

남을 것인가? 떠날 것인가?:

직무동기와 직무소진이 이직의도에 미치는 영향 연구*

김 정 인**

..... <目	次>
I. 서론	III. 실증연구
II. 이론적 배경	IV. 함의 및 결론

<요 약>

본 연구는 지방세 공무원들을 대상으로 직무환경인식조사를 시행한 자료를 바탕으로, 그들의 직무동기와 직무소진이 이직의도에 미치는 영향을 살펴보았다. 연구 분석 결과 지방세 공무원들에게는 경제적 보상과 외부지원 등을 포함한 외적 직무동기보다는 내적 직무동기가, 직무소진 중에서는 자아성취감 저하, 비인간화 보다 정서적 고갈이 지방세 공무원들의 이직의도에 통계적으로 유의미한 영향을 미쳤다. 보다 구체적으로, 본 연구를 통해 내적 직무동기가 높을수록 정서적 고갈이 낮을수록 지방세 공무원들의 이직의도가 낮아지는 것을 확인할 수 있었다. 이러한 분석 결과를 바탕으로 본 연구에서는 내적 직무동기와 관련된 지방세 공무원 조직 및 인사관리 방안과 지방세 공무원들의 정서적 고갈과 관련된 직무환경 개선 방안에 대한 함의점을 제시하였다.

【주제어: 직무동기, 직무소진, 이직의도】

I. 서론

오늘날 전국에 ‘복지’열풍이 불면서, 복지공무원의 처우개선 및 사기진작에 대한 관심이 크게 고조되고 있다(최지혜, 2011). 안전행정부에서도 지난 2013년 7월 30일 제 3차 사회보장위원회를 열고 「사회복지담당공무원 처우개선 방안」을 확정하는 등 그동안 사회적 관심을 받지 못했던 사회복지공무원들의 직무환경 개선에 박차를 가하고 있다(안전행정부,

* 본 논문은 한국지방세학회 발제문을 바탕으로 작성된 것임을 밝힙니다.

** 수원대학교 행정학과 조교수(jungink@suwon.ac.kr)

논문접수일(2014.4.29), 수정일(2014.6.9), 게재확정일(2014.6.21)

2013a). 그러나, 울산지역 사회복지 전담 공무원들을 중심으로 그들의 직무소진 및 직무만족을 분석한 최지혜(2011)의 연구에 따르면, 직렬과 담당업무가 공무원의 직무만족에 영향을 미치는데 일반행정업무나 사회복지업무를 담당하는 공무원보다 세무업무를 담당하는 공무원의 직무만족도가 상당히 낮게 나타났다는 것이다. 이처럼 낮은 직무만족도는 결국 낮은 업무성가로 이어지게 되어 정부의 효율성저하를 가져오게 된다(Andrews et al., 2006; Graves & Powell, 1994; Ryall, 2003). 특히, 직무만족과 더불어 공무원 직무소진(burnout) 및 이직의도(turnover intention) 또한 업무 성과에 중대한 영향을 미치게 된다(정동하, 2010). 그러나 그동안 세무공무원, 특히 지방세 공무원들의 직무만족 혹은 직무소진 개선을 위한 직무환경 제고 노력은 크지 않았던 것으로 보인다.

사회복지공무원들과는 달리 세무공무원들은 국민들에게 재화나 서비스를 제공하는 업무보다 국민들로부터 재정자원을 추출하는 업무를 주로 다루다 보니 세무공무원들이 국민들로부터 받게 되는 항의는 상당히 높은 것으로 파악된다(Issever et al., 2008). 우리나라의 경우, 1994년 부천세도(稅盜)사건¹⁾의 영향으로 세무 조사 등을 담당할 공무원의 인력확보와 전문성을 강화하기 위해 세무관련 공무원을 대폭 확충한 이후 수년 동안 낮은 세무직 공무원 충원률 등으로 승진적체가 나타나게 되는 등 공무원들이 가장 중요하게 생각하는 직무동기인 ‘승진’ 관련 보상도 제대로 이루어지지 않았다는 것이다(박순애, 2006).

최근 안전행정부에서 발표한 공무원신규 공채계획에 따르면, 국가직 공무원 신규공채 총원 계획 4,160명 중 약 1,000여명이 세무직에서 충당 될 예정이다. 특히, 국제청 등 일선 기관에서는 육아휴직이나 퇴직 등에 따른 결원이 많아 2014년 올해 세무 7급은 150명, 세무 9급은 850명이 충원될 예정인 것이다. 이밖에 17개 광역 지방자치단체의 지방직 공무원 신규 채용은 1964년 국가직과 지방직 공무원을 분리해 선발하기 시작한 이후 최대 규모인 1만 3701명 정도로 예정되어 있다(강경민, 2014). 이러한 가운데, 안전행정부에서도 최근 세무직 공무원, 특히 지방세 공무원의 처우개선문제에 관심을 가지기 시작했지만 지방세 공무원의 직무환경과 처우개선에 대한 선행연구의 부족으로 실질적인 처우개선 방안을 제시하는 데에는 한계를 보이고 있다.

1981년에 지방공무원임용령이 개정되면서 최초로 설치된 지방세무직은 최근 각 지방의 재정수요 증가 및 경기침체로 인한 지방재정위기 상황에서 업무의 중요성 및 필요성이 증대되고 있다(김재영·변애경, 1999; 문병태, 2010). 또한, 시민들의 지지확보를 위한 민선 자

1) 1994년 말에 일어난 부천 세도사건은 기능직 세무공무원과 법무사사무소직원들이 공모하여 상급자들의 비호 속에 조직적으로 세금을 횡령한 사건으로서(동아일보, 1994), “건국 이래 최대의 공무원 세금횡령 스캔들로 꼽힌다. 당시 부천시 원미구 공무원 35명이 5년간 지방세 100억 원을 빼들었다가 적발됐다.”(광주일보, 2012).

치단체장들의 납세자 최우선 세정구현 강조는 지방세무직을 담당하는 공무원들의 업무량 및 이로 인한 업무 스트레스를 더욱 가중시키고 있다(문병태, 2010; 이상철, 2011). 이러한 지방세 공무원들의 과도한 업무량과 대민업무에 따른 업무스트레스는 자연스럽게 조직구성원들의 직무소진을 높이게 된다(Guy et al., 2008).

이러한 가운데, 현재까지 지방세 공무원들의 직무환경에 대한 연구는 저조한 실정이다. 기존의 연구들은 대부분이 지방세 공무원들의 직무만족 및 직무만족에 영향을 미치는 요인을 분석하는 데 그쳤으며(예: 변애경, 1999; 한현희, 2003), 최근에는 지방세 공무원들의 전문성 강화방안을 제시한 연구들이 일부 등장하고 있다(예: 이삼주, 2007; 문병태, 2010). 그러나, 앞서 언급한 것처럼 이러한 연구들은 지방세 공무원들의 직무환경을 전반적으로 다루고 있지 못하며, 대부분의 연구가 특정지역(예: 수원, 인천 등)의 지방세 공무원들의 직무만족 등을 조사하는 데 그치고 있어 지방세 공무원에 대한 종합적인 논의가 이루어지지 못하고 있는 실정이다. 무엇보다, 신석중(2008)이 지방세 공무원들이 대인관계에 의해 직무만족에 영향을 받는다고 언급한 것처럼, 대민업무와 관련해 극심한 스트레스를 받고 있는 지방세 공무원들의 직무동기와 직무소진, 이직의도를 체계적으로 분석한 연구는 전무하다.

지방자치가 시행된 이후, 세제개편 등을 통한 지방재정 건전성 제고를 바탕으로 ‘성숙한 자치실현’을 외치고 있지만(안전행정부, 2014), 실제 지방재정 운영을 담당하고 있는 지방세 공무원의 직무환경 개선과 사기진작 노력은 저조하여 그들의 이직의도가 증가하고 있는 실정이다. 따라서, 본 연구에서는 실제 지방세 업무를 담당하고 있는 지방세 담당 공무원들에 대한 설문조사를 통해 이들의 이직의도 실태를 파악해 보고, 이러한 지방세 공무원들의 이직의도에 직무동기와 직무소진이 어떤 영향을 미치는 가를 살펴보도록 할 것이다. 이러한 연구는 향후 지방세 공무원들의 직무환경 개선 및 사기 진작 방안 모색을 위한 단초를 제공한다는 데 큰 의의가 있을 것이다. 다음 장에서는 공공부문 조직구성원들의 이직의도에 관한 선행연구 및 이러한 이직의도에 직무동기와 직무소진이 어떠한 영향을 미치는지에 관한 기존 연구들을 검토해 볼 것이다. 이후 실증연구에서는 본 연구에서 수행한 지방세 공무원의 직무환경의식조사 설문 결과를 바탕으로 지방세 공무원들의 직무동기와 직무소진이 이직의도에 미치는 영향에 대해 분석할 것이다. 이러한 분석 결과를 바탕으로 함의 및 결론 부분에서는 향후 지방세 공무원들의 직무환경 개선을 위한 방안들을 제안하도록 한다.

II. 이론적 배경

앞서 언급한 것처럼 조직구성원들의 이직의도는 조직의 성과를 저해하는 주요 원인이 된다. 본 장에서는 조직구성원들의 이직의도에 영향을 미치는 요인 중 직무소진(예: 박근우, 2012; 황인희·이영호, 2012; Cordes & Dougherty, 1993), 직무동기(예: Lawler & Hall, 1970; Inge Houkes et al., 2003; Ryan & Deci, 2006) 등의 선행연구들을 중심으로 검토하고 이러한 내용을 바탕으로 공무원의 직무소진과 직무동기가 그들의 이직의도에 미치는 영향을 살펴 보고자 한다.

1. 이직의도 및 영향요인에 관한 연구

조직 내 구성원들은 자신의 직무 및 조직에 만족하지 못하고 불만이 증폭될 때 자신의 조직을 떠나 그 대안으로 새로운 조직을 찾게 되는 경우가 많다(Inge Houkes et al., 2003: 429). 조직구성원들의 이직의도 증가가 조직 내 핵심 문제라고는 할 수 없지만(Jackofsky, 1984: 77), 조직구성원들이 조직을 떠나려는 의향이 더욱 강해질 때 그 조직은 위기상황을 맞게 된다고 할 수 있다. 특히 조직구성원들의 이직의도 증가가 조직의 위기상황과 직결되는 이유는 구성원들은 스스로의 이직에 대해 즉흥적으로 결정하는 것이 아니라 오랜 시간 동안 다소의 시간을 두고 점차적으로 결정해 가기 때문이다. 다시 말해, 조직 구성원들의 이직의도는 일정한 의사결정 단계를 거쳐서 발생하기 때문에, 조직 내 구성원들의 이직의도 증가는 해당 조직에 많은 문제점이 존재하고 있으며, 이로 인해 조직 구성원들이 어려움을 겪고 있음을 암시해준다(Steel, 2002: 347).

March & Simon(1958)의 논의를 근간으로 하는 이직의도에 관한 고전적 선행연구들에 의하면 조직구성원들이 이직을 결정하는 두 가지 중요한 요인은 이직의 용이성(Ease of Movement)과 이직의 바람직성(Desirability of Movement)이 된다(예: Jackofsky, 1984: 77; Drenzo & Greenhaus, 2011: 567). 이직의 용이성은 주로 조직 외부적인 요인인 실업률과 같은 외부경기 현황, 대체직장 여부, 일반적인 직무 이용가능성 등에 의해 결정되지만, 이직의 바람직성은 조직 내 낮은 직무만족 등과 같은 직무 관련 요인에 의해 결정된다고 한다(Drenzo & Greenhaus, 2011: 569). 본 연구는 조직 내 구성원들의 이직의도를 분석할 것이기 때문에 이직의 용이성보다는 이직의 바람직성을 중심으로 논의를 전개할 것이며, 조직구성원들의 직무와 관련하여 그들의 이직의도를 살펴보도록 할 것이다.

이직의도의 일반논의는 공공부문에서도 적용되며, 공공부문 조직구성원들의 이직의도에 관한 대부분의 연구역시 직무와 관련되어 수행되어 왔다. 공공부문의 이직의도에 관한 연구

에 의하면 업무과부하(성희자·권현수, 2013)²⁾, 역할모호성(Hassan, 2013)³⁾, 승진 등과 관련된 불만족스러운 직무환경(Wynen et al., 2013)⁴⁾; 이영균·최인숙, 2013⁵⁾)으로 인하여 직무긴장감이 증진될 때 공무원들의 이직의도는 증진된다고 한다. 또한 공공부문 종사자들의 직무스트레스 역시 그들의 직무만족을 낮추고 이로 인해 이직의도가 증가된다고 분석(이환범·이수창, 2006)⁶⁾하였으며, 직무몰입과 직무만족은 이직의도를 줄이는 중요한 요인이 된다고 한다(Pitts et al., 2011)⁷⁾; 이강훈, 2008⁸⁾). 직무특성 역시 이직의도에 중요한 영향을 미친다. 전국 교정직 공무원 554명을 설문조사한 연구에서 직무만족 중 인간관계 만족, 업무특성기술의 다양성, 역할모호성, 역할과다 및 직무소진 중 정서적 고갈, 비인간화, 업무성취감의 감소 등이 교정직 공무원의 이직의도에 유의미한 영향을 주는 것으로 나타났다(강제상 외, 2011). 또한 직무환경 역시 이직의도와 밀접한 관련성이 있다. 직급이 낮을수록, 직무스트레스가 클수록, 동료 및 상사와의 관계가 나쁠수록, 직무환경에 대해 부정적으로 인식할수록, 교정 공무원의 업무에 대한 사회적 평가를 부정적으로 인식할수록 교정공무원의 이직의도가 높아지는 것으로 나타났다(라광현·이윤희, 2011).

이러한 선행연구들의 결과를 살펴볼 때 공공부문 조직구성원들의 이직의도를 결정하는 이직의 바람직성과 관련이 있는 변수는 주로 직무관련 변수들이었다. Pitts et al.(2011: 758)은 연방공무원들의 조직 이직의도를 결정하는 중요한 요인에 대해 인구통계학적 개인 특성 변수, 조직의 권한위임과 같은 조직변수들보다 직무환경의 만족도가 가장 중요한 영향을 미

-
- 2) 사회복지전담공무원의 직무긴장이 민간기관 사회복지사들의 업무긴장보다 더욱 강하게 나타나는 경향이 있으며, 사회복지전담공무원의 정서적 고갈과 비인격화가 그들의 이직의도에 부분적인 매개효과를 나타내는 것으로 조사되었다.
 - 3) Hassan(2013)은 미국 주정부 공무원 1,699명을 조사한 연구에서 조직구성원들은 자신의 직무 역할이 명확할 때 업무 만족도가 증가하고 이직의도는 줄어든다고 주장하였다.
 - 4) Wynen et al.(2013)이 연방공무원들을 대상으로 이직의도를 조사한 결과 성별, 소수인종여부, 근무기간, 승진 불만 등이 중요한 이직의도의 요인으로 제시되었다.
 - 5) 경기도 기초자치단체 사회복지전담공무원을 대상으로 한 연구에서는 공무원의 학력수준, 보유 자격증 수준 등이 이직의도에 긍정적인 영향을 미치며, 승진과 이직의도는 부정적 관계에 있음을 밝혀내었다.
 - 6) 경상북도 경찰청 산하 경찰서 소속 경찰공무원을 대상으로 분석한 이 연구에서는 직무스트레스가 경찰공무원의 이직의도를 높이게 되며, 경찰공무원들의 직무만족을 높여주게 되면 이직의도도 낮아질 것이라는 주장을 하고 있다.
 - 7) Pitts et al.(2011)은 2006 Federal Human Capital Survey를 활용하여 연방공무원의 조직 이직의도와 관련하여 인구통계학적 요인, 조직변수, 직무환경 만족도가 이직의도에 미치는 영향을 연구하였다.
 - 8) 경찰공무원을 대상으로 살펴본 이 연구에서는 직무만족이 높을수록 경찰공무원의 이직의도는 낮아지며, 직무만족과 이직의도 사이에 직무몰입(정서적 몰입 및 지속적 몰입)이 조절효과를 나타낸다는 것을 밝혀내었다.

친다고 분석하였다. 공공부문 조직구성원들의 이직의도는 구성원들의 심리적 상태와 주관적 인식에 많은 영향을 받기 때문에 본 연구에서는 중요한 직무변수로서 직무동기와 직무소진이 이직의도에 미치는 영향을 중심으로 분석을 시행하고자 하며, 아래에서는 이와 관련된 선행연구들을 구체적으로 살펴보도록 한다.

2. 직무동기가 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구

직무동기(job motivation)는 "특정 목적을 환기시키고(arousing), 방향을 설정하고(directing), 유지하는(maintaining) 과정"으로 정의될 수 있다(박순애, 2006: 209). 이러한 직무동기는 내적동기(intrinsic motivation)와 외적동기(extrinsic motivation)로 구분될 수 있다. 내적동기는 조직구성원들의 가치나 욕구가 반영되어 있는 자율적 선택에 의한 결과로, 외적동기는 외부에서 주어지는 보상 등의 기제로 인식된다고 한다(Deci & Ryan, 1985; Utman, 1997). Lawler(1969: 428)에 의하면 내적동기는 "직무수행자가 자신의 업무 성과 달성 대가로 수령하기로 기대한 주관적인 보상이나 감정으로 인하여 업무를 적극적으로 수행하는 정도"를 일컫는다. 이러한 내적동기는 직무 자부심과 행복감(Warr et al., 1979: 145), 직무수행에 대한 개인적 만족(Lawler & Hall, 1970) 등을 포함한다. 내적동기는 개인 스스로의 업무달성으로부터 발생하는 자기만족과 관련이 있다(Warr et al., 1979: 130). 이는 주로 직무 다양성과 자율성 등 구성원들이 담당하는 업무 내용과 특성에 영향을 받는다(Inge Houkes et al., 2003: 428). 조직구성원들은 그들의 직위가 높은 자율성을 지니고 있고, 그들의 성과에 피드백을 받으며, 의미 있는 일을 수행하고 있다고 인식할 때 직무감에서 행복을 느끼며, 이를 통해 업무를 원활히 수행할 수 있는 내적동기를 경험한다고 한다(Hackman & Oldham, 1976).⁹⁾

조직구성원들의 내적동기가 높을수록 그들의 성과가 향상되고(Ryan & Deci, 2006), 이로 인해서 그들의 직무만족도 증가한다고 한다(Inge Houkes et al., 2003). 특히 내적동기는 외부적인 지원이 아니라 구성원 자신들이 인식하는 개인적 만족감 및 자부심과 밀접하게 관련이 있어, 내적동기는 개인의 내부적이고 주관적 감정인 동시에 그들의 인식과 행동에 중요한 영향을 미치게 된다. 조직에서 내적동기가 높은 구성원일수록 자신들의 조직에 대한 만족감과 안정감이 높다. 조직구성원들은 조직에 대한 만족과 안정감이 높을수록 자신들의 조직에 오랫동안 머무르려고 하고, 조직을 떠나려는 의도가 낮아진다. 특히 조직 내에서 자신들의 경력을 발전시킬 기회가 충분히 주어지지 않을 때, 조직구성원들이 다른 직장을 찾으

9) 국내 실증연구로 양승범(2009)은 서울시내 3개 구청 공무원들을 설문조사하여, 직무관여, 내적동기, 여가활동, 급여수준, 동료 및 상급자와의 관계가 지방공무원의 이직의도에 미치는 영향을 분석하였는데, 지방공무원들의 이직의도에 중요한 영향을 미치는 요인은 직무관여 정도이며, 이러한 직무관여 정도가 지방공무원들의 이직의도를 감소시키는 결정적 역할을 할 수 있음을 밝혀냈다.

려는 의도는 더욱 증가하고 그 결과가 이직으로 나타나게 되는 경우가 많다(Inge Houkes et al., 2003: 429). 또한 조직 내 구성원들이 직장을 선택할 때 직장 내에서 자신들의 경력을 어느 정도 증진시킬 수 있을지가 직장선택의 중요한 원인이기에(Iverson & Roy, 1994), 직무와 관련된 내적동기는 직장선택 뿐만 아니라 이직의도의 주요한 원인이 될 수 있다. 따라서 조직 내 구성원들의 내적동기가 높을수록 그들이 직장을 떠나려는 이직의도는 현저히 줄어든다고 할 수 있다(Inge Houkes et al., 2003).

이러한 논의는 공공부문에서 더욱 뚜렷해진다. 민간조직과 비교하여 공공조직은 상대적으로 경직적으로 운영이 되고, 경제적 보상을 비롯한 외연적 보상은 정부 예산계약으로 인해 상대적으로 낮은 편이라고 할 수 있다. 내적동기에 관한 공공부문 연구들은 주로 공공관리자들 스스로가 경제적 보상 대신 사회봉사 및 공헌에 더 높은 가치를 두기 때문에 내적동기를 핵심 동기부여 요인 중 하나로 고려하고 있다(Georgellis et al., 2011: 475). Lyon et al.(2006: 612)의 연구에 따르면, 공공부문에 종사하는 구성원들은 민간조직 종사자들 보다 업무에 대한 적극성과 도전성 등과 같은 내적동기가 상대적으로 높게 나타났다.¹⁰⁾ 내적동기가 높은 공공부문 종사자일수록 자신들의 조직에 대한 만족도가 더 높게 나타났고, 이로 인해 조직을 떠나려는 의도보다 조직에 남으려는 의지가 더 크게 나타났다는 것이다. 실제 지방공무원의 이직의도를 조사한 실증연구에서도 “내적으로 동기부여가 더 잘 된 공무원일수록 이직의도가 더 낮은 것으로 볼 수 있다”(양승범, 2009: 191). 따라서 공공부문 구성원들의 조직 내 내적동기가 높을수록 그들의 조직을 떠나려는 의도는 더욱 낮아진다고 할 수 있을 것이다.

가설 1 : 공공부문 구성원들의 내적 직무동기가 높을수록 이직의도는 낮아질 것이다.

내적동기와 함께 외적동기 역시 조직 구성원들의 이직의도에 영향을 미치는 중요한 변수가 된다. 내적동기가 단순히 행동 그 자체의 즐거움을 통해서 이루어지는 지는 것이라면 외적동기는 행동자체 보다는 행동의 도구적 가치(instrumental value) 달성을 통해서 이루어진다(Ryan & Deci, 2000: 60). 외적동기는 주로 직무와 관련된 내용들로 이루어지며, 일반적으로 외적동기는 조직구성원들의 급여, 승진, 보너스, 여가 등의 만족도에 따라 달라진다. 즉, 내적동기와는 달리 업무 환경 및 보수와 같은 경제적 보상이 외적동기를 결정하는 중요한 원인이 된다는 것이다(Warr et al., 1979: 131). 외적동기 역시 조직구성원들의 행태에 중요한 영향을 미친다. 외적 직무동기가 높을수록 조직에서 이탈하는 직원의 수는 점점 줄어들고

10) Lyon et al.(2006)은 캐나다에 근무하는 공공, 민간, 준공공 조직에 근무하는 지식근로자들 549명을 대상으로 그들이 중요하게 고려하는 업무가치를 비교하였다.

(Vallerand & Bissonnette, 1994), 다른 구성원들과의 사회적 연계성이 점차 증진되며, 조직 구성원 스스로도 더 큰 심리적 안정감을 찾을 수 있다(Sheldon & Kasser, 1995). 뿐만 아니라 경제적 보상 및 외연적 부대조건 등과 같은 외적동기는 직장을 선택할 때 역시 중요한 조건이 된다. 나아가, 경제적 보상이 어느 정도 주어지느냐에 따라 조직 구성원들의 이직의도가 달라진다고 할 수 있다(Iverson & Roy, 1994; Inge Houkes et al., 2003: 429).

외적동기가 조직 구성원들의 이직의도에 미치는 영향은 공공부문에서도 유사하게 적용될 수 있다. 물론 예산상의 한계로 공공부문 종사자에게는 민간부문의 종사자와 같이 높은 경제적 보상이 주어지는 것이 현실적으로 힘들다 하더라도, 공공부문 종사자에게 높은 경제적 보상 및 외연적 지원이 이루어진다면 공공부문 근로자의 이직의도는 크게 줄어든다고 할 수 있을 것이다(박순애, 2006). 특히 공공부문의 보수, 연금, 후생복지는 예산과 밀접한 관련성이 있어 경제적 보상은 충분하게 주어지지 못하지만, 그 외 승진 및 여가활동과 관련된 외연적 지원은 그들의 이직의도에 중요한 영향을 미칠 수 있다. Tzeng(2002)는 전반적인 직무만족과 더불어 외적동기인 급여, 승진 등이 공무원들의 이직의도를 결정짓는 중요한 요인이 된다고 주장하였으며, 외적동기 중에서 승진이 이직의도에 중요한 영향을 미친다고 분석하였다.¹¹⁾ 특히 공공부문 종사자들의 승진에 대한 만족도가 높으면 이직의도가 낮아지는 경향이 있다는 것이다. 이와 같이 공공부문 구성원들은 그들의 보수, 복리후생, 연금, 승진, 업무환경 지원 등과 같은 외적동기가 높을 때 자신의 직장에 만족감 및 소속감을 느끼고, 이직의도도 낮아진다고 할 수 있다.

가설 2 : 공공부문 구성원들의 외적 직무동기가 높을수록 이직의도는 낮아질 것이다.

3. 직무소진이 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구

직무소진(job burnout)은 Maslach의 1976년 연구에서 처음 소개 되었으며, 이는 “장기간의 대인관계에서 발생하는 정신적 문제를 해결하는 전문직 및 서비스업 근로자에게서 나타나는 정서적, 정신적, 신체적 탈진 및 고갈현상”으로 정의될 수 있다(박근우, 2012). 특히 본 연구에서는 직무소진을 조직 구성원들의 직무와 관련하여 발생하는 조직 구성원들의 탈진 및 피로감에 중점을 두고 논의하도록 한다(Cordes & Dougherty, 1993: 622). 직무소진에 대한 대부분의 연구는 Maslach Burnout Inventory(MBI)를 활용하여 수행되어 왔다. 조직 구성원들의 직무소진은 다양한 직무관련 요인들과 관련이 있다. 직무소진에 영향을 미치는 요인

11) 같은 맥락에서 이영균·최인숙(2013)은 사회복지공무원들에게는 승진적체가, 정윤길·손경희(2006)는 지방공무원들에게는 경력정체가 그들의 이직의도에 중요한 영향을 미친다고 분석하였다.

들을 연구한 대부분의 선행연구들은 직무 및 역할 특성 변수(job and role characteristics), 조직특성 변수(organizational characteristics), 개인특성 변수(personal characteristics)가 직무소진에 중요한 영향을 준다고 하였다(Cordes & Dougherty, 1993: 628-637). 먼저 직무 및 역할 특성과 관련된 변수로는 대인관계, 역할 갈등 및 모호성, 역할 과중 등이 중요한 직무소진의 원인이 된다는 것이다. 이에 비해 조직특성 변수는 성과와 연계된 보상 및 처벌 가능성, 직무 맥락 등이 포함되며, 이들에 따라 조직구성원들의 직무소진이 달라지고, 성별, 연령, 경험 여부 등을 포함한 개인의 인구통계학적 특성과 개인의 직무에 대한 기대가 직무소진에 중요한 영향을 미친다고 보았다. 이러한 변수들 중에서도 개인특성 변수보다 조직 내 직무 및 조직특성이 구성원들의 직무소진에 중요한 영향을 미치는 중요한 변수들이라는 것이다 (Cordes & Dougherty, 1993).

이처럼 직무관련 요인들이 조직 구성원들의 직무소진에 중요한 영향을 미친다는 것은 공공부문을 대상으로 한 선행 연구들의 결과에서도 제시되고 있다. 공공부문을 대상으로 한 실증연구들을 중심으로 살펴보면, 직무의 전문성 및 근무환경에 대한 직무스트레스는 직무소진에 직접적인 영향을 미치며(Um & Harison, 1998¹²); 이형렬·송경민, 2010¹³); 황인희·이영호, 2012¹⁴), 자기 존중감 및 통제 역시 직무소진을 줄이는 중요한 요인이 된다고 한다(박미선, 2008).¹⁵ 또한, 조직 내 정치행동 역시 직무소진과 관련성이 있으며(임운식·김무형, 2011)¹⁶, 조직 구성원들의 욕구 및 욕구충족간의 불일치와 능력과 요구간의 불일치는 직무소진의 중요한 요인이 된다고 한다(김병섭, 1995).

조직 구성원들의 직무소진은 조직구성원 스스로에게 뿐만 아니라 조직 전체에 부정적인 영향을 미치게 된다. 조직 구성원들의 직무소진이 증가할수록 조직 내 업무성과는 저하되고 (Tam & Mong, 2005¹⁷); 엄영배·장인봉, 2012¹⁸), 결근율 및 이직률 등 조직 구성원들의 근

- 12) 이 연구에서는 사회복지사들이 직무불만족과 직무소진을 경험하는 과정을 역할스트레스 요인 등을 중심으로 분석하였으며, 직무에 대한 갈등 및 역할 충돌에서 오는 직무스트레스가 직무소진 및 직무불만에 중요한 영향을 미친다는 것을 발견하였다.
- 13) 특히 여성복지 전담 공무원에게는 직업에 대한 소명의식이 사회복지전담 공무원의 직무소진과 밀접한 관련성이 있는 것으로 나타났다.
- 14) 서울 및 인천·경기지역 경찰공무원 609명을 대상으로 설문조사한 결과를 바탕으로 경찰공무원의 직무스트레스 및 외상스트레스가 경찰공무원의 직무소진에 부정적인 영향을 미친다는 것을 확인하였다.
- 15) 사회복지공무원들이 자기 스스로를 가치 있는 존재로 지각하고 있고, 조직 내에 승진기회와 업무에 대한 만족감이 높아질수록 민원인에 대한 비인간화를 감소시키는 경향이 나타남을 밝히고 있다.
- 16) 경찰공무원들이 자신들의 조직 내에 정치행동이 발생한다고 인식하면 그들의 직무소진은 높아지는 경향이 있다고 한다.
- 17) 홍콩 학교 사회복지사들의 직무스트레스와 직무소진 등을 연구한 Tam & Mong(2005)의 연구에서는 직무스트레스가 정서적 고갈 및 비인격화에 부정적인 영향을 미치며, 이러한 직무스트레스와 업무

무태도에도 부정적인 영향(Cordes & Dougherty, 1993: 621)을 미친다는 것이다. 따라서, 조직 구성원들의 직무소진을 줄이는 것은 조직 생산성 향상 및 구성원들의 직무 만족을 증진시키기 위한 매우 중요한 조직 관리 전략이라고 할 수 있다. 특히 직무소진은 조직구성원들의 부정적인 근무태도인 이직의도에 중요한 영향을 미친다. 이와 관련해 대부분의 선행연구에서는 직무소진이 증가할수록 조직 구성원들의 이직의도는 증가한다고 분석하고 있다(예: 남진영, 2011¹⁹); 오성길, 2012²⁰).

Maslach & Jackson(1981: 99)에 의하면 직무소진은 정서적 고갈(emotional exhaustion), 자아성취감(personal accomplishment) 저하, 비인간화(depersonalization) 등과 같이 크게 세 가지 차원에서 설명될 수 있다. 보다 구체적으로, Maslach & Jackson(1981)에 의하면 과도한 업무과중으로 인해 조직 구성원들의 정서적 고갈이 먼저 나타나고, 이로 인해 비인간화가 발생되며, 개인의 능력과 조직 요구 간의 격차로 인하여 자아성취감 저하라는 직무소진이 발생한다는 것이다. 이에 반해 Golembiewski(1989)는 상당한 비인간화로 인하여 자아성취감이 줄어들며, 이러한 자아성취감의 쇠퇴가 결국 높은 수준의 정서적 고갈을 초래한다고 주장한다. 그러나, 세 가지 차원의 직무소진이 어떠한 순서로 발생 되든지 정서적 고갈, 자아성취감, 비인간화는 직무소진의 중요한 요인들이 된다.

보다 구체적으로 세 가지 차원의 직무소진(정서적 고갈, 자아성취감 저하, 비인간화)이 조직 구성원들의 이직의도에 미치는 영향을 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 조직구성원들이 감정적 자원의 고갈로 인하여 심리적 안정을 찾지 못하는 상태를 일컫는 정서적 고갈이 증진될수록 조직 구성원들은 자존감을 상실하고, 의기소침해하며, 무기력해지는 경향이 있다(Jackson & Maslach, 1982). 또한 이는 신체적으로도 피로감을 느끼게 하며, 불면증 증세를 동반하게 한다. 이러한 조직 내 구성원들의 정서적 고갈이 증진될수록 그들은 다른 사람들과의 접촉을 삼가고 타인과 일정 거리를 두는 행동을 취하게 된다(Cordes & Dougherty, 1993: 624). 따라서 정서적 고갈을 경험하는 구성원은 그들의 동료들과의 관계가 소원해지며, 이로 인해 그들의 사회화는 줄어들게 된다고 한다(Jackson & Maslach, 1982). 즉, 조직구

상의 불평등은 향후 학교 사회복지사들의 직무성과 향상을 위해 더욱 중요하게 연구될 필요가 있다고 주장하고 있다.

- 18) 지방자치단체 복지전담공무원의 직무소진이 증가하면 그들의 업무 성과는 저하되는 경향이 있음을 확인하였다.
- 19) 병원 원무행정근무자들의 직무소진 정도를 조사하고, 직무소진이 직무만족과 이직의도에 미치는 영향에 대해 조사한 이 연구에서도 조직 구성원들의 직무소진이 높아질수록 이직의도가 높아진다는 것을 발견하였다.
- 20) 오성길(2012)의 연구에 따르면, 제조업근로자들의 직무소진과 이직의도는 정(+)의 관계를 가진다고 한다. 즉, 직무소진이 클수록 조직구성원의 이직의도가 높아진다는 것이다.

성원들의 정서적 고갈이 심해지면 타인과의 관계(예: 상사 및 동료와의 관계)가 소원해지고, 이로 인하여 조직 구성원들은 직장을 떠나려는 이직의도를 더욱 강화하게 된다.

조직 구성원들의 정서적 고갈이 초래하는 부정적인 영향은 공공부문에서도 나타나고 있다. 특히 공공부문 조직 구성원들의 직무소진 및 이직의도 등을 실증분석 한 연구에서는 주로 경찰관(Jackson & Maslach, 1982)이나 학교 교사들(Jackson et al., 1986)의 직무소진 및 이직의도를 중점적으로 다루고 있다. 선행 연구들의 분석결과를 살펴보면, 공무원들의 경우 직무 소진 중 정서적 고갈이 증진될 때 그들의 이직의도가 증진된다고 하였다(Jackson & Maslach, 1982; Jackson et al., 1986). 직무소진 중에서도 정서적 고갈은 조직 구성원들의 이직의도 뿐만 아니라 실제 이직을 초래하는 중요한 원인이 되는 것으로 나타났다. 공공부문 조직 구성원들이 과중한 업무 부담으로 인해 정신적·신체적 피로감을 겪게 되고 이로 인하여 정서적 고갈이 증진될수록 그들의 이직 필요성이 증진된다고 한다(Direnzo & Greenhaus, 2011: 569). 이직의 바람직성과 필요성이 증가되면 공공부문의 조직 구성원들은 자신의 조직에 머무르기보다는 조직을 떠나려는 의도를 더욱 강화시키게 될 것이다. 따라서 공공부문 조직구성원들의 정서적 고갈로 인한 직무소진이 증진될수록 조직 구성원들이 조직을 떠나려는 의도는 더욱 증가할 것이다.

가설 3: 공공부문 구성원들의 정서적 고갈과 관련된 직무소진이 증가할수록 그들의 이직의도는 높아질 것이다.

둘째, 자아성취에 관한 직무소진은 업무와 관련해 조직구성원들이 업무 성취감을 충분히 느끼지 못할 때 발생하는 것이다(Maslach & Jackson, 1981: 99). 조직구성원들이 그들의 직무와 관련하여 충분히 성취감을 느끼지 못하는 이유는 그들의 능력과 조직의 기대 사이에 괴리가 발생하여, 그들의 업무수행 능력의 한계를 느끼기 때문이라는 연구가 제시되고 있다(Cordes & Dougherty, 1993: 624). 이직의도에 영향을 미치는 요인들을 메타분석한 Cotton & Tuttle(1986: 58)의 연구에 의하면 조직구성원들이 직무성과 달성을 어떻게 인식하느냐가 그들의 이직의도를 결정하는 주요한 요인이 된다는 것이다. 따라서 조직에서 요구하거나 기대하는 만큼의 직무 성과가 나타나지 않았을 경우 조직구성원들은 좌절감과 실망감을 느끼게 된다. 이러한 좌절감과 실망감은 조직 구성원들의 능력에 회의감을 느끼게 하고 이로 인해 구성원들은 심리적으로 위축될 가능성이 높아져, 조직을 떠나려는 이직의도와 이직 필요성이 증진된다는 것이다(Cordes & Dougherty, 1993).

공공부문 조직 구성원 역시 조직이 요구하는 업무수준을 충분히 달성하지 못했을 때 스스로의 능력에 대한 회의로 인해 직무소진이 발생하게 된다고 한다(Samantrai, 1992; Jackson

& Maslach, 1982). 조직 내에서 직무관련 성취감을 느끼지 못하면 조직 구성원들은 자신들의 직무를 떠나고자 하는 의지를 강화하게 되는 경향이 있다. 특히 공공부문에서는 경찰관, 사회복지공무원들 사이에서 자아성취감에 의한 직무소진으로 인하여 이직의도가 증가되는 경향이 뚜렷하게 나타난다. Samantrai(1992)은 아동복지를 담당하는 주정부 사회복지공무원들의 이직의도에 자아성취감과 관련된 직무소진이 중요한 원인으로서 작용한다는 것을 밝혀냈다. 또한, Jackson & Maslach(1982)는 경찰관을 대상으로 한 그들의 연구에서 경찰관들의 자아성취감 관련 직무소진이 높을 때 경찰들은 자신들의 직장을 떠나려는 강한 의도를 갖게 된다고 주장하였다.

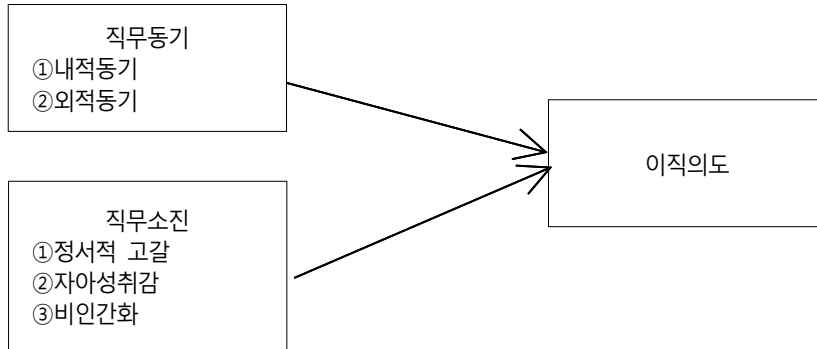
가설 4: 공공부문 조직 구성원들의 자아성취감 관련 직무소진이 높을수록 그들의 이직의도는 높아질 것이다.

셋째, 비인간화는 조직구성원들이 타인을 대할 때 인간적인 측면을 잃어가는 감정을 의미하는 데(Maslach & Jackson, 1981: 99), 이는 개인과 그들의 업무과정으로 인한 정서적 고갈 사이에 감정적 완충작용(emotional buffer)을 한다(Cordes & Dougherty, 1993: 624). 정서적 고갈과 함께 비인간화는 조직구성원들의 주관적 감정과 밀접한 관련성이 있으며, 정서적 고갈이 높을수록 비인간화의 정도가 높게 인식된다(Maslach & Jackson, 1981). 그러나 이는 정서적 고갈과는 달리 주로 대인간의 관계에서 발생하는 데 공공부문에서 비인간화 현상은 대민업무를 담당하는 공무원들 사이에서 주로 발생할 가능성이 높다(Vigoda-Gadot & Meisler, 2010).

특히 공공조직은 민간조직 보다 관료제적 특성이 강해 법적·제도적 경직성이 강하기 때문에 업무처리에 있어서도 비정의적(impersonality) 특성이 강하게 나타난다. 이러한 특성으로 인해 공공부문 조직 구성원들은 업무를 처리할 때 인간적인 측면을 고려하기 보다는 규정을 우선시하게 된다. 이로 인해 비인간화 현상이 나타날 가능성이 매우 높아진다고 할 수 있다. 즉, 규정에 따른 업무처리로 인하여 타 조직구성원과 시민들을 대할 때 비인간화 현상이 나타나기 쉬우며, 이러한 공공부문의 비인간화 현상 증대는 공공부문 구성원들의 직업 회의를 가중시킬 수 있다. 따라서 비인간화로 인한 직무소진이 증가될수록 공무원들 역시 자신들의 조직을 떠나려는 의도를 강하게 갖게 될 것이다.

가설 5: 공공부문 구성원들의 비인간화관련 직무소진이 높을수록 그들의 이직의도는 높아질 것이다.

〈그림 1〉 연구분석 틀



Ⅲ. 실증연구

1. 분석데이터 수집

본 연구는 2014년 1월 말부터 2014년 2월 말까지 약 한 달여간 우리나라 17개 지방자치단체 지방세 공무원들을 대상으로 한 직무환경 설문조사 결과를 활용하여 실증연구 분석을 시행하였다. 총 500여부의 설문이 배포되었으며, 203개의 활용 가능한 응답설문이 회수되었다(응답률: 약 40.6%). 설문내용에는 직무동기, 직무소진, 이직의도 등을 묻는 문항들이 포함되어 있었으며, 이러한 설문 문항들은 기존의 연구들을 바탕으로 구성되었다.

응답자의 인구통계학적 특성은 아래의 <표 1>에서 제시되고 있다. 지방세 공무원 응답자의 특징을 살펴보면 여성보다는 남성 공무원이 많았으며, 교육수준의 경우 대졸이 다수를 차지하였고, 기혼인 공무원이 대부분이었으며, 직급은 대체로 6급 이하로서 특히 6급과 7급이 전체 응답자의 79.8% 정도를 차지하였다. 근무지역의 분포는 본청과 지역이 비슷하게 나타났다. 응답자 근속기간의 평균은 18.5년, 지방세 업무 근무기간은 평균 15.3년이었다. 응답자의 평균 연령은 45.8세로 나타났다. 이처럼 본 연구에서 수행한 지방세 공무원 직무환경 설문조사에 참여한 지방세 공무원들의 특징은 대부분의 응답자가 6급 및 7급에 분포를 하고 있었으며, 지방세 업무를 담당한 기간이 15년 정도라는 것이다.

〈표 1〉 지방세 공무원 응답자의 인구통계학적 특성

인구통계학적 특성	분포 및 평균
성별	① 남성 : 152명 (74.9%)
	② 여성 : 48명 (23.6%)
	③ 미기재 : 3명 (1.5%)
연령	평균 45.8세 (표준편차: 6.3년)
근속기간	평균 18.5년 (표준편차: 7.3년)
지방세 업무 근무기간	평균 15.3년 (표준편차: 6.3년)
직급	① 4급 : 5명 (2.5%)
	② 5급 : 11명 (5.4%)
	③ 6급 : 70명 (34.5%)
	④ 7급 : 92명 (45.3%)
	⑤ 8급 : 11명 (5.4%)
	⑥ 9급 : 2명 (1%)
	⑦ 미기재 : 12명 (5.9%)
근무지역	① 본청 : 98명 (48.3%)
	② 지역 : 98명 (48.3%)
	③ 미기재 : 7명 (3.4%)
교육수준	① 고졸이하 : 10명 (4.5%)
	② 전문대졸 : 14명 (6.9%)
	③ 대졸 : 162명 (79.8%)
	④ 대학원졸 : 13명 (6.4%)
	⑤ 미기재 : 4명 (2%)
혼인여부	① 미혼 : 10명 (4.9%)
	② 기혼 : 189명 (93.1%)
	③ 미기재 : 4명 (2%)

2. 변수설정 및 요인분석

본 연구에서는 지방세 공무원들의 이직의도에 직무소진과 직무동기가 어떠한 영향을 미치는지를 살펴보기 위해 다음과 같이 변수를 설정하였다. 그리고 이러한 변수들을 7점 척도로 측정하였다. 우선, 지방세 공무원들의 이직의도(turnover intention)를 종속변수로 선정하였으며, 이직의도는 선행연구들(Mitchell et al., 2001; 박순애, 2006; 김학수, 2012)의 설문문항을 바탕으로 5개의 항목으로 측정되었다. 이직의도 문항 간 측정 신뢰도의 크롬바흐 알파 값은 .767으로 나타났다.

이직의도에 영향을 미치는 요인으로 먼저 직무소진(burnout)을 측정하였다. 직무소진 변수

는 Maslach & Jackson(1981)의 초기 연구를 바탕으로 Maslach Burnout Inventory(MBI) 설문문항을 활용하였다. Maslach & Jackson(1981)²¹⁾의 MBI에 의하면 직무소진은 크게 세 가지 차원 즉, ‘정서적 고갈(emotional exhaustion)’, ‘자아성취감(personal accomplishment) 저하’²²⁾, ‘비인간화(depersonalization)’로 논의될 수 있다. 구체적인 직무소진관련 설문 문항 등은 <표 2>에서 제시되었다. 정서적 고갈에 관한 항목 간 신뢰도(크롬바흐 알파값: .913) 및 자아성취감저하(크롬바흐 알파값: .886)과 비인간화(크롬바흐 알파값: .816)에 관한 항목 간 신뢰도는 비교적 높은 것으로 나타났다.

이직의도에 영향을 미치는 또 하나의 변수로 직무동기를 측정하였다. 직무동기는 Warr et al.(1979)의 연구, Deci & Ryan(1985)의 연구, Brehem & Gates(1997)의 연구에서 제시하는 바와 같이 내적동기(intrinsic motivation)와 외적동기(extrinsic motivation)로 구분하여 측정하였다. 선행연구에 따라 내적동기는 직장의 장래성, 직무관련 교육훈련, 일을 통한 성취감, 업무의 즐거움, 직무에 대한 자긍심과 같은 5가지 항목으로 구성되었으며, 외적동기변수는 주로 경제적 보상을 포함한 외부적 지원으로 보수, 후생복지, 승진, 여가활동, 일과 가정의 조화 등과 같은 5가지 항목의 만족도로 측정하였다. <표 2>에서 나타나고 있듯이 요인분석 결과 직무동기는 크게 내적동기와 외적동기로 구분될 수 있었는데, 내적동기 변수 문항 간 측정 신뢰도인 크롬바흐 알파값은 .903, 외적동기 변수의 크롬바흐 알파값은 .801로 나타나, 문항 간 측정의 신뢰도가 높은 것으로 분석되었다. 또한, 본 연구에서는 위에서 제시된 변수 외에 지방세 공무원들의 업무환경 인식을 조사하기 위해 지방세 공무원들에게 그들이 생각하는 업무상 스트레스의 원인과 해결방안²³⁾을 자유롭게 기술하도록 하였다.

21) Maslach & Jackson(1981)의 연구에서는 ‘관여(involveement)’에 관한 직무소진 항목을 포함시키나 이는 직무소진의 선택항목으로 고려되고 있어 본 연구에서는 따로 측정하지 않았다.

22) Maslach & Jackson(1981)의 연구에서는 ‘자아성취감(personal accomplishment)’이라는 변수명으로 제시되고 있으나, 본 연구에서는 문맥상 통일성을 고려하여 ‘자아성취감 저하’라는 변수명으로 사용하고자 한다.

23) 해당 질문은 다음과 같다. ① 귀하의 직무상 스트레스는 무엇입니까? 자유롭게 기술해 주십시오. ② 직무상 스트레스 해소를 위해서는 어떤 점이 개선되어야 할지 자유롭게 기술해 주십시오.

〈표 2〉 직무동기, 직무소진, 이직의도에 관한 문항 및 요인 분석

	요인		
	1. 정서적 고갈 (.913)	2. 자아 성취감 저하 (.886)	3.비인간화 (.816)
나는 업무에서 좌절감을 느낀다.	.634	.190	.268
나는 업무가 끝날 때쯤 완전히 소진되어 지친다.	.775	-.009	-.050
나는 아침에 일어나 업무 관련 하루 일과를 생각하면 피로감을 느낀다.	.847	.108	-.014
하루 종일 다른 사람들과 일하는 것이 나에게서 큰 중압감이다.	.727	.024	.430
나는 업무에 소진된다고 생각한다.	.845	-.107	.072
나는 업무 때문에 탈진되는 경우가 많다.	.835	-.036	.110
사람들과 일하는 것은 나에게 너무나 큰 스트레스이다.	.613	.153	.502
나는 업무 중 진퇴양난에 빠졌다고 느낄 때가 많다.	.682	.097	.294
나는 나의 업무로 인해 정서적으로 각박해지고 있음을 걱정한다.	.621	-.069	.406
나는 나의 직무를 충실히 수행한다고 생각한다.*	-.058	.578	.480
나는 고객들의 감정을 쉽게 알아차릴 수 있다.*	-.207	.591	.298
나는 고객들의 문제를 효과적으로 다룬다.*	-.051	.742	.281
나는 나의 업무를 통하여 다른 사람들의 삶에 긍정적인 영향을 준다고 느낀다.*	.030	.786	.016
나는 내가 매우 열정적이라고 생각한다.*	.098	.778	.055
나는 고객들과 쉽게 친밀한 관계를 형성할 수 있다.*	.077	.852	.032
나는 고객과의 긴밀한 업무를 마치고 난 후에 희열감을 느낀다.*	.101	.676	-.092
나의 업무와 관련해서 많은 가치 있는 일들을 수행해 왔다.*	.088	.815	.037
나는 고객을 비인격적으로 대할 때가 있다.	.110	.167	.726
나는 나의 업무를 수행하고 난 후로 사람들에게 더욱 냉담해지고 있다고 생각한다.	.347	.049	.755
나는 주위 사람들이 그들 자신의 문제에 대해 나를 비난하는 것 같다.	.344	.108	.676
나는 고객들의 문제에 너무 깊이 관여하고 있다고 생각한다.	.025	-.183	.547
나는 내가 고객들을 다루는 방법에 문제가 있다고 생각한다.	.276	.190	.726
	요인		
	1. 내적 직무동기 (.903)	2. 외적 직무동기 (.810)	
직장의 장래성	.649	.460	
직무관련 교육훈련	.716	.356	
일을 통한 성취감	.857	.361	
업무의 즐거움	.861	.308	
직무에 대한 자긍심	.866	.068	

보수	.379	.635	
후생복지	.258	.761	
승진	.139	.684	
여가활동	.188	.817	
일과 가정의 조화	.313	.651	
	이직의도 (.767)		
현재의 직업에 대한 불만으로 일하기 싫은 적이 있다.	.694		
현재 부서에서 다른 부서로 이동하고 싶다	.735		
근무하면서 다른 직장을 구하려고 한 적이 있다.	.595		
직장을 그만두고 싶다는 생각을 하는 때가 있다.	.804		
기회가 된다면 언제든지 직장을 그만둘 마음이 있다.	.769		

괄호 안은 크롬바흐 알파값

*는 역코딩된 문항

** 회전은 Varimax 방법을 이용하였음

3. 통계적 분석

1) 변수의 기술 통계 및 상관관계 분석

요인분석을 통해 설정된 변수들에 대한 기술 통계와 변수들 간의 상관관계 분석 결과는 <표 3>에 제시되고 있다. 먼저 각 변수들의 평균을 살펴보면, 직무동기와 관련해 지방세 공무원들은 내적동기(평균: 3.92)보다 외적동기(평균: 3.50)가 더 낮은 것으로 나타났다. 내적 직무동기에 있어서 지방세 공무원들은 대체적으로 만족감을 나타내고 있었으며 특히 직무에 대한 자긍심²⁴⁾을 가장 높게 인식하고 있으나, 승진²⁵⁾을 비롯한 외적 직무동기는 상대적으로 낮게 인식하고 있었다. 직무소진과 관련된 변수 중에서는 자아성취감저하(평균: 3.26)와 비인간화(평균: 3.09)는 상대적으로 낮게 인식하고 있으나, 정서적 고갈(평균: 3.72)은 상대적으로 높게 인식하고 있어 지방세 공무원들은 자신들의 직무에 대한 정서적 고갈로 인한 직무소진이 높은 것으로 나타났다. 또한 지방세 공무원들의 이직의도(평균: 3.98)는 상대적으로 높게 나타났다. 이러한 결과는 설문에 응답한 지방세 공무원들의 대부분은 승진을 비롯한 외적동기에 대해 낮은 만족감을 나타내며, 정서적 고갈로 인한 직무소진이 높고, 높은 이직의도를 가지고 있다는 것이다.

24) 직무에 대한 자긍심에 대한 자긍심은 직무동기 항목에서 가장 높은 평균 4.17이었다.

25) 특히 승진에 관한 설문문항에 있어 승진에 대한 만족도는 평균 2.82로서 매우 낮았다.

〈표 3〉 직무동기, 직무소진, 이직의도에 관한 기술 통계 및 상관관계 분석

	평균	표준편차	외적직무 동기	내적직무 동기	정서적 고갈	자아성취감 저하	비인간화	이직의도
외적직무동기	3.50	.91	(.810)	.641**	-.166*	-.053	.014	-.296**
내적직무동기	3.92	1.06		(.903)	-.313**	-.285**	-.150*	-.441**
정서적 고갈	3.72	1.05			(.913)	.116	.544**	.510**
자아성취감저하	3.26	.81				(.886)	.255**	.025
비인간화	3.09	1.02					(.816)	.280**
이직의도	3.98	1.17						(.767)

괄호 안은 크롬바흐 알파값

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

이러한 결과는 변수들 간의 상관관계 분석 결과를 통해서도 알 수 있다. 먼저 이직의도와 직무동기와의 관계를 살펴보면, 내적동기($r = -.441$, $p < 0.01$)와 외적동기($r = -.296$, $p < 0.01$) 모두 지방세 공무원들의 이직의도와 통계적으로 유의미한 음의 상관관계를 나타냈다. 또한 이직의도는 대부분의 직무소진 변수들과 양의 상관관계를 나타냈다. 특히 직무소진 변수들 중 정서적 고갈과는 높은 양의 상관관계($r = .510$, $p < 0.01$)가 나타났으며, 비인간화와의 통계적으로 유의미한 양의 상관관계($r = .280$, $p < 0.01$)가 나타났다. 그러나 자아성취감저하와 관련된 직무소진은 이직의도와 양의 상관관계($r = .025$, $p > 0.05$)를 나타냈지만, 그 관계는 통계적으로 유의미하지 않았다. 그리고 내적동기와 외적동기 간에는 높은 양의 상관관계($r = .641$, $p < 0.01$)가 나타났으며, 정서적 고갈과 비인간화관련 직무소진 사이에도 높은 양의 상관관계($r = .544$, $p < 0.01$)가 있었다. 직무동기와 직무소진과의 관계에 있어서는 내적 직무동기는 모든 직무소진 변수들과 통계적으로 유의미한 음의 상관관계가 나타났으나, 외적 직무동기는 정서적 고갈에 대해서만 유의미한 음의 상관관계를 나타냈다. 이러한 분석결과를 통해서 이직의도는 직무동기 및 직무소진과 음의 상관관계에 있다는 것을 알 수 있다. 아래에서는 직무동기와 직무소진이 이직의도에 미치는 영향을 회귀분석을 통해 알아보았다(<표 4> 참조).

2) 직무동기와 직무소진이 이직의도에 미치는 영향 분석

직무동기와 직무소진이 지방세 공무원들의 이직의도에 미치는 영향을 분석하기 위하여 <표 4>에서 제시된 것과 같이 통제변수만을 고려한 모형 1, 직무동기를 포함한 모형 2, 직무소진을 포함한 모형 3, 그리고 모든 변수들을 포함한 모형 4를 살펴보았다. 통제변수들은 주로 지방세 공무원들의 인구통계학적 특성으로 구성되었으며, 성별, 연령, 혼인여부, 근무지역, 지역변수,²⁶⁾ 근속기간, 지방세 업무 근무기간 등을 포함한다.²⁷⁾ 그리고 분석모형에서

다중공선성 문제를 고려해 회귀식에서 분산팽창지수(VIF: Variance Inflation Factor)를 살펴보았으나, 모든 모형에서 그 값은 10 이하로 나타나 다중공선성의 문제는 나타나지 않은 것으로 판단되었다(이근희, 2008).²⁸⁾ 통제변수들로만 구성된 모형 1은 모형의 설명이 낮은 뿐만 아니라 통제변수 모두 이직의도에 통계적으로 유의미한 영향을 주지 않는 것으로 나타났다.

모형 2에서는 직무동기가 이직의도에 미치는 영향을 살펴보았다. 통제변수와 직무동기를 고려하였을 경우 이직의도의 모형 설명력은 25.9%로서 모형 1에 비해서 증가된 모형 설명력(ΔR^2)은 20.5%로서 변수의 설명력이 크게 증가하였다. 구체적인 결과로 여전히 통제변수에 해당되는 변수들은 이직의도에 통계적으로 유의미한 영향을 주지 못하였다. 직무동기 중에서 외적 직무동기는 이직의도에 통계적으로 유의미한 영향을 주지 못했으나, 내적 직무동기는 이직의도에 통계적으로 유의미하게 부정적인 영향($\beta=-.47$)을 주었다. 이러한 결과는 모형 4($\beta=-.35$)에서도 유사하게 나타났다. 승진 또는 경제적 보상으로 이루어진 외적 직무동기보다는 직장의 장래성, 직무관련 훈련, 업무 성취감, 즐거움, 직무에 대한 자긍심 등과 같은 내적 직무동기에 대한 만족감이 증가할 때, 지방세 공무원들의 이직의도는 낮아지는 것으로 나타났다. 이러한 분석 결과를 고려해 볼 때, 외적 직무동기는 이직의도에 통계적으로 유의미한 영향을 주지 못하나, 내적 직무동기는 이직의도에 통계적으로 유의미하게 부정적인 영향을 준다고 할 수 있다. 즉, 본 연구의 분석 결과 가설 1은 채택되었으나 가설 2는 기각되었다.

이러한 분석 결과는 Herzberg(1987: 112-113)의 동기-위생요인론(Motivator-Hygiene Theory)의 결과와 유사하다. Herzberg에 의하면 임금, 직업안전성, 업무조건, 복리후생비 등의 외적 직무동기 요인과 관련된 위생요인들은 단순히 조직구성원들의 불만족을 줄이는 데만 긍정적인 역할을 하고, 그들의 직무 만족 증진을 위해서는 업무도전성, 책임감, 성취감 등의 내적 직무동기인 동기요인들이 중요하다고 하였다(김재영·변애경, 1999). 본 연구에서도 이직의도를 줄이는 중요한 직무동기는 외적동기가 아니라 내적동기라는 것이 확인되었다.

모형 3에서는 직무소진이 이직의도에 미치는 영향을 살펴보았다. 모형 2에 비해서 모형 3은 미세하게나마 설명력이 증가하였다($\Delta R^2=.007$). 모형 3에서 역시 통제변수들은 지방세 공

26) 지방자치단체 유형에 따라서 지방세 공무원들의 이직의도가 달라질 수 있기에 지방자치단체 유형 변수를 지역변수로 고려하였다. 지역변수는 광역단체와 기초로 나누어 살펴볼 수 있다. 광역과 기초 여부에 따라 지역인구 수에 따른 행정수요가 달라질 수 있기 때문(문병태, 2010)에 지역변수를 광역과 기초로 나누어 이들을 분석모형에 포함시켰다.

27) 성별은 여성은 0, 남성은 1로, 근무지역은 본청은 0, 지역은 1로, 지역변수는 광역은 0, 기초는 1로, 혼연여부는 미혼은 0, 기혼은 1로, 근무기간 및 지방세 업무기간은 개월 수로 자연로그를 취하였다.

28) 다중공선성 존재 여부를 확인하기 위해 활용하는 VIF의 기준 값에 대해서는 학자들마다 다양한 논의가 있다. 그러나 대부분의 연구에서는 Myers(1990)가 제시하는 기준 값인 '10'을 다중공선성 여부의 기준으로 보고 있기에, 본 연구에서도 Myers의 기준을 따르고자 한다.

무원들의 이직의도에 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 못했다. 즉 응답자들의 인구통계학적 특성 변수들인 성별, 연령, 혼인여부, 근무지역, 지역변수, 근속기간 및 지방세 업무 근무기간 모두는 지방세 공무원들의 이직의도에 통계적으로 유의미한 영향을 주지 못했다는 것이다. 직무소진이 이직의도에 미친 영향을 살펴보면 자아성취감 저하와 비인간화는 이직의도에 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 않았으나, 정서적 고갈은 이직의도에 유의미한 긍정적 영향(모형2: $\beta=.474$, 모형 4: $\beta=.353$)을 미쳤다.²⁹⁾ 다시 말해, 지방세 공무원들의 정서적 고갈이 높을수록 그들의 이직의도는 증가한다는 것이다(가설 3 채택, 가설 4와 5는 기각). 분석 결과를 통해, 업무 과중으로 인하여 피로감, 좌절감, 중압감 등이 증대될 때 공무원들이 직장을 떠나고자 하는 의향은 증가한다는 것을 알 수 있다.

〈표 4〉 직무동기와 직무소진이 이직의도에 미치는 영향

변수	이직의도												
	모형 1			모형 2			모형 3			모형 4			
	회귀 계수	t 값	VIF	회귀 계수	t 값	VIF	회귀 계수	t 값	VIF	회귀 계수	t 값	VIF	
상수	1.35	1.23		3.65	3.35		.559	.525		2.94	2.49*		
통제 변수	성별	.163	.72	1.22	.187	.910	1.21	-.085	-.402	1.31	-.011	-.053	1.31
	연령	.002	.092	3.06	-.004	-.172	3.12	-.011	-.495	3.09	-.012	-.536	3.14
	혼인여부	-.141	-.274	1.54	-.303	-.591	1.73	-.205	-.444	1.56	-.209	-.421	1.81
	근무지역	-.039	-.204	1.18	-.034	-.193	1.18	-.002	-.013	1.20	-.001	-.006	1.21
	지역변수	.251	.756	1.14	.074	.235	1.17	.048	.160	1.21	-.006	-.020	1.20
	근속기간	.343	1.11	4.06	.337	1.18	4.21	.416	1.50	4.12	.321	1.17	4.38
	지방세 업무 근무기간	.095	.674	1.81	.148	1.34	1.85	.043	.335	1.84	.111	.904	1.91
직무 동기	외적 직무동기				.016	.134	1.70				-.019	-.163	1.84
	내적 직무동기				-.47**	-4.90	1.69				-.354**	-3.36	2.22
직무 소진	정서적 고갈							.474**	5.12	1.64	.353**	3.73	1.67
	자아성취감 저하							-.014	-.135	1.12	-.094	-.849	1.34
	비인간화							.060	.595	1.74	.034	.334	1.74
R ²		.054			.259			.276			.358		
△R ²					.205			.007			.082		
F		1.29			5.659**			5.847**			6.506**		

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

29) 개방형 질문에 응답한 상당수 지방세 공무원들은 자신들의 업무가 과중하다고 인식하였다.

IV. 합의 및 결론

1. 연구의 합의점

1) 내적 직무동기의 중요성

선행연구에 의하면 내적 직무동기와 외적 직무동기 모두 공공부문 조직 구성원들의 이직 의도를 줄이는 데 중요한 영향을 미친다고 하였다. 그러나 지방세 공무원들을 대상으로 분석한 본 연구에서는 보수, 후생복지, 승진 등의 경제적 보상과 여가활동 지원 및 일과 가정의 조화 등의 외연적인 업무 환경 지원들을 포함한 외적 직무동기보다는 직장의 장래성, 직무관련 교육훈련, 일을 통한 성취감, 업무의 즐거움, 직무에 대한 자긍심 등으로 구성된 내적 직무동기가 지방세 공무원들의 이직의도를 줄이는 데 유의미한 요인들이 된다는 것을 확인할 수 있었다. 보다 구체적으로, 외적 직무동기와 지방세 공무원들의 이직의도는 음의 상관관계($r=-.296, p<0.01$)에 있지만, 회귀분석 모형에서 살펴보았을 때 외적 직무동기는 이직의도에 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 못했다. 이러한 결과는 외적 직무동기와 이직의도가 서로 관계가 없다는 것을 설명하는 것은 아니지만, 지방세 공무원들의 이직의도를 줄이는 데 외적 직무동기가 통계적으로 유의미한 영향을 주지 못한다는 것을 나타낸다. 즉, 외적 직무동기가 조직 구성원들의 행동과 태도에 영향을 주는 도구적 가치로서 역할을 하고(Ryan & Deci, 2000), 다른 구성원들과의 사회적 연계성을 점차 증진시키며, 이를 바탕으로 조직 구성원들에게 심리적 안정감을 부여하여(Sheldon & Kasser, 1995) 그들의 조직 이탈을 줄이는 중요한 수단된다는 선행연구의 결과가(Vallerand & Bissonnette, 1994) 본 연구에서는 직접적으로 적용되지 않았다.

이러한 결과는 조사대상의 특수성과 관련하여 논의될 수 있을 것이다. 본 연구의 연구대상은 지방세를 담당하는 지방직 공무원들로서, 그들의 보수, 후생복지, 여가활동 지원, 일과 가정의 조화 정책은 법령에 의해서 사전적으로 결정되어 있는 경우가 많다. 따라서, 이러한 외적 동기는 다른 공무원들과 유사하게 제공이 되며 공무원들 간에는 이러한 외적 동기에 대해 낮은 차별인식을 갖게 될 가능성이 높다. 물론 승진에 대한 만족도가 평균 2.82로서 다른 외적 직무동기 요소에 비해 낮게 조사되었으나, 이를 제외한 대부분의 외적 직무동기 요소와 관련된 만족도는 낮지 않기 때문에 지방세 공무원들은 외적 직무동기가 그들의 이직의도에 영향을 미치는 중요한 요소가 되지는 않는다고 인식할 수 있을 것이다. 이러한 결과는 그들이 내적 직무동기에 대해 갖는 만족도가 상대적으로 높게 나타나는 것을 보아도 알 수 있다. 전반적으로 내적 직무동기에 대한 만족도가 높다는 것은 자신들의 직무에 자긍심을 느끼고, 자신의 업무가 매우 중요하다고 인식하는 것을 보여준다.

따라서, 지방세 공무원들이 직장을 떠날지, 아니면 머물러 있을지를 결정하는 중요한 직무동기는 내적 직무동기가 된다는 것이다. 기존연구들(March & Simon, 1958; Jackofsky, 1984; Drenzo & Greenhaus, 2011)에서 논의한 이직의도를 결정하는 중요한 요인인 구성원들의 이직의 바람직성(Desirability of Movement)은 내적 직무동기에 의하여 영향을 받는다는 것이다. 특히, 공공부문의 조직 구성원들은 자신들의 직무에 대한 자긍심과 자부심이 낮을 때, 미래에 대한 발전 가능성이 없다고 느낄 때, 직무에 희열을 느끼지 못할 때 이직을 결심하게 된다는 것이다. 이처럼 지방세 공무원들의 이직의도를 줄이는 데 내부적 직무동기가 중요하게 작용한다는 것은 Hackman & Oldham(1976)의 조직목표와 구성원들의 욕구와 관련된 직무특성이론과 맥락을 같이 한다고 볼 수 있다.

특히 이러한 내적 직무동기의 중요성은 공공조직에서 더욱 중요하게 고려될 수 있다. 민간조직 보다 공공조직은 경제적 지원 및 다른 외부적 지원이 예산상의 제약을 동반할 수밖에 없기 때문에 무한정으로 외적 직무동기 요인을 증진시킬 수 없다. 이러한 공공부문의 제약조건을 고려해 볼 때 내적 직무동기의 중요성은 더욱 명확해진다. 또한 이는 공공부문 종사자들이 민간조직 및 준공공조직 종사자들에 비해 더 큰 내적 동기요인들을 갖게 된다는 Lyon et al.(2006)의 경험적 연구와 같은 맥락에서 이해될 수 있을 것이다. 공공부문 조직 구성원들의 이직의도를 줄이기 위해서는 무엇보다도 그들의 직무에 대한 자긍심과 직무 성취감을 증대시켜 줄 수 있는 전략이 필요할 것이다. 이를 위해서는 우선 지방세 공무원들이 자신들의 직무에 대해 정확하게 평가해 볼 수 있는 기회가 마련되어야 할 것이다.

2) 직무소진 완화의 중요성

본 연구에서는 직무동기와 함께 직무소진이 지방세 공무원들의 이직의도를 줄이는 데 중요한 영향을 미친다는 것을 밝혀냈다. 정서적 고갈, 자아성취감 저하 및 비인간화와 관련된 직무소진 모두가 지방세 공무원들의 이직의도에 통계적으로 유의미한 영향을 준 것은 아니지만, 정서적 고갈은 지방세 공무원들의 이직의도를 줄이는 데 매우 중요한 역할을 하는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 직무소진 중에서 정서적 고갈이 조직구성원들의 태도에 가장 중요한 영향을 미친다는 주장(Cordes & Dougherty, 1993)과 정서적 고갈이 다른 비인간화와 자아성취감 저하 관련 직무소진을 초래한다는 주장(Maslach & Jackson, 1981)과 같은 맥락이라고 할 수 있다. 본 연구에서 자아성취감 저하 및 비인간화와 관련된 직무소진이 지방세 공무원들의 이직의도에 미치는 영향은 통계적으로 유의미하게 나타나지 않았다. 그러나, 이러한 결과가 자아성취감 저하 및 비인간화와 관련된 직무소진이 중요하게 고려될 필요가 없다는 것을 의미하는 것은 아니다. 특히 비인간화는 이직의도와 통계적으로 유의미한 양의 상관관계($r=.280, p<0.01$)가 나타났으며, 이직의도에 유의미한 영향을 미치는 정서적 고갈과

비인간화는 밀접한 관련성이 있기 때문에 비인간화와 관련한 직무소진 역시 지방세 공무원들의 이직의도에 연관성을 지닌다고 볼 수 있다. 특히 본 연구대상이 지방세 공무원이라는 것을 고려한다면 지방세 업무를 담당하는 동안 지방세 공무원들은 대민과의 잦은 접촉을 갖게 되고, 이러한 직무와 관련하여 지방세 공무원들이 비인간화를 경험할 가능성이 높다고 할 수 있을 것이다. 비인간화는 개인에게 과중한 직무를 부과함에 있어 감정적인 완충 역할을 하며(Cordes & Dougherty, 1993), 특히 공공부문 종사들은 법령에 우선하여 비정의적(impersonal)으로 업무를 수행하기 때문에 지방세 공무원들은 비인간화로 인한 직무소진을 겪게 될 가능성이 높다. 이와 관련해, 특히 대민업무를 담당하는 지방세 공무원들에게 대민 업무 관련 교육프로그램을 제공하고, 원활하게 대민 업무를 처리할 수 있는 방안을 제공해야 할 것이다.

무엇보다도 정서적 고갈로 인한 직무소진의 완화는 지방세 공무원들의 이직의도를 줄이는 데 중요한 역할을 할 것이다. 본 연구 결과에서 알 수 있듯이 직무과중 및 직무스트레스로 인한 정신적·육체적 피로감, 정신적·신체적 탈진으로 인한 공공부문 종사들의 정서적 고갈이 심각해지고, 그들의 정서적 고갈 현상이 극단적으로 악화되면 지방세 공무원들의 이직의도는 실제 이직행동으로 나타날 수 있다는 것이다. 다시 말해, 조직 구성원들에게 직무와 관련된 감정적 고갈 현상이 발생하면, 그들의 심리적 상태는 불안정해지며 이로 인해 스스로 자존감을 잃고 무기력해지기 때문에(Jackson & Maslach, 1982), 조직 구성원들은 자신들의 직장에서 만족감을 얻지 못하고 현 직장을 떠나는 것이 더 바람직하다고 인식하는 경향이 있다는 것이다. 정서적 고갈은 단순히 감정적 측면에서만 발생하는 것이 아니라 업무과다 및 대인관계를 통한 신체적 피로감과도 관련이 되기 때문에, 정서적 고갈이 증진될수록 구성원들은 무기력해지고 소극적으로 자신들의 직무를 다룰 가능성이 높아진다. 이로 인하여 타인과의 접촉도 줄어들어 조직 내 사회화에 어려움을 겪게 되고, 다른 조직구성원들과의 관계도 소원해지며 현 조직에 대한 소속감마저 줄어들 가능성이 높아진다. 본 연구에서는 공공부문의 종사자들 역시 자신들의 직무와 관련해 정서적 고갈현상이 커짐에 따라 현 직장을 떠나려는 이직의도가 강해지는 현상을 나타낸다는 것을 경험적으로 입증하였다. 이러한 결과는 경찰관과 학교 교사들을 대상으로 그들의 이직의도를 조사한 기존의 연구들과 일치함을 알 수 있다(예: Jackson & Maslach, 1982; Jackson et al., 1986; 김병섭, 1995).

2. 소결 및 연구의 한계

본 연구는 지방세 공무원들을 대상으로 그들의 직무환경에 대한 인식을 조사하였다. 특히, 지방세 공무원들의 직무동기 및 직무소진이 그들의 이직의도에 미치는 영향을 중점적으

로 살펴보았다. 실증연구 분석 결과 지방세 공무원들에게는 외적 직무동기보다 내적 직무동기가 그들의 이직의도를 줄이는 데 통계적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 직무소진 중에서는 정서적 고갈이 지방세 공무원들의 이직의도를 높이는 데 통계적으로 유의미한 역할을 하는 것으로 나타났다. 즉, 외적 직무동기 그리고 자아성취감 저하 및 비인간화와 관련된 직무소진은 지방세 공무원들의 이직의도에 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 못한다는 것을 확인할 수 있었다.

이러한 결과에도 불구하고 본 연구는 설문조사만을 활용하여 지방세 공무원들의 직무동기, 직무소진 및 이직의도를 조사하여 연구방법상의 한계를 지닌다. 특히 각 변수들의 설문 문항들을 조사하다 보니 문항 간에 상관관계가 높게 나타났으며, 일부 변수들은 통계적으로 무의미하게 나타났다. Myers(1990)의 연구에 따라 VIF 값과 Tolerance 값 모두를 살펴본 결과 변수들 사이에 다중공선성 문제에는 이상이 없었지만, 더 좋은 연구 모형을 설정하기 위해서는 연구방법의 다각화(triangulation) 방법이 필요할 것으로 보인다. 이를 위해서는 향후 연구에서 지방세 공무원들을 대상으로 심층면접을 실시하는 방법도 고려해 볼 필요가 있을 것이다.

3. 향후 연구방향

본 연구의 결과를 바탕으로 두 가지 측면에서 향후 연구방향을 제시하고자 한다. 첫째, 본 연구의 대상자인 지방세 공무원들은 다른 일반 행정직 공무원과는 달리 지방세를 전문적으로 다루는 직무특수성을 지닌다. 지방세를 전문적으로 처리하다 보니 요구되는 직무역량이 다른 일반 행정직 공무원들보다 상대적으로 높다고 할 수 있다. 이러한 직무적 특수성 때문에 대부분의 지방세 공무원들은 자신들의 업무가 중요하다고 인식하고 있으며, 자신들의 직무에 대한 자긍심도 상당히 높다는 것이다. 이와 관련해, 지방세 공무원들의 내적 직무동기가 그들의 이직의도를 줄이는 중요한 요인으로 작용하였다. 이러한 결과를 고려해 볼 때, 교육훈련을 통해서 지방세 공무원들의 직무 중요성을 인식시키면서 자신들의 직무에 대한 성취감을 향상시키는 것이 그들의 이직의도를 줄이는 데 중요한 역할을 할 수 있을 것이다. 또한 직무성취감을 직접적으로 달성하기 위해서는 직무성취 요소를 근무성적 평정에 적극적으로 반영하여 이를 승진 및 보상에 중요한 근거로 고려해야 할 것이다. 그리고 조직 차원에서는 지방세 공무원들의 경력을 지속적으로 발전시킬 수 있도록 이들의 직무특성을 고려한 경력개발 프로그램을 지원하는 것이 필요할 것이다. 따라서, 이와 관련된 연구도 향후 연구에서 중요하게 다루어 볼 필요가 있을 것이다.

둘째, 본 연구에서 알 수 있듯이 지방세 공무원들은 자신들의 업무 부담이 과중하다고 인

식하고 있으며, 과중한 업무 부담으로 인하여 그들의 육체적·정신적 피로는 커지고 이로 인하여 심각한 정서적 고갈 현상을 유발시켜 이직의도에 영향을 미치게 된다. 따라서 공공부문에서 이직의도를 줄이기 위한 성공적인 관리전략으로 정서적 고갈을 완화시키는 방안을 모색할 필요가 있다. 대인관계, 역할 갈등 및 모호성, 역할 과중 등의 직무특성과 보상에 대한 공정성 및 직무 맥락 등의 조직특성 모두가 정서적 고갈에 영향을 미치는 중요한 요인들(Cordes & Dougherty, 1993)인 만큼 정서적 고갈을 완화할 수 있는 구체적 관리 방안이 필요하다. 이와 관련해 무엇보다도 우선되어야 할 것은 공공부문 조직 구성원들의 능력과 역량을 정확히 평가하여 개인의 능력과 역량에 적합한 직무 재배치가 이루어질 수 있도록 해야 할 것이다. 또한 지방세 공무원들의 직무에 대한 존중감 향상(박미선, 2008)을 위한 교육훈련 역시 그들의 정서적 고갈을 줄이는 바람직한 전략이 될 수 있을 것이다. 그리고 공무원들이 직무로 인하여 정서적 고갈을 겪게 될 때 이러한 부정적 심리를 적극적으로 치유할 수 있는 심리치유 프로그램을 도입하는 방안도 고려해 볼 필요가 있을 것이다. 이러한 다양한 노력들을 통해서 정서적 고갈이 해소된다면 공공부문 조직 구성원들의 이직의도는 줄어들 수 있을 것이다.

참고문헌

- 강경민.(2014). 「2014년 공무원 2만명 채용 ‘사상 최대’」. 한국경제. 2014년 2월 12일자
- 강계상·김광구·김영곤.(2011). 교정직 공무원의 이직의사에 관한 연구. 「한국정책과학학회보」, 15(4): 309-338.
- 광주일보.(2012). 「장오죄」. 광주일보. 2012년 11월 2일자
- 김병섭.(1995). 경찰공무원의 심리적 탈진 원인분석. 「한국행정학보」, 29(2): 449-467.
- 김인·우량호·조정현·우양호.(2007). 행정서비스 현장 고객만족도 영향요인 : 부산광역시 민원행정서비스를 중심으로. 「한국행정논집」, 19(4): 925-954.
- 김왕배·이경용·이가람.(2012). 감정노동자의 직무환경과 스트레스. 「한국사회학」, 46(2): 123-149.
- 김재영·변애경.(1999). 지방세무직 공무원의 직무환경과 직업의식: 인천광역시 일반직·세무직 공무원 비교. 「한국행정학보」, 33(2): 163-181.
- 김태성·허찬영.(2012). 감정노동이 감정소진과 직무만족에 미치는 영향: KTX승무서비스 종사자를 중심으로. 「대한경영학회지」, 25(9): 3761-3780.
- 김학수.(2012). 「감정노동이 직무소진과 직무철회에 미치는 영향」. 가천대학교 박사학위논문
- 남진영.(2011). 「병원 원무행정근무자의 직무소진이 직무만족과 이직의도에 미치는 영향」. 연세대학교 보건대학원 석사학위 논문

- 동아일보.(1994). 「부친稅盜(세도) 35명 구속 6명 수배」. 동아일보. 1994년 12월 11일자
- 라광현·이윤희.(2011). 교정공무원의 이직의도에 영향을 미치는 요인에 관한 연구. 「한국범죄학」, 5(1): 43-73.
- 문병대.(2010). 「지방세무직 공무원 전문성 강화방안에 관한 연구」. 순천대학교 석사학위 논문.
- 박근우.(2012). 호텔근로자의 직무소진과 조직성과에서 사회적 지원의 조절효과에 관한 연구. 「관광·레저 연구」, 24(3): 401-421.
- 박미선.(2008). 사회복지직공무원의 소진에 관한 연구: 자기존중감, 통제 위치 중심으로. 「한국지역사회복지학」, 25: 153-176.
- 박순애.(2006). 공무원의 직무동기와 조직행태: 직무몰입과 탈진에 미치는 영향 요인을 중심으로. 「한국행정연구」, 15(1): 203-236.
- 변애경.(1999). 「지방세무직 공무원의 직업환경과 직업의식에 관한 연구: 인천광역시를 중심으로」. 인천대학교 석사학위 논문.
- 성희자·권현수.(2013). 사회복지전담공무원의 직무긴장, 소진, 이직의도와의 관계: 민간부문 사회복지사와의 비교를 중심으로. 「사회과학연구」, 24(3): 361-383.
- 신석중.(2008). 「충북 지방세무직 공무원의 직무만족에 관한 연구: Herzberg의 2요인이론을 중심」. 충북대학교 석사학위 논문.
- 안전행정부.(2013a). 「사회복지전담공무원 처우개선방안」. 정책브리핑
- _____.(2013b). 「2013년도 지방공무원 12,169명 공개채용 선발: 2012년 10,330명 대비 1,839명, 18% 증가」. 보도자료
- _____.(2014). 「2014년 지방공무원 13,701명 공개채용 선발: 올해 도입된 시간선택제 공무원도 684명 선발」. 보도자료
- 양승범.(2009). 지방공무원의 이직의도 영향요인에 관한 연구: 기능적, 금전적, 연대적 선호. 「한국지방자치학회보」, 21(3): 187-201.
- 염영배·장인봉.(2012). 지방자치단체 복지전담공무원 직무소진과 직무관련 요인의 관계에 관한 실증 분석. 「한국정책연구」, 12(4): 343-363.
- 오성길.(2012). 「직무소진이 조직몰입과 이직의도에 미치는 영향 연구: 직무만족의 조절효과를 중심으로」. 숭실대학교 대학원 석사학위 논문
- 이강훈.(2008). 비간부 경찰공무원의 이직의도에 대한직무관련 태도의 영향에 관한 연구. 「한국경호경비학회지」. 16: 189-208.
- 이근희.(2008). 「사회과학 연구방법론」. 서울: 법문사
- 이삼주.(2007). 지방세정의 전문성과 효율성 강화 방안. 「지방세」, 104(6): 40-58.
- 이상철.(2011). 「지방세무직 공무원의 직무만족에 관한 연구」. 조선대학교 석사학위 논문.
- 이영균·최인숙.(2013). 사회복지전담공무원의 이직의도에 관한 분석. 「한국공공관리학보」, 27(3): 123-144.
- 이형렬·송경민.(2010). 여성사회복지전담공무원의 소진에 영향을 미치는 요인. 「GRI 연구논총」, 12(2): 177-200.

- 이환범·이수창.(2006). 경찰공무원의 직무스트레스, 직무만족, 조직몰입과 이직의도 간의 관계에 관한 연구. 「한국조직학회보」, 3(2): 83-101.
- 임운식·김무형.(2011). 조직정치지각이 경찰공무원의 직무소진에 미치는 영향. 「치안정책연구」, 25(2): 181-210.
- 정동하.(2010). 「교정복지서비스 종사자의 직무스트레스와 직무소진이 직무태도에 미치는 영향에 관한 연구: 교정공무원을 중심으로」. 성균관대학교 일반대학원 석사학위 논문
- 정윤길·손경희.(2006). 경력정체가 매력적 성과와 이직의도에 미치는 영향 및 근속기간의 조절효과. 「한국정책과학학회보」, 10(2): 103-128.
- 최지혜.(2011). 「사회복지전담 공무원의 소진과 직무만족에 관한 연구: 울산지역을 중심으로」. 울산대학교 정책대학원 석사학위 논문
- 최현정.(2011). 「행정서비스현장의 운영실태와 개선방안에 관한 연구」. 부산대학교 석사학위 논문.
- 한현희(2003). 「지방세무직 공무원의 직무만족도 향상방안: 수원시 지방세무직 공무원을 중심으로」. 아주대학교 석사학위 논문.
- 황인희·이영호.(2012). 경찰공무원의 직무스트레스 및 외상스트레스가 소진에 미치는 영향. 「한국심리학회지」, 31(4): 1115-1138.

- Abraham, R.(1999). Negative affectivity: Moderator or confound in emotional dissonance-outcome relationship? *The Journal of Psychology*. 133(1): 61-72.
- Andrews, R., Boyne, A., & Walker, R.W.(2006). Subjective and objective measures of organizational performance: An empirical exploration. In *Public Service Performance: Perspectives on Measurement and Management*, edited by George A. Boyne, Kenneth J. Meier, Laurence J. O'Toole Jr., and Richard M. Walker, pp. 14-34. New York: Cambridge University Press.
- Brehm, J.O. & Gates, S.(1997). *Working, Shirking, and Sabotage: Bureaucratic Response to a Democratic Public*. Ann Arbor, MI: University of Michigan Press.
- Chau, S.L., Jason, J.D., Paul, E.L., & James, M.D.(2009). A predictive study of emotional labor and turnover. *Journal of Organizational Behavior*. 30(8): 1151-1163.
- Cordes, C.L. & Dougherty, T.W.(1993). A review and an integration of research on job burnout. *Academy of Management Review*. 18(4): 621-656.
- 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.
- Deci, E.L. & Ryan, R.M.(1985). *Intrinsic Motivation and Self-determination in Human Behavior*. New York, NY: Plenum Press.
- Direnzo, M.S. & Greenhaus, J.H.(2011). Job search and voluntary turnover in a boundaryless world: A control theory perspective. *Academy of Management Review*. 36(3): 567-589.
- Georgellis, Y., Iossa, E., & Tabvuma, V.(2011). Crowding out intrinsic motivation in the public sector.

- Journal of Public Administration Research & Theory*. 21(3): 473-493.
- Golembiewski, R.T.(1989). A note on Leiter's study: Highlighting two models of burnout. *Group & Organization Studies*, 14: 5-13.
- Graves, L.M., & Powell, G.N.(1994). Effects of sex-based preferential selection and discrimination in job attitudes. *Human Relations*. 47(2): 133-157.
- Guy, M.E., Newman, M.A., & Mastracci, S.H.(2008). *Emotional labor: Putting the service in public service*. M.E. Sharpe.
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R.(1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*. 16(2): 250-279.
- Hassan, S.(2013). The importance of role clarification in workgroups: Effects on perceived role clarity, work satisfaction, and turnover rates. *Public Administration Review*. 73(5): 716-725.
- Herzberg, F.I.(1987). One more time: How do you motivate employees?. *Harvard Business Review*. 65(5): 109-120.
- Hochschild, A.R.(1983). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. Berkeley: Psychology Press.
- Issever, H., Ozdilli, K., Altunkaynak, O., Onen, L., & Disci, R.(2008). Depression in tax office workers in Istanbul and its affecting factors. *Indoor and Built Environment October*. 17(5): 414-420.
- Iverson, R.D., & Roy, P.(1994). A causal model of behavioral commitment: Evidence from a study of Australian blue-collar employees. *Journal of Management*. 20: 15-41.
- Jackson, S.E. & Maslach, C.(1982). After-effects of job-related stress: Families as victims. *Journal of Occupational Behaviour*. 3: 63-77.
- Jackson, S.E., Schwab, R.L., & Schuler, R.S.(1986). Toward an understanding of the burnout phenomenon. *Journal of Applied Psychology*. 71: 630-640.
- Jackofsky, E.F.(1984). Turnover and job performance: An integrated process model. *Academy of Management Review*. 9(1): 74-83.
- Lawler, E.E.(1969). Job design and employee motivation. *Personnel Psychology*. 22: 426-435.
- Lawler, E.E. & Hall, D.T.(1970). Relationship of job characteristics to job involvement, satisfaction, and intrinsic motivation. *Journal of Applied Psychology*. 54: 305-312.
- Lyons, S.T., Duxbury, L.E., & Higgins, C.A.(2006). A comparison of the values and commitment of private sector, public sector, and parapublic sector employees. *Public Administration Review*. 66:605-18.
- Maslach, C.(1976). Burn-Out. *Human Behavior*. 5: 16-22.
- Maslach, C. & Jackson, S.E.(1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*. 2: 99-113.
- Myers, R.H.(1990). *Classical and modern regression with applications*. Boston: Pws-kent.
- Pitts, D., Marvel, J. & Fernandez, S.(2011). So hard to say goodbye? Turnover intention among U.S. Federal

- employees. *Public Administration Review*. 71(5): 751-760.
- Ryall, M.D.(2003). Subjective rationality, self-confirming equilibrium, and corporate strategy. *Management Science*. 49(7): 936-949.
- Ryan, R.M. & Deci, E.L.(2000). Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*. 25: 54-67.
- Ryan, R.M. & Deci, E.L.(2006). Self-regulation and the problem of human autonomy: Does psychology need choice, self-determination, and will? *Journal of Personality*. 74(6): 1557-1585.
- Samantrai, K.(1992). Factors in decision to leave: Retaining social workers with MSWs in public child welfare. *Social Work*. 37: 454-458.
- Sheldon, K.M., & Kasser, T.(1995). Coherence and congruence: Two aspects of personality integration. *Journal of Personality and Social Psychology*. 68: 531-543.
- Steel, R.P.(2002). Turnover theory at the empirical interface: Problems of fit and function. *Academy of Management Review*. 27(3): 346-360.
- Tam, S.K. & Mong, P.K.(2005). Job stress, perceived inequity and burnout among school social workers in Hong Kong. *International Social Work*. 48(4): 467-483.
- Tzeng, H.M.(2002). The influence of nurses' working motivation and job satisfaction on intention to quit: an empirical investigation in Taiwan. *International Journal of Nursing Studies*. 39(8): 867-878.
- Um, M.Y. & Harrison, D.F.(1998). Role stress, burnout, mediators, and job satisfaction: A stress- strain-outcome model and an empirical test. *Oxford Journals*. 22(2): 100-115.
- Utma, C.H.(1997). Performance effects of motivational state: A meta-analysis. *Personality and Social Psychology Review*. 1(2): 170-182.
- Vallerand, R.J., & Bissonnette, R.(1992). Intrinsic, extrinsic, and amotivational styles as predictors of behavior: A prospective study. *Journal of Personality*. 60: 599-620.
- Vigoda-Gadot, E. & Meisler, G.(2010). Emotions in management and the management of emotions: The impact of emotional intelligence and organizational politics on public sector employee. *Public Administration Review*. 70(1): 72-86.
- Warr, P.B., Cook, J.C., & Wall, P.B.(1979). Scales for the measurement of some attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of Occupational Psychology*. 52: 129-148.
- Wynen, J., Beeck, S. & Hondeghem, A.(2013). Interorganizational mobility within the U.S. Federal government: Examining the effect of individual and organizational factors. *Public Administration Review*. 73(6): 869-881.

ABSTRACT

Stay or Leave? A Study of the Impact of Motivation and Burnout on Employee Turnover Intention in the Public Sector

Jungin Kim

Based on data collected from tax officers in local South Korean governments, the present study examined the impact of the perceived work environment, including work motivation and burnout, on local tax officers' turnover intention. According to the data analysis, intrinsic work motivation rather than extrinsic work motivation statistically and significantly influenced local tax officers' turnover intention. In addition, emotional exhaustion rather than personal accomplishment or depersonalization statistically and significantly influenced local tax officers' turnover intention. More specifically, the present study found that higher intrinsic work motivation and lower emotional exhaustion led to lower turnover intention among local tax officers.

【Keywords: Local tax officers, work motivation, burnout, turnover intention 】