특히 공무원은 공직인원으로서 복잡한 목적을 달성하기 위하여 능동적으로 업무를 수행해야 한다는 특성을 갖고 있어, 많은 연구에서 중요한 연구 대상으로 선정되고 있다. 그러나 최근의 통계 결과에 따르면, 코로나, 산업 변화와 같은 불확실성이 커진다는 실정에서 공무원 직업의 안정성이 있음에도 불구하고, 공무원들의 이직의도가 급증하고 있다는 것을 발견되었다. 이에 따라 국내의 선행연구는 주로 이직의도의 영향요인에 대해 연구하였으나, 조직 및 직무와 관련된 요인보다는 개인선호를 연구하는 데에는 공백이 존재함을 인지하였다. 따라서 본 연구는 이러한 급증한 이직의도의 원인이 명확하지 않은 상황에서, 원인을 탐색하기 위해 개인의 선호에 초점을 맞추어 실증적 연구를 수행한 것이다.

또 다른 편으로는, MZ세대는 기성세대와는 다른 특성을 지니고 있으며, 특히 저출산 등의 심각한 문제에 대해 상당한 관심을 받고 있는 최근에 많은 관심을 받고 있다. 또한 MZ세대 공무원의 수가 증가함에 따라, 그들은 다른 특성을 가지고 있기 때문에 업무 수행에서도 다르게 작용할 수 있는 높은 영향력을 가지고 있다. 그러나 이직의도의 차원에서 MZ세대에 점을 맞춘 연구는 최근에 시작된 것으로 그 수가 많지 않아 MZ세대에 대한 관심을 바탕으로 본 연구에서 MZ세대변수를 도입하게 되었다. 따라서 본 연구의 주요 문제는 다음과 같이 두 가지로 설정되었다. 첫째로 개인적인 선호가 이직의도에 어떤 영향을 미치는지를 검증하는 것이고, 둘째, 선호와 이직의도 사이의 관계에서 MZ세대와 기성세대가 동일한 수준에서 움직일 수 있는지를 확인하는 것이다. 연구 목적은 이러한 문제에 기

반하여 두 가지로 설정되었다. 먼저, 개인적 선호가 이직의도와의 관계를 검정하고자 하며, 둘째, MZ세대와 기성세대가 이러한 관계에서 받는 영향을 서로 다른지를 검증하였다.

첫 번째 연구 문제를 탐색하기 위하여 Brehm & Gates(1997)가 제기한 이론을 참고하였다. 이 이론에서는 공무원이 관료로서 기능적, 금전적, 연대적 선호를 주요 연구 중점으로 삼고, 이러한 선호들은 공무원의 이직의도에 어떤 영향을 미치는지에 다루었다. 구체적으로, 기능적 선호는 직무관여와 내적동기로 측정하였으며, 금전적 선호는 여가시간과 보수 및 보상으로 측정하였으며, 연대적 선호는 협업관계를 바탕으로 측정하였다. 두 번째 문제를 검정하기 위해 위의 관계에 MZ세대 변수를 조절변수로 도입하여 조절효과를 검정하는 방식으로 연구를 진행하였다. 따라서 이 연구에서는 종속변수로 공무원의 이직의도를 선택하였으며, 독립변수로 기능적 선호, 금전적 선호, 연대적 선호를 선택하였다. 또한 조절변수로 MZ세대 변수를 선택하였으며, 개인 특성의 영향을 고려하기 위해 공무원의 성별, 연령, 학력, 재직기간과 혼인상태를 통제 변수로 고려하였다. 연구변수를 선택한 후 이론적 논의하여 한국행정연구원이 2021년에 실시한 공직실태 생활조사 데이터를 활용하여 종속변수인 이직의도에 대한 측정방법을 고려하고, 회귀 분석 중 순서형 로지스틱 회귀 분석을 통해 연구문제를 검정하였다.

연구한 결과를 해석하면, 먼저 개인적 선호인 기능적 선호, 금전적 선호 (보수 및 보상), 연대적 선호가 이직의도에 부(-)의 영향이 통계적으로 유의미하게 나타났다. 즉, 이 세 가지 선호가 증가할수록 이직 의도가 감소하는 경향을 보였다. 둘째, 기능적 선호 또는 보수 및 보상이 이직의도 간의 관계에는 MZ세대가 기성세대보다 더 강력하게 나타났다. 즉, MZ세대는 기능적 선호나 보수 및 보상과 이직 의도 간의 관계에서 더 큰 영향력을 가지는 것으로 나타났다. 결과를 해석하면, 기능적 선호, 보수 및 보상, 연대적 선호가 증가할수록 이직의도에 낮추는 효과가 있다는 것을 의미한다. 특히, 강한 이직의도를 또는 매우 강한 이직의도를 가지는 경우를 분석하여, 강한 이직의도를 가진 경우에서는 유의미하게 나타나는 선호가

최댓값과 최솟값에서 중간값에 가까울수록 이직의도에 대한 개선효과가 더 크게 나타난다는 것으로 추정하였다. 반면, 매우 강한 이직의도를 가진 경우에서는 선호의 정도가 작을수록 이직의도에 더 나은 개선효과가 나타나났음을 확인하였다. 다시 말해, 강한 이직의도를 가지는 공무원 그룹에서는 중간 정도의 선호가 있는 공무원에게 이러한 선호를 증가시킬수록 이직의도를 게 감소시킬 수 있으며, 마찬가지로 매우 강한 이직의도를 가진 공무원 그룹에서는 선호가 제일 낮은 수준에서 유지되고 있는 공무원에게 선호의 정도를 높이면 이직의도를 가장 크게 감소시킬 수 있다고 추정되었다.

두 번째 연구문제에 대한 검정 결과로는 MZ세대의 조절 효과가 일부 관계에서 관찰되었으며, 기능적 선호 또는 보수 및 보상의 영향에서 MZ세대 변수의 조절 효과가 나타났다. 이로써 MZ세대는 기능적 선호 또는 보수 및 보상과 이직 의도 간의 관계에서 기성세대보다 더 큰 영향력을 보이는 것으로 해석할 수 있다. 또한, 강한 또는 매우 강한 이직의도를 가진 경우에 대한 검정 결과도, 앞서 언급한 독립변수 한계변화에서 내린 결과와 유사하게 나온다. 이러한 연구 결과를 통해 공무원의 개인선호가 이직의도에 영향을 미치고 있으며, 특히 MZ세대에서 이러한 관계가 더 강하게 나타난다는 것을 충분히 확인할 수 있다.

본 연구를 진행함에 있어서 관련이론과 정책에 대한 기여를 고려해보면, 이론적으로는 다음과 같은 점을 기여하였다. 첫째, 개인선호에 초점을 맞추어 이직의도 영향요인에 대한 연구가 부족한 데에 대해 보완시킨다. 그 외에는, 개인선호와 이직의도 간에 MZ세대의 조절효과가 발생할 수도 있다는 새로운 시각을 제시하였다. 둘째, 국외에서 비롯한 이론과 한국의 데이터를 활용하여 실증연구를 진행함으로써 이론을 국내에서 활용할 가능성을 보여주었다. 이에 따라 개인 선호와 이직의도 관계에 대한 근거를 제시하였다.

정책적으로는 다음과 같은 점을 고려해보았다. 첫째, 개인의 선호를 기반으로 조직문화를 형성해야 함을 강조하였다. 둘째, 조직 구성원의 기능적 선호를 중시하며, 업무에 대한 애착을 증가시키기 위한 체계적인 시스

템이 필요성을 언급하였다. 셋째, 보수 및 보상에 대한 인식을 강조하여, 다양성을 고려한 보수 및 보상의 체계, 명확하고 투명한 의사소통 시스템, 그리고 피드백 순환을 쉽게 이룰 수 있는 시스템의 필요성을 제시하였다. 넷째, 연대적 선호의 개성효과를 극대화하기 위해 보고경로를 명확하게 하고, 긍정적인 리더십 스타일을 채택해야 함을 언급하였다. 마지막으로, MZ세대의 집단이 커지면서 그들에 대한 관심을 두어 적극적으로 조직정책과 인력발전 정책을 적극적으로 발전시켜야 함을 보여주고 있다. 그러나 이 영역에서는 실증적 연구가 부족하고, 실증 연구 결과가 불일치하거나, 다른 연구 방법으로 진행되는 등의 연구 한계가 있음을 인지하고 있다. 이러한 입장에서 후속연구는 보완하는 의미로 지표에 대한 측정의 과학성과 다양성을 고려하여 보다 자세하고 심도 있는 탐색을 지속적으로 진행할 필요가 분명하다는 것을 확인할 수 있다.

참 고 문 헌

강제상, & 고대유. (2014). 공공조직의 문화가 조직침묵에 미치는 영향: 해양경찰 조직을 중심으로. 한국행정학보, 48(2), 1-25.

고대유, & 김강민. (2021). 공공봉사동기가 이직의도에 미치는 영향: 진성 리더십과 거래적 리더십을 중심으로. 한국인사행정학회보, 20(1), 91-118.

구자군. (2022). MZ 세대 신규 공무원은 왜 조직을 떠나려고 하는가?. 한국국정관리학회 학술대회논문집, 2022, 1-29.

권용수. (2006). 사회복지전담공무원의 직무스트레스 유발요인 및 이직의도에 관한 실증적 연구. 한국행정논집, 18(3), 743-765.

김민송, & 김정열. (2021). 패션 온라인 쇼핑몰의 AI 추천 서비스 만족도 연구-MZ 세대를 중심으로. 한국디자인문화학회지, 27(3), 15-26.

김선덕. (2021). MZ 세대 주거 트렌드 변화. 충북 Issue & Trend, (45), 8-13.

김성한. (1997). 사회복지사의 이직의도 결정요인에 관한 연구. 서울대학교 대학원 박사학위논문.

김자현, & 장환영. (2020). HRD 분야 세대별 연구의 특징과 연구동향 분석. 역량개발학습연구, 15(2), 25-57.

김정인. (2014). 남을 것인가? 떠날 것인가?: 직무동기와 직무소진이 이직의도에 미치는 영향 연구. 행정논총, 52(2), 258-287.

김정인 . (2021). Farrell 모형을 활용한 MZ 세대 공무원들의 (불) 공정성 인식과 반응행동: MZ 세대와 기성세대 공무원 비교연구. 한국행정연구, 30(4), 141-175.

김정헌, 송건섭, & 이곤수. (1999). 사회복지전문요원의 이직의도 영향요인에 관한 연구. 복지행정논총, 9, 1-17.

김지영, & 김나정. (2019). 이상적인 팀 구성원에 대한 세대별 인식: 국내 대기업 근로자들의 인식에 대한 귀납적 탐색 연구. 한국경영학회 융합학술대회, 870-894.

노종호, & 최진욱. (2018). 직무관련 요인이 공무원의 이직의도에 미치는 영향과 직무관련 의사소통의 조절효과. 국가정책연구, 32(1), 107-137.

도명록, 성시경, & 심희섭. (2016). 소방공무원의 조직몰입과 이직의도에 관한 연구: 장비품질인식의 효과를 중심으로. 한국거버넌스학회보, 23(3), 251-274.

류인평, & 최인경. (2014). 관광행정 조직문화, 인적자원관리, 조직유효성 연구. Tourism Research, 39(3), 419-446.
박경규(2002),「인사관리론, 서울 : 홍문사」.
박미경. (2022). 저출산 대응정책의 요구도 및 우선순위 분석: MZ 세대 인식을 중심으로. 한국정책연구, 22(1), 33-54.
박민진, 민보경, & 이민주. (2021). 미래세대의 행복과 영향 요인 연구: MZ 세대를 중심으로. Journal of the Korean Urban Management Association, 34(4).
박보연, & 조윤직. (2022). 내재적· 외재적 동기 충족이 조직구성원의 직무열의와 이직의도에 미치는 영향: 미국 연방 공무원들을 중심으로. 한국사회와 행정연구, 32(4), 1-39.
박형수, & 배석환, & 문국경. (2022) "조직커뮤니케이션이 공무원의 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구: 세대간 차이가 미치는 조절효과를 중심으로." 한국공공관리학보 36(2), 51-76.
박희서, 오세윤, & 노시평. (2001). 일선 공무원의 역할스트레스가 이직충동에 미친 영향에 대한 경로분석모형 검증; 남녀간 차이를 중심으로. 한국행정학보, 35(3), 197-220.
배석환, 박형수, & 문국경. (2021). 분배적 공정성과 절차적 공정성이 공무원의 혁신행동에 미치는 영향에 관한 연구: 세대 간 차이가 미치는 조절효과를 중심으로. 한국정책연구, 21(4), 97-123.
백대현, & 이재완. (2018). 공무원의 직무스트레스가 직무태도에 미치는 영향: 심리자본의 조절효과를 중심으로. 한국사회와 행정연구, 29(2), 115-139.
서진우, & 강종수. (2022). MZ 세대 공무원의 이직 의향 결정요인 및 후생복지의 조절효과. 인문사회 21, 13(6), 2783-2796.
성경환, 양성병, & 최세연. (2022). 직무순환에 대한 공정성 지각이 직무만족 및 조직유효성에 미치는 영향: 세대유형의 조절효과를 중심으로. Korea Business Review, 26(2), 153-177.
손정희, 김찬석, & 이현선. (2021). MZ 세대의 커뮤니케이션 고유 특성에 대한 각 세대별 반응 연구-MZ 세대, X 세대, 베이비붐세대를 중심으로. 커뮤니케이션 디자인학연구, 77, 202-215.
신규희, 이종학, & 이수범. (2012). 호텔· 외식업체 종사원의 조직침묵이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향: 조직냉소주의의 매개효과 검증. 호텔경영학연구, 21(4), 133-152.

양승범. (2009). 지방공무원의 이직의도 영향요인에 관한 연구: 기능적, 금전적, 연대적 선호. 한국지방자치학회보, 21(3), 187-201.
왕태규, & 주효진. (2020). 관료제적 병폐현상과 이직의도. 한국공공관리학보, 34(1), 225-250.
유상엽, & 한승주. (2017). 공직자의 이직의도 영향요인 분석: 개방형 직위 임용자를 대상으로. 한국인사행정학회보, 16(4), 1-26.
이기효. (1994), 이직의도 인과모형의 실증연구, 성균관대학교 박사학위논문.
이세연, & 최종훈. (2021). MZ 세대의 멀티퍼소나 특성을 반영한 패션 쇼핑 앱의 UX 요소에 대한 연구. 한국융합학회논문지, 12(8), 123-129.
이영균, & 최인숙. (2013). 사회복지전담공무원의 이직의도에 관한 분석. 한국공공관리학보, 27(3), 123-144.
이준상, & 김만호. (2005). 사회복지사의 조직몰입 수준이 이직의도에 미치는 영향. 한국행정논집, 17(3), 761-786.
이창원, & 최창현 (2007),「새조직론, 서울 : 대영문화사」.
이환범, & 이수창. (2013). 직무스트레스가 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구: 대구· 경북 공무원을 대상으로. 지방정부연구, 16(4), 289-305.
이효철. (2022). 소방공무원의 직무스트레스와 감정노동이 이직의도에 미치는 영향. 한국응급구조학회논문지, 26(3), 21-35.
전숙영, & 이창원. (2017). 분배공정성 인식이 조직몰입과 이직의도에 미치는 영향: 우리나라 노인요양시설 요양보호사를 중심으로. 한국인사행정학회보, 16(2), 29-49.
전찬열. (1994), 인사제도가 이직성향에 미치는 영향에 관한 연구, 한양대학교 박사학위논문.
정권택, 박경규, & 임효창. (2008). 성과주의 인사시스템이 기업성과에 미치는 영향. 인적자원개발연구, 11(2), 79-106.
정정길. 정책학원론. 서울: 大明出版社, 2010.
정혜승, & 성민정. (2022). CSR은 MZ 세대 조직 구성원과의 커뮤니케이션에서 어떤 역할을 하는가? CSR 효과의 세대 간 차이 분석을 중심으로. 홍보학연구, 26, 1-32.
진윤희, & 김성종. (2022). 공무원의 성과인식이 이직의도에 미치는 영향. 사회과학연구, 61(2), 417-439.
진윤희. (2021). 지방공무원의 조직정치지각이 이직의도에 미치는 영향-조직침묵의 매개효과와 자기효능감의 조절효과 분석. 사회과학연구, 37(3), 27-49.

최광용. (2009). 지방공무원의 이직의도 결정요인에 관한 이론적 탐색. 공공정책연구, 26, 138-156.

최은희. (2021). MZ 세대와의 소통은 다른가요?. 충북 Issue & Trend, (45), 28-32.

한국행정연구원(2022).「2021년 공직생활실태조사」. 서울: 한국행정연구원.

허만용. (2001). 조직유형과 직위에 따른 이직의도와 조직몰입의 관계; 메타분석적 연구. 한국행정학보, 35(3), 181-197.

Abbasi, S. M., Hollman, K. W., & Hayes, R. D. (2008). Bad bosses and how not to be one. INFORMATION MANAGEMENT JOURNAL-PRAIRIE VILLAGE-, 42(1), 52.

Adams, J. S. (1963). Inequity in social exchange. Journal of Abnormal and Social Psychology, 67(5), 422-436.

Agarwal, H., & Vaghela, P. (2018, December). Work values of Gen Z: Bridging the gap to the next generation. In National Conference on Innovative Business Management Practices in 21st Century, Faculty of Management Studies, Parul University, Gujarat, India (Vol. 1, p. 26).

Alchian, A. A., & Demsetz, H. (1972). Production, information costs, and economic organization. The American economic review, 62(5), 777-795.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. Journal of occupational psychology, 63(1), 1-18.

Alvesson, M. (2002). Understanding Organizational Culture. (Firsted.) SAGE Publications.

A'yuninnisa, R. N., & Saptoto, R. (2015). The effects of pay satisfaction and affective commitment on turnover intention. International Journal of Research Studies in Psychology, 4(2), 57-70.

Bertelli, A. M. (2007). Determinants of bureaucratic turnover intention: Evidence from the Department of the Treasury. Journal of Public Administration Research and Theory, 17(2), 235-258.

Brass, D. J. (1981). Structural relationships, job characteristics, and worker satisfaction and performance. Administrative science quarterly, 331-348.

Brehm, J., & Gates, S. (1997). Working, Shirking, and Sabotage: Bureaucratic Response to a Democratic Public.

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.

Çalişkan, E. N. (2010). The impact of strategic human resource management on organizational performance. Journal of Naval Sciences and Engineering, 6(2), 100-116.

Clark, P. B., & Wilson, J. Q. (1961). Incentive systems: A theory of organizations. Administrative science quarterly, 129-166.

Chun, Y. H., & Rainey, H. G. (2005). Goal ambiguity in US federal agencies. Journal of Public Administration Research and Theory, 15(1), 1-30.

Daley, D. M. (1986). Humanistic management and organizational success: The effect of job and work environment characteristics on organizational effectiveness, public responsiveness, and job satisfaction. Public Personnel Management, 15(2), 131-142.

Dalton, D. R., & Todor, W. D. (1979). Turnover turned over: An expanded and positive perspective. Academy of management review, 4(2), 225-235.

Dalton, D. R., Todor, W. D., & Krackhardt, D. M. (1982). Turnover overstated: The functional taxonomy. Academy of management Review, 7(1), 117-123.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior.

Downs, A. (1967). Inside bureaucracy.

Emmert, M. A., & Taher, W. A. (1992). Public sector professionals: The effects of public sector jobs on motivation, job satisfaction and work involvement. The American Review of Public Administration, 22(1), 37-48.

Friedlander, F., & Walton, E. (1964). Positive and negative motivations toward work. Administrative Science Quarterly, 194-207.

Fry, R., & Parker, K. (2018). Early Benchmarks Show'Post-Millennials' on Track to Be Most Diverse, Best-Educated Generation Yet: A Demographic Portrait of Today's 6-to 21-Year-Olds. Pew Research Center.

Gaidhani, S., Arora, L., & Sharma, B. K. (2019). Understanding the attitude of generation Z towards workplace. International Journal of Management, Technology and Engineering, 9(1), 2804-2812.

Griffeth, R. W., & Hom, P. W. (2001). Retaining valued employees. Sage.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. Organizational behavior and human performance, 16(2), 250-279.

Hulin, C. L. (1968). Effects of changes in job-satisfaction levels on employee turnover. Journal of Applied Psychology, 52(2), 122.

Kanungo, R. N. (1982). Measurement of job and work involvement. Journal of applied psychology, 67(3), 341.

Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). The social psychology of organizations (Vol. 2, p. 528). New York: wiley.

Kellough, J. E., & Osuna, W. (1995). Cross-agency comparisons of quit rates in the federal service: Another look at the evidence. Review of Public Personnel Administration, 15(4), 58-68.

Kim, S. E., & Lee, J. W. (2007). Is mission attachment an effective management tool for employee retention? An empirical analysis of a nonprofit human services agency. Review of Public Personnel Administration, 27(3), 227-248.

Knowles, M. C. (1964). Personal and job factors affecting labour turnover. Personnel Practice Bulletin, 20(1), 25-37.

Lee, S. Y., & Whitford, A. B. (2008). Exit, voice, loyalty, and pay: Evidence from the public workforce. Journal of Public Administration Research and Theory, 18(4), 647-671.

Leonard, N. H., Beauvais, L. L., & Scholl, R. W. (1999). Work

motivation: The incorporation of self-concept-based processes. Human relations, 52, 969-998.

Lipsky, M. (1980). Street-level bureaucracy: Dilemmas of the individual in public service. Russell Sage Foundation.

Lodahl, T. M., & Kejnar, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. Journal of applied psychology, 49(1), 24.

Mannheim, K. (1952). The problem of a sociology of knowledge. Essays on the Sociology of Knowledge, 134-190.

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.

Mihelich, M. (2013). Another generation rises: Looking beyond the Millennials. Workforce.https://www.workforce.com/news/another-generation-rises-lookingbeyond-the-millennials.

Milliken, F. J., & Morrison, E. W. (2003). Shades of silence: Emerging themes and future directions for research on silence in organizations. Journal of Management Studies, 40(6), 1563-1568.

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). Employee turnover, causes, consequences, and control. Addison-Wesley.

Moon, S., & Kim, Y. (2023). Subjective Perceptions of 'Meaning of Work'of Generation MZ Employees of South Korean NGOs. Behavioral Sciences, 13(6), 461.

Moore, C. C. (2019). Engaging Gen Z. NCO Journal

Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. Academy of Management review, 25(4), 706-725.

Muchinsky, P. M., & Morrow, P. C. (1980). A multidisciplinary model of voluntary employee turnover. Journal of Vocational Behavior, 17(3), 263-290.

Nachmias, D. (1988). The quality of work life in the federal bureaucracy: Conceptualization and measurement. The American Review of Public Administration, 18(2), 165-173.

Niskanen, W. A. (1975). Bureaucrats and politicians. The journal of law and Economics, 18(3), 617-643.

Ronan, W. W. (1967). A study of and some concepts concerning labor turnover. Occupational Psychology, 41(4), 193-202.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2006). Self-regulation and the problem of human autonomy: Does psychology need choice, self-determination, and will?. Journal of personality, 74(6), 1557-1586.

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

Pramana, H. P., & Hastjarjo, S. (2021, November). Millennial and gen Z perspective towards eco-office campaign implementation in public sector. In IOP Conference Series: Earth and Environmental Science (Vol. 905, No. 1, p. 012122). IOP Publishing.

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

Østergaard, C. R., Timmermans, B., & Kristinsson, K. (2011). Does a different view create something new? The effect of employee diversity on innovation. Research policy, 40(3), 500-509.

Saleh, S. D., & Hosek, J. (1976). Job involvement: Concepts and measurements. Academy of management journal, 19(2), 213-224.

Salisbury, R. H. (1969). An exchange theory of interest groups. Midwest journal of political science, 1-32.

Ting, Y. (1997). Determinants of job satisfaction of federal government employees. Public personnel management, 26(3), 313-334.

Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. Journal of managerial psychology, 21(7), 600-619.

Schaie, K. W. (1965). A general model for the study of developmental problems. Psychological bulletin, 64(2), 92.

Schroth, H. (2019). Are you ready for Gen Z in the

workplace?. California Management Review, 61(3), 5-18.

Selden, S. C., & Moynihan, D. P. (2000). A model of voluntary turnover in state government. Review of public personnel administration, 20(2), 63-74.

Spencer, D. G. (1986). Employee voice and employee retention. Academy of management journal, 29(3), 488-502.

Staw, B. M. (1980). The consequences of turnover. Journal of occupational Behaviour, 253-273.

Utman, C. H. (1997). Performance effects of motivational state: A meta-analysis. Personality and social psychology review, 1(2), 170-182.

Vakola, M., & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation. Employee relations, 27(5), 441-458.

Abstract

The Effects of Functional, Pecuniary, and Solidary Preferences on the Turnover Intention of Public Officials

-Moderating Effects of MZ Generation-

고 효 예(GAO XIAORUI)
행정학과 정책학전공(Department of Public Administration, Public Policy major)
Graduate School of Public Administration
Seoul National University

Today, when technology is actively applied, there is uncertainty such as technology level and reliability, so most organizations still rely on human resources to produce. In particular, unlike private company employees, public officials working in public organizations must consider social values and the stands of

various interest groups in performing their work and must value their flexibility in evaluating and making decisions in situations more complex than just sticking to objective indicators. The stability of public officials has shown in a society where uncertainty continues to increase due to issues like the economic crisis and COVID-19. Despite the strength of this position, the turnover rate is soaring. Taking the characteristics of work and the scope of influence into consideration, the turnover of public officials can have a more significant impact, and attention is needed. As a leading variable of turnover behavior, the turnover intention of public officials has a strong power to explaining of turnover behavior, so this research focused on turnover intention as a major and unique dependent variable in this study. In cases where public officials as bureaucrats have incredible autonomy on their own decisions, their behavior varies greatly depending on individual preferences, so it is necessary to focus on public officials' preferences. In this study, the preference of public officials is identified as functional preferences, pecuniary preferences, and solidarity preferences through theoretical discussion. Furthermore, with the MZ generation getting hotter, researches on the MZ generation are worthwhile because the MZ generation has different thoughts and behavior patterns from the older generation and accounts for about 40% of the civil service group. Therefore, the purpose of this study is to confirm how functional, pecuniary, and solidarity preferences mainly affect public officials' intention to leave through the theoretical perspective of public officials' preferences. In this process, the moderating effect of the MZ generation is also to be tested. An ordered logistic regression analysis was conducted through

STATA/SE 17.0, using data collected from the 2021 Public Service Life Survey conducted by the Korea Institute of Public Administration. The analysis shows that from the perspectives of the direct effect of independent variables, functional preferences, remuneration and compensation of pecuniary preferences and solidarity preferences statistically impact turnover intention. According to the results of the above review, it is speculated that the more personal utility a public officer gets from the execution of the business, or the more equitable that he/she thinks the remuneration and compensation is, or the more personal utility he/she gets from the cooperative relationship of the organization, the less turnover intention he/she has. Moreover, in the first two kinds of relationship, the MZ generation has a stronger reaction than the older generation. This study contributes to the theoretical implications of supplementing the gap in domestic research interested in preference in the study of turnover intention and observing the difference between the MZ generation and the older generation in this relationship. In addition, opinions such as fostering the organizational culture based on personal preferences, establishing a work attachment training system, building a remuneration and compensation system, changing organizational reporting paths and leadership styles, and establishing a customized development system for the MZ generation have been presented.

keywords : Turnover intention, Functional Preferences, Pecuniary Preferences, Solidary Preferences, MZ generation
Student Number **: 2021-23533**