



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](#)

행정학석사 학위논문

보상이 이직의도에 미치는 영향 연구

- 공직유관단체 MZ세대를 중심으로 -

2023년 8월

서울대학교 행정대학원

행정학과 행정학 전공

허 동 회

보상이 이직의도에 미치는 영향 연구

- 공직유관단체 MZ세대를 중심으로 -

지도교수 이 수 영

이 논문을 행정학석사 학위논문으로 제출함

2023년 3월

서울대학교 행정대학원

행정학과 행정학 전공

허 동 회

허동회의 석사 학위논문을 인준함

2023년 6월

위원장 박 순 애 (인)

부위원장 엄 석 진 (인)

위 원 이 수 영 (인)

국문초록

MZ세대들이 본격적으로 사회에 진출하게 되면서 MZ세대가 우리 사회에 미치는 영향에 대해 정치·경제·사회 등 다양한 분야에서 활발한 논의가 계속되고 있다. 조직 내 관점에서는 소통방식과 직무만족, 조직몰입 등에 있어 기성세대와 차이를 보인다는 주장이 제기되면서 이에 걸맞은 인사관리정책 역시 필요하게 되었지만 아직까지 세대 공감을 충분히 반영하고 있지 못하다는 한계를 보인다.

한편, 고용 안정성이 보장된 공무원 등 공공조직에서 근무하는 MZ세대 사이에서는 이른바 ‘조용한 사직(Quiet Quitting)’이라고 불리는, ‘퇴사하지는 않지만 주어진 최소한의 업무만 수행하는 가치관’이 유행으로 불거짐과 동시에 공공조직의 인재 이탈 현상이 가속화되는 ‘이직 전염’이 사회적 현상으로 나타나고 있다. 조직의 입장에서 구성원의 이직은 유무형의 손실을 발생시키며 성과에도 부정적인 영향을 미칠 수 있는 만큼, 다양한 분야에서 이직과 관련한 연구는 지속되고 있다. 그러나 공공조직을 대상으로 하는 최근의 연구들은 주로 특정 직업군의 공무원을 중심으로 이루어져 왔으며 MZ세대를 대부분 하나의 세대로 통합하여 다루고 있다는 한계를 지니고 있다. 이는 각 세대의 서로 다른 특성을 고려하지 못한 만큼 이직의도 관리에 대한 적합한 정책수단으로 처방하기 어려운 문제점을 내포하고 있다.

이러한 선행연구의 공백을 보완하고자 본 연구는 공직유관단체 중 공제회에 재직중인 MZ세대 근로자들을 대상으로 이직의도에 영향을 미치는 주요한 요인 중 하나인 보상을 중심으로 이직의도에 미치는 영향 관계를 살펴보고, M세대와 Z세대를 구분하여 보상과 이직의도에 대한 세대 변인의 조절효과를 검증함으로써 ‘세대(Generation)’ 특징에 기반한

이직의도를 낮추기 위한 인적자원관리 방향을 실무적 차원에서 제시해보고자 하였다.

이를 위해 본 연구는 공제회에 재직 중인 MZ세대 근로자 139명을 대상으로 온라인과 오프라인 설문을 통한 양적연구와 함께 조직에서 경험한 세대 차이 이해를 위한 인터뷰를 병행하였다. 연구모형은 독립변인으로는 보상의 하위요인인 외재적 보상과 내재적 보상으로 구분과 함께 외재적 보상의 하위요인으로는 보수, 복리후생, 승진, 신분보장, 근무환경을, 내재적 보상의 하위요인으로는 직무 흥미성, 직무 성취감, 직무 자율성 및 자기계발로 구분하였으며 종속변인은 이직의도로 설정하였다. 또한, 실증 분석결과를 기반으로 M세대와 Z세대 구성원을 대상으로 개별 인터뷰를 진행 및 각 세대별 모습과 이직관리 정책방향을 도출코자 하였다.

본 연구결과는 다음과 같이 요약할 수 있다. 첫째, 공직유관단체인 공제회 MZ세대 근로자 모두에서는 외재적 보상과 그 하위요인의 이직의도와 관계에서 약한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 구체적으로 외재적 보상으로 정의한 보수, 복리후생, 승진, 신분보장 및 근무환경이라는 5개 변수 중에서는 보수와 승진만 이직의도에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 한편, 내재적 보상과 그 하위요인의 이직의도 관계에서는 직무 흥미성, 직무 성취감, 직무 자율성 및 자기계발이라는 4개 변수 모두가 이직의도에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

반면, M세대와 Z세대 간 조절효과 분석 결과의 경우, 개인의 만족과 행복을 추구하며 직장 내 유연성과 업무의 자율성을 중요한 가치로 두는 Z세대의 특징과 알맞게 직무 흥미성과 직무 성취감, 직무 자율성 및 자기계발이라는 내재적 보상의 하위요인 4개 모두가 M세대에 비해 이직의도에 유의미한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이러한 결과를 종합하여 본 연구의 의의는 다음과 같이 정리할 수 있다. 먼저 이론적 측면에서는 첫째, 공공조직으로 분류되는 공직유관단체

중 공제회를 대상으로 다뤄진 연구는 상대적으로 희소했던 만큼 다양한 조직군의 표본을 제공하며 최근 사회적 문제가 되는 청년세대의 이직에서 주요 원인으로 설명되는 보상 요인에 대해 참고자료 역할을 제공할 수 있다는 점에 의의가 있다. 둘째, 본 연구에서는 응답자가 직접 작성한 생년을 기준으로 구체적 연령에 따라 세대를 구분함으로써 세부적으로 세대 구분을 진행할 수 있었다는 의의를 지니며 셋째, ‘MZ세대’를 하나의 세대가 아닌 ‘M세대’와 ‘Z세대’ 특성 분석과 함께 이 두 세대를 각기 다른 세대로 구분하여 실증적인 분석을 통해 각 변수에 대한 영향 관계 및 세대 간 조절효과를 살펴보았다는 점에 의의를 지닌다.

위와 같은 이론적인 측면의 시사점을 바탕으로 세대 특성에 기반한 본 연구의 정책적 시사점은 다음과 같이 제시할 수 있다. 첫째, 세대 특성에 기반한 이직의도 관리의 필요성이다. 각 세대의 특성을 반영하여 개인의 선택을 중시해주며 업무의 탄력성과 자율성이 주어졌을 때 이직 의도가 줄어들 수 있는 만큼 조직은 선택과 결정에 대한 책임이 자리 잡는 문화, 예컨대 업무수행의 방식과 절차 및 기한 등을 자율적으로 선택하고 결정할 수 있게 해야 하며 좋지 않은 결과에 대해서는 충분한 피드백을 제공해주는 분위기를 조성할 수 있도록 노력해야 할 것이다. 둘째, 이탈의 대표적 원인으로 꼽히는 낮은 보수와 자기계발의 제한을 해소하기 위한 금전적·비금전적 보상체계의 개편이다. 사회와 조직적 합의의 이행을 전제로 물가상승률을 반영한 임금체계의 개편과 함께 인사와 성과평가의 공정성 제고방안 마련, 자기계발 기회 확대를 위한 다양한 교육 콘텐츠 개발 등 경쟁력 있는 인재를 육성하려는 노력을 통해 이직의도를 관리할 것을 제안한다.

주요어 : 보상, 이직의도, 인터뷰, 세대, PLS, 구조방정식

학 번 : 2021-27295

목 차

제 1 장 서 론	1
제 1 절 연구의 배경 및 필요성	1
제 2 절 연구의 목적	4
제 3 절 연구의 범위와 방법	4
제 2 장 이론적 논의 및 선행연구 검토	5
제 1 절 MZ세대	5
1. 세대의 개념 및 구분	5
2. 세대 구분과 차이를 설명하는 선행연구	9
3. MZ세대의 개념	13
4. M세대, Z세대 및 MZ세대의 특징	14
5. MZ세대를 대상으로 하는 선행연구	16
6. MZ세대와 본 연구와의 관계	17
제 2 절 보상	18
1. 보상의 개념 및 구성요소	18
2. 보상의 역할 및 기능	22
3. 보상과 동기와의 영향 관계	23
4. 보상을 설명하는 이론	26

제 3 절 이직 및 이직의도	29
1. 이직의 개념	29
2. 이직의 유형	31
3. 이직의도의 개념	34
4. 이직의도를 설명하는 이론	37
5. 이직의도의 영향 요인과 관련된 선행연구	41
제 4 절 보상과 이직의도 변인 간 관계	45
제 5 절 본 연구의 차별성	48
제 3 장 연구설계	52
제 1 절 연구모형	52
제 2 절 자료의 수집	53
제 3 절 변수의 조작적 정의 및 측정	54
제 4 절 분석방법	59
제 4 장 연구결과 분석	60
제 1 절 표본의 인구통계학적 특성 및 기술통계분석 ...	60
1. 표본의 인구통계학적 특성	60
2. 기술통계분석	62
제 2 절 평균차이 분석결과	63
제 3 절 구조방정식모델 분석결과	82
1. 측정모형의 분석	82
2. 연구모형 평가 및 가설검증 결과	89
3. MZ세대의 조절효과 검증	92

제 4 절 세대별 인터뷰를 통한 분석결과 검증	94
1. 인터뷰 필요성과 설계	94
2. 인터뷰 결과	96
제 5 장 결론	104
제 1 절 연구결과 요약	104
제 2 절 연구결과의 의의 및 시사점	107
제 3 절 연구의 한계	111
참고문헌	113
Abstract	142

표 목 차

<표 1> 세대 구분과 차이를 설명하는 선행연구 정리	10
<표 2> 연구자별 보상의 정의 및 구성요소	20
<표 3> 연구자별 이직의 정의 분류	30
<표 4> 이직의 유형별 기준	32
<표 5> 연구자별 이직의도의 정의	34
<표 6> 이직의도의 영향요인에 대한 국내·외 선행연구	41
<표 7> 변수의 측정지표	58
<표 8> CB-SEM과 PLS-SEM 간 비교	59
<표 9> 표본의 인구통계학적 특성	60
<표 10> 기술통계 분석결과	62
<표 11> 성별에 따른 변수 간 평균차이 분석결과	65
<표 12> 결혼여부에 따른 변수 간 평균차이 분석결과	67
<표 13> 자녀유무에 따른 변수 간 평균차이 분석결과	69
<표 14> 학력에 따른 변수 간 평균차이 분석결과	71
<표 15> 고용형태에 따른 변수 간 평균차이 분석결과	73
<표 16> MZ세대 분류에 따른 변수 간 평균차이 분석결과	75
<표 17> 경력에 따른 변수 간 평균차이 분석결과	77
<표 18> 연봉에 따른 변수 간 평균차이 분석결과	80
<표 19> 내적 일관성 신뢰도 및 집중타당성 분석결과	83
<표 20> Fornell-Larcker 분석결과	85
<표 21> Heterotrait-monotrait(HTMT) 분석결과	86
<표 22> 교차적재치 분석결과	88
<표 23> 연구모형의 평가	89
<표 24> 가설 검증결과	91
<표 25> MZ세대의 조절효과 검증결과	93
<표 26> 인터뷰 대상자 현황	95

<표 27-1> 보수와 이직의도에 대한 M세대 응답	97
<표 27-2> 보수와 이직의도에 대한 Z세대 응답	97
<표 28-1> 승진과 이직의도에 대한 M세대 응답	98
<표 28-2> 승진과 이직의도에 대한 Z세대 응답	99
<표 29-1> 직무 성취감과 이직의도에 대한 M세대 응답	100
<표 29-2> 직무 성취감과 이직의도에 대한 Z세대 응답	100
<표 30-1> 직무 자율성과 이직의도에 대한 M세대 응답	101
<표 30-2> 직무 자율성과 이직의도에 대한 Z세대 응답	102
<표 31-1> 자기계발과 이직의도에 대한 M세대 응답	102
<표 31-2> 자기계발과 이직의도에 대한 Z세대 응답	103
<표 32> M세대와 Z세대의 모습 및 이직관리 정책방향	103
<표 33> 연구가설 검증 결과 종합	106

그 립 목 차

[그림 1] 기대이론 모형	27
[그림 2] 공정성 이론 모형	28
[그림 3] 연구모형	52
[그림 4] 연구모형에 따른 경로계수 및 가설 검증결과	92

제1장 서론

제 1 절 연구의 배경 및 필요성

MZ세대들이 본격적으로 사회에 진출하게 되면서 MZ세대가 우리 사회에 미치는 영향에 대해 정치·경제·사회 등 다양한 분야에서 활발한 논의가 계속되고 있다. 1980년부터 1990년대 중반에 출생한 밀레니얼 세대(M세대)와 이후 출생자인 Z세대를 통칭하는 세대로 불리는 MZ세대는 국내 총 인구의 32.5%를 차지하며(대한민국 정책브리핑, 2022), 시대 흐름 변화를 일으키는 권력의 중심으로 떠오르고 있다(김민송·김정열, 2021; 유정균, 2021; 서민규, 2021; 김영희, 2021). 이전의 2030세를 청년 세대로 부르던 것과 달리 MZ세대로 호명하며 새로운 관점으로 바라보며 세대 구분과 정체성을 이해하기 위한 연구의 중요성과 필요성이 다각적으로 이뤄지고 있는 가운데 MZ세대가 기존 세대와 구별되는 특징은 변화에 유연하며 자기만족과 개인 중심의 현재지향적 세대라는 것이다(양세련 외, 2022; 이수홍, 2022). 구체적으로 디지털 환경의 발전에 노출되어 왔으며(김혜인, 2015), 인터넷과 소셜 네트워크 서비스(SNS)와 같은 디지털 기반의 학습과 관계 형성에 익숙한 세대(이형규·장현진, 2019; 김영희, 2021; 이수홍, 2022; 유승완, 2022)로써 조직 내에서는 조직·직무에 대한 유연성과 함께 개인의 자유 가치를 선호하며(김정인, 2021), 임금과 같은 객관적 성공지표 외 일과 삶의 균형, 업무 전문성과 같은 주관적 지표에도 관심이 높다(이은형, 2019; 최준원, 2021; 김정인, 2021; 경규웅·김민재, 2021; 이수연·김영국, 2022). 이러한 MZ세대들의 가치관은 입직과 퇴직 등 일자리에서도 차별화된 패턴을 보여주고 있다(Schroth, 2019; 김정인, 2021).

2022년 한국경영자총협회(경총)가 MZ세대 구직자 1000명을 대상으로 한 ‘MZ세대가 생각하는 괜찮은 일자리 인식조사’ 결과에 따르면 괜찮은 일자리는 ‘수도권(50.7%)’에 위치하며 ‘일과 삶의 균형(66.5%)’이 맞춰지며, ‘연봉 3천만원대(50.9%)’의 ‘공정한 보상이 이루어지는 일자리(43.3%)’로 나타났다. 조사 결과에 근거한다면 개인의 여가 시간과 고용 안정이 보장되는, 소위 ‘철밥통’으로 워라벨(Work & Life Balance) 추구가 가능한 공무원과 공공기관, 공기업과 같은 공공조직은 큰 매력으로 다가올 것이라고 생각하나 청년들이 가장 근무하고 싶은 직장이 2020년부터 대기업으로 조사되는 등 청년세대들을 중심으로 공공조직 일자리를 바라보는 인식은 변화하고 있다. 심지어 최근 MZ세대 사이에서는 이른바 ‘조용한 사직(Quiet Quitting)’이라고 불리는, ‘퇴사하지는 않지만 주어진 최소한의 업무만 수행하는 가치관’이 유행으로 불거지면서 동시에 공공조직의 인재 이탈 현상이 가속화되는 ‘이직 전염’이 사회적 현상으로 고 있다. 한국행정연구원이 실시한 “2021년 공직생활실태조사”에서는 ‘조직에 남고자 하는 의지’가 ’17년 대비 큰 폭으로 하락(’17년 3.09점→’21년 2.93점) 하였으며, 20대 6급 이하 공무원들의 40% 이상이 이직을 희망, 그중 50% 이상이 ‘낮은 보수’를 이유로 들며 공직에서 공공기관으로 이직을 희망한다고 답변하였다. 심지어 고연봉을 받는 곳이라고 여겨지는 금융 공공기관(예금보험공사, 주택금융공사 등)의 신입직원 지원 경쟁률 역시 2019년 78.54대 1에서 2022년 68.32대 1로 지속적으로 하락하였으며 기존의 구성원들 역시 민간으로 이직하는 현상이 두드러지고 있는데(아시아경제, 2022.9.7.), 이러한 현상은 공공부문 규모축소와 민간대비 낮은 처우 및 낮은 인상률과 함께 승진적체, 가치관과의 상충이 그 이유로 꼽힌다. 심지어 ‘수도권에 위치한 연봉 3천만원 이상의 워라벨’이 비교적 잘 이루어지는 공직유관단체들에서도 MZ세대의 이직은 조직 차원의 문제로 논의되고 있는 만큼 워라벨과 자기 계발의 가치를 추구하는 청년세

대이자, 동시에 성장을 선호하며 자신의 가치를 연봉으로 즉시 보상받고자 하는 MZ세대에게 더 이상 신의 직장과 평생직장이라는 개념은 없어 보인다(방하남, 2011; 경규웅·김민재, 2021).

한편, 이직의도와 관련하여 ‘MZ세대’ 특성을 논의한 연구들 대부분은 ‘MZ세대’를 구분하지 않고 논의하는 한계를 지닌다. MZ세대라는 단어는 유일하게 한국에서만 쓰이는 용어으로써 이는 세대 연구를 원하는 욕구와 합쳐져 각종 언론과 마케팅 등에서 하나의 세대로 간주하는데, 일부 언론의 과도한 일반화로 MZ세대들을 소위 ‘사회 부적응자’로 표현하며 같은 세대로 묶이는 것에 대한 거부감 등의 문제가 발생하고 있는 만큼 각 세대에 대한 차별성을 이해하는 것이 선행되어야 한다고 보았다(조원혁·김태연, 2020; 문창웅·이재연, 2022).

특히, 조직 내 Z세대의 특성에 기반한 직무 태도 및 인식수준 등에 대한 선행연구는 그 수가 많지 않다. 조직 차원의 인적자원관리 정책에 있어, 사회진출과 함께 향후 조직문화의 변화를 주도할 Z세대에 대한 세대 특성을 파악하며 해당 세대가 중요하게 여기는 가치들을 살펴볼 필요가 있다(정선임 외, 2023).

이상의 내용을 바탕으로 본 연구에서는 MZ세대를 M세대와 Z세대로 나누어 각 세대 특성을 중심으로 보상과 이직의도와의 영향 관계를 실증적으로 분석해보므로써 이전 연구들의 공백을 보완하고자 하며, 앞으로 MZ세대가 기성세대의 공백을 채우며 우리 사회를 이끌어 갈 새로운 동력이 될 세대라는 것을 고려하여 이들의 이탈을 최소화 하기 위한 인사관리 정책 방향에 대해 제언해보고자 한다.

제 2 절 연구의 목적

본 연구의 목적은 다음과 같다. 첫째, MZ세대의 특성 분석 및 이직의도에 대한 선행연구를 바탕으로 이직의도에 영향을 미치는 변수 파악과 이직현상에 대한 인과관계를 분석함으로써 이직 현상에 대해 이해해보고자 한다.

둘째, MZ세대를 하나의 세대가 아닌 M세대(밀레니얼세대)와 Z세대간의 차별성에 기반하여 세대변인에 따른 이직의도와 의 영향 분석을 통해 세대 특성에 구분한 인적자원관리 정책에 대한 기초자료를 제공하고자 한다.

셋째, 조직의 보상에 대한 근로자의 이직의도 변화를 보상과 그 하위요인으로 구분하여 이직의도에 미치는 영향을 확인하며 외재적, 내재적 보상의 하위 요인들이 이직의도와 어떠한 영향이 있는지 연구함으로써 조직에서 인적자원의 이탈 최소화를 위한 방안에 대해 논의해보고자 한다.

제 3 절 연구의 범위와 방법

본 연구는 공직유관단체 중 공제회에 재직중인 MZ세대 근로자를 대상으로 보상의 분류 및 그 하위요인에 대한 인식을 중심으로 이직의도에 대한 영향을 실증적·심층적으로 검토하고자 한다. 연구에 활용하기 위한 자료는 보상 인식, 이직의도에 대한 설문조사를 통해 수집하며, 연구 필요성과 목적을 고려하여 보상 및 보상의 하위요인을 독립변수로, 이직의도를 종속변수로 설정하였다. 세대 특성에 대한 분석을 위해 M세대와 Z세대로 구분하였으며 조사기관 직접 방문 및 온라인을 통한 설문조사 및 분석 결과 검증에 위해 인터뷰를 실시하였다. 설문 문항은 다수의 선행연구로부터 신뢰도와 타당도가 검증된 문항을 중심으로 설계하였으며 수집된 설문 결과는 SPSS 26.0 및 Smart PLS 4.0 프로그램으로 분석하였다.

제2장 이론적 논의 및 선행연구 검토

제 1 절 MZ세대

1. 세대의 개념 및 구분

“세대” 개념은 인간 경험의 다중성을 드러내는 전형적 현상인 만큼 개념 정의에 있어 인구학, 사회학, 역사학, 경제학 등 모두를 만족시켜주는 정의는 없다(함인희, 2019). 세대 연구는 세대에 대한 특성 이해와 세대 간의 관계 파악은 사회구조 및 정체성과 의식, 갈등과 균열, 불평등과 같은 각 차원의 복합구조에 대한 이해를 통해 개념화 될 수 있는 만큼 ‘세대 현상’은 상대적인 의미를 가지고 있다는 것을 전제로 두어야 한다. 세대는 어떤 조건에서 어떻게 형성되는지, 특정 집단의 가치관 등을 과도하게 일반화하고 있는 것이 아닌지, 과연 세대 구분은 실재하는지에 대해서도 현재까지 정립된 개념이 아닌 만큼 본 연구에서도 이와 같은 점을 인식하며 세대 개념과 구분에 대해 조심스럽게 논의해보고자 한다(박정민, 2021).

세대별 다양성과 특정 세대의 잠재적 니즈에 대한 이해와 특성 파악을 위한 세대별 연구는 다양한 분야와 영역의 조직 및 인적자원관리 차원에 도움이 된다(이수홍, 2021). 특히 정보화, 노령화 등 거시적이며 급격한 사회 변화는 세대의 특성과 세대 관계에 대한 연구의 필요성을 제기하는 가운데, 본 연구의 대상이 MZ세대인 만큼 세대의 정의와 특성을 이해하기 위해서는 그 개념과 구분을 언급할 필요가 있다(이장익·이명신, 2011).

세대는 영어로는 ‘Generation’이라고 하며 한자를 풀어보면 인간 ‘세

(世)’와 대신할 ‘代代)’로 이루어진 단어로서 네 가지 의미로 세대를 구분할 수 있다. 1) 상호 간 관계위치를 구분하기 위한 세대, 2) 동시출생집단(Cohort)을 의미하는 세대, 3) 생애순환주기 중 특정 단계에 있는 집단을 의미하는 세대, 4) 특정한 사건과 이슈를 공유한 사람들을 지칭하는 용어로서 세대가 그것이다(한국사회학회, 1994; 구자숙 외, 1999). 위 개념 구분의 공통적인 특성은 ‘공통의 체험을 기반으로 공통의 의식 혹은 풍속을 전개하는 일정한 폭의 연령층’을 설정하는, 일종의 사회적 위치를 의미한다(홍소희·김민, 2021; 손정희 외, 2021).

세대의 개념에 대해서 기존 연구들은 다양한 개념과 정의들로 세대를 설명하였다. 초기 세대 연구의 기원을 연 학자인 Mannheim(1952)은 세대는 ‘특정한 기간에 태어나 성장하며 특정한 기간에 태어나고 성장하며, 특정한 사회·역사적 이슈를 공유하며 특정한 세계관을 공유하는 계급과 같은 집단’이라고 보았으며, 세대의 개념을 명확히 하며 사회변동과 관련지어 세대 연구를 이끈 Ryder(1965)는 특정 사회 현상을 같은 생애 시간대에 경험한 집단이라고 정의하며 세대가 아닌 코호트라는 용어를 사용하였다(김창환·김태호, 2020). 또한 Sackmann & Weymann(1994)은 ‘기술에 대해 명확히 구분되는 태도를 지닌 집단’으로, 이호영(2013)은 ‘특정 시기에 태어난 인구집단으로 동일한 경험을 공유하기 때문에 의식이나 행동에서 뚜렷하게 다른 시기에 출생한 집단과 차이를 보이는 집단’으로 정의하였다.

세대의 개념 정의 이후 유사성과 이질성 발견을 위해 세대를 범주화하며 구분하려는 다양한 연구와 노력들이 있었다(유정균, 2021). 과거 세대 연구의 초기 대부분은 인구학적 연령코호트(age cohort)로 분류하였다. 이후 세대를 연구한 연구자들은 세대상황과 맥락, 단위 및 관찰수준에 따른 구분에 대한 차별성에 기인하여 경제개발에 기인한 사회변동에 따른 구분, 특정 지역에서의 구분, 정치적 세대로서의 구분, 사회적 세대로

서 정치·문화·경제적 세대로의 구분 등 다양한 변수들을 통해 구분하려는 노력을 보여왔으며 최근에는 역동적이며 동일한 문화적·사회적·지적 상황에 노출됨에 따라 형성되는 연대감을 통해 세대 단위로 발전 및 구분 할 수 있다고 보았다(이수재, 1979; 장만익, 1985; Bude, 2000; 전상진, 2002; 선우지예, 2021). 예컨대 박재홍(2009)은 한 집단 내의 유사성과 다른 집단 간 차이를 의미하는 집단 구분개념으로써 각 세대는 역사적, 사회적 주요 이슈에 의하여 다른 세대와 구별되는 가치관과 태도를 형성하게 된다고 보며 역사적 사건, 생애주기 단계, 사회의 소비 트렌드라는 대다수의 공통점으로 세대를 구분하는 기준을 제시하였으며, 전상진(2002)은 미시-거시적 구분으로 가족과 전체 사회 단위로서 관찰수준에 따라 구분하는 등 세대구분부터 세대형성의 의미를 파악하고자 하였다.

그러나 최근의 세대 연구는 단순히 특정 지역과 경험으로 구별되는 것뿐만이 아닌 세대 간 집단 차이와 갈등에 따른 세대균열에 근거한 ‘세대 담론(Generational discourses)’을 중심으로 세대현상을 논의해야 한다고 보며 연령효과와 세대효과(또는 코호트효과)를 구분한다(박정민, 2021). 연령효과(age effect)는 특정 연령이 되면 특정 성향을 보이는 경우를 말하며 생애주기 효과라고도 불린다. 세대효과(generation effect)는 출생시기가 같은 집단이 유사한 정치·사회·역사적 이슈를 겪으며 공유하는 특정한 경험들이 다른 세대와 구분지으며 유사한 가치관 등의 특성을 보이는 것을 의미한다. 이에 신진욱(2020)은 ‘세대 현상’을 논의함에 있어 단순히 출생 코호트적인 아닌 사회구조와 의식, 성향 등을 복합적으로 고려하여 논의해야 한다고 보았다.

앞서 언급하였듯 세대가 다르다는 것은 특정 대상 또는 사건에 대한 가치관과 판단의 체계에 대해 공통점과 차이점을 동시에 내포하고 있다는 것을 의미하는 만큼 세대를 구분하는 것은 기존세대와 특정세대 간 구분이 가능함을 전제로 한다(Nash, 1978; 호규현 외, 2023).

Harber(2011)에 따르면 기성세대부터 MZ세대¹⁾ 모두는 서로 다른 업무 가치관과 태도를 지닌다. 우리나라의 세대 연구의 경우 주로 10여년 단위로 세대를 구분하고 있는데 급속한 산업화로 인한 사회변동에 따른 공유하는 사회적 경험이 통상 10년의 연령 간격으로서 유의미하게 구분할 수 있다고 본다(김병섭·하태권, 1997; 오세영 외, 2014; 김정인, 2021).

세대 구분 및 특성에 대한 기준은 앞서 언급하였듯 연구자들의 차별성과 사회 변동의 불규칙성으로 인해 다소 혼재한다. 하지만 대다수의 선행연구에서는 세대 간의 분류를 코호트적으로는 1945년 이전의 출생한 세대를 ‘베이비붐 세대’, 1965년부터 1979년 사이 출생한 세대를 ‘X세대’, 1980년부터 1994년 사이에 출생한 세대를 ‘밀레니얼 세대’로, 1995년에서 2010년 사이에 출생한 세대를 ‘Z세대’로 구분하고 있다(Cogin, 2012; 이종수 외, 2008; 호규현 외, 2023).

오늘날의 세대는 연령집단에 의해 구분하기에는 매우 다양하며 세분화되어 있기에 그만큼 다양한 범주가 필요하다(조성남·윤옥경, 2000). 그러나 미세한 세대 구분일지라도 특정 지점에서는 세대 간 공통점이, 또 다른 특정 지점에서는 전혀 다른 차이점이 있기에 고정된 세대 구분은 현실성이 크지 않다. 그럼에도 이전의 많은 선행 연구들이 세대구분을 연령과 사회·역사적 주요사건 등을 종합하여 약 10여년의 간격으로 보고 있는 만큼 본 연구에서는 세대 구분에 대한 선행연구들을 종합하여 MZ세대 분류 및 구분에 대하여 “특정 시기에 태어나 특정한 시대적 경험을 공유하며 유사한 가치관과 행동양식을 지닌 집단”으로 정의하며 시기적으로는 M세대는 1981년부터 1992년 사이 출생, Z세대는 1993년부터 2012년 사이에 출생한 집단으로 조작적 정의하였다(조소연, 2023).

1) Harber(2011)는 세대 연구에서 전통세대(Traditionalists), 베이비붐세대(Baby Boomers), X세대(Generation X, Xers), Y세대(Generation Y, Millennials), Z세대로 구분하였다.(Harber, ‘Generations in the Workplace; Similarities and Differences’ , 2011).

2. 세대 구분과 차이를 설명하는 선행연구

세대 연구는 다양한 세대가 하나의 조직 내 공존하는 시기에 구성원 간의 이해를 돕기 위해 지속되고 있다(정선임 외, 2023). 세대 특성 이해를 위해서는 세대 구분에 대한 경계선과 구분선을 명확히 하는 것은 매우 중요한데 이는 특정 세대가 겪은 특정 사건에 따라 개인의 관념과 태도가 형성되기 때문이다(조소연, 2023; 박예종 외, 2023).

세대 구분에 대해서는 연구자들은 다양한 구분특성과 연구조직 및 변수를 대상으로 연구해왔으며 이는 크게 세대 간 인식 차이 비교와 조직과 행정관리에 관한 세대 비교 연구로 구분할 수 있다. 먼저 세대 간 인식 차이에 대해서는 세대 유형을 3가지 기준으로 분류 및 구분한다. 첫째, 역사적 경험(IMF세대, 월드컵 세대, 촛불 세대 등)에 따른 구분으로 코호트적 경험과 특정 시기의 특성을 반영한 유형이며 둘째, 나이/생애 단계(50대, 청년세대 등)에 따른 세대 구분으로 연령 효과가 강조된 구분이며 셋째, 문화·행태 특성(X세대, M세대 등)에 따른 구분으로 대부분 미디어와 마케팅, 상업목적에 따라 구분하는 경향을 보인다(박재홍, 2017; 박정민, 2021; 호규연 외, 2023). 이러한 세대 간 인식에 대한 대표적인 연구로는 세대별 정치적 성향(노환희·송정민·강원택, 2013), 제도공정성(이지은, 2020) 및 삶의 만족(박선숙, 2019) 등이 있다.

한편 조직과 행정관리 측면에서는 조직성과(박판정 외, 2023), 이직의도(박예종 외, 2023), 직무태도 및 만족(백종선, 2013; 선우지예, 2022; 송현호, 2022)과 관련된 다양한 변수를 통해 연구되어 왔으며, 특히 사회학, 교육학, 사회복지학, 관광 및 경영학 분야에서 조직 내 세대 간 문제 이해와 함께 의사소통의 해결, 불공정성 인식 등의 갈등 해결을 위한 방안 마련 등의 연구가 활발히 수행되어왔다(조성남·윤옥경, 2000; Karen Wey Smola & Charlotte D. Sutton, 2002; 김우성·허은정, 2007; 이장익·이명신, 2011; 임숙빈 외, 2012; 박재영, 2016; 김영곤·강제성, 2016; 마예

문, 2019; 김정인, 2021; 유승완, 2022; 이수연·김영국, 2022; 양세련 외, 2022; 김선왕·권지민, 2022). 인적자원과 조직관리에 있어 세대별 특성을 고려할 필요성이 커지고 있는 만큼 특정 세대에 대한 가치관, 행동특성에 대한 이해는 필수적인 것으로 인식되며 행정학 분야에서 역시 경찰과 소방조직, 중앙공무원 등 공공조직을 대상으로 하는 직업가치 및 직무동기, 가치관 및 직무만족에 대한 차이 파악(김병섭·하태권, 1997; 오세영 외, 2014; 김영곤·강제상, 2016) 연구 등을 통해 조직 내 세대 간 차이 인식에 따른 맞춤형 조직몰입과 성과보상시스템 적용 등 인사관리정책에 대한 보완이 필요함을 제안하고 있다. 연구조직에 따른 세대구분과 주요 변수들은 다음 <표 1>과 같이 나타낼 수 있다.

<표 1> 세대 구분과 차이를 설명하는 선행연구 정리

연구자	연구조직 및 세대구분	세대 간 연구 주요변수(비교변수)
김병섭·하태권 (1997)	경찰공무원 20대/30대/40대/50대	<ul style="list-style-type: none"> · 가치관(상하 간 권력거리, 불확실성 회피 및 외면적 형식(의례) 중시, 집단주의(가족문화), 남성 문화와 여성문화의 혼재 · 직무태도(만족도, 이직의도, 동기 유발, 몰입도) · 근로형태(직무성과, 이직율, 결근율, 사고율)
조성남·윤옥경 (2000)	대국민 20대/30대/40대/50대 이상	<ul style="list-style-type: none"> · 개인의 가치와 태도, 가족가치관, 사회의식·규범의식, 일상생활 패턴, 직장생활·사회생활
Karen Wey Smola & Charlotte D. Sutton (2002)	산업군별 기업 베이비붐세대(1946~1964) X세대(1965~1977) 밀레니얼세대(1978~1995)	<ul style="list-style-type: none"> · 직업가치(업무결과 바람직성, 능력에 대한 자부심, 업무의 도덕적 중요성)

<p>김우성·허은정 (2007)</p>	<p>부산 울산 등 경남지역 거주자 베이비붐세대(1954~1964) X세대(1965~1979) Y세대(1980~1999)</p>	<ul style="list-style-type: none"> · 가치관, 라이프스타일, 소비 행동
<p>이장익·이명신 (2011)</p>	<p>경기도 초등교사 베이비부머(1970년 이전, 만 41세 이상), X세대(1981년 이전, 만 31세 이상~40세 이하), N세대(1982년 이후, 만 30세 이하)</p>	<ul style="list-style-type: none"> · 교직원, 상호인식도, 세대 갈등과 대응방안에 대한 인식
<p>임숙빈·김세영 ·고영·이미영 (2012)</p>	<p>전국 병원 근로자 20대, 30대, 40대 이상</p>	<ul style="list-style-type: none"> · 직무만족(직무와 직무경험 평가 시 유쾌한 상태) · 조직몰입(조직에 대한 몰입, 조직 목표에 대한 신뢰 등) · 이직의도(직무불만족에 대한 반응)
<p>오세영·권영상 ·이수영 (2014)</p>	<p>중앙정부 공무원 베이비부머세대(1955년~1964년) X세대(1965년~1976년) N세대(1977년~1997년)</p>	<ul style="list-style-type: none"> · 직무만족(리더십, 업무운영, 가족 친화정책, 성과보상시스템, 보상) · 조직몰입(조직목표 신뢰, 조직대표로서 노력의지, 조직 잔여의지)
<p>김영곤, 강제상 (2016)</p>	<p>소방 공무원 베이비부머(1955년~1964년) X세대(1965년~1979년) Y세대(1980년 이후)</p>	<ul style="list-style-type: none"> · 제도(임금피크제 필요성 인식, 공무원 연금만족도) · 한국적 조직문화(유교적 권위주의와 서구적 개인주의 차이) · 직무동기(내재적, 외재적)

<p>마예문 (2019)</p>	<p>K공사 조직구성원 베이비붐세대(1955년~1964년) 밀레니얼세대(1980년~2000년)</p>	<ul style="list-style-type: none"> · 기업복지만족도(생활복지, 공제금융, 주택복리, 건강지원, 문화여가지원)
<p>이준호·김성환 (2020)</p>	<p>경찰공무원 기성세대(베이비붐~X세대) 밀레니얼세대(Y세대~Z세대)</p>	<ul style="list-style-type: none"> · 조직시민행동(OCBI, OCBO) · 조직문화(집단, 발전, 위계, 합리)
<p>박예은·곽대훈 (2022)</p>	<p>17세 이상 일반인 베이비붐세대(1950~1964년) X세대(1965년~1979년) M세대(1980년~1994년) Z세대(1995년 이후)</p>	<ul style="list-style-type: none"> · 스톡킹 처벌 및 행위 인식
<p>박예종·오윤정 ·윤창근 (2023)</p>	<p>중앙· 지방자치단체 공무원 기성세대(1981년 이전출생) MZ세대(1981년 이후출생)</p>	<ul style="list-style-type: none"> · 직무만족(직무 등 경험의 결과로 인지하는 긍정의 감정상태) · 직무스트레스(직무관련 환경에서 발생하는 경험을 통해 인지되는 심리적 갈등) · 조직관성(조직의 내재화된 관행적 문화 등) · 이직의도

3. MZ세대의 개념

Kertzer(1983)에 따르면 출생코호트 집단은 생애주기동안 동일한 역사와 사회문화적으로 같은 경험을 겪기 때문에 비슷한 가치, 특성 등을 갖는다(김영곤·강제상, 2016; 유정균, 2021; 이수연·김영, 2022). MZ세대 역시 코호트 개념을 바탕으로 1980년부터 1990년대 중반에 출생한 밀레니얼 세대와 이후 출생자인 Z세대를 통칭하는 세대 명칭(김민송·김정열, 2021; 유정균, 2021; 서민규, 2021; 김영희, 2021; 양세련 외, 2022)으로써 국내에서 MZ세대에 대한 단어는 2018년 11월 대학내일 20대 연구소에서 발간한 주간지인 ‘트렌드 MZ 2019’에서 시작되었으며 현재는 정치·경제·사회·문화의 영역, 그리고 조직행동에서도 구분되며 다양한 영역에서 활용되고 있다.

앞서 언급하였듯 세대는 특정 시대에 태어나 유사한 경험을 공유함으로써 특정한 세대 위치를 갖는다(박재홍, 2005:2009; 김시은, 2021; 박예은·곽대훈, 2022). 이는 특정 위치에 따라 경험, 행동 및 감정이 다르게 표현될 수 있는 만큼 세대는 구분 될 수 있는 특성을 가질 수 있다고 본다. 구체적으로 밀레니얼 세대(M세대)는 X세대를 잇는 세대로서 Y세대라고도 불리며 IMF 외환위기와 인터넷의 시작, 금융위기라는 역사적 사건을 공유한 세대로 여겨진다(김영희, 2021; 문창웅·이재연, 2022). 반면, Z세대는 밀레니얼 이후 출생한 세대로 인터넷과 디지털 기반의 급변하는 IT기술 환경에 익숙한 세대로 여겨진다.

세대를 구분하는 방식은 연구자별 차이가 있으나 본 연구에서는 출생연도 및 동일한 정치·경제·사회·역사적 경험 공유 등을 종합하여 M세대는 1981년부터 1992년 사이 출생, Z세대는 1993년부터 2012년 사이에 출생한 집단으로 조작적 정의를 해보고자 한다(조소연, 2023).

4. M세대, Z세대 및 MZ세대의 특징

밀레니얼 세대인 M세대와 Z세대를 통칭하는 MZ세대의 특징을 언급하는 이전의 연구들은 MZ세대를 하나의 세대로 묶어 연구하는 경우가 주를 이루었다(황서빈 외, 2021; Belay Addisu Kassie & Hyongjae Rhee, 2021; 문창웅·이재연, 2022; 양세련 외, 2022; 박관정 외, 2023; 호규연 외, 2023). 그러나 MZ라는 각기 다른 세대를 하나의 세대로 통칭하는 개념 구분은 일부 한계를 지니고 있다. 예컨대 신진욱(2022)은 첫째로는 M세대와 Z세대가 최대 2~30여년의 간극이 있는 구성된 개념에 불과한 점, 둘째로는 세대형성은 갈등적이며 모순적인 것으로써 각기 다른 위치에 놓인 개인과 집단이 구성하는 관계이기에 누가 그 세대의 주류를 형성하는지 모른다는 점, 셋째로는 MZ라는 용어가 정치적·상업적으로 언론과 미디어 매체 등 정치권력에 의해 장악된 청년담론이며 중·상류 계급의 청년들을 다룬다는 점을 한계로 제시하였다. 이러한 상황 속에서 MZ를 조직구성원 내 하나의 세대로 묶어 살펴보는 것은 오히려 세대 간 갈등을 부추기는 부작용으로 이어질 수도 있다.

그렇지만 세대 구분에 대한 불명확성과 문제점에도 불구하고 유독 국내에서만 사용되는 “MZ”라는 용어는 필수적인 세대의 교체에 따라 향후 조직과 경제 성장을 이끌어 갈 세대인 만큼 기성세대와 언론에서 많은 관심을 가지는 것은 어찌면 당연하다. 조직과 인사관리의 유지와 발전을 위해서 향후 사회발전의 중추 역할을 담당하게 될 청년세대들에 대한 충분한 논의가 계속되어야 하는 만큼 본 연구에서는 M세대와 Z세대의 각각의 특징을 언급하며 동시에 MZ세대라고 통칭하는 세대의 특징을 종합하여 논의를 이어가 보고자 한다.

먼저 M세대는 인터넷의 보급과 함께 민주화의 정착, 외환·금융위기라는 사건을 겪은 불안정한 세대로서 SNS활동을 통해 정치·경제 등 사회 전반에 적극적으로 의견을 표시한다. 자신을 향한 높은 기대로 효율적으로 일하는 것을 선호하며 조직에 의미있는 영향을 미치기 위한 노력하는

등 소위 워라벨로 불리는 일과 삶의 균형보다는 개인의 성취 욕구가 강한 경향이 있다(김경진, 2018; 함인희, 2019; 이성림·오지혜·김범석·황월, 2021; 문창웅·이재연, 2022). 반면 Z세대는 Y세대와 X세대를 이어 알파벳의 마지막 순서이자 신인류의 의미에서 'Z세대'로 불리기 시작한 세대(박주하, 2019)로써 강력한 사회적, 경제적 집단으로 부상하고 있다(정선임 외, 2023). 이 세대는 IT기술이 발달한 시절을 유년시절부터 겪으며 디지털 매체를 처음 접한 M세대와는 달리 태어날 때 부터 디지털 환경에 친숙한 경향이 있다. 비정규직 선호와 실업이라는 사회적 배경 속에서 입시부터 취업까지 무한경쟁의 현실에 따라 개인의 만족과 행복을 중요시 여기며 유연한 조직 형태를 선호하며 일 자체의 의미를 추구하는 경향이 있으며 이전 세대보다 실용성과 안정성을 추구하는 특징을 보인다(이종혁·최윤정, 2018; 함동수, 2021; 박예은·곽대훈, 2022).

한편, 세대 간 비교 연구에 있어 MZ세대를 하나의 세대로 보는 이전의 연구들에 따르면 MZ세대는 기성세대와 차별화된 가치와 패턴을 지니고 있다(Schroth, 2019; 김정인, 2021; 이영면·김정은, 2021). 정치·경제·사회·문화의 영역에서 살펴본 기존세대와 구별되는 MZ세대의 특징은 이전 세대인 X세대, 베이비붐 세대가 기업중심적이고 미래지향적이라면, MZ세대는 변화에 유연하며 자기만족에 중심을 두는 개인중심적이며 현재지향적이다(양세련 외, 2022; 이수홍, 2022). 또한 디지털 환경의 발전에 노출되어 왔으며(김혜인, 2015), 인터넷과 소셜 네트워크 서비스(SNS)와 같은 디지털 기반의 학습과 관계 형성에 익숙한 세대이다(이형규·장현진, 2019; 김영희, 2021; 이수홍, 2022; 유승완, 2022). 2008년 글로벌 금융위기 이후 고용에 대한 불안 등을 겪었으며 이로 인해 평생직장의 개념이 사라지며(방하남, 2011), 막연한 미래보다 현재의 행복을 추구하는 가치관을 형성한 세대(이형규·장현진, 2019)로써 이러한 특성은 조직 내 업무환경에서도 드러난다. 다른 세대와 달리 조직 내에서 유연성, 개인의 자유라는 업무 가치를 선호하며(김정인, 2021), 연봉이나 승진 등 객관적인 성공지표 이외에도 직장 내 자립성, 유연성, 일과 삶의 균형 및 공정함 등 주관적 측면에 관심이 높다²⁾(최준원, 2021; 경규웅·김민재, 2021).

5. MZ세대를 대상으로 하는 선행연구

행정학에서 MZ세대와 같이 청년세대를 대상으로 하는 연구는 크게 세대 간 차이점 비교연구 및 조직 내 청년 세대의 특성연구, 예컨대 직무태도와 가치관 등을 연구한 것으로 구분된다(김영희, 2021).

먼저 세대 간 인식 및 가치관 등 차이점의 비교연구에 대해서는 김병섭·하태권(1997)은 경찰공무원을 대상으로 세대 간 가치관과 직무태도를 비교하며 분석하였으며, 김영곤, 강제상(2016)은 소방공무원을 대상으로 세대 간 제도와 조직문화, 직무동기에 대한 인식 차이를 실증적으로 검증하였다. 이준호·김성환(2020)은 경찰공무원을 대상으로 조직문화와 조직시민행동의 관계에 대해 세대 간 차이에 따른 조절효과를 검증하였으며, 박예중·오윤정·윤창근(2023)은 기존세대와 MZ세대를 구분하여 중앙·지방공무원을 대상으로 이직의도에 대한 선행요인으로써 직무만족과 직무스트레스라는 직무태도의 영향력을 검증하였다.

다음은 조직 내 청년 세대의 직무태도, 가치관 등을 탐구한 연구에 대해서는 유승완(2022)은 대기업 사무직 MZ세대 근로자를 중심으로 이직의도와 조직공정성, 보상만족에 대해 직무열의를 매개효과로 탐구하였으며, 이수연·김영국(2022)은 MZ세대 서비스 종사자들을 대상으로 조직공정성 인식이 조직몰입과 이직의도에 미치는 영향과 일과 삶의 균형인식의 조절효과를 검증하였다. 황성호(2023)는 전국 17개 광역자치단체 6급 이하 20~30대 공무원을 대상으로 조직몰입과 이직의도의 영향관계를 분석하였으며 그 외 MZ세대의 중앙부처 공무원(안정습, 2020; 성남의, 2021; 경규웅·김민재, 2021), 사회 복지사(장수미 외, 2021), 초등교사(박유나, 2021), 경찰공무원(김영희, 2021) 등 다양한 공공조직을 대상으로 한 연구들이 활발히 진행되고 있다.

2) 2022년 MZ세대 구직자를 대상으로 선호하는 일자리 인식조사에 따르면 일과 삶의 균형이 맞춰지는 회사가 66.5%, 공정한 보상이 이뤄지는 회사가 43.3%로 각각 첫 번째와 두 번째 우선순위로 나왔다(이데일리, 2022.5.17),

6. MZ세대와 본 연구와의 관계

연구대상인 공제회는 상호부조의 형식으로 설립되었으며 지속적이며 안정적 사업구조와 함께 공무원에 준하는 정년 보장제도의 영향으로 민간 대비 기성세대와 청년세대의 공존 비율이 높다.

앞서 언급하였듯이 MZ세대에 대한 세대 간, 또는 세대 특성에 대한 연구대상은 경찰공무원, 소방공무원, 중앙부처 및 광역단체의 공무원, 그리고 특정 공공·민간 조직의 근로자를 주된 연구대상으로 하고 있다. 이는 즉, 공공기관의 운영에 관한 법률에 직접적인 영향을 받지 않지만 공공기관에 준하는 안정 수준의 상호부조 단체인 공제회에 대한 연구는 매우 희소하며, 특히 공제회의 청년세대에 관한 연구는 전무하다. 또한 국내를 기준으로 'MZ'라는 용어가 세상에 나온 지 5년도 채 되지 않은 만큼 다양한 연구 사례 역시 부족하며 이에 따라 중앙부처 공무원, 경찰공무원과 같은 공공조직 내 구성원을 대상으로 기성세대와 국내 MZ세대를 비교하며 탐구하는 연구들에서도 청년세대의 표본의 양은 많지 않다(김영희, 2021).

MZ세대는 기성세대와는 달리 다른 가치관을 지니며(박미경, 2022), 뚜렷한 개성과 공정성 인식, 일과 삶의 균형을 중시함에 따라(서진우·강종수, 2022) 세대 특징을 감안한 조직관리 방식이 고려되어야 한다(문창웅, 이재연, 2022). 특히, 관료제와 기계적 특성이 강한 공공조직의 경우, 하나의 세대가 역행할 수 있다는 점과 공공조직 내 구성원이 가지고 있는 사회적 인식과 달리 특정한 행태의 괴리함을 지니고 있다는 점에서 조직 내 행동에 대해 관심을 가질 필요가 있다(문창웅·이재연, 2022; 서진우·강종수, 2022). 조직에서 MZ세대가 차지하는 비율이 점차 증가하는 가운데 조직 내, 그리고 사회적 문제로 이직현상이 계속해서 언급되는 만큼, 조직은 MZ세대 특히 M세대와 Z세대 구분 및 특성에 기반하여 인사관리정책의 방향을 체계적으로 제시해야 하는 만큼 본 연구의 필요성은 인정된다.

제 2 절 보 상

1. 보 상의 개념 및 구성요소

인간은 욕구 충족과 이를 유지하기 위한 행동을 지속하고자 하는데, 이러한 행동에 대해 인간의 욕구를 충족시켜주는 모든 형태의 대가들을 보상이라고 한다(조수영, 2015). 보상 개념은 초기 구성원이 조직에 고용되어 제공하는 시간과 노력 등을 대가로 받는 금전적 반대급부로서 받아들여졌으나 동기부여적 측면과 직무만족, 몰입이 중요하게 여겨지며 단순한 경제적 차원 외 조직 내 인간관계 등 보상의 범위와 개념이 확장되기 시작하였다(유영현, 2007; 이광수, 2013; 함상우, 2014; 조수영, 2015).

이와 같이 보상은 조직을 지속적으로 운영함에 있어서 가장 필수적인 요소 중 하나라고 할 수 있다. 조직에게 보상은 인적자원을 유인·유지하여 전략과 목표달성을 추구함에 중요한 경영 수단인 하나이자(Dulebohn and Werling, 2007; De Gieter, S. & Hofmans, J., 2015), 구성원의 태도와 행동에 지배적 영향을 미치는 등 인적자원을 관리하는 결정적 역할을 한다(Nickels, et al., 2015; 김재곤·김기영, 2016; 배종석, 2018; 백유성, 2019). 구성원의 입장에서 보상은 경제적 이유, 직무에 대한 성취 등과 같이 직업을 선택할 때 고려하는 중요한 요소이며 직무 만족과 열의, 조직성과와 몰입, 때로는 신분을 상징하는 요소이기도 하다(Ryan & Deci, 2000; Fletcher, 2001; 김상욱, 2002; 고종욱·장인봉, 2004; 이종범·이만규, 2005; 김순현·이미애, 2006; 이정훈, 2012; 김경식, 2014; Kuvaas et al., 2017). 따라서 조직은 이러한 인적자원을 유인·유지하며 조직적 목표 달성을 위해 구성원이 조직목표와 높은 성과 달성을 위해 만들어져야 한다(김순현·이미애, 2006; 이광수, 2013).

이러한 보상의 개념과 각 요소에 대한 분류는 연구자마다 다양하게 구분하고 있다. Reynold(1978)는 보상이란 “구성원들이 조직으로부터 당연

히 받을 임금을 제외한 물질적보수, 복리후생, 직무환경 등 일체”로 정의하였으며, Kerr(1988)은 보상을 “구성원들이 조직성과를 달성할 때 근로에 대해 받는 상대적인 모든 소득”으로 정의하였다. Brauns(2013)는 “조직에 시간과 노력 등에 대한 대가로 구성원이 얻는 교환적 개념”으로 정의하였으며 이승계(2013)는 보상을 “구성원이 노동의 대가로 받는 모든 금품과 유형의 서비스와 급부”로 정의하였다. 보상의 종류는 크게 외재적 보상과 내재적 보상으로 나누었는데 외재적 보상은 임금과 승진과 같은 조직 외부적 성과에 따른 보상으로 임금, 승진, 성과급, 복리후생 등을 말하며 내재적 보상은 구성원이 업무 수행을 통해 느끼는 자기 만족감, 자아실현 등의 보상으로 구분한다(김상묵, 2003; 전민선·이중수, 2014). 김재곤·김기영(2016)은 광의의 의미에서 보상을 “조직구성원이 조직에 기여한 공헌에 대한 대가로 경제적 보상과 비경제적 보상을 포함하는 것”으로 보며 경제적 보상(임금, 스톡옵션)과 비경제적 보상(경력 인정 등)으로 구분하는 등 결국 임금은 보상의 일부일 뿐임을 알 수 있다고 주장한다(Ross & Hauck, 1984; 유영현, 2007). 연구자별 보상에 대한 정의와 구성요소는 아래 <표 2>와 같이 정리할 수 있다.

<표 2> 연구자별 보상의 정의 및 구성요소

연구자	보상의 정의	보상의 구성요소
Belcher(1974)	· 고용관계에서 이루어지는 모든 종류의 반대 급부	· 경제적 보상(임금, 인센티브, 이익분배) · 비경제적 보상(작업흐름 시스템, 승진기회, 조직에 대한 자부심)
Milkovich & Newman (1984)	· 근로자가 고용관계에서 받게 되는 모든 종류의 재정적 보상과 서비스	· 직접 보상(급여, 인센티브) · 간접 보상(연금, 의료보험 등)

<p>Kerr (1988)</p>	<ul style="list-style-type: none"> · 구성원들이 조직성과를 달성할 때 근로에 대해 받는 상대적인 모든 소득 	<ul style="list-style-type: none"> · 금전 보상(급여인상, 퇴직금, 각종 보너스 등) · 특권적 보상(공식적 칭찬) · 직무적 보상(자율권) · 결합적 보상(직장 안전, 승진)
<p>유영현 (2007)</p>	<ul style="list-style-type: none"> · 금전적 보수 외 상사의 칭찬 등 여러 가지가 포함된 특전 	<ul style="list-style-type: none"> · 물질적 보상(보수, 승진) · 상징적 보상(직무다양성, 직무자율성, 성장기회) · 사회적 보상(사회적 인정감, 상사 및 동료의 지원 등)
<p>이승계 (2013)</p>	<ul style="list-style-type: none"> · 구성원들이 노동의 대가로 받는 모든 금품과 유형의 서비스 및 급부 	<ul style="list-style-type: none"> · 외재적보상(임금, 승진) · 내재적보상(성취감, 격려 등)
<p>De Gieter, S., & Hofmans, J. (2015)</p>	<ul style="list-style-type: none"> · 조직성과에 대한 급부로서 고용주로부터 얻는 모든 가치 	<ul style="list-style-type: none"> · 금전적 보상(급여, 성과급) · 물질적 보상(건강보험 등) · 심리적보상(상사의 인정 등)
<p>김재곤·김기영 (2016)</p>	<ul style="list-style-type: none"> · 조직구성원이 조직체에 기여한 공헌에 대한 대가 	<ul style="list-style-type: none"> · 경제적보상(임금, 주식 옵션 등) · 비경제적보상(경력보상, 사회적보상)
<p>백유성 (2019)</p>	<ul style="list-style-type: none"> · 조직구성원이 조직을 위하여 일하는 대가로 받는 것 	<ul style="list-style-type: none"> · 금전적 보상 · 비금전적 보상

보상은 Reward 또는 Compensation으로 혼용하여 주로 사용하며 통상 임금(wage, pay)으로 지칭하였으나 두 개념은 일치하는 것은 아니다. Reward의 경우, Compensation보다 포괄적 개념으로 직·간접적인 경제적 비용 모두를 의미하는 보상이며, 반면에 Compensation은 경제적 비용을 발생시키는 조직에서의 모든 보상을 의미하는 것으로 구분된다(박내희, 1997; 전해진 외, 2016). 아직까지 많은 조직에서는 임금이 가장 중요한 요인으로 인식되고 있는 경향이 있지만 임금 외 다른 보상 요인들이 고려되어질 때 직무만족과 조직몰입이 증대된다는 것을 이전의 많은 선행 연구들을 통해서 알 수 있는 만큼 대부분의 인사관리 부문과 이전의 선행연구들을 종합하여 본 연구에서는 보상을 ‘구성원이 고용 관계에서 받는 모든 형태의 대가’로 정의하며 포괄적 의미로써 ‘Reward’를 사용하고자 한다(Buchanan, 1974; Mathieu, J., & Zajac, D, 1990; 손경애, 2005; 장래찬, 2009; 이준호, 2013; 하영훈, 2015; 박순애 외, 2018; 광대영 외, 2018; 김태호, 2019; 유승완, 2022).

한편, 보상의 구분에 대해서 본 연구에서는 공직유관단체 조직이 MZ세대 근로자에게 제공하고 있는 보상에 대해 Guzzo(1979), Steers & Porter(1979), Robbins(1979), 이승계(2013), 전미선·이종수(2014), 김재곤·김기영(2016)의 연구를 바탕으로 외재적 보상과 내재적 보상으로 구분하여 분류하고자 한다.

먼저 외재적 보상은 직무수행에 동기를 부여하며 조직에서 내부 인적자원을 유지하며 구성원과 상호협력을 통한 급부으로써 제공되는 보상을 의미하며 보수, 복리후생, 승진, 성과급, 직업안정성 등을 말한다(유영현, 2007; 이광수, 2013). 내재적 보상은 직무에서 자체적으로 얻는 보상을 의미하는 것으로써 직무의 다양성·자율성·흥미성 및 자아실현과 같이 직접적인 직무수행과 관련된 보상을 의미한다.

2. 보상의 역할 및 기능

보상은 조직의 전략적 경영목표 달성을 위한 중요한 수단이다(김재곤 외, 2016; 이준환, 2020). 보상의 역할에 대해 조직의 입장에서는 지속적인 성과 유도와 같은 조직 구성원들의 태도와 행동에 영향을 미칠 수 있는 동기로 작용하며, 개인의 입장에서는 업무수행에 대한 대가인 보상으로 경제적인 삶의 영위와 비경제적인 가치로서 자아실현을 영위할 수 있는 등 동기부여와 함께 가장 많이 논의되는 요소로 작용한다((Bandura, 1986; 이학중, 2000; 안서현, 2012; 김태호, 2019). 조직에 속한 개인으로서 구성원의 입장에서는 업무를 수행함으로써 발생하는 성과에 대한 기대(expectancy)를 가지게 되는데 적합한 보상이 이루어지면 업무수행 동기가 강화되며 더 나은 성과를 창출할 수 있게 해주는 중요 역할을 하는 조직과 정책적으로 필수요소이다.

이러한 보상에 대해 김태호(2019)에 따르면 보상은 인간 행위에 두 가지 기능을 한다. 첫째, 보상의 정보적 기능으로써 행위에 따른 보상에 대한 기대가 행동의 근거이자 미래의 행위 방향에 대한 정보 전달의 결과로써 개인 행위의 방향과 정도를 결정해준다고 본다.

인간은 미래에 발생하게 될 결과를 예상할 수 있는 능력을 지니고 있다. 과거 자신이 겪었던 경험, 또는 누군가의 삶을 통하여 가능한 것으로서 인간의 행동은 미래적 관점에서 예상적 통제를 받게 되며, 이로써 현재의 행동과 미래의 결과를 예측하며 결합할 수 있는 능력을 지닐 수 있으며 적절한 행동을 취하기 위한 동기부여가 된다(함상우, 2014). 이러한 인간의 현재 행동에 영향을 주는 미래에 대한 예상을 기대라 할 수 있는데 이는 즉 조직 내 구성원의 행위에 대한 보상이 이루어진 것은 조직의 목표와 성과를 달성에 기여하였다는 의미하며 이러한 행위를 지속한다면 보상을 얻을 수 있다는 기대를 지니게 하는 동기부여에 정보적 기능을 하고 있음을 알 수 있다(Porter & Lawler, 1968; 박천호, 1989; 김호정, 2000; Alonso & Lewis, 2001; 이근주 외, 2007; 홍효석 외, 2014)

둘째, 보상의 통제적 기능으로써 개인은 보상을 받을 수준으로만 행위를 하며 스스로의 행동을 제약하게 된다는 것이다. 이와 관련하여 Deci(1975)의 소마퍼즐 실험³⁾을 대표적인 예로 들 수 있다. 결론적으로 위 실험에서는 인간은 외적 보상만을 통해서 동기부여 되지 않으며, 오히려 보상은 내재적 동기로서 일하는 즐거움을 감소시킨다고 보았다(Deci, 1975; Deci & Ryan, 1980, Amabile, 1985; 장재윤 외, 1998; 이근주 외, 2007; 도명록 외, 2018). 이를 업무와 연관시키면 업무의 만족과 가치를 고려하지 않고 급여와 승진, 성과급을 목적으로 업무를 수행한다는 것이며, 이는 즉 보상이 외재적 동기에 영향을 미치게 된다는 것이다. 통제를 받고 있다는 인식에 따라 내재적 동기가 감소되어 흥미를 잃으며 보상을 받을 수준의 노력만 보이며 도전업무를 회피하게 되는 부정적 효과가 발생할 수 있다. 그렇기에 보상은 동기부여와 필수적으로 관련이 있어야 하며 보상은 동기를 부여할 수 있어야 한다(홍효석 외, 2014).

3. 보상과 동기(motivation)와의 영향 관계

앞서 언급하였듯 보상은 동기부여와 필수적 관계에 놓여야 수단과 기능으로써 효과를 나타낸다. 동기는 어떠한 행위를 하도록 마음을 움직이

3) 집단 간 전후설계로 이루어진 이 실험은 실험집단에는 퍼즐을 완성할 때마다 1달러의 보상을 제공하였고 통제집단에는 보상을 언급하지 않고 과제를 수행하였다. 마지막 세 번째 시행에서는 보상이 없음을 알렸으며 퍼즐맞추기 외 다른 대안적인 활동(내재적 동기로 조작적 정의)들도 살펴보았는데 통제집단 대비 퍼즐과제에 보낸 시간은 적었으며 흥미도 역시 낮게 측정되었다. Deci는 보상이 퍼즐 해결 행위에 대한 통제요소로 작용하며 내재적 동기 감소효과를 나타나게 하는 구축효과로 작동한 것이라 판단하였다. 이 연구는 이후 인간이 자율적 욕구를 지니고 있으며 행동 동기에 초점을 맞춘 자기결정성이론(Self-Determinism Theory)으로 발전하게 되었다.

는 것으로 정의되며 동기부여는 조직행동 관점에서 개인의 자발적 행동을 유발시킴으로써 성과를 달성하기 위한 과정으로 정의된다(Ryan & Deci, 2000; 박순애·이혜연, 2017; 최규현, 2018; 박보연·조윤직, 2022). 이는 구성원의 욕구를 다양한 형태의 보상체계를 활용하여 충족되는 과정으로 이뤄지는데 조직이 구성원에 동기부여 하는 정도에 따라, 혹은 개인에 따른 외재적, 내재적 동기의 중요도에 따라, 시대적 변천에 따라 그 효과는 각기 다르게 나타날 수 있다.

예컨대 시대적 변천의 경우는 경제와 사회발전 시기에 따라 보상과 동기유발의 관계가 다르게 나타날 수 있다. 미국사회는 1940년대 경제대공황을 경험한 시대에는 실직에 따라 ‘신분안정’의 가치를 중요시 하였으며, 1990년대에는 기구축소와 인원감축, 가계비용 증가에 따라 ‘보수’의 가치가 중요 요인이었다. 한국의 경우, 새마을운동 등 경제개발계획 시기에는 금전적 보상이 동기부여의 요인이었으며, IMF 외환위기 속 대량해고는 신분안정이 중요 요인이었던 만큼 보상은 동기부여에 중요한 수단으로 평가된다(김호정, 2000; 홍효석 외, 2014).

한편, 동기발생의 이유는 외재적과 내재적으로 구분된다. 외재적 동기는 개인의 행위가 보상 또는 처벌을 인지할 때 발생하는 동기로서 수단적 이유로 발생되며 업무수행의 결과로 주어지는 모든 재정적·실체적 보상을 일컫는 것이며 보수, 성과급 등이 있다(최규현·임준형, 2020; 박보연·조윤직, 2022). 외재적 동기는 보상과 반대급부의 성격이 강하기에 외적 요인이 사라질 경우 동기가 사라질 수 있다는 한계가 있지만 자본주의 체제에서 임금은 본질 이외에 부가가치를 가진 수단으로 외재적 동기부여를 위해 금전적 보상은 현재까지 중요한 수단으로 평가받고 있다(이건호, 2018). 내재적 동기는 행위의 원천이 외부의 보상에 의존하는 것이 아닌 직무수행 자체로부터 즐거움을 느끼는 내면의 욕구로써 자아실현, 자아성취, 자기효능감 등 심리적으로 발현되는 것들을 의미한다(Ryan & Deci, 2000; 전미선·이종수, 2014; 이은표, 2021). 내재적 동기는 자기행위에 대한 동기가 인간에게 존재하며 내부의 욕구에 의해 발생하는 것으로

보는데, 보상제도 측면에서 금전적 보상으로 채울 수 없는 부분을 비금전적 보상을 통해 내재적 동기를 보완함으로써 조직과 인적자원을 관리하는 수단으로 사용한다(이건호, 2018).

이를 보상의 기능과 결합하여 논의하면 보상은 정보적 기능으로써 보상 기대에 따른 동기부여의 성격을 하지만 통제적 기능으로써 행위를 통제하는 성격을 모두 가지고 있는 복합적인 성격을 지는 것으로 해석될 수 있다. 기능의 복합적 성격에 근거하여 구성원의 동기별 수준과 정도 따라 보상은 동기에 긍정적, 혹은 부정적 영향을 미칠 수 있는데 이와 관련한 대표적인 예로 성과급의 효과성에 대한 논쟁을 들 수 있다. 외재적 보상인 성과급(Performance-related pay)은 조직성과와 보수 간의 연계를 통해 구성원의 근로의욕 고취를 통해 더 나은 성과창출로 연계시키기 위한 목적으로 설계된 금전적 유인 프로그램들을 통칭하는 용어이다(이수영, 2011). 그러나 성과급 제도의 효과성에 대해 다수의 선행연구들에서는 연구자에 따라 그 효과가 긍정적·부정적 효과가 혼재하는 양상을 보인다. 성과급의 긍정적 효과로서는 보상의 정보적 기능에 따라 구성원의 보상 기대와 함께 직무만족, 이윤증대 등 업무성과와 동기 향상 모두 증가시키는 효과를 준 것으로 나타났다(Zenger, 1992; 황국재, 2007; 구혜리; 2008; Hasnain & Henryk, 2012; 하혜수 외, 2014; 박순애·이혜연, 2017; 최규현·임준형, 2020). 반면, 금전적 보상보다 중요한 욕구 또는 가치가 있는 경우, 또는 금전적 보상의 통제를 받고 있다고 느낌으로써 개인의 자율권이 훼손되었다고 느끼는 등 보상이 통제적 기능으로 인식이 된다면 보상은 목표달성과 직무동기에 부정적 영향을 준다는 다수의 연구가 존재한다(이수영, 2011; 전미선·이종수, 2014; 정민기, 2016). 심리경제학적으로 보상이 행위에 대한 외재적 동기부여를 강화하는 것은 가격효과(Price effect), 내재적 동기를 침해시키는 것을 구축효과(Crowding-out effect)라고 하는데 여러 선행연구들을 통해 보상에 따른 외재적 동기와 내재적 동기는 독립적이며 대립적, 또는 상호보완적 관계라는 것임을 알 수 있다. 결과적으로 보상은 그 기능과 함께 유형, 상황, 인식 수준을 고려하며 활용되어야 함을 알 수 있다.

4. 보상을 설명하는 이론

보상과 동기는 그 관계에 있어 필수적이다. 이와 관련하여 고전적 접근방식은 인간이 자신의 욕구충족을 위한 행위를 통해 동기가 부여가 된다고 보았다. 욕구는 통상 결핍에서 비롯되는 기대 또는 갈망, 생리적·심리적 불균형 상태로 정의되는데 이를 충족하기 위한 내·외적 유인이 작용함으로써 동기가 된다고 보았다(Maslow, 1965; 이영재, 2019; 김선경, 2021).

현대적 관점에서는 보상과 관련된 이론으로는 크게 2가지로 내용이론과 과정이론으로 분류한다. 내용이론은 인간의 생리적·심리적으로 결핍된 개인의 욕구가 어떻게 형성되며 ‘무엇이’ 동기를 유발시키는지에 대해 이론들을 의미하며 대표적으로 Maslow의 욕구 5단계 이론과 Alderfer의 ERG 이론, Herzberg의 2요인이론이 있다. 반면 과정이론은 개인의 사고와 인지 프로세스, 환경과의 교류 과정이 개인의 행동을 ‘어떤 심리적 과정을 통해’ 동기가 유발되는가에 초점을 둔 이론들을 의미하며 대표적으로 Vroom의 기대이론, Adams의 공정성이론이 있다.

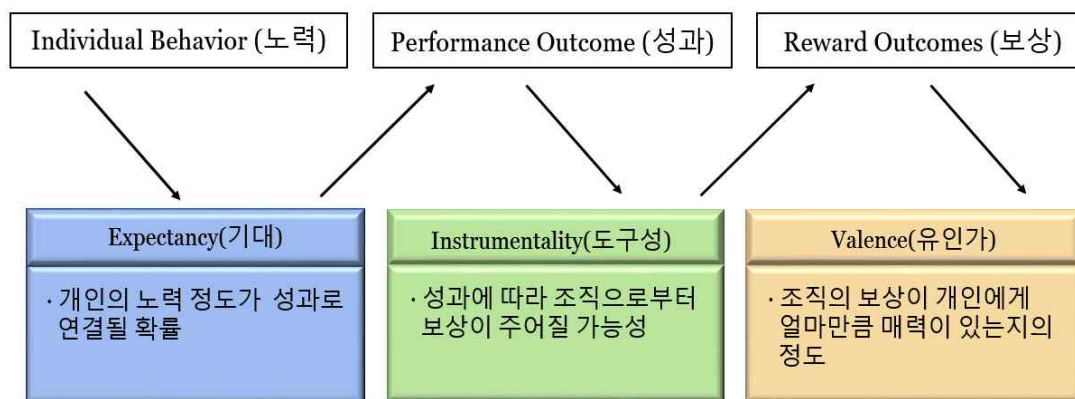
본 연구에서는 하미승 외(2004)와 이수영(2011)의 연구내용들을 참고하여 보상이 인간의 다양한 욕구와 행동 및 태도에 영향을 미치는 요소임을 뒷받침하는 대표적 이론으로써 1) Vroom의 기대이론, 2) Adams의 공정성 이론을 중심으로 살펴보고자 한다⁴⁾.

4) 보상과 관련한 다수의 선행연구들의 이론적 논의는 ‘금전적 보상’을 중심으로 설명하고 있다. 위 금전적 보상(성과급, 인센티브 제도 등)과 동기부여의 관계에 관한 연구는 다음과 같다(황성원 외, 2004; 하미승 외, 2004; 신현호, 2010; 임채홍 외, 2023). 각 연구들에서는 Vroom 및 Porter & Lawler(1968)의 기대이론, Adams(1963)의 형평성이론, Locke(1968)의 목표설정이론, 대리인이론, 신호이론, Lazear & Rosen(1981)의 토너먼트이론 등 다양한 이론을 설명하는데 본 연구에서는 Vroom의 기대이론과 Adams의 공정성이론을 중심으로 논의해보고자 한다.

1) 기대이론(Expectancy Theory)

기대이론(Expectancy Theory)은 Kurt Lewin과 Edward Tolman에 의해 처음 제시되었으며 1964년 Vroom에 의해 발전된 이론이다. 보상, 특히 성과중심의 보상이 구성원의 근무의욕을 고취시키는 동기부여 요인으로 작동한다는 이론적 근거를 제공하는 기대이론에 의하면 개인이 조직을 위해 노력을 기울이는 정도는 그러한 행동이 가져오는 결과와 그 결과에 대해 개인이 느끼는 매력의 크기에 따라 결정된다고 보았다(이건호, 2018). 구체적으로 다음의 세 가지 요인에 의해 영향을 미친다고 보았는데 첫째는 자신의 노력이 성과를 가져올 수 있을 것이라는 기대감(Expectancy), 둘째는 성과가 보상을 가져올 것이라는 믿음의 강도(Instrumentality), 셋째는 주어지는 보상에 대한 개인의 가치부여 정도(Valence)이다(하미승 외, 2004; 박순애·이혜연, 2017). 동기부여는 위 세 요인의 곱으로 나타낼 수 있으며 다음의 [그림 1]과 같이 나타낼 수 있다(Miner, J. B., 2003; Swain et al., 2020). 위 이론에서는 경제적 보상이 동기부여의 도구, 또는 수단(instrumentality) 요인으로 작동하는 것으로 보며, 구성원은 높은 보상을 받기 위해 그에 대한 결과의 만족감과 기대감으로 조직, 또는 개인의 성과를 향상시키고자 동기부여 발생이라는 행동적 역할에 영향을 미쳐 열심히 노력한다는 것으로 본다(정윤경, 2020).

[그림 1] 기대이론 모형



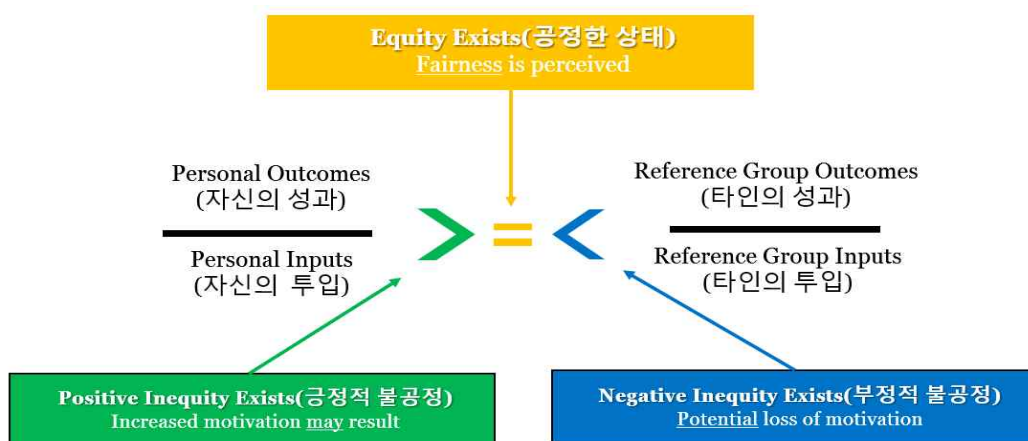
$$\text{Motivation(동기)} = \text{Expectancy(기대감)} * \text{Instrumentality(도구성)} * \text{Valence(가치부여의 정도)}$$

2) 공정성 이론(Equity Theory)

공정성에 대한 대표적 연구는 Adams(1963;1965)의 공정성 이론이다. 공정성 이론은 직무만족과 노력이 지각된 공정성에 의해 결정된다고 보는 이론으로 조직 구성원들이 자신의 행위가 타인과 비교했을 때 얼마나 공정하게 대우받는가 하는 인식에 의존한다고 주장하며 기본적 제안은 다음과 같다(이수영, 2011; 배진현, 2012).

먼저 개인들은 이기적 존재임을 가정하며 교환 관계에서 자신의 투입 대비 산출을 높이기 위해 노력한다. 자신의 투입 대비 산출 비율이 타인의 투입과 산출의 비율과 비교에 의해 공정성을 정의하고, 조직구성원이 불공정성을 인지하게 되면 이를 해소하기 위해 동기부여가 이루어진다고 본다. 위와 같이 어느 개인이 타인과의 거래에서 불공정함을 느낀다면 불공정성을 경험한 개인은 불공정을 감소시키려는 선택, 예컨대 더욱 열심히 일하기 위한 산출 향상, 태업과 같은 투입 감소, 혹은 이직과 같은 조직 이탈을 통해 고민을 제거할 것이다(이승계, 2013). 형평이론을 보상과 연계시켜 살펴본다면 개인의 행태가 욕구, 유인과 같이 내부적 가치에 의해 발생하는 것이 아닌 투입과 산출의 상대적 비율과 타인과의 관계를 통한 사회적 비교에 의해 발생한다고 본다. 이를 도식화하면 다음의 [그림 2]와 같이 나타낼 수 있다.

[그림 2] 공정성 이론 모형



제 3 절 이직 및 이직의도

1. 이직의 개념

이직에 대한 개념과 정의는 오랜 시간 경제학·심리학·사회학·행정학 등 다양한 학문 분야의 연구를 통해 정의되어 오며(서윤원, 2008; 이우경, 2011; 강인주, 2015) 관련 연구의 폭이 확장되어 왔으며(Miller, 1996), 조직심리·조직행동 등의 미시 학문 분야의 중요 연구주체로서(황영훈, 2017) 수많은 연구자와 조직의 관리자들에 의해 관심 대상으로 다루어져 왔다(Mobley, 1982).

기존 선행연구들의 이직에 대한 정의는 광의와 협의의 개념에서 구분해보면 다음과 같다. 먼저 광의의 개념에서 이직은 사회 시스템에 속한 구성원이 입직부터 철회까지 경계를 넘나드는 개인의 이동(Price, 1977)이며 국가·지역·산업·직업 간의 이동과 유출입(조영숙, 1999), 어떤 조직에 들어오고 나가는 모든 행위로서 구성원의 조직 내부와 외부의 이동 모두를 포함하는 조직 간 이동(신유근, 2007)을 의미하는 것으로 보았다. 협의의 개념에서는 이직은 구성원이 현재 소속된 조직에서의 상태와 지위를 마치거나(Tett & Meyer, 1993), 조직에서 스스로 물리적으로 이탈하여 금전적 보상받을 지위를 포기(Mobley, 1982)하는 것으로 보았으며, 내부의 조직 구성원이 외부로 이동하는 것(문영주, 2010)으로 설명하기도 하였다. 그 외 노동을 제공하고 금전적 보상을 받는 조직에서 구성원의 지위를 포기(홍성훈·임현주·장창권, 2021)하거나 실제 조직을 떠나 조직의 일원임을 포기(육풍림·이준엽, 2012)하는 것으로 다양하게 개념을 정의하기도 하였는데 이와 같이 여러 학자들에 의한 이직의 개념을 광의의 관점과 협의의 관점으로 구분하여 정리하면 다음 <표 3>와 같이 나타낼 수 있다.

<표 3> 연구자별 이직의 정의 분류

구분	연구자	이직의 정의
광의의 관점	Price(1977)	· 사회 시스템에 속한 구성원이 경계를 넘나드는 개인적 이동
	Flippo & Foster (1984)	· 국가, 지역, 산업 직업 간 및 조직 외부로의 이동
	조영숙(1999)	· 지역·직업·산업간 이동 및 특정 조직에서의 노동자의 유출입
	신유근(2007)	· 어떤 조직에 들어오고 나가는 모든 행위로서 구성원의 조직 내부와 외부의 이동 모두를 포함하는 조직 간 이동
협의의 관점	Mobley(1977)	· 조직에서 스스로 물리적으로 이탈하여 금전적 보상받을 지위를 포기
	Bluedorn(1982)	· 작업으로부터 이탈
	Tett(1993)	· 구성원이 현재 소속된 조직에서의 상태와 지위를 마치는 것
	문영주(2010)	· 내부의 조직 구성원이 외부로 이동하는 행위
	육풍림(2012)	· 실제 조직을 떠나 조직의 일원임을 포기
	홍성훈(2021)	· 노동을 제공하고 금전적 보상을 받는 조직에서 구성원의 지위를 포기

2. 이직의 유형

이러한 이직에 대한 유형은 다음의 기준과 같이 회피가능성(Avoidability), 자발성(Voluntariness) 및 기능성(Functionality) 여부에 따라 구분할 수 있다(price, 1977; Hom et al., 2012; 유승완, 2022). 우선 조직의 통제가능성 여부에 따라 회피가능성 이직(avoidable turnover)과 회피불가능성 이직(unavoidable turnover)으로 구분할 수 있다(문영주, 2010). 회피가능성 이직은 임금, 복리후생, 직업환경 등 조직 내 사용자가 통제 가능한 원인에 의한 이직이며, 회피 불가능성 이직은 개인의 가족문제, 질병, 정년퇴직 등 조직의 노력으로 통제가 불가능한 원인에 의한 이직을 의미한다.

결정을 내리는 주체의 자발성을 기준으로 자발적 이직(Voluntary turnover)과 비자발적 이직(Involuntary turnover)으로 구분할 수 있다. 자발적 이직은 구성원의 입장에서 스스로의 의사에 의한 이직을 뜻하며, 사직(quit or resignation)으로 표현되며 조직에 대한 불만족이나 더 나은 목표를 위한 이탈, 이민·이사, 결혼 및 출산, 전직 등이 위의 경우로 들 수 있다. 비자발적 이직은 조직이라는 외부 요인에 의해 구성원의 의지와 상관없이 조직과 구성원의 고용관계가 단절되는 경우로서 계약만료, 해고(discharge, retirement)를 포함하는 개념으로 본다.

기존 선행연구들 대부분은 자발적 이직과 비자발적 이직에 대해 따로 구분하지 않기에 명확성의 측면에서 한계를 갖는다(Muchinsky & Tuttle, 1979; Campion, 1991). 특히 이직의 정의를 일자리 이동이라는 개념으로 선택하며(변주영, 2022), 연구대상으로서 이직관리 대상을 회피 가능하며 자발적 이직을 통제가능한 이직으로 정하는 것(조영숙, 1999; 임동관, 2018; 한대익, 2021; 유승완, 2022)이 대부분이다. 그러나 연구의 초점이 왜 자발적인 이직에 있는지에 대해서는 명확히 할 필요가 있다. 본 연구대상인 공제회의 경우 조직 측면에서 지속적인 수익 증가와 법과 규정에 따라 공무원에 준하는 고용안정성을 지닌 기관인 만큼 자발적 이

직에 초점을 두어 연구를 진행하고자 한다.

마지막 유형으로는 이직의 결과가 조직에 미치는 영향에 따라 역기능적과 순기능적으로 구분할 수 있다. 타 인력으로 대체가 어려운 고성과자의 이직은 역기능적(Dysfunctional) 이직이며, 인력 대체가 수월한 저성과자의 이직은 조직의 기능적(Functional) 이직으로 구분(Dalton, Todor & Krackhardt, 1982; Gersick & Hackman, 1990; Sophie De Winne & Elise Marescaux, 2008) 하며, 이직의 유형별 내용을 위 3가지 기준으로 구분하면 <표 4>와 같이 정리할 수 있다.

<표 4> 이직의 유형별 기준

구분	이직 종류	주요내용
조직 통제 가능성 여부	회피가능	· 조직 내 통제 가능한 원인에 의한 이직 ex) 임금, 복리후생, 직업환경 등
	회피불가능	· 조직 내 통제불가능한 원인에 의한 이직 ex) 개인의 가정사, 질병, 정년퇴직 등
자발성 여부	자발적	· 스스로의 의사에 의한 이직 ex) 사직으로 표현(이민·이사, 결혼 등)
	비자발적	· 조직 외부요인에 의한 이직 ex) 계약만료, 정년퇴직 등
조직에 미치는 영향	역기능적	· 고성과자의 이직
	기능적	· 저성과자의 이직

공공조직에서 구성원의 이직에 대해서는 부정적인 면과 긍정적인 면이 동시에 존재하는 등 연구자들에 다소 혼재된 결과를 보여주고 있다.(양승범, 2009; 이현소·임상헌, 2013)

우선 이직의 부정적 효과는 조직생산성 저하와 함께 업무 단절로 인한 조직효과성에 부정적인 영향을 미치는 비용적 문제를 초래한다(Mobley, 1992; Vandenberg & Nelson, 1999; Griffeth & Hom, 2001; Moynihan & Landuyt, 2008; Meier & Hicklin, 2008; Caillier, 2011; Ferreira, 2018). 예컨대 인력 충원을 위한 채용비용 및 신규입사자에 대한 교육·배치비용의 증가 및 잔류직원의 업무량 증가(나인강, 2005)와 함께 구성원의 잦은 이직으로 인한 조직의 사회적 평판 저하(조영숙, 1999)를 언급하였다. Griffeth & Hom(2001)은 이직비용에 대해 이직자의 비용, 고용자의 비용 및 교육훈련비로 세 가지 유형으로 구분하였는데 첫째, 이직자의 비용은 기존 직장에서의 보상을 포기하고 새로운 직장을 구하기 위한 비용이며 둘째, 고용자의 비용은 신규 채용을 위한 광고비 등이며 셋째, 후임자에 대한 교육훈련 관련 비용이라고 언급하였다. 이러한 현상은 결국 기업의 성과에 부정적인 영향을 미친다는 것을 의미한다(정진철, 2008; 이정연, 2018).

이직의 긍정적 효과로는 먼저 구성원의 입장에서는 보상에 대한 분배 공정성을 해결하기 위한 적극적인 수단으로 볼 수 있으며(정효수 외, 2011), 스스로의 목표 달성을 위해 더 많은 기회를 제공한다(Werbe & Bedeian, 1987). 조직 차원에서는 조직 구성원이 과잉상태일 경우 이직에 의한 자연감소 및 부적격자의 제거(조영숙, 1999)와 같이 승진 기회 제공 및 인력수급의 순환을 촉진하는 유연성 제공 등 긍정적 효과를 볼 수 있으며(최재용, 2015; 나인강, 2005), 조직 내 갈등을 줄여주는 측면도 존재한다고 본다(Kellough & Osuna, 1995).

3. 이직의도의 개념

이직의도의 개념은 연구자에 따라 상이하게 정의되고 있다. Mobley(1982)는 조직에서 금전적 보상을 얻는 구성원이 스스로 구성원으로서 자격을 포기하고 떠나는 의도로 정의하였으며, Meyer & Allen(1991)은 조직 구성원이 구성원의 자격을 자발적으로 포기하려는 의식과 태도, Iverson(1992)은 조직 구성원이 자신의 직위를 자발적으로 포기하고 직장을 떠나고 싶어하는 의도로, Tett & Meyer(1993)는 조직 구성원이 조직을 이탈하기 위해 갖는 사려깊고 신중한 생각으로, 김도형(2012)은 조직구성원이 개인의 목표달성을 위해 직무를 이탈하려는 개인의 심리적 상태로 정의하였다. 이직의도에 대한 연구자들의 정의를 정리하면 <표 5>와 같다.

<표 5> 연구자별 이직의도의 정의

연구자	이직의도의 정의
Price & Mueller (1981)	· 조직원이 자신의 자격을 포기하고 조직을 떠나려는 의도와 생각
Mobley (1982)	· 조직에서 금전적 보상을 얻는 구성원이 스스로 구성원으로서 자격을 포기하고 떠나는 의도
Meyer & Allen (1991)	· 조직 구성원이 구성원의 자격을 자발적으로 포기하려는 의식과 태도
Iverson (1992)	· 조직 구성원이 자신의 직위를 자발적으로 포기하고 직장을 떠나고 싶어하는 의도

Tett & Meyer (1993)	· 조직 구성원이 조직을 이탈하기 위해 갖는 사려 깊고 신중한 생각
Brown & Peterson (1993)	· 조직 구성원이 자신이 속한 조직을 떠나고자 하는 의도
Vandenberg & Nelson (1999)	· 직장을 옮기고 싶은 생각, 직종을 변경하고자 하는 의지, 미래의 어떤 시점에 조직을 떠날 주관적 가능성을 자신이 추정하는 것 등
Egan, Yang & Bartlett (2004)	· 이직이라는 행위에 대한 개인이 인지하는 의지 수준의 정도
양승범(2009)	· 조직 구성원이 자신의 조직으로부터 이탈하고 싶어하는 의지의 정도
박시남 외 (2011)	· 조직구성원이 직장을 그만두고 떠나려고 하는 조직 구성원 스스로 내면의 확률적 인식
신선임(2013)	· 이직의사가 형성되는 단계부터 이직을 위한 구체적 행동에 이르기까지 고민하며 충동을 느끼는 전 과정
남진영 외(2014)	· 직무 불만족에 대한 반응으로 현 조직에서 타 조직으로 옮기려는 의도 또는 타 직종으로 전환하려는 성향
노종호, 최진욱(2018)	· 조직구성원 본인이 의도
김필 외(2020)	· 조직 구성원이 자신의 조직에서 이탈하고 싶어하는 의지의 정도

이와 같이 이직의도에 대해 연구자별로 다양한 정의로 표현하고 있으나 ‘자신이 속한 조직을 이탈하고 싶어하는 자발적 의지의 수준과 정도’라는 공통점을 보이고 있다. 이에 본 연구에서는 Mobley(1982)와 Brown & Peterson(1993), 양승범(2009) 및 김필 외(2020)의 정의를 종합하여 이직의도를 ‘조직 내 구성원이 자신이 속한 조직을 자발적으로 이탈하고 싶어하는 의지의 크기’로 정의하고자 한다.

한편, 일반적으로 의도란 특정한 조건이나 기회가 주어졌을 때 목표 달성을 위한 특정 행위를 보이는 것으로 행동에 미치는 동기적인 요인을 내포하고 있다(문영주, 2010; 임소현, 2016). 이를 이직과 연관지어 보면 이직은 실제로 조직을 떠나는 행위인 구체적 행동이며, 이직의도는 조직을 떠나겠다는 의식인 행동에 대한 의도를 의미한다. 이직은 직장·직업을 옮기는 명확성이 있으나 의도는 동기적 요인으로서 행동 여부가 불확실하다는 점에서 두 개념은 다른 것으로 보며(강인주, 2015; 문영주, 2010; Bluedorn, 1982), 이탈에 대한 의식과정의 최종단계로 인식한다고 본다(Tett & Meyer, 1993). 물론, 이직의도와 이직을 같은 것으로 인식할 필요는 없으며 실질적 행동으로 이어지지 않는다 할지라도 이직의도를 갖게 되는 것으로써 직무태만 등 조직효과성을 저해하는 부정적 요소로 다뤄지며(Dalton & Todor, 1979; Shaw, Gupta & Delery, 2005; 김태희 외, 2006; 최재용, 2015), 실제 이직을 가장 잘 예측하는 근접 변수임이 많은 연구결과를 통해 언급되면서 이직의도는 이직과 관련한 여러 연구에서 결과 변수로 활용되며 논의되고 있다(Bluedorn, 1982; Steel & Ovalle, 1984; Tett & Meyer, 1993; Griffeth et al., 2000; Takase, 2010; 나인강, 2005; 문영주, 2010; 김준환, 2014; 오세미 외, 2014; 임소현, 2016; Hom et al., 2017; 황영훈, 2017; 김필 외, 2020; 기지선, 2021; 신나윤 외, 2023).

4. 이직의도를 설명하는 이론

이직의도와 관련된 선행연구는 대부분 경제학, 사회학, 심리학 분야에서 활발히 이루어져 왔다(문영주, 2010; 이우경, 2011; 강인주, 2015; 임소현, 2016; 유승완, 2022). 경제학 분야에서는 비용-편익 분석에 따라 현재 소속되어 있는 직장에서의 경제적 이익과 같은 편익이 다른 조직보다 작으면 그 조직을 떠나며 반대일 경우는 남는다고 보며 위 모형에 포함되는 변수는 임금이다. 조직 구성원이 보유한 지식, 기술의 자본적 가치에 임금을 연관시켜 현재 소속되어 있는 직장의 임금이 업계 평균에 미치지 못 할 경우 이직이 이루어질 경향이 있다고 본다(황호영·최영균, 1995). 또한 노동시장의 수요와 공급에 따른 실업률과 일자리 수와 같은 환경적 기회(문영주, 2010), 조직의 교육훈련 수준(문영만, 2019), 노동조합의 존재여부(Freeman & Modoff, 1984; 권순식, 2016) 등에 의해서도 이직의도가 결정되는 등 경제적 보상, 또는 노동시장의 조건을 중심으로 이직의도 관계를 탐구하였다(김준환, 2014).

경제학 분야에서는 임금과 노동조합의 존재여부 등 경제적 효용 위주로 이직의도를 설명한다면 사회학에서는 조직의 구조적 특성을 중심으로 이직에 대해 연구하였다. 예컨대 조직 구조나 직무설계 방식을 통해 구성원의 우호적 반응을 어떻게 유발할 수 있는가에 대해 논의하며 그 결과 직무자율성, 직무 다양성과 같은 제도적 장치를 마련하였는데 사회학 분야에서는 특정 모형의 개발보다는 사회적 관계망(Granovetter, 1985; 문영주, 2010; 강인주, 2015; 임소현, 2016), 사회적 자본(Adler & Kwon, 2002; 한나영·권혁기, 2016) 등 특정 변수의 영향력이 이직의도에 미치는 영향에 관심을 가졌다,

이직과 이직의도 연구에서 가장 큰 흐름을 보이고 있는 분야는 심리학, 특히 그 중 산업심리학이다(이우경·최수일, 2011). 산업심리학에서는 구성원의 이직의도에 중요한 것은 직무, 조직 및 보상⁵⁾ 등에 대해 구성

원이 어떻게 인지하는가와 같은 주관적 평가에 초점을 두고 있다. 다양한 심리학적 이론에 기반하여 이직의도를 가지고 이직에 이르는 심리학 과정을 중점으로 하는데(Steers & Mowday, 1981; 최광우·이승윤, 2017), 이전의 선행연구에서는 자신이 조직에 공헌한 것에 비하여 기대했던 보상, 직무기대가 충족되지 않을 시(문영주, 2010; 김준환, 2014), 심리적 계약 위반 시(유민봉 외, 2012) 이직의도에 영향을 미치고 있음을 탐구하였다.

이와 같이 이직의도를 설명하는 다양한 연구 흐름을 반영하여 이전의 연구자들은 이직과 이직의도를 다양한 관점에서 다루었으며 선행연구에서 대표적인 이론들로는 인적자본이론, 사회적 교환이론, 부수적 투자이론, 동기이론, 직업적응이론, 합리적 선택이론 등이 있다.

본 연구에서는 문영주(2010)와 강인주(2015), 임소현(2016)의 연구내용들을 참고하여 이직의도를 설명하는 대표적 이론으로써 1) 인적자본이론(Human Capital theory), 2) 사회교환이론(Social exchange theory)을 중심으로 살펴보고자 한다.

1) 인적자본이론(Human Capital Theory)

대다수의 이직의도를 다루는 연구들은 인적자본이론(Becker, 1962) 관점에서 접근하고 있다. 인적자본(Human Capital)이란 정규교육과 직업훈련을 통해 축적된 기술과 지식 등을 통칭하는 용어이며, 인적자본이론은 아담 스미스가 제시한 보상적 임금격차 이론을 발전시켜 인적자본에 대한 투자의 증가는 생산성 향상으로 이어지며, 이는 임금 등 보상의 증가

5) 보상에겐 임금, 승진과 같은 물질적·외재적 보상 외에 그러한 보상을 구성원이 어떻게 인지하는지, 정신적·내재적 보상이 있으며(Herzberg, Mausner, & Snyderman, 2005) 이와 같은 보상 모두가 이직의도에 중요한 영향을 미친다고 보았다(문영주, 2010).

로 이어진다는 것이다(문영만, 2019). 위 이론에 근거하여 조직 구성원은 개인의 역량 향상을 위해 기술적 기반을 확충하며 시간과 에너지를 투자하여 성장 발달을 위한 노력을 집중하는 것으로써 기술의 이전 가능성을 중요하게 다룬다(문영주, 2010). 기술의 이전 가능성이란 특정한 고용주에게 유용한 기술이 다른 고용주에게도 유용한 정도를 의미하는데, 구성원의 입장에서는 교육훈련을 통한 업무능력 등 풍부한 인적자본 보유, 전문 경력이 있다면 타 조직으로 스카우트 될 가능성이 높기에 이직의도가 높다는 것으로 본다(강인주, 2015; 임소현, 2016).

조직의 입장에서는 구성원 역시 자본과 같은 투자 대상의 하나로써 투자한 만큼 회수를 중요하게 여기기에 인적자본의 감소는 조직의 생산성을 저하시키는 결과를 초래한다고 보아 구성원의 이직의도를 중요하게 다루며, 구성원의 입장에서는 자신의 업무능력과 지식, 기술에 대해 조직의 보상이 적절한지, 성과는 잘 인정해주는지를 평가하며 이에 따라 잔류, 혹은 이직을 결정할 것인지 평가하기에 인적자본이론에서는 이직의도를 중요하게 다루고 있다(정효수 외, 2011).

2) 사회교환이론(Social exchange theory)

사회교환이론은 사회학 및 사회심리학과 같은 다양한 학문 분야에서 조직에 대한 개인의 행동을 분석하는데 유용한 이론적 근거로 인식되며 현재까지 주요하게 다뤄지고 있으며 대표적인 학자로는 Homans, Thibaut, Blau 등이 있다(Blau, 1964; Homans, 1974; Emerson, 1976). 이론적 측면에서 ‘사회교환(Social exchange)’에 대한 다양한 관점과 개념이 존재하지만 대다수의 선행연구에서는 “서로 간의 신뢰에 기반하여 혜택을 받는 자는 이에 대한 보답의 의무감을 느끼고 혜택을 베푸는 자는

상대방이 언젠가 그 대가를 지불할 것이라는 기대감을 형성하는 교환관계(Blau, 1964)”를 의미하는 개념으로 접근하는 경향이 있다(최정호, 2004). 특히, Blau는 경제적 교환관계와 사회적 교환관계를 처음으로 분리하여 보았는데 먼저 경제적 관계는 공식적이며 외재적 측면인 계약을 기반으로 하기에 비교적 단기간의 공정성을 기대하는 반면, 사회적 관계는 외부적 교섭 없이 상대방과의 교환이 공정하다는 믿음에 기반한다고 보기에 사회·감정적 요소의 교환이 포함된 만큼 장기적 공정성이 기대된다고 보았다(이하영, 2017). 그중 사회적 교환관계는 자발적인 행동으로 혜택이 발생함에 따라 상호 간 호혜적 규범을 바탕으로 조직과 구성원 간의 관계 형성과 유지 등 연속성을 지니며 발전한다고 보았다.

사회교환이론의 핵심은 호혜주의적 원칙을 기반으로 한다. 이는 곧 조직의 호의는 구성원에게 의무감을 발생시킨다는 것이며, 위 이론을 조직 측면에 적용해 본다면 구성원에게 임금, 승진과 같은 물질적 보상뿐만이 아니라 조직에서 타인과 맺는 개인적 의무, 인정, 신뢰 및 사회적 관계 등 비물질적 보상을 제공하는 조직으로부터 구성원은 자신의 가치를 인정받으며 사회적·정서적 및 경제적 보상을 제공받고 있다고 인식하며 감사함을 느끼며 조직의 보상 제공과 같은 지원에 부응하는 등 긍정적인 태도를 형성하게 된다고 본다(Blau, 1964; Molm, 2010; Cook & Rice, 2013; 김신숙·박인아, 2014; 이하영, 2017; 박희원, 2018;).

앞서 논의한 사회교환이론과 이직의도를 연관시켜 본다면 조직은 구성원에게 다양한 투자를 증가시켜 이직을 낮추어야 하며, 구성원은 내재적 보상이 충족됨으로써 조직과의 관계에서 직무수행에서의 적극적인 자세, 조직에 대한 헌신과 같은 다양한 태도로 이직의도를 낮추며 조직의 기대에 부응하는 의무감을 지니게 되는 것으로 설명할 수 있다(강인주, 2015; 조창범, 2018).

5. 이직의도의 영향 요인과 관련된 선행연구

이직 및 이직의도에 대한 연구는 사회복지, 민간기업, 의료 등 다양한 영역에서 논의되고 있다. 그러나 이직의도에 대한 연구는 대부분 사회복지사(문영주, 2010; 장윤정, 2011; 강길현, 2014; 오윤정 외, 2020), 의료직 종사자(박옥분, 2007; 원효진, 2014; 기지선, 2021; Kim, J., et al, 2021; 권현정, 2022), 경찰공무원(송하승, 2016; 구효송, 2019; 김태형 외, 2022), 교정공무원(구경렬 외, 2015; 박정수·진종순, 2016; 안지선·진종순, 2022), 세무공무원(이나흠, 2016; 김성찬, 2019)과 같은 특정 분야의 구성원을 대상으로 하고 있다. 최근 연구에서는 중앙 및 지방 일반직 공무원을 대상으로 한 연구(오재동·최상한, 2017; 하현정, 2019; 김필 외, 2020; 이준환, 2020) 추세가 늘어나고 있으며 이에 따른 이직의도의 영향요인 또한 연구자별로 다양하게 논의되었다. 연구자별 이직의도의 영향요인에 대한 연구는 아래의 <표 6>과 같이 정리할 수 있다.

<표 6> 이직의도의 영향요인에 대한 국내·외 선행연구

연구자	연구대상	독립변수	매개변수 (조절변수)
문영주 (2010)	사회 복지사	개인적 동기(심리적 동기, 직무동기)	직무몰입 경력몰입 조직몰입
▶ 연구결과 : 심리적동기와 이직의도는 정(+)의 관계, 다중몰입이 강할수록 이직의도 억제하는 기능(다중몰입을 통한 간접효과의 설명력 더 높음)			
이우경 (2011)	수도권 IT 업체 종업원	과업보상(직무 다양성·자율성·도전성) 조직보상(승진기회, 보수 등) 사회적보상(상사·동료의 지원)	직무만족 조직몰입
▶ 연구결과 : 각 보상 변수들은 이직의도에 부(-)의 영향, 직무만족과 조직몰입 매개변수도 이직의도에 유의한 영향			

배진현 (2012)	육군 전문형 장교	전문가가치(가치, 열정, 일과 삶의 통합, 일의 가치체제 진화 등) 조직공정성(절차공정성, 분배공정성)	조직몰입 경력몰입 몰입균형
---------------	-----------------	---	----------------------

▶ 연구결과 : 조직공정성은 이직의도에 부(-)의 영향, 전문가가치는 이직의도에
정(+)의 직접효과, 조직몰입과 경력몰입은 이직의도 감소시키는 직접효과

육풍림·이준엽 (2012)	카지노 현장종사원	조직공정성(분배·절차·상호작용 공정성) 역할스트레스(역할 모호성, 역할과다)	직무만족 조직몰입
-------------------	--------------	---	--------------

▶ 연구결과 : 조직공정성과 역할스트레스는 이직의도에 부(-)의 영향

강인주 (2014)	대기업 사무직	경력학습, 경력동기, 조직지원인식	조직몰입 경력몰입 (고용가능성)
---------------	------------	--------------------	-------------------------

▶ 연구결과 : 경력학습과 고용가능성은 이직의도에 정(+)의 영향, 조직몰입과
경력몰입은 이직의도에 부(-)의 영향

임소현 (2016)	특급호텔 고객접점 종사자	내부마케팅, 경력동기	직무만족
---------------	---------------------	-------------	------

▶ 연구결과 : 내부마케팅은 이직의도에 부(-)의 영향, 경력동기는 이직의도에
정(+)의 영향, 직무만족은 이직의도에 유의미한 부(-)의 영향

박정수·진중순 (2016)	교정공무원	직무탈진감(소진, 냉소, 직무자신감 감소)	-
-------------------	-------	----------------------------	---

▶ 연구결과 : 직무탈진감과 이직의도는 정(+)의 관계

김혜지 외 (2017)	국가·지방 공무원 (행정·기술직)	조직공정성(분배공정성, 절차공정성)	(공공봉사동기)
▶ 연구결과 : 조직공정성 인식은 이직의도와 부(-)의 관계, 절차공정성 인식과 이직의도 관계에 있어서 공공봉사동기는 유의한 조절 효과			
오재동·최상한 (2017)	지방공무원	직무배태성(적합성, 연계, 희생) 조직시민행동(이타성, 양심성, 예의 등)	-
▶ 연구결과 : 직무배태성과 조직시민행동은 이직의도와 부(-)의 관계			
이학만·오영호 (2018)	도시철도 지방공기업 종업원	내부마케팅(권한위임, 보상시스템, 교육훈련, 복리후생, 내부커뮤니케 이션)	조직몰입 직무만족
▶ 연구결과 : 조직몰입과 직무만족은 이직의도에 부(-)의 영향, 내부마케팅(복리후생, 보상시스템, 권한위임)은 이직의도에 유의미한 간접효과			
김필 외 (2020)	중앙부처 공무원	공공봉사동기(자기희생, 동정심, 사회정의 등의 차원을 포함)	정서적몰입 직무만족
▶ 연구결과 : 공공봉사동기는 이직의도에 정(+)의 영향, 정서적몰입과 직무만족은 이직의도에 부(-)의 영향			
이준환(2020)	중앙·지방 일반직공무원	보상인식(금전적, 비금전적)	(공공봉사동기)
▶ 연구결과 : 보상인식은 이직의도에 부(-)의 영향, 공공보상동기는 비금전적 보상에 대해 유의한 조절효과			
유승완 (2022)	MZ세대 대기업사무직	조직공정성, 보상만족, 경력개발지원	직무열의
▶ 연구결과 : 조직공정성과 보상만족은 이직의도에 부(-)의 영향, 경력개발지원은 이직의도에 정(+)의 영향, 직무열의는 후기 밀레니얼 세대에 유의한 부(-)의 영향			

유정화 (2023)	항공사 객실 승무원	위계적 조직문화	조직침묵 조직몰입
▶ 연구결과 : 위계적 조직문화와 이직의도 간 조직침묵과 조직몰입은 직접적인 매개효과 있음. 조직침묵은 이직의도에 정(+)의 영향, 조직몰입은 이직의도에 부(-)의 영향,			
송현진 (2023)	사회복지사	조직침묵(체념적 침묵, 방어적 침묵, 친사회적 침묵, 순응적 침묵)	-
▶ 연구결과 : 체념적·방어적 침묵은 이직의도에 정(+)의 영향, 순응적 침묵은 이직의도에 부(-)의 영향			
임소현·장용석 (2023)	사업체패널	유연근무제 미도입 여부 및 도입 정도, 디커플링 여부 및 정도	(조직규모)
▶ 연구결과 : ¹⁾ 유연근무제를 미도입한 조직은 도입 조직에 비해, ²⁾ 규모가 작은 조직은 큰 조직에 비해 유연근무제 도입 정도가 높을수록, ³⁾ 규모가 큰 조직은 작은 조직에 비해 유연근무제 디커플링할 경우 자발적 이직률이 높음			

이직의도는 이직에 직접 영향을 미치며 가장 잘 예측할 수 있는 변수이며 이직의도에 영향을 미치는 다양한 선행 변수들을 규명하기 위한 관련 연구가 활발히 진행되고 있다. 그 중, 직무만족, 분배공정성 및 보상 인식 등이 이직 및 이직의도에 직접적인 영향을 미친다는 연구결과가 다수의 선행연구에서 실증적으로 나타났다(Griffeth et al., 2000; 오세미 외, 2014; 전숙영, 2015).

본 연구에서는 최근 공무원과 공기업 집단에서 이직의도에 영향을 미치는 다양한 원인변수 중 보상에 대한 만족이 이직의도에 영향을 미친다는 연구결과(정병재, 2002; 안우순, 2014; 이준환, 2020) 들을 바탕으로 공공기관 성격의 공제회 역시 유사한 문제가 발생할 것이라고 예상되는 만큼 ‘보상 인식’ 개념을 중심으로 논의를 이어가고자 한다.

제 4 절 보상 및 이직의도 변인 간 관계

보상은 고용관계에서 이루어지는 포괄적 이익과 서비스 등 모든 종류의 반대 급부를 의미하는 것으로써 보수, 성과급 등 금전적 보상과 직무 성취감 등 비금전적 요인 모두를 포함한다(Belcher, 1974). 이러한 보상은 이직의도에 부(-)의 영향을 미친다는 다수의 연구가 있다.

정병재(2002)는 수도권 종사자를 대상으로 승진, 보수, 성과급은 이직의도에 부(-)의 영향을 미치나 복리후생은 이직의도에 유의한 영향을 미치지 않는다고 검증하였으며 이우경·최수일(2011)은 수도권 소재 IT업체 종업원을 대상으로 조직보상, 과업보상, 사회적 보상에 대한 이직의도에 미치는 영향에 대해 직무만족과 조직몰입을 매개변수로 연구하였으며, 긍정적 과업보상인 직무자율성과 직무다양성이 클수록, 사회적보상인 상사와 동료의 지원이 많을수록, 조직보상인 승진기회와 분배공정성이 높을수록 이직의도에 부(-)의 영향을 나타냄을 밝혔다. 오세미 외(2014)의 연구에서는 보상만족과 이직의도 간에는 내적 동기가 낮은 집단에서 유의미한 부(-)의 관계가 나타났다. 이찬수·김태운(2020)은 과학기술분야 정부출연연구기관을 중심으로 보상은 조직몰입을 매개하여 이직의도에 부(-)의 영향을 미친다고 밝혔으며 MZ세대 대기업 사무직을 대상으로 한 유승완(2022)의 연구에서는 조직공정성과 보상만족은 이직의도에 부(-)의 영향을 나타내며 직무열의는 후기 밀레니얼 세대에 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

해외연구의 경우, Tekleab et al(2005)은 미국 내 서비스직 관리자를 대상으로 보상만족을 매개효과로 이직의도 간의 관계에서 임금상승에 대한 만족도는 이직의도에 유의한 부(-)의 영향을 미친다고 밝혔으며, 교사를 대상으로 한 Sara et al(2012)의 연구에서는 조직공정성과 이직의도 간 관계에서 임금만족과 심리적 보상만족을 매개변수로 한 연구에서 심리적 보상만족은 유의미한 매개효과를 보였으나 임금보상은 그렇지 못하다는 결과를 보였다. 중국 베이징대학교의 경력개발과정에 참여하는 학

생들을 대상으로 한 Guan et al(2013) 연구에서는 경력 만족을 완전매개로 하여 보수는 이직의도에 부(-)의 영향을 보인다는 결과를 입증하였다.

이를 종합하여 보상과 이직의도를 설명하는 이론과 선행연구 결과들에서는 다양한 직업군에서 전반적으로 보상과 이직의도는 부(-)의 영향을 미치고 있음을 확인하였다. 한편 MZ세대를 대상으로 한 선행연구들에 따르면 M세대와 Z세대는 차별화된 가치와 삶의 패턴, 일에서 추구하는 가치에 차이가 있으므로 본 연구에서는 세대별 영향요인 확인을 위해 M세대와 Z세대로 연구대상을 구분하였다. 보상 유형은 보수, 성과급, 복리후생 등을 외재적 보상으로, 직무 자율성·책임성·흥미성 및 자기계발을 내재적 보상으로 각각 구분하였다. 이상의 논의를 토대로 아래와 같은 가설을 수립하였다.

<가설 1> 보상 요인(외재적 보상, 내재적 보상)은 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

<가설 1-1> 외재적 보상은 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-1-1. 보수는 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-1-2. 복리후생은 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-1-3. 승진제도 공정성은 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-1-4. 신분보장은 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-1-5. 근무환경은 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

<가설 1-2> 내재적 보상은 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2-1. 직무 흥미성은 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2-2. 직무 성취감은 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2-3. 직무 자율성은 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2-4. 자기 계발은 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

<가설 2> 보상 요인(외재적 보상, 내재적 보상)과 이직의도 관계에서 M세대와 Z세대 간 유의미한 조절효과를 할 것이다.

<가설 2-1> 외재적 보상의 하위 요인과 이직의도 관계에 있어 M세대와 Z세대 간 유의미한 조절효과를 할 것이다.

가설 2-1-1. 보수와 이직의도 관계에서 M세대와 Z세대는 유의미한 조절효과를 할 것이다.

가설 2-1-2. 복리후생과 이직의도 관계에서 M세대와 Z세대는 유의미한 조절효과를 할 것이다.

가설 2-1-3. 승진제도 공정성과 이직의도 관계에서 M세대와 Z세대는 유의미한 조절효과를 할 것이다.

가설 2-1-4. 신분보장과 이직의도 관계에서 M세대와 Z세대는 유의미한 조절효과를 할 것이다.

가설 2-1-5. 근무환경과 이직의도 관계에서 M세대와 Z세대는 유의미한 조절효과를 할 것이다.

<가설 2-2> 내재적 보상의 하위 요인과 이직의도 관계에 있어 M세대와 Z세대 간 유의미한 조절효과를 할 것이다.

가설 2-2-1. 직무 흥미성과 이직의도 관계에서 M세대와 Z세대는 유의미한 조절효과를 할 것이다.

가설 2-2-2. 직무 성취감과 이직의도 관계에서 M세대와 Z세대는 유의미한 조절효과를 할 것이다.

가설 2-2-3. 직무 자율성과 이직의도 관계에서 M세대와 Z세대는 유의미한 조절효과를 할 것이다.

가설 2-2-4. 자기계발과 이직의도 관계에서 M세대와 Z세대는 유의미한 조절효과를 할 것이다.

제 5 절 본 연구의 차별성

MZ세대가 선호하는 일자리 인식 및 이직을 고려하는 요인 특성을 종합하여 본 연구의 차별성은 다음과 같다.

첫째, MZ세대의 특성 분석 및 이직의도에 대한 선행연구를 바탕으로 이직의도에 영향을 미치는 변수 파악과 이직현상에 대한 인과관계를 분석함으로써 이직 현상에 대해 이해하고자 한다. 구체적으로 국내 연구의 경우 MZ세대, 특히 연구대상인 공직유관단체를 대상으로 MZ세대를 중심으로 이뤄진 실증적 세대 연구는 부족한 실정이다. 이전의 선행연구는 대기업 사무직(유승완, 2022), 서비스종사자(이수연·김영국, 2022), 사회복지사(장수미 외, 2021), 초등교사(박유나, 2021) 등 특정 직종에 대한 연구가 대부분이었으며, 공공조직을 대상으로 한 연구 역시 경찰공무원(김병섭·하태권, 1997; 이준호·김성환, 2020; 김영희, 2021) 소방공무원(김영곤·강제상, 2016), 및 중앙부처 공무원(안정습, 2020; 성남의, 2021; 경규웅·김민재, 2021) 등으로 논의되어 왔으나 공직유관단체를 대상으로 한 연구는 찾아보기 어려웠다.

이직의도 및 이직 결정요인에 대한 연구 역시 보험설계사(안철경, 2017), 헤어미용서비스 산업 종사자(장두현, 2020), 요양보호사(이주재, 2010), 호텔 종사원(박인규, 2010), 및 청년 근로자(변주영, 2022), 대기업 사무직 근로자(양대현, 2019) 등 민간부문의 근로자를 대상으로 한 연구가 대부분이었으며, 보상을 독립변수로 한 연구는 조직몰입(이준호, 2013), 직무몰입(박순애 외, 2018), 직무만족(하영훈, 2015; 곽대영·임형택, 2018), 공공봉사동기(김태호, 2019)와 같이 일부 있지만 보상을 독립변수로 공공조직 MZ세대와 이직의도의 결합을 탐구한 선행연구(임동관, 2018; 이준환, 2020)는 그 수가 많지 않다. MZ세대 공직유관단체 근로자에게 보상이 이직의도에 얼마나 어떻게 영향을 미치는지에 대한 연구의

필요성이 강조되고 있다.

또한, 조직의 보상에 대한 근로자의 이직의도 변화를 보상인식 및 하위요인으로 구분하여 이직의도에 미치는 영향을 확인하며 외재적, 내재적 요소들이 이직의도와 어떠한 영향이 있는지 연구함으로써 조직에서 인적자원의 이탈 최소화를 위한 관리정책에 시사점을 제시하고자 한다. 이전의 선행연구에 따르면 이직이라는 행위는 조직 구성원의 입장에서는 보상에 대한 분배공정성을 해결하기 위한 적극적인 수단으로 볼 수 있으며(정효수 외, 2011), 스스로의 목표 달성을 위해 더 많은 기회를 제공(Werbe & Bedeian, 1987) 하는 긍정적 효과도 있지만 잔류직원의 업무량 증가(나인강, 2005)와 같은 조직생산성 저하와 함께 인력 충원을 위한 채용비용, 신규입사자에 대한 교육·배치비용의 증가와 같은 비용적 문제를 초래(Mobley, 1992; Vandenberg & Nelson, 1999; Griffeth & Hom, 2001; Moynihan & Landuyt, 2008; Meier & Hicklin, 2008; Caillier, 2011; Ferreira, 2018) 하는 부정적 효과 역시 존재한다. MZ세대들의 이직이 일과 삶의 균형과 업무 전문성이라는 가치 추구를 위한 적극적·자발적인 이직임을 고려한다면 이러한 현상은 경제적 차원에서 상당한 비효율과 부정적 영향을 미칠 수 있는 만큼(황광훈, 2020), 조직에서는 이들의 일자리 이탈을 최소화하기 위해 임금과 복리후생 등 객관적 지표뿐만 아니라 주관적 지표로써 조직 내 근로조건 만족도를 높이는 정책을 고민해야 할 필요성이 대두되고 있다.

이러한 조직 내 만족도와 관련된 지표 중 최근 한국행정연구원에서 실시한 “2021년 공직생활실태조사”에 따르면 개인의 역량 발휘와 조직 침체 방지를 위해 실시하는 인사제도인 직무순환(배치전환 또는 순환보직)과 적성 불일치 같은 비금전적 보상의 불만족이 MZ세대들에게는 전문성 향상을 저해하는 요인 1순위로 꼽혔다. MZ세대의 이직 의도가 낮은 보수 수준과 자신의 성장을 위한 전문성 추구 때문이라면, 직무순환·승

진 등과 같은 요소들과 이직의도에 대한 영향을 분석함으로써 인적자원 관리에 대한 합리적 개선안을 모색하기 위한 정책적 시사점을 도출할 필요성이 있어 보인다. 따라서 본 연구의 첫 번째 질문은 “보상 인식은 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것인가?”이며 하위 질문으로는 “외재적 보상과 내재적 보상에 대한 각 하위요인의 인식은 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것인가?”로 선정하게 되었다.

둘째, MZ세대 역시 M세대(밀레니얼세대)와 Z세대 간 이직의도는 얼마만큼 어떠한 차이가 있는지 살펴보고자 한다. MZ세대라는 단어는 유일하게 한국에서만 쓰이는 용어으로써 이는 세대 연구를 원하는 욕구와 합쳐져 각종 언론과 마케팅 등에서 세대를 하나로 표현하며 빈번히 사용되고 있다. 그러나 MZ세대들을 소위 ‘사회 부적응자’로 표현하는 일부 언론의 과도한 일반화로 같은 세대로 묶이는 것에 대한 거부감 등의 문제가 발생하고 있는 만큼 각 세대에 대한 차별성을 이해하는 것이 선행되어야 한다. MZ세대를 대상으로 한 기존의 선행연구들 대부분은 MZ세대를 하나의 세대로 보아 기성세대와의 차이를 보이려고 하였다. M세대와 Z세대 구분 및 특성에 따른 이직의도 관련 선행연구의 경우 기성세대와 MZ세대, M세대와 Z세대로 구분했다는 의의를 지니고 있으나 정확한 출생연도에 따른 세대 구분이 아닌 30대와 20대를 각각 M세대, Z세대로 설정하는 등 그 방법에서 일부 한계가 있음을 확인하였다.

앞서 언급하였듯 M세대와 Z세대는 각기 다른 사회·역사적 경험을 공유하고 있다. M세대는 밀레니얼 세대라고도 불리며 통상 1980년대 초반부터 1990년대 중반 사이에 출생한 사람들을 의미하는 것으로써 컴퓨터의 대중화, 인터넷의 발달을 겪은 세대다(이영면·김정은 2021; 서민규, 2021; 안소영, 2021). 이들은 1997년 IMF 외환위기와 2008년 금융위기 시기를 겪은 부모를 보며 자라는 등 더딘 경제 성장을 경험한 세대이기 에 안정적인 직장을 선호하는 경향이 있다. 반면 Z세대는 통상 1990년대

중반부터 2000년대 중반에 출생한 사람들을 의미하는 것으로써 나이로만 보면 신입사원이 이에 해당된다. 이들은 경제발전기를 겪으며 IT기술 발달과 함께 새로운 디지털 기술에 민감하게 반응하는 세대로써 디지털 이해도가 높은 X세대의 부모 영향으로 집단, 공유와 같은 수평적 비대면 인간관계를 지향한다. M세대가 추구하는 가치가 “워라벨”이라면 Z세대가 추구하는 가치는 “워라블(Work & Life Blend)”이다(이영면·김정은, 2021). M세대가 업무와 일상의 분리를 원한다면 Z세대는 본인의 커리어 향상을 위해 다양한 직업을 추구하며 업무와 일상이 조용히 섞이기를 원하는 것이다.

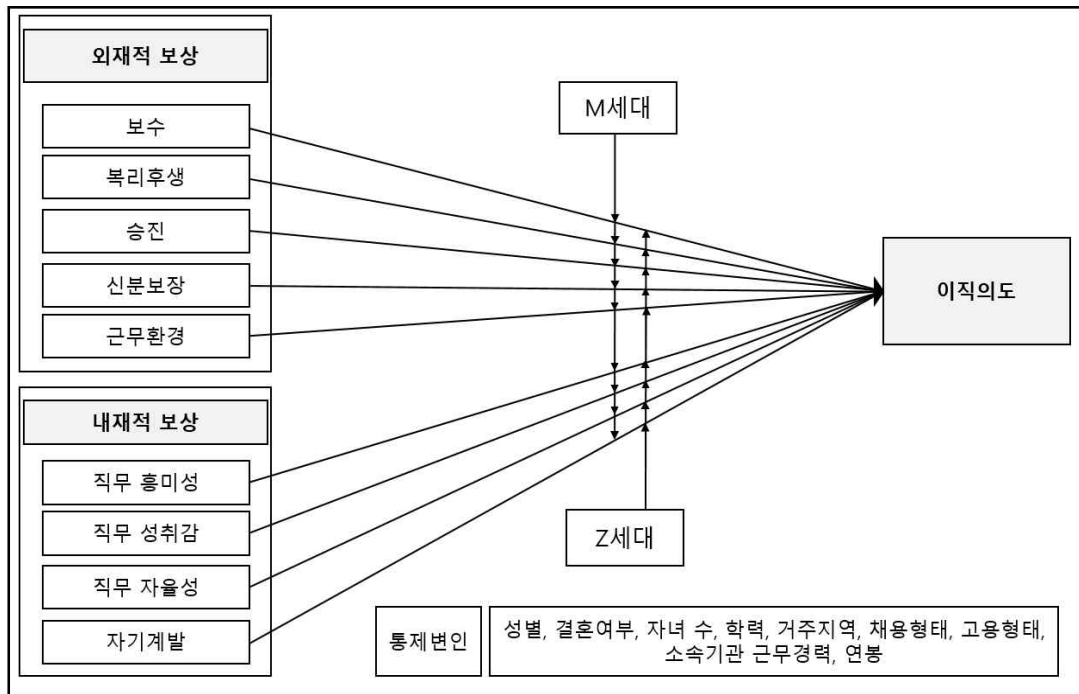
두 세대 간 특성의 차이가 분명한 만큼 MZ세대들을 위한 조직에서의 이탈 방지 최소화를 위한 전략은 분명 필요해 보인다. 본 연구에서는 M세대와 Z세대를 조작적 정의에 따른 출생년도로 구분하였으며, 조사기관 직접 방문을 통해 이직의도에 어떠한 영향을 미치는지와 함께 M세대와 Z세대의 인적자원관리 정책의 변화에 대응할 수 있는 방안을 제시하고자 하는 만큼 두 번째 질문은 “보상의 하위 요인 인식과 이직의도는 M세대와 Z세대 간 유의미한 조절효과가 있을 것이다”로 선정하게 되었다.

제 3 장 연구설계

제 1 절 연구모형

본 연구의 목적은 세대의 특징에 주목하여 보상의 하위요인과 이직의도 간의 영향 관계를 살펴봄으로써 세대 변인의 조절효과를 검증하는데 있다. 본 연구에서는 독립변수는 보상 인식에 따라 외재적 보상과 내재적 보상으로 구분하였으며, 외재적 보상의 하위요인으로는 보수, 복리후생, 승진, 신분보장, 근무환경으로, 내재적 보상의 하위요인으로는 직무 흥미성, 직무 성취감, 직무 자율성 및 자기계발로 구분하였다. 종속변수는 이직의도로 설정하였으며, 통제변수는 성별, 결혼여부, 자녀 수, 학력, 거주지역, 채용형태, 고용형태, 소속기관 근무경력, 연봉을 선정하였다. 연구 모형은 아래 [그림 3]과 같다.

[그림 3] 연구모형



제 2 절 자료의 수집

본 연구는 서울에 위치하고 있는 공제회에서 설문조사 실시 기간 중 재직중인 직원 173명을 대상으로 실시하였다. 1981년부터 1992년에 출생한 세대를 M세대, 1993년부터 2012년까지 출생한 세대를 Z세대로 분류하여 구분하였으며 조사기간은 2023년 5월 3일부터 5월 25일까지 약 3주에 걸쳐 진행하였다. 분석을 위한 주요 자료 수집은 구조화 된 설문지 (Likert 5점 척도로 구성된 설문)를 활용하여 각 기관 직접 방문을 통한 대인적 배포조사 및 이메일 등 온·오프라인 설문조사를 하였다.

기관 직접방문을 통한 설문조사의 경우 조사기관의 협력자를 확보 후 조사가능 인원 파악과 함께 조사목적 및 진행 시 유의사항 등을 충분히 설명하였으며 응답과 관련한 정보는 비밀유지됨을 사전에 공지하였다. 물리적 거리에 따라 직접 대면 방식으로 실시하기 어려운 제약을 고려하여 조사 협력자에게 온라인 설문링크가 포함된 메일을 추가적으로 전달하였다.

설문응답은 총 173부 배포 중 29개를 제외한 나머지 144부가 회수되어 약 83.2%의 회수율을 보였으며 수집된 총 설문응답 중 불성실하거나 무성의한 응답 등 분석에 부적합한 응답 5개는 분석에서 제외하였다. 총 139개의 유효 응답에 대해 에디팅과 부호화 과정을 거친 후 문항 내 및 문항 간 논리적 오류를 검토하여 최종 데이터를 확정하였으며 이후 결과 분석 및 가설에 대한 검증을 수행하였다.

제 3 절 변수의 조작적 정의 및 측정

1. 독립변수 : 보상인식

보상은 조직의 입장에서 보상은 인적자원을 유인·유지하여 전략과 목표달성을 추구함에 중요한 경영 수단인 하나이자 구성원의 태도와 행동에 지배적 영향을 미치는 등 인적자원을 관리하는 결정적 역할을 하며, 구성원의 입장에서 보상은 경제적 이유, 직무에 대한 성취 등과 같이 직업을 선택할 때 고려하는 중요한 요소이며 직무 만족과 열의, 조직성과와 몰입, 때로는 신분을 상징하는 요소이기도 하다(Ryan & Deci, 2000; Fletcher, 2001; 김상욱, 2002; 고종욱·장인봉, 2004; 이종범·이만규, 2005; 김순현·이미애, 2006; 이정훈, 2012; 김경식, 2014; Kuvaas et al., 2017).

이러한 보상의 개념과 각 요소에 대한 분류는 연구자마다 조금씩 상이하지만 일반적으로 보상은 “구성원들이 조직성과를 달성할 때 시간과 노력 등에 대한 대가로 얻는 교환적 개념”으로 정의할 수 있으며 보상 만족은 보수수준, 부가적 급부차원 및 구성과 집행 등에 대한 만족으로 정의한다(오세미 외, 2014).

보상의 구분으로는 다수의 선행연구에서는 재정적 수혜 여부에 따라 구분하고 있기에 본 연구에서는 이를 외재적 보상과 내재적 보상으로 구분하여 분류하고자 한다. 먼저 외재적 보상은 ‘직무수행에 동기를 부여하며 조직에서 내부 인적자원을 유지하며 구성원과 상호협력을 통한 급부으로써 제공되는 보상’으로 정의하며 보수, 복리후생, 승진, 성과급 등을 의미하는 것으로 구분한다(유영현, 2007; 이광수, 2013). 내재적 보상은 직무 보상으로 지칭하며 직무에서 자체적으로 얻는 보상을 의미하는 것으로써 직무의 다양성·자율성·흥미성 및 자아실현과 같이 직접적인 직무수행과 관련하여 내부에서 주어지는 보상을 의미한다(유류·이금희, 2017; 김효정, 2018).

위와 같은 보상인식과 관련하여 개별 문항들의 타당성 확보를 위해 본 연구에서는 Price & Muller(1986), Moorman(1991), Van Dam(2005), 임동관(2018), 서정은(201), 조소연(2023)에서 타당성과 유의성이 충분히 검증된 설문 문항을 선별하여 연구에 적합하도록 재구성하였다. 외재적 보상 개념의 경우 급여수준의 적정성, 복리후생의 수준, 승진기회, 고용안정성 등으로 측정하였다. 문항의 예로는 ‘나는 우리 회사의 급여수준이 괜찮다고 생각한다’, ‘나는 우리회사의 수당에 적정하다고 생각한다’, ‘나의 보수수준은 업무성과에 비추어 볼 때 적정하다’ 등 9개 문항으로 구성하였다.

내재적 보상 개념의 경우, 직무수행의 자율성과 직무환경 만족에 해당하는 설문문항으로 측정하였다. 문항의 예로는 ‘내가 하는 일은 재미있다’, ‘나는 업무수행 방식과 절차에 선택권을 가지고 있다’, ‘나는 담당업무를 통해 나의 능력을 개발하고 발전할 수 있다’ 등 6개 문항으로 구성하였다.

외재적 보상과 내재적 보상 총 15개의 문항을 활용하였으며, 모든 문항의 평가단계는 ‘전혀 아니다’, ‘그렇지 않다’, ‘보통이다’, ‘그렇다’, ‘매우 그렇다’로 ‘전혀 아니다’는 1점, ‘매우 그렇다’는 5점으로 각각 측정하였다.

2. 종속변수: 이직의도

이직이 구체적인 행동이라면 이직의도는 태도 또는 행동의도이며, 이는 구성원의 자발적 이직을 예측할 수 있는 변인이다. 이직의도의 측정 도구는 Mobley(1982), Meyer & Allen(1991)가 개발한 도구를 바탕으로 공무원을 대상으로 한 연구에서 상황에 맞게 수정·보완한 강인주(2015),

이영면·김정은(2021), 정선임 외(2023)의 도구를 상황에 맞게 수정·보완하여 사용하였다. 이직의도에 대한 문항은 ‘나는 현재의 직업에 대한 불만으로 일하기 싫은 적이 있다’, ‘나는 종종 다른 회사의 채용 공고를 확인해본다’, ‘나는 기회가 된다면 언제든지 직장을 그만둘 마음을 진지하게 하고 있다’ 등 3개 문항으로 구성하였으며 모든 문항은 Likert 5점 척도로 측정하였다. 점수가 높을수록 이직의도 수준이 높은 것을 의미한다.

3. 조절변수: M세대와 Z세대

본 연구의 조절변수인 세대구분은 조소연(2023)의 연구에서 사용한 연도 구분을 사용하였다. 설문 참여자의 출생연도에 따라 M세대(1981~1992년)와 Z세대(1993년~2012년)를 구분하였으며 더미변수로 변환하여 분석하였다.

4. 통제변수 : 인구통계학적 및 직무관련 변수

연구의 각 변수의 관계는 인구통계학적 변수에 따라 차이가 나타날 수 있다. 본 연구에서는 성별, 결혼여부, 자녀유무, 학력, 거주지역을 인구통계학적 변수로 통제하며 동시에 직무관련 변수로써 입직경로, 고용형태, 소속기관의 근무경력, 연봉을 통제변수로 활용하였다. 그 중, 이직의도에 영향을 미치는 대표적인 인구통계학적 변수 중 하나는 연령이지만 본 연구는 세대별 구분으로 진행되는 만큼 연령은 통제변수에서 제외하였다. 각 변수별 코딩은 다음과 같다.

먼저 성별은 남성 = 1, 여성 = 2로 코딩하였으며, 결혼여부는 기혼 = 1, 미혼 = 2로 코딩하였다. 자녀의 수의 경우 자녀 없음 = 1, 자녀 있음

= 2로 코딩하였다. 학력은 대학졸업 = 1, 대학원 졸업 = 2로 코딩하였다.

직무관련 변수에 대해서는 먼저 입직경로는 신입직 = 1, 경력직 = 2로 코딩하였으며 고용형태(직군)에 대해서는 정규직(행정직) = 1, 정규직(행정직 외) = 2로 코딩하였다. 소속기관의 근무경력은 년 미만 = 1, 3년 이상~5년 미만 = 2, 5년 이상~7년 미만 = 3, 7년 이상~9년 미만 = 4, 9년 이상 = 5로 코딩하였으며 연봉의 경우 5천만원 미만 = 1, 5천만원 이상~7천만원 미만 = 2, 7천만원 이상 = 3으로 코딩하였다.

5. 변수 측정지표

각 변수에 대한 조작적 정의 후 독립변수인 각 보상에 대한 하위요인 및 종속변수인 이직의도의 측정지표는 <표 7>과 같다.

6. 설문지 구성

설문지 원본은 <부록: 설문지>로 첨부하였다.

<표 7> 변수의 측정지표

구분	관측변인(문항 수)	측정지표	출처	
독립 변수	외재적 보상 (9)	보수(3)	직무상 보수의 적정성 수당의 적정성 보수의 상대적 만족도	Price & Muller(1986), Moorman(1991), Van Dam(2005), 유영현(2007), 장래찬(2009), 이광수(2013), 이정연 & 조신(2014) 이한석 외(2016), 오상석(2019), 오윤정 외(2020), 조소연(2023)
		복리후생(3)	편의, 후생시설 예산액 선택적 복리후생 구성 휴가만족	
		승진(1)	승진의 공정성	
		신분보장(1)	고용 안정성	
		근무환경(1)	근무환경의 만족도	
	내재적 보상 (6)	흥미성(1)	담당업무에 대한 흥미성	
		성취감(1)	업무를 통한 성취 정도	
		자율성(3)	업무수행 방식과 절차 업무수행 속도와 마감시간 조절 업무수행 평가지표 및 기준 마련	
		자기개발(1)	일을 통한 성장기회의 정도	
	종속 변수	이직의도(3)	현재 직업에 대한 불만 구직의도 조직 재선택 의도	

제 4 절 분석방법

본 연구에서 수집된 자료는 SPSS 26.0 통계 프로그램 및 Smart PLS 4.0 프로그램을 활용하여 일반적 특성 및 연구가설에 따라 연구모형 검증과 함께 각 보상의 하위요인이 이직의도에 미치는 영향을 추정하기 위해 PLS를 활용한 구조방정식 모형을 적용하였다. 석재환·문석환(2016)에 따르면 PLS 구조방정식 모델은 조사자가 관찰 가능한 측정변수를 통해 간접적으로 관찰이 어려운 잠재변수를 측정하며, 이 추정과정에서 발생하는 잔차를 최소화하여 추정계수의 예측력을 극대화 하는데 목적을 두고 있다는 점에서 최근 사회과학 연구분야에서 널리 사용되고 있다고 한다(류은영, 2014). 또한, 상호작용항을 이용한 변수의 조절효과를 분석하는데 용이하다는 장점이 있다. 특히 AMOS와 같은 기존 구조방정식 모델이 공통요인을 기반으로 하는 것과 달리 PLS 구조방정식은 주성분을 기반으로 하여 데이터 분포와 표본 크기에 대한 제약이 적다는 점도 타 추정방법에 비해 유리하다(성병호·김태성, 2019). 구조방정식 모형에서 관계 추정에 대한 접근법은 CB-SEM(Covariance Based Structural Equation Modelling)과 PLS-SEM(Partial Least Squares Structural Equation Modelling)으로 나뉘며 아래 <표 8>과 같이 비교할 수 있다.

<표 8> CB-SEM과 PLS-SEM 간 비교⁶⁾

구분	공분산구조방정식모형(CB-SEM)	PLS구조방정식모형(PLS-SEM)
목적	전체 구조방정식 모형의 최적화	추정과정에서 발생하는 잔차 최소화를 통한 예측력 극대화
모수 추정	최대우도법(MLE)	PLS 알고리즘
조건	다변량 정규분포 가정 상대적으로 큰 표본 필요	데이터 분포 가정 없음 작은 표본 크기로도 모델 추정 가능
모델의 복잡성	복잡한 모델의 추정 어려움 (지표 100개 이상의 경우 문제 발생)	복잡한 모델 추정 가능 (단, 재귀모델만 추정 가능)

6) 류은영(2014), 'PLS 구조방정식 모형을 활용한 리더십과 혁신행동간의 관계에서 집단주의 조절효과 : 공기업 구성원을 대상으로' 논문 참고

제 4 장 연구결과 분석

제 1 절 표본의 인구통계학적 특성 및 기술통계분석

1. 표본의 인구통계학적 특성

본 연구에 응답한 사람들의 특성은 다음과 같다. 먼저, 성별로는 남성 53.2%(74명), 여성 46.8%(65명)로 나타났고, 결혼여부별로는 기혼 36.0%(50명), 미혼 64.0%(89명)의 수치를 보였다. 자녀유무별로는 없음 82.7%(115명), 있음 17.3%(24명)로 보였고, 학력별로는 대졸 79.9%(111명), 대학원졸 18.7%(26명) 및 무응답 1.4%(2명)로 밝혀졌다. 거주지별로는 수도권 94.2%(131명), 수도권외 5.8%(8명)의 분포로 나타났고, 입직경로별로는 일반공개채용 95.7%(133명), 경력경쟁채용 4.3%(6명)의 수치를 보였다. 고용형태별로는 행정직 90.6%(126명), 행정직외 9.4%(13명)로 나타났고, MZ세대별로는 M세대 66.2%(92명), Z세대 33.8%(47명)의 분포로 밝혀졌다. 경력별로는 3년미만 35.3%(49명), 3년-5년미만 20.9%(29명), 5년-7년미만 25.2%(35명), 7년이상 18.7%(26명)를 보였다. 마지막으로 연봉별로는 5천만원미만 33.8%(47명), 5천만원-7천만원미만 29.5%(41명), 7천만원이상 36.7%(51명)의 수치를 보이는 것으로 밝혀졌다. <표 9>는 설문응답자의 인구통계학적 특성을 정리한 것이다.

<표 9> 표본의 인구통계학적 특성

변인	범주	빈도(n)	백분율(%)
성별	남성	74	53.2
	여성	65	46.8
결혼여부	기혼	50	36.0
	미혼	89	64.0

자녀유무	없음	115	82.7
	있음	24	17.3
학력	대졸	111	79.9
	대학원졸	26	18.7
	무응답	2	1.4
거주지	수도권	131	94.2
	수도권 외	8	5.8
입직경로	일반공개채용	133	95.7
	경력경쟁채용	6	4.3
고용형태	행정직	126	90.6
	행정직 외	13	9.4
MZ세대	M세대	92	66.2
	Z세대	47	33.8
경력	3년미만	49	35.3
	3년-5년미만	29	20.9
	5년-7년미만	35	25.2
	7년이상	26	18.7
연봉	5천만원미만	47	33.8
	5천만원-7천만원미만	41	29.5
	7천만원이상	51	36.7
	총계	139	100.0

2. 기술통계분석

본 연구에 사용한 변수들의 기술통계 분석결과는 다음과 같다. 각 변수별 평균과 표준편차를 살펴보면, 외재적보상의 보수(M=3.01, SD=.645), 복리후생(M=3.28, SD=.603), 승진(M=2.49, SD=.845), 신분보장(M=3.84, SD=.640), 근무환경(M=3.17, SD=.760), 외재적보상 전체(M=3.15, SD=.496)의 점수로 나타났고, 내재적보상의 직무 흥미성(M=2.82, SD=.763), 직무 성취감(M=2.80, SD=.769), 직무 자율성(M=3.04, SD=.648), 자기계발(M=2.95, SD=.773) 및 내재적보상 전체(M=2.95, SD=.570)로 나타났으며, 마지막으로 이직의도(M=3.00, SD=.496)의 수치로 밝혀졌다. 또한 정규성검정 결과 모든 변수들의 왜도 값과 첨도 값은 절대치 기준 2이하의 수치를 보여 정규분포를 이루는 것으로 밝혀졌고, 각 변수별 최소값은 1.00점에서 2.00점 사이의 점수로 나타났고, 최대값은 4.00점에서 5.00점 사이의 값을 보였다. 아래 <표 10>는 기술통계 분석결과를 정리한 것이다.

<표 10> 기술통계 분석결과

구분	평균	표준편차	왜도	첨도	최소값	최대값	
외재적보상	보수	3.01	.645	-.456	.522	1.00	4.67
	복리후생	3.28	.603	-.180	.188	1.33	4.67
	승진	2.49	.845	-.280	-.578	1.00	4.00
	신분보장	3.84	.640	-.186	.148	2.00	5.00
	근무환경	3.17	.760	-.402	.239	1.00	5.00
	전체	3.15	.496	-.293	.091	1.67	4.56

내재적 보상	흥미성	2.82	.763	.120	-.343	1.00	5.00
	성취감	2.80	.769	-.038	-.598	1.00	4.00
	자율성	3.04	.648	.055	-.963	1.67	4.33
	자기계발	2.95	.773	-.103	-.863	1.00	4.00
	전체	2.95	.570	.149	-.733	1.67	4.17
이직의도		3.00	.496	-.304	.403	1.33	4.00

제 2 절 평균차이 분석결과

본 연구에서는 인구통계적특성 변수인 성별, 결혼여부, 자녀유무, 학력, 고용형태, MZ세대, 경력, 연봉에 따라 외재적 보상의 보수, 복리후생, 승진, 신분보장, 근무환경, 외재적보상 전체 및 내재적 보상의 직무 흥미성, 직무 성취감, 직무 자율성, 자기계발 및 내재적보상 전체, 그리고 이직의도 등 총 12개 종속변수 간 평균차이 검정을 실시하였다.

성별, 결혼여부, 자녀유무, 학력, 고용형태, MZ세대 변수의 경우에는 독립표본 t-test를 실시하였고, 경력과 연봉 변수는 일원배치 분산분석(One-way ANOVA)을 실시하였다.

독립표본 t-test는 분석결과를 확인하기 전에 등분산 가정 검증을 선행하여야 한다. 등분산 가정에서의 영가설(H_0)은 “집단 간 분산이 같다”이고, 대립가설(H_1)은 “집단 간 분산이 다르다”이다. 이에 등분산 가정 검정결과 유의확률이 .05보다 큰 수치로 나오면 “집단 간 분산이 같다”라는 의미가 된다. 만약 집단 간 분산이 다를 경우에는 Welch-Aspin 검

정결과로 해석을 해야 하며, 이러한 모든 결과물은 SPSS 출력물에서 “등분산 가정됨” 또는 “등분산이 가정되지않음”에 의해서 계산된 결과치를 제공한다.

한편, ANOVA 분석에서는 통계적 유의수준 하에서 집단 간 평균의 차이가 발생했다면 사후검정을 실시해야 한다. 사후검정은 집단 간 분산의 동질성 여부에 따라 다른 검정 방법을 선택해야 한다. 분산의 동질성 가정에서의 귀무가설(H_0)은 “집단 간 분산이 동질하다”이고, 대립가설(H_1)은 “집단 간 분산이 동질하지 않다”이다. 이에 등분산가정 검증결과 유의확률이 .05보다 큰 수치로 나오면 집단 간 분산이 동질한 것이 된다. 본 연구에서는 집단 간 분산이 동질할 때는 사후검정으로 Scheffe 검정을 이용하였고, 분산이 동질하지 않을 때는 Dunnett의 T3검정을 이용하여 분석하였다.

1. 성별에 따른 변수 간 평균차이 분석결과

<표 11>은 성별에 따라 12개 변수 간 평균차이 분석을 위해 독립표본 t-test를 실시한 결과이다. 그 결과 내재적 보상의 직무 자율성에서 통계적으로 유의미한 평균의 차이가 발견되었고($p=.006$), 남성이 여성보다 더 높은 평균점수를 보였다. 반면, 외재적 보상의 보수($p=.530$), 복리후생($p=.582$), 승진($p=.455$), 신분보장($p=.545$), 근무환경($p=.960$) 및 외재적보상 전체($p=.475$)와 내재적 보상의 직무 흥미성($p=.772$), 직무 성취감($p=.336$), 자기계발($p=.874$) 및 내재적보상 전체($p=.060$), 그리고 이직의도($p=.486$) 등 11개 종속변수에서는 평균의 차이가 나타나지 않았다.

<표 11> 성별에 따른 변수 간 평균차이 분석결과

구분		평균	표준 편차	Levene 등분산검정결과		t값	유의 확률	
				F값	p값			
외재적 보상	보수	남성	2.98	.717	2.739	.100	-.630	.530
		여성	3.05	.556				
	복리 후생	남성	3.26	.644	.382	.537	-.551	.582
		여성	3.31	.557				
	승진	남성	2.44	.862	.305	.582	-.749	.455
		여성	2.55	.829				
	신분 보장	남성	3.81	.655	.217	.642	-.606	.545
		여성	3.87	.625				
	근무 환경	남성	3.17	.800	.224	.637	.050	.960
		여성	3.16	.719				
전체	남성	3.12	.551	3.719	.056	-.717	.475	
	여성	3.18	.427					
내재적 보상	직무 흥미성	남성	2.83	.844	2.768	.098	.290	.772
		여성	2.80	.666				
	직무 성취감	남성	2.86	.865	3.890	.051	.966	.336
		여성	2.73	.644				
	직무 자율성	남성	3.18	.622	.165	.685	2.815	.006**
		여성	2.88	.643				
	자기 계발	남성	2.95	.818	.799	.373	.159	.874
		여성	2.93	.726				
	전체	남성	3.03	.582	.067	.797	1.895	.060
		여성	2.85	.546				
이직의도	남성	2.98	.493	.651	.421	-.699	.486	
	여성	3.04	.501					

*p<0.05, **p<0.01

2. 결혼여부에 따른 변수 간 평균차이 분석결과

<표 12>는 결혼여부에 따라 12개 변수 간 독립표본 t-test를 실시한 결과이다. 그 결과 외재적 보상의 보수, 복리후생과 내재적 보상의 직무 흥미성, 직무 성취감, 직무 자율성, 자기계발, 전체, 그리고 이직의도에서 의미 있는 평균의 차이가 나타났다.

구체적으로 살펴보면, 외재적 보상의 보수($p=.005$), 복리후생($p=.019$), 전체($p=.005$)는 통계적 유의수준 하에서 유의미한 평균의 차이를 보였고, 모두 기혼이 미혼보다 더 높은 평균 점수를 보이는 것으로 밝혀졌다.

또한 내재적 보상의 직무 흥미성($p=.000$), 직무 성취감($p=.010$), 직무 자율성($p=.000$), 자기계발($p=.000$), 전체($p=.000$) 그리고 이직의도($p=.000$) 변수에서 통계적으로 유의미한 평균의 차이가 나타났고, 모두 기혼이 미혼보다 더 높은 평균점수를 보이는 것으로 밝혀졌다.

반면, 외재적 보상의 승진($p=.806$), 신분보장($p=.103$), 근무환경($p=.052$) 변수는 통계적 유의수준 하에서 의미 있는 평균이 차이가 발견되지 않았다.

<표 12> 결혼여부에 따른 변수 간 평균차이 분석결과

구분	평균	표준편차	Levene 등분산검정결과		t값	유의확률			
			F값	p값					
외재적보상	보수	기혼	3.22	.672	1.365	.245	2.888	.005**	
		미혼	2.89	.603					
	복리후생	기혼	3.44	.524	1.586	.210	2.365	.019*	
		미혼	3.19	.629					
	승진	기혼	2.52	.762	2.353	.127	.246	.806	
		미혼	2.48	.893					
	신분보장	기혼	3.96	.604	3.099	.081	1.643	.103	
		미혼	3.77	.652					
	근무환경	기혼	3.34	.688	.001	.982	1.964	.052	
		미혼	3.07	.786					
	전체	기혼	3.31	.488	.149	.700	2.843	.005**	
		미혼	3.06	.482					
	내재적보상	직무흥미성	기혼	3.12	.718	2.133	.146	3.618	.000**
			미혼	2.65	.740				
직무성취감		기혼	3.02	.684	6.930	.009	2.611	.010*	
		미혼	2.68	.791					
직무자율성		기혼	3.41	.528	.618	.433	5.569	.000**	
		미혼	2.83	.617					
자기계발		기혼	3.28	.671	1.049	.307	3.969	.000**	
		미혼	2.76	.769					
전체		기혼	3.27	.461	.383	.537	5.565	.000**	
		미혼	2.76	.546					
이직의도		기혼	2.76	.508	2.090	.151	-4.784	.000**	
		미혼	3.14	.432					

*p<0.05, **p<0.01

3. 자녀유무에 따른 변수 간 평균차이 분석결과

<표 13>는 자녀유무에 따라 12개 변수 간 독립표본 t-test를 실시한 결과이다. 그 결과 외재적 보상의 보수와 전체, 내재적 보상의 직무 흥미성, 직무 성취감, 직무 자율성, 자기계발 및 내재적 보상 전체, 그리고 이직의도에서 유의미한 평균 차이가 나타났다.

구체적으로 살펴보면, 외재적 보상의 보수(p=.005), 전체(p=.005)는 통계적으로 의미 있는 평균의 차이가 나타났고, 모두 자녀있음이 자녀없음보다 더 높은 평균 점수를 보였다.

또한 내재적 보상의 직무 흥미성(p=.002), 직무 성취감(p=.011), 직무 자율성(p=.000), 자기계발(p=.036), 전체(p=.000) 그리고 이직의도(p=.000) 변수에서 통계적으로 의미 있는 평균의 차이를 보였고, 모두 자녀있음이 자녀없음보다 더 높은 평균 점수로 나타났다.

반면, 외재적 보상의 복리후생(p=.128), 승진(p=.415), 신분보장(p=.184), 근무환경(p=.153) 변수는 통계적으로 유의미한 평균이 차이가 나타나지 않았다.

<표 13> 자녀유무에 따른 변수 간 평균차이 분석결과

구분	평균	표준편차	Levene 등분산검정결과		t값	유의 확률			
			F값	p값					
외재적보상	보수	없음	2.93	.618	.561	.455	-3.358	.001**	
		있음	3.40	.644					
	복리후생	없음	3.25	.606	.045	.832	-1.529	.128	
		있음	3.45	.571					
	승진	없음	2.47	.871	3.207	.076	-.818	.415	
		있음	2.62	.710					
	신분보장	없음	3.80	.647	3.044	.083	-1.336	.184	
		있음	4.00	.589					
	근무환경	없음	3.13	.778	.140	.709	-1.438	.153	
		있음	3.37	.646					
	전체	없음	3.10	.483	.043	.837	-2.667	.009**	
		있음	3.39	.497					
	내재적보상	직무흥미성	없음	2.73	.753	1.652	.201	-3.126	.002**
			있음	3.25	.675				
직무성취감		없음	2.73	.764	.857	.356	-2.577	.011*	
		있음	3.16	.702					
직무자율성		없음	2.95	.643	2.494	.117	-3.862	.000**	
		있음	3.48	.471					
자기계발		없음	2.88	.781	.331	.566	-2.117	.036*	
		있음	3.25	.675					
전체		없음	2.86	.565	2.494	.117	-4.008	.000**	
		있음	3.35	.406					
이직의도	없음	3.08	.449	1.126	.291	3.910	.000**		
	있음	2.66	.573						

*p<0.05, **p<0.01

4. 학력에 따른 변수 간 평균차이 분석결과

<표 14>은 학력에 따라 12개 변수 간 독립표본 t-test를 실시한 결과이다. 그 결과 내재적 보상의 직무 흥미성, 직무 자율성, 자기계발, 전체, 그리고 이직의도에서 유의미한 평균의 차이가 발견되었다.

구체적으로 살펴보면, 내재적 보상의 직무 흥미성($p=.004$), 직무 자율성($p=.000$), 자기계발($p=.001$), 전체($p=.000$) 그리고 이직의도($p=.000$) 변수에서 통계적으로 유의미한 평균의 차이가 나타났고, 모두 대학원졸이 대졸보다 더 높은 평균 점수를 보였다.

반면, 외재적 보상의 보수($p=.234$), 복리후생($p=.327$), 승진($p=.556$), 신분보장($p=.739$), 근무환경($p=.489$), 전체($p=.332$)와 내재적 보상의 직무 성취감($p=.059$) 변수는 통계적으로 의미 있는 평균의 차이가 보이지 않았다.

<표 14> 학력에 따른 변수 간 평균차이 분석결과

구분	평균	표준 편차	Levene 등분산검정결과		t값	유의 확률			
			F값	p값					
외재적 보상	보수	대졸	2.98	.613	2.582	.110	-1.195	.234	
		대학원졸	3.15	.784					
	복리 후생	대졸	3.26	.615	.000	.982	-.984	.327	
		대학원졸	3.39	.565					
	승진	대졸	2.53	.829	.471	.494	.590	.556	
		대학원졸	2.42	.902					
	신분 보장	대졸	3.83	.654	.744	.390	-.334	.739	
		대학원졸	3.88	.588					
	근무 환경	대졸	3.15	.776	.098	.754	-.694	.489	
		대학원졸	3.26	.724					
	전체	대졸	3.14	.491	.635	.427	-.973	.332	
		대학원졸	3.24	.528					
	내재적 보상	직무 흥미성	대졸	2.72	.728	.072	.790	-2.916	.004**
			대학원졸	3.19	.801				
직무 성취감		대졸	2.74	.791	5.407	.022	-1.938	.059	
		대학원졸	3.03	.662					
직무 자율성		대졸	2.93	.635	4.436	.037	-6.038	.000**	
		대학원졸	3.55	.421					
자기 계발		대졸	2.84	.776	.472	.493	-3.278	.001**	
		대학원졸	3.38	.637					
전체		대졸	2.85	.559	1.693	.195	-4.492	.000**	
		대학원졸	3.37	.425					
이직의도	대졸	3.09	.469	.055	.815	4.282	.000**		
	대학원졸	2.65	.475						

*p<0.05, **p<0.01

5. 고용형태에 따른 변수 간 평균차이 분석결과

<표 15>는 고용형태에 따라 12개 변수 간 독립표본 t-test를 실시한 결과이다. 그 결과 내재적 보상의 직무 흥미성, 직무 성취감, 자기계발, 내재적보상 전체 변수에서 유의미한 평균의 차이가 나타났다.

구체적으로 살펴보면, 내재적 보상의 직무 흥미성($p=.000$), 직무 성취감($p=.004$), 자기계발($p=.004$), 전체($p=.001$) 변수에서 통계적으로 의미 있는 평균의 차이가 있었고, 모두 행정직 외가 행정직보다 더 높은 평균 점수를 보였다.

반면, 외재적 보상의 보수($p=.702$), 복리후생($p=.722$), 승진($p=.596$), 신분보장($p=.632$), 근무환경($p=.293$), 전체($p=.970$)와 내재적 보상의 직무 자율성($p=.065$) 그리고 이직의도($p=.102$) 변수는 통계적으로 유의미한 평균의 차이가 없었다.

<표 15> 고용형태에 따른 변수 간 평균차이 분석결과

구분	평균	표준 편차	Levene 등분산검정결과		t값	유의 확률			
			F값	p값					
외재적 보상	보수	행정직	3.02	.637	.520	.472	.384	.702	
		행정직 외	2.94	.743					
	복리 후생	행정직	3.29	.608	.000	.987	.357	.722	
		행정직 외	3.23	.567					
	승진	행정직	2.48	.836	.032	.859	-.531	.596	
		행정직 외	2.61	.960					
	신분 보장	행정직	3.83	.641	.200	.656	-.480	.632	
		행정직 외	3.92	.640					
	근무 환경	행정직	3.15	.770	.014	.908	-1.056	.293	
		행정직 외	3.38	.650					
	전체	행정직	3.15	.501	.025	.876	-.037	.970	
		행정직 외	3.16	.463					
	내재적 보상	직무 흥미성	행정직	2.73	.708	.012	.913	-4.634	.000**
			행정직 외	3.69	.751				
직무 성취감		행정직	2.74	.758	.293	.589	-2.925	.004**	
		행정직 외	3.38	.650					
직무 자율성		행정직	3.01	.644	.111	.740	-1.862	.065	
		행정직 외	3.35	.615					
자기 계발		행정직	2.88	.761	.044	.834	-2.961	.004**	
		행정직 외	3.53	.660					
전체		행정직	2.89	.558	1.104	.295	-3.429	.001**	
		행정직 외	3.44	.453					
이직의도	행정직	3.03	.490	.513	.475	1.649	.102		
	행정직 외	2.79	.518						

*p<0.05, **p<0.01

6. MZ세대 분류에 따른 변수 간 평균차이 분석결과

<표 16>은 출생년도에 따라 M세대와 Z세대 분류를 바탕으로 12개 변수 간 독립표본 t-test를 실시한 결과이다. 그 결과 외재적 보상의 보수와 내재적 보상의 직무 성취감, 직무 자율성, 자기계발, 내재적보상 전체 그리고 이직의도 변수에서 통계적으로 의미 있는 평균의 차이가 나타났다.

구체적으로 살펴보면, 외재적 보상의 보수($p=.009$) 변수에서 통계적으로 유의미한 평균의 차이가 있었고, M세대가 Z세대보다 더 높은 평균 점수를 보였다. 또한 내재적 보상의 직무 성취감($p=.002$), 직무 자율성($p=.000$), 자기계발($p=.000$), 내재적보상 전체($p=.000$) 그리고 이직의도($p=.003$)으로 통계적으로 의미 있는 평균의 차이를 보였고, 이직의도를 제외한 모든 변수에서 M세대가 Z세대보다 더 높은 평균 점수를 보였고, 이직의도는 Z세대가 M세대 보다 더 높은 평균을 보이는 것으로 밝혀졌다.

반면, 외재적 보상의 복리후생($p=.253$), 승진($p=.573$), 신분보장($p=.722$), 근무환경($p=.836$), 외재적보상 전체($p=.166$)와 내재적 보상의 직무 흥미성($p=.194$) 변수는 통계적으로 유의미한 평균의 차이가 나타나지 않았다.

<표 16> MZ세대 분류에 따른 변수 간 평균차이 분석결과

구분	평균	표준 편차	Levene 등분산검정결과		t값	유의 확률			
			F값	p값					
외재적 보상	보수	M세대	3.11	.687	3.686	.057	2.651	.009**	
		Z세대	2.81	.505					
	복리 후생	M세대	3.32	.604	.020	.888	1.148	.253	
		Z세대	3.20	.600					
	승진	M세대	2.46	.790	2.514	.115	-.564	.573	
		Z세대	2.55	.951					
	신분 보장	M세대	3.82	.546	6.650	.011	-.357	.722	
		Z세대	3.87	.797					
	근무 환경	M세대	3.16	.730	1.712	.193	-.208	.836	
		Z세대	3.19	.824					
	전체	M세대	3.19	.526	3.015	.085	1.393	.166	
		Z세대	3.07	.426					
	내재적 보상	직무 흥미성	M세대	2.88	.809	1.136	.288	1.305	.194
			Z세대	2.70	.656				
직무 성취감		M세대	2.94	.803	.200	.655	3.089	.002**	
		Z세대	2.53	.620					
직무 자율성		M세대	3.31	.581	9.989	.002	9.654	.000**	
		Z세대	2.51	.392					
자기 계발		M세대	3.14	.792	1.819	.180	4.341	.000**	
		Z세대	2.57	.580					
전체		M세대	3.15	.561	14.090	.000	7.784	.000**	
		Z세대	2.55	.337					
이직의도		M세대	2.92	.502	1.013	.316	-3.057	.003**	
		Z세대	3.18	.438					

*p<0.05, **p<0.01

7. 경력에 따른 변수 간 평균차이 분석결과

<표 17>는 경력에 따른 12개 변수 간 평균차이 분석을 실시한 결과이며, 이를 위해서 ANOVA 분석을 실시하였다. 그 결과는 다음과 같이 나타낼 수 있다.

첫째, 경력에 따라 외재적 보상의 복리후생 변수에서는 통계적으로 유의미한 평균의 차이가 나타났고($p=.008$), 사후검정 결과 3년-5년미만과 7년이상은 3년미만보다 더 높은 복리후생 평균점수를 보이는 것으로 밝혀졌다.

둘째, 내재적보상의 직무 흥미성은 경력에 따라 평균의 차이가 나타났고($p=.036$), 사후검정결과 7년이상은 3년-5년미만보다 더 높은 평균점수를 보였다. 직무 성취감에서도 통계적으로 의미 있는 평균의 차이를 보였으며($p=.040$), 사후검정결과 7년이상은 3년미만보다 더 높은 직무 성취감 점수로 나타났다. 직무 자율성($p=.000$)과 전체($p=.000$) 변수에서도 경력에 따라 평균의 차이가 있었고, 사후검정결과 두 변수 모두 5년-7년미만과 7년이상은 3년미만보다, 7년이상은 3년-5년미만보다 더 높은 직무 자율성이 있는 것으로 밝혀졌다. 자기계발의 경우에도 통계적으로 유의미한 평균의 차이가 있었고($p=.022$), 사후검정결과 7년이상은 3년미만보다 더 높은 평균점수를 보였다.

셋째, 경력에 따라 이직의도는 통계적으로 유의미한 평균의 차이가 밝혀졌으며($p=.000$), 사후검정결과 3년미만과 3년-5년미만은 7년이상보다 더 높은 이직의도 평균점수를 보이는 것으로 나타났다.

반면, 외재적 보상의 보수($p=.068$), 승진($p=.321$), 신분보장($p=.243$), 근무환경($p=.191$), 외재적보상 전체($p=.066$)는 통계적으로 유의미한 평균의 차이가 나타나지 않았다.

<표 17> 경력에 따른 변수 간 평균차이 분석결과

구 분		평균	표준 편차	Levene 등분산 검정결과	F값	유의 확률	사후 검정	
외 재 적 보 상	보 수	3년미만(a)	2.87	.584	p=.592	2.432	.068	-
		3년-5년미만(b)	2.95	.554				
		5년-7년미만(c)	3.05	.612				
		7년이상(d)	3.28	.820				
		합계	3.01	.645				
	복 리 후 생	3년미만(a)	3.07	.617	p=.934	4.086	.008**	a<b,d
		3년-5년미만(b)	3.43	.584				
		5년-7년미만(c)	3.29	.534				
		7년이상(d)	3.51	.582				
		합계	3.28	.603				
	승 진	3년미만(a)	2.63	.882	p=.878	1.176	.321	-
		3년-5년미만(b)	2.48	.784				
		5년-7년미만(c)	2.28	.859				
		7년이상(d)	2.53	.811				
		합계	2.49	.845				
	신 분 보 장	3년미만(a)	3.87	.753	p=.116	1.409	.243	-
		3년-5년미만(b)	3.89	.488				
		5년-7년미만(c)	3.65	.539				
		7년이상(d)	3.96	.662				
		합계	3.84	.640				
근 무 환 경	3년미만(a)	3.14	.816	p=.390	1.606	.191	-	
	3년-5년미만(b)	3.20	.675					
	5년-7년미만(c)	3.00	.767					
	7년이상(d)	3.42	.702					
	합계	3.17	.760					
전 체	3년미만(a)	3.05	.483	p=.695	2.456	.066	-	
	3년-5년미만(b)	3.19	.424					
	5년-7년미만(c)	3.11	.467					
	7년이상(d)	3.36	.586					
	합계	3.15	.496					

내재적 보상	흥미성	3년미만(a)	2.77	.797	p=.874	2.939	.036*	b<d
		3년-5년미만(b)	2.62	.676				
		5년-7년미만(c)	2.77	.689				
		7년이상(d)	3.19	.801				
		합계	2.82	.763				
	성취감	3년미만(a)	2.59	.733	p=.240	2.854	.040*	a<d
		3년-5년미만(b)	2.75	.830				
		5년-7년미만(c)	2.94	.683				
		7년이상(d)	3.07	.796				
		합계	2.80	.769				
	자율성	3년미만(a)	2.68	.524	p=.345	13.391	.000* *	a<c,d b<d
		3년-5년미만(b)	2.95	.575				
		5년-7년미만(c)	3.31	.636				
		7년이상(d)	3.44	.580				
		합계	3.04	.648				
	자기계발	3년미만(a)	2.79	.706	p=.141	3.330	.022*	a<d
		3년-5년미만(b)	2.82	.889				
		5년-7년미만(c)	2.97	.706				
		7년이상(d)	3.34	.745				
		합계	2.95	.773				
전체	3년미만(a)	2.70	.509	p=.959	9.467	.000**	a<c,d b<d	
	3년-5년미만(b)	2.84	.538					
	5년-7년미만(c)	3.10	.522					
	7년이상(d)	3.32	.540					
	합계	2.95	.570					
이직의도	3년미만(a)	3.16	.397	p=.294	8.966	.000**	a,b> d	
	3년-5년미만(b)	3.18	.516					
	5년-7년미만(c)	2.91	.466					
	7년이상(d)	2.65	.485					
	합계	3.00	.496					

*p<0.05, **p<0.01

8. 연봉에 따른 변수 간 평균차이 분석결과

<표 18>은 연봉에 따른 12개 변수 간 평균차이 분석을 실시한 결과이며, 이를 위해서 ANOVA 분석을 실시하였다. 그 결과는 다음과 같이 나타낼 수 있다.

첫째, 외재적 보상의 복리후생은 연봉에 따라 통계적 유의수준하에서 평균의 차이가 있었고($p=.003$), 사후검정결과 5-7천만원미만과 7천만원이상은 5천만원미만보다 더 높은 복리후생 평균점수를 보이는 것으로 밝혀졌다.

둘째, 내재적 보상의 직무 성취감은 연봉에 따라 평균이 차이가 나타났고($p=.009$). 사후검정결과 7천만원이상은 5천만원미만보다 더 높은 성취감 평균점수로 나타났다. 또한 자율성($p=.000$)과 전체($p=.000$) 변수도 연봉에 통계적으로 의미 있는 평균의 차이를 보였고, 사후검정결과 5-7천만원미만과 7천만원이상은 5천만원미만보다, 7천만원이상은 5-7천만원미만보다 더 높은 평균점수를 보이는 것으로 밝혀졌다. 자기계발 역시 통계적으로 유의미한 평균의 차이가 나타났고($p=.001$), 사후검정결과 7천만원이상은 5천만원미만과 5-7천만원미만보다 더 높은 자기계발 평균점수로 나타났다.

셋째, 연봉에 따라 이직의도 역시 통계적 유의수준하에서 유의미한 평균의 차이가 밝혀졌고($p=.000$), 사후검정결과 5천만원미만과 5-7천만원미만은 7천만원이상보다 더 높은 이직의도가 있는 것으로 나타났다.

반면, 외재적 보상의 보수($p=.054$), 승진($p=.424$), 신분보장($p=.985$), 근무환경($p=.628$), 전체($p=.060$)는 연봉에 따라 통계적으로 의미 있는 평균의 차이가 발견되지 않았다.

<표 18> 연봉에 따른 변수 간 평균차이 분석결과

구 분		평균	표준 편차	Levene 등분산 검정결과	F값	유의 확률	사후 검정	
외 재 적 보 상	보 수	5천만원미만(a)	2.84	.593	p=.060	2.978	.054	-
		5-7천만원미만(b)	3.03	.515				
		7천만원이상(c)	3.15	.752				
		합계	3.01	.645				
	복 리 후 생	5천만원미만(a)	3.04	.617	p=.916	5.936	.003**	a<b,c
		5-7천만원미만(b)	3.39	.558				
		7천만원이상(c)	3.41	.568				
		합계	3.28	.603				
	승 진	5천만원미만(a)	2.57	.926	p=.294	.865	.424	-
		5-7천만원미만(b)	2.56	.743				
		7천만원이상(c)	2.37	.847				
		합계	2.49	.845				
	신 분 보 장	5천만원미만(a)	3.83	.761	p=.022	.015	.985	-
		5-7천만원미만(b)	3.85	.477				
		7천만원이상(c)	3.84	.644				
		합계	3.84	.640				
근 무 환 경	5천만원미만(a)	3.08	.829	p=.779	.467	.628	-	
	5-7천만원미만(b)	3.22	.758					
	7천만원이상(c)	3.21	.701					
	합계	3.17	.760					
전 체	5천만원미만(a)	3.01	.487	p=.045	2.869	.060	-	
	5-7천만원미만(b)	3.21	.385					
	7천만원이상(c)	3.23	.561					
	합계	3.15	.496					

내재적보상	흥미성	5천만원미만(a)	2.70	.719	p=.563	1.850	.161	-
		5-7천만원미만(b)	2.75	.799				
		7천만원이상(c)	2.98	.761				
		합계	2.82	.763				
	성취감	5천만원미만(a)	2.53	.717	p=.635	4.869	.009**	a<c
		5-7천만원미만(b)	2.90	.768				
		7천만원이상(c)	2.98	.761				
		합계	2.80	.769				
	자율성	5천만원미만(a)	2.62	.474	p=.026	25.792	.000**	a<b,c b<c
		5-7천만원미만(b)	3.04	.667				
		7천만원이상(c)	3.43	.526				
		합계	3.04	.648				
	자기계발	5천만원미만(a)	2.68	.662	p=.726	7.651	.001**	a,b<c
		5-7천만원미만(b)	2.87	.812				
		7천만원이상(c)	3.25	.744				
		합계	2.95	.773				
전체	5천만원미만(a)	2.63	.450	p=.178	18.015	.000**	a<b,c b<c	
	5-7천만원미만(b)	2.94	.561					
	7천만원이상(c)	3.25	.522					
	합계	2.95	.570					
이직의도	5천만원미만(a)	3.17	.416	p=.544	15.206	.000**	a,b>c	
	5-7천만원미만(b)	3.16	.477					
	7천만원이상(c)	2.73	.461					
	합계	3.00	.496					

*p<0.05, **p<0.01

제 3 절 구조방정식모델 분석결과

1. 측정모형의 분석

1) 내적일관성 신뢰도 및 집중타당성

외재적 보상의 보수, 복리후생, 승진, 신분보장, 근무환경과 내재적 보상의 직무 흥미성, 직무 성취감, 직무 자율성, 자기계발 그리고 이직의도 간의 구조적 관계를 파악하기 위해 앞서 측정모형의 내적 일관성 신뢰성과 집중타당성 및 판별타당성을 검증하였다.

먼저, 내적 일관성 신뢰도와 집중 타당성을 검증하였으며, 그 결과 <표 19>와 같이 나타났다. 내적 일관성 신뢰도 검정을 위해, Cronbach α 값(기준값 0.6이상)⁷⁾과 rho_A 값(기준값 0.7이상)⁸⁾, rho_C 값(기준값 0.7이상)⁹⁾을 기준으로 하였다. 각 변수별 Cronbach α 계수를 보면, 외재적 보상의 보수는 0.811, 복리후생 0.687로 나타났고, 내재적 보상의 자율성 0.768, 이직의도 0.723으로 모든 변수들이 기준값을 만족하는 것으로 밝혀졌다. 승진, 신분보장, 근무환경, 직무 흥미성, 직무 성취감, 자기계발 변수는 단일항목으로 신뢰도 수준이 도출되지 않는다.

rho_A 경우에도 외재적 보상의 보수는 0.844, 복리후생 0.837, 내재적 보상의 직무 자율성 0.769 그리고 이직의도 0.778로 모든 변수들이 기준값을 만족하였다. rho_C 값의 경우에도 외재적 보상의 보수 0.886, 복리후

7) Nunnally, J.C. and Bernstein. (1994). I.H. Psychometric Theory. New York: McGraw Hill.

8) Dijkstra, T.K & Henseler, J. (2015). Consistent Partial Least Squares Path Modeling. MIS Quarterly, 39, 297-316.

9) Hair, J. F., Hult, G.T.M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2013), "A primer on partial least squares structural equation modeling(PLS-SEM)," Thousands Oaks: Sage Publications.

생 0.808, 내재적 보상의 직무 자율성 0.866과 이직의도 0.844로 모든 변수들이 조건을 충족하는 것으로 밝혀졌다.

신뢰성 검정 이후 집중타당성을 검정하였다. 집중타당성 검정에 활용되는 지표로는 외부적재치(Outer loading) 0.7이상(조건부 0.4이상도 수용가능)¹⁰⁾, 평균분산추출값(Average variance extracted : AVE) 0.5이상¹¹⁾이 있다(곽기영, 2019; 조찬희·이형용, 2021). 분석결과 외부적재치는 모든 변수들에서 0.5이상의 수치를 보이는 것으로 밝혀졌다. 또한 AVE값 역시 모든 변수들이 기준값 이상의 수치를 보여 집중타당성은 충분히 확보하였다고 할 수 있다.

<표 19> 내적 일관성 신뢰도 및 집중타당성 분석결과

관측변수				Cronbach α	rho_A	rho_C	AVE
측정변수		외부 적재치					
외재적 보상	보수	보수1	.882	.811	.844	.886	.722
		보수2	.824				
		보수3	.842				
	복리 후생	복리후생1	.900	.687	.837	.808	.594
		복리후생2	.816				
		복리후생3	.552				
	승진		1.000	-	-	-	-
	신분보장		1.000	-	-	-	-
	근무환경		1.000	-	-	-	-

10) Bagozzi, R.P., & Philipps, L.W. (1991). Assessing Construct Validity in Organization Research, Administration Science Quarterly, 36, 421-458.

11) Fornell, C., & Larcker, D.F. (1981). Evaluating Strucrural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. Journal of Marketing Research, 18, 39-50.

내재적 보상	흥미성	1.000	-	-	-	-	
	성취감	1.000	-	-	-	-	
	직무 자율성	자율성1	.806	.768	.769	.866	.683
		자율성2	.833				
		자율성3	.839				
자기계발	1.000	-	-	-	-		
이직의도	이직의도1	.643	.723	.778	.844	.647	
	이직의도2	.892					
	이직의도3	.855					

2) 판별타당성 검증결과

판별타당성 검증을 위해 (1) Fornell-Larcker, (2) HTMT, (3) 교차적 재치 결과를 통하여 판단하였다.

(1) Fornell-Larcker 분석결과

Fornell-Larcker 검증¹²⁾은 각 변수의 AVE값의 제곱근이 상관관계 분석결과 중 가장 높은 상관계수보다 커야만 판별타당성이 있다고 해석한다(조찬희·이형용, 2021). <표 20>에서 대각선이 해당 변수 AVE값의 제곱근 값이다. 가장 높은 상관계수 값은 직무 성취감과 자기계발의 0.592이며, AVE 제곱근 중 이 값보다 작은 수치가 없는 것으로 밝혀져 본 구조모형 분석에서 판별타당성은 확보한 것으로 나타났다.

12) Fornell, C., & Larcker, op. cit, p. 39-50

<표 20> Fornell-Larcker 분석결과

구분	보수	복리 후생	승진	신분 보장	근무 환경	직무 흥미성	직무 성취감	직무 자율성	자기 계발	이직 의도
외재적 보상	보수	.850								
	복리 후생	.554	.770							
	승진	.356	.313	-						
	신분 보장	.294	.444	.226	-					
	근무 환경	.339	.428	.339	.518	-				
내재적 보상	직무 흥미성	.151	.081	.251	.104	.316	-			
	직무 성취감	.384	.296	.272	.272	.305	.556	-		
	직무 자율성	.229	.201	.133	.144	.180	.450	.502	.826	
	자기 계발	.287	.304	.249	.203	.335	.463	.592	.476	-
이직의도	-.274	-.232	.053	-.064	-.203	-.208	-.235	-.335	-.293	.804

※ 대각선은 AVE값의 제곱근 값

(2) HTMT 분석결과

HTMT 값을 이용하여 판별타당성을 분석하는 방법은 Fornell-Larcker 분석 방법과 교차적재치 분석방법과 비교하였을 때 더 우수한 판별타당성 평가기준으로 알려져 있다. HTMT 값이 일반적으로는 0.9, 엄격하게는 0.85보다 작으면 판별타당성이 있다고 판단한다¹³⁾. 분석 결과 <표 21>과 같이 가장 높은 HTMT 값은 보수와 복리후생 간 0.734로 엄격한 기준인 0.85보다 낮은 값을 보여 판별타당성은 확보한 것으로 나타났다.

<표 21> Heterotrait-monotrait(HTMT) 분석결과

구분	보수	복리후생	승진	신분보장	근무환경	직무흥미성	직무성취감	직무자율성	자기계발	이직의도
외재적보상	보수									
	복리후생	.734								
	승진	.387	.352							
	신분보장	.338	.623	.226						
	근무환경	.376	.537	.339	.518					
내재적보상	직무흥미성	.169	.120	.251	.104	.316				
	직무성취감	.421	.393	.272	.231	.305	.556			
	직무자율성	.272	.332	.150	.163	.205	.513	.574		
	자기계발	.312	.380	.249	.203	.335	.463	.592	.543	
이직의도	.364	.304	.135	.086	.257	.259	.286	.426	.346	

13) Henseler, J., Ringle, C.M., & Sarstedt, M. (2015). A New Criterion for Assessing Discriminant Validity in Variance-Based Structural Equation Modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 115-135.

(3) 교차적재치 분석결과

<표 22>는 교차적재치 분석결과이다. 각 변수의 외부적재치값은 다른 변수들의 수치(교차적재치)보다 더 큰 값으로 나타나 교차적재치를 기준으로 판단하여도 판별타당성은 확보한 것으로 나타났다.

<표 22> 교차적재치 분석결과

구분	보수	복리후생	승진	신분보장	근무환경	직무흥미성	직무성취감	직무자율성	자기계발	이직의도
보수1	0.882	0.387	0.308	0.160	0.238	0.086	0.344	0.202	0.236	-0.274
보수2	0.824	0.581	0.235	0.286	0.257	0.112	0.287	0.070	0.187	-0.167
보수3	0.842	0.496	0.349	0.332	0.371	0.191	0.339	0.278	0.296	-0.235
복리후생1	0.498	0.900	0.253	0.303	0.396	0.039	0.216	0.180	0.266	-0.243
복리후생2	0.457	0.816	0.322	0.399	0.279	0.094	0.269	0.091	0.230	-0.165
복리후생3	0.295	0.552	0.111	0.512	0.372	0.100	0.280	0.296	0.244	-0.066
승진	0.356	0.313	1.000	0.226	0.339	0.251	0.272	0.133	0.249	0.053
신분보장	0.294	0.444	0.226	1.000	0.518	0.104	0.231	0.144	0.203	-0.064
근무환경	0.339	0.428	0.339	0.518	1.000	0.316	0.305	0.180	0.335	-0.203
흥미성	0.151	0.081	0.251	0.104	0.316	1.000	0.556	0.450	0.463	-0.208
성취감	0.384	0.296	0.272	0.231	0.305	0.556	1.000	0.502	0.592	-0.235
자율성1	0.179	0.143	0.092	0.066	0.111	0.363	0.462	0.806	0.355	-0.267
자율성2	0.204	0.147	0.162	0.163	0.164	0.427	0.413	0.833	0.391	-0.288
자율성3	0.184	0.208	0.071	0.125	0.170	0.324	0.371	0.839	0.433	-0.273
자기계발	0.287	0.304	0.249	0.203	0.335	0.463	0.592	0.476	1.000	-0.293
이직의도1	-0.283	-0.154	-0.102	-0.094	-0.236	-0.218	-0.211	-0.125	-0.208	0.643
이직의도2	-0.207	-0.196	0.133	-0.021	-0.128	-0.141	-0.187	-0.333	-0.244	0.892
이직의도3	-0.205	-0.209	0.041	-0.060	-0.162	-0.172	-0.187	-0.309	-0.256	0.855

2. 연구모형 평가 및 가설검증 결과

1) 연구모형 평가

측정모형 평가를 통하여 측정변수들과 잠재변수들 간의 신뢰도와 타당도가 확보된 것으로 판명되었으므로, 이후 연구자가 설정한 연구모형을 평가하였다. 연구모형을 평가하는 지표로는 결정계수 R^2 ¹⁴⁾, 예측적 적합성 Q^2 ¹⁵⁾ 등이 있으며, 해당 지표들을 확인 후 부트스트래핑 실행을 통하여 가설검정 결과를 확인한다.

먼저, <표 23>의 R^2 을 살펴보면 이는 0~1 사이의 값을 가지고, 설명력의 양을 일률적으로 평가할 수는 없으나 일반적으로 0.25이하는 약한 값, 0.25~0.5이하는 중간값, 0.5~0.75 큰 값이라 한다. 분석결과, 이직의도의 R^2 은 0.432로 외생변수들이 이직의도를 43.2% 설명하는 것으로 밝혀졌다.

한편, Q^2 은 연구모형이 내생잠재변수들에 대해 예측적 적합성 유무를 파악하는 지표로서 이 값은 0보다 크면 예측적 적합성이 있다고 한다. 구체적으로는 Q^2 이 0.02~0.14면 약한 예측적 적합성, 0.15~0.34면 중간 예측적 적합성, 0.35이상이면 강한 예측적 적합성 가진다고 한다. 분석결과, 본 연구모형은 내생잠재변수인 이직의도에 0.320으로 중간 예측적 적합성을 가지는 것으로 나타났다.

<표 23> 연구모형의 평가

경로	R^2	Q^2
이직의도	.432	.320

14) Hair, J.F., Ringle, C.M. & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed A Silver Bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*. 19, 139-151.

15) Hair, J. F. Jr., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis*. 7th edition, pearson Hall.

2) 가설 검증결과

본 연구에서는 총 9개의 인과관계 가설을 설정하고 검증하였다. 그 결과 3개의 가설은 기각되고 6개의 가설은 채택되었다. 구체적인 분석 결과는 다음과 같다.

첫째, 가설 1-1에서의 외재적 보상의 보수($t=-2.235$, $p=.025$)와 승진($t=-2.881$, $p=.004$)은 이직의도에 통계적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 밝혀져, <가설 1-1-1>과 <가설 1-1-3>은 채택되었다. 반면, 복리후생($t=-1.121$, $p=.262$), 신분보장($t=-1.333$, $p=.183$), 근무환경($t=1.442$, $p=.150$)은 이직의도에 통계적으로 의미 있는 영향관계가 존재하지 않아, <가설 1-1-2>, <가설 1-1-4>, <가설 1-1-5>는 기각되었다. 이러한 결과로 외재적 보상의 보수와 승진을 향상시키면 이직의도는 낮아진다는 것을 알 수 있다.

둘째, 가설 1-2에서의 내재적 보상의 직무 흥미성($t=-4.071$, $p=.000$), 직무 성취감($t=-3.380$, $p=.000$), 직무 자율성($t=-4.973$, $p=.000$), 자기계발($t=-4.198$, $p=.000$)은 이직의도에 통계적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 밝혀져, <가설 1-2-1>, <가설 1-2-2>, <가설 1-2-3>, <가설 1-2-4>는 채택되었다. 이러한 결과로 내재적 보상인 직무 흥미성, 직무 성취감, 직무 자율성, 자기계발을 높여주면 이직의도는 낮아진다는 것을 알 수 있다.

한편, 본 연구에서는 이러한 가설검정 결과를 기반으로 추가적으로 효과크기 f^2 값으로 외생변수와 내생변수들 간의 영향관계의 강도를 추정하였다¹⁶⁾. f^2 의 판단기준으로는 0.02~0.14는 작은 효과크기, 0.15~0.34는 중간정도 효과크기, 0.35 이상은 큰 효과크기를 의미하는데 <표 24>에서와 같이 가설이 기각된 경로인 복리후생과 이직의도 간의 경로($f^2=.009$), 신분보장과 이직의도 간의 경로($f^2=.010$), 근무환경과 이직의도 간의 경로

16) Cohen, J. (1988). Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

($f^2=.011$)에서는 효과가 없는 것으로 나타났지만, 보수와 이직의도 간의 경로($f^2=.055$), 승진과 이직의도 간의 경로($f^2=.091$)에서는 작은 효과 크기가 있는 것으로 나타났다. 또한 내재적 보상의 직무 흥미성과 이직의도 간의 경로($f^2=.191$), 직무 성취감과 이직의도 간의 경로($f^2=.171$), 직무 자율성과 이직의도 간의 경로($f^2=.302$), 자기계발과 이직의도 간의 경로($f^2=.215$)에서 중간정도 효과크기가 있는 것으로 밝혀졌다.

마지막으로 모든 변수들의 내부 VIF값은 5미만¹⁷⁾의 수치를 보여, 다중공선성은 발생하지 않은 것으로 나타났다. 연구 모형에 따른 경로계수 및 가설에 따른 검증결과는 [그림 4]와 같이 도식화 할 수 있다.

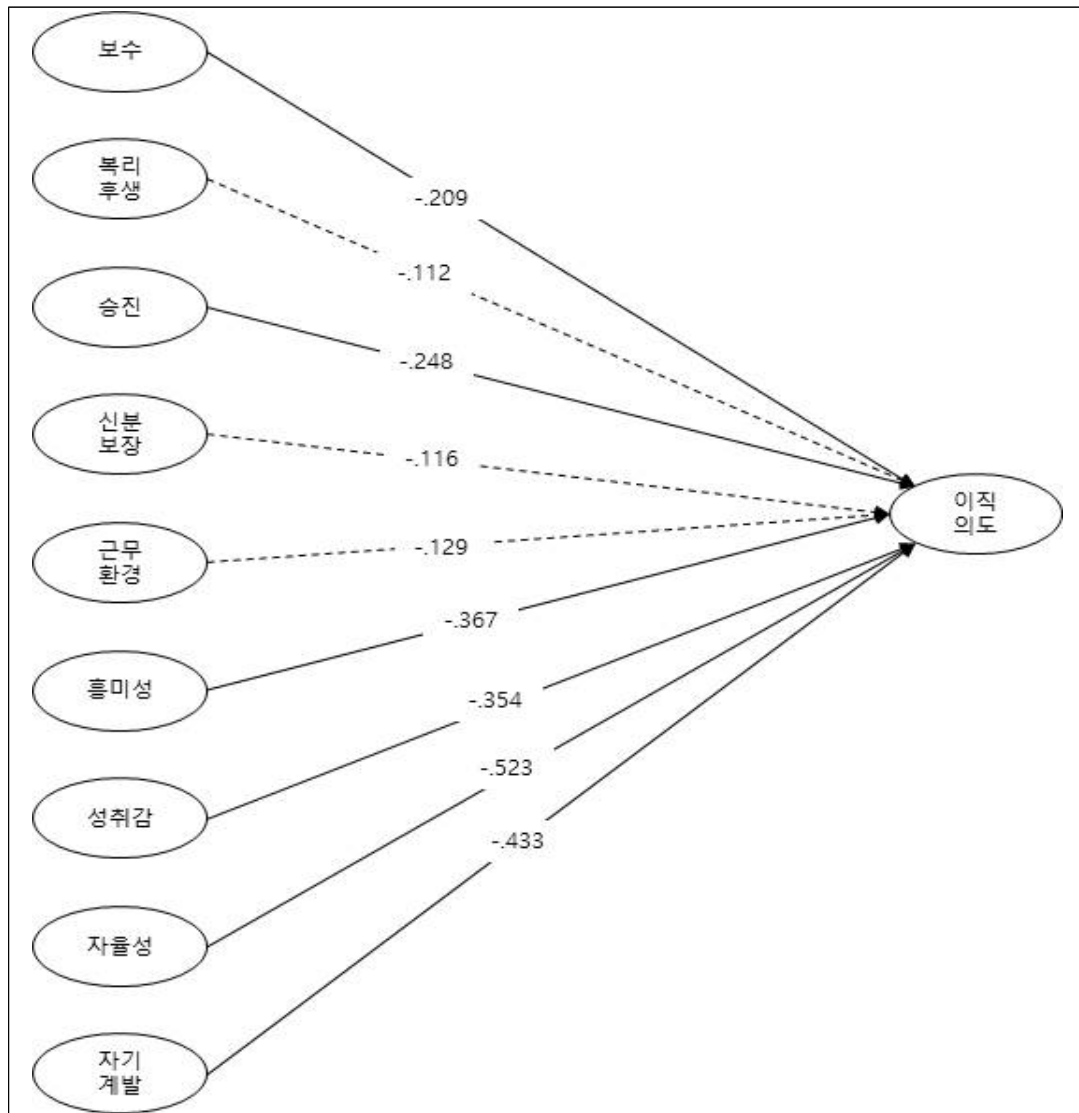
<표 24> 가설 검증결과

경로		표준화 경로계수	t	p	내부 VIF	효과 크기 f^2
외재적 보상	H1 보수 → 이직의도	-.209	-2.235	.025*	1.636	.055
	H2 복리후생 → 이직의도	-.112	-1.121	.262	1.774	.009
	H3 승진 → 이직의도	-.248	-2.881	.004**	1.270	.091
	H4 신분보장 → 이직의도	-.116	-1.333	.183	1.508	.010
	H5 근무환경 → 이직의도	-.129	1.442	.150	1.692	.011
내재적 보상	H6 직무흥미성 → 이직의도	-.367	-4.071	.000**	1.744	.191
	H7 직무성취감 → 이직의도	-.354	-3.380	.000**	2.097	.171
	H8 직무자율성 → 이직의도	-.523	-4.973	.000**	1.512	.302
	H9 자기계발 → 이직의도	-.433	-4.198	.000**	1.769	.215

*p<0.05, **p<0.01

17) Hair Jr. J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M., & Sarstedt, M. (2017). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling(PLS-SEM). Thousand Oaks, CA: Sage.

[그림 4] 연구모형에 따른 경로계수 및 가설 검증결과



3. MZ세대의 조절효과 검증

본 연구에서는 전체 연구모형의 경로에서 MZ세대의 조절효과를 검증하였으며 <표 25>와 같이 결과를 나타낼 수 있다. 구체적으로 살펴보면, 외재적 보상 중 복리후생(p=.065), 승진(p=.343), 신분보장(p=.168), 근무

환경(p=.326) 변수와 이직의도 간의 관계에서 MZ세대는 조절효과가 없는 것으로 나타났다. 하지만 외재적 보상의 보수(p=.021)과 내재적 보상의 직무 흥미성(p=.000), 직무 성취감(p=.001), 직무 자율성(p=.000), 자기계발(p=.002)은 이직의도 간의 관계에서 MZ세대는 조절효과가 있는 것으로 밝혀졌다. 이는 즉, 보수와 함께 직무 흥미성, 직무 성취감, 직무 자율성 및 자기계발과 5개 변수를 향상시켰을 때 Z세대는 M세대에 비해 이직의도가 더 낮아진다는 것을 알 수 있다.

<표 25> MZ세대의 조절효과 검증결과

구분		경로계수	t	p
외재적 보상	MZ세대 × 보수 → 이직의도	-.395	-2.717	.021*
	MZ세대 × 복리후생 → 이직의도	.366	1.843	.065
	MZ세대 × 승진 → 이직의도	.192	.948	.343
	MZ세대 × 신분보장 → 이직의도	.277	1.380	.168
MZ세대 × 근무환경 → 이직의도	-.246	-.983	.326	
내재적 보상	MZ세대 × 흥미성 → 이직의도	-.541	-4.595	.000**
	MZ세대 × 성취감 → 이직의도	-.433	-3.548	.001**
	MZ세대 × 자율성 → 이직의도	-.550	-4.814	.000**
	MZ세대 × 자기계발 → 이직의도	-.429	-3.215	.002**

*p<0.05, **p<0.01

제 4 절 세대별 인터뷰를 통한 분석결과 검증

1. 인터뷰 필요성과 설계

본 연구에서는 M세대와 Z세대 간 보상과 이직의도에 대한 가치관을 심층적으로 살펴보기 위해 양적 연구방법과 함께 질적 연구 방법을 병행하였다. 양적 연구방법은 실증주의에 기초를 두고서 계량화된 자료를 통해 현상을 설명하는 방법이라면 질적 연구방법은 연구 대상의 주관적 경험과 행동양식 등을 대상자의 목소리를 통해 이해할 수 있으며 다양한 경험적 자료를 수집하여 해석하는 방법으로써 본 연구에서는 서베이를 통한 양적 연구방법과 함께 세대별 재직자를 대상으로 인터뷰를 실시하였다(강은숙·이달곤, 2005; 김시은, 2021; 최은유, 2022). 여러 질적 연구 방법 중 인터뷰 방법을 선택한 이유는 연구자는 연구 참여자와 대화를 통해 기존과 다른 사실을 발견할 수 있으며, 문제를 복합적으로 바라볼 수 있다는 점, 그리고 드러난 경험뿐만 아니라 감정을 물어보고 경험의 의미를 살펴볼 수 있다는 장점이 있기 때문이다.

인터뷰는 6월 16일부터 7월 14일까지 약 한 달간 한국행정연구원에서 실시한 ‘공직사회 세대 가치관 변화와 조직혁신’ 연구보고서¹⁸⁾에서 진행한 인터뷰 질문서를 재구성 및 본 연구에서 활용한 설문지 문항을 바탕으로 일부 문항을 추가하여 진행하였다.

구체적으로 본 연구의 설문조사 결과 중 M세대와 Z세대 간 유의미한 차이가 나타나는 문항을 중심으로 인터뷰를 진행하였으며, 결과를 토대로 도출한 정책적 시사점에 대한 개인 의견을 포함하였다. 인터뷰 대상은 공제회에 재직중인 직원 총 10명으로 M세대와 Z세대 각각 5명을 선정하여 수행하였으며, 연구 참여자 선정의 경우 고려한 사항은 다음과

18) 임성근·은재호(2022). 공직사회 세대 가치관 변화와 조직혁신. 한국행정연구원

같다.

첫째, 먼저 연구 참여자 선정에 앞서 당사자에게 참여 의사를 물어 섭외하였다. 둘째, 본 연구의 세대 분류와 같이 인터뷰에서 역시 M세대에서 1981년부터 1992년 사이 출생한 집단 중 무작위로 5명, Z세대에서 1993년부터 2012년 사이에 출생한 집단 중 무작위로 5명을 선정하였다. 셋째, 성별에 따른 세대 간 차이에 대한 양상 또한 인터뷰를 통해 나타낼 수 있는 만큼 4명의 남성과 6명의 여성으로 선정하였다. 넷째, 인터뷰는 개인의 경험을 수반하여 진행되는 만큼 기관 내 소규모 회의실 등 독립된 공간에서 진행함으로써 참가자의 익명성을 보장하고자 하였다. 인터뷰 대상자에 대한 현황은 아래 <표 26>과 같이 나타낼 수 있다.

<표 26> 인터뷰 대상자 현황

세대	출생연도	성별	입사연도
M세대 (5명)	1982년	남	2012년
	1984년	여	2011년
	1988년	남	2016년
	1990년	남	2021년
	1992년	여	2014년
Z세대 (5명)	1994년	남	2021년
	1995년	여	2022년
	1996년	여	2022년
	1996년	여	2022년
	1998년	여	2022년

2. 인터뷰 결과

M세대 직원과 Z세대 직원의 가치관에 대한 인터뷰는 앞서 언급하였듯 M세대와 Z세대 간 통계적으로 유의미한 차이가 나는 설문 문항을 중심으로 실시하였으며, 인터뷰 결과는 아래와 같이 정리할 수 있다.

1) 보수와 이직의도

본 연구의 설문문항 중 ‘나는 우리 회사의 급여수준에 만족한다’, ‘나는 우리 회사의 수당에 만족한다’, ‘나의 보수수준은 업무성과에 비추어 볼 때 적정하다’ 문항에 대한 결과는 M세대가 3.11, Z세대가 2.81로 통계적으로 유의미한 차이를 보였다. 이에 대해 인터뷰에서 응답한 내용을 살펴보면 M세대와 Z세대 모두 보수에 대해 매우 만족하는 수준은 아니라고 언급하였지만, M세대의 경우 급여수준과 업무성과 대비 보수의 적정성은 괜찮다는 인식을 보였으며, Z세대는 고용안정성과 업무강도를 고려한다면 괜찮은 수준이라고 응답하는 대상자도 있었다.

전반적인 보수 만족과 적정수준 정도, 그리고 이직의도 간에 Z세대의 조절효과에 대한 질문에서는 M세대는 이직의도에 대해 대체로 그렇지 않다는 답변을, Z세대는 보통 이상의 응답으로 세대 간 격차가 일부 나타나기도 하였다.

<표 27-1> 보수와 이직의도에 대한 M세대 응답

- (질문) 급여 수준에 대해 만족하나요?
→ (응답) 솔직히 매우 만족한다고는 못하겠지만 그렇다고 매우 적다고 생각하지는 않아서 괜찮은 수준이라고는 생각합니다.
- (질문) 매우 만족하지 못하는 가장 큰 이유는 무엇인가요?
→ (응답) 음.. 월급도 그렇지만 제 개인적으로는 수당이 조금 아쉽습니다. 바쁜 시즌이라는데 있는데 수당은 월별 한도가 제한되어 있고 솔직히 금액적인 부분도 좀 아쉬운 부분이 있는게 사실입니다.
- (질문) 그럼 지금 보수 수준에서 혹시 이직할 생각은 있으신가요?
→ (응답) 이직은 안할 거 같아요. 특히나 사기업으로 가기에는 나이도 있고 다시 준비할 여력도 안되고요. 월급이야 많이 오를 수도 있다고는 하지만 기회비용이 훨씬 클 거 같아요

<표 27-2> 보수와 이직의도에 대한 Z세대 응답

- (질문) 보수 수준은 적정하다고 생각하나요?
→ (응답) 제 월급이 주위 지인들과 비교하면 많다고 할 수는 없습니다. 그러다 보니 상대적으로 박탈감이 없다고는 못 할거 같아요. 주변에 대기업에 취직한 친구들을 보면 사실 비교하기 힘들죠. 그래도 제 개인적으로는 매우 불만족스러운 수준은 아니라고 생각해요
- (질문) 그럼에도 불만족스러운 수준은 아니라고 하셨는데 그 이유는 무엇이죠?
→ (응답) 큰 사고를 치지 않으면 정년까지 갈 가능성도 크고 아직까지는 저직급이라 그런지 부담되고 어렵다고 느끼는 일이 많이 없어서 그런거 같습니다.
- (질문) 그럼 월급과 수당 등 지금 받고 계신 상태를 고려할 때 이직할 의향이 있으신가요?
→ (응답) 채용공고는 그냥 눈에 띄는 때 마다 보는 정도긴 합니다만 지금 당장은 엄청 이직을 하고 싶다 정도는 아닙니다. 다만, 앞으로도 별 차이가 없다면 그때는 고민해 볼 거 같아요

2) 승진과 이직의도

본 연구의 설문문항 중 ‘나는 우리회사의 승진제도가 공정하게 이뤄지고 있다고 생각한다’ 문항에 대해서는 M세대와 Z세대가 각각 2.46과 2.55로 통계적으로 유의미한 평균 차이를 보이지는 않았다. 이에 대해 인터뷰에서 응답한 내용을 살펴보면 M세대와 Z세대 모두 승진 제도에 대해 대체로 부정적인 인식을 가지고 있었다. 특히, M세대보다 Z세대가 승진제도의 공정성에 대해 문제가 있다고 보았으며 성과와 역량 외 경력 등을 우선으로 고려한 승진에 대해 공정성이 낮다고 답하였다.

그러나 승진제도와 이직의도 간에 Z세대의 조절효과에 대한 질문에서는 M세대는 승진과 이직은 크게 연관이 없을 것이라고 답하는 한편, 일부 Z세대는 승진에 따른 보수가 올라간다면 이직을 고려할 수 있을 것이라고 응답하기도 하였다.

<표 28-1> 승진과 이직의도에 대한 M세대 응답

- **(질문)** 현재 기관 승진제도에 대해 어떻게 생각하시나요?
→ **(응답)** 만족스럽지 않습니다. 대부분의 공무원과 공공기관이 그렇듯 성과와 역량을 명확하게 제시하기도 힘들고 측정하기도 힘들겠지만 업무 외에 다른 요소들이 작용한다고 생각합니다.
- **(질문)** 다른 요소라고 한다면 어떻게 있을까요?
→ **(응답)** 연공서열도 있을거고 사적인 친분에 의한 걸 수도 있고요. 그리고 때가 되면 성과가 안좋았던 사람도 결국은 승진시키는 문화도 있지 않을까 싶습니다.
- **(질문)** 평가제도에 대한 불만으로 이직을 생각해본 적이 있나요?
→ **(응답)** 아뇨 그건 아닙니다. 모든 사람을 만족시키는 평가제도가 있는건 아닐텐데 이런 문제는 어딜 가나 있다고 생각합니다. 아직까지는 승진제도가 불만족스럽다고 이직을 생각해본 적은 없습니다.

<표 28-2> 승진과 이직의도에 대한 Z세대 응답

- **(질문)** 소속기관의 승진제도는 공정하다고 생각하는 편인가요?
→ **(응답)** 일부 평가는 정성적으로 평가하는 만큼 대단히 공정하다 정도는 아니라고 생각합니다만 사실 저직급 연차들은 그래도 때가 되면 다 승진 하니까요.
- **(질문)** 조만간 승진인사가 적체되는 시기가 지금보다 더 크게 올텐데 그런 시기가 온다면 이직을 고려하실 생각인가요?
→ **(응답)** 음 고민을 해보겠지만 만약 그때까지 가정이 없고 육아를 하고 있지 않다면 도전은 해볼 수 있지 않을까 싶습니다.

3) 직무 성취감과 이직의도

본 연구의 설문문항 중 ‘나는 업무를 수행하며 성취감을 느낀다’는 문항에 대한 결과는 M세대가 2.94, Z세대가 2.53로 낮은 수준이지만 통계적으로 유의미한 결과를 보였다. 이에 대해 인터뷰에서 응답한 내용들을 살펴보면 M세대와 Z세대 모두가 직무 성취감을 중요한 가치로 인식하고 있었으며, 직무 성취감과 이직의도 간에 Z세대의 조절효과에 대한 질문에서 역시 M세대와 Z세대 모두 직무 성취감이 부족하다면 이직의도에 영향을 미칠 수 있다고 답변하였다.

<표 29-1> 직무 성취감과 이직의도에 대한 M세대 응답

- **(질문)** 현재 하고 있는 일에 대해 성취감이 있으신가요?
- **(응답)** 동기들은 어떨지 모르겠지만 제가 하고 있는 일에 대해서는 그렇다고 생각합니다. 바로 결과가 나오는 일을 하고 있는 것이 아닌 만큼 시간도 많이 투입해야하고 싫은 소리도 듣지만 그래도 제도를 바꾸고 그게 내부 고객들에게 이전보다 많이 개선됐다라는 소리를 들으면 그래도 헛된 일은 아니구나 생각하게 되더라고요
- **(질문)** 만약 지금 하시는 업무 말고 다른 일을 맡게 되셨을 때 나름대로 성취감을 느끼기 어렵다고 느껴진다면 이직을 고려하실 건가요?
- **(응답)** 심각하게 고민을 해본건 아니지만 음.. 그렇지 않을까요?

<표 29-2> 직무 성취감과 이직의도에 대한 Z세대 응답

- **(질문)** 업무에 있어서 성취감은 중요한 요소라고 생각하나요?
- **(응답)** 하루에 1/3 이상을 회사에서 보내는데 일이 재미없다면 얼마나 고역일까요. 앞으로 30년 이상 일을 해야 하는데 기계처럼 컴퓨터 앞에서 성취감 못 느끼는 일을 한다면 전 못 버틸 것 같습니다.
- **(질문)** 못버틴다는 건 결국 직무 성취감은 이직의도에 영향을 줄 수 있는 요소라고 보시는건가요?
- **(응답)** 네 그럼요. 제게는 오히려 돈보다 더 중요한 요소이지 않을까 생각해요

4) 직무 자율성과 이직의도

본 연구의 설문문항 중 ‘나는 업무수행 방식과 절차에 선택권을 가지고 있다’, ‘나는 업무수행 속도와 마감시간을 조절할 수 있다’, ‘나는 업무수행 평가지표/기준 마련에 참여할 수 있다’ 는 3가지 문항은 직무 자율성을 묻는 문항이다. 이 문항들의 설문조사 결과는 M세대가 3.31, Z세대가 2.51로 통계적으로 유의미한 결과를 보였다. 이에 대해 인터뷰에서 응답한 내용들을 살펴보면 M세대와 Z세대 모두 직무 자율성을 중요한 가치로 인식하고 있었으며, 직무 자율성과 이직의도 간에 Z세대의 조절효과에 대한 질문에서는 M세대는 직무 자율성의 부족은 연차가 늘어나면서 자연스럽게 해결되는 문제인 만큼 이직의도에 큰 영향을 미친다고 볼 수는 없다고 답하였다.

<표 30-1> 직무 자율성과 이직의도에 대한 M세대 응답

- **(질문)** 현재 담당하는 업무는 자율적으로 처리할 수 있는 부분이 많다고 생각하나요?
→ **(응답)** 물론 월별 결산, 분기별 결산같이 당연히 해야 하는 일들은 제가 어떻게 할 수 있는 부분이 아니지만 담당업무를 2년 넘게 하면서 그래도 저만의 노하우가 생기게 되니까 업무 초반보다는 확실히 제가 조절할 수 있는 부분이 생긴 것 같습니다. 별개로 자연스럽게 회사에 오래 있게 되면서 듣고 보고 하는 것이 있으니 설령 기한이 정해져 있는 부분도 약간은 조정할 수 있게 되는거 같기도 하고요.
- **(질문)** 직무 전반에 대한 조정 권한 수준에 따라 이직하고 싶은 정도는 얼마큼 영향이 있을까요?
→ **(응답)** 단순히 직무 자율성만 부족하다면 이직까지는 안할 거 같은데요. 누구나 나이가 들고 경력이 쌓이게 되면서 자신의 업무에 노하우가 생길텐데. 어렵겠지만 초반의 답답함을 참을 수 있다면 말이죠.

<표 30-2> 직무 자율성과 이직의도에 대한 Z세대 응답

- **(질문)** 직무 전반에 대한 조정 권한 수준에 따라 이직하고 싶은 정도는 얼마큼 영향이 있을까요?
- **(응답)** 사람마다 다르겠지만 '나는 무조건 높은 연봉이다' 하면 그렇게 크지는 않겠죠. 하지만 제 경험상 소속해 있는 회사가 맘에 들지 않은 상태에서 일에 대한 권한도 부족하다고 느끼면 충분히 이직을 고려 할 정도 아닌가 싶습니다.

5) 자기계발과 이직의도

본 연구의 설문문항 중 '나는 담당업무를 통해 나의 능력을 개발하고 발전할 수 있다'는 문항에 대한 결과는 M세대가 3.14, Z세대가 2.57로 통계적으로 유의미한 결과를 보였다. 이에 대해 인터뷰에서 응답한 내용들을 살펴보면 M세대와 Z세대 모두 자기계발을 중요한 가치로 인식하고 있었다. 다만, M세대의 경우 결혼과 육아활동 등의 제약이 일부 있었으며 자기계발과 이직의도 간에 Z세대의 조절효과에 대한 질문에서 M세대에 비해 Z세대는 개인역량개발을 위한 시간과 여건의 조성 수준이 이직의도에 영향을 미칠 수 있다고 답변하였다.

<표 31-1> 자기계발과 이직의도에 대한 M세대 응답

- **(질문)** 현재 담당하는 업무는 개인의 역량개발로 연계가 가능한가요?
- **(응답)** 모두가 그렇지 않을까요. 자기 업무랑 역량개발은 마냥 별개의 개념으로 볼 수는 없을 것 같아요.
- **(질문)** 자기계발로 이어지기 까지 조직에서 제공하는 시간과 자원은 충분한 수준이라고 생각하나요?
- **(응답)** 일과 병행할 정도의 수준은 된다고 생각합니다. 개인적으로 결혼 전에는 강의도 듣고 자격증도 준비했는데 지금은 그런 상황은 아닌지라 퇴근 후 따로 시간을 내서 할 정도는 아닙니다.

<표 31-2> 자기계발과 이직의도에 대한 Z세대 응답

· (질문) 담당업무를 통해 나의 능력을 개발하고 발전 할 수 있다고 보시나요?
→ (응답) 별개이긴 하지만 저 나름대로 다른 공부를 하고 있긴 한데요. 업무에 대한 공부 역시 회사에서는 꾸준히 하는 중입니다.
· (질문) 자기역량개발 여건과 이직의도는 얼마나 영향이 있을까요?
→ (응답) 매우 클 것 같아요. 만에 하나 더 좋은 조건으로 나갈 수 있는 일이 없으리라는 보장도 없는데 자신만의 무기 하나씩은 있어야 하지 않을까요.

3. M세대와 Z세대의 모습 및 이직관리 정책방향

임성근·은재호(2022)의 연구방법을 참고하여 M세대 직원과 Z세대 직원들을 대상으로 한 설문조사 결과를 바탕으로 정리한 각 세대의 모습을 한 줄 요약하여 인터뷰 참여자에게 수궁할 수준인지와 함께 정책적 대안을 제시해보았으며 그 결과 대체로 동의하였다. 각 세대에 대한 모습과 인사관리, 특히 이직관리 정책방향의 주안점은 아래 <표 37>와 같이 정리할 수 있다.

<표 32> M세대와 Z세대의 모습 및 이직관리 정책방향

M세대	· 현재 보수 수준과 승진제도에 만족하지 않으며 담당 업무에 대한 성취감을 중요시 여김
Z세대	· 업무 성취감과 흥미성, 자율성과 같은 직무가치와 함께 자기계발의 가치를 중요시 여기며 개인적 시간 활용에 관심 있음
이직관리 정책방향	· 업무에 대한 명확한 역할과 책임을 부여하여, 성과와 평가의 공정성, 보수 수준 개선을 고려한 이직관리 정책 필요

제 5 장 결 론

제 1 절 연구결과 요약

본 연구는 공직유관단체 중 하나인 공제회를 대상으로 각 기관에서 재직중인 MZ세대 근로자들의 보상에 대한 인식이 이직의도에 어떤 영향을 미치는지 세대별로 어떠한 영향을 미치는지 살펴보았다. 구체적으로 선행연구를 토대로 보상을 외재적 보상과 내재적 보상으로 구분 및 각 하위요인에 대한 인식을 독립변수로 설정, 이직의도를 종속변수로 설정하였으며 기대이론(Vroom, 1964), 공정성 이론(Adams, 1963:1965), 인적자본이론(Becker, 1962) 및 사회교환이론(Blau, 1964)을 바탕으로 연구모형 및 가설을 설정하였다. 또한, MZ세대를 하나의 세대가 아닌 각 세대의 특성에 주목하여 M세대와 Z세대를 따로 나누어 분석을 실시하였다. 분석 자료는 서울에 위치한 공제회에 재직중인 MZ세대 근로자 139명을 대상으로 연구를 진행하였다.

본 연구에서는 유독 국내에서만 사용되는 ‘MZ세대’라는 단어로 세대를 묶어 살펴보는 것에 대해 문제점을 인식하고 세대를 구분하여 연구를 진행하였다. 언론과 미디어 매체에서 언급되는 기성세대와 차별화된 가치와 패션을 지니고 있다는 ‘MZ세대’는 변화에 유연하며 자기만족에 중심을 두며 인터넷과 소셜 네트워크 서비스(SNS)와 같은 디지털 기반의 학습과 관계 형성에 익숙하며, 막연한 미래보다 현재의 행복을 추구하는 가치관을 형성한 세대로써 연봉이나 승진 등 객관적인 성공지표 이외에도 직장 내 자립성, 유연성 등 주관적 측면에 관심이 높다는 특징을 지니고 있다.

그러나 특정되는 사회적·역사적 경험의 공유에 따라 M세대와 Z세대는 다음과 같이 구분할 수 있다. ‘M세대’의 경우 인터넷의 보급과 함께 민주

화의 정착, 외환·금융위기라는 사건을 겪은 불안정한 세대로서 SNS 활동을 통해 정치·경제 등 사회 전반에 적극적으로 의견을 표시하며 조직에 의미있는 영향을 미치기 위한 노력하는 등 소위 위라벨로 불리는 일과 삶의 균형보다는 개인의 성취 욕구가 강한 경향이 있다. 반면 'Z세대'는 IT기술이 발달한 시절을 유년시절부터 겪으며 디지털 매체를 처음 접한 M세대와는 달리 태어날 때 부터 디지털 환경에 친숙한 경향이 있다. 비정규직 선호와 실업이라는 사회적 배경 속에서 입시부터 취업까지 무한 경쟁의 현실에 따라 개인의 만족과 행복을 중요시 여기며, 유연한 조직 형태를 선호하며 일 자체의 의미를 추구하는 특징을 지니고 있다.

이러한 각 세대의 특징들을 근거로 본 연구에서는 보상의 하위요인에 대한 인식과 이직의도 간의 영향 관계와 함께 M세대와 Z세대 간의 특성에 근거한 이직의도와 영향 수준을 파악하고자 하였으며, 그 결과는 다음과 같이 요약할 수 있다.

먼저, M세대와 Z세대 모두에서는 가설 1-1의 외재적 보상과 그 하위요인의 이직의도와 관계에서 약한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 외재적 보상으로 정의한 보수, 복리후생, 승진, 신분보장 및 근무환경이라는 5개 변수 중에서는 보수와 승진만 이직의도에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 한편, 가설 1-2과 같이 내재적 보상과 그 하위요인의 이직의도 관계에서는 직무 흥미성, 직무 성취감, 직무 자율성 및 자기계발이라는 4개 변수 모두가 이직의도에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

반면, 앞서 언급하였듯 M세대와 Z세대는 서로 다른 특징을 가지고 있는데 특히 Z세대는 개인의 만족과 행복을 추구하며 직장 내 유연성과 업무의 자율성을 중요한 가치로 고려하는데 이는 본 연구의 가설 2의 보상 요인에 따른 M세대와 Z세대 간 조절효과는 직무 흥미성과 직무 성취감, 직무 자율성 및 자기계발이라는 내재적 보상 모두가 M세대에 비해 이직의도에 유의미한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이상의 연구에 따른 가설 검증결과를 종합해보면 다음의 <표 26>과 같이 나타낼 수 있다.

<표 33> 연구가설 검증 결과 종합

구분	가설	가설내용	검증결과
가설 1-1 (외재적보상)	가설 1-1-1	보수는 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.	채택
	가설 1-1-2	복리후생은 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.	기각
	가설 1-1-3	승진제도 공정성은 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.	채택
	가설 1-1-4	신분보장은 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.	기각
	가설 1-1-5	근무환경은 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.	기각
가설 1-2 (내재적보상)	가설 1-2-1	직무 흥미성은 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.	채택
	가설 1-2-2	직무 성취감은 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.	채택
	가설 1-2-3	직무 자율성은 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.	채택
	가설 1-2-4	자기 계발은 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 2-1 (외재적보상)	가설 2-1-1	보수와 이직의도 관계에서 M세대와 Z세대는 유의미한 조절효과를 할 것이다.	채택
	가설 2-1-2	복리후생과 이직의도 관계에서 M세대와 Z세대는 유의미한 조절효과를 할 것이다.	기각
	가설 2-1-3	승진제도 공정성과 이직의도 관계에서 M세대와 Z세대는 유의미한 조절효과를 할 것이다.	기각
	가설 2-1-4	신분보장과 이직의도 관계에서 M세대와 Z세대는 유의미한 조절효과를 할 것이다.	기각
	가설 2-1-5	근무환경과 이직의도 관계에서 M세대와 Z세대는 유의미한 조절효과를 할 것이다.	기각
가설 2-2 (내재적보상)	가설 2-2-1	직무 흥미성과 이직의도 관계에서 M세대와 Z세대는 유의미한 조절효과를 할 것이다.	채택
	가설 2-2-2	직무 성취감과 이직의도 관계에서 M세대와 Z세대는 유의미한 조절효과를 할 것이다.	채택
	가설 2-2-3	직무 자율성과 이직의도 관계에서 M세대와 Z세대는 유의미한 조절효과를 할 것이다.	채택
	가설 2-2-4	자기계발과 이직의도 관계에서 M세대와 Z세대는 유의미한 조절효과를 할 것이다.	채택

제 2 절 연구결과의 의의 및 시사점

위 연구결과를 바탕으로 도출한 공직유관단체 MZ세대 구성원의 이직 의도 감소를 위한 시사점에 대해 이론적인 측면과 정책적인 측면으로 구분하여 아래와 같이 제시할 수 있다.

먼저 이론적 측면과 관련하여 첫째, 공공조직으로 분류되는 공직유관단체 중 공제회를 대상으로 다뤄진 연구는 상대적으로 희소했던 만큼 다양한 조직군의 표본을 제공함에 의의가 있다. 보상과 이직의도의 관계를 다루었던 선행연구들은 주로 대기업 사무직, 사회복지사, 서비스 종사자 등 민간조직 대상 위주였으며 공공조직을 대상으로는 경찰·소방·교정 등 특정 공무원에 국한된 연구가 주를 이루었다. 최근에는 중앙공무원, 광역자치단체 공무원을 대상으로도 연구되고 있지만 본 연구에서는 이전에는 다루지지 않았던 기관인 공제회로 범위를 확대하였으며 동시에 최근 사회적 문제가 되고 있는 청년세대의 이직에서 주요 원인으로 설명되는 보상이라는 요인이 조직, 직무 특성에 무관하게 구성원에게 조직에 오래 머무르게 할 수 있는 중요한 변수이며 동시에 공공조직을 대상으로 한 이직의도 관련 연구 및 정책적 시사점에 대해 참고할 수 있는 자료를 제공할 수 있다는 점에서 의의를 지닌다고 할 수 있다.

둘째, 구체적인 생년에 따라 세대를 구분함으로써 조작적 정의에 따른 연령 기반의 세대 연구가 가능하였다. 대부분의 세대 연구데이터는 20대, 30대, 40대와 같이 나이대를 구분으로 연구한다. 그러나 본 연구에서는 응답자가 직접 작성한 생년을 기준으로 구체적 연령에 따라 세대를 구분함으로써 세부적으로 세대 구분을 진행할 수 있었다는 의의를 지닌다.

셋째, 본 연구는 최근 경제, 사회, 문화 등 다양한 영역에서 활발히 논의되고 있음에도 많은 연구가 없던 ‘MZ’세대, 특히 ‘M세대’와 ‘Z세대’를 각기 다른 세대로 구분하였으며 보상과 이직의도에 대해 이론적으로 접근하며 실증적인 분석을 통해 각 변수에 대한 영향 관계를 확인하였다.

이전에 다뤄진 세대 연구는 기성세대와 청년세대 구분에 따른 인식의 차이가 비교가 대부분이었으며, ‘세대’와 ‘이직의도’를 주요 변인으로 다루는 문헌은 찾아보기 어려웠다. 박예종 외(2023)에 따르면 세대 간 이직과 직장에 대한 인식의 차이는 직장을 바라보는 관점의 차이에서 비롯된 것일 수도 있다고 본다. 과거 이직은 경력개발에 불이익이 되며 직장생활에 적응하지 못하는 사람으로 여겨진다는 부정적 인식이 강했지만 최근 세대일수록 오히려 ‘잘 한 이직’을 통해 경력을 향상시키며 성장할 수 있다고 믿는 등 인식이 변화하고 있다.¹⁹⁾ 공제회라는 기관은 높은 고용안정성을 기반으로 다양한 세대가 하나의 조직 내 공존하는 만큼 인적자원 관리 방식에 있어 기존의 관행에서 벗어나 M세대와 Z세대의 특성을 이해하며 세대별 이직의도 영향 관계를 살펴보았다는 점에서 의의를 지닌다.

다섯째, MZ세대를 대상으로 질적 연구방법을 병행한 행정학 분야의 연구는 그 수가 많지 않다. 현재까지 논의된 대부분의 연구는 교육학 분야에서 다루어졌으며 그 대상 역시 사무직 근로자와 교사에 한정되어 있다(김시은, 2021; 최은유, 2022). 공공성격의 조직 중 공제회 단체를 대상으로 인터뷰 방식을 병행함으로써 실증결과와 개인의 가치관 및 경험과의 비교 검증, 이에 기반한 시사점을 도출해볼 수 있었다는 점에서 의의를 지닌다 할 수 있겠다.

위와 같은 이론적인 측면의 시사점을 바탕으로 세대 특성에 기반한 본 연구의 정책적 시사점은 다음과 같이 제시할 수 있다. 첫째, 세대 특성에 기반한 이직의도 관리의 필요성이다. 본 연구의 대상인 MZ세대는 인터넷과 소셜 네트워크 서비스(SNS)와 같은 디지털 기반의 학습과 관계 형성에 익숙한 세대이다(이형규·장현진, 2019; 김영희, 2021; 이수홍, 2022; 유승완, 2022). 또한 평생직장의 개념이 사라지며 현재의 행복을 추구하

19) 중앙일보(2023.2.3.) “받은 만큼만 일하고 언제든 이직?...MZ세대 ‘조용한 사직’ 열풍” <http://www.ejanews.co.kr/news/articleView.html?idxno=311168>

는 가치관을 형성한 세대로써 조직 내에서는 유연성, 개인의 자유라는 업무 가치를 선호하며, 연봉이나 승진 등 객관적인 성공지표 이외에도 직장 내 자립성, 유연성, 일과 삶의 균형 및 공정함 등 주관적 측면에 관심이 높다(이형규·장현진, 2019; 최준원, 2021; 경규웅·김민재, 2021; 김정인, 2021). 이러한 세대 특성을 반영하여 개인의 선택을 중시해주며 업무의 탄력성과 자율성이 주어졌을 때 이직 의도가 줄어들 수 있는 만큼 조직은 선택과 결정에 대한 책임이 자리 잡는 문화를 먼저 정착시킬 수 있도록 노력할 필요성이 있다고 본다(황성호, 2023).

공공조직의 특성상 규정에 근거한 사무처리 방식에 따라 주도적으로 일을 할 수 없는 문화와 위계적 특성에 기반한 잦은 회의, 보고서를 위한 보고서의 양산과 같은 불합리한 일하는 방식 등은 MZ세대 근로자에게 거부감이 먼저 나타날 수 있다. 따라서 조직은 기관 현안에 따라 출퇴근 및 업무시간의 일부 조정과 함께 효율적 업무처리를 위한 스마트워크 시스템과 같은 근로환경 마련을 위해 적극적으로 노력해야 한다. 더불어, 업무 전문성이 확보되었음을 전제로 업무수행의 방식과 절차 및 기한 등을 자율적으로 선택하고 결정할 수 있게 해야 한다. 예컨대 개인별 단위업무를 부여함으로써 본인의 업무가 조직에 어떤 가치를 창출하는지 깨닫게 하며 본인 스스로 생각하여 의견을 내놓을 수 있으며 좋지 않은 결과에 대해서는 충분한 피드백을 제공해주는 분위기가 조성된다면 구성원은 직무 책임성 강화와 함께 이직의도는 줄어들 수 있을 것이라고 본다.

둘째, 구성원의 보상 인식 수준 파악 및 이직의도 조절을 위한 보수체계의 개선이다. MZ세대의 이직은 공무원 뿐만이 아닌 공기업 등 공공조직 전반에서 나타나며 사회적 문제로 다뤄지고 있다. 이탈 현상의 대표적 원인으로서는 낮은 처우 및 낮은 인상률과 함께 승진적체, 자기계발의 제한, 가치관과의 상충이 그 이유로 꼽힌다. 본 연구대상이었던 공제회 재직중인 MZ세대의 경우, 두 세대 모두 보수와 직무 가치(자율성, 성취감 모두

이직의도에 중요한 요인으로 고려하고 있는 것으로 나타난 만큼 ‘금전적 가치’와 ‘비금전적 가치’로 구분하여 논의해보고자 한다. 우선 기성세대가 입사하였던 시기와 달리 MZ세대는 금전적 제약 하에 입사 및 재직하고 있을 가능성이 크다. 한국은행에서 발간하는 BOK 이슈노트(2022)에 따르면 MZ세대는 주택마련을 위한 금융기관 차입으로 부채가 크게 증가되었다고 밝혔는데 주택담보대출 원리금 외 학자금 대출과 생활비, 가족 부양비 등을 고려한다면 현실적으로 이들이 느낄 부담감은 결코 적지 않을 것이다. 이와 같은 제약 하에서 합리적 보상이 이뤄지지 않으며 일상의 불편함이 지속된다면 MZ세대의 이직의도는 더욱 커져 갈 것이다. 또한, 2022년 기준 공무원과 공직유관단체 등 공공조직 구성원의 임금 인상률은 1.4%로 물가상승률 6.1%를 크게 밑돌며 실질임금은 떨어지고 있는 상황이다. 공공조직에서 민간기업으로 이직하는 가장 주요한 원인 중 하나가 낮은 보수라는 점을 공감하고 있는 만큼 사회와 조직적 합의의 이행을 전제로 물가상승률을 반영한 임금체계의 개편과 함께, 나아가 공사(公私) 부문 간 보수 등 보상 차이의 축소 과정도 진행되어야 할 것이다.

한편, 비금전적 가치 부분에서는 우선 인사와 성과평가의 합리성과 공정성이 제고되어야 한다. M세대와 Z세대는 일과 삶의 조화를 중시하며 ‘투명성’과 ‘공정성’이 보장된 합리적 조직문화를 중요한 가치로 여긴다(백화연, 2022; 이수연·김영국, 2022; 임혜빈·주혜린, 2022; 박판정 외, 2023). 본 연구 결과 중 ‘승진제도의 공정성’ 항목은 2.49점으로 설문 항목 중 가장 낮은 수준을 보였는데 이는 승진절차에 있어서 차별받고 있다고 생각하는 것으로 해석할 수 있는 만큼 인사관리 정책 방향 역시 이와 연계하여 성과 중심의 공정한 평가와 보상 체계의 구축이 우선되어야 한다고 본다. 구체적으로 청년세대가 수용할 수 있는 명확한 성과평가 기준의 수립과 평가결과의 공개를 통한 투명성 제고, 평가자 대상 평가 역량 교육을 통해 평가의 타당성과 신뢰성 확보, 나아가 직무 영역과 중

요도를 고려한 평가체계 마련 및 이에 따른 구성원의 의견수렴 절차 등 평가제도의 근본적 사항에 대한 확립을 통해 이직 현상을 줄일 수 있을 것이다. 더불어, 조직은 구성원의 전문성 강화를 통한 자기계발 기회를 제공하려는 노력을 기울여야 한다. 구성원의 직무 역량 강화를 위해 다양한 교육의 기회와 콘텐츠 제공과 함께 적성에 맞는 업무를 경험하게 해줌으로써 경쟁력 있는 인재를 육성하려는 노력을 해야 할 것이다.

다만, 위와 같이 시사점을 도출함에 있어 MZ세대를 고려한 정책의 변화가 조직의 고유문화 또는 가치를 훼손하지는 않을지, 조직 성과에 부정적인 영향을 주지는 않을지, 그리고 이와 유사한 많은 연구들을 충분히 검토해 보아야겠지만 투명함과 공정함을 중요시 여기는 MZ세대에게 위와 같은 정책은 이직의도를 줄일 수 있는 대안이 될 수 있어 보인다.

제 3 절 연구의 한계

연구결과를 바탕으로 이론적 및 정책적 시사점에도 불구하고 본 연구는 다음과 같은 한계를 지니고 있다.

첫째, 복합적 요소를 고려한 세대 구분의 한계이다. 사회구조 및 일상문화 등 여러 측면에서 세대 갈등이 사회적 문제로 인식되면서 각 세대의 특성과 세대 간 관계를 정의내리는 ‘세대 담론’이 수없이 언급되는 가운데 본 연구를 포함한 대부분의 세대 연구는 연령에 따라 세대를 구분하며 특징을 찾는다. 세대를 구분하여 보상과 이직의도의 영향 관계를 논의한 본 연구 역시 세대는 생애순환주기 중 특정 단계에 있는 집단이자 특정한 사건과 이슈를 공유한다는 연령에 기반하여 공통적 특징을 지니고 있음을 전제로 연구결과에 대한 이론과 정책적 시사점, 인사관리에

대한 제언을 도출하였다. 그러나 세대 형성과 구분은 갈등적이며 모순적인 것으로써 각기 다른 위치에 놓인 개인과 집단이 구성하는 관계이기에 누가 그 세대의 주류를 형성하는지 모른다는 문제점을 지니며 다차원의 변인들을 포함하지 못한 만큼 추후 개인 수준의 소득과 자산부터 사회의 보장제도, 젠더 등을 고려하여 분석을 진행할 필요가 있다.

둘째, 연구대상 표본 크기의 한계이다. 공공기관 등 Z세대가 지속적으로 유입되고 있긴 하지만 아직까지 공제회 조직에서 Z세대의 재직 비율 및 채용규모는 타 공공기관 대비 그 수가 적다. 모집단 자체가 제한적이기에 연구 결과를 일반화 하기는 어렵다는 한계가 있는 만큼 향후 특정 세대를 집단으로 하는 비교 연구 진행 시, 통계적 검정력 및 추론의 정확성 수준을 충족시킬 정도의 충분한 표본 크기를 정할 필요가 있다.

끝으로, 공제회 조직에 대한 학술적 분석의 한계이다. 국내 선행연구들을 분석한 결과 특별법에 의해 설립된 상호부조 성격의 ‘공직유관단체’, ‘공제회’ 조직을 대상으로 하는 실증연구가 충분히 이루어지지 못한 점을 확인하였으며 논문, 학술지와 같은 추가적 연구자료를 확보하기 어려웠다. 추후 연구결과의 일반화를 위해 공제회 조직 전체를 표본대상으로 하는 연구를 다양하게 진행하되 기관 선정에 대한 표본 편향(sampling bias)이 발생하지 않도록 엄밀한 통제가 필요하다.

참 고 문 헌

- 경규웅, & 김민재. (2021). 한국 사회의 밀레니얼 세대 공무원과 공정성: 이직의도에 대한 조직몰입의 매개효과와 밀레니얼 세대의 조절된 매개효과를 중심으로. 한국행정학회 동계학술발표논문집, 2021, 841.
- 구자숙, 한준, & 김명언. (1999). 세대 격차와 갈등의 사회심리적 구조. 심리과학, 8(1), 123-139.
- 구혜리. (2008). 공무원 성과급제도의 운영실태에 관한 연구 : 중앙행정기관을 중심으로. 서울대학교 석사학위논문
- 권나경, & 김혜린. (2014). 직무순환이 주관적 경력만족에 미치는 영향: 고용경쟁력 매개효과를 중심으로. 한국콘텐츠학회 논문지, 14(8), 14(8), 431-441.
- 권순식. (2016). 노조 기업 종업원의 발언 기제에 관한 연구 : 노동조합, 노사협의회, 이직률과의 관계를 중심으로. 한국산업경영학회 발표논문집, 1-20.
- 기지선. (2021). 교대근무 간호사의 이직의도와 이직 : 이직의도의 매개효과 분석, 서울대학교 박사학위논문
- 김기찬. (2022). 세대별 개인·직무차원 만족이 이직의사에 미치는 영향 연구 : 직장(일자리) 만족의 매개효과를 중심으로. 한국기술교육대학교 박사학위논문
- 김동배, & 김기태. (2015). 현장관리자의 리더십, 근로자 참여, 내재적 보상. 노동정책연구, 15(3), 63-89.
- 김민송, & 김정열. (2021). 패션 온라인 쇼핑몰의 AI 추천 서비스 만족도 연구 -MZ세대를 중심으로. 한국디자인문화학회지, 27(3), 15-26.

- 김병섭, & 하태권. (1997). 세대간 의식구조 차이와 조직관리방안 경찰공무원을 중심으로. 행정논총, 35(1), 129.
- 김선경. (2021). 여성관리자의 승진욕구에 영향을 미치는 요인 연구. 서울대학교 석사학위논문
- 김순현, & 이미애. (2006). 간호사가 지각하는 보상과 직무만족에 관한 연구. 간호행정학회지, 12(1), 122-130.
- 김시은. (2021). 밀레니얼 세대 여성 교사의 교직 만족 및 불만족 요인 탐색 : 통합연구방법을 활용하여. 서울대학교 석사학위논문
- 김신숙, & 박인아. (2014). 노인요양시설 요양보호사의 보상만족과 소명 의식이 조직몰입에 미치는 영향 연구. 보건사회연구, 34(1), 159-182.
- 김영곤, & 강제상. (2016). 소방공무원의 세대 차이에 관한 연구. 한국지방행정학보, 13(1), 1-24.
- 김영희. (2022). MZ 세대 경찰공무원의 공공봉사동기와 조직적 요인의 관계에 대한 연구 : 자기결정성 요인의 매개효과를 중심으로
- 김우성, & 허은정. (2007). 베이비붐세대, X세대, Y세대 소비자들의 소비 관련 가치관과 라이프스타일의 비교. 소비문화연구, 10(4), 31-53.
- 김정인. (2021). Farrell 모형을 활용한 MZ세대 공무원들의 (불)공정성 인식과 반응행동 : MZ세대와 기성세대 공무원 비교연구. 한국행정연구, 30(4), 141-175.
- 김준환. (2014). 사회복지사 이직의도 영향요인에 관한 연구. 고려대학교 대학원 박사학위논문
- 김창환, & 김태호. (2020). 세대 불평등은 증가하였는가? 세대 내, 세대 간 불평등 변화 요인 분석, 1999~2019. 한국사회학, 54(4), 161-205 : 164

- 김태호. (2019). 보상 선호와 만족이 공공봉사동기에 미치는 영향. 한국행정연구, 28(1), 177-211.
- 김태희, 장경로, & 윤승재. (2006). 스포츠산업 종사자들의 조직관련 만족과 몰입, 직업관련 만족과 몰입이 이직의도에 미치는 영향. 체육과학연구, 17(2), 84-99.
- 김필, 정윤진, & 임도빈. (2020). 공공봉사동기와 이직의도: 정서적 몰입과 직무만족의 매개효과를 중심으로. 행정논총, 58(1), 73-108.
- 김혜인, 김성하, 김윤정, & 한국문화관광연구원, 편. (2015). (2016) 문화예술 트렌드 분석 및 전망 / 한국문화관광연구원
- 김혜지, 변지현, & 오성수. (2017). 공정성 인식이 공무원의 이직의도에 미치는 영향 : Psm의 조절효과를 중심으로. 한국행정학회 동계 학술발표논문집, 2157-2178.
- 김호정. (2000). 공무원과 회사원의 동기부여 요인 비교. 지방과 행정연구, 12(1), 273-296.
- 김호정. (2018). SW산업 종사자들의 개인적 특성이 직무만족도에 미치는 영향 - 내재적 보상과 외재적 보상 조절효과. (사)디지털산업정보학회 논문지, 14(2), 117-131.
- 나인강. (2005). 직무만족, 이직의도 및 이직행위의 관계에 대한 패널자료 분석. 대한경영학회지, 49, 509-530.
- 남진영, 손명세, 강대용, & 유승흠. (2014). 병원 원무행정근무자의 직무소진이 직무만족과 이직의도에 미치는 영향. 보건정보통계학회지, 39(1), 60-80.
- 노환희, 송정민, & 강원택. (2013). 한국 선거에서의 세대 효과. 한국정당학회보, 12(1), 113-140.

- 도명록, 이근주, & 최유진. (2018). 공·사 조직의 성과주의 인사제도와 조직성과: 공정성의 조절효과를 중심으로. *행정논총*, 56(1), 93-117.
- 문영만. (2019). 재직자의 교육훈련 현황과 노동시장 성과(임금, 직무만족도, 이직)에 미치는 영향. *한국지역고용학회 학술대회*, 193-215.
- 문창웅, & 이재연. (2022). MZ 세대 공무원의 조직몰입: 재택근무와 육아부담의 영향을 중심으로. *융합사회와 공공정책*, 16(2), 31-80.
- 박노을, & 강영걸. (2007). 팀후원인식과 조직후원인식이 팀교체의도 및 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구. *인적자원관리연구*, 14(2), 39-60
- 박보연, & 조윤직. (2022). 내재적 · 외재적 동기 충족이 조직구성원의 직무열의와 이직의도에 미치는 영향: 미국 연방 공무원들을 중심으로. *한국사회와 행정연구*, 32(4), 1-39.
- 박선숙. (2019). 세대별 삶의 만족도 결정요인에 대한 연구: 세대 차이의 조절효과를 중심으로. *사회과학연구*, 30(3), 311-330.
- 박순애, & 이해연. (2017). 공공봉사동기와 성과중심 보상제도에 대한 인식이 성과에 미치는 영향: 공직봉사동기의 구축효과에 대한 실증분석. *한국조직학회보*, 14(2), 97-128.
- 박시남, 배귀희, & 이윤재. (2015). 사회적기업에서 조직구성원 참여가 이직의도에 미치는 영향: 조직공정성 및 조직후원인식의 매개변수를 중심으로. *한국사회와 행정연구*, 25(4), 251-277.
- 박예은, & 곽대훈. (2022). 세대 차이에 따른 스톡킹 인식 분석. *한국범죄심리연구*, 18(3), 49-64.
- 박예중, 오윤정, & 윤창근. (2023). 공무원 이직의 세대별 영향요인 비교: 직무태도와 조직관성, 그리고 이직의도를 중심으로. *지방정부연구*, 26(4), 361-390.

- 박은규, & 정진철. (2021). 대졸 청년층의 초기 노동시장에서의 이직 결정 요인 및 임금효과 분석. 직업과 자격 연구, 10(1), 65-89.
- 박원우, 손승연, 박해신, & 박혜상. (2010). 적정 표본크기(sample Size) 결정을 위한 제안. 서울대학교 노사관계연구소
- 박정민. (2021). 조직구조 인식이 공무원의 이직의도에 미치는 영향 : 세대 차이의 조절효과를 중심으로. 서울대학교 석사학위논문
- 박정수, & 진중순. (2016). 교정공무원의 직무탈진감이 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구. 한국조직학회보, 13(3), 183-200
- 박주하. (2019). Z세대의 패션 유튜브 소비에 대한 연구. 서울대학교 석사학위논문
- 박주현, & 이연준. (2019). 근거이론을 통한 국내 Z세대의 모바일 동영상 이용행태에 대한 연구 - 유튜브를 중심으로. 커뮤니케이션 디자인학연구, 67, 312-329.
- 박판정, 이진수, & 최태영. (2023). 부산광역시 지방세 공무원의 조직공정성과 조직성과에 관한 연구 : MZ세대와 기성세대 간의 비교. 수산해양교육연구, 35(1), 161-173.
- 박희원. (2018). 공공기관 근로자의 공공봉사동기와 사회적 교환관계가 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구 : 직원열의의 매개효과를 중심으로. 서울대학교 석사학위논문
- 배진현. (2012). 전문가가치와 조직공정성이 조직몰입과 경력몰입의 균형을 매개로 이직의도에 미치는 영향 : 육군 전문형 장교를 대상으로. 서울대학교 박사학위논문
- 백종선. (2013). 세대 간 직무만족도 분석 : 한국노동패널 데이터를 중심으로. 서울대학교 석사학위논문

- 서민규. (2021). 대기업 사무직 MZ세대 근로자의 개인심리 및 직무조직 변인과 창의적 행동의 관계에서 세대 변인의 조절효과
- 서정은. (2019). 항공사 객실승무원에 대한 보상이 이직의도에 미치는 영향 : 대형항공사와 저비용항공사의 비교. 한국항공대학교 석사학위논문
- 서진우, & 강중수. (2022). MZ세대 공무원의 이직 의향 결정요인 및 후생복지의 조절효과. 인문사회 21, 13(6), 2783-2796.
- 성병호, & 김태성. (2019). PLS 구조방정식을 이용한 기업성장 영향요인 분석. 한국융합학회논문지, 10(9), 209-219.
- 손정희, 김찬석, & 이현선. (2021). MZ세대의 커뮤니케이션 고유 특성에 대한 각 세대별 반응 연구 -MZ세대, X세대, 베이비붐세대를 중심으로. 커뮤니케이션디자인학연구, 77(0), 203-216.
- 송현진. (2023). 사회복지사의 조직침묵이 직무만족과 이직의도에 미치는 영향: 유형별 조직침묵을 중심으로. 한국행정학보, 57(1), 205-241.
- 신나윤, 박순애, & 이영범. (2023). 공무원의 이직 의도를 촉발하는 요인에 관한 연구. 한국인사행정학회보, 22(1), 65-90.
- 신선임. (2013). 대졸 신입사원의 자기초점 방식이 정서조절과 이직의향에 미치는 영향. 서울대학교 박사학위논문
- 신진욱, & 조은혜. (2020). 세대균열의 현실, 세대담론의 재현 - 세대불평등 담론의 유래에 관한 질적 담론사 연구 -. 시민사회와 NGO, 18(1), 49-99.
- 신진욱. (2020). 세대불평등 담론의 정치적 계보와 의미론 : '386' 담론의 구조와 변화에 대한 비판적 담론분석, 1990~2019년. 경제와사회, 407-442.
- 신현호. (2010). 공기업의 성과중심 보수제도에 대한 공정성 지각이 조직유효성에 미치는 영향. 노동연구, 19, 127-169.

- 안정습. (2020). 밀레니얼세대 공무원의 직업가치 다양성에 관한 연구 : Q방법론을 통한 유형분류를 중심으로. 서울대학교 석사학위논문
- 양세련, 김유빈, Shuglya Ksenia, & 조재희. (2022). 중간관리자의 혁신 행동지향성 및 의사소통능력이 MZ세대 신입사원의 조직몰입에 미치는 영향 : 디지털조직문화의 조절효과를 중심으로. 한국언론학보, 66(6), 64-108.
- 양승범. (2009). 지방공무원의 이직의도 영향요인에 관한 연구 : 기능적, 금전적, 연대적 선호. 한국지방자치학회보, 21(3), 187-201.
- 오상석. (2019). 세대 간 차이와 조직몰입의 관계 : 외재적 보상의 조절 효과를 중심으로. 노동정책연구, 163-190.
- 오석주. (2017). 직무순환제도가 직무만족에 미치는 영향 : 조직공정성의 조절효과를 중심으로. 서울대학교 석사학위논문
- 오세미, 김민아, 홍계훈, & 양희창. (2014). 공정성 지각과 이직의도의 관계에서 보상만족과 내적 동기의 조절된 매개모형- 보육교사를 중심으로. 직업능력개발연구, 17(3), 93-124.
- 오세영, 권영상, & 이수영. (2014). 중앙정부 공무원의 자화상 : 세대 간 조직몰입 영향요인에 대한 비교 연구. 한국인사행정학회보, 13(1), 31-62.
- 오윤정, 남진열, & 박정훈. (2020). 제주지역 사회복지시설 종사자의 직무인식과 보상인식이 이직의도에 미치는 영향 - 지방이양시설을 중심으로. 한국지역사회복지학, 73(73), 31-62.
- 유민봉, 홍혜승, & 박윤. (2012). 심리적 계약위반이 이직의도 및 동기부여에 미치는 영향: 직장가족주의 성향의 조절효과. 행정논총, 50(4), 136-162.
- 유영현. (2007). 보상유형별 조직몰입에 관한 연구: 경찰공무원을 중심으로. 인적자원관리연구, 14(1), 129-148.

- 유영현. (2012). 보상유형과 직무만족에 관한 연구 - 육상,해양경찰을 중심으로-. 한국경찰학회보, 14(6), 189-213.
- 유정균. (2021). MZ세대를 들여다보다. 이슈&진단, 제479호, 1-25.
- 유정화. (2023). 항공사의 위계적 조직문화가 조직침묵, 조직몰입을 매개로 이직의도에 미치는 영향 -Process Macro를 적용하여-. 인문사회 21, 14(1), 751-766.
- 육풍림, & 이준엽. (2012). 카지노 종사원의 조직공정성 인식과 역할스트레스가 직무만족과 조직몰입 및 이직의도에 미치는 영향. 관광레저 연구, 24(2), 233-252.
- 은석. (2019). 복지제도의 확대와 세대갈등. 서울대학교 박사학위논문
- 이건호. (2018). 금전적 및 비금전적 보상과 이직의도 간의 관계. 중앙대학교 석사학위논문
- 이광수. (2013). 교사에게 제공되는 보상 유형, 직무동기, 교직헌신 간의 관계. 학습자중심교과교육연구, 13(4), 49-70.
- 이근주, & 이해윤. (2007). 보상 유형에 대한 차별적 기대가 공무원의 성과에 미치는 영향에 관한 연구. 한국행정학보, 41(2), 117-140.
- 이기은. (2000). 경력몰입의 결정요인과 효과에 관한 연구. 한국인사조직학회 발표논문집, 18, 149-164.
- 이데일리(2022.5.17.), “MZ세대, 일자리 선택 시 ‘워라벨’이 가장 중요”,
<https://www.edaily.co.kr/news/read?newsId=03027446632329904>
- 이성림, 오지혜, 김범석, & 황월. (2021). 세대별 인터넷 사용능력과 모바일 ICT서비스 이용에 관한 연구 - 인터넷 사용능력의 매개효과를 중심으로. 소비자정책교육연구, 17(1), 41-63.

- 이수연, & 김영국. (2022). MZ세대 서비스종사자의 조직공정성 지각이 조직몰입 및 이직의도에 미치는 영향: 일과 삶의 균형의 조절효과를 중심으로. *관광레저연구*, 34(10),115-132.
- 이수영. (2011). Mission Impossible? 공무원 성과급의 이상 조건과 현실 상황의 괴리 분석. *한국인사행정학회보*, 10(3), 75-102.
- 이승계. (2013). 성과주의 보상제도의 문제점과 개선방안 연구. *인적자원관리연구*, 20(3), 187-208.
- 이영면, & 김정은. (2021). 세대별 이직의사와 영향요인에 관한 연구 - MZ세대와 기성세대의 비교를 중심으로. *한국노동패널 학술대회*, 541-566 : 543
- 이영재. (2019). 경찰관의 직무만족도에 영향을 미치는 요인에 관한 연구 : Herzberg의 2요인론을 중심으로. *서울대학교 석사학위논문*
- 이우경, & 최수일. (2011). IT업계 종사자들의 이직의도 결정요인. *한국콘텐츠학회논문지*, 11(5), 369-383.
- 이은표. (2021). 대기업 사무직 근로자의 내재적 동기, 무형식학습, 직무전문성, 팀 심리적 안전 및 창의적 문제해결의 관계. *서울대학교 박사학위논문*
- 이장익, & 이명신. (2011). 초등학교 교원의 세대 간 상호인식도와 세대갈등에 대한 조사연구. *한국교원교육연구*, 55, 257-281.
- 이정언, & 조신. (2014). 보상시스템의 유형이 조직몰입에 미치는 영향: 중국 기업구성원을 대상으로. *한국콘텐츠학회 논문지*, 14(3), 14(3), 393-400.
- 이재원. (2010). 직무만족, 보상 그리고 직무몰입이 이직의도에 미치는 영향 -국내 금융회사를 중심으로. *Munmyöng Yönji*, 11(1), 131.

- 이준호, & 김성환. (2020). 경찰공무원이 지각하는 조직문화와 조직시민 행동의 관계에서 세대의 조절효과: 기성세대와 밀레니얼 세대. 한국공안행정학회보, 29(4), 335-364.
- 이준환. (2020). 보상인식이 공무원의 이직의도에 미치는 영향 : 공공봉사동기의 조절효과를 중심으로. 서울대학교 석사학위논문
- 이지은. (2020). 사회보장제도에 대한 준비 및 인식과 사회에 대한 공정성 인식 간의 관계에 대한 연구 : 세대 간 비교분석. 서울대학교 석사학위논문
- 이찬수, & 김태운. (2020). 공공기관 직원의 이직의도에 대한 영향요인 분석: 신생 과학기술분야 정부출연연구기관을 중심으로. 지방정부연구, 24(2), 1-31.
- 이하영. (2017). 인적자원관리가 공무원의 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구 : 자기효능감의 매개효과에 대한 성과군 별 차이를 중심으로. 서울대학교 석사학위논문
- 이학만, & 오영호. (2018). 내부마케팅요인이 직무만족, 조직몰입, 이직의도, 고객지향성에 미치는 영향. 대한경영학회지, 31(1), 49-74.
- 이한림. (2016). 경찰공무원의 정치적 중립 인식에 대한 연구 : 정치적 중립 인식이 불만족 반응행동(EVLN)에 미치는 조절효과에 대해, 서울대학교 석사학위논문
- 이형규, & 장현진. (2019). 밀레니얼세대의 코스튬 주얼리 디자인속성 및 소비자 구매행동에 관한 연구. 한국디자인문화학회지, 25(1), 367-379.
- 임동관. (2018). 보상이 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구 - 직무만족의 조절효과를 중심으로. 서울대학교 석사학위논문
- 임숙빈, 김세영, 고영, & 이미영. (2012). 병원 간호조직문화의 변화와 세대별 인식차이. 임상간호연구, 18(2), 215-227.

- 임성근·은재호(2022). 공직사회 세대 가치관 변화와 조직혁신. 한국행정연구원
- 임채홍, & 신유호. (2023). 이중차분법(Difference in Difference) 준실험 설계를 통한 공공기관 성과연봉제 정책변화의 영향 탐색. 지방정부연구, 26(4), 391-421.
- 장래찬. (2009). 내·외적 보상 요인과 교사의 교직 만족 및 몰입과의 관계 - 광주, 전남 초·중등 교사를 중심으로. 한국교원교육연구, 48, 19-38.
- 장수미, 장은하, 정휘경, & 박혜경. (2020). 밀레니얼 세대 사회복지사의 일의 의미. 사회복지 실천과 연구, 17(3), 5.
- 장재윤·구자숙(1998), 보상이 내재적 동기 및 창의성에 미치는 효과: 개관과 적용, 한국심리학회지, vol.12(2), 39~77 : 41
- 전미선, & 이종수. (2014). 성과급은 내재적 동기에 어떤 영향을 미치는가?: 동기부여 혹은 동기구축(crowding-out) 효과와 경로 분석. 한국인사행정학회보, 13(1), 161-176.
- 전상진. (2002). 세대사회학의 가능성과 한계 - 세대개념의 분석적 구분. 한국인구학, 25(2), 193-230.
- 전숙영. (2015). 보상과 공정성 인식이 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구. 한성대학교 박사학위논문
- 전혜진, 이희승 & 지명진. (2016). 호텔 기업의 보상유형, 호텔직원의 직무만족, 고객지향성의 관계에 관한 연구. Tourism Research, 41(1), 177-196.
- 정민기. (2016). 공공기관의 성과연봉제가 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구. 서울대학교 석사학위논문

- 정선임, 김지영, & 조재희. (2023). Z세대의 직업 가치가 조직 태도에 미치는 영향 : 일과 삶의 균형, 보상, 조직몰입, 이직의도, 카카오톡 멀티프로필 이용을 중심으로. PR연구(구 홍보학연구), 27(1), 41-77.
- 정윤경. (2021). 보육교사의 보상체계가 행복감에 미치는 영향 : 교사 효능감의 조절 효과 검증. 협성대학교 대학원 박사학위논문
- 정효수, 문형구, & 최병권. (2011). 분배공정성, 승진기회인식, 역할갈등이 공군조종사의 이직의도에 미치는 영향. 대한경영학회지, 24(5), 2775-2809.
- 조성남, & 박숙미. (2002). 한국의 세대관련 연구에 나타난 세대개념의 구분과 세대갈등을 이해하는 방법에 관한 일 고찰. 사회과학연구논총, 9, 39-68.
- 조성남, & 윤옥경. (2000). 가치관과 행위양식의 세대간 차이와 유사성. 사회과학연구논총, 5, 103-135.
- 조소연. (2023). 공무원 이직의도 영향요인에 관한 연구 : 세대별 분석. 서울대학교 석사학위논문
- 조수영. (2015). 중소기업 S-OJT훈련가의 헌신과 업무부하, 보상 및 자율적 직무동기의 관계
- 조제형. (2018). 아웃소싱 직원의 직무순환이 조직몰입 및 직무만족도에 미치는 영향 연구 : 인천국제공항 기계시설 유지보수 사례를 중심으로. 서울대학교 석사학위논문
- 최광우, & 이승윤. (2017). 긍정심리자본이 이직의도에 미치는 영향. 한국산학기술학회 논문지, 18(10), 382-392.
- 최규현, & 임준형. (2020). 공무원의 동기유형과 직무성과: 역할보호성과 직무자율성의 조절효과를 중심으로. 한국조직학회보, 17(3), 1-31.

- 최동훈. (2015). 공무원의 정치적 중립 인식이 불만족과 반응양식(EVLN) 간 관계에 미치는 영향에 관한 연구. 서울대학교 박사학위논문
- 최정호. (2004). 공군 조종장교의 인지된 성과와 이직의도간의 관계에 관한 연구 : 보상만족과 사회적 교환관계의 조절효과를 중심으로. 서울대학교 석사학위논문
- 최은유. (2022). MZ세대 사무직 근로자가 경험한 기성세대와의 세대갈등에 관한 연구. 숭실대학교 석사학위논문
- 하미승, 강인호, 최준호, 권용수, & 황성원. (2004). 공무원 성과상여금제도의 효과성 발전방안 연구. 한국사회와 행정연구, 15(2), 1-22.
- 하혜수, & 정광호. (2014). 성과중심 보수제의 효과 분석: 국내 11개 공공기관의 성과급을 중심으로. 행정논총, 52(3), 145-177.
- 한나영, & 권혁기. (2016). 사회적 자본과 조직신뢰, 추천의도 및 이직의도간의 관계에 관한 연구. 경영과 정보연구, 35(1), 253-271.
- 한대익, 황찬규, 정희우, & 장선연. (2021). 디지털 콘텐츠 산업 조직원의 보상인식이 조직몰입과 이직의도에 미치는 영향. 산업융합연구, 19(2), 19-32.
- 함동수. (2021). 디지털 리터러시에 대한 세대 효과에 관한 연구 : 연령과 세대의 상호작용 효과를 중심으로. 서울대학교 석사학위논문
- 함상우. (2014). 현재의 보상만족도와 미래의 보상기대감이 조직몰입에 미치는 영향 성장욕구강도의 조절효과. 한국경영학회 융합학술대회, 3166-3185.
- 함인희. (2019). 밀레니얼 세대와 소통하는법. 한국사회복지행정학회 학술대회 자료집, 3-11.
- 홍소희, & 김민. (2021). MZ세대 특성에 따른 커뮤니케이션 메소드에 관한 연구. 조형미디어학, 24(1), 113-120.

- 홍효석, 박현일, 서란주, & 이원기. (2014). 내·외재적 동기유발과 보상시스템의 관련성. *지역산업연구*, 37(4), 259-281.
- 황광훈. (2020). 첫 일자리 이탈 영향요인 분석. *노동경제논집*, 43(2), 41-74.
- 황국재, 박경원, & 김수영. (2007). 예산기반 보상에 있어서 예산목표와 변동성과급의 동기부여 효과. *회계저널*, 16(3), 65-95.
- 황성원, 심석보, 권용수, 김형목, 류임철, & 이용모. (2004). 공무원 인센티브에 관한 연구. *기본연구과제*, 2004, 1.
- 황성호. (2023). MZ세대 공무원의 조직몰입과 이직의도 영향분석: 전국 17개 광역자치단체 소속 20~30대 공무원을 중심으로. *한국공공관리학보*, 37(1), 217-251.
- 황영훈, & 김진모. (2019). 대기업 영업직 초기경력자의 형식학습, 무형식학습, 조직사회화 및 이직의도의 구조적 관계. *HRD연구(구 인력개발연구)*, 21(1), 29-66.
- Adams, J. (1966). Inequity In Social Exchange. In *Advances in Experimental Social Psychology*(Vol. 2, pp. 267-299). United States: Elsevier Science & Technology.
- Alonso, P., & Lewis, G. (2001). Public Service Motivation and Job Performance. *American Review of Public Administration*, 31(4), 363-380.
- Amabile, T. (1985). Motivation and Creativity: Effects of Motivational Orientation on Creative Writers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48(2): 393-399.

- Bagozzi, R.P., & Philipps, L.W. (1991). Assessing Construct Validity in Organization Research, *Administration Science Quarterly*, 36, 421-458.
- Becker, G. S. (1962). Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis. *Journal of Political Economy*, 70(5), 9 - 49.
- Belcher, D. W.(1974). *Compensation Administration*, New Jersey, Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc., 3-10
- Blau, R. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley
- Bright, L. (2008). Does Public Service Motivation Really Make a Difference on the Job Satisfaction and Turnover Intentions of Public Employees? *American Review of Public Administration*, 38(2), 149-166.
- Buchanan, B. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*,19(4), 533-546.
- Caillier, J.G. (2011), "I want to quit: a closer look at factors that contribute to the turnover intentions of state government employees", *State and Local Government Review*, Vol. 43 No. 2, 110-122.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Cook, K., Cheshire, C., Rice, E., & Nakagawa, S. (2013). Social Exchange Theory. In *Handbook of Social Psychology* (Handbooks of Sociology and Social Research, pp. 61-88). Dordrecht: Springer Netherlands.

- De Gieter, S., & Hofmans, J. (2015). How reward satisfaction affects employees' turnover intentions and performance: An individual differences approach. *Human Resource Management Journal*, 25(2), 200-216.
- De Gieter, S., De Cooman, R., Hofmans, J., Pepermans, R., & Jegers, M. (2012). Pay-Level Satisfaction and Psychological Reward Satisfaction as Mediators of the Organizational Justice - Turnover Intention Relationship. *International Studies of Management & Organization*, 42(1), 50-67.
- De Winne, S., Marescaux, E., Sels, L., Van Beveren, I., & Vanormelingen, S. (2019). The impact of employee turnover and turnover volatility on labor productivity: A flexible non-linear approach. *International Journal of Human Resource*
- Deci, E. (1975). *Intrinsic motivation* / Edward L. Deci.(1st ed. 1975..ed., Perspectives in Social Psychology).
- DeConinck, J., & Stilwell, C. (2004). Incorporating organizational justice, role states, pay satisfaction and supervisor satisfaction in a model of turnover intentions. *Journal of Business Research*, 57(3), 225-231.
- Dijkstra, T.K & Henseler, J.(2015). Consistent Partial Least Squares Path Modeling. *MIS Quarterly*, 39, 297-316.
- Dubinsky, A., Anderson, R., & Mehta, R. (2000). Importance of Alternative Rewards: Impact Of Managerial Level. *Industrial Marketing Management*, 29(5), 427-440.
- Emerson, R. M. (1976). Social Exchange Theory. *Annual Review of Sociology*, 2, 335 - 362.

- Eriksson, T., & Ortega, J. (2006). The Adoption of Job Rotation: Testing the Theories. *Industrial & Labor Relations Review*, 59(4), 653-666.
- Fornell, C., & Larcker, D.F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.
- Gabrielova, K., & Buchko, A. (2021). Here comes Generation Z: Millennials as managers. *Business Horizons*, 64(4), 489-499.
- Granovetter, M. (1985). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *The American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Updated moderator tests and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26, 463-488.
- Hair, J.F., Ringle, C.M. & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed A Silver Bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*. 19, 139-151.
- Hair, J. F., Hult, G.T.M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2013), "A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)," Thousands Oaks: Sage Publications.
- Hasnain, Z., & Pierskalla Henryk, N. (2012). Performance-Related Pay in the Public Sector: A Review of Theory and Evidence. *World Bank Policy Research Working Paper Series*.

- Heneman, H. (2002). Compensation research directions and suggestions for the new millennium. *Human Resource Management Review*, 12(1), 75–80.
- Henseler, J., Ringle, C.M., & Sarstedt, M. (2015). A New Criterion for Assessing Discriminant Validity in Variance-Based Structural Equation Modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 115–135.
- Hom, P. W. Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102, 530–545.
- Iverson, R. (1992). Employee Intent to Stay: An Empirical Test of a Revision of the Price and Mueller Model.
- James D. Werbel and Arthur G. Bedeian, (1989) “Intended Turnover as a Function of Age and Job Performance” , *Journal of Organizational Behavior*, Vol., 10, 275–281
- Karen wey smola & Charlotte D. Sutton(2002) Generational differences : revisiting generationla work values for the new millennium, *Journal of Organizational Behavior*, vol.23, No.4, p.363–382
- 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, J. (2015). What Increases Public Employees’ Turnover Intention? *Public Personnel Management*, 44(4), 496–519.

- Kim, J., Chae, D., & Yoo, J. (2021). Reasons Behind Generation Z Nursing Students' Intentions to Leave their Profession: A Cross-Sectional Study. *Inquiry (Chicago)*, 58, 46958021999928.
- Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A., & Nerstad, C. (2017). Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes? *Journal of Economic Psychology*, 61, 244-258.
- Lazzari, M., Alvarez, J., & Ruggieri, S. (2022). Predicting and explaining employee turnover intention. *International Journal of Data Science and Analytics*, 14(3), 279-292.
- Mannheim, Karl. (1952). *The Problem of Generations, Essays on the Sociology of Knowledge*, London, pp.276-320 in UK: Routledge and Kegan Paul.
- Mathieu, J., & Zajac, D. (1990). A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194
- Meier, K. J., and 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.
- Meyer, J., & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.

- Michael A. Campion(1991) Meaning and Measurement of Turnover – Comparison of Alternative Measures and Recommendations for Research.
- Miner, J. B. (2003). The Rated Importance, Scientific Validity, and Practical Usefulness of Organizational Behavior Theories: A Quantitative Review. *Academy of Management Learning & Education*, 2(3), 250 - 268
- Molm, L. (2010). The Structure of Reciprocity. *Social Psychology Quarterly*, 73(2), 119–131
- Moynihan, D. P. and Landuyt, N. (2008). Explaining Turnover Intention in State Government Examining the Roles of Gender, Life Cycle, and Loyalty. *Review of Public Personnel Administration*, 28(2): 120–143.
- Murayama, K. (2022). A reward–learning framework of knowledge acquisition: An integrated account of curiosity, interest, and intrinsic–extrinsic rewards. *Psychological Review*, 129(1), 175–198.
- Mustafa, G., & Ali, N. (2019). Rewards, autonomous motivation and turnover intention: Results from a non–Western cultural context. *Cogent Business & Management*, 6(1), Cogent business & management, 2019, Vol.6 (1).
- Nunnally, J.C. & Bernstein. (1994). *I.H. Psychometric Theory*. New York: McGraw Hill.
- Porter, L. W., & Lawler III, E. E. (1968). *Managerial Attitudes and Performance*. Homewood, IL: R.D. Irwin.

- Price, J. (1989). The Impact of Turnover on the Organization. *Work and Occupations*, 16(4), 461-473.
- Price, J., & Mueller, C. (1983). Professional turnover: The case of nurses. *Möbius: A Journal for Continuing Education Professionals in Health Sciences*, 3(2), 97-99.
- Rhodes, S. (1983). Age-related differences in work attitudes and behavior: A review and conceptual analysis. *Psychological Bulletin*, 93(2), 328-367.
- Ryan, R., & Deci, E. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67.
- Ryder, N. (1965). The Cohort as a Concept in the Study of Social Change. *American Sociological Review*, 30(6), 843-861.
- Schroth, H. (2019). Are You Ready for Gen Z in the Workplace? *California Management Review*, 61(3), 5-18.
- Shaw, J., Gupta, N., & Delery, J. (2005). Alternative Conceptualizations of the Relationship between Voluntary Turnover and Organizational Performance. *Academy of Management Journal*, 48(1), 50-68.
- Stecher, M., & Rosse, J. (2007). Understanding Reactions to Workplace Injustice Through Process Theories of Motivation: A Teaching Module and Simulation. *Journal of Management Education*, 31(6), 777-796.

- Steel, R., & Ovalle, N. (1984). A review and meta-analysis of research on the relationship between behavioral intentions and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 69(4), 673-686.
- Steers, Richard M, Richard T Mowday, & Lyman W Porter. (1979). *Employee Turnover and Post Decision Accommodation Processes*, Univ. of Oregon, Technical Report No.22.
- Stringer, C., Didham, J., & Theivananthampillai, P. (2011). Motivation, pay satisfaction, and job satisfaction of front-line employees. *Qualitative Research in Accounting and Management*, 8(2), 161-179.
- Swain, J., Kumlien, K., & Bond, A. (2020). An experiential exercise for teaching theories of work motivation: Using a game to teach equity and expectancy theories. *Organization Management Journal*, 17(3), 119-132.
- Takase, M. (2010). A concept analysis of turnover intention: Implications for nursing management. *Collegian (Royal College of Nursing, Australia)*, 17(1), 3-12.
- Tekleab, A., Bartol, K., & Liu, W. (2005). Is it pay levels or pay raises that matter to fairness and turnover? *Journal of Organizational Behavior*, 26(8), 899-921.
- Torsello, D. (2019). Generation Y workers: An empirical framework for cultural and organizational aspects. *Employee Relations*, 41(6), 1330-1347.

- Van Dam, K. (2005). Employee attitudes toward job changes: An application and extension of Rusbult and Farrell's investment model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(2), 253-272. Vol.7,No.1(Jan.,1982), pp.111-116.
- Van Dick, R., Christ, O., Stellmacher, J., Wagner, U., Ahlswede, O., Grubba, C., Hauptmeyer, M., Höhfeld, C., Moltzen, K., Tissington, P. (2004). Should I Stay or Should I Go? Explaining Turnover Intentions with Organizational Identification and Job Satisfaction. *British Journal of Management*, 15(4), 351-360.
- Vandenberg, R.J. and Nelson, J.B. (1999), "Disaggregating the motives underlying turnover intentions:when do intentions predict turnover behavior?", *Human Relations*, Vol. 52 No. 10.
- Von Bonsdorff, M. (2011). Age-related differences in reward preferences. *International Journal of Human Resource Management*, 22(6), 1262-1276.
- William H. Mobley. (1982). Some Unanswered Questions in Turnover and Withdrawal Research, *The Academy of Management Review*
- Williams, M., Brower, H., Ford, L., Williams, L., & Carraher, S. (2008). A comprehensive model and measure of compensation satisfaction. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(4), 639-668.

- Williams, M., McDaniel, M., & Nguyen, N. (2006). A Meta-Analysis of the Antecedents and Consequences of Pay Level Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 392-413.
- YanJun Guan, Yueran Wen, Sylvia Xiaohua Chen, Haiyang Liu, Wei Si, Yuhan Liu, Yanan Wang, Ruchunyi Fu, Yuyan Zhang & Zhilin Dong. (2014). When do salary and job level predict career satisfaction and turnover intention among Chinese managers? The role of perceived organizational career management and career anchor, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23:4, 596-607,
- Zenger, T. (1992). Why Do Employers Only Reward Extreme Performance? Examining the Relationships Among Performance, Pay, and Turnover. *Administrative Science Quarterly*, 37(2), 198-219.

<부록> 설문지

[공제회 직원들의 이직의도에 대한 설문조사]

안녕하십니까?

먼저 바쁘신 와중에 본 연구를 위해 소중한 시간을 내어 주셔서 깊은 감사의 말씀을 드립니다.

최근 공공조직에서 구성원의 계속되는 이탈이 사회적 문제로 대두되는 가운데 공제회 직원들의 의견을 통해 보상체계 등 인사관리정책에 대한 시사점을 제시해보고자 본 설문은 공제회에서 근무하는 직원들의 보상과 이직의도를 살펴 보는데 주 목적이 있습니다.

이 설문 문항에는 정답이 있는 것이 아니므로 여러분의 주관적 느낌과 견해에 따라 자유롭게 응답하시면 됩니다.

본 조사의 모든 내용은 무기명으로 통계처리하여 특정개인의 자료는 노출되지 않으며 학문적인 연구 이외에 다른 목적으로 사용되지 않을 것과 응답 내용은 철저히 비밀이 보장됨을 약속드립니다.

설문 참여시간은 약 5분 이내로 예상되며 다소 시간이 걸리더라도 위 연구가 귀중한 자료가 될 수 있도록 귀하의 솔직하고 성의 있는 답변을 부탁드립니다.

다시 한 번 적극적인 협조에 진심으로 감사드립니다.

2023년 5월

1. 다음은 보상과 관련한 질문입니다. 귀하의 생각을 가장 잘 나타낸 곳에 √ 표시해 주시기 바랍니다.

구분	설문문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1	나는 우리 회사의 급여수준에 만족한다	①	②	③	④	⑤
2	나는 우리회사의 수당*에 만족한다 * 초과수당 등 모두 포함한 제수당	①	②	③	④	⑤
3	나의 보수수준은 업무성장에 비추어 볼 때 적정하다	①	②	③	④	⑤
4	나는 우리회사의 금전적 지원 제도(전월세, 장학금, 학자금 등) 예산배정액이 높은 편이라고 생각한다	①	②	③	④	⑤
5	나는 우리회사의 복지제도 혜택이 실제 필요한 항목들로 구성되어 있다고 생각한다	①	②	③	④	⑤
6	나는 우리회사의 휴가사용이 자유롭다고 생각한다	①	②	③	④	⑤
7	나는 우리회사의 승진제도가 공정하게 이뤄지고 있다고 생각한다	①	②	③	④	⑤
8	나의 우리 조직의 고용 안정성에 대해 만족한다	①	②	③	④	⑤
9	나의 근무환경은 만족스럽다	①	②	③	④	⑤

구분	설문문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
10	내가 하는 일은 재미있다	①	②	③	④	⑤
11	나는 업무를 수행하며 성취감을 느낀다	①	②	③	④	⑤
12	나는 업무수행 방식과 절차에 선택권을 가지고 있다	①	②	③	④	⑤
13	나는 업무수행 속도와 마감시간을 조절할 수 있다	①	②	③	④	⑤
14	나는 업무수행 평가지표/기준 마련에 참여할 수 있다	①	②	③	④	⑤
15	나는 담당업무를 통해 나의 능력을 개발하고 발전할 수 있다	①	②	③	④	⑤

2. 다음은 이직의도와 관련한 질문입니다. 귀하의 생각을 가장 잘 나타낸 곳에 √ 표시해 주시기 바랍니다.

구분	설문문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1	나는 현재의 직업에 대한 불만으로 일하기 싫은 적이 있다.	①	②	③	④	⑤
2	나는 종종 다른 회사의 채용공고를 확인해본다	①	②	③	④	⑤
3	나는 기회가 된다면 언제든지 직장을 그만둘 마음을 진지하게 하고 있다.	①	②	③	④	⑤

3. 응답자의 일반사항에 대해 작성하여 주시기 바랍니다.

0) 생년 및 나이	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> 년
1) 성별	① 남자 ② 여자
2) 결혼여부	① 배우자 있음(기혼) ② 배우자 없음(미혼)
3) 자녀의 수	① 자녀 없음 ② 자녀 있음
4) 학력	① 대학(4년제 졸업) ② 대학원 졸업
5) 거주지역	① 수도권(서울, 경기, 인천) ② 수도권 외
6) 입직경로	① 일반공개채용(신입직 채용) ② 경력경쟁채용(경력직 채용) ③ 기타 ()
7) 고용형태(직군)	① 정규직(행정직) ② 정규직(행정직 외)
8) 소속기관 근무경력	① 3년 미만 ② 3년 이상~5년 미만 ③ 5년 이상~7년 미만 ④ 7년 이상
9) 연봉	① 5천만원 미만 ② 5천만원 이상~7천만원 미만 ③ 7천만원 이상

Abstract

A Study on the Effects of Reward on Turnover Intention

- Focusing on the MZ generation of public
service-related organization -

Heo Donghoe

Department of Public Administration

The Graduate School

Seoul National University

As the MZ generation enters the workforce in earnest, the impact of the MZ generation on our society continues to be discussed in various fields such as politics, economics, and society. From an organizational perspective, it has been argued that the MZ generation is different from the older generations in terms of communication, job satisfaction, and organizational immersion, so it has become necessary to develop appropriate human resource management policies, but it is

still limited by the fact that it does not fully reflect generational empathy.

On the other hand, the so-called "Quiet Quitting," a value that does not resign but only performs the minimum required tasks, has become a social phenomenon among the MZ generation working in public organizations such as the civil service, where employment stability is guaranteed, and at the same time, the "turnover contagion" that accelerates the phenomenon of talent departure in public organizations is emerging as a social phenomenon. From an organizational perspective, employee turnover can cause tangible and intangible losses and negatively impact performance, so research on turnover intention, a proximate variable that best predicts turnover, continues. However, studies on youth and turnover intentions in public organizations have mainly focused on public servants in specific occupations and have mostly lumped Generation MZ together as one generation, which does not take into account the different characteristics of each generation, making it difficult to prescribe appropriate policy measures to manage turnover intentions.

To fill this gap in the literature, this study examined the relationship between rewards, one of the main factors affecting turnover intention, and turnover intention among MZ workers in a mutual aid society among public organizations, and verified the moderating effect of generational variables on rewards and turnover intention by distinguishing between Generation M and Generation Z. This study aimed to provide practical directions for human resource

management to reduce turnover intention based on generational characteristics.

To this end, this study conducted a quantitative study using online and offline questionnaires for 139 MZ-generation workers at a mutual insurance company, along with in-depth interviews to understand generational differences experienced in the organization. The research model was divided into extrinsic and intrinsic rewards as independent variables, and the subfactors of extrinsic rewards were compensation, benefits, promotion, status, and work environment, and the subfactors of intrinsic rewards were job interest, job fulfillment, job autonomy, and self-development, and the dependent variable was turnover intention. In addition, based on the empirical analysis, individual interviews were conducted with members of Generation M and Generation Z to derive the values of each generation and policy directions for turnover management.

Our findings can be summarized as follows. First, we find a weak negative effect of extrinsic rewards and its subcomponents on turnover intention among all MZ-generation workers in publicly-owned organizations. Specifically, among the five variables defined as extrinsic rewards: compensation, welfare, promotion, status, and work environment, only compensation and promotion have a negative effect on turnover intention. On the other hand, in the relationship between intrinsic rewards and turnover intention, all four variables - job excitement, job fulfillment, job autonomy, and self-development - have a negative effect on turnover intention.

On the other hand, the results of the moderating effect analysis between Generation M and Generation Z showed that all four subfactors of intrinsic rewards – job interest, job fulfillment, job autonomy, and self-improvement – had a significant negative effect on turnover intention compared to Generation M, in line with the characteristics of Generation Z, which seeks personal satisfaction and happiness and values workplace flexibility and work autonomy.

In total, the significance of this study can be summarized as follows. First, from a theoretical perspective, this study is significant in that it provides a sample of a diverse group of organizations, as there have been relatively few studies on mutual aid societies, which are classified as public service-related organizations, and can serve as a reference for the compensation factors that have been described as the main causes of turnover among young generation, which has become a social problem in recent years. Second, this study was able to classify the generations according to their specific ages based on the respondents' own birth dates, and third, it is significant that the study analyzed the characteristics of 'Generation M' and 'Generation Z' rather than 'Generation MZ' as a single generation, and separated these two generations into different generations to examine the influence relationships and intergenerational moderating effects on each variable through empirical analysis.

Based on the above theoretical implications, the policy implications of this study based on generational characteristics are as follows. First, it is necessary to manage turnover intention based on

generational characteristics. As turnover intention can be reduced when individual choice is valued and work flexibility and autonomy are given, organizations should strive to create a culture where responsibility for choices and decisions is established, such as the way of performing work, procedures and deadlines, and create an atmosphere that provides sufficient feedback for poor results. Second, reorganize the monetary and non-monetary compensation system to resolve low compensation and restrictions on self-development, which are the main causes of turnover. Subject to the implementation of social and organizational agreements, it is recommended to manage turnover intentions by reforming the wage system to reflect inflation rates, establishing fairness in personnel and performance evaluations, and developing various educational contents to expand self-improvement opportunities.

**keywords : Reward, Turnover intention, Interviews, Generation,
PLS, Structural Equation**

Student Number : 2021-27295