creative commons

COMMONS DEED

저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

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

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:

저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.

비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.

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

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

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

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

Disclaimer

dCollection

행정학석사 학위논문

공무원 이직의도 영향요인에 관한 연구

- 세대별 분석 -

2023년 2월

서울대학교 대학원

행정학과 행정학 전공

조 소 연

공무원 이직의도 영향요인에 관한 연구

- 세대별 분석 -

지도교수 이 수 영

이 논문을 행정학석사 학위논문으로 제출함
2022년 9월

서울대학교 대학원
행정학과 행정학 전공
조 소 연

조소연의 석사 학위논문을 인준함
2022년 12월

위 원 장 _____ 전소희 _____ (인)

부위원장 _____ 정광호 _____ (인)

위 원 _____ 이수영 _____ (인)

국문초록

본 연구는 '세대'의 특징에 주목하여 사회적 교환이론(social exchange theory: Blau, 1964), 계획적 행동이론(theory of planned behavior; Ajzen, 1991), 직무특성이론(job characteristic theory; Hackman & Oldham, 1975)와 공정성 이론(Equity theory; Adams, 1965)을 토대로 세대별 이직의도 영향요인을 확인하였다.

공직사회의 가장 큰 특징은 '안정성'이다. 공직사회 내 공무원은 '안정성'이라는 가치 아래에서 정년을 보장받고 민간부문 종사들에 비해 낮은 이직률을 보여왔다. 하지만 최근 이전과는 다른 행태를 보이는 새로운 세대(generation)가 공직사회에 도입되며 이직률이 증가하고 이직의도가 높아지는 등 공공부문의 이직에 대한 양상이 달라지고 있다. 이직은 조직의 문제가 개선되지 않을 때 선택할 수 있는 최후의 방안으로서, 개인과 조직 모두에게 상당한 비용을 발생시킨다는 측면에서 부정적이다(노종호 & 최진욱, 2018). 또한 개인의 이직의도는 '남기 위한 몰입'으로 연결되어 조직성과를 낮추고 소극 행정가를 양성할 가능성이 있다. 따라서 공직사회의 안정을 유지하기 위해서 새로운 세대를 대상으로, 이직의 선행변수인 이직의도에 대해 연구하고 관리하는 방법을 탐구하는 것은 중요한 문제이다. 그러나 국내에 진행되어 온 공무원의 이직의도에 관한 연구는 초기 수준이다. 공공부문 종사자의 이직의도에 대한 연구는 크게 두 가지 흐름으로 이루어져 있는데, 먼저 특정 분야 또는 특정 직위의 공무원의 이직의도에 대한 연구와 이직의도의 영향요인을 분석하는 연구로 이루어져왔다. 그러나 기본 선행연구 중에서는 '새로운 세대의 공직사회 도입'이라는 큰 환경적 변화에도 불구하고 세대와 이직의도를 중점으로 한 연구는 찾아보기 어렵다. 또한 세대와 이직의도에 주목한 소수의 연구는 대부분 M세대와 Z세대를 구분하여 세대별 이직의도를 살펴보기보다 MZ세대라는 용어로 두 세대를 통합하여 연구 대상으로 삼고 있다는 문제점이 있다. 이와 같이 두 세대를 하나의 세대로 통합하여 보게 되는 것은 서로 다른 경험으로 인해 서로 다른 특징을 가지고 있을 두 세대의 이직의도를 진정으로 관리하는 것을 어렵게 한다.

본 연구는 이러한 선행연구의 한계를 보완하고자 일반직 공무원을 대상으로 세대를 크게 M세대와 Z세대, 그리고 기성세대와 MZ세대로 나누어 세대별 이직의도 영향요인을 파악하였다. 연구모형은 이직의도를 종속변수로, 이직의도 영향요인 중 직무관련요인인 직무만족과 직무자율성, 그리고 조직관련요인인 조직몰입과 보수 공정성 인식을 독립변수로 하는 연구모형을 구성하였으며, 다중회귀분석(multiple regression)을 활용하여 분석을 진행하였다. 연구 자료는 한국행정연구원의 '2021 공직생활실태조사' 설문지를 활용하였으며 중앙행정기관 및 광역자치단체 소속 일반직 공무원 4,133명을 연구대상으로 설정하였다.

세대별로 나누어 분석한 결과, 우선 M세대와 Z세대의 이직의도 영향요인은 서로 다른 것으로 나타났다. M세대에게는 조직관련요인인 조직몰입과 보수 공정성 인식만이 유의미한 이직의도 영향요인인 것으로 나타난 반면 Z세대에게는 조직몰입과 보수 공정성 인식뿐만 아니라 직무자율성 또한 유의미한 이직의도 영향요인인 것으로 나타난 것이다. 이어 다중회귀분석을 통해 얻은 표준화 계수 값(β)를 통해 각 영향요인의 영향력 수준의 차이를 비교한 결과, M세대에게는 조직몰입이 가장 큰 영향력을 보인 반면, Z세대에게는 보수 공정성 인식이 가장 크게 해당 세대의 이직의도를 줄이는 것으로 나타났다. 이와 같은 결과는 곧 M세대와 Z세대는 서로 다른 특징을 가지고 있으며, 실용적으로 이직의도를 관리하기 위해서는 두 세대를 통합하여(MZ세대) 분석하기보다는, 구분하여 각 세대에 맞는 이직의도 관리방안을 사용할 필요성이 있음을 시사한다.

다음으로 기성세대와 MZ세대를 대상으로 연구한 결과는 다음과 같다. 기성세대와 MZ세대를 대상으로 세대별 이직의도 영향요인을 분석한 결과 M세대와 Z세대를 분석한 것과 같이 서로 다른 이직의도 영향요인이 나타났다. 기성세대에게는 직무만족, 직무자율성, 조직몰입, 보수 공정성 인식을 포함한 모든 독립변수가 유의미한 이직의도 영향요인으로 나타난 반면, MZ세대에게는 직무만족을 제외한 직무자율성, 조직몰입, 보수 공정성 인식만이 유의미한 이직의도 영향요인인 것으로 나타났다. 이와 같은 연구결과는 현재 등장하고 있는 새로운 세대가 이전 세대와는 다른 특징을 보이고 있으며, 그 특징에 따라 세대별 이직의도 영향요인

이 상이하기 때문에 과거의 연구 흐름을 토대로 새로운 세대의 이직의도를 관리하는 것은 부적합하다는 것을 시사한다.

이론적 측면에서 본 연구의 의의는 다음과 같다. 첫째, 지금까지 다루어지지 않은 '세대'를 중점으로 이론적으로 그리고 실증적으로 세대별 이직의도 영향요인을 확인하였다. '새로운 세대의 등장'이라는 환경변화에도 불구하고, 이직의도에 관해 연구한 국내 선행문헌들 중에서는 '세대'를 중점으로 이직의도에 대해 연구한 문헌은 찾아보기 어려우며, 조직 내에서도 과거의 관리방안을 토대로 새로운 세대의 공무원을 관리하려는 모습을 보여왔다. 하지만 각자에게 맞는 관리방안을 사용하여야 제대로 된 효과가 나는 만큼 각 세대의 특징에 맞는 관리방안을 사용해야 할 필요성이 있다. 더불어 직업공무원제로 인해 정년이 보장되는 공직사회 내에는 다양한 세대가 함께 한 조직 내에 공존하게 되며 이는 세대 갈등과 조직성과의 저하로 이어질 수 있기 때문에, 다양한 세대가 조직 내에 있는 것이 단점이 아닌 장점이 될 수 있도록 각 세대에 대해 충분히 이해하고 장점이 부각될 수 있는 관리방안을 마련하는 것은 중요한 문제이다. 따라서 본 연구는 앞으로 '다양성'이 증진될 사회에 발맞추어 세대별 이직의도 영향요인을 살펴보았다는 점에서 의의를 지닌다. 둘째, 본 연구는 이직의도 영향요인에 대해 균형적으로 그리고 복합적으로 고려했다는 점에서 의의를 지닌다. 국내에서 이루어진 대부분의 이직의도 연구는 특정 분야 또는 특정 직위의 공무원을 대상으로 활용하거나, 이직의도 영향요인(직무관련요인, 조직관련요인, 개인관련요인)중 일부만을 활용하여 연구결과의 일반화를 어렵게 하고, 균형적인 이직의도에 대한 시각을 갖기 어렵게 하였다. 따라서 본 연구는 특정 분야의 공무원이 아닌 '일반직 공무원'을 대상으로 하고, 이직의도의 영향요인을 모두 복합적으로 활용하여 이직의도를 균형적으로 그리고 복합적으로 고려했다는 점에서 의의를 지닌다.

이론적 측면의 시사점에 이어 정책적 측면에서 본 연구의 의의는 다음과 같다. 본 연구는 지금까지 다루어지지 않았던 '세대'의 개념에 집중하여 세대별 이직의도 영향요인을 파악하였으며, 정책적 측면에서는 세대 특성에 맞는 이직의도 관리방안을 제시한다는 점에서 의의를 지닌다. 연구결과, Z세대에게는 직무자율성, 조직몰입과, 보수 공정성 인식이 유

의미한 이직의도 영향요인인 것으로 나타났다. 이와 같은 결과에 기인하여 Z세대의 이직의도를 관리하기 위한 방안을 크게 세 가지로 제언해보았다. 첫째, Z세대는 M세대와 달리 독립적이고, 유연성과 자율성이라는 가치를 중요한 세대이다. 연구결과에서 직무자율성이 Z세대에게 유의미한 이직의도 영향요인으로 나타난 것과 같이 해당 세대는 조직 내에서도 자신의 선택을 중시해주고, 유연하게 업무수행의 마감 시간을 조정하는 등 자율적인 조직 형태가 마련되었을때 더욱 만족을 느끼고 이직의도와 같은 부정적인 행태가 줄어드는 것이다. 따라서 본 연구는 조직이 탄력근무제나 원격근무제와 같은 유연근무제를 도입하여 적극적으로 활용할 수 있도록 하고, 새로운 세대의 재량을 인정하여 업무수행의 방식/절차를 결정할 때나 업무수행 기준을 마련하는데에 참여할 수 있도록 기회를 마련하는 방안을 사용하여 Z세대의 이직의도를 관리할 것을 제언한다. 둘째, Z세대는 자신이 하는 일의 의미와 조직과 자신 간의 일체감 형성을 중요시하는 세대이다. 이와 같은 세대 특징으로 인해 Z세대에게 조직몰입이라는 조직관련요인이 유의미한 이직의도 영향요인인 것으로 나타났다. 따라서 본 연구는 조직이 구성원에게 하는 일이 무엇인지 명확하게 알려주고, 그 일이 조직 전체의 목표를 달성하기 위해 어떤 역할을 하는지, 그리고 어떤 가치가 있는 일인지 계속해서 알려주고 구성원이 이해할 수 있도록 지속적인 관심을 줌으로써 새로운 세대의 이직의도를 관리할 것을 제언한다. 또한 MBO(Management by Objectives)와 같이 개인과 조직이 함께 목표를 세우고 그에 따라 성과평가를 함으로써, 개인으로 하여금 조직과 일체감을 형성할 수 있도록 돕는 방안 또한 유용할 것으로 생각된다. 마지막으로, Z세대는 외재적 가치를 중시하며, 정보화가 활발히 일어난 시기에 태어나 인터넷을 쉽게 접하며, 공정성을 중시하는 세대이다. 실제로 본 연구결과에서 Z세대에게 보수 공정성 인식은 세 개의 영향요인 중 가장 큰 영향력을 행사하는 이직의도 영향요인인 것으로 나타났다. 따라서 본 연구는 Z세대의 보수 공정성 인식을 높이기 위해 '직무급'이나 '성과급'과 같은 제도를 활용하여 자신의 직무 또는 성과에 따라 급여의 차등을 주는 방안을 사용하여 이직의도를 관리할 것을 제언한다.

이러한 이론적 및 정책적 측면에서의 기여에도 불구하고, 첫째, 본 연

구는 연령에 따른 세대 구분이 아닌, 연구에서 활용한 설문 조사로부터 주어진 연령대(20대, 30대, 40대와 같이)를 중심으로 세대를 구분하여 구체적인 세대 구분이 이루어지지 않았다는 점, 둘째, 조직몰입과 이직의도 사이의 양방향성 문제로 인해 인과관계의 기본적 조건을 만족시키지 못했다는 점, 셋째, 한 세대 내에서도 각 개인마다 모두 특징이 다를 텐데 한 세대 내에 속한 개인은 모두 같은 특성을 가지고 있을 것이라 가정하였다는 점, 그리고 마지막으로 설문 조사를 연구에 활용함으로써 자기 인식 오류의 한계가 발생하였을 수 있다는 점 등에서 한계가 존재하며, 이를 보완할 후속 연구가 필요하다고 본다.

주요어: 세대, 이직의도, 사회적 교환이론, 계획적 행동이론, 직무특성 이론, 공정성 이론
학 번: 2021-28129

목 차

제 1 장 서론 ····· 1

제 1 절 연구의 목적 및 필요성 ····· 1

1. 연구 배경 ····· 1

2. 연구 목적 및 필요성 ····· 4

1) '세대별' 이직의도 영향요인에 대한 검토 ····· 4

2) 이직의도 영향요인에 대한 균형적, 복합적 고려 ····· 6

제 2 절 연구의 범위와 방법 ····· 6

1. 연구 대상 및 범위 ····· 6

2. 연구 방법 ····· 7

제 2 장 이론적 배경 및 선행연구 검토 ····· 8

제 1 절 이직에 대한 이론적 논의 ····· 8

1. 이직의 개념 ····· 8

2. 이직 연구의 중요성 ····· 9

제 2 절 이직의도에 대한 이론적 논의 ····· 11

1. 이직의도의 개념 ····· 11

2. 이직의도의 중요성 ····· 12

3. 선행연구 검토 및 문제제기 ····· 15

제 3 절 세대에 대한 이론적 논의 ····· 20

1. 세대의 개념 ····· 20

2. 세대 연구의 중요성 ····· 22

3. 세대 구분 ····· 25

제 4 절 이직의도 영향요인에 대한 이론적 논의 ····· 34

1. 직무만족과 이직의도 ····· 34

2. 직무자율성과 이직의도 ····· 38

3. 조직몰입과 이직의도 ····· 42

4. 보수 공정성 인식과 이직의도 ····· 44

제 3 장 연구 설계 및 분석 방법 ····· 48
제 1 절 연구모형 ····· 48
제 2 절 연구대상 및 자료수집 ····· 49
제 3 절 변수의 조작적 정의와 측정 ····· 53
1. 종속변수: 이직의도 ····· 53
2. 독립변수 ····· 53
가. 직무만족 ····· 54
나. 직무자율성 ····· 54
다. 조직몰입 ····· 55
라. 보수 공정성 인식 ····· 55
3. 통제변수 ····· 56
가. 개인관련요인 ····· 56
나. 조직문화 ····· 57
4. 세대 ····· 60
제 4 절 분석방법 ····· 62

제 4 장 연구결과 ····· 63
제 1 절 M세대와 Z세대에 대한 연구결과 ····· 63
1. 주요변수의 일반적 특성 ····· 63
1) 기술통계 및 평균차이 분석 ····· 63
2) 주요변수 간 상관관계 ····· 66
3) 다중회귀분석의 기본가정 검토 ····· 71
2. 측정모형의 분석 ····· 74
1) 측정모형의 적합도 ····· 74
2) 측정모형의 타당도 및 신뢰도 검정 ····· 76
3. 가설 검증: 다중회귀분석 결과 ····· 81
제 2 절 기성세대와 MZ세대에 대한 연구결과 ····· 85
1. 주요변수의 일반적 특성 ····· 85
1) 기술통계 및 평균차이 분석 ····· 85
2) 주요변수 간 상관관계 ····· 88
3) 다중회귀분석의 기본가정 검토 ····· 93
2. 측정모형의 분석 ····· 95
1) 측정모형의 적합도 ····· 95

2) 측정모형의 타당도 및 신뢰도 검정 ····· 97
3. 가설 검증: 다중회귀분석 결과 ····· 102

제 5 장 결론 ····· 109
제 1 절 연구결과의 요약 ····· 109
제 2 절 연구의 의의 ····· 115
제 3 절 연구의 한계 ····· 118

참고문헌 ····· 120

표 목 차

<표 1> 이직의도에 관한 학자별 개념 정의 ····· 12
<표 2> 세대 구분 방법 ····· 28
<표 3> 본 연구의 세대 구분 ····· 30
<표 4-1> 설문응답자의 인구통계학적 특성 ····· 52
<표 4-2> 측정변수와 설문문항 ····· 60
<표 5-1> 기술통계 및 평균차이분석: M세대와 Z세대 ····· 65
<표 5-2> 주요변수 간 상관관계 분석: M세대 ····· 67
<표 5-3> 주요변수 간 상관관계 분석: Z세대 ····· 69
<표 5-4> Harman's single-factor test 결과: M세대 ····· 72
<표 5-5> Harman's single-factor test 결과: Z세대 ····· 73
<표 5-6> 측정모형의 적합도 ····· 75
<표 5-7> 확인적 요인분석: 표준화 추정치_M세대 ····· 77
<표 5-8> 확인적 요인분석: 표준화 추정치_Z세대 ····· 78
<표 5-9> 판별타당도 진단_M세대 ····· 79
<표 5-10> 판별타당도 진단_Z세대 ····· 80
<표 5-11> 다중회귀분석 결과_M세대 ····· 83
<표 5-12> 다중회귀분석 결과_Z세대 ····· 84
<표 6-1> 기술통계 및 평균차이분석: 기성세대와 MZ세대 ····· 87
<표 6-2> 주요변수 간 상관관계 분석: 기성세대 ····· 89
<표 6-3> 주요변수 간 상관관계 분석: MZ세대 ····· 91
<표 6-4> Harman's single-factor test 결과: 기성세대 ····· 94
<표 6-5> Harman's single-factor test 결과: MZ세대 ····· 95
<표 6-6> 측정모형의 적합도 ····· 96
<표 6-7> 확인적 요인분석: 표준화 추정치_기성세대 ····· 98
<표 6-8> 확인적 요인분석: 표준화 추정치_MZ세대 ····· 99
<표 6-9> 판별타당도 진단_기성세대 ····· 100
<표 6-10> 판별타당도 진단_MZ세대 ····· 101
<표 6-11> 다중회귀분석 결과_기성세대 ····· 107
<표 6-12> 다중회귀분석 결과_MZ세대 ····· 108
<표 7-1> 세대별 이직의도 영향요인: M세대와 Z세대 ····· 112
<표 7-2> 세대별 이직의도 영향요인: 기성세대와 MZ세대 ····· 112
<표 7-3> 연구가설 검정 결과 종합 ····· 114

그 림 목 차

<그림 1> 직무특성이론 모형 ····· 39
<그림 2> 연구모형 1: M세대와 Z세대 ····· 49
<그림 3> 연구모형 2: 기성세대와 MZ세대 ····· 49

제 1 장 서론

제 1 절 연구의 목적 및 필요성

1. 연구 배경

최근 공공조직, 민간조직 할 것 없이 새로운 행태를 보이는 집단인 M세대와 Z세대에 대한 관심이 커지고 있다. 민주화가 정착된 환경과 IT가 활발한 역사적 시기를 겪으며 자라난 M세대와 Z세대는 과거의 세대와는 달리 개인주의적이고, 자기중심적이며, 공정성을 중시하는 등의 특징을 보이고, 그들의 독창적인 특징은 조직 운영에 있어 결정적인 역할을 하고 있다. 행정안전부가 발간한 '90년생 공무원이 왔다'라는 책에 따르면, 1980-2000년대 출생 '주니어 공무원' 1,810명 중 58.6%는 '이직을 고민한 적이 있다고 답했다(행정안전부, 2021). 이와 같은 분석 결과는 개인의 개성을 중시하는 M세대와 Z세대가 공직사회로 유입되며 이직에 대한 양상이 달라졌음을 시사한다. 구성원의 이직은 조직의 문제가 개선되지 않을 때 선택할 수 있는 최후의 방안으로, 높은 이직률 및 이직의도는 공공부문 종사자들의 사기감소와 조직에 대한 심리변화를 나타낸다(안선민, 오민지, & 이수영, 2017). 공무원의 이직은 개인과 조직 모두에게 상당한 비용을 발생시키기 때문에(노종호, & 최진욱, 2018), 공공부문 조직 운영에 있어 이직의 선행변수인 '이직의도'에 대해 연구하고 관리하는 방법을 탐구하는 것은 중요한 문제이다. 더불어 이전과는 다른 행태를 보이는 새로운 세대가 공직사회에 도입됨에 따라, 새로운 세대의 공무원들을 유지하기 위해 그들의 특성에 맞는 관리 방법을 사용해야 할 필요성이 있다.

공직사회의 가장 큰 특징은 '안정성'이다. 공직사회 내 공무원은 '안정

성'이라는 가치로 인해 정년을 보장받고 민간부문 종사자들에 비해 낮은 이직률을 보여왔다. 하지만 최근 새로운 세대(generation)의 공직사회 도입이 이루어지고, 평생직장에 대한 인식이 약해지며 직장을 옮기려는 사람들이 늘어나고 있으며, 공무원도 그 예외는 아니다 (노종호, & 최진욱, 2018). 한국행정연구원이 매년 실시하고 있는 '공직생활실태조사'에 따르면 '나는 기회가 된다면 이직할 의향이 있다'라는 이직의도를 묻는 질문에 '그렇다'와 '매우 그렇다'라고 밝힌 공무원의 비중이 2019년 30.1%, 2021년 31.1%, 2021년 33.5%로 점점 증가하는 추세를 보였다. 이와 같은 이직의도는 응답자 연령대가 낮을수록, 재직기간이 짧을수록 높은 점수를 보여왔다. '2021년 공직생활실태조사' 보고서에 따르면 연령대별로 20대는 이직의도에 대한 5점 척도의 질문에 대한 답변으로 3.38점을, 30대는 3.19점을 나타냈고, 재직기간별로 재직기간이 5년 이하인 공무원은 3.22점을, 재직기간이 6-10년인 공무원은 3.14점이라는 점수를 보여주었다. 이와 같은 변화는 이직의도뿐만 아니라 실제 '이직률'에서도 공공연히 나타났는데, 2022년 공무원연금공단이 발표한 자료에 따르면, 지난해 퇴직한 공무원 4만 4,676명 가운데 재직기간이 5년 이하인 공무원이 1만 1,498명이었으며, 이는 4년 전 2017년(5,613명)에 비해 약 2배 이상 높은 수준이었다(조선일보, 2022)[1].

계속해서 공무원의 이직의도가 높아지고, 실제 이직률이 증가하는 추세를 보임에도 국내에서 진행되는 공무원의 이직의도에 관한 연구는 초기 수준이다. 대부분의 연구는 이직의도 영향요인을 밝혀내는 데 집중하고 있는데, 지방공무원의 이직의도 영향요인에 관해 연구한 양승범(2009), 김정인(2014)의 연구, 중앙부처 공무원을 대상으로 직무동기와 조직행태 차원의 이직의도를 분석한 박순애(2006)의 연구, 그리고 중앙정부 공무원을 성과그룹별로 구분하여 이직의도 영향요인을 살펴본 오세영,

1) '기재부 1년차, IT기업 갔다… 2030 공무원 퇴직 4년새 2배' 조선일보]. (2022.08.01.)
https://www.chosun.com/economy/economy_general/2022/08/01/7ADDXYAE2REOJPX52JG23COEU4/

이하영, & 이수영(2016)의 연구 등을 제외하면 다수의 이직의도에 대한 연구는 특정 공무원을 대상으로 이직의도의 영향요인을 밝히는 연구로 이루어져 왔다(강길현, 2014; 김헌주·장혁란, 2015; 권용수, 2006; 전병주, 2014; 고대유·강제상·김광구, 2015; 김정인, 2014; 유상엽·한승주, 2017). 이와 같은 연구 흐름은 이직의도의 영향요인을 크게 직무관련요인, 조직관련요인, 개인관련요인으로 나누어 다양한 이직의도 관리 방법을 도출하였다. 그러나 기본 선행연구 중에서는 새로운 세대의 공직사회 도입이라는 큰 환경적 변화에도 불구하고 세대와 이직의도에 주목하여 실증적으로 분석한 연구는 찾아보기 힘들다.

또한, 세대와 이직의도에 주목한 소수의 연구는 대부분 연구 대상을 'MZ세대'로 통합하여 본다는 한계를 지니고 있다(김정인, 2021; 지수호 & 송현진, 2021). MZ세대라는 용어는 M세대와 Z세대의 합성어로 우리나라에서만 사용되는 용어이다. 우리나라는 M세대와 Z세대가 기존 다른 세대와 구분되는 고유의 특성을 공유하고 있다고 생각하여 M세대와 Z세대를 하나의 세대로 묶어 부르며 이를 연구 대상으로서 삼고 있다. 하지만 실제 세대 구분에 따라 MZ세대를 정의하자면 MZ세대는 2021년 기준 약 10세부터 42세까지를 포함하는 폭넓은 정의임을 알 수 있다. 즉 M세대와 Z세대는 특정 기간의 출생연도를 공유하지도 않고, 주요 발달기에 경험한 사회적·역사적 사건이 유사하지도 않기 때문에 서로 다른 특징을 가지고 있다. 따라서 본 연구는 서로 다른 경험으로 인해 형성된 상이한 특징을 지닌 M세대와 Z세대를 두 세대가 공통적인 특징을 공유하고 있을 것이라 가정하고 하나로 통합하여 해석하는 것에는 한계가 있다고 생각하였다.

이에 본 연구는 일반직 공무원을 대상으로 세대를 크게 M세대와 Z세대, 그리고 MZ세대와 기성세대로 나누어 세대별 특성을 구체적으로 살펴보고, 세대별 이직의도 영향요인을 파악함으로써 논의의 공백을 보완하고자 한다. 이를 통해 본 연구는 실무적으로 이직의도를 낮추는 방법에 대해 논의함으로써 공직사회의 안정성을 유지할 수 있는 방법에 대

해 제언하고자 한다.

2. 연구 목적 및 필요성

본 연구의 목적은 ‘세대’의 특징에 주목하며 사회적 교환이론(social exchange theory; Blau, 1964), 계획적 행동이론(theory of planned behavior; Ajzen, 1991), 직무특성이론(job characteristic theory; Hackman & Oldham, 1975)와 공정성 이론(Equity theory; Adams, 1965)을 토대로 직무만족, 직무자율성, 보수 공정성 인식, 조직몰입과 같은 네 가지의 직무, 조직적 차원의 요인과 이직의도 사이의 관계를 세대별로 분석함으로써, 각 세대의 이직의도 영향요인을 확인하는 데 있다. 본 연구는 그동안 다루어지지 않았던 ‘세대(generation)’에 집중하여 ‘이직의도’ 연구의 공백을 보완하고, 실질적으로 공직사회의 안정성을 유지하기 위한 처방을 제시한다는 점에서 이론적, 실천적 중요성이 존재한다. 아래에서는 세대 및 이직의도에 관한 기존의 연구 동향에 비추어 본 연구가 지니는 차별성과 중요성에 대해 보다 구체적으로 논의하였다.

1) ‘세대별’ 이직의도 영향요인에 대한 검토

최근 화두가 되고 있는 M세대와 Z세대는 다른 세대와 달리 개인주의적이고, 자기중심적이고, 공정성을 중시하는 등 이전 세대와는 다른 특징을 가지고 있으며, 이는 조직 내에서도 공공연히 나타나고 있다. 따라서 기성세대를 대상으로 해왔던 과거 연구 결과들을 바탕으로 M세대와 Z세대의 이직의도를 관리하는 데에는 한계가 있다. 그럼에도 국내에서 논의된 연구 중에서 현재까지는 Farrell 모형을 활용하여 MZ세대 공무원들의 (불)공정성 인식과 반응 행동을 확인한 김정인(2021)과 내재적 동기와 외재적 동기가 업무성과 및 이직의도에 미치는 영향을 세대별로

살펴본 지수호 & 송현진(2021) 외로는 공공부문 종사자를 대상으로 한 세대연구는 찾아보기 힘들다. 더불어 세대와 이직의도에 주목한 소수의 연구에서는 M세대와 Z세대가 서로 유사한 특징을 가지고 있을 것이라 가정하여 M세대와 Z세대를 구분하기보다는 통합하여 연구 대상으로 활용함으로써, 실용적인 이직의도 관리방안을 마련하는 것을 어렵게 하고 있다.

조직 내 세대연구는 조직의 관리자가 세대 간 가치 구조와 태도의 차이를 이해하고 동기부여나 의사소통 체계, 조직의 신규 채용, 훈련, 유지 전략을 세대별로 달리 처방하도록 하여 (Jurkiewicz & Brown, 1998; Gursoy, et al., 2013) 조직을 효과적으로 운영할 수 있도록 한다는 점에서 중요하다. M세대와 Z세대, 즉 현재 약 20-30대 공무원은 미래의 공직사회의 구조를 유지하는 데 중요한 역할을 한다. 먼저 현재 시점에서 바라보자면, M세대 및 Z세대는 '주니어 공무원'으로서 '공익'이라는 공직사회의 조직 목표를 달성하기 위해 상사의 지시를 따르며 업무를 수행한다. 하지만 주니어 공무원으로서 중요한 임무를 수행하는 M세대 및 Z세대 공무원이 공직사회와 자신의 가치관 차이 등의 이유로 이직 및 퇴직을 하게 된다면, 조직이 진행해야 할 사업에 차질이 생기고 개인과 조직 모두에게 상당한 비용을 발생시켜 전체 공직사회의 균형을 깰 수 있다. 또한, 미래 관점에서 바라보자면, 10년, 20년이 지나 기성세대였던 X세대, 베이비부머세대 공무원이 대량 퇴직할 시 M세대 및 Z세대 공무원이 '시니어 공무원'의 역할을 하게 된다. 이때 만약 초기에 M세대와 Z세대 공무원의 이직의도를 관리하지 못한다면 '시니어 공무원'의 부재가 이후 새로 들어오게 될 공무원의 관리자 부재로 이어져 결과적으로 공직사회가 전체적으로 흔들릴 가능성이 있다. 이에 본 연구는 세대의 특성을 이해하고 각 세대에게 맞는 이직의도 관리 방법의 중요성을 인식하고, 세대별 이직의도 영향요인을 구체적으로 살펴보았다.

2) 이직의도 영향요인에 대한 균형적, 복합적 고려

이직의도 영향요인에 관한 기존 연구의 상당수는 특정 분야의 공무원을 대상으로 한정적으로 수행되었고, 이직의도의 영향요인 중 일부 차원(직무적 차원, 조직적 차원, 개인적 차원 중 일부분)만을 강조하여 분석한 경향이 있다. 그러나 이직의도에 대한 연구결과를 효율적으로 활용하기 위해서는 연구 대상의 범위를 넓히고, 다양한 변수와 이직의도 사이의 관계를 탐구하여 구성원에게 맞는 관리 방법을 도출해내야 한다. 이에 본 연구는 연구의 대상을 특정 분야 또는 특정 직위의 공무원이 아닌 '일반직' 공무원을 대상으로 하여 연구결과의 일반화를 시도하고자 한다. 또한 본 연구에서는 이직의도의 영향요인인 직무관련요인, 조직관련요인, 개인관련요인을 모두 복합적으로 사용하여 (직무관련요인(직무만족, 직무자율성)과 조직관련요인(조직몰입, 보수 공정성 인식)을 독립변수로, 그리고 개인관련요인(성별, 학력, 재직기간, 채용유형, 직급, 혼인상태, 자녀의 수)을 통제변수로 설정), 이직의도의 영향요인을 균형적으로 그리고 복합적으로 고려하여 세대별 이직의도 영향요인을 살펴보았다.

제 2 절 연구의 범위와 방법

1. 연구 대상 및 범위

본 연구의 범위를 내용적, 공간적, 시간적 측면에서 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 내용적 측면에서 본 연구는 1) 세대별 특징을 기반으로 세대별 이직의도 영향요인을 확인하고 2) 안정적인 공직사회를 유지하기 위한 실질적 관리방안을 제안한다. 둘째, 공간적 측면에서 본 연구는 전국의 중앙행정기관 및 광역자치단체 소속 일반직 공무원을 대상으로 한다. 셋째, 본 연구의 시간적 범위는 2020년 하반기에서 2021년 하반기이다.

2. 연구 방법

본 연구는 한국행정연구원의 '2021년 공직생활실태조사' 자료를 사용하여 분석을 진행하였다. 공직생활실태조사는 한국행정연구원이 전국의 중앙행정기관 소속 국가공무원 및 광역자치단체 소속의 지방공무원을 대상으로 정부의 인적자원관리 및 조직 운영에 대해 그들이 가지고 있는 인식 파악을 목적으로 하는 조사로, 2011년 공무원 패널조사로부터 시작하여 매년 실시되고 있다. 해당 조사의 목적은 공무원 일반의 인적자원관리에 대한 주요 현황 및 공무원의 다양한 차원에 대한 인식을 조사하여 공무원이 공직을 수행하면서 경험하고 느끼게 되는 인식변화를 체계적으로 파악하기 위함이다.

조사는 공무원으로 근무하면서 직면하는 Public HRM(Human Resource Management)의 세부 분야인 업무환경, 인사제도(임용 및 보직관리), 인사제도(능력발전 및 역량개발지원), 조직관리, 조직구성원의 동기, 태도 및 행동 등에 대한 공무원 일반의 인식을 측정 및 분석하기 위한 항목들로 구성되어 있다(한국행정연구원, 2021). 본 연구에서 활용한 '2021년 공직생활실태조사'는 전국의 중앙행정기관 및 광역자치단체 소속 일반직 공무원을 모집단으로 설정하였으며, 계통 추출을 통해 표본추출을 수행하였으고, 이를 통해 추출된 표본의 크기는 4,133명이다.

제 2 장 이론적 배경 및 선행연구 검토

제 1 절 이직에 대한 이론적 논의

1. 이직의 개념

이직(turnover)은 조직으로부터 금전적 보상을 받는 개인이 조직 구성원으로서의 자격을 종결짓는 것을 의미한다(Mobley et al., 1979: 493-522). 신유근(1991)은 이직을 어떤 조직에 속해져 있는 구성원이 한 지역으로부터 다른 지역으로 이동하거나, 어떤 직업에서부터 다른 직업으로 이동하거나, 어떤 산업 형태에서 다른 산업 형태로 이동하는 것과 같이 어떤 특정한 직장에서 조직원의 유출입이라고 정의하였으며, Price(1977: 543-565)는 이직을 "사회체계에 속한 조직구성원이 그 신분에서 벗어나는, 경계를 넘나드는 이동"으로 정의한 바 있다.

이직의 개념은 크게 광의의 개념과 협의의 개념으로 나누어 볼 수 있다(박성수 외, 2016). 광의의 이직은 고용을 통해서 조직구성원이 되는 종업원의 입직(accession)과 조직이탈 등과 같이 조직을 떠나는 행위를 포함하는 개념으로서 노동이동을 의미한다(Bluedorn, 1982; 안관영·김효선, 2007; 박성수, 2016). 구체적으로 노동이동은 지역 간, 직종 간 및 동일 직장 내에서의 계층 간 이동을 말하며, 넓게는 국가 간의 이동까지 포함된다. 반면에 협의의 이직은 조직으로부터 금전적 보상을 받는 개인이 조직에서 구성원으로서의 자격을 종결짓고 조직을 떠나는 것을 의미하며, 조직 내부의 이동이나 유입은 협의의 이직 개념에 포함되지 않는다(Mobley, 1982; 안관영·김효선, 2007). 대부분의 학자들은 이직 연구의 초점을 조직에서 구성원이 이직하려는 이유를 설명하는 감정적이고 인지적인 과정에 두기 때문에 일반적으로 Mobley(1982)이 정의한 협의의 이

직 개념을 따르고 있다(전무경 외, 2006).

이직은 다시 자발성 여부에 따라 자발적 이직(voluntary turnover)과 비자발적 이직(involuntary turnover)으로 나누어진다(Mobley, 1982). 자발적 이직은 이직에 대한 의사결정의 주체가 구성원 자신이며, 본인의 자유로운 의사에 따라 조직을 이탈하는 것을 의미한다. 반면, 비자발적 이직은 본인의 의사에 반하여 조직이나 기타 요인(질병, 해고, 퇴직 등)이 이직의 의사결정 주체가 되어 구성원 개인이 조직을 이탈하게 되는 것을 의미한다(노종호.최진욱, 2018). 이직에 관한 대부분의 연구들은 자발적 이직에 초점을 두고 있는데, 주된 이유는 다음과 같다. 첫째, 자발적 이직이 비자발적 이직보다 더욱 빈번하게 발생하기 때문이다. 둘째, 조직 차원에서 자발적 이직이 비자발적 이직에 비해 예측과 관리가 어렵기 때문이다. 셋째, 자발적 이직은 숙련된 공무원의 이탈로 인한 경쟁력 약화, 인력의 선발 및 교육 비용 증가, 조직의 분위기 훼손 등과 같이 조직에 해로운 영향을 미치기 때문이다(라광현.이윤호, 2011).

2. 이직 연구의 중요성

공무원의 이직은 어떤 방향으로 바라볼 수 있을까? 조직에 속한 구성원의 이직은 조직에 있어 불가피한 개념이며, 일부 긍정적인 측면을 가지고 있지만, 대부분 조직 및 개인에 심각한 부정적인 영향을 끼친다. 먼저 조직적 차원에서 이직은 기존 구성원의 이탈로 인해 새로운 인력의 충원을 가능케 하고, 조직에 변화와 활력을 부여한다는 점에서 긍정적이다(양승범, 2009). Kellough & Osuna(1995)은 이직이 조직에 변화를 줄 수 있으며, 이와 더불어 조직 내의 갈등을 줄여주는 긍정적 역할도 할 수 있다고 강조한 바 있다. 그리고 구성원의 이직은 조직으로 하여금 조직의 현재 상황을 검토하게 하고, 조직을 개선하고 부정적 요인을 최소화 하기 위한 예측 도구로서도 활용될 수 있다(김형섭, 2005). 또한 조직

을 떠나고자 하는 개인의 입장에서 이직은 경력 개발의 측면에서 중요한 계기가 될 수 있기 때문에(김형섭, 2005) 이직은 긍정적인 측면을 지닌다.

반면 공공조직에서 공무원의 이직은 긍정적인 측면보다는 부정적인 측면이 두드러지는데, 그중 가장 큰 단점은 공공조직 내 개인의 이직은 개인과 조직 모두에게 상당한 비용을 발생시킨다는 것이다. 먼저, 개인에게는 현 직장에서 받았던 혜택을 포기하고, 새로운 직장을 구하는데 드는 경제적 비용뿐만 아니라 일시적이나마 직장을 잃게 됨으로써 나타나는 불안감 또는 무기력감과 같은 심리적 비용이 발생하게 된다(노종호. 최진욱, 2018). 한편 조직적 차원에서 바라보자면 이직은 예측이 힘들어 인력 수급계획을 세워 대비하기 어려우며 유능한 인력의 이탈로 인해 조직의 경쟁력이 떨어질 수 있고, 이탈한 인력에 대한 조직의 선발 및 유지, 그리고 교육훈련비용의 회수가 어렵다는 문제점이 있다(유상엽.한승주, 2017). 더불어 이직은 조직적 차원에서 이직한 공무원을 대체하는데 드는 재선발비 및 재훈련비 등과 같은 직접비용을 수반하여 조직의 목표 달성에 큰 손해를 입힐 수 있으며, 이직한 구성원으로 인한 조직 내 동료들의 사기 저하, 생산성 감소, 이미지 손실 등과 같은 간접비용을 수반한다(허만용, 2001). 즉 이직률이 낮은 초기에는 이직이 조직에 어느 정도 긍정적인 영향을 미치지만, 이직률이 증가함에 따라 부정적인 영향이 증가하게 되는 것이다. 이처럼 공공조직 내 공무원의 이직은 개인뿐 아니라 조직 차원에서의 인력유출과 비용의 발생을 의미하기 때문에(김정석.안관영, 2012), 조직 및 인력관리 차원에서 공무원의 자발적 이직을 전략적으로 관리할 필요성이 있다.

제 2 절 이직의도에 대한 이론적 논의

1. 이직의도의 개념

이직의도(turnover intention)는 이직과는 달리 아직 직접적인 행동으로 드러나 않은 상태의 개념으로서, 이직에 대한 개인의 심리적 태도, 성향 등을 의미한다(차주영, 2021: 17). 이직의도에 대한 정의는 학자마다 상이하나, 큰 틀에서 이직의도를 “조직구성원이 구성원이기를 포기하고 현재의 직장을 떠나려는 의지나 시도”로 정의를 내렸다는 측면에서 유사하다.

Mobley(1982: 493)는 이직의도를 “조직으로부터 금전적 보상을 받는 개인이 조직의 구성원으로서의 역할을 자발적으로 포기하려는 정도”로 이직의도를 정의하였으며 Price(1977: 543-565)는 이직의도를 “본인이 소속되어 있는 사회 시스템으로부터 이동하려는 의지”라고 정의하였다. 이어 Allen & Meyer(1990: 1-18)은 이직의도를 “조직구성원이 자신이 소속되어 있는 조직으로부터 이탈하고 싶어 하는 의식 정도”를 의미하는 것으로 정의하였으며 이태화, & 이창원(2013: 645)은 이직의도를 “이직의 전 단계에서 나타나는 현상으로 이직을 행동으로 옮기기 전에 조직을 떠나려는 충분히 의도적이고 계획된 생각이나 의지”로 정의한 바 있다. 이직의도에 관한 개념을 정리해보면 다음의 <표1>과 같다. 본 연구에서는 개념 정의를 통해서 이직의도를 “조직의 일원으로서의 자격을 포기하고 조직을 벗어나려는 의지”로 정의하고자 한다.

<표 1> 이직의도에 관한 학자별 개념 정의

연구자	주요 정의
Mobley (1982)	조직으로부터 금전적 보상을 받는 개인이 조직의 구성원으로서의 역할을 자발적으로 포기하려는 정도
Price(1977)	본인이 소속되어 있는 사회 시스템으로부터 이동하려는 의지
Farrell(1983)	조직에 소속되어 있는 종업원이 해당 조직을 자발적으로 떠나려는 것으로 조직을 떠나거나 옮기기 위해 다른 직장을 탐색하는 행위
Takase(2010)	조직 구성원이 구성원이기를 포기하고 현재의 직장을 떠나려는 의지나 시도
Tett&Meyer (1993)	조직을 떠나기 위한 개인의 신중하고 사려 깊은 생각의 표현
박성수(2016)	아직 행동을 나타나지 않은 개인이 갖고 있는 이직에 대한 태도나 경향성
이태화, & 이창원(2013)	이직의 전 단계에서 나타나는 현상으로 이직을 행동으로 옮기기 전에 조직을 떠나려는 충분히 의도적이고 계획된 생각이나 의지.

2. 이직의도의 중요성

본 연구에서는 공무원들의 실제 이직률이 아닌 이직의도를 종속변수로 사용하고자 한다. 물론 이직과 이직의도는 확연히 구분되는 개념이지만 이직의도에 대한 연구는 다음과 같은 세 가지 이유에서 중요하다. 첫째, 이직의도는 이직 행동을 효과적으로 예측할 수 있는 선행요인이다. Bluedorn(1982)는 개인의 이직의도가 조직의 이직 과정에서 중요한 변수

이며, 이직 과정의 가장 직접적인 선행요인임을 강조한 바 있으며, Brown & Peterson(1993) 또한 이직의도가 이직 행동을 효과적으로 예측할 수 있는 선행 변인이라고 주장하며 조직구성원의 행동적 성과 변인인 이직 행동의 대체개념으로써 이직의도를 강조한 바 있다. 특히 이직의 유형 중 자발적 이직은 예측이 어려우며 이후 조직 및 개인적 차원에서 큰 비용이 유발된다. 즉 조직구성원이 일단 이직을 해버리면, 조직으로서는 다른 사람을 고용하고 훈련 시키는 등의 비용이 발생하기 때문에 구성원의 이직에 대한 연구는 이직 자체보다는 이직의도에 직접적인 관심을 기울이는 것이 예방 차원에서 중요하다는 것이다(전원배.문상정, 2008). 이에 대해 Coverdale & Terborg(1980)는 이직에 관한 연구에서 실제의 이직행위보다는 이직의도를 기준변수로 사용하도록 권장하고 있다.

둘째, 이직의도는 조직 구성원의 여러 조직 행동 요인들(조직몰입, 직무만족, 충성심 등)의 종합적 결과로서(고대유.강제상.김광구, 2015), 조직구성원이 자발적으로 이직 행동을 취하기 직전에 거치는 여러 인지적 단계(cognitive step) 중 마지막 단계이다(Mobley, 1977). 따라서 궁극적인 이직을 막기 위해서는 이직의 전 단계로서, 다양한 행동 요인의 집합체인 이직의도를 연구할 필요성이 있다. 이직의도에 관한 연구는 대표적으로 이직의도의 영향요인에 대해서 탐구하는 연구들로 이루어져 왔다. 선행연구들을 살펴보면, 이직의도의 원인으로 조직몰입 및 직무만족 저하를 제시한 연구(박종철, 2013; 권용수, 2006), 직무 스트레스를 제시한 연구(라광현.이윤호, 2011; 이환범.이수창, 2006) 등이 있다. 이는 곧 조직구성원의 이직의도가 직무만족 및 몰입도 저하, 직무스트레스 증가, 직무에 대한 애착도 저하 등을 통해 형성되는 종합적 결과이며(고대유.강제상.김광구, 2015), 직무 태도의 가장 극단적 행태임을 시사한다(Price & Mueller, 1986).

셋째, 구성원의 이직의도의 방치는 '남기 위한 몰입'으로 연결되어 조직성과를 낮추고, 소극 행정가를 양성할 가능성이 있기 때문에, 직접적으

로 보이지 않는 '의도'일지라도 관리가 필요하다. 이직의도에 대한 연구들은 대표적으로 이직의도가 높아지면 실제 이직으로 연결된 확률이 높아진다는 연구와(Bedeian et al., 1991; Mobley, 1977; Mobley et al., 1978), 이직의도가 실제 이직으로 연결된다고 단정할 수 없다는 반론으로 이루어져 있다(Jung, 2010). 이직의도가 실제 이직으로 연결되지 않은 경우는 개인이 이직의도가 있음에도, 고용시장이 불안정하거나, 이직할 직장이 없는 경우 등과 같은 다양한 이유로 실제로 의도를 행동으로 옮기지 못하는 경우이다(유상엽.한승주, 2017). 특히 우리나라 공무원의 경우, 직업공무원제로 인해 신분이 보장되고, 퇴직 후에는 공무원 연금으로 인해 안정적인 노후를 보장받고 있기 때문에, 많은 공무원은 이직의도가 있더라도 이를 실제 이직이라는 행동으로 옮기는 경우가 낮은 편이다(고대유.김강민, 2021). 하지만 이는 더욱 심각한 문제를 초래할 수 있다. Angle&Perry(1981)은 '남기 위한 몰입(commitment to stay)'이라는 개념을 도입하며 이직의도를 간직한 채 조직에 잔류하는 경우, 이직보다 더욱 심각한 문제를 초래할 수 있음을 강조하였다. 남기 위한 몰입이란 조직의 가치와 목표가 자신과 일치하지 않아도, 자신이 얻을 수 있는 이익이 충족되면, 현재의 조직에 남고자 하는 것을 의미한다(고대유.김강민, 2021). '남기 위한 몰입'을 가지고 있는, 즉 실제 조직에 마음이 떠난 공무원은 조직 내에서 스스로의 안위를 지키는 데 급급하게 되고, 이는 곧 공직사회에 만연한 무사안일, 복지부동과 같은 소극행정을 유발할 수 있다. 또한 이직의도를 간직한 채 남아 있는 공무원은 직무에 대한 동기가 낮고, 이러한 부정적 행태는 동료에게 전이되어 조직의 분위기와 성과에 악영향을 미칠 수 있다(Kim & Fernandez, 2017; 강동철, 2016; 왕태규.주효진, 2021; 고대유.김강민, 2021).

Hom et al.(2012)는 남기 위한 몰입에 대해 설명하며 조직에 머무르는 직원(stayer)과 떠나는 직원(leaver)을 네 가지 유형으로 분류하여 설명하였다. 먼저 열정적으로 "머무르는 직원(enthusiastic stayers)"은 조

직에 머무르고자 하며 자신의 결정에 대한 권한이 존재한다. 이들은 조직에 머물고 싶어 머무르는 것이며, 떠나거나 머무르고자 하는 상태에 대한 압박을 느끼지 않는다. 대조적으로 “마지못해 머무르는 직원(reluctant stayer)”은 떠나고 싶은 의도는 있지만 어쩔 수 없는 사정으로 인하여 떠날 수 없기 때문에 머무는 구성원이다. 이렇게 마지못해 조직에 머무는 직원은 특정한 계기가 생기지 않는 이상 머물기 위한 최소 요건만을 충족하려 한다. 이 유형은 직업 안정성이 높은 우리나라 공직사회에 자주 나타나는 유형으로, 마지못해 머무르는 직원은 개인적 성공보다는 생존을 고민하고, 다른 사람들의 공과에 소위 ‘묻어가려는’ 행태를 보이게 된다. 민간부문의 조직을 연구한 Grant(2013)은 조직에서 “주기만 하는 사람(giver)”을 채용하는 일보다 “받기만 하는 사람(taker)”를 없애는 일이 조직문화의 발전적 개선의 핵심이라고 주장한 바 있다(김필 외, 2021). 이를 공공부문에 적용해보면, 이직의도가 있음에도 잔류하는 공무원은 직업 안정성이라는 울타리 내에서 ‘남기 위한 몰입’의 행태를 보이게 될 가능성이 크고, 이는 곧 공직사회에 존재하는 책임회피와 무사안일주의적 문화를 유도할 수 있다. 종합해보면, 공무원의 이직의도는 어떤 측면에서 이직보다 더욱 부정적인 결과를 낼 수 있기 때문에, 실제 이직과 연결되는지와 상관없이 조직이 관심을 기울여야 할 변수이다.

3. 선행연구 검토 및 문제제기

공공부문 종사자의 이직의도에 대한 연구는 초기 수준이다. 이직의도에 대한 연구는 크게 두 가지 흐름으로 이루어져 있는데, 먼저 특정 분야 또는 특정 직위의 공무원의 이직의도에 대한 연구(강길현, 2014; 김헌주·장혁란, 2015; 장윤정, 2011; 홍연숙, 2017; Cho & Song, 2017; 고대유·강제상·김광구, 2015; 라광현·이윤호, 2011; 김정인, 2014; 유상엽·한승주, 2017), 이직의도의 영향요인을 탐구하는 연구로 이루어져 왔다(김

정헌.송건섭.이곤수, 1999; 허만용, 2001; 권용수, 2006; 박희서.오세윤.노시평, 2001; 이환범.이수창, 2006; Kim & Lee, 2009; Lee & Whitford, 2008; Moynihan & Landuyt, 2008).

먼저 특정 분야 또는 특정 직위의 공무원의 이직의도에 대한 연구이다. 공공분야에서는 주로 사회복지사(장윤정, 2011; 오창택, 2012; 강길현, 2014; 김헌주·장혁란, 2015; 홍연숙, 2017; Cho & Song, 2017), 사회복지전담 공무원(권용수, 2006; 성희자·권현수, 2013; 이형렬.신용석, 2013; 이영균·최인숙, 2013; 전병주, 2014), 교정직 공무원(라광현·이윤호, 2011; 김광구·김학성·김영곤, 2012; 고대유·강제상·김광구, 2015; 박성수·진종순, 2016), 세무직 공무원(김정인, 2014), 경찰공무원(신성원, 2010; 박성수, 2002; 이강훈, 2008; 이환범·이수창, 2006)과 같은 특정 분야에 근무하는 공무원을 대상으로 연구가 이루어졌으며, 일반 행정직 공무원 중에서는 지방공무원의 이직의도(양승범, 2009), 공공부문의 고성과군의 이직의도(오세영.이하영.이수영, 2016), 특정 직위(개방형 직위 임용자, 무기계약직)(유상엽.한승주, 2017)등에 근무하는 공무원을 대상으로 한 것이 대부분이다. 이와 같은 연구 흐름은 다양한 분야의 공무원의 이직의도를 다루고, 고유한 특징을 근거로 이직의도의 영향요인을 파악했다는 점에서 유용한 연구이지만, 대부분 특정 직위의 공무원을 대상으로 한 것이기 때문에 연구결과의 일반화에는 한계를 보인다. 즉 연구결과의 일반화를 위해서는 특정 분야 또는 특정 직위의 공무원이 아닌 보다 일반적인 공무원을 대상으로 이직의도를 연구할 필요성이 있다. 따라서 해당 연구에서는 한국행정연구원이 실시한 '공직생활실태조사'를 이용하여 연구 대상을 일반직 공무원으로 정하고, 이를 통해 연구결과의 일반화를 시도하고자 한다.

한편 이직의도의 연구 흐름 중 이직의도의 영향요인을 분석한 최근 국내 연구논문들을 살펴보면, 조직몰입과 이직의도와의 관계를 중심으로 한 연구(허만용, 2001; 이준상.김만호, 2005), 직무 스트레스와 이직의도

와의 관계를 중심으로 한 연구(박희서.오세윤.노시평, 2001; 권용수, 2006; 이환범.이수창, 2006), 직무만족과 이직의도의 관계를 중심으로 한 연구(현선해.윤기혁.최세경, 2016; 장봉진.주효진.왕태규, 2018; 김필.정윤진.임도빈, 2021), 직무자율성과 이직의도의 관계를 중심으로 한 연구(정원식.정한식, 2013) 등으로 이루어져 있다. 이직의도의 영향요인을 분석한 주요 해외 논문의 경우에는 조직의 미션과 이직의도 사이의 관계를 중심으로 한 연구 (Kim & Lee, 2007), 공무원의 기능적, 금전적, 연대적 선호와 이직의도의 관계를 중심으로 한 연구(Berteli & Anthony, 2007), 개인적 및 조직적 요인들과 이직의도 사이의 관계를 중심으로 한 연구(Moynihan & Landuyt, 2008) 등이 있다. 이직의도의 영향요인에 대한 선행문헌을 살펴보면, 이직의도의 영향요인을 크게 세 가지로 분류한 것을 볼 수 있다: 직무관련요인, 조직관련요인, 개인관련요인(노종호.최진욱, 2018).

첫째, 직무관련요인(job-related factor)으로 구분되는 이직의도의 영향요인은 직무만족, 직무자율성, 직무 스트레스, 직무수행에 따른 역할갈등 등으로 들 수 있다. 직무관련요인과 이직의도 간의 관계를 분석한 선행문헌을 살펴보면 이영균.최인숙(2013)은 사회복지전담 공무원의 담당업무에 대한 만족도가 이직의도에 부정적인 영향을 미친다는 것을 밝혀냈으며, 이환범.이수창(2006), 권용수(2006), 홍연숙(2017)은 각각 경찰공무원, 사회복지전담 공무원, 사회복지사의 직무 스트레스가 이직의도에 정(+)의 영향을 미친다고 밝혀냈다. 또한 직무자율성과 이직의도 간의 관계를 연구한 Kim & Stoner(2008)은 직무자율성과 이직의도 사이에 직접적인 인과관계가 있다고 밝혔으며, 정원식.정한식(2013)과 Dysvik & Kuvaas(2013)은 직무자율성과 이직의도 사이에 다른 매개변수와 조절변수가 포함되었을 때 간접적인 관계를 형성한다는 연구결과를 밝혀냈다.

조직관련요인(organization-related factors)으로는 조직몰입, 보수만족도(보수 공정성 인식), 상사와의 관계 등이 이직의도에 영향을 미치는 중

요한 변수로 연구되어왔다. 선행연구를 살펴보면 공계순(2005), Pitts & Marvel & Fernandex(2011)이 상사와의 관계와 이직의도 사이에 유의미한 부(-)의 영향이 있음을 밝혀냈다. 이는 호의적인 상사와의 관계가 구성원의 심적 안정감을 증진시키고 이러한 안정감이 이직의도를 낮추는 것으로 해석할 수 있다. 또한 조직관련요인 중 가장 주목을 받는 조직몰입 또한 유의미하게 이직의도를 낮추는 것으로 나타났으며(문영주, 2010; 유재현, 2011; 강길현.손재홍, 2012), 높은 보수만족도 역시 이직의도와 유의미한 인과관계가 있는 것으로 나타났다. 결과를 해석해보자면, 조직몰입은 개인이 조직과 연결되거나 애착을 가질 때 발현하는 것이므로, 높은 조직몰입도를 지닌 개인은 조직에 대한 강한 애착을 가지고 조직에 남고자 하는 경향을 띨 가능성이 크다고 해석할 수 있다. 또한 보수만족도(보수 공정성 인식), 즉 금전적 보상에 대한 만족도는 조직구성원에게 가장 민감하게 작용할 수 있는 부분이다. 따라서 개인이 임금에 불만족하거나, 분배 공정성을 확인하기 어려울 때 이직의도가 증가하는 것으로 해석할 수 있다.

마지막으로 개인관련요인(personal-related factors)은 연령, 교육수준, 성별, 직위 등이 이직의도에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 먼저, 연령과 이직의도는 역관계를 형성하는 것으로 나타났다(공계순, 2005; 전숙영. 이창원, 2017). 즉 이는 나이가 많은 조직구성원일수록 조직을 떠나고자 하는 이직의도가 낮음을 의미한다. 이러한 결과는 젊은 구성원들이 나이가 많은 구성원들보다 상대적으로 재취업에 대한 의지가 강하고, 많은 재취업의 기회를 가질 수 있고, 가족에 대한 책임과 경제적 부담이 적기 때문이라고 해석할 수 있다(노종호.최진욱, 2018; Lewis, 1991; Kellough & Osuna, 1996; Stark, 2007). 성별이 이직의도에 미치는 영향은 연구마다 의견이 갈리는데 여성이 남성보다 직업의식이 낮기 때문에 이직의도가 높다는 연구가 있고(문영미, 2007; 엄기욱.박인아, 2007), 여성이 오히려 남성보다 이직의도가 낮다는 연구도 있으며(Griffeeth et al. 2

000; 김성희, 2001; 김종민, 2002; 공계순, 2005), 성별은 이직의도에 유의미한 영향을 미치지 못한다는 연구들도 있다(Carmeli & Weisberg, 2006; 김성한, 1997; 김용순, 2006; 장윤정, 2011). 또한 직위와 이직의도 사이의 관계를 탐구한 McGowan et al. (2009)와 윤영균(2010)은 직위가 높을수록 이직의도에 부(-)적인 영향을 미친다고 설명한다. 이는 직위가 높은 종사자일수록 직무만족과 조직몰입 수준이 높아 조직에 오래 머무르기를 원하여 이직의도가 낮은 것이라고 해석할 수 있다. 또한 높은 지위에 위치한 개인은 그 자리에 이르기까지 투자한 것들이 있으므로, 투자한 가치를 잃지 않기 위해 이직을 고려하지 않고 이직의도가 낮은 것으로도 해석 가능하다(윤영석, 2016).

이와 같이 이직의도의 영향요인을 다룬 연구들을 종합해보면, 이직의도의 영향요인을 크게 직무관련요인, 조직관련요인, 개인관련요인으로 나누고 있으며 각 요인들이 이직의도에 미치는 직접적, 간접적 영향을 분석해온 것을 볼 수 있다. 하지만 선행연구에는 두 가지 한계점이 있다. 먼저, 선행연구는 직무관련요인, 조직관련요인, 개인관련요인과 같은 다양한 이직의도의 영향요인 중 한 가지 요인(직무관련요인, 조직관련요인, 개인관련요인 중)만을 다루고 있는 것을 볼 수 있다(노종호.최진욱, 2018; 장봉진.주효진.왕태규, 2018; 차주영, 2021; 고대유.김강민, 2021). 이와 같이 한가지 요인만을 독립변수로 사용하여 해당 변수가 이직의도에 미치는 영향을 분석하는 경우 종합적이고 복합적인 이직의도 형성 과정을 다루기 어렵고, 일반화하기 어렵다는 한계가 존재한다. 따라서, 해당 연구에서는 직무관련요인과 조직관련요인은 독립변수로, 개인관련요인은 통제변수로 사용하여 이직의도 영향요인을 종합적, 그리고 균형적으로 다루어 보았다.

다음으로, 이직의도에 관한 연구는 현재 상황에서 다루어야 할 사안을 다루지 않고 일반적인 주제에 초점을 맞추고 있다는 점에서 한계가 존재한다. 최근 공직사회 내에 새로운 세대의 공무원이 입직하며 이직에

대한 양상이 달라지고 있다. 이들은 기존의 기성세대 공무원들과는 다른 가치관과 특성을 지니고 있으며, 기존 공무원에 비해 높은 이직의도와 이직률을 보이는 등 공직사회의 안정성에 위협을 가하고 있다. 따라서 M세대와 Z세대 공무원의 이직의도를 낮추고, 안정적인 공직사회를 만들기 위해서는 새로운 세대의 가치관과 의식구조를 파악하고 그에 맞는 관리방안을 활용할 필요성이 있다. 또한 10-20년 후 대량 퇴직하게 될 X세대와 베이비부머세대를 염두에 두었을 때, 공직사회의 안정성을 유지하기 위해 현재 '주니어 공무원'에 위치해 있는 M세대 및 Z세대 공무원의 역할이 매우 중요하기 때문에 새로운 세대의 이직의도에 관심을 가지고 관리할 필요성이 있다. 이와 같이 공직사회의 안정성을 유지하기 위해서 새로운 세대의 특징과 가치 구조를 파악하고 그들에게 맞는 관리방안을 도출해내야 하는 상황임에도 국내 연구 중 이직의도와 세대를 다루는 연구는 매우 초기 수준이다. 따라서 해당 연구에서는 이직의도 연구의 흐름을 파악하여 직무관련요인 중 직무만족과 직무자율성을, 조직관련요인 중 조직몰입과 보수 공정성 인식을 독립변수로 설정하고, 기존 연구와 차별화되는 분석 및 비교의 기준으로 세대(generation)를 고려하고자 한다.

제 3 절 세대에 대한 이론적 논의

1. 세대의 개념

세대(generation)란 특정 기간의 출생 연도와 주요 발달기에 경험한 사회적·역사적 사건에 의해 형성된 세계관을 공유하는 집단으로, 출생과 사망이라는 생물학적 리듬과 사회적·역사적 위치에 대해 갖는 정체성을 의미한다(Mannheim, 1952). 라틴어로 "자식을 보다"라는 어원을 가진

‘세대’라는 개념은(한국행정연구원, 2021), 한 사회의 사회적. 지적 변동 구조를 이해하는 지침이 된다(Mannheim 1952).

세대의 개념에 대해서는 사회과학의 여러 학문에 의해 끊임없이 논의되고 있으며, 일반적으로 Kertzer(1983)이 제시한 세대의 개념들을 사용한다. Kertzer(1983)은 세대의 개념을 크게 가계 계승(kinship descent), 코호트(cohort), 생애 단계(life stage), 역사적 시기(historical period)라는 네 가지 관점으로 바라보았다. 첫째, 가계 계승이란 세대 개념을 친족계보 상에서 조부모-부모-자녀와 같이 동일한 항렬에 속한 사람들로 이해하는 방식이다. 둘째, 코호트(cohort)는 세대를 비슷한 시기에 태어난 ‘동년배 집단’으로 바라보는 관점이다. 셋째, 생애 단계는 생애주기의 동일한 단계에 있는 사람들을 지칭하는 것으로(ex. 청소년 세대, 청년세대, 부모세대 등), 동일한 생애 단계에 있는 사람들은 발달과정에서 공통의 과제에 직면하고 곧 동질적 집단을 형성하게 된다. 넷째, 세대를 역사적 시기(historical period)로 이해하는 관점은, 세대를 특정의 역사적 시기에 생존한 사람들(ex. 한국전쟁세대, 유신세대 등)로 보는 관점으로서 이 관점은 넓은 의미로 두 번째 관점인 코호트 개념에 포함된다고 볼 수 있다(김우성&허은정, 2007). 많은 연구에서 Kertzer(1983)의 세대 개념을 사용하여 세대연구를 진행하였는데, 대부분의 연구에서는 세대와 코호트 개념을 구분하지 않고 사용하고 있다(Jurkiewicz & Brown 1998; Wong, et al. 2008; Parry & Urwin 2011; Costanza, et al. 2012; 박재홍, 2005; 김우성&허은정, 2005). 대표적으로 박재홍(2005)은 세대를 생애 주기적으로 비슷한 시기에 태어나 특정 시대적 상황을 함께 경험한 결과 유사한 가치관과 의식, 태도, 행위 양식 및 동류의식을 지닌 집단으로 정의하였고, 김우성&허은정(2005)는 세대의 의미를 “역사적, 문화적, 정치적, 경제적, 사회적 주요 경험들을 공유하고 유사한 정서, 의식구조 및 행동 양식 등을 가지는 코호트”로서 파악하였다. 이에 대해 Ryder(1965)는 코호트를 동일한 시간 간격으로 동일한 사건을 경험한 개인들의 집합으로 정의

하며 코호트는 세대 범주의 대리변수로서 활용될 수 있다고 하였다(김우성&허은정, 2007). 이에 본 연구는 세대를 연구함에 있어 세대를 '비슷한 시기에 태어나 특정 시대적 경험을 함께하고 유사한 가치관과 의식구조, 행동 양식을 지닌 집단'으로 정의하고자 한다.

2. 세대 연구의 중요성

현재 공무원 조직은 민간조직과 마찬가지로 다양한 세대의 인력들로 구성되어 있다. 한 조직 내에 포함되어 있는 여러 세대는 각각의 경험을 바탕으로 상이한 가치관과 의식구조를 가지고 있으며, 이는 곧 세대 간의 갈등으로 이어지고 있다. 일반적으로 사회의 구성원이 새로운 세대로 대체되는 과정에서 새로운 세대는 새로운 가치관 및 행동 양식을 보이며 이전 세대와 다른 행태를 보이게 된다(조성남.윤옥경, 2000). 이는 생물학적.사회적 성숙도의 차이와 출생 시점의 역사적.문화적 차이 등에 의한 것으로(박재홍, 2003), 역사적 또는 사회적 삶의 경험을 공유하는 세대 집단에 따라 조직과 권위에 대한 생각과 업무를 통해 바라는 점 등에서 차이가 발생한다(지수호.송현진, 2021; Smola & Sutton, 2002). 한 시대의 지배적인 가치체계와 태도는 발달기(formative development years)에 경험한 사회적 힘 및 역사적 사건에 의해 형성되며 한 세대가 우선시하는 가치와 동기는 다른 세대와 유의미하게 달라질 수 있다(오세영.권영상 외, 2014; Crumpacker & Crumpacker, 2007; Parry & Urwin, 2011; Cogin, 2012). 세대 간의 인식 차이를 연구한 Gursoy et al.(2013)은 미국의 숙박업 근로자들을 대상으로 세대별 직업 가치의 차이를 연구하고, 세대별로 리더십, 상관불복종, 업무중심성, 일-생활 균형 등 일곱 개의 직업 가치에서 모두 세대 차이가 있음을 밝혀냈다. 업무중심성(work centrality)은 베이비부머세대가 X세대와 M세대(millenials)에 비하여 높은 것으로 나타났고, 일-생활 균형(work-life balance)에 있어서는 베이비부

머세대가 가장 낮은 것으로 나타났다. 또한 전통규범과 상관불복종(non-compliance) 그리고 젊은 근로자가 무시된다는 인식은 M세대가 가장 높음을 보여주었으며(오세영.권영상 외, 2014), 이와 같은 연구결과는 세대별로 중요시하는 직업 가치가 다름을 시사하였다. 또한 미국의 지방공무원을 대상으로 15개의 직무동기요인(신규학습 기회, 여가, 리더십 발휘, 미래 안정성, 전문성 등)의 우선순위를 분석한 Jurkiewicz(2000)은 15개의 직무동기요인 중 세 개의 요인에 세대별 차이가 있음을 제시하였다. 연구결과, 베이비부머세대는 직무동기요인 중 신규학습기회와 업무 유·무관 압력의 자유 요인을 X세대보다 더욱 중요하게 생각하는 것으로 나타났으며, X세대는 '감독으로부터의 자유 요인'이라는 직무동기요인을 베이비부머세대보다 더욱 중요하게 생각하는 것으로 나타났다(오세영.권영상 외, 2014). 위 연구결과와 같이 이와 같은 세대 간의 가치 및 인식 차이는 조직 내 의사소통 장애나 충돌과 같은 세대 갈등이라는 문제로 이어지고 있다(Wong, et al., 2008).

세대 간 인식 차이로 인한 직장 내 세대 갈등은 조직몰입에 부정적으로 작용하여 구성원의 헌신을 감소시키고 조직의 생산성을 낮추는 등 구성원의 부정적 행태를 유발한다(Wong, et al., 2008). 세대 간 갈등이 조직 내에 미치는 영향을 연구한 안준영(2019)은 경찰공무원 조직에서 상급자와 하급자 사이에서 발생하는 계층적 갈등이 구성원들의 체념적 침묵과 방어적 침묵에 영향을 미치고, 이와 같은 구성원들의 침묵은 구성원들로 하여금 직무 및 조직 관련 아이디어, 정보, 의견 등을 제시하지 않는 등 자신을 방어하는 자세를 보이게 한다고 밝혔다. 또한 호텔 직장인 사이의 세대 차이를 연구한 유수연(2016)은 세대 차이가 직무갈등 및 직무탈진에 유의미한 영향을 미친다고 밝혀내며 조직 내에서 각 세대에게 맞는 관리가 필요하다는 점을 시사하였다. 특히 갈등으로 인한 부정적 영향은 직급이 높은 고연령 집단에 비해 직급이 낮은 청년집단에게서 더욱 크게 인식되고 있었다(임정숙.김민경, 2018). 이를 공직사회에 적용

한다면 공직사회에 새로 입직한 M세대와 Z세대 공무원이 세대 간 갈등을 더 크게 인식하고 그로 인해 부정적인 결과가 나타날 것으로 예측할 수 있다. 이와 같이 조직과 개인 모두에게 부정적인 세대 간 갈등을 줄이는 방안을 탐색한 오혜영.류진한(2016)은 조직 내에서 상호 간 이해를 유발하는 공감 능력이 다른 세대를 이해하고 반응하는 것에 긍정적인 영향을 미치고 이것이 곧 개인의 주관적 안녕감에도 영향력을 발휘한다고 밝혀냈다. 즉 세대 간 갈등을 해결하기 위해서는 각 세대의 특성을 이해하고, 각 세대가 우선시하는 직무 가치를 파악하여 새로운 세대에 대해 공감하려는 노력이 필요하다는 것이다.

2021년 기준 대한민국 내 M세대와 Z세대의 인구를 따져보면 해당 세대는 우리나라 전체 인구의 약 36%를 차지한다. 이는 곧 M세대와 Z세대가 고유한 가치관과 의식구조를 지닌 채 우리 사회에서 더욱 막강한 영향력을 행사해 나갈 세대로 자리매김할 것이라는 것을 시사한다. 실제로 이와 같은 예측은 현실의 변화로 나타나고 있다. 개인주의적이고 일의 고유한 가치를 중시하며, 자기중심적인 M세대와 Z세대는 불평 부당함을 참지 못하고 자신에게 기회가 주어진다면 아무리 안정성이 보장되는 공무원이라는 직업임에도 높은 이직률을 보이는 것으로 나타났다. 이와 같은 변화는 이후 공직사회의 안정성에 위협이 될 뿐만 아니라, 향후 베이비붐 세대와 X세대의 대규모 퇴직에 따른 공직의 세대 변화를 생각해본다면, 공직사회의 쇠퇴로도 이어질 수 있는 심각한 문제이다.

조직 내 세대연구는 조직의 관리자가 세대 간 가치 구조와 태도의 차이를 이해하고 동기부여나 의사소통 체계, 조직의 신규채용.훈련.유지 전략을 세대별로 달리 처방하도록 하여(Jurkiewicz & Brown 1998; Gursoy, et al. 2013) 조직을 효과적으로 운영할 수 있도록 한다는 점에서 의의가 있다(오세영, 권영상 외, 2014). 특히 공직사회는 직업공무원제의 영향으로 민간조직에 비하여 더 다양한 세대가 함께 일하고 있으므로, 세대 간 인식 및 태도차이에 대한 연구를 통해 세대 간의 갈등을 해소하고

세대의 특징에 맞는 인적자원관리 방안을 도출할 필요성이 있다.

3. 세대 구분

세대연구에서 가장 중요한 것 중 하나가 세대 간 경계선을 어떻게 설정할 것인지이다. 각 세대는 인격 형성기에 겪은 주요 사회·역사적 사건에 의해 다른 세대와 이질적인 가치관과 태도를 형성하고(Ryder 1965; Jurkiewicz & Brown, 1998) 이와 같은 특징은 장기간 지속되기 때문에(어수영, 2004), 세대 간 경계 설정은 세대연구에 있어서 중요하다(Arsenault 2004; Cennamo & Gardner, 2008). 각 세대의 특징은 개인의 경험과 역사 간 상호작용의 결과로, 동일한 역사적 사건을 겪었더라도 발달기에 겪었는지의 여부에 따라 세대별 집합 기억의 차이가 발생할 수 있다(오세영.권영상 외, 2014). Schuman & Scott(1989)의 실증 분석에 따르면 동일 세대에 속한 개인들은 발달기에 형성된 고유의 집합 기억을 가지고 있는 것으로 나타났다. 미국인 1,410명에게 지난 50년간 발생했던 국가적·세계적으로 중요한 사건이나 변화를 선택하고 그 이유를 설명하라는 설문에 각 코호트는 주로 성장기에 경험했던 사건이나 변화를 선택하였다(Schuman & Scott 1989). 즉 세대를 구분할 때는 각 집단이 성장기에 겪은 사회적, 역사적 사건을 중심으로, 논리적 시간(logical time) 혹은 역사적 시간(historical time)에 근거하여(Cortsen, 1999) 나눌 필요성이 있다.

세대를 구분하는 방법과 세대 명칭을 구성하는 기준을 연구한 박재홍(2009)은 세대를 구성하는 기준을 역사적 경험, 나이 및 생애주기 단계, 문화적.행태적 특성 등 세 가지로 나누어 설명하였다. 첫째로, 비슷한 시기에 출생한 코호트(birth cohort)의 역사적 경험이나 시대 특성을 세대 명칭에 반영한 유형이다. 한국전쟁세대나 베이비부머세대와 같이 역사적

경험을 세대 명에 담는 방식은 인문사회과학계에서 가장 일반적으로 사용하는 방식으로, 이는 세대를 '역사적 경험 공유에 기인하여 비슷한 특성을 갖는 사람들'이라고 규정한다. 이와 같은 세대 구분은 코호트와 유사한 개념으로, 집단이 겪은 정치, 경제, 문화적 사건이나 상황의 경험이 반영된 형태이다. 반면 해당 구분 방식은 세대 명에 담긴 역사적 사건이나 시대 특성의 시점이 명시되지 않아 혼란을 줄 수 있다는 문제점이 있다. 예를 들어 한국전쟁세대로 구분할 경우, 그 세대가 전쟁 당시 출생했는지 청년기였는지 아니면 전쟁 당시 생존한 동시대 인물 전부를 일컫는지 불분명하다. 통상적으로 성장기 및 청년기의 역사적 경험을 세대 명칭에 담는 방식이 일반적 관례이기는 하지만 해방둥이 세대나 W세대처럼 관례에서 벗어난 경우도 존재하기 때문에 이와 같은 문제를 가급적 줄일 수 있는 방안을 찾는 것이 필요하다(박재홍, 2009).

둘째로, 나이 및 생애주기 단계에 따른 세대 구분이 있다. 나이를 10년 단위로 나누고 20대와 30대를 하나로 묶어 '2030세대'로 작명하거나, 중 고교 연령층의 나이 범위를 바탕으로 13세부터 18세까지를 '1318세대'라고 부르는 식이다. 또한 청년세대, 대학생 세대, 노년 세대와 같이 생애주기 단계를 바탕으로 세대를 구분하는 방법도 있다. 이러한 세대 명칭은 생물학적 사회적 성숙에 따른 효과, 즉 연령효과(age effect)에 따른 효과를 강조한 이름이다. 세대연구를 함에 있어 가장 문제가 되는 것은 연구를 통해 도출된 효과가 과연 사회적, 역사적 사건에 의해 형성된 세대의 고유한 특징 때문일지(세대효과) 아니면 개인이 성숙해짐에 따라 나타나는 것인지(연령효과) 구분이 어렵다는 것이다. 즉 해당 연구의 목적인 세대별 이직의도의 영향요인을 살펴보는 것에 연령효과의 문제점을 대입해보자면 세대별 이직의도에 유의미한 영향요인을 찾아낸다 해도 이 효과가 근로자 코호트 집단의 특징, 즉 세대의 고유한 특징으로 인한 것인지 근로자가 조직에 오래 재직하고, 나이가 들어가며 그에 따른 가치 변화로 인한 것인지 구분이 어렵다는 것이다. 하지만 연령효과와 세대효

과는 확실히 구분되는 개념이다. 연령효과는 나이가 성숙해짐에 따라 새로운 가치와 행태를 보인다고 가정한다. 이를 간단히 표현하자면 연령의 영향으로 인해 개인 A가 B의 나이가 될수록 B와 더 비슷해진다고 해석하는 것이다. 반면 세대효과는 주어진 시간이나 연령으로부터 분리된 개념으로, 연령의 영향에도 불구하고, 한 세대의 특징을 평생 고정해서 계속해서 가지고 있는 것이다(Rani, N., & Sanmuel, A., 2016). 예를 들어 베이비부머세대와 M세대도 나이가 들어감에 따라 연령의 영향을 받지만, 그들의 세대별 성격 및 행태는 그대로 남아 있는 것이다. Cherrington 외(1979)는 근로자의 직업 가치 차이를 연구하며 연령효과와 세대효과의 차이가 있음을 밝혀냈다. 1974년 조사에서 17-26세 근로자와 42-51세 근로자 사이의 직업 가치를 비교한 Cherrington 외(1979)는 개인이 성숙해짐에 따라 회사에 대한 충성심이나 업무 중요성이 감소하는 것을 발견했다. 일반적으로 개인이 조직에 오래 머무르게 된다는 것은 해당 개인이 조직에 애착이 있고, 자신이 수행하는 업무의 가치를 높이 평가하기 때문이라고 해석할 수 있다. 하지만 Cherrington 외(1979)의 연구에 따르면 오히려 나이가 많은 집단에서 조직에 대한 충성심 및 업무 중요성이 감소하는 것을 발견하였다. 즉 근로자가 성숙해짐에 따라 오히려 회사에 대한 충성심이 줄어든 것이다. 이와 같은 결과는 나이가 성숙해짐에 따라 나타나는 연령효과 외에도 세대가 겪은 고유한 정치적, 사회적 사건에 따라 형성된 '세대효과'가 따로 존재함을 보여주는 결과이다.

마지막으로, 문화적.행태적 특성을 반영한 세대 명칭이다. 이 유형은 다시 두 하위 유형으로 나뉘는데, 하나는 광고기획사가 표본조사에 근거하여 소비자들의 소비행태에 주목한 것이고, 다른 하나는 언론기관이나 개별 연구자 등이 청소년들의 문화적, 행태적 특성 일반을 고려하여 구분한 것이다.

본 연구에서는 세대를 비슷한 시기에 태어나 특정 시대적 경험을 함께하고 유사한 가치관과 의식구조, 행동 양식을 지닌 집단으로 정의함에

따라 박재홍(2009)가 제시한 세 가지 구분 중 역사적 사건과 문화적, 행태적 특성을 기반으로 세대를 구분하고자 한다.

<표 2> 세대 구분 방법

구성 기준		세대 명칭	특성
역사적 경험	역사적 사건	한국전쟁세대, 4.19세대, 유신세대, IMF세대, W세대, R세대, 광장세대	-코호트 시각 잘 반영 -정치, 경제, 문화적 사건과 상황의 경험 중시 -상업적 활용도 낮음
	시대 특성	산업화세대, 민주화세대, 탈냉전세대, 베이비붐세대, 386세대, 88만원세대	
나이/ 생애단계	10년 단위	2030세대, 5060세대, 1020세대	-연령/코호트효과 혼재 -이념지향의 구분 -상업적 목적의 차별화
	학교 급별 연령 범위	1318세대(중.고), 1315세대(중), 1618세대(고), 1924세대(대)	-연령/코호트효과 혼재 -상업적 목적의 차별화
	생애 단계	청년세대, 대학생세대, 노년세대, 실버세대	
문화적, 행태적 특성	문화적, 행태적 특성	신세대, X세대, N세대, IP세대, 디지털 세대, 실용파 세대(P세대), (웹)2.0세대, 실크세대	-문화적.행태적 특성의 포괄적 표현 -상업적 목적의 차별화
	소비 행태	P세대, WINE세대, MOSAIC 세대	-표본조사에 근거 -상업적 목적의 차별화

출처: 박재홍(2005)

세대 구분은 국가 간 경계나 맥락에 의해서 달라질 수 있다. 예를 들어 미국 사회에 관한 연구는 중요 사건과 출생연도를 기준으로 퇴역군인세대, 베이비부머세대, X세대, Y세대, Z세대, N세대로 보통 구분한다(Zeemke, et al. 2000; 이명진, 2005; Crumpacker & Crumpacker, 2007; Twenge, et al. 2010; Cogin, 2012).

반면, 우리나라의 세대연구에서는 20대, 30대와 같이 10년 주기로 세대를 구분하는 경우가 많다. 10년 단위로 세대를 구분하는 것은 한국에서 산업화로 인한 사회변동이 급속하여(김병섭·하태권, 1997; Inglehart & Baker 2000; 이명진, 2005) 10년 정도의 나이 간격이라면 세대 간 경험 차이로 인한 충돌 지점이 있을 것으로 가정하기 때문이다(조성남·윤옥경, 2000). 해당 세대 구분에 따르면, 연구자에 따라 구분의 차이가 있겠지만 일반적으로 베이비부머세대(1950년대생), 386세대(1960년대생), 탈냉전세대(1970년대생), 월드컵세대(1980년대 이후 생) 등으로 구분된다(이명진,2005; 최유정 외, 2011). 공공조직에서 해당 세대 구분을 사용한 대표적 연구는 김병섭.하태권(1997)으로 이 연구는 위와 같은 맥락에서 급격한 사회변동을 겪은 한국 사회의 특성을 고려하여 20대, 30대, 40대, 50대 이상으로 세대를 구분하고 경찰 조직의 세대효과를 실증적으로 분석하였다. 한편 지방(서울시)공무원의 직무 동기 요인을 연구한 박선경·양승범(2011)의 연구는 20대와 30대를 신세대로, 40대를 전환기적 세대로, 50대와 60대를 기성세대로 정의하였다. 그런데 이처럼 연구 시점에 관계없이 특정 연령대를 기준으로 세대를 구분하는 것은 세대 내의 인원이 특정 기간의 출생연도를 공유하는지 알기 어려우며, 이는 곧 연령효과와 세대효과의 구분을 어렵게 한다는 한계가 있다(박재홍, 2009).

미국과 우리나라의 세대 구분에 근거하여 본 연구에서는 현재 공직에 재직 중인 세대를 중심으로 하여 세대를 크게 베이비부머세대, X세대, M세대, Z세대로 나누어 설명하고자 한다. 본 연구에서 사용하는 세대의 특징은 아래 <표 3>과 같다.

<표 3> 본 연구의 세대 구분

세대 명칭	출생연도	시간적 특징	세대 특징
베이비부머 세대	1955-1964	6.25 전쟁 후 빈곤의 시대, 유신, 5.18 광주 민주화 운동, 경제 성장, 교육 과밀화	합리적 사고방식, 일 중심적, 직업안정 중시, 희생적 정신, 권위. 사회적 지위 상승 추구, 낙관주의적
X세대	1965-1980	경제적 호황기, 정치적 민주화, 정보화	일 가정 균형. 다양성 중시, 자기중심적, 개방적, 실용적, 지위와 권한 중시
M세대	1981-1992	IT 발전, 경제 안정화, 민주화 정착, 핵가족화	개인주의적, 자기중심적, 개방주의적 가치관, 일 자체의 의미. 가치 중시, 성장 욕구, 워라벨 중시, 불만족 할 시 직접 행동을 보임
Z세대	1993-2012	디지털 환경, 핵가족화	독립적, 자기중심적, 유연한 조직 형태 선호, 공정한 가치 지향, 연결성, 일 자체의 의미. 가치 중시, 외재적 가치 중시

먼저 베이비부머세대는 6.25 전후 신생아 출생률이 급격히 증가하기 시작한 시기에 태어난 집단으로 정치적으로 1960년대 빈곤의 시대를 거쳐 1970년대 유신시기를 겪고 1980년대 사회에 진출하여 산업화의 경제적 풍요로움과 민주화의 열망을 경험하며, 1990년대 경제 위기로 인하여 구조조정 및 대량 정리해고 등을 경험한 집단이다(한국행정연구원, 202

1). 또한 경제적으로는 고도 성장기를 거치며 직업상의 성취를 통해 자수성가를 경험한 세대이다. 따라서 본 연구에서는 베이비부머세대를 구체적으로 1955-1964년 사이에 출생한 집단으로 조작적으로 정의한다. 해당 세대는 6.25 전쟁 직후 헐벗고 굶주린 세대를 경험하고 자신들의 손으로 오늘날의 대한민국을 건설한 주력세대로서 개인 생활을 희생하는 것에 대해 당연하게 여기고(설진선.김수연, 2021) 합리적이고 미래지향적인 사고방식과 생활의식을 보유한 세대이다(김기환 외, 2009; 오대혁 외, 2011). 또한 베이비부머세대는 많은 경제적, 정치적 사건을 겪으며 낙관주의적 성격을 지니고 있으며, 권위를 중시하고, 안정성을 중시한다는 특징(Crumpacker & Crumpacker 2007; Cogin 2012)을 가지고 있다.

그 이후로 등장한 X세대는 1965년부터 1980년 사이에 출생한 집단으로 그 용어의 사용은 1991년 초에 나온 Douglas Coupland의 소설 'Generation X'에서 인용되었다. X세대는 베이비부머세대에 비해 산업화의 수혜로 비교적 풍요롭고 자유로운 사회적 분위기에서 유년기를 보냈으며(박재홍, 1995), 정보화로 인한 급격한 사회 변화를 경험한 세대이다(설진선.김수연, 2021). 또한 X세대는 청소년기에 6.29 민주화 항쟁을 경험하며 정치적으로 민주화된 시기에 성장하였다는 특징을 가지고 있다(김우성.허은정, 2007). 따라서 이와 같은 발달기의 경험으로 인해 X세대는 자기주장을 강하게 내세우고, 개방적이고 실용적이며, 지위와 권한 등 외적인 성취를 중요하게 여긴다는 특징을 가지고 있다. 또한 정보화로 인해 X세대는 사회적 다양성을 수용하고 가정의 균형과 조직 내 다양성의 가치를 추구하는 특징을 보인다.

그 이후는 현재 가장 화두가 되고 있는 M세대와 Z세대이다. 먼저 밀레니얼 세대, 즉 M세대를 구분하는 방식은 연구자마다 약간씩 차이는 있으나 대체로 1980년 이후에 태어난 세대를 뜻하는 말로, 해당 연구에서는 M세대를 1981년부터 1992년 사이에 출생한 집단으로 조작적으로 정의한다. M세대는 기존 세대와 달리 인터넷 시대에 태어나 디지털 기

기와 친숙하고 인터넷과 모바일을 익숙하게 다루어 정보화의 선도계층으로 여겨지며, 민주화가 정착된 가운데 물질적인 풍요를 누리며 핵가족화된 가정에서 사회화되었다. 따라서 M세대는 개인주의적이고 자기중심적인 성향이 강하고, 개방주의적인 가치관을 가진다(예지은, 2009). 그리고 정보화의 선도계층으로서 M세대는 새로운 것에 뛰어난 적응력을 지니며 다양한 방식을 실험하며 자신의 개별정체성을 형성한 세대로 볼 수 있다(예지은.진현, 2009). 또한 M세대는 청소년기 및 유년기에 부모세대의 IMF를 함께 겪었으며, 이로 인한 과거의 경기 침체 탓에 "경쟁을 참고 견뎌 살아남으면 보상이 주어진다"라고 여기던 가치관을 잃은 세대이다. 따라서 그들은 일과 삶에 있어 승진보다는 일 자체에 의미를 두고 일 자체에 의미나 재미를 발견하지 못할 경우 스트레스를 받고 이직을 고려하는 등 실제 행동으로 옮기는 행태를 보여주었다(김가영, 2019).

마지막으로 Z세대는 90년대 초-중반에 태어난 새로운 세대를 의미하며 해당 연구에서는 1993년부터 2012년 사이에 출생한 집단을 Z세대로 조작적으로 정의하였다. Z세대는 디지털 환경에 노출되어 자라난 디지털 네이티브이며, M세대에 이어 핵 조직화 된 가정에서 사회화가 이루어졌다. 이에 따라 그들은 대표적으로 개인주의적 성향이 강하고, 독립적인 특징을 가지고 있으며, 유연성과 자율성을 중요시한다는 특징을 가지고 있다. 더불어 이들은 디지털 환경으로 인해 많은 양의 정보와 영향에 노출되고 다른 준거집단과의 비교를 통한 배분적 공정성에 큰 의미를 둔다는 특징이 있다. Z세대의 특징을 분석한 이용권(2022)는 Z세대의 특징을 크게 네 가지로 분류하여 설명하였다. 먼저 Z세대는 내가 중요(Me generation)하다는 인식이 기존 세대보다 강하다. 이들은 "나는 조직원이기에 앞서 나 자신이다"라는 인식이 지배적이어서 자기중심적인 행태를 보인다. 둘째, 일이 주어지면 "이 일을 왜 해야 합니까?"라고 수시로 질문하는 스타일이다. 즉, 하달된 일이 본인에게 이해가 되어야만 업무에 적극성과 효율성이 증가하는 것이다. 셋째, 공정한 평가와 보상을 중시한다.

Z세대는 휴대폰, 컴퓨터와 같은 디지털 기기가 활발히 상용화된 시기에 성장한 세대로서 인터넷을 통해 많은 정보를 얻게 되며, 인터넷상의 다른 개인과 자신을 비교하며 공정성에 대한 인식을 키워갔다. 따라서 이들은 조직 내 보상의 경우에도 준거인물과 비교하였을 때 불공정하다고 인식할 경우, 균형을 다시 맞추기 위해 과감히 이직과 같은 행태를 보이게 되는 것이다. 마지막으로 이들은 가치 있다고 생각하는 일에는 적극적으로 자원한다. 즉, 그들은 일 자체가 갖는 의미에 집중하며, 이 일이 가치 있다고 생각할 때만 적극적으로 업무를 지원하는 것이다.

이처럼 본 연구에서는 세대를 베이비부머세대, X세대, M세대, Z세대로 나누었으며, 그 중 베이비부머세대, X세대를 기성세대로 그리고 M세대와 Z세대를 임시로 'MZ세대'로서 분류하여 보고자 한다. 물론 세대별로 차이가 있지만 기성세대와 MZ세대의 구분되는 대표적인 특징은 나 자신을 돌보고자 하는 개인주의적 성향, 평가와 보상에 대한 공정성과 투명성에 대한 인식이 높다는 것, 일 자체의 의미를 중요시한다는 점을 꼽을 수 있다(허민 외, 2021).

제 4 절 이직의도 영향요인에 대한 이론적 논의

1. 직무만족과 이직의도

직무만족(job satisfaction)이란 자기 직무에 대한 호의적인 태도를 말하는 것으로 자신의 직무 생활에 대해 긍정적인 감정을 가진 개인의 심리상태를 의미한다(Milton, 1981). 직무만족의 개념은 연구자에 따라 다양하게 정의되고 있다. Locke, McClear, & Knight(1996: 13)은 직무만족을 “직무수행 과정에서 경험하거나 지각하는 긍정적인 정서적, 감정적 상태”를 의미하며, 본인이 수행하는 직무가 의미 있는 가치를 실현한다고 인식할 때 나타나게 된다고 설명하였다. Beatty & Schneier(1981)은 직무만족을 “조직 구성원인 개인의 직무평가에서 나타나는 유쾌한 정서적 상태”라고 정의하였고, Locke(1976: 360-586)는 직무만족을 “개인이 자신의 직무에 대해 느끼는 유쾌하고 긍정적인 정서 상태”라고 정의하였다. 더불어 이환범.이수창(2006: 87)는 직무만족을 “자신의 직무에서 누릴 수 있는 임금, 승진기회, 성취감 등과 같은 직무조건에 대해서 어느 정도 만족하는가를 나타내는 물리적. 심리적 상태”라고 정의하였다. 위 정의를 바탕으로 본 연구는 직무만족을 “직무수행 과정에서 경험하거나 지각하는 유쾌하고 긍정적인 정서 상태”로 정의하고자 한다.

직무관련요인을 이직의도의 중요한 영향요인으로 분석한 여러 선행연구는 직무만족이 이직의도에 중요한 영향을 미치는 요인이라고 주장하며(Carsten&Spector, 1987; Lambert, Hogan, & Barton, 2001; 이환범.이수창, 2006; 장윤정, 2011; 정원식.정한식, 2013), 이직의도를 관리하기 위해서는 구성원의 직무만족 정도를 파악할 필요성이 있다고 강조하였다. 직무만족은 그 정도에 따라 조직과 개인 모두에게 긍정적, 부정적 영향을 미치는데 구성원의 높은 직무만족은 직무몰입과 조직몰입, 그리고 높은 직무수행 수준을 동반하여 조직이 조직의 목표를 달성하고 생산성을 향

상하는 데에 도움을 주게 된다(박성수, 2016; 이환범. 이수창, 2006). 반면, 구성원의 낮은 직무만족은 구성원으로 하여금 좌절, 불안, 긴장과 같은 부정적인 심리 상태를 겪게 하며, 이는 곧 이직과 같은 부정적 행태로 연결되어 조직과 구성원 모두에게 부정적 영향을 미치게 된다(배점모, 2014; 박성수, 2016). 즉 구성원의 직무만족이 높다면, 이는 조직과 개인 모두에게 긍정적 영향을 미치지만 직무만족이 낮을 경우에는 이직의도 증가, 이직률 증가와 같은 부정적인 행태를 보일 가능성이 있다는 것이다. 따라서 구성원의 이직의도를 관리하기 위해서 '직무만족'은 하나의 핵심 변수로 파악된다.

직무만족과 이직의도의 관계는 Blau(1964)의 사회교환이론과 Ajzen (1991)의 계획적 행동이론을 통해 설명할 수 있다. 사회적 교환이론(social exchange theory; Blau, 1964)은 호혜성 규범(norm of reciprocity)을 바탕으로 하여 조직과 조직구성원 간의 사회적 교환관계가 형성되고 유지되는 과정을 설명한다. 여기서 사회적 교환관계란 "상호 간의 신뢰(trust)에 근거하여 혜택을 받는 자는 이에 대한 보답의 의무감을 느끼고 혜택을 베푸는 자는 상대방이 언젠가 그 대가를 지불할 것이라는 기대감을 형성하는 교환관계"(Blau, 1964)를 의미한다. 즉 조직으로부터 자신의 가치와 중요성을 인정받고 경제적 혹은 심리적인 혜택을 받고 있다고 인식하는 조직구성원은 그런 대우에 감사함을 느끼고 이에 보답하고자 하여 사회적 교환관계가 구축되는 것이다. 이와 같은 사회적 교환은 특정되지 않은 심리적 의무감을 포함하기 때문에 경제적 교환(economic exchange)과는 구분되는 개념이며 (정윤길.이규만, 2013), 조직과 사회적 교환관계를 형성한 구성원들은 조직에 대한 감사함과 애착심을 바탕으로 헌신적인 직무 태도와 행동을 통해 자신에 대한 조직의 대우에 보답하고자 한다(Alfes et al. 2013, Blau, 1964, GongChamg, & Cheung 2010). 직무만족과 이직의도 사이 관계에 해당 이론을 대입해보자면, 조직구성원은 자신이 수행하는 직무에 만족했을 때, 사회적 교환관계 하에서 그러한

만족에 대한 보답으로 자신이 맡은 바 직무를 더 성실히 수행하고(오인수 외, 2007), 결과적으로 조직에 대한 긍정적인 정서가 증가하여 이직의도가 낮아질 것이라고 예측 할 수 있다.

더불어 Ajzen(1991)의 계획적 행동이론(Theory of planned behavior) 또한 직무만족과 이직의도 사이의 관계를 설명한다. Ajzen(1991)은 해당 이론에서 '의도'를 형성하는 세 가지 요인을 밝히고, 이와 같은 세 가지 요인이 행동의도에 영향을 미쳐 최종 행동으로 이어진다고 주장하였다. 개인이 특정 행동을 보이고자 하는 의도는 세 가지 요인에 의해 강화되는데 해당 요인들은 다음과 같다. 첫째, 행동이 가져올 결과에 대한 호의적인 태도, 둘째, 행동에 대한 사회적 규범 및 분위기, 셋째, 행동을 쉽게 통제할 수 있다고 지각하는 정도이다. 이를 이직의도와 연결하면, 이직이 개인에게 더 바람직할 때, 유연한 노동시장 등 이직에 대한 시선이 긍정적일 때, 그리고 내가 쉽게 이직할 수 있다고 판단될 때 이직의도가 높아지는 것이다(현선해.윤기혁.최세경, 2016). 직무만족은 의도를 형성하는 세 가지 요인 중 첫 번째인 호의적인 태도에 영향을 미친다. 즉 직무만족이 낮은 개인은 이직을 통해 더 좋은 직업을 찾을 수 있으리라는 기대를 가지며 계획적 행동이론의 첫 번째 요소인 행동이 가져올 결과에 대한 호의적 태도를 형성하는 것이다. 즉 구성원 개인의 직무만족이 높을 경우, 개인은 자신의 직무에 대해 만족하는 긍정적 정서 상태를 지닌 채 이직을 하지 않는 것이 자신에게 더 바람직하다고 판단하고 이직의도가 낮아지는 결과가 나타나는 것이다.

해당 이론들을 사용해 직무만족과 이직의도 사이의 관계를 규명하였던 선행연구를 살펴보면, 직무만족은 이직의도에 영향을 미치는 중요한 요인으로서 꾸준히 연구되어 왔다(Carsten & Spector, 1987; Lambert, Hogan, & Barton, 2001; 이환범·이수창, 2006; 장윤정, 2011; Pitts, Marvel, & Fernandez, 2011; 정원식·정한식, 2013). 먼저 해외에서는 Lambert, Hogan, & Barton(2001)이 미국에서 직장생활하는 1,515명을 대상으로

이직의도에 영향요인을 실증적으로 분석하였으며, 그 결과 직무만족이 이직의도에 가장 강한 영향을 미치는 요인임을 밝혀냈으며, Pitts, Marvel, & Fernandez(2011)은 미국 연방 공무원을 대상으로 이직의도의 영향요인을 조사하여, 연방 공무원의 직무만족이 높을수록 현재 근무하고 있는 직장을 떠나려는 의도가 감소한다는 것을 발견하였다(노종호.최진욱, 2018). 이직의도 영향요인에 대한 메타분석을 실시한 Hom et al.(1992)와 Allen&Griffeth(1999)의 연구결과 역시, 위 선행연구와 동일한 맥락에서 직무만족과 이직의도 사이의 유의미한 상관관계가 있음을 밝혀냈다.

국내 연구에서도 직무만족은 이직의도에 영향을 미치는 강력한 요인으로 계속 강조되어왔다. 장윤정(2011)은 공공·민간사회복지사를 대상으로 이직의도의 영향요인을 분석하였으며, 그 결과 공공부문과 민간부문의 사회복지사 모두 직무만족이 이직의도에 부정적인 영향을 미쳤으며, 그 영향력은 공공 사회복지사에게 더 크게 나타났다. 지방 공기업에 근무하는 정규직·비정규직 직원들을 대상으로 이직의도의 영향요인을 분석한 정원식.정한식(2013) 또한 정규직·비정규직 직원 모두의 이직의도를 직무만족이 유의미하게 낮춘다는 것을 밝혀냈다(노종호.최진욱, 2018). 마지막으로, 공공부문 무기계약직 및 기간제 근로자를 대상으로 직무만족과 처우 불공정 지각이 이직의도에 미치는 영향을 연구한 현선해, 윤기혁, & 최세경(2016)의 연구에서도 무기계약직 근로자가 지각하는 직무만족이 높을수록 이직의도가 낮아진다는 것을 밝혀냈다.

이와 같은 선행연구 결과를 종합해보면, 직무만족은 이직의도에 부정적 영향을 끼치며, 이는 사회적 교환이론과 계획적 행동이론에 의해 설명이 가능하다는 것을 알 수 있다. 즉 직무만족이 높은 구성원은 사회적 교환관계 하에서 만족에 대한 보답으로 긍정적인 인식과 태도를 가지고 적극적으로 직무를 수행하게 될 것이며, 이에 따라 자신의 직무에 자부심과 애착을 형성하고 이직을 하고자 하는 마음, 즉 이직의도가 감소할 것을 예측 가능하다는 것이다. 이상의 선행연구를 바탕으로 본 연구는

다음과 같이 가설 1을 설정한다.

가설 1: 직무만족은 공무원의 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

2. 직무자율성과 이직의도

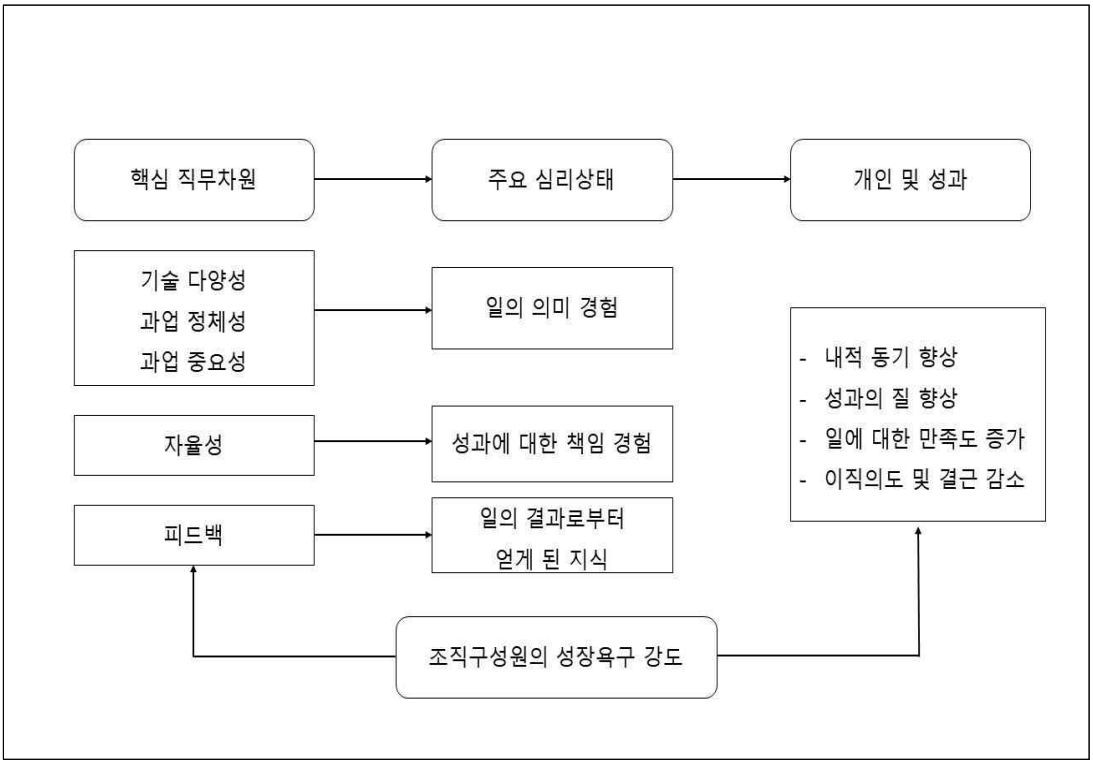
직무자율성(job autonomy)은 조직구성원이 재량권을 가지고 스스로 자유로운 의사결정을 통해 자신의 직무를 통제할 수 있는 정도를 의미한다(Liu, Spector, & Jex, 2005; Morgeson & Humphrey, 2006). Campbell, Converse, and Rodgers(1976)은 직무자율성을 "업무와 관련된 의사결정 권한이 얼마나 보장되고 있는지에 대한 조직구성원의 인식 수준"으로 정의하였으며, Batey and Lewis(1982: 13-18)는 "조직구성원에게 주어진 수행 범위 내에서 일관성을 가지고 자유재량으로 결정하고, 그 결정에 따라 행동할 자유"로 직무자율성을 정의하였다. 본 연구는 다양한 학자들이 내린 정의를 바탕으로 하여 직무자율성을 "조직 구성원이 재량권을 가지고 스스로 자유로운 의사결정을 통해 자신의 직무를 통제할 수 있는 정도"로 정의한다.

직무자율성과 이직의도 사이의 관계를 설명하는 대표적인 이론은 직무특성이론(job characteristic theory)이다. 직무특성이론(Hackman & Oldham, 1975)은 직무의 객관적 특성에 초점을 맞추고 직무 자체가 종사자의 직무 동기나 만족 및 성과 등을 높일 수 있는 특성을 가지고 있는 것으로 파악하며(기술의 다양성, 과업의 정체성, 과업의 중요성, 자율성, 피드백), 이러한 직무특성들이 구체적으로 어떤 심리상태를 유도하고, 나아가 이러한 심리상태가 업무성과에 어떻게 연결되는지 설명한다(오인근.최재성, 2004).

Hackman & Oldham(1975)는 구성원들의 동기와 성과 향상을 위해

직무의 진단과 평가, 직무설계를 위해 Hackman & Lawler(1971)의 연구를 발전시켜 직무특성이론을 제시하였다. Hackman & Oldham(1975)은 직무특성 이론에서 다섯 가지의 핵심 직무차원인 기술의 다양성, 과업의 정체성, 과업의 중요성, 자율성, 피드백이 직무를 통해 구성원들이 경험하는 일의 의미, 수행 성과에 대한 책임감, 그리고 수행결과에 대한 지식 등을 포함하는 주요 심리상태에 영향을 미친다고 주장하였다. 또한 그들이 제시한 다섯 가지 직무차원은 주요 심리상태를 거쳐 조직구성원의 내적 동기와 성과의 질 향상, 일에 대한 만족도 증가 및 이직의도와 결근율 감소 등과 같은 구성원들의 전반적인 직무 수행에 긍정적 영향을 준다. 직무특성 이론을 모형으로 표현하자면 아래 <그림 1>과 같다.

<그림 1> 직무특성이론 모형



출처: Hackman & Oldman(1975), 하곤철(2021)에서 재인용

개인 및 성과 등 주요 심리상태에 영향을 미치는 다섯 가지 직무특성은 다음과 같다. 먼저 핵심 직무 차원에서 기술 다양성(skill variety)은 직무수행에 있어서 여러 가지 기능이나 재능을 사용하는 다양한 활동이 요구되는 정도를 의미하고, 단순한 기능만을 사용하는 단조로운 일보다 높은 기술 다양성은 일에 있어 더 많은 의미감을 경험하도록 만들어준다. 다음으로 과업의 정체성(task identity)은 과업의 완결성으로, 자신이 수행하는 직무가 전체 직무 가운데 차지하는 범위를 의미한다. 자신이 완전한 하나의 작업단위로서 직무를 수행하고 있을 때 개인은 보다 의미있는 직무를 수행하고 있다고 느끼게 된다. 과업의 중요성(task significance)은 자신의 직무가 다른 사람의 직무나 생활에 실질적인 영향을 미칠 수 있는 정도를 의미하는데, 자신의 직무가 다른 사람이나 조직에 미치는 영향이 크다고 느끼면 그만큼 직무의 의미감을 많이 느끼게 된다. 네 번째로 자율성(autonomy)은 직무의 계획을 수립하고 방법 및 절차를 결정하는 데 부여된 재량권의 정도를 말한다. 개인이 일에 대해 스스로 결정할 수 있다면 해당 개인은 일의 결과에 대해서 더 많은 책임감을 느끼게 되고, 결과에 대한 개인적 책임을 기꺼이 수용하게 된다. 마지막으로 피드백(feedback)은 직무성과의 유효성에 대해서 직무로부터 받게 되는 직접적이고 명확한 정보의 정도를 의미한다. 개인은 피드백이 많을수록 실제로 자신이 수행한 성과가 얼마나 유효한지 명확히 알 수 있게 된다(하곤철, 2021). 다섯 가지 직무요인 중 직무자율성은 특히 직무에 대한 구성원들의 내재적 동기화, 직무성과와의 긍정적인 영향 관계를 설명하는 중요한 요인으로 작용된다(Campion, 1988; Dyvisk & Kuvaas, 2013; Hackman&Oldham, 1976; 하곤철, 2021). 즉 직무특성요인인 직무자율성은 개인에게 재량을 부여함으로써 직무에 대한 책임감을 느끼게 하고, 결과적으로 내적 동기와 성과의 질 향상, 일에 대한 만족도 증가 및 이직의도와 결근율 감소 등과 같은 구성원들의 전반적인 직무 수행에 긍정적 영향을 주는 것이다.

직무자율성과 이직의도 사이의 관계를 탐구한 선행연구를 살펴보면, 두 변수가 직접적인 인과관계를 맺고 있다는 연구결과(Kim & Stoner, 2008)와 다른 매개변수와 조절변수의 영향을 통해 간접적인 관계를 형성한다는 연구결과가 혼재되어 있다(정원식·정한식, 2013; Cho & Song, 2017; Dysvik & Kuvaas, 2013; Kim & Stoner, 2008; Rooney, Gottlieb, & Newby-Clark, 2009). 먼저, Kim & Stoner(2008)는 California주에 등록된 사회복지사 중 346명을 대상으로 직무자율성이 직접적으로 이직의도에 부정적 영향을 미친다는 것을 발견함으로써 직무자율성과 이직의도 사이의 직접적인 인과관계를 밝혀냈다. 반면, 직무자율성이 이직의도에 미치는 간접적인 영향을 연구한 논문들 중 정원식. 정한식(2013)은 지방공기업에 근무하는 비정규직 직원들을 대상으로 이직의도 영향요인을 분석하고, 직무자율성이 직무만족을 매개로 하여 이직의도에 부정적인 영향을 미친다는 점을 설명했다. 더불어 Dysvik & Kuvaas(2013)는 노르웨이 공공조직에 근무하는 680명의 직원을 대상으로 직무자율성이 이직의도에 미치는 영향을 분석하여 두 변수 사이에 유의미한 부(-)의 인과관계가 있음을 밝혀내고, 직무자율성과 이직의도 사이가 '높은 수준의 상사의 지원을 받고 있다는 인식'에 의해 조절됨을 설명하였다.

이와 같은 선행연구 결과를 종합해보면, 직무자율성은 이직의도에 부정적 영향을 미치며, 이는 직무특성이론에 의해 설명 가능하며, 선행연구를 통해서도 설명되었다. 즉 직무특성이론에서 설명하는 종사자의 직무동기나 만족 및 성과를 높일 수 있는 다섯 가지 요인 중 직무자율성은 구성원에게 권한과 재량을 부여함으로써 직무에 대한 책임감을 높이고 직무동기를 고취시켜 이직의도가 낮아지는 결과가 발생하는 것이다. 이상의 선행연구를 바탕으로 본 연구는 다음과 같이 가설 2를 설정한다.

가설 2: 직무자율성은 공무원의 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

3. 조직몰입과 이직의도

조직몰입(Organization Commitment)은 조직에 대한 긍정적 태도로 개인과 조직을 동일시하거나 조직에 전념하고자 하는 정도를 의미한다(Bluedorn, 1982: 135-153). 조직몰입은 구성원의 동기부여에 상당한 영향을 미친다는 점에서 지난 수십 년간 조직 심리 및 조직행태 분야의 중요한 연구 주제로 다루어졌는데(이하영, 2017), 그만큼 정의 또한 다양하다. Crampon & Smith(1976: 87-98)은 조직몰입을 "조직을 위해 높은 정도로 노력하고자 하는 조직구성원의 의사, 조직에 잔류하고자 하는 강력한 욕망, 그리고 조직의 중요한 목적과 가치관을 수용하는 것"이라고 정의하였으며 Porter, Steers, & Mowday(1982: 603-609)는 "현재의 조직에 계속적으로 남아 있으려고 하는 성향으로 하나의 개인이 특정의 조직과 본인을 동일시하고 공헌하고자 하는 것에 대한 상대적인 강도"로 조직몰입을 정의하였다. 종합적으로 파악하자면 조직몰입 내에는 조직의 가치관과 목표를 자신의 것으로 받아들이는 '동일시 요인', 개인의 업무 역할에 심리적으로 몰두하는 '관여 요인', 그리고 조직에 대한 애착이나 집착인 '충성심 요인'이 포함된다(Bunchanan, 1974). 본 연구는 다양한 조직몰입의 정의 중 Bluedorn(1982)의 정의를 바탕으로 하여 조직몰입을 "조직에 대한 긍정적 태도로 개인과 조직을 동일시하거나 조직에 전념하고자 하는 정도"로 정의한다.

조직몰입을 연구한 대표적인 학자 Meyer&Allen(1991)은 조직몰입을 개념화하며 조직몰입을 정서적 몰입(affective commitment), 지속적 몰입(continuance commitment), 규범적 몰입(normative commitment) 등 세 가지로 나누어 설명하였다. 먼저 정서적 몰입이란 조직의 구성원이 자신의 조직에 감정적으로 애착을 두고 조직과 자신을 동일시하며 조직에 관여하는 상태를 의미한다(Meyer & Allen, 1991). Meyer & Allen(1991)은 정서적 몰입이 강할수록 그들이 기꺼이 원해서 조직에 남아 있으려 한다

고 주장하였다. 정서적 몰입은 손익을 계산하여 조직에 잔류하려는 지속적 몰입 혹은 책임이나 명분으로 인해 조직에 잔류하려는 규범적 몰입과 비교했을 때 가장 순수한 형태의 조직몰입이며 이직의도의 중요한 선행변수이다(김필 외, 2021). 조직몰입에 대해 연구한 학자들은 세 가지 유형의 조직몰입 형태 중 정서적 몰입이 조직몰입을 가장 강력하고 안정적으로 예측한다고 의견을 모으고 있다(Bunchanan, 1974; 하형란. 강혜자, 2012; 최낙범, 2013; 김미정, 2016). 반면 지속적 몰입은 조직구성원이 그동안 자신의 조직에 기여한 노력과 비용을 고려하고 계산하여 지속적으로 조직에 몰입하는 것을 의미한다. 지속적 몰입을 이직의도와 연결해보자면 구성원 개인은 자신이 조직에 투입한 노력과 함께 이직에 대한 손익을 계산하고, 만약 이직하는 것이 자신에게 불리할 경우 개인의 필요에 따라 조직에 남아 있게 된다. 마지막으로 규범적 몰입이란 계속해서 조직에 남아 있어야 할 '의무감'으로 정의할 수 있다. 이와 같이 조직에 몰입하는 원인과 특성은 다르게 구분될 수 있지만, 공통적으로 조직몰입이 증가할수록 이직의도가 감소하고 조직에 남아 있으려는 경향이 높아진다는 것을 알 수 있다(유상엽.한승주, 2017; Mowday et al., 1982).

조직몰입과 이직의도의 관계에 관한 선행연구를 살펴보면 대부분의 연구결과가 조직몰입이 이직의도에 부(-)적인 영향을 미치는 것으로 밝혀냈다(오인수 외, 2017; 유상엽.한승주, 2017; 이환범, & 이수창, 2006; Wasti, S. A. 2003; 황미경, 2007). 대표적으로 개방형 직위에 임용된 공무원을 대상으로 공직자의 이직의도에 영향을 미치는 요인을 분석한 유상엽, & 한승주(2017)은 조직몰입이 이직의도에 유의미하게 부정적인 영향을 미침을 밝혀냈으며, 경찰공무원을 대상으로 직무 스트레스, 직무만족, 조직몰입, 이직의도 간의 관계를 분석한 이환범&이수창(2006) 또한 조직몰입이 이직의도에 유의미한 부(-)의 영향을 미친다고 밝혀냈다. 이어, 이직의도 영향요인에 대한 메타분석을 실시한 Cotton&Tuttle(1986)은 이직의도의 영향요인을 외생적 요인(고용인식, 실업률, 노조 존재),

직장관련 요인(임금, 성과, 역할 명확성, 업무 반복성, 직무만족, 임금만족, 감독·동료에 대한 만족, 승진기회 만족, 조직몰입), 개인적 요인(연령, 정년, 성별, 교육, 혼인 여부, 부양가족 수, 적성, 지능, 태도 등)으로 나누었으며, 이직의도를 낮출 수 있는 '조직몰입'의 역할을 강조하였다.

이와 같은 선행연구 결과를 종합해보면, 조직몰입은 이직의도에 부정적인 영향을 미치는 것을 알 수 있다. 즉 조직구성원은 조직몰입이 증가함에 따라 조직에 대한 심리적 애착감이 증가하고 조직가치의 내면화를 통해 이직의도가 낮아진다고 예상할 수 있다. 이상의 선행연구를 바탕으로 본 연구는 다음과 같이 가설 3을 설정한다.

가설 3 : 조직몰입은 공무원의 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

4. 보수 공정성 인식과 이직의도

사전적 의미로 공정성은 "어떤 일의 가치, 선악, 우열, 시비 등을 판단할 때에 어느 한쪽으로 치우치지 않은 공평하고 올바른 성질"이며, 공평성(fairness), 정의(justice), 형평(equity) 등이 공정성과 유사한 용어로 사용된다(김정인, 2021: 145). 공정성이라는 단어에서 파생한 보수 공정성은 단어로부터 알 수 있듯이 공정성을 보수에 국한한 것으로 얼마나 보수가 공평하게 배분되는가를 의미한다.

보수 공정성이 이직의도에 미치는 영향은 Adams(1965)의 공정성 이론을 통해 추론해 볼 수 있다. 공정성 이론(equity theory)에 따르면 인간은 조직에 대한 기여와 그의 결과로 얻은 보상을 비교하여 계산되는 사회적 교환관계(social exchange)가 불공정하다고 인식할 경우 변화를 이끌어내고자 하는 동기가 부여된다. 이때 구성원은 준거인물(reference)과 조직 간의 교환관계를 자신의 교환관계와 비교하여 공정성의 정도를

지각하게 되는데, 이때 개인이 불공정성을 지각할 경우 이를 바로잡기 위해 이탈 즉 이직과 같은 부정적 행태를 보이게 된다(현선해.윤기혁.최세경, 2016).

공정성은 크게 분배 공정성, 절차 공정성, 상호작용 공정성으로 구분된다. 먼저 분배 공정성이란 구성원들의 기여의 대가로 받게 되는 결과가 얼마나 공정한가에 대한 구성원의 지각 정도를 의미한다(추재엽, 2017). 조직구성원들은 자신의 투입 대 산출 비율을 준거 대상과 비교했을 때 균형을 이룰 경우 공정하다고 지각하여 만족을 느끼는 반면, 자신의 투입-산출비가 준거 대상과 비교하여 균형을 이루지 않는다고 인식할 경우, 불공정함을 지각하고 자신의 행동을 변화시키게 된다(오세영, 이하영, & 이수영, 2016). 불공정함을 지각한 개인은 노력 수준 변화, 보상에 대한 심리적 왜곡, 이직과 같은 부정적 행태를 나타나게 된다(Denhardt et al., 2012). 분배 공정성 관점에서 보수공정성 인식과 이직의도 사이의 관계를 예상하자면 개인이 보수에 대해 불공정성을 느낄 경우 이직의도의 증가와 같은 부정적 행태가 나타나게 될 것으로 예측할 수 있다. 실제로 많은 실증 연구(Bies & Shapiro, 1987; Fields et al., 2000; Hendrix et al., 1999; Sweeney & McFarlin, 1999; Cohen-Charash & Spector, 2001; 고종욱·서상혁, 2003; 김정석.안관영, 2012; 오세영, 이하영, & 이수영, 2016)에서 또한 개인의 낮은 분배 공정성 인식이 개인의 이직의도에 정(+)의 영향을 미침을 확인하였다. 특히 Cohen-Charash & Spector(2001)는 메타분석을 통해 개인이 분배 공정성을 낮게 인식할 경우 구성원은 비생산적인 작업 활동을 통해 투입과 산출의 비율을 조정하고 이는 결과적으로 이직의도 상승과 같은 조직의 손실로 이어짐을 확인한 바 있다.

다음으로 절차 공정성이란 보상의 크기를 결정하기 위하여 사용된 절차 또는 수단이 얼마나 공정한가에 대한 인식 정도를 가리키며(김미경, 2022), Thibaut&Walker(1975)의 연구에서 조직구성원들은 분배결과 외에도 분배가 이루어지는 의사결정 과정이나 절차에서의 공정성에 대하여

관심을 가진다는 점을 강조하며 처음 제시되었다. 구성원들의 절차 공정성에 대한 인식은 일관된 절차들과 정확한 정보들에 기반한 의사결정이 이루어졌는지, 문제 제기와 수정할 기회가 제공되었는지, 적극적인 의사반영의 기회가 주어졌는지, 그리고 분배과정에서의 윤리적인 절차나 기준이 준수되었는지 등에 의해 인식된다(Leventhal, 1980).

마지막으로, 상호작용 공정성이란 Bies&Moag(1986)에 의해 주장된 공정성의 개념으로 조직이 의사결정을 하는 과정에서 구성원을 공정하고 합리적으로 대하는 정도를 의미한다. 상호작용 공정성은 분배 공정성과 절차공정성과는 달리 상사와의 관계를 근거로 하여 공정성을 인식하고, 개인은 상사와의 관계에서 발생하는 의사소통이 원활하고 공정하다고 지각할 경우 상호작용 공정성을 긍정적으로 인식하고, 이는 공무원의 직무태도에 긍정적 영향을 미치게 된다(김소라, 2022).

공정성은 위와 같이 세 가지 차원(분배 공정성, 절차 공정성, 상호작용 공정성)으로 나누어지지만, Adams(1965)의 공정성 이론이 제기된 이후, 전통적으로 공정성은 투입과 산출의 비에 대해 다루는 분배 공정성을 중심으로 다루고 있다(김소라, 2022). 따라서 해당 논문에서도 위의 논의를 토대로 분배 공정성 개념을 기준으로 하고자 한다. 분배 공정성에 따르면 조직구성원은 자신이 조직에 기여한(교육, 경험, 업무성과 등) 것으로부터 자신이 받은 보상의 비율을 다른 구성원과 비교하여 공정성을 인식하고, 그에 따라 자신의 행태를 결정짓게 된다. 따라서 해당 개념을 '보수 공정성' 인식에 치환하여 본다면 개인의 보수 공정성 인식이 높을 경우 해당 개인은 조직에 대한 긍정적 행태를 보이고 헌신하고자 하여 결과적으로 이직의도가 감소하는 결과가 나올 것이라고 예측해 볼 수 있다.

보수 공정성과 이직의도 사이의 관계를 다룬 선행연구들을 살펴보자면 대표적으로 Motowidlo(1983)는 보수만족도의 하위 차원인 보수 수준, 보수만족도, 보수에 대한 기대와 이직의도 사이의 관계를 살펴보고 결론

적으로 보수만족도는 일반적 '만족도'에 비해 이직의도를 결정하는 더 강력한 요인임을 밝혀냈다. 한편 Currall, Towler, Judge, and Koln(2005)은 조직수준에서의 보수만족도와 성과 사이의 관계를 탐구하고 보수만족도를 네 가지 차원으로 구분하여 분석한 결과 보수만족도의 네 차원 모두가 이직의도에 부(-)적인 영향력을 미침을 확인하였다. 또한 Carraher(2011)은 보수 및 급여에 상응하는 태도에 대한 연구를 실행하여 보수만족도가 이직에 영향을 미치고, 직원을 유지하는데 유용한 변수임을 확인하였으며 Motshegwa(2010) 또한 보수만족도가 이직의도의 강력한 예측요인임을 강조하였다.

이와 같은 선행연구 결과를 종합해보면, 보수 공정성 인식은 이직의도에 부정적 영향을 미치는 것을 알 수 있다. 즉 조직구성원은 분배 공정성 개념 아래에서 자신의 노력에 대한 보상을 준거인물과 비교하여 공정성을 인식하고, 공정하지 않다면 상황을 공정하게 만들기 위해 이직률 향상, 이직의도 증가와 같은 부정적 행태를 띄게 되고, 반대로 공정하다고 지각할 경우 조직에 대한 보답으로서 애착을 두고 조직에 만족하며 긍정적 행태를 보이는 것이다. 이상의 선행연구를 바탕으로 본 연구는 다음과 같이 가설 4를 설정한다.

가설 4: 보수 공정성 인식은 공무원의 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

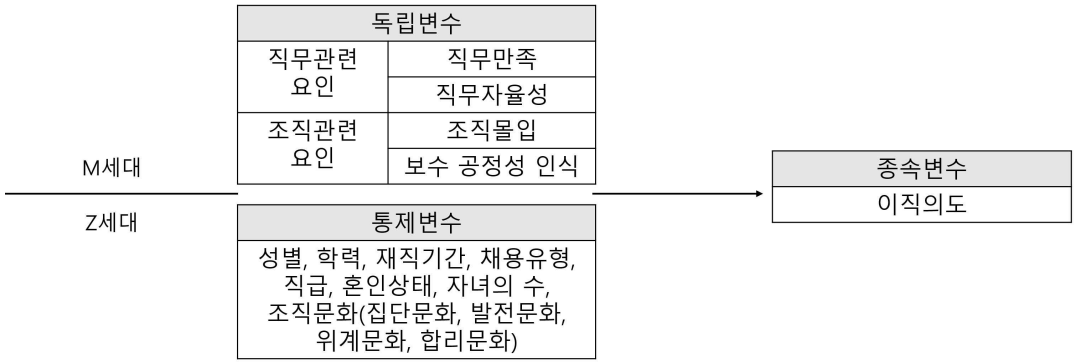
제 3 장 연구 설계 및 분석 방법

제 1 절 연구모형

본 연구의 목적은 '세대'의 특징에 주목하여 사회적 교환이론(social exchange theory: Blau, 1964), 계획적 행동이론(theory of planned behavior; Ajzen, 1991), 직무특성이론(job characteristic theory; Hackman & Oldham, 1975)와 공정성 이론(Equity theory; Adams, 1965)을 토대로 직무만족, 직무자율성, 조직몰입, 보수 공정성 인식과 같은 네 가지의 직무, 조직적 차원의 요인과 이직의도 사이의 관계를 파악함으로써, 세대별 이직의도 영향요인을 파악하고, 실질적인 관리방안을 탐색하는 데 있다. 연구의 분석 틀은 아래의 <그림 2>와 <그림 3>과 같다.

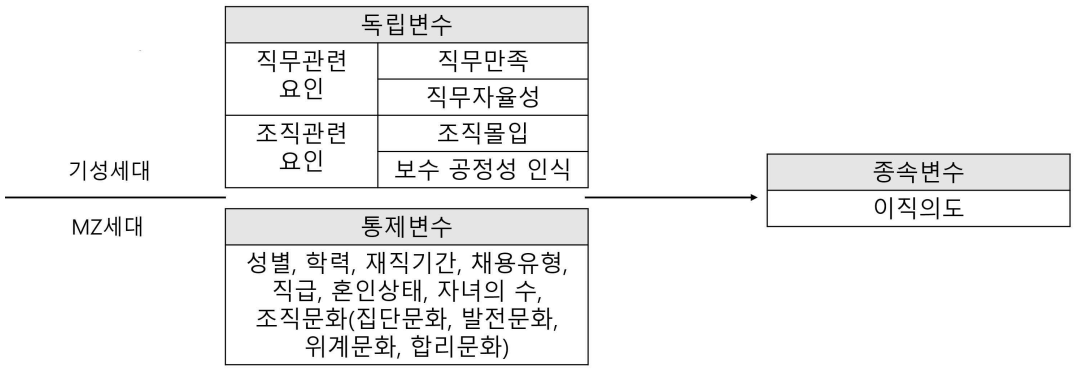
본 연구는 이직의도를 종속변수로, 직무만족, 직무자율성, 조직몰입, 보수 공정성 인식과 같은 네 가지의 직무, 조직관련요인을 독립변수로 하는 연구모형을 설계하였고, 성별, 재직기간, 직급, 학력 등 개인적 차원의 요인과 조직문화를 통제변수로 포함하였다. 또한 본 연구는 한 세대의 이직의도 영향요인을 파악하는 것이 아닌, '세대별' 이직의도 영향요인을 확인하는 연구이다. 따라서 연구를 진행할 때, 크게 두 부분으로 나누어 연구의 첫 번째 부분에서는 연구 대상을 M세대와 Z세대로 나누어 <그림 2>의 연구모형 1을 각 세대에 따로 적용하여 분석하였으며, 연구의 두 번째 부분에서는 연구 대상을 기성세대와 MZ세대로 나누어 <그림 3>의 연구모형 2를 각 세대에 적용하여 세대별 이직의도 영향요인을 확인하는 방식으로 연구를 진행하였다.

<그림 2> 연구모형 1: M세대와 Z세대



* 연구 대상을 M세대와 Z세대로 나누어 해당 연구모형을 적용함

<그림 3> 연구모형 2: 기성세대와 MZ세대



* 연구 대상을 기성세대와 MZ세대로 나누어 해당 연구모형을 적용함

제 2 절 연구대상 및 자료수집

본 연구는 한국행정연구원의 '2021년 공직생활실태조사' 데이터를 활용하여 분석을 시행하였다. 해당 조사는 2011년 '공무원 패널조사'로부터 시작하여 매년 실시되고 있으며, 전국의 중앙행정기관 소속 국가공무원 및 광역자치단체 소속의 지방공무원들을 대상으로, 정부의 인적자원관리 및 조직 운영에 대해 공무원들이 가지고 있는 인식을 파악하는 것을 목적으로 한다. 해당 조사는 공무원 일반의 인적자원관리에 대한 주요 현

황 및 공무원 인식 조사를 통해 정부 인적자원관리에 대한 공무원의 주관적 인식변화를 체계적으로 파악하고자 하는 목표를 가지고 있다. 조사는 공무원으로 근무하며 직면하는 Public HRM(Human Resource Management)의 세부 분야인 업무환경, 인사제도, 조직관리, 조직구성원의 동기, 태도 및 행동 등에 대한 공무원 일반의 인식을 측정 및 분석하기 위한 항목들로 구성되어 있다(한국행정연구원, 2021).

'2021년 공직생활실태조사'의 모집단은 전국의 중앙행정기관 및 광역자치단체 소속 일반직 공무원으로서 다단층화 확률비례(계통)추출을 통하여 표본을 추출하였다. 설문조사는 2020-2021년도에 재직 중인 47개 중앙행정기관 본청 소속 일반직 공무원과 17개 광역자치단체 본청 소속 일반직 공무원 4,133명을 대상으로 실시되었으며, E-mail 웹 조사를 통해 설문이 진행되었다.

본 연구는 총 4,133명의 설문응답자를 모두 사용하였다. 본 연구에서 활용한 분석대상자의 인구통계학적 특성을 살펴보면 다음과 같다. 연구모형에서 밝혔다시피 본 연구는 연구의 대상을 크게 M세대와 Z세대로, 그리고 기성세대와 MZ세대로 나누어 분석을 진행하였다. 연구 대상 중 세대별 인원을 살펴볼 경우, 4,133명 중 M세대가 1,199명(29.01%), Z세대가 379명(9.17%), 그리고 MZ세대가 1,578명(38.18%), 기성세대가 2,555명(61.82%)으로 기성세대의 인원이 M세대와 Z세대를 합친 MZ세대의 약 두 배를 차지하였다. 또한 M세대와 Z세대의 인원을 비교했을 때도 M세대의 인원이 Z세대의 약 세배를 차지하며, Z세대의 인원이 상대적으로 적은 것으로 나타났다. 이는 최근에 들어서야 공직사회에 새로이 입직한 M세대와 Z세대의 상황을 인지할 때, 당연하며 어쩔 수 없는 인원수 차이이다. 하지만 이와 같은 인원수의 차이는 곧 연구의 타당성을 떨어트릴 수 있으므로 이후 시간이 지나 세대 간 인원수 차이가 크게 나지 않을 때 후속 연구를 시도해보아야 할 것이다. 성별의 경우 4,133명 중 남성이 2,296명(55.55%), 여성이 1,837명(44.45%)으로 남성의 비중이 더 높았다. 혼인상태의 경우 미혼이 1,401명(33.90%), 기혼이 2,732명(66.10%)

으로 상대적으로 기혼인 공무원의 비중이 더 높았다. 학력은 고졸 이하가 182명(4.40%), 전문대학 졸업이 227명(5.49%), 대학(4년제) 졸업이 3,050명(73.80%), 대학원 석사 졸업이 593명(14.35%), 대학원 박사 졸업이 81명(1.96%)으로 4년제 대학 졸업을 한 인원이 가장 큰 비중을 차지하였고, 대학원 석사졸업, 전문대학 졸업, 고졸 이하, 대학원 박사 졸업이 그 뒤를 이었다. 직급의 경우 1급부터 4급까지의 인원이 203명(4.91%), 5급이 959명(23.20%), 6-7급이 2,474명(59.86%), 8-9급이 497명(12.03%)이었다. 마지막으로 재직기간의 경우 재직기간이 5년 이하인 인원은 964명(23.32%), 6-10년 이하인 인원은 793명(19.19%), 11-15년 이하인 인원은 577명(13.96%), 16-20년 이하인 인원은 700명(16.94%), 21-25년 이하인 인원은 314명(7.60%), 26년 이상인 인원은 785명(18.99%)이었다. 분석대상자의 인구통계학적 특성을 표로 정리하면 아래 <표 4-1>과 같다.

<표 4-1> 설문응답자의 인구통계학적 특성

변수	구분	빈도(명)	비율(%)
세대	M세대	1,199	29.01
	Z세대	379	9.17
	기성세대	2,555	61.82
성별	남성	2,296	55.55
	여성	1,837	44.45
혼인상태	미혼	1,401	33.90
	기혼	2,732	66.10
학력	고졸 이하	182	4.40
	전문대학 졸업	227	5.49
	대학(4년제) 졸업	3,050	73.80
	대학원 석사 졸업	593	14.35
	대학원 박사 졸업	81	1.96
직급	1-4급	203	4.91
	5급	959	23.20
	6-7급	2,474	59.86
	8-9급	497	12.03
재직기간	5년 이하	964	23.32
	6-10년	793	19.19
	11-15년	577	13.96
	16-20년	700	16.94
	21-25년	314	7.60
	26년 이상	785	18.99

제 3 절 변수의 조작적 정의와 측정

1. 종속변수: 이직의도

본 연구의 실증분석을 위한 종속변수는 공무원 개인의 이직의도이다. 본 연구에서는 이직의도를 다양한 학자들의 정의를 바탕으로 하여 “조직의 일원으로서의 자격을 포기하고 조직을 벗어나려는 의도”로 정의하였다. ‘2021년 공직생활실태조사’에서는 이직의도를 단일문항으로 측정하고 있으며, 항목의 구체적인 내용은 ‘나는 기회가 된다면 이직할 의향이 있다’이다. 해당 문항은 리커트(Likert) 5점 척도로 측정되었으며, 1점은 이직할 의향이 “전혀 없는” 경우, 3점은 “보통”, 5점은 이직할 의향이 “매우 높은” 경우를 의미한다.

2. 독립변수

본 연구는 세대별 이직의도 영향요인을 분석하기 위하여 학자들이 분류한 이직의도 영향요인 중 직무관련요인과 조직관련요인을 독립변수로 활용하여 분석을 진행하였다. 구체적으로 직무관련요인 중 직무만족과 직무자율성을, 조직관련요인 중 조직몰입과 보수 공정성 인식을 활용하였으며, 이직의도 영향요인 중 개인관련요인은 이후 통제변수에 추가하여 포괄적이고 균형적으로 이직의도의 영향요인을 탐색하였다. 이때 본 연구는 각 독립변수에 대한 측정 문항들의 평균값을 독립변수의 값으로 설정하여 분석을 시행하였다. 아래는 각각의 독립변수들의 조작적 정의와 함께 설문조사에 포함된 각 변수를 측정하는 문항에 대한 설명이다.

가. 직무만족

이직의도의 영향요인 중 직무관련요인에 속하는 직무만족은 다양한 연구에서 활용되는 개념으로, 본 연구에서는 직무만족을 다양한 학자들의 정의를 바탕으로 하여 "직무수행 과정에서 경험하거나 지각하는 유쾌하고 긍정적인 정서상태"로 정의하였다. '2021년 공직생활실태조사'에서는 직무만족을 그 정의와 같이 개인의 직무에 대한 긍정적인 정서상태를 확인하기 위한 네 문항으로 측정되고 있다. 각 문항은 리커트(Likert) 5점 척도로 측정되었으며, 1점이 직무만족이 낮은 상태, 5점이 직무만족이 높은 상태로 해석된다. 항목의 구체적인 내용은 "나는 담당업무에 흥미가 있다.", "나는 열정적으로 업무를 수행한다.", "나는 업무를 수행하면서 성취감을 느낀다.", "나는 보상과 상관없이 내가 맡은 업무에 만족한다."로 이루어져 있다.

나. 직무자율성

직무자율성 또한 직무만족과 마찬가지로 이직의도의 영향요인 중 직무관련요인에 속하는 변수로, 본 연구에서는 직무자율성을 다양한 학자들의 정의를 바탕으로 "조직 구성원이 재량권을 가지고 스스로 자유로운 의사결정을 통해 자신의 직무를 통제할 수 있는 정도"로 정의하였다. '2021년 공직생활실태조사'에서는 직무자율성을 개인이 자신의 직무에 대한 선택권을 가지고 있는지, 재량권을 가지고 있는지 등에 대해 묻는 세 문항으로 측정되고 있다. 각 문항은 리커트(Likert) 5점 척도로 측정되었으며, 1점이 직무자율성을 낮게 인식하는 상태, 5점이 직무자율성을 높게 인식하는 것으로 해석된다. 항목의 구체적인 내용은 "나는 업무수행 방식/절차에 대한 선택권을 가지고 있다.", "나는 업무수행 속도/마감시간을 조절할 수 있다.", "나는 업무수행 평가지표/기준 마련에 참여할 수 있다."로 이루어져 있다.

다. 조직몰입

조직몰입은 이직의도 영향요인 중 조직관련요인에 속하는 대표적인 변수로, 본 연구에서는 다양한 학자들의 정의 중 Bluedorn(1982)이 내린 정의를 바탕으로 조직몰입을 “조직에 대한 긍정적 태도로 개인과 조직을 동일시하거나 조직에 전념하고자 하는 정도”로 정의한다. 조직몰입은 크게 조직의 가치관과 목표를 자신의 것으로 받아들이는 ‘동일시 요인’, 개인의 업무 역할에 심리적으로 몰두하는 ‘관여요인’, 그리고 조직에 대한 애착이나 집착인 ‘충성심 요인’(Bunchanan, 1974)으로 나뉘며, ′2021년 공직생활실태조사에서도 조직몰입의 하부 요인들을 기준으로 하여 측정 문항을 총 네 문항을 구성하였다. 각 문항은 리커트(Likert) 5점 척도로 측정되었으며, 1점이 조직몰입이 낮은 상태, 5점이 조직몰입이 높은 상태로 해석된다. 항목의 구체적인 내용은 ″나는 이 조직에 남기 위하여 어떤 직무라도 수행할 용의가 있다(관여요인).″, ″나는 조직의 성공을 위해 열심히 노력할 용의가 있다(충성심 요인).″, ″나는 우리 조직에 대한 소속감을 강하게 느낀다(충성심 요인).″, ″우리 조직이 추구하는 가치는 나의 가치와 일치한다(동일시 요인).″으로 구성되어 있다.

라. 보수 공정성 인식

보수 공정성 인식은 조직몰입과 마찬가지로 이직의도 영향요인 중 조직관련요인에 속하는 변수로, 보수 및 금전적 보상이 개인에게 치명적인 요인인 만큼 많은 연구에서 중요히 다루어지는 변수이다. 본 연구에서는 보수 공정성 인식을 다양한 학자들의 정의를 바탕으로 ″보수가 공평하게, 형평성 있게 배분되는 정도″로 정의하였다. 보수 공정성 인식은 세부적으로 나누어보자면 보수만족도와 보수 공정성 인식으로 나누어지며, 연구에 따라 두 세부적 요인을 통합하여 보수만족도로 보기도 하며, 보수 공정성 인식으로 보기도 한다. ′2021년 공직생활실태조사‘에서 또한

보수 공정성 인식을 크게 보수만족도와 보수 공정성 인식으로 나누어 측정한 것을 볼 수 있는데, 본 연구자가 파악하기에 보수만족도를 묻는 질문이 개인이 지각하는 보수 공정성 인식에도 영향을 미친다고 판단하여 네 문항을 모두 '보수 공정성 인식'이라는 하나의 변수 아래에 치환하여 사용하였다. 구체적으로 문항은 "내가 받는 보수는 내 업무성과에 비추어 적정하다.", "내가 받는 보수는 유사 업무를 수행하는 민간기업체 직원과 비교할 때 적정한 수준이다.", "나는 담당업무의 난이도를 감안할 때 공정한 보상을 받고 있다.", "나는 담당업무의 책임성 정도를 고려할 때 공정한 보상을 받고 있다."로 이루어져 있다. 이 중 첫 번째와 두 번째 문항은 일반적으로 '보수만족도'를 측정하기 위한 문항으로 사용되기도 하지만, 보수에 대한 공정성을 인식하기 위해 자신의 투입 대비 산출을 준거인물과 비교한다는 Adams(1965)의 공정성 이론을 근거로 할 때, 첫 번째와 두 번째 문항 또한 '보수 공정성 인식'을 측정하기 위해 필요하다고 생각하여 네 문항을 모두 '보수 공정성 인식'을 측정하기 위해 사용하였다. 각 문항은 리커트(Likert) 5점 척도로 측정되었으며, 1점이 보수 공정성 인식이 낮은 상태, 5점이 보수 공정성 인식이 높은 상태로 해석된다.

3. 통제변수

가. 개인관련요인

위에서 살펴본 것과 같이 이직의도의 영향요인은 크게 직무관련요인, 조직관련요인, 개인관련요인으로 나누어진다. 본 연구에서는 직무관련요인과 조직관련요인을 독립변수로, 개인관련요인을 통제변수로 포함하여 분석을 진행하였다. 이직의도에 영향을 미치는 개인관련요인은 매우 다양하지만, 본 연구에서는 설문 조사의 문항들을 참고로 하여 성별, 학력,

재직기간, 채용유형, 직급, 혼인상태, 자녀의 수를 통제변수로 포함하였다. 이직의도에 영향을 미치는 개인관련요인 중 대표적인 변수 중 하나는 '연령'이지만, 본 연구에서는 연령을 기준으로 대상을 세대별로 구분하였기에 '연령' 변수는 통제변수에서 제하였다.

먼저 성별은 남성 = 1, 여성 = 2로 코딩하였으며, 학력은 고졸 이하 = 1, 전문대학 졸업 = 2, 대학(4년제) 졸업 = 3, 대학원 석사 졸업 = 4, 대학원 박사 졸업 = 5로 코딩하였다. 재직기간은 5년 이하 = 1, 6-10년 = 2, 11-15년 = 3, 16-20년 = 4, 21-24년 = 5, 26년 이상 = 6으로 코딩하였으며, 직급은 1-4급 = 1, 5급 = 2=, 6-7급 = 3, 8-9급 = 4로 코딩되었고, 채용유형은 공개경쟁채용 = 1, 경력경쟁채용 = 2, 기타 = 3으로 코딩되었다. 마지막으로 혼인상태의 경우 혼인 = 1, 비혼인 = 2로 코딩하였고, 자녀의 수는 자녀 없음 = 0, 자녀 1명 = 1, 자녀 2명 = 2와 같은 방식으로 코딩하였다.

나. 조직문화

본 연구는 이직의도의 영향요인 중 개인관련요인을 통제하는 것 외에도 '조직문화'를 통제변수로 추가하였다. 조직문화(organizational culture)란 특정 조직구성원들이 공유하고 있는 가치관, 이념, 신념, 관습, 지식, 기술, 그리고 상징물을 포함하는 종합적 개념이다(Hofstede, 1984). 조직문화는 조직구성원들의 사고와 행위에 직접적인 영향을 주는 요인으로 한 조직 내의 특정한 개인의 행태를 파악하는 데 있어 조직문화는 중요한 변수이다. 또한 조직문화는 조직성과의 기본적 요소 중 하나로 직무만족 및 조직몰입과 같은 개인의 직무태도에 중대한 영향을 미치는 변수이다. 실제로 조직문화의 효과를 연구한 Schneider(1990)는 조직문화가 조직 내 인적자원 관리방식(채용, 배치, 보상, 승진 등)을 변화시키고, 이는 변화된 조직문화를 만들어 조직구성원들의 인지적, 정의적 상태에 영향을 미쳐 그들의 동기부여, 직무만족, 조직몰입과 같은 직무태도에 중대

한 영향을 미친다고 설명하였다. 본 연구에서 설정한 이직의도 영향요인은 크게 직무관련요인과 조직관련요인으로 나누어진다. 따라서 진정한 독립변수와 종속변수 사이의 인과관계를 살펴보기 위해서는 개인의 직무태도에 상당한 영향을 미칠 수 있는 조직문화를 통제하는 것이 맞다 판단하여 본 연구에서는 연구의 모형에 '조직문화'를 통제변수로 추가하였다.

조직문화의 유형은 학자마다 조직문화의 구성요소 중 어떤 관점이나 변수를 강조하느냐에 따라서 다양하게 분류하고 있기 때문에, 조직문화의 유형을 분류하는 데 '일반적인 기준'은 존재하지 않는다(남군우, 2019). 조직문화 유형 분류에 관한 선행연구들을 살펴보면 Harrison(1972)은 조직이 가지는 문화적 특성은 조직의 이념적인 지향에 의해 결정되어진다고 보고, 조직문화를 권력지향문화, 역할지향문화, 과업지향문화, 인간지향문화로 분류하였고, Handy(1978)는 조직문화 형태를 환경과 연결 지어 역할문화, 클럽문화, 과업문화, 실존문화로 구분하였다. 이와 같은 유형 분류 외로도 다양한 조직문화 유형 분류가 있지만, 해당 연구에서는 Quinn(1988)이 제시한 경쟁가치모형의 조직문화 유형 분류를 따르고자 한다. Quinn(1988)이 제시한 경쟁가치모형(CVM)에 따르면 조직문화는 두 가지 기본차원을 축으로 하여 네 가지 유형으로 구분된다. 한 차원은 '유연성'(flexibility), '통제'(control)라는 상반되어 보이는 두 개의 가치로 구성되어 개인이 능력 발휘를 하는 데 있어 재량이 주어지는지, 아니면 이를 통제하여 안정성을 추구하는 데 중점을 두는지에 차이가 있다. 다른 차원은 '외부지향성'(external constituents)과 '내부지향성'(internal constituents)의 모순되는 두 가치로 구성되어 있다. 이처럼 상반되는 가치를 기준으로 Quinn(1988)은 조직문화의 유형을 집단문화(group culture), 발전문화(developmental culture), 위계문화(hierarchical culture), 합리문화(rational culture)와 같이 네 가지 유형으로 제시하였다.

각 조직문화 유형의 특징을 살펴보자면 먼저 집단문화는 인간관계모형이라고도 하며, '유연성'과 '내부지향성'의 차원에 속하는 조직문화 유

형이다. 해당 조직문화의 가장 큰 특징은 구성원들 간의 참여, 팀워크, 가족적 인간관계로, 해당 조직문화의 목적은 응집성과 사기를 수단으로 하여 인적자원이 조직에 충성하고, 조직 내에 몰입할 수 있도록 하는 것이다. 발전문화는 집단문화와 달리 '유연성'과 '외부지향성' 축에 속하는 조직문화 유형으로 개방체제모형이라고도 불린다. 발전문화의 대표적인 특징은 '기업가 정신'과 '창의성', '모험과 도전'이다. 즉, 해당 문화의 목적은 인적자원에게 재량권을 부여하고 충분한 자원으로 제공함으로써, 조직 내 개인이 기업가 정신 하에서 자신의 능력을 충분히 발휘하여 창의적으로 직무를 수행할 수 있도록 하는 것이다. 반면 위계문화는 자율적이고 유연한 발전문화와 달리 '통제'와 '내부지향성' 차원에 속하는 문화 유형으로 내부과정 모형이라고도 불린다. 해당 문화의 대표적인 키워드는 '명령', '규칙', '규제', '능률'이라고 할 수 있다. 즉 해당 문화의 목적은 조직의 원만한 운영을 통해 안정성, 예측성을 높이는 것이며, 규칙과 절차를 통해 구성원을 결속하는 것이다. 이는 전통적인 관료제 문화에서 나타나는 조직문화의 유형으로, 현재 공직사회에서도 만연한 조직문화 유형이다. 마지막으로 합리문화는 합리적 목적 모형이라고도 하며 '통제'와 '외부지향성' 차원에 속해있는 조직문화 유형이다. 해당 문화의 대표적 특징은 경쟁과 목표달성이며, 해당 문화의 목적은 경쟁적 우월성 하에서 업무를 완수하는 것이다. 따라서 해당 조직문화 내에 속한 개인은 목표달성을 위한 목표설정, 계획, 수행의 과정에서 도전정신과 성취를 통해 조직 내에 결속하게 된다.

이처럼 Quinn(1988)이 제시한 경쟁가치모형(CVM)에 따르면, 조직문화는 크게 집단문화, 발전문화, 위계문화, 합리문화로 나누어지며, 개인이 어떠한 조직문화 내에 위치해 있느냐에 따라 개인의 행태가 상이하게 나타날 가능성이 크다. 또한, 조직문화에 따라 상사의 태도가 상이하게 나타나 개인에게 영향을 미칠 가능성이 크기 때문에, 개인 간의 상호작용과 협력이 중시되는 공직사회 내에서 '조직문화'의 중요성은 크게 자리매김한다. 따라서 본 연구에서는 세대별 이직의도 영향요인을 파악하기 위

해 강력한 상황 변수인 '조직문화'의 네 유형을 모두 통제변수로 추가하여 순수한 이직의도 영향요인을 파악하고자 한다.

4. 세대

해당 연구의 목적은 세대별 이직의도 영향요인을 파악함으로써 공직사회의 안정성 유지를 위해 세대별 이직의도 관리방안을 도출하고자 하는 것이다. 이를 위해 본 연구는 연구 대상 4,133명을 나이를 기준으로 M세대, Z세대, 기성세대로 나누어 연구모형을 세대별로 따로 적용하여, 각 세대의 이직의도에 영향을 미치는 요인과 그에 맞는 관리방안을 탐구하였다. 구체적으로 본 연구에서는 '2021년 공직생활실태조사'에서 제시하는 연령 구분인 20대, 30대, 40대, 50대 이상을 기준으로 하여 기성세대를 40대, 50대 이상으로, M세대를 30대, Z세대를 20대로 설정하여 분석을 실행하였다.

<표 4-2> 측정변수와 설문문항

구분	변수	내용	척도
종속변수	이직의도	나는 기회가 된다면 이직할 의향이 있다	5점 척도
독립변수	직무만족	1) 나는 담당업무에 흥미가 있다	5점 척도
		2) 나는 열정적으로 업무를 수행한다	
		3) 나는 업무를 수행하면서 성취감을 느낀다	
		4) 나는 보상과 상관없이 내가 맡은 업무에 만족한다	
	직무 자율성	1) 나는 업무수행 방식/절차에 대한 선택권을 가지고 있다	5점 척도
		2) 나는 업무수행 속도/마감시간을 조절할 수 있다	
		3) 나는 업무수행 평가지표/기준 마련에 참여할 수 있다	

	조직몰입	1) 나는 이 조직에 남기 위하여 어떤 직무라도 수행할 용의가 있다	5점 척도
		2) 나는 조직의 성공을 위해 열심히 노력할 용의가 있다	
		3) 나는 우리 조직에 대해 소속감을 강하게 느낀다	
		4) 우리 조직이 추구하는 가치는 나의 가치와 일치한다	
	보수 공정성 인식	1) 내가 받는 보수는 내 업무성과에 비추어 적정하다	5점 척도
		2) 내가 받는 보수는 유사 업무를 수행하는 민간기업체 직원과 비교할 때 적정한 수준이다	
		3) 나는 담당업무의 난이도를 감안할 때 공정한 보상을 받고 있다	
		4) 나는 담당업무의 책임성 정도를 고려할 때 공정한 보상을 받고 있다	
통제변수	집단문화	1) 우리 기관은 참여/협력/신뢰를 강조한다	5점 척도
		2) 우리 기관은 조직사기/팀워크를 중시한다	
	발전문화	1) 우리 기관은 창의성/혁신성/도전을 강조한다	5점 척도
		2) 우리 기관은 새로운 도전과제 해결을 위해 직원들의 직관/통찰력, 성장을 중시한다	
	위계문화	1) 우리 기관은 안정성/일관성/규칙준수를 강조한다	5점 척도
		2) 우리 기관은 문서화/책임/통제/정보관리를 중시한다	
	합리문화	1) 우리 기관은 계획수립/목표설정/목표달성을 강조한다	5점 척도
		2) 우리 기관은 경쟁력/성과/실적을 중시한다	

제 4 절 분석방법

본 연구에서는 이직의도의 영향요인으로 알려진 직무만족, 직무자율성, 조직몰입, 보수공정성 인식을 독립변수로, 이직의도를 종속변수로 하는 다중회귀분석(Multiple Regression Analysis)을 세대별로 실행함에 따라 세대별 이직의도 영향요인을 검증해보고자 한다.

우선 본격적인 가설검정에 앞서 분석 대상의 기본적인 특성을 살펴보고, 본 연구에서 사용되는 자료가 적합한지의 여부를 점검하기 위해 주요변수의 기술통계량 및 상관관계를 확인하고자 한다. 이후 확인적 요인분석을 통해 측정모형의 적합도 및 타당성, 신뢰성을 판단하여 최종적으로 가설검정을 하고자 한다. 본 연구의 모든 분석은 STATA 17.0 프로그램을 사용하여 이루어졌다.

제 4 장 연구결과

제 1 절 M세대와 Z세대에 대한 연구결과

1. 주요변수의 일반적 특성

1) 기술통계 및 평균차이 분석

먼저 본 연구의 분석대상자인 중앙행정기관 및 광역자치단체 소속 일반직 공무원 중 M세대와 Z세대 공무원의 이직의도 영향요인을 살펴보기 위해 기술통계분석(descriptive analysis) 및 세대 간 평균차이분석(t-test)을 실시하였다. 주요변수들의 평균과 표준편차, 분포의 정규성을 보여주는 왜도와 첨도, 그리고 M세대와 Z세대 간의 평균차이검정 결과는 <표 5>에 제시된 바와 같다.

종속변수인 이직의도의 경우 M세대와 Z세대를 합친 MZ세대의 평균값이 3.22으로 전반적으로 보통 이상 수준의 이직의도를 보이는 것으로 나타났다. 이를 세대별로 나누어 살펴본 결과 M세대의 이직의도 평균값은 3.20으로 나타났으며, Z세대의 이직의도 평균값은 3.30으로 나타나 Z세대의 이직의도 수준이 M세대에 비해 살짝 높은 것으로 확인되었다. 하지만 평균차이분석을 통해 세대 간 이직의도 수준의 차이가 유의한지 확인한 결과, M세대와 Z세대의 이직의도 수준은 유의미한 차이를 보이지 않는 것으로 나타났다(t=1.61). 이어 왜도와 첨도값을 살펴본 결과, 완전한 정규분포(bivariate normality)를 이룬다고 보기는 어려웠지만, 왜도의 절댓값이 3을 넘지 않고, 첨도의 절댓값이 10을 넘지 않았기 때문에 Kline(2015)의 기준에 따라 분포의 정규성을 심하게 위반하지 않았다고 판단하였다.

다음으로 독립변수에 대한 기술통계분석이다. 본 연구는 이직의도 영향요인을 독립변수로 설정하였으며, 해당 영향요인을 크게 직무관련요인과 조직관련요인으로 나누어 분석을 실행하였다. 먼저 직무관련요인 변수인 직무만족과 직무자율성에 대한 통계분석 결과이다. 직무관련요인인 직무만족의 경우 MZ세대의 전체 평균값이 3.22로 나타났으며, 직무자율성의 경우 전체 평균값이 3.05로 나타나 전반적으로 보통 이상 수준의 직무만족도와 직무자율성 인식을 가지고 있음을 확인할 수 있었다. 세대에 따른 각 요인의 차이를 살펴본 결과, 우선 직무만족의 경우 M세대가 Z세대에 비해 높은 직무만족도를 가지고 있는 것으로 나타났으며, 이와 같은 평균 차이는 유의미한 것으로 나타났다(M세대=3.28, Z세대=3.17, t=-2.57). 반면 직무자율성의 경우 M세대와 Z세대의 직무자율성 수준이 소수점 두 자리로 반올림한 수치 기준 같은 값으로 나타났으며, 평균차이 분석을 실행한 결과 유의미한 평균 차이를 찾아보기 어려웠다(M세대=3.06, Z세대=3.06, t=-0.04).

다음으로 이직의도 영향요인 중 조직관련요인에 대한 기술통계분석이다. 본 연구는 이직의도 영향요인 중 조직관련요인으로 조직몰입과 보수공정성 인식을 포함시켰다. 먼저 조직몰입의 경우 MZ세대 전체의 평균값이 3.04로 나타나 전반적으로 보통 이상 수준의 조직몰입도를 가지고 있는 것으로 파악되었다. 세대에 따른 조직몰입도 수준의 차이를 살펴본 결과 M세대의 조직몰입도 평균값이 Z세대의 조직몰입 평균값보다 높았으나, 이와 같은 평균 차이는 유의미하지 않은 것으로 나타났다(M세대=3.05, Z세대=3.00, t=-1.10). 반면 보수 공정성 인식의 경우 나머지 독립변수들과 달리 평균값이 2.53으로 나타나 연구 대상자들이 보통 이하 수준의 보수 공정성 인식을 갖고 있음을 알 수 있었다. 이와 같은 결과를 세대별로 나누어 분석한 결과 M세대와 Z세대의 보수 공정성 인식 수준의 평균값이 공통적으로 2.53으로 나타나 두 세대의 보수 공정성 인식이 매우 낮은 것으로 나타났다. 이는 M세대와 Z세대 공무원들이 대체로 자신의 보수가 공정하지 않다고 인식하는 것임을 보여주는 결과이다. 이어

모든 독립변수와 통제변수에 대한 분포의 정규성을 왜도와 첨도를 통해 살펴본 결과, 위에서 언급한 Kline(2015)의 기준을 위반하지 않았다고 판단되어 모든 독립변수와 통제변수는 분석에 활용될 수 있다고 확인되었다.

<표 5-1> 기술통계 및 평균차이분석: M세대와 Z세대

측정 변수		최소	최대	왜도	첨도	평균(표준편차) 전체 (n=1,578)	M세대 (n=1,199)	Z세대 (n=379)	t
종속	이직 의도	1	5	-.05	2.21	3.22 (1.11)	3.20 (1.12)	3.30 (1.08)	1.61
독립	직무 만족	1	5	-.28	3.64	3,26 (.75)	3.28 (.76)	3.17 (.74)	-2.57*
	직무 자율성	1	5	-.16	3.00	3.05 (.78)	3.06 (.79)	3.06 (.78)	-0.04
	조직 몰입	1	5	-.14	3.60	3.04 (.74)	3.05 (.74)	3.00 (.73)	-1.10
	보수 공정성 인식	1	5	-.02	2.88	2.53 (.85)	2.53 (.84)	2.53 (.88)	-0.03
통제	성별	1	2	.22	1.05	1.52 (.50)	1.48 (.50)	1.64 (.48)	5.54***
	학력	1	5	-.53	6.08	2.93 (.61)	3.02 (.52)	2.65 (.76)	-8.69***
	재직 기간	1	6	.27	1.72	1.57 (.70)	1.73 (.73)	1.08 (.27)	-25.73***
	채용 유형	1	3	1.79	4.80	1.18 (.41)	1.16 (.38)	1.24 (.50)	3.27**
	직급	1	4	-.50	3.35	3.14 (.64)	3.07 (.62)	3.37 (.65)	8.18***
	혼인 상태	1	2	.68	1.46	1.66 (.47)	1.57 (.50)	1.96 (.20)	22.46***
	자녀의 수	0	5	.30	1.93	.30 (.62)	.39 (.69)	.01 (.09)	-18.61***
	집단 문화	1	5	-.33	3.38	3.53 (.70)	3.24 (.82)	3.39 (.80)	2.99**

	발전 문화	1	5	-.21	3.25	3.11 (.83)	3.09 (.83)	3.19 (.82)	2.04*
	위계 문화	1	5	-.29	3.41	3.28 (.81)	3.53 (.74)	3.58 (.70)	1.32
	합리 문화	1	5	-.23	3.46	3.54 (.73)	3.54 (.72)	3.48 (.65)	-1.46

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

2) 주요변수 간 상관관계

세대별 이직의도 영향요인을 살펴보기에 앞서 주요변수 간의 상호관련성을 확인하고자 상관관계분석을 실시하였다. 이때 본 연구는 세대별 이직의도 영향요인을 파악하기 위해 연구 대상을 M세대와 Z세대로 나누어 연구모형을 따로 적용하였기 때문에, 각 세대에 따른 주요변수 간 상관관계분석을 따로 시행하였다.

먼저 M세대를 대상으로 설정하여 얻은 상관관계에 대해 살펴보고자 한다. 주요변수 간의 상관관계를 살펴보면, M세대에게는 종속변수인 이직의도와 독립변수인 직무 만족(r= -.31), 직무자율성(r= -.23), 조직몰입(r= -.41), 보수 공정성 인식(r= -.30) 사이에 모두 통계적으로 유의한 부(-)의 상관관계(p< .001)가 있었음을 확인할 수 있었다. 통제변수 중에서는 학력, 재직기간, 채용 유형, 직급을 제외한 모든 통제변수가 이직의도와 상관관계를 보였으며, 통계적으로 유의미한 결괏값이 제시되었다.

다음으로 Z세대를 대상으로 얻은 상관관계를 살펴보자면, 해당 세대의 결괏값에서도 M세대와 같이 종속변수인 이직의도와 독립변수인 직무만족(r= -.34), 직무자율성(r= -.29), 조직몰입(r= -.41), 보수 공정성 인식(r= -.39) 사이에 통계적으로 유의한 부(-)의 상관관계(p<.001)가 존재하였다. 또한, 통제변수 중에서는 성별, 직급, 발전문화, 집단문화가 종속변수인 이직의도와 유의한 상관관계가 있음을 확인할 수 있었다.

<표 5-2> 주요변수 간 상관관계 분석: M세대

	이직 의도	직무 만족	직무 자율성	조직 몰입	보수 공정성 인식	성별	학력	재직 기간	채용 유형	직급	혼인 상태	자녀의 수	합리 문화	발전 문화	집단 문화	위계 문화
이직 의도	1.00															
직무 만족	-.31***	1.00														
직무 자율성	-.23***	.36***	1.00													
조직 몰입	-.41***	.63***	.33***	1.00												
보수 공정성 인식	-.30***	.29***	.34***	.33***	1.00											
성별	.07*	-.12***	-.08**	-.15***	-.10***	1.00										
학력	.05	.06*	.01	.05	-.01	.09**	1.00									
재직 기간	-.04	-.02	-.03	-.02	.03	.10***	.00	1.00								
채용 유형	.05	.04	.05	.07*	.04	.00	.14***	-.07*	1.00							

직급	-.04	-.05	.06*	.05	.03	.03	-.17***	-.23***	.09**	1.00						
혼인 상태	.06*	-.09**	-.02	-.05	-.02	.10***	.01	-.37***	-.03	.18***	1.00					
자녀의 수	-.10***	.09**	.06*	.06*	.09**	-.09***	-.04	.43***	.02	-.14***	-.63***	1.00				
합리 문화	-.08**	.28***	.21***	.27***	.12***	-.04	.06*	.01	.03	.01	-.02	.06*	1.00			
발전 문화	-.27***	.35***	.34***	.45***	.29***	-.07*	.01	-.01	.03	.10***	-.03	.07*	.44***	1.00		
집단 문화	-.30***	.41***	.34***	.47***	.32***	-.07*	.02	-.06	.04	.09**	.02	.03	.36***	.64***	1.00	
위계 문화	-.10***	.26***	.20***	.24***	.15***	-.02	.07*	-.07*	.03	.02	.05	.00	.44***	.31***	.43***	1.00

N=1,199

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

<표 5-3> 주요변수 간 상관관계 분석: Z세대

	이직 의도	직무 만족	직무 자율성	조직 몰입	보수 공정성 인식	성별	학력	재직 기간	채용 유형	직급	혼인 상태	자녀의 수	합리 문화	발전 문화	집단 문화	위계 문화
이직 의도	1.00															
직무 만족	-.34***	1.00														
직무 자율성	-.29***	.47***	1.00													
조직 몰입	-.41***	.71***	.34***	1.00												
보수 공정성 인식	-.39***	.35***	.40***	.40***	1.00											
성별	.14**	-.16**	-.07	-.20***	-.07	1.00										
학력	.06	-.06	-.11*	-.17***	-.14**	.25***	1.00									
재직 기간	.02	-.09	.02	-.07	.06	-.03	-.15**	1.00								
채용 유형	-.04	.21***	.13*	.22***	.15**	-.03	-.19***	.14**	1.00							

직급	-.17**	.05	.05	.20***	.12*	.02	-.25***	-.02	.02	1.00						
혼인 상태	.02	.06	.09	.07	.00	.02	.01	-.19***	.04	-.01	1.00					
자녀의 수	.03	-.01	-.01	-.01	-.03	-.06	-.04	.19***	-.04	.04	-.44***	1.00				
합리 문화	-.04	.30***	.32***	.28***	.23***	-.07	-.09	.06	.19***	.08	-.02	.05	1.00			
발전 문화	-.28***	.39***	.38***	.44***	.39***	-.07	-.08	.05	.22***	.09	.01	-.02	.48***	1.00		
집단 문화	-.30***	.46***	.41***	.51***	.43***	-.06	-.07	-.03	.17**	.13**	.10	-.06	.46***	.64***	1.00	
위계 문화	-.08	.26***	.20***	.20***	.24***	-.03	.00	-.01	.14**	.06	.03	-.01	.46***	.26***	.47***	1.00

N= 379

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

3) 다중회귀분석의 기본가정 검토

한편, 본 연구의 가설검정에 앞서, 분석에 사용된 자료가 다중회귀분석을 위한 기본가정을 충족하는지 검토하였다.

첫째, 다중회귀분석을 사용하여 분석할 때 독립변수 간 상관계수의 절댓값이 0.8 이상이 될 때 다중공선성(multicollinearity)의 문제가 발생하여 회귀계수 값의 왜곡이 나타날 수 있다. 따라서 연구를 시작하기 전 연구모형의 다중공선성 문제를 미리 확인하여야 하는데, 변수 간의 다중공선성을 확인하는 방법은 상관관계 분석을 통해 독립변수 간의 상관계수를 확인하는 방법과 각 측정변수의 분산팽창지수(variance inflation factor: VIF)를 확인하는 방법이 있다. 먼저 상관관계 분석을 통해 독립변수 간의 상호관련성을 확인한 결과 M세대와 Z세대, 두 모형 모두에서 다중공선성 기준을 초과하는 상관계수가 나타나지 않음을 확인할 수 있었다. 또한 각 측정변수의 VIF를 확인해본 결과, 1.50-1.58 사이의 값이 나타나 기준값인 10을 넘지 않는다는 점에서 다중공선성은 해당 모형에서 문제가 되지 않았음을 확인하였다. 따라서 변수 간 상관관계가 높아 종속변수에 대한 각 변수의 영향력이 불확실한 것과 같은 문제는 크지 않다고 판단하였다(Wooldrige, 2018).

둘째, 본 연구는 횡단조사로 진행된 데이터를 활용하였기 때문에 변수 간의 상관계수가 부풀려져 발생하는 1종 오류(type Ⅰ error) 또는 상관계수가 줄어들어 발생하는 2종 오류(type Ⅱ error)와 같은 동일방법편의(Common Method Bias)의 문제가 발생할 우려가 있다(Jakobsen & Jensen, 2015). 따라서 본 연구에서는 하먼의 단일요인 검정(Harman's single-factor test)을 통해 동일방법분산(common method variance, CMV)을 확인하였으며, 분석 결과는 <표 5-4>, <표 5-5>와 같다.

먼저 M세대를 대상으로 한 모형의 CMV를 확인해본 결과 고유치(eigen value)의 경우 6개의 요인이 1 이상으로 도출되었으며, 이 중 가

장 큰 설명력을 차지하는 요인의 설명분산은 23.2%로 기준점인 50% 이하로 설명되었기 때문에 동일방법편의의 문제가 우려되지 않을 정도임을 확인할 수 있었다.

<표 5-4> Harman's single-factor test 결과: M세대

Factor	Eigenvalue	Difference	Proportion	Cumulative
Factor1	3.71	1.62	.232	.232
Factor2	2.08	.762	.130	.362
Factor3	1.32	.182	.083	.444
Factor4	1.14	.059	.071	.516
Factor5	1.08	.060	.068	.583
Factor6	1.02	.212	.064	.647
Factor7	.808	.094	.051	.697
Factor8	.714	.013	.045	.742
Factor9	.700	.035	.044	.786
Factor10	.665	.054	.042	.827
Factor11	.612	.019	.038	.866
Factor12	.593	.041	.037	.903
Factor13	.552	.199	.035	.937
Factor14	.353	.007	.022	.959
Factor15	.346	.037	.022	.981
Factor16	.308	.	.019	1.00

N= 1,199

다음으로 Z세대를 대상으로 한 모형의 CMV를 확인해본 결과 고유치의 경우 16개 중 5개의 요인이 1 이상으로 도출되었으며, 이 중에서 가장 큰 설명력을 차지한 요인의 설명분산이 25.9%으로 나타나 이 역시 기준점인 50% 이하의 값을 가져 해당 모형에서도 동일방법편의의 문제가 우려되지 않는다는 것을 확인하였다.

<표 5-5> Harman's single-factor test 결과: Z세대

Factor	Eigenvalue	Difference	Proportion	Cumulative
Factor1	4.15	2.50	.259	.259
Factor2	1.64	.258	.103	.362
Factor3	1.39	.166	.087	.449
Factor4	1.22	.151	.076	.525
Factor5	1.07	.073	.067	.592
Factor6	.996	.131	.062	.654
Factor7	.864	.124	.054	.708
Factor8	.741	.055	.046	.754
Factor9	.686	.032	.043	.797
Factor10	.654	.080	.041	.838
Factor11	.574	.038	.036	.874
Factor12	.536	.027	.034	.907
Factor13	.509	.057	.032	.939
Factor14	.452	.165	.028	.967
Factor15	.287	.050	.018	.985
Factor16	.236	.	.015	1.00

N= 379

2. 측정모형의 분석

본 연구에서 사용된 잠재변수인 직무만족, 직무자율성, 조직몰입, 보수공정성 인식, 합리문화, 발전문화, 집단문화, 위계문화에 대한 측정모형을 설정한 후 확인적 요인분석(Confirmative Factor Analysis)을 통해 측정모형의 적합도(model fit), 수렴타당도(convergent validity), 판별타당도(discriminant validity)을 확인하였다.

1) 측정모형의 적합도

먼저 이론적 논의 및 선행연구검토를 기반으로 도출한 요인들이 측정모형에 잘 부합하고 있는지 확인하기 위해 측정모형의 적합도를 평가하였다. 본 연구에서는 Boomsma(2000), Kline(2015)의 제안에 따라 모형의 χ^2검정과 더불어 CFI, RMSEA, SRMR 등의 근사적인 모형 적합도 지수(approximate model fit index)를 함께 확인하였다. 모형의 적합도 평가 결과는 <표 5-6>와 같다.

우선 M세대에 대한 측정모형의 적합도 먼저 확인하고자 한다. M세대에 대한 측정모형의 χ^2 검정 결과, 모형의 χ^2(df= 202, n= 1,199) 값은 897.334으로 '모형이 자료에 부합한다(The model fits the data)'는 영가설을 기각하였다(p<.001). 그러나 χ^2 검정은 표본 크기로부터 상당한 영향을 받아 과도하게 영가설을 기각하는 경향이 있다는 점에서(김수영, 2016) 모형의 적합도는 다양한 적합도 지수를 종합적으로 비교 및 검토하여 판단할 필요가 있다(Bagozzi et al., 1991). 다양한 적합도 지수를 통해 종합적으로 검토해본 결과 증분적합지수(incremental fit index)로서 CFI는 0.957으로 수용기준인 0.9 이상을 상회하는 것으로 확인되었으며, RMSEA는 0.054(90%CI, .050-.057)로 수용기준인 0.08 이하, SRMR은 0.041으로 수용기준인 0.08 이하로 나타나 상당히 좋은 적합도를 보였다.

다음으로 Z세대에 대한 측정모형의 적합도를 확인해보았다. Z세대에 대한 측정모형의 χ^2 검정 결과, 모형의 χ^2(df= 202, n= 379) 값은 487.887으로 '모형이 자료에 부합한다(The model fits the data)'는 영가설을 기각하였다(p<.001). 이어 다양한 적합도 지수를 통해 종합적으로 모형의 적합도를 검토해본 결과 증분적합지수(incremental fit index)로서 CFI는 0.948으로 수용기준인 0.9 이상을 상회하는 것으로 확인되었으며, RMSEA는 0.061(90%CI, .054-.068)도 수용기준인 0.08 이하, SRMR은 0.048으로 수용기준인 0.08 이하로 나타나 상당히 좋은 적합도를 보였다.

따라서 M세대와 Z세대를 대상으로 하는 모형의 적합도 지수(goodness of fit)는 모두 수용 가능한 수준에 포함되어 있어 자료에 잘 부합하도록 설정되었다고 볼 수 있다(Browne & Cudeck, 1992).

<표 5-6> 측정모형의 적합도

	적합도 검정	증분적합지수	절대적합지수	
	χ^2(df, p)	CFI	RMSEA (90% CI)	SRMR
측정모형 (M세대)	897.334 (202, .000)	.957	.054	.041
측정모형 (Z세대)	487.887 (202, .000)	.948	.061	.048
수용 기준	χ^2값과 임계치 비교	0.90 이상	0.08 이하	0.08이하

2) 측정모형의 타당도 및 신뢰도 검정

측정모형의 타당도(validity)란 선행연구 및 이론들을 기반으로 도출된 구성개념과 이를 측정하는 측정 도구 간의 일치하는 정도, 즉 잠재변수의 개념이 각각의 측정변수들을 통해 제대로 측정되었는지를 의미한다(남궁근, 2021). 본 연구에서는 확인적 요인분석 및 잠재변수 간 상관행렬을 통해 측정모형의 수렴 타당도(convergent validity)와 판별 타당도(discriminant validity)를 확인하였다. 이에 대한 분석 결과는 아래 <표 5-7>과 <표 5-8>과 같다.

먼저, 수렴타당도란 동일한 개념을 서로 다른 측정 방법을 사용하여 얻은 측정값들 사이의 상관관계 정도를 말하며(남궁근, 2014), 표준화된 요인 적재치(standardized factor loading) 및 이에 대한 통계적 검정이나 평균 분산추출(average variance extracted: AVE)값을 통해 판단된다. 우선 M세대에 대한 측정모형의 경우 모든 측정변수의 표준화된 요인적재치가 통계적으로 유의미하게 나타났으며, 모든 요인적재치가 Bagozzi & Yi(1991)가 제시한 0.50 이상의 기준에 부합하는 것으로 확인되었다. 그리고 주요변수들의 AVE 값 또한 모두 Fornell & Larcker(1981)가 제시한 0.50 이상의 기준에 부합하는 것으로 확인할 수 있었다. 이어 Z세대에 대한 측정모형의 경우에도 모든 측정변수의 표준화된 요인적재치가 통계적으로 유의미하게 나타났으며, 모든 요인적재치가 기준점인 0.50 이상으로 나타났다. 또한 주요변수들의 AVE 값 또한 0.50 이상이라는 기준에 부합하는 것으로 나타났다. 따라서 표준화된 요인적재치와 요인의 AVE 값을 종합적으로 고려하였을 때, M세대와 Z세대를 대상으로 하는 해당 측정모형은 수용 가능한 수준의 수렴타당도가 있는 것으로 판단되었다.

<표 5-7> 확인적 요인분석: 표준화 추정치_M세대

잠재변수		측정변수	표준화 적재량	SE	p	AVE	Cronbach's a
독립	직무만족	satisfaction_1	.832	.011	.000	.649	.877
		satisfaction_2	.801	.013	.000		
		satisfaction_3	.864	.010	.000		
		satisfaction_4	.717	.016	.000		
	직무자율성	autonomy_1	.821	.015	.000	.619	.829
		autonomy_2	.782	.016	.000		
		autonomy_3	.755	.017	.000		
	조직몰입	commit_1	.629	.020	.000	.578	.841
		commit_2	.768	.014	.000		
		commit_3	.842	.012	.000		
		commit_4	.787	.014	.000		
	보수공정성 인식	pays_1	.834	.010	.000	.777	.934
		pays_2	.813	.011	.000		
		pays_3	.945	.005	.000		
		pays_4	.927	.005	.000		
통제	합리문화	compete_1	.841	.021	.000	.633	.771
		compete_2	.747	.021	.000		
	발전문화	create_1	.786	.015	.000	.710	.826
		create_1	.896	.013	.000		
	집단문화	collaborate_1	.864	.013	.000	.677	.805
		collaborate_2	.780	.015	.000		
	위계문화	control_1	.809	.023	.000	.594	.742
		control_2	.730	.023	.000		

χ^2=897.334 (df=202), RMSEA= .054, SRMR= .041, CFI= .957

<표 5-8> 확인적 요인분석: 표준화 추정치_Z세대

잠재변수		측정변수	표준화 적재량	SE	p	AVE	Crobach's a
독립	직무만족	satisfaction_1	.818	.021	.000	.616	.860
		satisfaction_2	.793	.024	.000		
		satisfaction_3	.816	.022	.000		
		satisfaction_4	.707	.030	.000		
	직무자율성	autonomy_1	.839	.028	.000	.562	,788
		autonomy_2	.678	.035	.000		
		autonomy_3	.722	.032	.000		
	조직몰입	commit_1	.709	.029	.000	.638	.872
		commit_2	.758	.025	.000		
		commit_3	.868	.017	.000		
		commit_4	.849	.018	.000		
	보수공정성 인식	pays_1	.876	.014	.000	.809	.945
		pays_2	.826	.018	.000		
		pays_3	.951	.007	.000		
		pays_4	.940	.008	.000		
통제	합리문화	compete_1	.806	.038	.000	.558	.710
		compete_2	.683	.039	.000		
	발전문화	create_1	.799	.026	.000	.714	.831
		create_1	.889	.023	.000		
	집단문화	collaborate_1	.885	.019	.000	.720	.836
		collaborate_2	.811	.023	.000		
	위계문화	control_1	.775	.037	.000	.605	.754
		control_2	.781	.037	.000		

χ^2=487.887 (df=202), RMSEA= .061, SRMR= .048, CFI= .948

나아가 판별타당도란 잠재변수들이 얼마나 차별성을 지니는가를 의미하는 것으로, 각 유효한 측정값의 상관관계의 정도가 높지 않을 때 판별타당도를 지닌다고 판단한다(Bagozzi et al., 1991). M세대에 대한 측정모형의 경우 각 잠재변수 간 상관관계 값이 0.9를 넘지 않아야 한다는 Kline(2015)의 기준에 부합하고, 모든 AVE 값이 다른 잠재변수와의 상관계수 제곱값보다 크게 나타나 양호한 수준의 판별타당도를 확보한 것으로 판단할 수 있었다. 또한 Z세대에 대한 측정모형의 경우에도 각 잠재변수 간 상관계수가 기준값인 0.9를 넘지 않았으며, 직무만족을 제외한 모든 AVE값이 다른 잠재변수와의 상관계수 제곱값보다 크게 나타나 양호한 수준의 판별타당도를 가진 것으로 판단하였다.

<표 5-9> 판별타당도 진단_M세대

변수	1	2	3	4	5	6	7	8
1 직무만족	.649							
2 직무자율성	.167	.619						
3 조직몰입	.505	.152	.578					
4 보수 공정성 인식	.081	.147	.125	.777				
5 합리문화	.116	.070	.120	.027	.633			
6 발전문화	.158	.173	.285	.111	.272	.710		
7 집단문화	.217	.172	.326	.126	.205	.631	.677	
8 위계문화	.107	.071	.109	.039	.324	.173	.325	.594

주) 대각선 성분=각 잠재변수의 AVE, 대각선 아래 성분=잠재변수 간 상관계수의 제곱값

<표 5-10> 판별타당도 진단_Z세대

변수	1	2	3	4	5	6	7	8
1 직무만족	.616							
2 직무자율성	.313	.562						
3 조직몰입	.628	.173	.638					
4 보수 공정성 인식	.130	.186	.171	.809				
5 합리문화	.155	.179	.136	.078	.558			
6 발전문화	.202	.232	.261	.174	.354	.714		
7 집단문화	.275	.260	.360	.226	.373	.616	.720	
8 위계문화	.100	.074	.062	.080	.386	.112	.345	.605

주) 대각선 성분=각 잠재변수의 AVE, 대각선 아래 성분=잠재변수 간 상관계수의 제곱값

이어 신뢰도(reliability)란 동일한 개념에 대하여 같거나 유사한 측정도구를 사용하여 반복적으로 측정할 경우 일관적이거나 비슷한 결과를 얻을 수 있는 정도를 의미한다(남궁근, 2021). 일반적으로 크론바하의 알파(Cronbach's α)값을 통해 측정모형의 신뢰도를 확인하는데, 0.5 이상을 최소한의 기준으로 보며, 0.6 이상이면 허용 가능한 수준(acceptable), 0.7 이상이면 신뢰 가능한 수준(reliable)의 신뢰도라고 판단한다(Nunnally, 1978). M세대와 Z세대를 대상으로 하는 연구모형의 신뢰도를 검증한 결과, 모형의 독립변수와 통제변수 모두가 0.7 이상의 값을 보여 신뢰 가능한 수준의 신뢰도를 갖는 것을 확인되었다.

마지막으로, 잠재변수 간 상관계수가 0.9 이상 높은 경우 동일방법편의가 존재할 수 있다고 판단되지만(Pavlou et al., 2007), 잠재변수 간 상관계수 중 가장 큰 값은 0.792로 나타나, 이 역시 앞서 제시한 하먼의 단일요인 검정 결과와 같이 동일방법편의의 문제는 심각하지 않은 것으로 판단할 수 있었다.

3. 가설 검증: 다중회귀분석 결과

본 연구는 세대의 특징에 주목하여 세대별 이직의도에 영향을 미치는 요인을 파악하기 위해 다중회귀분석을 사용하여 분석을 시행하였다. 연구의 목적이 한 세대의 이직의도 영향요인을 파악하는 것이 아닌 '세대별' 이직의도 영향요인을 파악하는 것이기 때문에, 본 연구는 우선 연구대상자를 출생연도와 연령대에 따라 M세대와 Z세대로 구분하고, 하나의 연구모형을 세대별로 따로 적용하여 분석을 진행하였다. 가설검정을 위하여 실시한 다중회귀 분석의 결과는 <표 5-11>, <표 5-12>와 같다.

본 연구는 선행문헌에서 검토한 것과 같이 이직의도에 영향을 미치는 요인을 크게 직무관련요인, 조직관련요인, 개인관련요인으로 구분하였으며, 그 중 직무관련요인인 직무만족과 직무자율성과 조직관련요인인 조직몰입과 보수 공정성 인식을 독립변수로 추가하고, 개인관련요인을 통제변수로 추가하여 세대별 이직의도 영향요인을 분석하였다. 우선 M세대에 대한 다중회귀분석 결과부터 살펴보자면, 해당 연구모형의 종속변수인 이직의도에 대한 독립변수의 설명력은 약 21.7%로 나타났고(R^2 = .217), 연구모형은 적합한 것으로 확인되었다(F = 23.10, p<.001). 이어 Z세대에 대한 다중회귀분석 결과를 살펴보면 종속변수인 이직의도에 대한 독립변수의 설명력은 약 25.0%로 나타났고(R^2 = .250), 연구모형 또한 적합한 것으로 확인되었다(F = 9.41, p<.001).

세대별로 구체적인 이직의도 영향요인을 확인해본 결과는 아래와 같다. 우선 공통적으로 조직관련요인인 조직몰입과 보수 공정성 인식은 M세대와 Z세대 공무원 모두에게 유의미한 이직의도 영향요인인 것으로 나타났다. (M세대-조직몰입: β = -0.275, p<.001, 보수 공정성 인식: β = -0.142, p<.001 | Z세대-조직몰입: β = -0.207 p<.01, 보수 공정성 인식: β = -0.218, p<.001). 즉 M세대와 Z세대 공무원은 조직의 목표와 자신의 목표를 같다 인식하고, 조직에 애착을 가질수록 이직의도가 낮아졌으며,

준거인물과 비교하였을 때 자신의 보수가 공정하다고 인식할 경우 이직의도가 낮아지는 것이다. 이를 M세대와 Z세대의 고유한 세대 특징과 연관지어 해석해보고자 한다. M세대와 Z세대는 공통적으로 인터넷 시대에 태어나 디지털 기기와 친숙하고 인터넷과 모바일을 익숙하게 다룰 줄 아는 세대이다. 이와 같은 환경 아래서 그들은 인터넷으로부터 타인에 대한 정보를 쉽게 얻을 수 있으며, 자신이 처한 상황과 타인이 처한 상황을 쉽게 비교하게 된다. 따라서 그들은 '공정성'이라는 가치를 중요시하며, 특히 외재적 가치를 중시한다는 특징을 가지고 있다. 이와 같은 M세대와 Z세대의 고유한 특징은 그들에게 '보수 공정성 인식'을 중요한 요인으로 자리매김하게 하며, 그 결과 그들이 자신의 보수를 공정하게 인식할수록 이직의도가 줄어드는 것과 같은 긍정적 결과가 나타나는 것으로 해석해볼 수 있다. 더불어 M세대와 Z세대가 조직 내에서 보이는 행태를 연구한 선행문헌에 따르면, M세대와 Z세대는 다른 세대에 비해 자신이 가진 고유한 가치관을 중요시 여기며, 자신이 추구하는 가치와 조직이 추구하는 가치가 부합하여 조직에 몰입할 수 있을 때 더욱 높은 수행능력을 보이며 조직에 애착을 보이는 등 긍정적 행태를 나타내게 된다. 따라서 이와 같은 세대의 특징은 M세대와 Z세대로 하여금 '조직몰입'을 중요한 요인으로 인식하게 하며, 이는 곧 이직의도를 낮추는데 긍정적 요인이 될 수 있을 것이라 판단된다.

반면 조직관련요인과 달리 직무관련요인인 직무만족과 직무자율성에 있어서는 M세대와 Z세대 사이에서 서로 다른 결과가 나타났다. 우선 M세대 공무원을 대상으로 분석했을 때, 직무만족과 직무자율성 두 요인 모두 이직의도에 유의미한 영향을 미치지 못하였다. 그러나 Z세대 공무원을 대상으로 분석했을 때 Z세대에게는 직무관련요인 중 하나인 직무자율성(β = -0.109, $p<.05$)이 이직의도에 유의미한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 Z세대의 경우 M세대와는 다르게 직무 자율성을 높게 인식할 때 이직의도가 줄어드는 것이다. 이와 같은 연구결과는 M세대와 Z세대의 세대별 특징의 차이로 해석할 수 있다. Z세대의 행태를

분석한 선행연구에 따르면 Z세대는 M세대에 비하여 독립적이며, 디지털 환경의 활성화로 인해 '유연성'과 '자율성'을 중요한 가치로 생각하는 것으로 나타났다. 따라서 이와 같은 Z세대의 고유한 특징은 해당 세대로 하여금 '직무 자율성'을 중요한 요인으로 인식하게 하며, 이는 곧 이직의도를 낮추는 요인으로 작용할 수 있다고 판단된다.

<표 5-11> 다중회귀분석 결과_M세대

구분			β	S.E.	t
독립변수	직무관련요인	직무만족	-.056	.051	-1.63
		직무자율성	-.048	.041	-1.66
	조직관련요인	조직몰입	-.275***	.054	-7.75
		보수 공정성 인식	-.142***	.038	-4.96
통제변수	성별		-.008	.060	-.300
	학력		.051	.057	1.90
	재직기간		-.022	.046	-.730
	채용유형		.077**	.077	2.95
	직급		-.019	.050	-.680
	혼인상태		-.001	.076	-.030
	자녀의 수		-.054	.056	-1.56
	합리문화		.073*	.048	2.38
	발전문화		-.040	.048	-1.10
	집단문화		-.098**	.050	-2.67
	위계문화		.026	.046	.840
R^2			0.227		
Adj. R^2			0.217		
F(sig.)			23.10***		
N			1,199		

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

<표 5-12> 다중회귀분석 결과_Z세대

구분			β	S.E.	t
독립변수	직무관련요인	직무만족	-.069	.100	-1.00
		직무자율성	-.109*	.079	-2.00
	조직관련요인	조직몰입	-.207**	.104	-2.95
		보수 공정성 인식	-.218***	.065	-4.11
통제변수	성별		.081	.107	1.71
	학력		-.052	.070	-1.05
	재직기간		-.004	.190	-.090
	채용유형		.047	.104	.980
	직급		-.108*	.079	-2.26
	혼인상태		.074	.281	1.46
	자녀의 수		.050	.616	.990
	합리문화		.172**	.094	3.06
	발전문화		-.086	.084	-1.36
	집단문화		-.052	.094	-.760
	위계문화		.022	.084	.410
R^2			0.280		
Adj. R^2			0.250		
F(sig.)			9.41***		
N			379		

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

이와 같은 연구결과는 M세대와 Z세대가 서로 다른 특징을 지니고 있으며, M세대와 Z세대를 통합하여 생각하기보다는 서로 구분하여 각자에게 맞는 관리방안을 사용하여야 새로운 세대의 이직의도를 관리할 수 있음을 시사한다.

제 2 절 기성세대와 MZ세대에 대한 연구결과

1. 주요변수의 일반적 특성

1) 기술통계 및 평균차이 분석

위의 M세대와 Z세대에 대한 논의에 이어 본 절에서는 기성세대와 MZ세대를 대상으로 하여 세대별 이직의도 영향요인을 파악하고자 한다. 세대별 이직의도 영향요인을 파악하기 전 각 세대에 따른 변수들의 값을 살펴보고자 기술통계분석(descriptive analysis) 및 세대 간 평균차이분석(t-test)을 실시하였다. 본 연구의 기술통계분석 결과는 <표 6-1>에 제시된 바와 같다.

우선 연구 대상자 4,133명을 대상으로 기술통계분석을 한 결과, 종속변수인 이직의도의 경우 평균값이 3.00으로 전반적으로 보통 수준의 이직의도를 보이는 것으로 나타났다. 하지만 이를 세대별로 나누어 살펴본 결과 기성세대의 이직의도 평균값은 2.86으로 보통 이하의 이직의도 수준을 보였던 반면, MZ세대의 이직의도 평균값은 3.22로 보통 이상 수준의 이직의도를 가지고 있는 것으로 확인되었다. 이와 같은 세대 간 이직의도 수준의 차이가 유의미한 차이인지 확인하기 위해 평균차이분석을 실행한 결과, MZ세대의 평균 이직의도 수준이 기성세대의 평균 이직의도 수준에 비해 유의미하게 높은 것으로 나타났다(t= 9.91). 이와 같은 차이는 '젊은 세대의 이직률 증가'라는 현재 공직사회의 문제를 다시금 떠올리게 한다. 왜도와 첨도의 경우 완전한 정규분포를 이룬다고 볼 수는 없지만 Kline(2015)의 기준에 따라 왜도의 절댓값이 3을 넘지 않았고, 첨도의 경우에도 절댓값이 10을 넘지 않았기 때문에 분포의 정규성을 심하게 위반하지 않았다고 판단하였다.

다음으로 독립변수에 대한 기술통계 분석 결과이다. 우선 직무관련요

인 변수의 기술통계를 살펴본 결과 직무만족의 전체 평균값은 3.45, 그리고 직무자율성의 전체 평균값은 3.14로 나타나 연구 대상자들이 전반적으로 보통 이상 수준의 직무만족도와 직무자율성 인식 수준을 가지고 있음을 확인하였다. 세대에 따른 각 변수의 차이를 살펴본 결과, 우선 직무만족의 경우 MZ세대가 기성세대에 비해 낮은 직무만족도를 가지고 있는 것으로 나타났으며, 이와 같은 평균 차이는 유의미한 것으로 나타났다(기성세대= 3.56, MZ세대= 3.26, t= -13.11). 이어 직무자율성의 경우에도 MZ세대가 인식하는 직무자율성의 평균값이 기성세대가 인식하는 직무자율성의 평균값보다 낮은 것으로 나타났으며, 이와 같은 평균값 차이 또한 유의미한 차이인 것으로 나타났다(기성세대= 3.19, MZ세대= 3.06, t= -5.39).

다음으로 이직의도의 영향요인 중 조직관련요인에 대한 기술통계분석인다. 먼저 조직몰입의 경우 전체 평균값이 3.24로 전반적으로 보통 이상 수준의 조직 몰입도를 지닌 것으로 파악되었다. 세대에 따른 조직몰입도 수준의 차이를 살펴본 결과 MZ세대의 조직몰입도 평균값은 기성세대의 평균값보다 낮았으며, 이와 같은 평균 차이는 유의미한 것으로 나타났다(기성세대= 3.37, MZ세대= 3.04, t= -5.39). 반면 보수 공정성 인식의 경우 나머지 독립변수들과는 달리 전체 평균값이 2.72로 나타나 연구 대상자들이 보통 이하 수준의 보수 공정성 인식을 가지고 있음을 알 수 있었다. 이와 같은 결과를 세대별로 나누어 분석해본 결과 기성세대와 MZ세대의 보수 공정성 인식 수준의 평균값이 2.84, 2.53으로 나타났으며, 이와 같은 평균값의 차이는 유의미한 것으로 나타났다(t= -5.48). 이어 모든 독립변수와 통제변수에 대한 분포의 정규성을 왜도와 첨도를 통해 살펴본 결과, 위에서 언급한 Kline(2015)의 기준을 위반하지 않았다고 판단되어 모든 독립변수와 통제변수는 는 분석에 활용될 수 있음을 확인하였다.

<표 6-1> 기술통계 및 평균차이분석: 기성세대와 MZ세대

측정 변수		최소	최대	왜도	첨도	평균(표준편차) 전체 (n=4,133)	기성세대 (n=2,555)	MZ세대 (n=1,578)	t
종속	이직 의도	1	5	-.05	2.21	3.00 (1.14)	2.86 (1.14)	3.22 (1.11)	9.91***
독립	직무 만족	1	5	-.28	3.64	3.45 (.73)	3.56 (.69)	3.26 (.75)	-13.11***
	직무 자율성	1	5	-.16	3.00	3.14 (.75)	3.19 (.73)	3.06 (.78)	-5.39***
	조직 몰입	1	5	-.14	3.60	3.24 (.73)	3.37 (.70)	3.04 (.74)	-5.48***
	보수 공정성 인식	1	5	-.02	2.88	2.72 (.84)	2.84 (.82)	2.53 (.85)	-11.53***
통제	성별	1	2	.22	1.05	1.44 (.50)	1.40 (.49)	1.52 (.50)	7.83***
	학력	1	5	-.53	6.08	3.04 (.67)	3.11 (.70)	2.93 (.61)	-8.66***
	재직 기간	1	6	.27	1.72	3.23 (1.80)	4.26 (1.48)	1.57 (.70)	-78.44***
	채용 유형	1	3	1.79	4.80	1.19 (.40)	1.20 (.40)	1.18 (.41)	-1.45
	직급	1	4	-.50	3.35	2.79 (.71)	2.57 (.66)	3.14 (.64)	26.94***
	혼인 상태	1	2	.68	1.46	1.33 (.47)	1.14 (.35)	1.66 (.57)	38.06***
	자녀의 수	0	5	.30	1.93	1.08 (1.02)	1.57 (.90)	.30 (.62)	-53.31***
	집단 문화	1	5	-.33	3.38	3.34 (.80)	3.54 (.73)	3.37 (.78)	-3.77***
	발전 문화	1	5	-.21	3.25	3.24 (.80)	3.33 (.78)	3.11 (.83)	-8.25***
	위계 문화	1	5	-.29	3.41	3.60 (.69)	3.50 (.71)	3.54 (.73)	2.13*
	합리 문화	1	5	-.23	3.46	3.51 (.72)	3.53 (.70)	3.64 (.68)	-4.99***

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

2) 주요변수 간 상관관계

기성세대와 MZ세대의 세대별 이직의도 영향요인을 살펴보기에 앞서 주요변수 간의 상호관련성을 확인하고자 상관관계분석을 실시하였으며 그에 대한 결과는 아래 <표 6-2>, <표 6-3>과 같다.

먼저 기성세대를 대상으로 설정하여 얻은 상관관계에 대해 살펴보고자 한다. 주요변수 간의 상관관계를 살펴보면, 기성세대에게는 독립변수인 직무만족(r= -.22), 직무자율성(r= -.21), 조직몰입(r= -.29), 보수 공정성 인식(r= -.25) 모두가 종속변수인 이직의도와 통계적으로 유의미한 부(-)의 상관관계(p< .001)를 지니고 있음을 확인할 수 있었다. 통제변수 중에서는 채용유형을 제외한 모든 통제변수가 이직의도와 상관관계를 보였으며, 통계적으로 유의미한 결괏값이 제시되었다.

다음으로 MZ세대를 대상으로 얻은 상관관계 값을 살펴보자면, 기성세대와 같이 모든 독립변수가 종속변수인 이직의도와 유의미한 부(-)의 상관관계(p< .001)를 지니고 있음을 확인할 수 있었다(직무만족= -.32, 직무자율성= -.24, 조직몰입= -.41, 보수 공정성 인식= -.32). 또한, 통제변수 중에서는 학력, 재직기간, 채용유형을 제외한 모든 통제변수가 이직의도와 유의미한 상관관계를 보였다.

<표 6-2> 주요변수 간 상관관계 분석: 기성세대

	이직 의도	직무 만족	직무 자율성	조직 몰입	보수 공정성 인식	성별	학력	재직 기간	채용 유형	직급	혼인 상태	자녀의 수	합리 문화	발전 문화	집단 문화	위계 문화
이직 의도	1.00															
직무 만족	-.22***	1.00														
직무 자율성	-.21***	.41***	1.00													
조직 몰입	-.29***	.67***	.38***	1.00												
보수 공정성 인식	-.25***	.25***	.40***	.30***	1.00											
성별	-.04*	-.05**	-.08***	-.12***	.04	1.00										
학력	.05**	.10***	.02	.03	-.08***	-.05**	1.00									
재직 기간	-.17***	.20***	.15***	.26***	.22***	.09***	-.15***	1.00								
체용 유형	-.02	.04*	.01	.02	.02	.09***	.09***	-.08***	1.00							

직급	.09***	-.19***	-.19***	-.17***	-.10***	.15***	-.24***	-.33***	.06**	1.00						
혼인 상태	.04*	-.09***	-.07***	-.11***	-.03	.18***	.01	-.14***	.02	.10***	1.00					
자녀의 수	-.06**	.17***	.11***	.19***	.06**	-.14***	-.03	.28***	.02	-.16***	-.57***	1.00				
합리 문화	-.12***	.31***	.24***	.34***	.20***	-.02	-.02	.13***	-.01	-.08***	-.04	.06**	1.00			
발전 문화	-.20***	.37***	.37***	.47***	.32***	-.08***	-.03	.18***	-.02	-.08***	-.08***	.13***	.56***	1.00		
집단 문화	-.22***	.39***	.36***	.48***	.32***	-.07***	-.01	.14***	-.05*	-.08***	-.05*	.09***	.48***	.69***	1.00	
위계 문화	-.14***	.33***	.28***	.38***	.24***	-.06**	.01	.06**	-.01	-.04	-.01	.03	.50***	.49***	.59***	1.00

N=2,555

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

<표 6-3> 주요변수 간 상관관계 분석: MZ세대

	이직 의도	직무 만족	직무 자율성	조직 몰입	보수 공정성 인식	성별	학력	재직 기간	채용 유형	직급	혼인 상태	자녀의 수	합리 문화	발전 문화	집단 문화	위계 문화
이직 의도	1.00															
직무 만족	-.32***	1.00														
직무 자율성	-.24***	.38***	1.00													
조직 몰입	-.41***	.64***	.33***	1.00												
보수 공정성 인식	-.32***	.31***	.35***	.35***	1.00											
성별	.09***	-.14***	-.08**	-.16***	-.09***	1.00										
학력	.04	.04	-.02	-.01	-.05*	.10***	1.00									
재직 기간	-.04	.01	-.02	-.01	.03	.02	.08**	1.00								
채용 유형	.03	.08***	.07**	.11***	.07**	.00	-.01	-.07**	1.00							

직급	-.06*	-.04	.06*	.08**	.05*	.05*	-.24***	-.26***	.08***	1.00						
혼인 상태	.06*	-.09***	-.01	-.04	-.02	.13***	-.08**	-.45***	.01	.21***	1.00					
자녀의 수	-.09***	.09***	.05*	.06*	.07**	-.12***	.04	.48***	-.01	-.17***	-.66***	1.00				
합리 문화	-.08**	.28***	.23***	.28***	.14***	-.05*	.03	.03	.07**	.02	-.03	.06*	1.00			
발전 문화	-.27***	.36***	.35***	.45***	.31***	-.06*	-.03	-.02	.09***	.11***	-.01	.04	.44***	1.00		
집단 문화	-.29***	.41***	.36***	.48***	.34***	-.06*	-.03	-.08**	.08**	.12***	.05*	.00	.37***	.64***	1.00	
위계 문화	-.10***	.26***	.20***	.23***	.17***	-.02	.04	-.07**	.06*	.03	.05*	-.01	.44***	.30***	.44***	1.00

N= 1,578

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

3) 다중회귀분석의 기본가정 검토

본 연구의 가설검정에 앞서, 분석에 사용된 자료가 다중회귀분석을 위한 기본가정을 충족하는지 검토하였다.

첫째, 다중회귀분석을 사용할 때 독립변수 간 상관계수의 절댓값이 0.8 이상일 경우 다중공선성의 문제가 발생하여 회귀계수 값의 왜곡이 나타나게 된다. 따라서 본 연구는 독립변수 간의 상관계수 값과 각 측정변수의 분산팽창지수(VIF)를 확인해봄으로써 해당 모형에 다중공선성의 문제가 있는지 살펴보았다. 먼저 상관관계 분석을 통해 독립변수 간의 상호관련성을 확인한 결과 기성세대와 MZ세대, 두 모형 모두에서 다중공선성 기준을 초과하는 상관계수가 나타나지 않았음을 확인하였다. 또한 각 측정변수의 VIF를 확인해본 결과, 1.54-1.62 사이의 값이 나타나 기준값인 10을 넘지 않았다는 점에서 다중공선성은 해당 모형에서 문제가 되지 않았음을 확인하였다.

둘째, 횡단조사로 진행된 데이터를 활용하여 다중회귀분석을 진행할 경우 변수 간의 상관계수가 부풀려져 발생하는 1종 오류 또는 상관계수가 줄어들어 발생하는 2종 오류와 같은 동일방법편의(Common Method Bias)의 문제가 발생할 가능성이 있다. 따라서 본 연구는 기성세대와 MZ세대를 대상으로 하먼의 단일요인 검정(Harman's single-factor test)을 실행함으로써 동일방법분산(CMV)값을 확인하였다. 먼저 기성세대를 대상으로 한 모형의 CMV를 확인해본 결과 고유치(eigen value)의 경우 5개의 요인이 1 이상으로 도출되었으며, 이중 가장 큰 설명력을 차지한 요인의 설명분산은 26.0%로 기준점인 50% 이하로 설명되었기 때문에 동일방법편의의 문제가 우려되지 않을 정도임을 확인하였다.

<표 6-4> Harman's single-factor test 결과: 기성세대

Factor	Eigenvalue	Difference	Proportion	Cumulative
Factor1	4.15	2.38	.260	.260
Factor2	1.78	.462	.111	.371
Factor3	1.31	.033	.082	.453
Factor4	1.28	.175	.080	.533
Factor5	1.10	.142	.069	.602
Factor6	.963	.128	.060	.662
Factor7	.835	.042	.052	.714
Factor8	.792	.032	.050	.763
Factor9	.761	.194	.048	.811
Factor10	.567	.043	.035	.846
Factor11	.523	.006	.033	.879
Factor12	.517	.071	.032	.911
Factor13	.446	.041	.028	.939
Factor14	.405	.106	.025	.965
Factor15	.299	.032	.019	.983
Factor16	.267	.	.017	1.00

N= 2,555

또한 MZ세대를 대상으로 한 모형의 CMV를 확인해본 결과 16개 중 5개의 요인의 고유치가 1 이상으로 도출되었으며, 이 중에서 가장 큰 설명력을 차지한 요인의 설명분산이 23.6%으로 나타나 이 역시 기준점인 50% 이하의 값을 가져 동일방법편의의 문제가 우려할 수준이 아니라는 것을 확인하였다.

<표 6-5> Harman's single-factor test 결과: MZ세대

Factor	Eigenvalue	Difference	Proportion	Cumulative
Factor1	3.78	1.53	.236	.236
Factor2	2.25	.937	.141	.377
Factor3	1.31	.198	.082	.459
Factor4	1.11	.113	.070	.528
Factor5	1.00	.005	.063	.591
Factor6	.996	.202	.062	.653
Factor7	.795	.078	.050	.703
Factor8	.717	.009	.045	.748
Factor9	.708	.038	.044	.792
Factor10	.670	.072	.042	.834
Factor11	.599	.024	.037	.871
Factor12	.574	.054	.036	.907
Factor13	.521	.184	.033	.940
Factor14	.337	.015	.021	.961
Factor15	.322	.017	.020	.981
Factor16	.305	.	.019	1.00

N= 1,578.

2. 측정모형의 분석

1) 측정모형의 적합도

다중회귀분석을 통해 세대별 이직의도 영향요인을 확인하기 전 본 절에서는 이론적 논의 및 선행연구검토를 기반으로 도출한 요인들이 측정모형에 잘 부합하고 있는지 확인하였다.

우선 기성세대에 대한 측정모형의 적합도에 대한 평가이다. 기성세대에 대한 측정모형의 χ^2 검정 결과, 모형의 χ^2(df= 202, n= 2,555)값은 1,326.104으로 모형이 자료에 부합한다(The model fits the data)'는 영가설을 기각하였다(p<.001). 그러나 χ^2 검정은 표본 크기로부터 상당한 영

향을 받아 과도하게 영가설을 기각하는 경향이 있다는 점에서(김수영, 2016) 모형의 적합도는 다양한 적합도 지수를 종합적으로 비교 및 검토하여 판단할 필요가 있으므로 다양한 적합도 지수를 종합적으로 검토해 보았다. 우선 증분적합지수(incremental fit index)로서 CFI는 0.971으로 수용기준인 0.9 이상을 상회하였으며, RMSEA는 0.047(90% CI, .044-.049)로 수용기준인 0.08 이하, SRMR은 0.034로 수용기준인 0.08이하로 나타나 상당히 좋은 적합도를 보이는 것으로 분석되었다.

다음으로 MZ세대에 대한 측정모형의 적합도를 확인해본 결과, MZ세대에 대한 측정모형의 χ^2(df= 202, n= 1,578) 값은 1,073.208으로 '모형이 자료에 부합한다(The model fits the data)'는 영가설을 기각하였다(p<.001). 이어 다양한 적합도 지수를 종합적으로 검토해본 결과, 증분적합지수로서 CFI는 0.960으로 수용기준을 상회하였으며, RMSEA는 0.052(90% CI, .049-.055), SRMR은 0.039의 값을 보여 수용기준인 0.08 이하로 나타나 상당히 좋은 적합도를 보였다.

<표 6-6> 측정모형의 적합도

	적합도 검정	증분적합지수	절대적합지수	
	χ^2(df, p)	CFI	RMSEA (90% CI)	SRMR
측정모형 (기성세대)	1,326.104 (202, .000)	.971	.047	.034
측정모형 (MZ세대)	1,073.208 (202, .000)	.960	.052	.039
수용 기준	χ^2값과 임계치 비교	0.90 이상	0.08 이하	0.08이하

2) 측정모형의 타당도 및 신뢰도 검정

해당 절에서는 기성세대를 대상으로 하는 측정모형과 MZ세대를 대상으로 하는 측정모형의 타당도와 신뢰도를 검정하였다. 측정모형의 타당도란 선행연구 및 이론들을 기반으로 도출된 구성개념과 이를 측정하는 측정 도구 간의 일치하는 정도를 의미하며(남궁근, 2021), 크게 수렴타당도와 판별타당도로 구분된다.

먼저, 수렴타당도란 동일한 개념을 서로 다른 측정 방법을 사용하여 얻은 측정값들 사이의 상관관계의 높고 낮음을 분석해 타당도를 판단하는 방법으로써(남궁근, 2014), 값 사이의 상관관계가 높을 때 수렴타당도가 높다고 이해된다. 이와 같은 수렴타당도는 표준화된 요인적재치(standardized factor loading) 또는 평균분산추출(AVE)값을 통해 판단된다. 우선 기성세대에 대한 측정모형의 경우, 모든 측정변수의 표준화된 요인적재치가 통계적으로 유의미하게 나타났으며, 모든 요인적재치가 Bagozzi & YI(1991)가 제시한 0.50 이상의 기준에 부합하는 것으로 확인되었다. 또한 주요변수들의 AVE 값 또한 모두 Fornell & Larcker(1981)가 제시한 0.50 이상의 기준에 부합하는 것으로 보아 기성세대를 대상으로 한 측정모형은 수용 가능한 수준의 수렴타당도를 지닌 것으로 판단된다. 다음으로 MZ세대에 대한 측정모형에 대한 평가이다. MZ세대에 대한 측정모형의 모든 측정변수의 표준화된 요인적재치가 통계적으로 유의미하게 나타났으며, 모든 요인적재치가 기준점인 0.50 이상으로 나타났으며 주요변수들의 AVE 값 또한 0.50 이상이라는 기준에 부합하는 것으로 나타났다. 이와 같은 결과를 종합적으로 고려하였을 때 MZ세대를 대상으로 한 모형 또한 수용 가능한 수준의 수렴타당도를 지녔음을 확인하였다.

<표 6-7> 확인적 요인분석: 표준화 추정치_기성세대

잠재변수		측정변수	표준화 적재량	SE	p	AVE	Crobach's a
독립	직무만족	satisfaction_1	.832	.007	.000	.666	.885
		satisfaction_2	.836	.007	.000		
		satisfaction_3	.875	.006	.000		
		satisfaction_4	.712	.011	.000		
	직무자율성	autonomy_1	.806	.010	.000	.606	.822
		autonomy_2	.783	.011	.000		
		autonomy_3	.746	.012	.000		
	조직몰입	commit_1	.656	.013	.000	.604	.855
		commit_2	.778	.009	.000		
		commit_3	.856	.007	.000		
		commit_4	.804	.009	.000		
	보수공정성 인식	pays_1	.845	.006	.000	.811	.945
		pays_2	.827	.007	.000		
		pays_3	.969	.002	.000		
		pays_4	.953	.002	.000		
통제	합리문화	compete_1	.822	.012	.000	.657	.793
		compete_2	.799	.012	.000		
	발전문화	create_1	.811	.009	.000	.698	.821
		create_1	.859	.008	.000		
	집단문화	collaborate_1	.864	.008	.000	.703	.825
		collaborate_2	.812	.009	.000		
	위계문화	control_1	.855	.012	.000	.616	.754
		control_2	.708	.013	.000		

χ^2=1,326.104 (df=202), RMSEA= .047, SRMR= .034, CFI= .971

<표 6-8> 확인적 요인분석: 표준화 추정치_MZ세대

잠재변수		측정변수	표준화 적재량	SE	p	AVE	Cronbach's a
독립	직무만족	satisfaction_1	.829	.010	.000	.642	.873
		satisfaction_2	.802	.011	.000		
		satisfaction_3	.853	.009	.000		
		satisfaction_4	.714	.014	.000		
	직무자율성	autonomy_1	.824	.013	.000	.604	.820
		autonomy_2	.758	.015	.000		
		autonomy_3	.747	.015	.000		
	조직몰입	commit_1	.649	.016	.000	.592	.849
		commit_2	.765	.013	.000		
		commit_3	.848	.010	.000		
		commit_4	.801	.011	.000		
	보수공정성 인식	pays_1	.845	.008	.000	.785	.937
		pays_2	.816	.009	.000		
		pays_3	.946	.004	.000		
		pays_4	.930	.004	.000		
통제	합리문화	compete_1	.835	.018	.000	.617	,759
		compete_2	.732	.019	.000		
	발전문화	create_1	.788	.013	.000	.711	.827
		create_1	.895	.011	.000		
	집단문화	collaborate_1	.869	.011	.000	.689	.813
		collaborate_2	.789	.013	.000		
	위계문화	control_1	.800	.019	.000	.595	.745
		control_2	.742	.020	.000		

χ^2=1,073.208 (df=202), RMSEA= .052, SRMR= .039, CFI= .960

나아가 판별타당도란 수렴타당도와는 반대의 개념으로 잠재변수들이 얼마나 차별성을 지니는 가를 의미하는 것으로, 각 유효한 측정값의 상관관계의 정도가 높지 않을 때 판별타당도를 지닌다고 판단한다(Bagozzi et al., 1991). 우선 기성세대에 대한 측정모형의 경우 각 잠재변수 간 상관관계가 Kline(2015)의 기준인 0.9를 넘지 않았으며, 발전문화의 AVE 값을 제외한 모든 AVE 값이 다른 잠재변수 간 상관계수의 제곱값보다 크게 나타나 양호한 수준의 판별타당도를 지녔다고 판단된다. 다음으로 MZ세대에 대한 측정모형의 판별타당도를 평가하였을 때도, 각 잠재변수 간 상관계수가 기준값인 0.9를 넘지 않았으며, 모든 AVE 값이 다른 잠재변수 간 상관계수의 제곱값보다 크게 나타나 양호한 수준의 판별타당도를 지닌 것이라고 판단되었다.

<표 6-9> 판별타당도 진단_기성세대

변수	1	2	3	4	5	6	7	8
1 직무만족	.666							
2 직무자율성	.220	.606						
3 조직몰입	.571	.210	.604					
4 보수 공정성 인식	.057	.206	.102	.811				
5 합리문화	.143	.084	.174	.055	.657			
6 발전문화	.170	.202	.302	.130	.460	.698		
7 집단문화	.188	.193	.325	.127	.363	.729	.703	
8 위계문화	.151	.129	.230	.079	.379	.379	.557	.616

주) 대각선 성분=각 잠재변수의 AVE, 대각선 아래 성분=잠재변수 간 상관계수의 제곱값

<표 6-10> 판별타당도 진단_MZ세대

변수	1	2	3	4	5	6	7	8
1 직무만족	.642							
2 직무자율성	.196	.604						
3 조직몰입	.531	.157	.592					
4 보수 공정성 인식	.091	.158	.137	.785				
5 합리문화	.125	.089	.125	.036	.617			
6 발전문화	.163	.184	.277	.124	.283	.711		
7 집단문화	.222	.190	.330	.148	.232	.630	.689	
8 위계문화	.102	.071	.095	.046	.338	.159	.329	.595

주) 대각선 성분=각 잠재변수의 AVE, 대각선 아래 성분=잠재변수 간 상관계수의 제곱값

이어 기성세대와 MZ세대를 대상으로 하는 측정모형의 신뢰도(reliability)를 크론바하의 알파(Cronbach' α)값으로 확인하였다. 크론바하의 알파 값을 통해 신뢰도를 평가할 때는 0.5 이상의 값을 최소한의 수준으로 보며, 0.6 이상이면 허용 가능한 수준, 0.7 이상이면 신뢰 가능한 수준의 신뢰도라고 판단한다(Nunally, 1978). 각 모형의 신뢰도를 평가하기 위해 기성세대와 MZ세대를 대상으로 한 측정모형의 독립변수와 통제변수의 크론바하 알파값을 확인한 결과, 모든 변수가 0.7 이상의 값을 보여 본 연구는 해당 측정모형들이 신뢰 가능한 수준의 신뢰도를 갖는 것으로 판단하였다.

마지막으로, 동일방법편의의 문제를 확인하기 위해 잠재변수 간 상관계수의 값을 확인하였는데, 잠재변수 간 상관계수의 값 중 가장 큰 값이 0.864로 나타나 Pablou et al.,(2007)이 제시한 0.9의 기준값을 넘지 않아 하먼의 단일요인 검정에서 분석한 것과 같이 기성세대와 MZ세대를 대상으로 한 측정모형에 동일방법편의의 문제가 심각하지 않음을 확인하였다.

3. 가설 검증: 다중회귀분석 결과

해당 절에서는 기성세대와 MZ세대를 대상으로 하여 각 세대의 이직의도 영향요인을 파악하고자 한다. 연구모형에서 설명한 것과 같이 본 연구는 이직의도를 종속변수로, 직무만족, 직무자율성, 조직몰입, 보수 공정성 인식을 독립변수로 하는 모형을 기성세대와 MZ세대에 각각 적용하여 분석하였다. 가설검정을 위하여 실시한 다중회귀 분석의 결과는 아래 <표 6-11> 과 <표 6-12>와 같다.

먼저 기성세대에 대한 다중회귀분석 결과부터 살펴보고자 한다. 우선 종속변수인 이직의도에 대한 독립변수의 설명력은 약 12.6%로 나타났으며(R^2= 0.126), 연구모형은 적합한 것으로 확인되었다(F= 25.59, p<.001). 이어 기성세대 공무원의 이직의도 영향요인을 다중회귀분석을 통해 분석한 결과, 기성세대에게 있어서는 연구에 포함한 모든 독립변수가 유의미한 이직의도 영향요인인 것으로 나타났다. 구체적으로 살펴보자면 직무관련요인 중 직무만족(β= -0.032, p<.05)과 직무자율성(β= -0.056, p<.05)이 이직의도에 부(-)의 영향을 미쳤다. 즉, 기성세대 공무원은 직무만족을 높게 인식할수록, 그리고 직무자율성을 높게 인식할수록 이직의도가 낮아지는 것으로 나타났다. 이어 조직관련요인 중에서는 조직몰입(β= -0.182, p<.001)과 보수 공정성 인식(β= -0.127, p<.001)이 이직의도에 부(-)적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이를 해석하자면 기성세대 공무원은 조직의 가치와 자신의 가치가 동일하다고 인식하고, 조직에 애착을 가질수록 이직의도가 낮아졌으며, 준거인물과 비교하였을 때 자신의 보수가 공정하다고 인식할 때 이직의도가 낮아진다는 것이다. 이와 같은 결과는 기존 선행문헌과 맥을 같이 한다. 즉 선행문헌에서 가설을 설정하며 검토한 것과 같이 사회적 교환이론(Blau, 1964)과 계획적 행동이론(Ajzen, 1991)은 직무만족을, 직무특성이론(Hackman & Oldham, 1975)은 직무자율성을, 다양한 선행연구들은 조직몰입을, 그리고 공정성 이론(Ad

ams, 1965)은 보수공정성 인식을 기성세대의 이직의도 영향요인임을 설명해주고 있다. 다음으로 이를 기성세대의 고유한 특징과 연결하여 해석해보고자 한다. 베이비부머세대와 X세대를 일컫는 '기성세대'의 고유한 특징을 선행연구를 통해 살펴보자면, 그들은 '일 중심적', '직업안정 중시', '지위와 권한 중시'와 같은 대표적 특성을 지니고 있다. 이와 같은 특성에 기인하여 생각해보자면 일 중심적인 기성세대 공무원들에게 직무관련요인인 직무만족과 직무자율성은 그들에게 중요한 요인으로 작용할 것이라고 예상할 수 있으며, 이는 곧 그들의 이직의도를 낮추는 영향요인이 될 수 있다고 판단된다. 또한 직업안정과 지위, 그리고 권한을 중시하는 기성세대 공무원들에게 금전적 요인을 의미하는 보수 공정성 인식과 조직에 대한 애착 및 소속감을 의미하는 조직몰입은 중요한 요인으로서 작용할 것으로 해석할 수 있다.

반면 MZ세대에 대한 다중회귀분석 결과를 살펴보면 기성세대와는 사뭇 다른 결과를 보이는 것을 볼 수 있다. 우선 종속변수인 이직의도에 대한 독립변수의 설명력은 약 22.5%로 나타났으며(R^2= .225), 연구모형은 적합한 것으로 확인되었다(F= 31.50, p<.001). 다만 분석 결과, MZ세대 공무원에게 있어서는 기성세대 공무원과 달리 직무관련요인 중 '직무만족'이 유의미한 이직의도 영향요인이 아님을 확인할 수 있다. 구체적으로 각 독립변수를 살펴보자면 직무관련요인인 직무자율성(β = -.057, p <.05), 조직관련요인인 조직몰입(β = -.260, p<.001)과 보수 공정성 인식(β = -.159, p<.001)은 이직의도와 유의미한 부(-)의 관계를 가지고 있었으나 직무만족(β = -.063)은 유의미한 관계를 보이지 않은 것이다. 직무만족을 제외한 세 가지 요인이 MZ세대에게 유의미한 영향요인으로 작용할 수 있는 이유에 대해서는 이미 M세대와 Z세대에 대한 분석에서 설명하였기 때문에, 아래에서는 왜 MZ세대에게 직무만족은 유의미한 이직의도 영향요인이 아니었는지를 세대 특징을 근거로 해석해보고자 한다.

MZ세대에게 직무만족이 유의미한 이직의도 영향요인으로 나타나지

않은 것은 크게 세 가지 이유로 해석해볼 수 있다. 우선 MZ세대의 대표적 특징 중 하나는 일 자체의 의미와 가치를 중시한다는 것이다. 즉 이들은 자신이 어떠한 업무 또는 직무를 맡았을 때, 그 직무 자체가 갖는 의미를 중시하고, 만약 그 직무가 가치 있다고 인식하지 않을 때 적극적으로 자원하지 않는 등 부정적인 행태를 보이게 된다. 이와 같은 맥락에서 살펴보면, 직무 자체의 의미를 중시하는 MZ세대에게 직무만족이 유의미한 이직의도 영향요인으로 나타나지 않은 것은 모순처럼 비춰진다. 하지만 학자들이 정의한 직무만족의 정의를 살펴보면 학문적 '직무만족'과 '일의 의미를 가치 있게 생각하는 것'은 차이가 있다는 것을 알 수 있다. 직무만족의 정의를 살펴보자면 Milton(1981)은 직무만족을 '자기 직무에 대한 호의적인 태도' 또는 '자신의 직무 생활에 대해 긍정적인 감정을 가진 개인의 심리상태'라고 정의하였다. 이와 같은 정의를 지닌 직무만족을 측정하기 위해 '2021년 공직생활실태조사'에서는 "나는 담당업무에 흥미가 있다"라는 문항을 사용하고 있다. 하지만 이를 구체적으로 들여다보자면, 일에 흥미가 있고 호의적인 태도를 보이는 것과 일 자체에 의미와 가치가 있다고 느끼는 것은 사뭇 다른 의미임을 알 수 있다. 즉 개인이 자신의 직무를 흥미롭고, 긍정적인 태도로 바라본다 해도 해당 직무를 의미 있거나 가치 있게 생각하지 않아 자신이 계속해서 이어나가야 할 과제로는 바라보지 않을 수 있는 것이다.

둘째, '생애주기'의 특징으로 인한 것이라 해석해볼 수 있다. 2021년 공직생활실태조사의 조사 기간인 2020-2021년을 기준으로 각 세대의 연령대를 파악해보자면 MZ세대는 약 20대, 30대의 공무원들로 구성되어 있고, 기성세대는 40대, 50대, 그리고 그 이상의 연령대로 구성되어 있는 것을 볼 수 있다. 이와 같은 연령대는 생애주기(life cycle)의 구분 방법 중 하나로 생애주기란 '사람의 생애를 개인이나 가족의 생활에서 발생하는 커다란 변화를 기준으로 하여 일정한 단계로 구분한 과정'을 의미한다. 생애주기는 일반적으로 개인의 발달 단계에 따라 영아기, 유아기, 아동기, 청소년기, 성년기, 중년기, 노년기 등으로 구분되는데 MZ세대에 해

당하는 20대와 30대는 성년기의 범주에 해당하며, 40대와 50대 이상을 포함하는 기성세대는 중년기의 범주에 포함된다. 이와 같은 '생애주기'는 개인의 삶과 결정에 많은 영향을 미치게 된다. 40대와 50대 이상 공무원이 속한 중년기의 개인은 대개 가정을 이루어 가족을 부양할 의무를 가지고 있으며, 자신의 직업 생활을 유지하여 퇴직 후 노후 자금을 준비하는 단계이다. 따라서 이들은 현실적이고 경제적인 이유로 인해 경력에 공백이 생기게 되는 이직을 고려하기 어려우며, 실제 이직을 통해 자신의 진로를 변경하려고 한다 해도 이직에 성공할 가능성이 성년기에 해당하는 개인보다는 낮은 편이다. 그에 비해 20대와 30대를 포함하는 성년기에 해당하는 개인은 졸업 후 경제적 자립을 위해 취직하고, 자신의 직업을 자유롭게 선택할 수 있게 된다. 또한 이들은 중년기에 속하는 개인과는 달리 대개 가정을 이루지 않았기 때문에 가정을 지켜야 한다는 경제적, 현실적 부담이 덜하다는 특징을 지니고 있으며, 중년기의 개인보다 재취업에 대한 의지가 강하고, 많은 재취업의 기회를 가질 수 있다(Lewis, 1991; Kellough & Osuna, 1996). 이와 같은 생애주기별 특징으로 인해 20대와 30대가 속한 성년기의 공무원들은 중년기 공무원에 비해 이직에 대한 현실적 부담이 덜하며, 기존 분야에서 아예 다른 새로운 분야로 이직하는 것을 수월하게 생각하게 된다. 특히 성년기에 해당하는 MZ세대는 다른 세대에 비해 '성장욕구'를 가진 세대이기 때문에 다변화된 사회 속에서 더욱 성장할 수 있는 다른 직업을 향해 나아가기 위해 이직을 고려할 가능성이 크다. 따라서 이와 같은 생애주기별 특징은 MZ세대로 하여금 높은 직무만족에도 불구하고 이직을 고려하게 할 것이라고 생각해볼 수 있다.

마지막으로, MZ세대의 고유한 특징으로 인해 다른 제 3의 요인이 직무만족을 유의미한 이직의도 영향요인으로 작용하지 않도록 한 것이라고 해석해 볼 수 있다. 공직사회의 특징 중 하나는 계층제 및 폐쇄적인 조직 구조와 낮은 보수라고 할 수 있을 것이다. 하지만 MZ세대는 기성세대와 달리 '보수', '공정성' 그리고 '유연한 조직구조'를 중시하고, 불만이

있을 시 직접적으로 행동을 보이는 특징을 지니고 있다. 따라서 공무원의 적은 보수와 계층제적인 조직구조에 대한 불만족은 MZ세대로 하여금 직무에 만족함에도 불구하고 이직을 고려하게 하는 요인으로 작용할 수 있을 것이라 생각해볼 수 있다.

본 결과를 변화하는 환경 흐름 속에서 바라보자면, 새로운 세대는 이전 세대와는 다른 특징을 보이고 있으며, 그 특징에 따라 세대별로 그들의 이직의도에 미치는 영향요인은 상이하게 나타나고 있다. 따라서 앞으로 새로운 세대의 이직의도를 관리하는데 있어서는 과거의 연구 흐름을 토대로 관리하기보다는 각 세대의 특징을 파악하고, '맞춤형 이직의도 관리'를 제시할 필요성이 있어 보인다.

<표 6-11> 다중회귀분석 결과_기성세대

구분			β	S.E.	t
독립변수	직무관련요인	직무만족	-.021*	.043	-.790
		직무자율성	-.056*	.035	-2.50
	조직관련요인	조직몰입	-.182***	.044	-6.63
		보수 공정성 인식	-.127***	.030	-6.00
통제변수	성별		-.070	.046	-3.54
	학력		.052	.032	2.61
	재직기간		-.051	.017	-2.34
	채용유형		-.019***	.054	-.980
	직급		.040	.036	1.88
	혼인상태		.027	.074	1.20
	자녀의 수		.026	.030	1.13
	합리문화		.033**	.040	1.40
	발전문화		-.019	.042	-.660
	집단문화		-.072**	.042	-2.52
	위계문화		.020	.039	.820
R^2			0.131		
Adj. R^2			0.126		
F(sig.)			25.59***		
N			2,555		

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

<표 6-12> 다중회귀분석 결과_MZ세대

구분			β	S.E.	t
독립변수	직무관련요인	직무만족	-.063	.045	-2.05
		직무자율성	-.057*	.036	-2.21
	조직관련요인	조직몰입	-.260***	.047	-8.28
		보수 공정성 인식	-.159***	.033	-6.36
통제변수	성별		.011***	.051	.490
	학력		.022**	.042	.960
	재직기간		-.033*	.042	-1.24
	채용유형		.080	.061	3.56
	직급		-.037	.042	-1.54
	혼인상태		.014	.071	.450
	자녀의 수		-.041	.055	-1.33
	합리문화		.092	.042	3.43
	발전문화		-.052	.042	-1.67
	집단문화		-.085*	.044	-2.61
	위계문화		.024	.040	.900
R^2			0.242		
Adj. R^2			0.225		
F(sig.)			31.50***		
N			1,578		

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

제 5 장 결론

제 1 절 연구결과의 요약

본 연구는 공직사회 내 새로운 세대 등장이라는 변화하는 환경 흐름에 발맞추어, '세대'의 특징에 주목하여 세대별 이직의도 영향요인을 탐구하였다. 구체적으로 본 연구는 선행문헌을 토대로 하여 직무만족, 직무자율성, 조직몰입, 보수 공정성 인식과 같은 네 가지 직무 및 조직관련요인을 독립변수로 설정하여 사회적 교환이론(Blau, 1964), 계획적 행동이론(Ajzen, 1991), 직무특성이론(Hackman & Oldham, 1975)와 공정성 이론(Adams, 1965)을 토대로 가설을 설정 및 검증하였다. 또한 본 연구의 목적은 한 세대가 아닌 세대별 이직의도 영향요인을 검증하고자 하는 것이기 때문에 연구 대상자를 첫 번째 분석에서는 M세대와 Z세대로, 그리고 두 번째 분석에서는 기성세대와 MZ세대로 나누어 따로 분석을 실시하였다. 이에 대한 분석 결과를 요약하면 다음과 같다.

먼저 M세대와 Z세대에 대한 연구결과이다. 본 연구에서는 M세대와 Z세대를 통합하여 'MZ세대'라고 불리는 것에 대한 문제점을 인식하고, M세대와 Z세대를 분리하여 세대별 이직의도 영향요인을 파악해보았다. 우선 M세대와 Z세대의 공통적인 특징을 살펴보자면 이들은 인터넷 시대에 태어나 디지털 기기와 친숙하여 '공정성'이라는 가치를 중시하고, 외재적 가치를 중시한다는 특징을 지니고 있다. 또한 이들은 자신이 가진 고유한 가치관을 중요시 여기며, 자신이 추구하는 가치와 조직이 추구하는 가치가 일치할 때 높은 수행능력을 보이는 특징을 가지고 있다. 이와 같은 M세대와 Z세대의 특징과 이론들을 근거로 하여 가설을 설정하고 검증한 결과, 두 세대 모두에게 조직몰입과 보수 공정성 인식이 유의미한 이직의도 영향요인임을 확인할 수 있었다. 즉 네 가지 독립변수 중 조직관련요인으로 설정된 조직몰입과 보수공정성이 M세대와 Z세대

공무원의 이직의도에 부(-)적인 영향을 미쳤으며, 두 세대에게 있어서는 해당 요인과 관련된 이직의도 관리방안이 효과적일 것이라는 것이다. 반면, M세대와 Z세대가 'MZ세대'로 통합되어 불리는 것에 문제가 있는 것과 같이 M세대와 Z세대는 서로 다른 특징을 지니고 있다. 특히 Z세대는 M세대에 비해 독립적이고, 유연성과 자율성을 중요한 가치로 여긴다는 특징을 가지고 있다. 이와 같은 세대별 특징은 세대별 이직의도 영향요인을 분석할 때에도 나타났는데, 분석 결과 직무관련요인 중 '직무자율성'이 Z세대에게는 유의미한 이직의도 영향요인으로 나타났으나 M세대의 이직의도에는 유의미한 부(-)적 영향력을 미치지 않는 것을 볼 수 있었다. 결론적으로, M세대를 대상을 한 연구모형에 있어서는 가설 3과 가설 4만이, 그리고 Z세대를 대상으로 한 연구모형에 있어서는 가설 2, 가설 3, 가설 4가 지지되었다.

다음으로 기성세대와 MZ세대를 대상으로 한 연구결과이다. 물론 M세대와 Z세대를 함께 통합하여 연구하는 것에는 문제가 있지만, 비교적 최근 입직한 MZ세대와 대척점에 서 있는 기성세대의 공무원 사이의 차이에 대해 연구해보고자 두 번째 연구에서는 기성세대와 MZ세를 대상으로 설정하여 연구를 실행하였다. 먼저 기성세대를 연구한 결과는 다음과 같다. 베이비부머세대와 X세대를 통합한 기성세대는 일 중심적이고, 지위와 권한을 중시하고, 직업안정을 중시하는 특징을 가지고 있다. 이와 같은 기성세대의 특징과 이론들을 근거로 하여 가설을 설정하고 검증한 결과, 기성세대에게는 직무만족, 직무자율성, 조직몰입, 보수 공정성 인식 모두가 유의한 이직의도 영향요인임을 확인할 수 있었다. 즉 네 가지 직무 및 조직관련요인이 이직의도에 부(-)적인 영향을 미쳤으며, 기성세대에 있어서는 네 가지 요인과 관련된 이직의도 관리방안이 효과적일 것이라는 것이다. 이는 과거 선행문헌과도 맥을 같이 하는 결과이며 연구에서 토대로 한 이론 또한 모두 지지하는 결과였다. 결론적으로, 기성세대를 대상으로 한 연구모형에 있어서는 가설 1, 가설 2, 가설 3, 가설 4가 모두 지지되었다. 이어 MZ세대를 대상으로 연구한 결과이다. 본 연구는

MZ세대를 선행문헌을 토대로 하여 MZ세대를 '1981년에서 2012년 사이의 출생자'로 정의하였다. MZ세대의 특징에 대해서는 학자마다 의견이 분분하지만, 공통적으로 MZ세대는 개인주의적이고, 공정한 가치를 지향하고, 외재적 가치를 중시하며, 발전 가능성을 중요시하는 등의 특징을 가지고 있음을 파악할 수 있었다. 최근 공직사회의 가장 큰 이슈 중 하나는 새로운 세대의 공직 이직으로 MZ세대의 이직의도를 줄이는 것은 미래의 공직사회의 안정을 위해 중요한 과제이다. 이를 위해 MZ세대의 이직의도 영향요인을 확인해본 결과, 기성세대와는 상이한 결과가 나타났다. 기성세대에서는 직무만족, 직무자율성, 조직몰입, 보수 공정성 인식과 같은 네 가지 요인이 모두 이직의도에 유의미한 영향을 미치는 영향으로 나타났지만, MZ세대에 있어서는 직무만족을 제외한 직무자율성, 조직몰입, 보수 공정성 인식만이 유의미하게 이직의도를 낮추는 요인으로 나타났다. 이는 곧 MZ세대는 업무에 있어 충분한 자율성이 주어진다고 생각할 때, 조직몰입도를 높게 인식할 때, 그리고 자신의 보수가 공정하다고 인식할 때 이직의도가 낮아지는 것으로 해석할 수 있다. 즉 MZ세대에 있어서는 기성세대와 달리 가설 1은 기각되었으며 가설 2, 가설 3, 가설 4만이 지지되었다.

아래는 각 세대의 이직의도 영향요인을 정리한 표이다. 본 연구는 세대별 이직의도 영향요인을 파악하기 위해 다중회귀분석을 통해 각 요인의 표준화 계수를 구하였다. 그 결과 M세대와 Z세대, 그리고 기성세대와 MZ세대의 이직의도 영향요인은 서로 다르며, 그 영향력 또한 상이한 것으로 나타났다. 세대별로 표준화된 계수를 기준으로 이직의도 영향요인의 영향력 순위를 살펴본 결과, M세대에게 있어서는 조직몰입, 보수 공정성 인식 순으로 영향력이 크게 나타났으며, Z세대에게 있어서는 보수 공정성 인식, 조직몰입, 직무자율성 순으로 영향력이 크게 나타났다. 또한 기성세대와 MZ세대를 대상으로 한 연구결과를 보자면, 기성세대에게 있어서는 조직몰입, 보수 공정성 인식, 직무자율성, 직무만족 순으로 영향력이 크게 나타났으며, MZ세대에게 있어서는 조직몰입, 보수 공정

성 인식, 직무자율성 인식 순으로 영향력이 크게 나타났다. 해당 결과에서 주목할만한 부분은, Z세대만을 중점으로 이직의도 영향요인을 파악했을 때는 보수 공정성 인식이 가장 이직의도를 낮추는데 큰 영향력이 있다고 파악된 반면 M세대와 Z세대를 합친 MZ세대의 경우에는 보수 공정성 인식이 아닌 조직몰입이 가장 영향력이 큰 것으로 나타났다는 것이다. 이와 같은 연구결과는 연구의 의도와 같이 MZ세대가 아닌 M세대와 Z세대를 구분하여 바라보아야 하며, 세대별로 서로 다른 이직의도 관리방안을 사용해야 함을 시사한다.

<표 7-1> 세대별 이직의도 영향요인: M세대와 Z세대

	M세대	Z세대
직무만족	-0.056	-0.069
직무자율성	-0.048	-0.109*
조직몰입	-0.275***	-0.207**
보수 공정성 인식	-0.142***	-0.218***

<표 7-2> 세대별 이직의도 영향요인: 기성세대와 MZ세대

	기성세대	MZ세대
직무만족	-0.021*	-0.063
직무자율성	-0.056*	-0.057*
조직몰입	-0.182***	-0.260***
보수 공정성 인식	-0.127***	-0.159***

본 논문이 시사하는 바는 다음과 같다. 이직의도의 영향요인을 연구해온 학자들은 매우 많다. 공직사회의 안정을 위해 학자들은 공무원의 이직의도를 낮추기 위한 방안으로 여러 영향요인을 파악해왔으며, 이를 실증적으로 분석해왔다. 하지만 해당 선행연구의 결과들은 변화하는 환경 속에서 적용하기에는 무리가 있다. 아무리 좋은 관리방안이 있더라도 개인에게 맞는 관리방안을 사용하여야 그 효과가 나는 것처럼 개인의 이직의도 또한 사람의 인식과 연결된 것이기 때문에, 해당 개인의 특징과

상황을 파악하고 그에 맞는 관리방안이 사용되어야 제대로 된 효과를 낼 수 있다. 즉 Z세대와 같이 새로운 세대가 공직사회에 유입됨에 따라 그 세대에게는 어떤 고유한 특징이 있고, 어떤 행태를 보이는지를 파악하고 그에 따른 관리방안이 필요한 것이다. 본 연구결과에 따르면, 예상했던 바와 같이 M세대와 Z세대 사이에는 서로 다른 특징으로 인해 상이한 결과가 나타났으며, 기성세대와 MZ세대도 서로 다른 이직의도 영향요인을 가지고 있는 것으로 나타났다. 이는 곧 과거 선행문헌들만을 토대로 현재의 새로운 행태를 보이고 있는 공무원에게까지 과거의 관리방안을 적용하는 것은 그 효과를 내지 못할 가능성이 높음을 시사한다. 따라서 본 연구는 Z세대뿐만 아니라 앞으로의 환경변화에 따라 새롭게 등장할 세대에 있어서도, 선제적으로 해당 세대의 특징과 행태를 파악하고 그에 맞는 관리방안과 계획을 세울 것을 권고한다.

본 연구를 통하여 도출되었던 결과를 토대로 가설의 검증 결과를 종합하면 아래 <표 7-3>과 같다.

<표 7-3> 연구가설 검정 결과 종합

연구가설			지지여부
M세대	가설 1	직무만족은 공무원의 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.	기각
	가설 2	직무 자율성은 공무원의 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.	기각
	가설 3	조직몰입은 공무원의 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.	지지
	가설 4	보수 공정성 인식은 공무원의 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.	지지
Z세대	가설 1	직무만족은 공무원의 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.	기각
	가설 2	직무 자율성은 공무원의 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.	지지
	가설 3	조직몰입은 공무원의 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.	지지
	가설 4	보수 공정성 인식은 공무원의 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.	지지
기성세대	가설 1	직무만족은 공무원의 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.	지지
	가설 2	직무 자율성은 공무원의 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.	지지
	가설 3	조직몰입은 공무원의 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.	지지
	가설 4	보수 공정성 인식은 공무원의 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.	지지
MZ세대	가설 1	직무만족은 공무원의 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.	기각
	가설 2	직무 자율성은 공무원의 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.	지지
	가설 3	조직몰입은 공무원의 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.	지지
	가설 4	보수 공정성 인식은 공무원의 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.	지지

제 2 절 연구의 의의

어느 조직에나 인적자원의 확보 및 유지를 통한 조직의 안정성 유지는 조직의 목표 달성을 위해 필수적이다. 또한 조직 내 개인의 이직은 목표달성에만 피해를 줄 뿐만 아니라 조직 및 동료, 그리고 본인에게까지 상당한 비용을 초래하기 때문에 개인이 이직하지 않도록 조직이 미리 대안을 마련하여 방지하는 것이 중요하다. 공직사회는 직업공무원제를 통해 조직 내 개인의 정년을 보장함으로써 조직의 안정성을 추구하고자 노력해 왔으며, 실제로 지금까지 민간부문 종사자들에 비해 낮은 이직률을 보여왔다. 하지만 최근 새로운 세대가 공직사회에 입직함에 따라 이직에 대한 양상이 달라지고 있다. 새로운 세대는 개인주의적이고, 공정성을 중시하며, 외재적 가치를 중시하는 등 과거 세대와는 다른 특성을 보이고 있다. 이처럼 새로운 가치를 추구하는 세대가 공직에 입직함에 따라 조직은 새로운 세대에 맞는 관리방안과 함께 유연하게 새로운 구성원들을 관리해야만 이후 공직사회의 안정성을 유지할 수 있을 것이다. 하지만 이직의도에 대해 다룬 선행연구 중에서는 '세대'를 중점으로 하여 연구한 문헌은 찾아보기 어렵다. 따라서 본 연구는 세대별 이직의도 영향요인을 탐구함으로써, 각 세대의 특성에 따라 필요한 이직의도 관리방안에 대해 연구하였다.

본 연구는 이론적인 측면과 정책적인 측면에서 다음과 같은 시사점을 가지고 있다. 우선 이론적인 측면의 시사점은 다음과 같다. 첫째, 지금까지 다루어지지 않은 '세대'를 중점으로 이론적으로, 그리고 실증적으로 그들의 이직의도 영향요인을 확인하였다. 앞에서 언급한 것과 같이 선행연구 중에서는 '세대'를 중점으로 이직의도에 대해 연구한 문헌은 찾아보기 어려우며, 대부분 과거의 연구결과들을 토대로 현재 공직사회 내 공무원의 이직의도를 관리하려는 모습을 보여왔다. 하지만 세대별 특징에 따라 적합한 이직의도 관리방안이 있고, 그에 따라 관리의 효과가 달라지기 때문에, 각 세대의 특징을 파악하고 그에 맞는 관리방안을 사용하

는 것은 매우 중요하다. 특히 직업공무원제로 인해 정년이 보장됨에 따라 다양한 세대가 함께 한 조직 내에 공존하는 공직사회의 특수한 환경에 있어서는 구성원의 이직의도 뿐만 아니라 세대 간 갈등을 줄이고, 각 세대가 가진 역량을 통해 조직의 목표를 달성할 수 있게 하기 위해 '세대'가 가진 고유한 특성과 그를 관리하는 방안에 관한 연구는 필수적이다. 따라서 본 연구는 앞으로 '다양성'이 증진될 사회에 발맞추어 세대별 이직의도 영향요인을 살펴보았다는 점에서 의의를 지닌다.

둘째, 이직의도의 영향요인에 대해 균형적이고 복합적으로 고려했다는 점에서 의의를 지닌다. 이직의도에 대한 선행문헌을 살펴보면, 대부분 특정 분야에 근무하는 공무원을 대상으로 한정적으로 수행되어 왔으며, 이직의도의 영향요인 또한 여러 차원 중 일부의 차원만을 강조하여 분석해온 것을 볼 수 있다. 이와 같은 연구 흐름은 연구결과의 일반화를 방해하며, 균형적인 이직의도에 대한 시각을 막는다. 따라서 본 연구는 특정 분야의 공무원이 아닌 '일반직 공무원'을 대상으로 본 연구를 실행함으로써 결과의 일반화를 시도하였으며, 이직의도의 영향요인(직무관련요인, 조직관련요인, 개인관련요인)을 복합적으로 모두 활용하여 어떠한 요인이 개인의 이직의도에 영향을 미치는지 균형적으로 그리고 복합적으로 고려했다는 점에서 의의를 지닌다.

위와 같은 이론적 측면의 시사점을 바탕으로 본 연구가 갖는 정책적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 연구결과에 따르면 Z세대에게는 직무자율성, 조직몰입과 보수 공정성 인식이 유의미한 이직의도 영향요인인 것으로 나타났다. 이를 바탕으로 하여 Z세대 이직의도 관리방안에 대해 논해보고자 한다. 먼저 Z세대는 M세대와 달리 독립적이며, 유연성과 자율성이라는 가치를 중요시하는 세대이다. 즉 해당 세대는 조직 내에서도 자신의 선택을 중시해주고, 유연하게 업무수행의 마감 시간을 조정하는 등 자율적인 조직 형태가 주어졌을 때 더욱 만족을 느끼고 이직의도와 같은 부정적인 행태가 줄어들게 된다. 따라서 조직은 Z세대의 이직의도를 관리하기 위해 탄력근무제나 원격근무제와 같은 유연근무제를 도입하여 적

극적으로 활용할 수 있도록 하고, 새로운 세대의 재량을 인정하여 업무수행의 방식/절차를 결정할 때나 업무수행 기준을 마련하는 데에 참여할 수 있도록 기회를 마련하는 것이 좋을 것이라 제언한다.

둘째, Z세대는 자신이 하는 일의 의미와 조직과 자신 간의 일체감 형성을 중요시하는 세대이다. 즉, 해당 세대는 자신의 목표와 조직의 목표가 동일하여 자신이 조직 내에서 발전할 수 있고, 자신이 하는 일이 의미 있고 가치 있는 일이라고 느껴질 때 조직에 머물러 그 일을 하고자 하는 의지를 갖게 되는 것이다. 따라서 조직은 Z세대의 이직의도를 관리하기 위해서는 그들이 하는 일이 무엇인지 명확하게 알려주고, 그 일이 조직 전체의 목표를 달성하기 위해 어떤 역할을 하는지, 그리고 어떤 가치가 있는 일인지 계속해서 알려주고 구성원으로 하여금 이해할 수 있도록 하는 것이 중요할 것이다. 또한 MBO(Management by Objectives)와 같이 개인과 조직이 함께 목표를 세우고 그에 따라 성과평가를 함으로써, 개인으로 하여금 조직과 일체감을 형성할 수 있도록 돕는 방안 또한 유용할 것으로 생각된다.

셋째, Z세대는 외재적 가치를 중시하며, 정보화가 활발히 일어난 시기에 태어나 인터넷을 쉽게 접하며, 공정성을 중시하는 세대이다. 실제로 본 연구의 결과 중에서도 Z세대에게 보수 공정성 인식은 매우 중요한 이직의도 영향요인임을 확인할 수 있었다. 즉 해당 세대는 자신의 노력 대비 보수와 민간조직의 구성원, 또는 공공조직 내 동료 구성원과 같은 준거인물의 노력 대비 보수를 비교하고, 공정하지 않다고 인식할 때 이직의도가 늘어나는 것과 같은 부정적인 행태를 보이게 되는 것이다. 물론 공공조직은 해당 조직의 특성상 예산을 국가로부터 조달받고, 다양한 이해관계자의 감시를 받기 때문에 민간부문과 같은 수준의 돈을 구성원에게 부여하기는 어려울 것이다. 그럼에도 본 연구는 연구결과를 바탕으로 공공조직 내에서 Z세대의 보수 공정성 인식을 높이기 위한 대안을 제시하고자 한다. 한 가지 대안은 최근 활용하고 있는 '직무급'이나 '성과급'과 같은 제도를 활용하여 자신의 직무 또는 성과에 따라 급여의 차등

을 주는 것이다. 이와 같은 제도는 물론 조직의 통합을 방해하고 경쟁의식을 증가시켜 개인주의 문화를 유도할 수 있다는 문제점이 있지만, 공정성을 중요한 가치로 두는 새로운 세대에게 있어서는 자신의 노력 대비 보수에 있어 차이를 두는 전략이 이직의도를 줄이는 유용한 전략이 될 수 있지 않을까 생각한다.

제 3 절 연구의 한계

위와 같은 이론적 및 정책적 함의에도 불구하고 본 연구는 다음과 같은 한계를 지니고 있다. 첫째, 세대의 명확한 구분에 대한 한계이다. 본래 구체적인 세대 구분은 출생연도에 따라 구분되기 때문에, 세부적으로 세대를 구분하기 위해서는 20대, 30대, 40대, 50대 이상과 같은 구분이 아닌 출생연도에 따라 몇 세부터 몇 세와 같이 구분하는 것이 옳다. 하지만 해당 연구에서 활용한 한국행정연구원의 '공직생활실태조사'의 경우 초반에 수집한 데이터를 근거로 나이대를 미리 구분해놓았기 때문에, 구체적인 연령에 의한 세대 구분이 어려웠다는 점에서 한계점이 존재한다. 따라서 이후에는 본 연구 자료 뿐만 아니라 다양한 데이터를 통해 조금 더 세부적인 세대 구분을 할 수 있었으면 하는 아쉬움이 있다.

둘째, 조직몰입과 이직의도의 양방향성 문제이다. 본 연구에서는 조직몰입을 독립변수로, 이직의도를 종속변수로 설정하여 개인의 조직몰입도가 낮을 때 이직의도가 높아질 것이라 예상하였다. 하지만 실제로 조직몰입과 이직의도의 관계를 살펴보자면 본 연구에서 설정한 것과 같이 조직몰입이 낮기 때문에 이직의도가 높아진 것으로도 바라볼 수 있지만, 이직의도가 높기 때문에 조직에 애착을 느끼지 못하고 조직에 대한 몰입이 떨어진 것으로도 해석 가능하다. 따라서 본 연구는 인과관계의 기본적 조건인 '시간적 선행성', 즉 원인이 결과보다 시간적으로 앞서야 한다는 조건을 만족하지 못한다는 한계를 지닌다.

셋째, 세대 특징에 대한 단일화의 문제이다. 세대에 대해 연구하는 모든 학자들이 겪는 문제점이지만, '세대'가 개인의 연령에 따라 나뉘고 그에 따라 공통적인 특징을 도출하게 되기 때문에, 세대에 대한 연구는 해당 세대에 속한 개인이 모두 연구에서 설정한 '공통적인 특징'을 지니고 있을 것이라고 가정한다. 하지만 실제로 해당 세대 내의 개인들을 한 명씩 살펴보면, 각 개인은 모두 서로 다른 특징을 가지고 있기 때문에 한 세대 내에 포함된 모든 개인이 공통적인 특징을 가질 것이라 예상하고 연구결과를 도출하는 데에는 오류가 있다. 세대별 이직의도에 대해 연구하는 본 연구에서 또한 한 세대 내에 공통적인 특징이 있을 거라 가정하고 그에 맞는 이직의도 관리방안을 도출하였지만 실제로 현실에 해당 관리방안을 적용했을 때는 제대로 작용하지 않을 수 있는 한계점이 존재한다.

마지막으로 본 연구에서 사용된 데이터는 설문 조사로, 모두 개인의 인식에 대한 질문과 응답이기 때문에 자기 인식 오류의 한계가 발생하였을 수 있다. 즉 직무만족과 조직몰입의 정도와 같은 질문은 모두 개인의 인식이기 때문에 불확실한 수치일 수 있으며, 실질적으로도 측정하기 어려운 것이다.

참고문헌

강길현. (2014). 사회복지사의 이직의도 결정요인에 관한 실증적 연구. 한국지방자치학회보, 26(4), 129-148.

강길현·손재홍. (2012). 직무 및 조직특성이 사회복지사의 이직의도에 미치는 영향.「한국컴퓨터정보학회」, 17(9): 171-179.

강동철. (2016). 지방공무원의 공공봉사동기 (PSM) 가 인간관계를 통해 이직의도에 미치는 영향: 부산광역시 공무원을 중심으로. 사회과학연구, 55(2), 381-418.

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

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

고종욱·서상혁. 2003. “분배 및 절차공정성이 지방공무원의 직무태도에 미치는 영향.”「한국지방자치학 회보」15(4): 117-136.

공계순. (2005). 아동학대예방센터 상담원의 이직의도 관련요인에 관한 연구.「한국아동복지학」. 19: 7-35.

권용수. (2006). 공무원 역량기반교육훈련에 관한 고찰. 한국인사행정학회보, 5(1), 129-148.

김가영. (2019). ‘밀레니얼 (Millennial)’만들기와 청년성의 전유. 인문사회과학연구, 20(1), 209-230.

김광구, 김학성, & 김영곤. (2012). 교정직 공무원의 이직의사에 관한 실증연구: 소진 (Burnout) 의 매개효과를 중심으로. 교정연구, 56, 93-133.

김기환·윤상오·조주은. (2009). 디지털세대의 특성과 가치관에 관한 연구.

「정보화정책」, 16(2): 140-162. (재인용된 문헌)
김병섭·하태권. (1997). 세대 간 의식구조 차이와 조직관리방안: 경찰공무원을 중심으로. 「행정논총」, 35(1): 129-158.
김성한 (1997). 사회복지사의 이직의도 인과모형. 사회복지연구, 10(1): 353-381.
김성희. (2001). 사회복지사의 조직헌신과 이직의도에 관한 연구: 지역사회복지관을 중심으로. 이화여자대학교 석사학위논문
김소라. (2022). MZ 세대 공무원의 공직만족도가 공공봉사동기 (PSM)에 미치는 영향: 조직몰입의 매개효과와 조직공정성의 조절효과 검증. 한국행정학회 하계학술발표논문집, 2022, 465-494.
김용순. (2006). 사회복지사 이직의도에 영향을 미치는 요인 연구: 경기도를 중심으로. 강남대 학교 석사학위논문.
김우성, 허은정(2005), 세대연구와 소비자행동, 울산, 울산대학교 출판사.
김우성, & 허은정. (2007). 베이비붐세대, X 세대, Y 세대 소비자들의 소비관련 가치관과 라이프스타일의 비교. 소비문화연구, 10(4), 31-53.
김정석, & 안관영. (2012). 조직 공정성과 자발적 이직의 관계에서 정서적 몰입의 매개효과에 관한 연구. 경영교육연구, 27(6), 331-352.
김정인. (2014). 지방세무직 공무원의 공공봉사동기와 조직시민행동. 지방정부연구, 18(1), 193-218.
김정인. (2021). Farrell 모형을 활용한 MZ 세대 공무원들의 (불) 공정성 인식과 반응행동: MZ 세대와 기성세대 공무원 비교연구. 한국행정연구, 30(4), 141-175.
김정헌, 송건섭, & 이곤수. (1999). 사회복지전문요원의 이직의도 영향요인에 관한 연구. 복지행정논총, 9, 1-17.
김종민. (2002). 장애인복지관 종사자의 이직의도 영향요인에 관한 연구. 연세대학교 석사학위 논문.
김필, 정윤진, & 임도빈. (2021). 공공봉사동기와 이직의도: 정서적 몰입

과 직무만족의 매개효과를 중심으로. 행정논총, 58.
김헌주, & 장혁란. (2015). 사회복지사의 임파워먼트가 직무만족, 조직몰입, 이직의도에 미치는 영향. 한국인사행정학회보, 14(3), 167-190.
김형섭. (2005). 호텔종사원의 직무스트레스, 직무만족, 조직몰입과 이직의도와의 관계에 대한 연구. 관광연구, 19(3), 203-225.
남군우. (2019). 조직구성원이 인식하는 조직문화의 차이가 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구 (Doctoral dissertation, 서울대학교 대학원).
남궁근. (2021). 행정조사방법론(6판). 법문사.
노종호, & 최진욱. (2018). 직무관련요인이 공무원의 이직의도에 미치는 영향과 직무관련 의사소통의 조절효과. 국가정책연구, 32(1), 107-137.
라광현, & 이윤호. (2011). 교정공무원의 이직의도에 영향을 미치는 요인에 관한 연구. 한국범죄학, 5(1), 43-74.
문영미. (2007). 노인복지기관 종사자들의 직무스트레스가 이직의도에 미치는 영향. 「임상사 회사업연구」, 4(3): 91-109.
문영주. (2010). 사회복지사의 개인적 동기가 이직의도에 미치는 영향: 다중몰입의 매개효과를 중심으로. 서울대학교 박사학위논문.
박선경, 양승범, & 송민혜. (2011). 동기부여와 직무만족의 관계에 관한 연구: 지방공무원을 대상으로. 국정관리연구, 6(2), 171-198.
박성수. (2002). 경찰공무원의 스트레스가 이직에 미치는 영향에 관한 연구. 한국공안행정학회보, 13, 99-135.
박성수. (2016). 경찰공무원의 직무배태성이 이직의도에 미치는 영향-직무만족의 매개효과를 중심으로. 한국경찰연구, 15(4), 43-68.
박순애, & 오현주. (2006). 성과지향적 조직문화와 조직효과성. 한국행정학보, 40(4), 225-252.
박재홍(1995), “신세대의 일상적 의식과 하위문화에 관한 질적 연구”,

<한국사회학>, 29 (F): 651-683
박재흥. (2003).「세대개념에 관한 연구: 코호트적 시각에서」. 한국사회학, 37(3), 1~23쪽. (재인용된 문헌)
박재흥. (2009). 세대명칭과 세대갈등 담론에 대한 비판적 검토. 경제와 사회, (81), 10-34
박종철, & 윤용보. (2013). 호텔종사원의 대인관계 스트레스에 따른 자기효능감이 조직몰입 및 직무성과에 미치는 영향. 관광연구저널, 27(3), 327-347.
박희서, 오세윤, & 노시평. (2001). 일선 공무원의 성 (性) 별 행태 차이에 대한 인과모형 검증-직무스트레스와 이직충동의 관계를 중심으로 _. 한국정책학회 하계학술발표논문집, 2001, 291-321.
배점모. (2014). “경찰공무원의 직무스트레스요인과 직무만족, 조직몰입 간의 관계 - 사회 적 지지의 조절효과를 중심으로”. 「한국화재소방학회논문」, 28(6): 99-107.
설진선, & 김수연. (2021). 직장 내 세대갈등 해결을 위한 사내 커뮤니케이션과 직장 내 괴롭힘 금지법의 역할은 무엇일까?: X・ Y 세대 직장인들과의 질적 인터뷰를 통한 탐색적 연구. 사회과학연구, 59(1), 251-290.
성희자, & 권현수. (2013). 사회복지전담공무원의 직무긴장, 소진, 이직의도와의 관계: 민간부문 사회복지사와의 비교를 중심으로. 사회과학연구, 24(3), 361-383.
신성원. (2010). 경찰관의 심리적 탈진이 직무만족 및 이직의도에 미치는 영향. 한국콘텐츠학회논문지, 10(7), 337-343.
신유근. (1991). 인사관리. 서울경문사.
안관영, & 김효선. (2007). 호텔종사자의 내부마케팅과 고객만족의 관계에서 서비스품질의 매개효과. 대한경영학회 학술발표대회 발표논문집, 633-644.
안선민, 오민지, & 이수영. (2017). 다양성, 연봉제, 그리고 이직의 관계

에 대한 연구: 공공기관을 중심으로. 한국행정학보, 51(3), 193-224.

"안준영 (2019). <경찰공무원의 계층적 갈등이 조직침묵에 미치는 영향 : 경찰하위문화의 조절효과를 중심으로>. 동국대학교대학원 석사 학위논문."

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

엄기욱・박인아. (2007). 사회복지사의 기관유형, 급여수준, 직업만족이 이직의도에 미치는 영 향에 관한 연구. 「한국사회복지조사연구」, 16: 105-124

"예지은, 진현 (2009). 신세대 직장인의 특성에 관한 연구. <인적자원개발연구>, 12(2), 67-86."

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

오세영, 이하영, & 이수영. (2016). 공무원의 이직의사에 영향을 주는 요인에 관한 연구: 중앙정부공무원 성과그룹별 비교. 한국사회와 행정연구, 27(1), 271-293.

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

오인근 최재성. (2004). 사회복지사의 직무특성과 조직몰입에 대한 분석. 한국사회복지행정학, 6(2), 91-117

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

오창택. (2012). 사회복지종사자의 감정노동수행전략이 이직의도와 고객지향성에 미치는 영향, 감정고갈의 매개효과를 중심으로. 한국행정학보, 46(4), 53-78.

오혜영, 류진한 (2016). 세대 공감이 세대 구성원으로서 개인의 주관적 안녕감에 미치는 영향: 세대 간 이해의 매개효과를 중심으로. <스피치와 커뮤니케이션>, 15(1), 44-82

왕태규, & 주효진. (2021). 관료제적 병폐현상과 이직의도. 한국공공관리학보, 34(1), 225-250.

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

"유수연 (2016). <특 1급 호텔 직원이 지각한 세대차이가갈등 및 직무탈진에 미치는 영향>. 세종대학교대학원 석사학위논문. "

윤영균. (2010). 사회복지사의 조직공정성에 대한 인식이 이직의도에 미치는 영향에 관한 연 구. 광주대학교 석사학위논문

윤영석. (2016). 사회복지사의 역할 스트레스가 이직의도에 미치는 영향-직무만족과 조직몰입의 매개효과를 중심으로. 한국자치행정학보, 30(3), 377-401

이강훈. (2008). 비간부 경찰공무원의 이직의도에 대한직무관련 태도의 영향에 관한 연구. 한국경호경비학회지, (16), 189-208.

이명진. (2005).「한국 2030 신세대의 의식과 사회 정체성」. 삼성경제연구소.

이영균, & 최인숙. (2013). 사회복지전담공무원의 이직의도에 관한 분석. 한국공공관리학보, 27(3), 123-144.

이용권. (2022). MZ 세대 특성에 적합한 코칭리더십 효과성 평가. 한국군사학논총, 21, 125-144.

이준상・김만호. (2005). 사회복지사의 조직몰입 수준이 이직의도에 미치는 영향. 「한국행정 논집」, 17(3): 761-784.

이태화, & 이창원. (2013). 우리나라 노인요양보호사의 이직의도 결정요인에 관한 연구: 직무만족과 조직몰입의 매개효과를 중심으로. 한국사회와 행정연구, 24(2), 643-672.

이하영. (2017). 인적자원관리가 공무원의 조직몰입에 미치는 영향에 관

한 연구: 자기효능감의 매개효과에 대한 성과군 별 차이를 중심으로 (Doctoral dissertation, 서울대학교 대학원).

이형렬, 신용석, “사회복지전담공무원의 이직의도에 영향을 미치는 요인,” GRI 연구논총, 제14권, 제1호, pp.141-172, 2012

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

임정숙, 김민경 (2018). 조직 내 세대갈등이 조직몰입에 미치는 영향 : 연령통합 인식의 매개효과와 연령 집단간 차이를 중심으로. <인문사회 21>, 9(2), 853-865.

주효진, 왕태규, & 장봉진. (2018). 조직문화와 혁신. 한국행정학회 동계학술발표논문집, 2018, 1683-1700.

장윤정. (2011). 공공·민간 사회복지사 이직의도 결정요인 비교연구.「노인복지연구」, 51: 361-382.

"전무경・김정환・한권희・남궁일성 (2006). 조직 내 갈등이 조직구성원의 직무태 도에 미치는 영향에 관한 연구. <대한경영학회지>, 19(1), 159-180."

전병주. (2014). 사회복지담당공무원의 직무스트레스, 직무만족, 이직의도의 수준 및 관계에 대한 실증적 연구: 직렬간 비교를 중심으로. 한국콘텐츠학회논문지, 14(4), 168-179.

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

전원배 and 문상정. (2008). 호텔종사원의 경력정체지각의 선행요인과 조직몰입, 이직의도에 관한 연구. 관광연구, 22(4), 43-67.

정원식·정한식(2013). 공공부문 비정규직의 조직몰입 및 이직의도의 영향용인에 관한 연구: 정규직과 의 비교분석.「한국공공관리학보」, 27(1): 27-54.

정윤길 이규만. (2013). 지방공무원의 사회적 맥락요인, 조직지원인식 및 조직몰입 간의 관계. 지방정부연구, 17, 201-221

조성남·윤옥경. (2000). 가치관과 행위양식의 세대 간 차이와 유사성.「사회과학연구논총」, 5: 103-135

지수호, & 송현진. (2021). 내재적 동기와 외재적 동기가 업무성과 및 이직의도에 미치는 영향. 한국인사행정학회보, 20, 121-153.

차주영. (2021). 직무스트레스가 공무원의 이직의도에 미치는 영향. 서울대학교 석사학위논문.

최낙범 엄석진. (2013). 일반논문: 조직공정성 인식이 조직몰입에 미치는 영향: 경찰조직에서의 상호작용공정성을 중심으로. 한국행정학보, 47(3), 181-212.

최유정·유샛별·이명진. (2011). 세대에 따른 직업 관련 사회정체성의 사회심리학적 의미.「한국인구학」, 34(3): 55-84.

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

현선해, 윤기혁, & 최세경. (2016). 직무만족과 처우불공정 지각이 조직구성원의 이직의도에 미치는 영향: 통계조사원의 조직 내 대인관계의 조절효과를 중심으로. 한국조직학회보, 13(3), 1-20.

홍연숙. (2017). 제주지역 사회복지사들의 직무스트레스, 조직몰입 및 이직의도 간의 관계: 상사의 사회적 지원의 조절된 매개효과. 한국지역사회복지학, 61, 53-80.

Adams, J. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), Advances in Experimental Social Psychology (Vol. 2) (pp. 267-299). New York: Academic Press

Ajzen, I. 1991. The theory of planned behavior. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 50: 179-211

Alfes, K., Shantz, A. D., Truss, C., & Soane, E. C. (2013). The link between perceived human resource management practices

engagement and employee behaviour: a moderated mediation model. The international journal of human resource management, 24(2), 330-351.

Allen, D. G., & Griffeth, R. W. 1999. Job performance and turnover: A review and integrative multi-route model. Human Resource Management Review, 9: 525-548

Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective Continuance and Normative Commitment to the Organization. Journal of Occupational Psychology, 63, 1-18.

Angle, H. & Perry, J. (1981). "An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness." Administrative Science Quarterly, 26, 1-14.

Arsenault, P. M. (2004). Validating generational differences: A legitimate diversity and leadership issue. Leadership & Organization Development Journal. 25(2): 124-141.

Bagozzi, R. P., Yi, Y., & Phillips, L. W. (1991). Assessing construct validity in organizational research. Administrative science quarterly, 36(3), 421-458

Batey, M. V., & Lewis, F. M. (1982). Clarifying autonomy and accountability in nursing service: Part 1. Journal of nursing administration, 13-18.

Beatty, R. W., & Schneier, C. E. (1981). Personnel administration: An experiential skill-building approach. Reading, Mass.: Addison-Wesley Publishing Company.

Bedeian, A. G., Kemery, E. R., & Pizzolatto, A. B. (1991). Career commitment and expected utility of present job as predictors of turnover intentions and turnover behavior. Journal of

Vocational Behavior, 39(3): 331-343

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

Bies, R. J., & Shapiro, D. L. (1987). "Interactional fairness judgments: The influence of causal accounts." Social Justice Research 1(2): 199-218.

Bies. R. J., & Moag, J. F. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fariness. In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, & M. H. Bazerman (Eds.), Research on negotiations in organizations (Vo. 1, pp. 43-55). Greenwich, CT: JAI Press.

Blau, P. M. (1964). Exchange and power in social life. Transaction Publishers.

Bluedorn, A. C. (1982). A Unified Model of Turnover from Organizations. Human relations, 35(2), 135-153.

Boomsma, A. (2000). Reporting analyses of covariance structures. Structural equation modeling, 7(3), 461-483.

Brown, S. P. & Peterson, R. A. (1993). Antecedents and Consequences of Salesperson Job Satisfaction: Meta-Analysis and Assessment of Causal Effects. Journal of Marketing Research, 30

Browne, M. W., & Cudeck, R. (1992). Alternative ways of assessing model fit. Sociological methods & research, 21(2), 230-258.

Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. Administrative science quarterly, 533-546.

Campbell, A., Converse, P. E., & Rodgers, W. L. (1976). The quality of American life: Perceptions, evaluations, and satisfactions.

Russell Sage Foundation.

Campion, M. A. (1988). Interdisciplinary approaches to job design: A constructive replication with extensions. Journal of applied psychology, 73(3), 467.

Carmeli, A., & Weisberg, J. (2006). Exploring Turnover Intention among Three Professional Groups of Employees. Human Resource Development International, 9(2): 191-206."

Carraher, S. M. (2011). Turnover prediction using attitudes towards benefits, pay, and pay satisfaction among employees and entrepreneurs in Estonia, Latvia, and Lithuania. Baltic Journal of Management, 6(1), 25-52.

Carsten, Jeanne & Paul E. Spector(1987). Unemployment, Job Satisfaction, and Employee Turnover: A Meta-Analytic Test of the Muchinsky Model. Journal of Applied Psychology, 72(3): 374-381

Cennamo, L., & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person organisation values fit. Journal of managerial psychology, 23(8), 891-906.

Cherrington, D. J., Condie, S. J., & England, J. L. (1979). Age work values. Academy of Management Journal, 22(3), 617-623.

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

Cogin, J. (2012). Are generational differences in work values fact or fiction? Multi-country evidence and implications. The International Journal of Human Resource Management, 23(11), 2268-2294.

Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. Organizational behavior and human decision processes, 86(2), 278-321.

Corsten, M. (1999). The time of generations. Time & Society. 8(2-3): 249-272.

Costanza, D. P., Badger, J. M., Fraser, R. L., Severt, J. B., & Gade, P. A. (2012). Generational differences in work-related attitudes: A meta-analysis. Journal of business and psychology, 27(4), 375-394.

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

Coverdale, S., & Terborg, J. R. (1980). A Re-Examination of the Mobley, Horner & Hollingsworth Model of Turnover: A Useful Replication. HOUSTON UNIV TEX DEPT OF PSYCHOLOGY.

Porter, L. W., Crampon, W. J., & Smith, F. J. (1976). Organizational commitment and managerial turnover: A longitudinal study. Organizational behavior and human performance, 15(1), 87-98.

Crumpacker, M., & Crumpacker, J. M. (2007). Succession planning and generational stereotypes: should HR consider age-based values and attitudes a relevant factor or a passing fad?. Public personnel management, 36(4), 349-369.

Currall, S. C., Towler, A. J., Judge, T. A., & Kohn, L. (2005). Pay satisfaction and organizational outcomes. Personnel psychology, 58(3), 613-640.

Denhardt, R. B., Denhardt, J. V., & Aristigueta, M. P. (2012). Managing human behavior in public and nonprofit

organizations. Sage Publications.

Dysvik, Anders & Bard Kuvaas(2013). Perceived Job Autonomy and Turnover Intention: The Moderating Role of Perceived Supervisor Support. European Journal of Work and Organizational Psychology, 22(5): 563-573.

Farrell, D. (1983). Exit, Voice, Loyalty, and Neglect as Responses to Job Dissatisfaction: A Multidimensional Scaling Study Academy of Management Journal.

Fields, D., Pang, M., & Chiu, C. (2000). "Distributive and procedural justice as predictors of employee outcomes in Hong Kong." Journal of Organizational Behavior 21(5): 547-562.

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. Journal of marketing research, 18(1), 39-50.

Gong, Y., Chang, S., & Cheung, S. Y. (2010). High performance work system and collective OCB: A collective social exchange perspective. Human Resource Management Journal, 20(2), 119-137.

Grant, A. (2013). In the company of givers and takers. Harvard Business Review, 91(4): 90-97.

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

Gursoy, D., Chi, C. G. Q., & Karadag, E. (2013). Generational differences in work values and attitudes among frontline and service contact employees. International Journal of Hospitality Management, 32, 40-48.

Hackman, J. R., & Lawler, E. E. (1971). Employee reactions to job characteristics. Journal of applied psychology, 55(3), 259.

Hackman, J. R., Oldham, G., Janson, R., & Purdy, K. (1975). A new strategy for job enrichment. California Management Review, 17(4), 57-71.

Handy, Charles, B. (1978). Como Compreender as Organizac¸o˜ es. Rio de Janeiro: Zahar Editores.

Harrison. R. (1971). Understanding your organization's character. Harvard Business Review, May-June

Hendrix, W., Robbins, T., Miller, J. & Summers, T. P. (1999). "Procedural and distributive justice effects on turnover." In annual meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Atlanta, GA

Hom, P. W., Caranikas-Walker, F., Prussia, G. E., & Griffeth, R. W. (1992). A meta-analytical structural equations analysis of a model of employee turnover. Journal of applied psychology, 77(6), 890.

Hom, P. W., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Griffeth, R. W. (2012). Reviewing employee turnover: focusing on proximal withdrawal states and an expanded criterion. Psychological Bulletin, 138(5): 831.

Hofstede, G. (1984). Culture's consequences: International differences in work-related values (Vol. 5). sage. Inglehart, R., & Baker, W. E. (2000). Modernization, cultural change, and the persistence of traditional values. American sociological review, 19-51.

Jakobsen, M., & Jensen, R. (2015). Common method bias in public management studies. International public management journal, 18(1), 3-30.

Jung, C. S. (2010). Predicting organizational actual turnover rates in the US federal government. International Public Management Journal, 13(3): 297-317.

Jurkiewicz, C. L., & Brown, R. G. (1998). Generational comparisons of public employee motivation. Review of public personnel administration, 18(4), 18-37.

Jurkiewicz, C. L. (2000). Generation X and the public employee. Public personnel management, 29(1), 55-74.

Kellough J. Edward & Will Osuna(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.

Kertzer, D. I. (1983). Generation as a sociological problem. Annual review of sociology, 125-149.

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

Kim, Hansung & Sun Young Lee(2009). Supervisory Communication, Burnout, and Turnover intention among Social Workers in Health care Settings. Social Work in Health Care, 48(4): 364-385

Kim, H., & Stoner, M. (2008). Burnout and turnover intention among social workers: Effects of role stress, job autonomy and social support. Administration in Social work, 32(3), 5-25.

Kim, S. Y., & Fernandez, S. (2017). Employee Empowerment and Turnover Intention in the US Federal Bureaucracy. The American Review of Public Administration, 47(1), 4-22

Kline, R. B. (2015). Principles and practice of structural equation modeling. Guilford publications.

Lambert, Eric G., Nancy L. Hogan, & Shannon M. Barton(2001). The Impact of Job Satisfaction on Turnover Intent: A Test of a Structural measurement Model Using a National Sample of Workers. Social Science Journal, 38(2): 233-250.

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

Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory?. In Social exchange (pp. 27-55). Springer, Boston, MA.

Lewis, Gregory B.(1991). Turnover and the Quiet Crisis in the Federal Civil Service. Public Administration Review, 51(2): 145-155.

Liu, C., P. Spector, & S. Jex(2005). The Relationship of Job Control with Job Strains: A Comparison of Multiple Data Sources. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 78(3): 325-336.

Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. Handbook of industrial and organizational psychology.

Locke, A., K. McClear, & D. Knight(1996). Self-Esteem and Work. International Review of Industrial and Organizational Psychology, 11: 1-32.

Mannheim, k (1952). Essays on the Sociology of Knowledge. London: RKP.

McGowan, B. G., Auerbach, C., & Strolin-Goltzman, J. S. (2009). Turnover in the Child Welfare Workforce: A Different Perspective. Journal of Social Service Research, 35(3):

228-235.

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

Milton, C. F. (1981). Human behavior in organization. New Jersey : Prentice-Hall. Inc.

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

Mobley, W. H. (1982). Employee Turnover: Causes, Consequences, and Control. Addison-Wesley, Reading, MA.

Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. Journal of Applied psychology, 63(4), 408.

Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. Psychological Bulletin, 86, 493 - 522.

Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. Journal of applied psychology, 91(6), 1321.

Motowidlo, S. J. (1983). Predicting sales turnover from pay satisfaction and expectation. Journal of Applied Psychology, 68(3), 484.

Motshegwa, B. (2010). Comparative analysis of teachers' perception of equity, pay satisfaction, affective commitment and intention to turnover in Botswana.

Moynihan, D. P., & Landuyt, N. (2008). Explaining turnover intention

in state government: Examining the roles of gender, life cycle, and loyalty. Review of Public Personnel Administration, 28(2), 120-143.

Nunnally, J. C. (1978) Psychometric theory. 2nd Edition, McGraw-Hill, New York.

Parry, E., & Urwin, P. (2011). Generational differences in work values: A review of theory and evidence. International journal of management reviews, 13(1), 79-96.

Pavlou, P. A., Liang, H., & Xue, Y. (2007). Understanding and mitigating uncertainty in online exchange relationships: A principal-agent perspective. MIS quarterly, 105-136.

Pitts, D., Marvel, J., & Fernandez, S. (2011). So hard to say goodbye? Turnover intention among US federal employees. Public administration review, 71(5), 751-760.

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. Journal of Applied Psychology, 59(5), 603-609.

Price, J. L. (1977). The Study of Turnover. Iowa State University Press, 543-565

Price, J. L., & Mueller, C. W. (1986). Absenteeism and turnover of hospital employees. Greenwich, CT: JAI: Press

Quinn, R. E. 1988. Beyond Rational Management. San Francisco and Oxford: Jossey-Bass.

Rani, N., & Samuel, A. (2016). A study on generational differences in work values and person-organization fit and its effect on turnover intention of Generation Y in India. Management Research Review.

Rooney, J. A., Gottlieb, B. H., & Newby Clark, I. R. (2009). How support related managerial behaviors influence employees: An integrated model. Journal of Managerial Psychology.

Ryder, N. B. (1965). The cohort as a concept in the study of social change. American Sociological Review. 30(6): 843-861.

Schneider, B. (Ed.) (1990), Organizational Climate and Culture, Jossey-Bass, Oxford, 1987, p. 6.

Schuman, H. & J. Scott. (1989). Generations and collective memories. American Sociological Review. 54(3): 359-381

Smola, K.W. & C. D. Sutton. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. Journal of Organizational Behavior. 23(4): 363-382

Stark, Glenn L.(2007). The Effect of Person-Job Fit on the Retention of Top College Graduates in Federal Agencies. Review of Public Personnel Administration, 27(1): 59-70.

Sweeney, P. D., & McFarlin, D. B. (1997). "Process and outcome: Gender differences in the assessment of justice." Journal of Organizational Behavior 18(1): 83-98.

Takase, M.(2010). A Concept Analysis of Turnover Intention: Implications for Nursing Management. Collegian, 71(1): 3-12.

Tett R. P. & Meyer J. P. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover intention, and Turnover: Path Analyses based on Meta-analytic Findings. Personal Psychology, Vol.46, Issue.2, 259-293.

Thibaut, J., & Walker, L. (1978). A theory of procedure. California law review, 66: 541-566

Twenge, J. M., et al. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic

values decreasing. Journal of Management. 36(5): 1117-1142.

Wasti, S. A. (2003). Organizational commitment, turnover intentions and the influence of cultural values. Journal of Occupational and organizational Psychology, 76(3), 303-321.

Wong, M., et al. (2008). Generational differences in personality and motivation: do they exist and what are the implications for the workplace? Journal of Managerial Psychology. 23(8): 878-890

Wong, M., et al. (2008). Generational differences in personality and motivation: do they exist and what are the implications for the workplace? Journal of Managerial Psychology. 23(8): 878-890.

Zeemke, R., et al. (2000). Generations at work: Managing the clash of veterans, boomers, xers, and nexters in your workplace, AMACOM Div American Mgmt Assn.

Abstract

A study on the factors influencing turnover intention of civil servants

- A generational analysis -

Cho Soyeon

Department of Public Administration

The Graduate School

Seoul National University

Focusing on the characteristics of 'generation', this study identifies the impacting factors of the turnover intention of each generation by following four theories: Social exchange theory (Blau, 1964), Theory of planned behavior (Ajzen, 1991), Job characteristic theory (Hackman & Oldham, 1975) and Equity theory (Adams, 1965).

The most significant feature of public office is 'stability.' Civil servants in public office have been guaranteed retirement age under the value of 'stability' and have shown a lower turnover rate than those in the private sector. However, with the recent introduction of a new generation that shows a different behavior than before, the pattern of turnover in the public sector is changing, with the turnover rate increasing and turnover intention increasing as well. Turnover is

the last option when organizational problems do not improve, and it is negative in that it incurs significant costs for both individuals and organizations (Roh & Choi, 2018). In addition, an individual's turnover intention is linked to 'immersion to remain', which lowers organizational performance and fosters passive administrators. Therefore, it is essential to research and explore ways to manage civil servants' turnover intention to maintain the public office's stability. However, studies on the turnover intention of civil servants in Korea are at an early stage. Studies on the turnover intention of civil servants are composed mainly of two streams: The first stream of study is research which focuses on the turnover intention of civil servants in a specific field or position, and the second stream of study is research which analyzes the influencing factors of turnover intention. However, among the preceding basic studies, it is difficult to find studies focusing on generation and turnover intention despite the significant environmental change of 'the introduction of a new generation in the public office.' In addition, few studies that focused on generation and turnover intention have a problem since most of them used the term 'MZ generation' by integrating two generations rather than looking at generation M and generation Z separately. These studies have limits since the integration of the two generations into one generation makes it difficult to manage the turnover intention of each generation truly.

To supplement these limitations of previous studies, this study identified the influencing factors of turnover intention by generation by dividing the generations into M generation and Z generation in the first part of the study and dividing the generations into older generation and MZ generation in the second part of the study

targeting general civil servants. The research model of this study is consisted of turnover intention as a dependent variable, and job satisfaction, job autonomy, organizational commitment, and perception of fairness in remuneration as an independent variable. The analysis using this research model was conducted using multiple regression. For the research data, '2021 Public Service Life Survey' questionnaire conducted by the Korea Institute of Public Administration was used, and 4,133 general civil servants belonging to central administrative agencies and metropolitan government were set as the research subjects.

The result of the analysis is as follows. First, the influencing factors of turnover intention between Generation M and Generation Z differed. For Generation M, only organization-related factors, such as organizational commitment and perception of fairness in remuneration, were found to influence the turnover intention of Generation M civil servants significantly. However, for Generation Z, not only organization-related factors were significant, but also 'job autonomy', which are job-related factor was found as a significant influencing factor that lowers turnover intention of Generation Z civil servants. Then, as a result of comparing the difference in the level of influence of each influencing factor through the standardized coefficient value (β) obtained through multiple regression analysis, organizational commitment showed the most significant influence for generation M, while perception of fairness in remuneration had the greatest effect for generation Z in lowering their turnover intention. These results indicate that the M generation and the Z generation have different characteristics, and to manage turnover intentions in a practical way, it is necessary to use a management plan for turnover intention for

each generation rather than integrating the two generations.

Next, the results of the study targeting the older generation and the MZ generation are as follows. As a result, the older and MZ generation had different influencing factors of turnover intention. Specifically, for the older generation, all independent variables, including job satisfaction, job autonomy, organizational commitment, and perception of fairness in remuneration, appeared as significant factors that lower the turnover intention of the older generation. However, for the MZ generation, only job autonomy, organizational commitment, and perception of fairness in remuneration, excluding job satisfaction, were shown as a significant factor lowering their turnover intention. This research result shows that the new generation (MZ generation) has different characteristics from the previous generations, and it is inappropriate to manage the turnover intention of a new generation based on past research since the influencing factors of turnover intention by generation are different.

The significance of this study from a theoretical point of view is as follows. First, this study theoretically and empirically confirmed the factors affecting turnover intention by generation, focusing on the 'generation' that has not been dealt with so far. Despite the environmental change of 'the emergence of a new generation', it was difficult to find a literature on turnover intention focusing on 'generation' among previous literature on turnover intention in Korea. Also, most organizations have been trying to manage a new generation of civil servants based on past management studies. However, it is necessary to use a management plan suitable for each generation's characteristics as it is more effective when an organization uses a management plan suitable for each generation. In

addition, it is crucial to fully understand each generation and come up with management method to highlight each civil servant's strengths since various generations coexist in the public office where retirement age is guaranteed due to the career civil service system, which can lead to generational conflicts and poor organizational performance. Therefore, this study is meaningful in that it examined the influencing factors of turnover intention by generation in line with a society where 'diversity' will be promoted in the future. Second, this study is meaningful in that it considered the factors affecting turnover intention in a balanced and complex manner. Most studies on turnover intention conducted in Korea targeted civil servants in a specific field or position or used only some level of the factors influencing turnover intention (job-related factors, organization-related factors, and individual-related factors), making it difficult to generalize the research results and to have a balanced perspective on turnover intention. Therefore, this study is meaningful in that it targets 'general civil servants' rather than civil servants in a specific field and considers turnover intention in a balanced and complex manner by using all levels of factors influencing turnover intention.

Following the theoretical implications, the significance of this study in the policy aspect is as follows. This study is meaningful in that it focuses on the concept of 'generation', which has not been dealt with so far, and identifies the factors influencing turnover intention by generation, and presents a management plan for turnover intention suitable for the characteristics of the new generation in terms of the policy. As a result of the study, job autonomy, organizational commitment, and perception of fairness in remuneration were found to be significant factors in lowering turnover intention for

Generation Z. Based on these results, this study suggests three plausible methods to manage the turnover intention of Generation Z civil servants.

First, unlike Generation M, Generation Z values independence, flexibility, and autonomy importantly. As the research results show, job autonomy was a significant factor in lowering the turnover intention of Generation Z. So, this generation feels more satisfied, and their turnover intention reduce when an autonomous organizational form is established, such as respecting one's choices within organization and allowing member of an organization to adjust the deadlines of their performance flexibly. Therefore, this study suggests that organizations utilize flextime systems such as remote and flexible work systems and recommend such systems to new generations so they can use them freely. Also, this study recommends that the organization recognize the new generation's discretion and allow them to participate in determining work performance methods/procedures or preparing work performance standards.

Second, Generation Z is a generation that values the meaning of what they do and the formation of a sense of unity between the organization and themselves. Due to the characteristics of these generations, it was found that the organizational-related factor, the organizational commitment was a significant factor in lowering the turnover intention of Generation Z. Therefore, this study suggests managing the turnover intention of a new generation by clearly informing members what they are doing, by telling them what role their work plays in achieving the overall organization's goals, and by continuously giving them attention so they can understand what value their work has. In addition, a method that helps individuals and

organizations form a sense of unity by setting goals together and evaluating performance accordingly, such as MBO (Management by Objectives), is also useful.

Lastly, Generation Z values extrinsic values and fairness since they were born when information service flourished, allowing them to easily access the Internet. As the generational characteristic shows, in this study, it was found that the perception of fairness in remuneration was the most influential factor among the three influencing factors for the Z generation. Therefore, this study proposes to manage turnover intention using systems such as 'job pay' or 'performance pay' to increase the awareness of the fairness of remuneration by using a method that differentiates wages according to one's job or performance.

Despite these theoretical and policy contributions, this study has some limitations. First, this study focuses on the age group given from the survey (such as those in their 20s, 30s, and 40s) rather than classifying generations according to age. Second, the primary condition of the causal relationship was not satisfied due to the bidirectional problem between organizational commitment and turnover intention. Third, there are limitations in that this study assumed that individuals within a generation have the same characteristics, even though each individual has different characteristics. Moreover, the final limitation of this study is that self-recognition errors may have occurred by using the survey for research. Therefore, follow-up studies are needed to compensate for these limitations.

keywords : Generation, Turnover intention, Social exchange theory, Theory of planned behavior, Job characteristic theory, Equity theory
Student Number : 2021-28129