

연구논문

MZ 세대 공무원의 직무자율성이 이직의도에 미치는 영향:
직무만족과 혁신행동의 이중매개효과와 공공봉사동기의 조절된 매개효과

고 현 중*
이 효 진**
송 방 현***

- I. 서론
II. 이론적 배경
III. 연구설계
IV. 연구결과
V. 결론

〈요약〉

본 연구는 MZ 세대 공무원들의 직무자율성이 직무만족과 혁신행동을 매개하여 이직의도에 미치는 영향과 이러한 관계에서 공공봉사동기의 조절된 매개효과를 검증하였으며, 연구결과로 첫째, 직무자율성은 직무만족과 혁신행동에 정적 영향을 미쳤으나, 이직의도는 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, 직무만족은 혁신행동에 정적 영향을 미쳤으나, 이직의도는 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 셋째, 혁신행동은 이직의도에 정적 영향을 미쳤다. 넷째, MZ세대 공무원의 직무자율성과 이직의도 간 관계에서 직무만족과 혁신행동의 이중매개효과가 있었고, 공공봉사동기는 이러한 관계에서 조절된 매개효과가 있었다. 연구의 함의로 첫째, 공공봉사동기가 높은 공무원의 경우 혁신행동이 증가할수록 오히려 이직의도가 높아진다는 것을 알 수 있었으며, 이는 공공봉사동기가 높은 공무원들이 조직에 대한 기여를 중요하게 생각하지만, 자신의 창의적인 아이디어나 혁신행동이 반영되지 않을 경우 좌절감을 느껴 이직을 고려할 수 있음을 시사한다. 둘째, MZ 세대 공무원들의 직무자율성은 이직의도를 완화하는데 효과가 있었으며, 이에 따라 자율성을 높일수 있도록 유연한 근무환경 제공과 직무 설계 등 정책적으로 개선할 필요가 있음을 제시하였다.

[주제어: 직무자율성, 이직의도, 직무만족, 혁신행동, 공공봉사동기]

* 제1저자, 성균관대학교 국정전문대학원 행정학 박사과정(kohj2024@g.skku.edu)

** 공동저자, 성균관대학교 국정전문대학원 행정학 석사(huihui06hj@gmail.com)

*** 교신저자, 성균관대학교 국정전문대학원 행정학 박사 수료(x900716@g.skku.edu)

I. 서론

공직사회에서 공무원들의 높은 퇴직 및 이직이 큰 이슈가 되고 있다. 최근 10년간 공무원 퇴직 현황 자료에 따르면 재직기간 1년 미만 공무원의 퇴직자 수는 2014년 538명에서 2023년 3,021명으로 약 5.6배 급증하였고, 같은 기간 1년 이상 5년 미만 재직자는 4,758명에서 10,547명으로 약 2배 이상 증가, 5년 이상 10년 미만 재직자는 1,299명에서 3,613명으로 약 3배 이상 증가한 것으로 나타났다(동아일보, 2024. 10. 8.). 공무원들의 이직의도 또한 증가하고 있는 것으로 나타났는데, 인사혁신처에서 발표한 2023년 공무원 총조사 결과에 따르면 이직을 고민하고 있는 공무원의 수는 전체 공무원(940,894명) 중 34.3%(322,642명)로 나타났으며, 이 중 MZ세대인 20~30대 공무원의 비율은 17.7%(166,528명)인 것으로 나타났다(인사혁신처, 2024). 특히 MZ 세대인 10년 미만 재직자들의 이직의도 비율이 다른 세대들에 비해 더 높게 나타나고 있는데, 이들이 이직을 고민하는 이유는 낮은 급여, 연금 혜택 축소, 과도한 업무량, 경직된 조직문화, 워라밸이 어려운 근무환경 등 공무원의 처우와 조직문화가 주요 원인인 것으로 나타났다(인사혁신처, 2024).

공무원의 잦은 퇴직이나 이직은 공직사회에 다양한 문제를 초래할 수 있다. 먼저, 공공 서비스와 정책 추진의 연속성이 저해되고, 우수 인재가 민간부문으로 유출되어 경쟁력 있는 조직구조 및 인력을 유지하는 데 어려움을 발생시킨다. 또한, 직원들의 이탈은 남아 있는 직원들의 사기와 업무 몰입도를 저하시키고, 업무 과중으로 인한 직원들의 불만을 고조시키며, 새로운 인력 채용에 있어 많은 시간과 경제적 비용을 소요시키게 된다. 이직 의도가 높은 직원은 실제로 이직할 가능성이 높기 때문에(Cho & Lewis, 2012) 조직은 구성원들의 이직 의도를 조기에 파악하고 이를 예방하는 것이 조직을 유지하고 관리하는 데 있어 매우 중요하다(Firth, Mellor, Moore & Loquet, 2004). 이에 따라 본 연구는 공공 조직의 안정적인 관리와 양질의 공공 서비스를 제공하기 위하여 MZ 세대 공무원의 이직의도를 낮출 수 있는 요인에 대해 살펴보고자 한다.

MZ 세대 공무원의 이직의도를 파악하기 위해서는 MZ 세대의 특성에 대해 살펴볼 필요가 있다. MZ 세대는 기성세대에 비해 자율성과 의미감을 중시하며(이한진·문미리, 2020), 개인의 가치관이 확고하다. 이에 따라 조직에서 통제보다는 자율적으로 업무하기를 원하며, 의미감을 중시하여 일에서 의미가 있다고 판단했을 때 자발적으로 더 업무에 집중하고, 만족하는 특성이 있다. 또한, 개인주의적 성향이 강하여 기성세

대가 삶의 비중에서 조직이나 일에 더 비중을 두었다면 MZ 세대는 일과 삶의 균형인 워라밸을 더 추구하는 경향이 있다. 이러한 MZ 세대들의 특성은 공공부문, 민간부문 구분 없이 전 사회적으로 나타나는 현상이며, 이를 뒷받침하듯 2023 공무원 총조사에서도 공무원의 처우와 조직문화가 이직의도에 높은 비율을 차지하는 것을 확인할 수 있다. 따라서 공공조직에서 조직문화에 의해 형성되거나 결과적 특성으로 나타날 수 있는 변수인 직무자율성, 직무만족, 혁신행동이 이직의도에 어떠한 영향을 미칠 수 있는지 분석할 필요가 있다.

특히, 단순히 개별적인 영향만을 분석하는 것이 아닌, 변수 간 구조적 관계와 매개효과를 고려할 필요가 있다. 기존 연구들은 직무자율성, 직무만족, 혁신행동이 개별적으로 이직의도에 미치는 영향을 다루었으나, 본 연구는 이직의도와 영향요인 간 관계 뿐만 아니라 직무만족과 혁신행동이 직무자율성과 이직의도를 어떻게 매개하는지, 그리고 그 과정에서 공공봉사동기가 조절된 매개효과를 가지는지 분석하는 데 초점을 둔다. 이는 MZ 세대 공무원의 이직의도를 설명하는 보다 정교한 모델을 제시하고, 정책적 함의를 제공하는데 기여할 수 있다.

이직의도에 영향을 미치는 선행변수로 직무자율성이 있다. 직무자율성은 조직에서 개인의 행동 조절 및 동기에 긍정적인 영향을 미치는 요소이며, 자율성을 지원하는 환경은 개인의 성장과 발전에 필수적이다(Deci & Ryan, 1987). 따라서, 공공 조직에서 공무원들에게 높은 직무자율성을 부여한다면 자신의 직무에 대한 의미를 부여하는 것 뿐만 아니라 조직 내 자신의 역량을 발휘할 수 있는 상황과 분위기를 조성하여 이직의도를 완화할 수 있다.

이직의도에 영향을 미치는 선행변수로 직무만족도 하나의 요인이다. 과거에는 공무원과 같은 공공부문 종사자들이 민간부문에 비해 직무만족이 높았으나(Schneider & Vaught, 1993), 2023년 공무원 총조사 결과에 따르면 현재 공무원들의 공직 생활 만족도는 높지 않은 것으로 나타났다. 특히, MZ세대 공무원들의 공직 생활 불만족 비율이 다른 세대에 비해 더 높게 나타난 만큼 이직의도와와의 관계를 구조적으로 분석해볼 필요성이 있다. 그 이유는 선행연구에서 직무만족이 높은 공무원들일수록 조직에 대한 충성심이 더 강하게 나타나고 직무를 성장의 기회로 여겨 조직 효과성에 영향을 미치기 때문이며(고현중, 2024), 이러한 높은 직무만족은 MZ 세대 공무원들에게 일에 대한 의미감 부여와 더불어 이직의도를 낮추는 요인으로 작용할 수 있을 것으로 예상할 수 있기 때문이다.

한편, 불확실성이 높은 현대 사회에서 조직의 목표 달성을 위하여 구성원들의 자발적인 역할 외 행동도 매우 중요하다고 할 수 있다. 특히, 조직이 생존하고 경쟁 우위를 확보하며 변화에 적응하기 위해서는 혁신행동이 필수적이라 할 수 있다(진윤희·김성중, 2021). 창의성을 기반으로 하는 혁신행동은 수직적이고 경직된 조직문화보다는 수평적이고 자율적인 조직문화에서 더 많이 나타난다. 또한, 조직의 구성원이 자신의 직무에 대한 만족이 높을수록 조직에 대한 긍정적인 태도가 형성되며, 이는 직무를 수행함에 있어 더 창의적이고 혁신적인 아이디어를 적극적으로 제안하는 원동력이 될 수 있다. 이에 따라 공공 조직에서 수평적이고 자율적인 조직문화는 공무원들에게 높은 직무만족과 더불어 혁신행동을 촉진시킬 수 있으며, 이는 궁극적으로 이직의도 완화에도 기여할 수 있다.

공무원이 국민들에게 양질의 서비스를 제공함에 있어 영향을 미치는 주요 변수로 공공봉사동기가 있다. 이것은 공공조직의 특성인 공공성과 공무원 개인의 특성인 이타심을 토대로 공공 서비스를 제공하려는 동기이다(김태호·노종호, 2010). 공공봉사동기와 혁신행동은 자발성과 이타성이라는 공통적인 특성 있으며, 공공부문에서 이러한 특성들이 이직의도에 영향을 미칠 수 있을 것으로 기대할 수 있다. 따라서 MZ 세대 공무원의 공공봉사동기가 혁신행동과 이직의도 간 관계를 어떻게 조절하는지 살펴볼 필요가 있다.

연구목적은 다음과 같다. 첫째, MZ 세대 공무원들의 직무자율성, 직무만족, 혁신행동이 이직의도에 어떠한 영향을 미치는지 규명하는 것이다. 둘째, 직무자율성과 이직의도 간 관계에서 직무만족과 혁신행동의 이중매개효과를 규명하는 것이다. 셋째, 직무자율성이 직무만족과 혁신행동을 순차적으로 매개하여 이직의도에 미치는 영향에서 공공봉사동기의 조절된 매개효과를 규명하는 것이다. 마지막으로 분석 결과를 토대로 MZ세대 공무원의 이직의도를 낮출 수 있는 방안과 이론적·실천적·정책적 함의를 도출하는 것이다.

연구의 차별성으로 기존 연구는 직무자율성이 직무만족 및 이직의도에 미치는 개별적인 영향을 분석하거나 혁신행동의 독립적인 역할을 다루어왔다면(고득영·유태용, 2012; 김응일, 2023; Liu, Wang & Chen, 2019; Nasution, Siregar & Pristiyono, 2021), 본 연구는 직무만족과 혁신행동이 직무자율성과 이직의도 간의 이중매개 효과를 동시에 다루었고, 나아가 공공봉사동기가 이러한 관계를 어떻게 조절하는지 분석했다는 점에서 그 차이가 있다. 또한, 공공 조직에서 MZ 세대라는 특수한 집단을 대상

으로 하여 이들의 특성과 이직의도에 대한 심층적 이해를 제공함으로써 인력관리 전략에 대한 새로운 시각을 제시하고자 하였으며, 이를 통해 공무원 이직률 감소에 기여할 수 있는 시사점을 도출하였다.

II. 이론적 배경

1. MZ세대 공무원과 이직의도

세대는 공통의 체험을 기반으로 비슷한 의식 또는 풍속을 지닌 일정 폭의 연령대를 의미한다(이규민, 2024). MZ세대는 밀레니얼 세대인 M세대와 Z세대를 합친 세대 용어로, 연령대는 20~30대에 해당한다. MZ세대는 일과 삶의 균형을 중요하게 생각하고, 다양성을 강조하며, 평가에 있어 공정성을 중시하는 특성이 있다. 또한, 조직 내 자립, 투명성, 유연성 등의 가치를 우선하고, 업무에 있어 충분한 정보 제공과 타인으로부터 인정받기 원하며 업무에 대한 열의가 높은 특성이 있다(Gaidhani, Arora & Sharma, 2019). MZ세대 공무원은 공공 조직에 임용된 20~30대 공무원으로서, 입직 경로가 동일하면 40대 이상 공무원 대비 연차와 직급이 낮은 것이 일반적이다.

이직은 조직으로부터 보상받는 구성원이 스스로 역할을 종결하는 것을 의미하며(Mobley, 1977), 이직의도는 실제 이직을 유발하는 중요한 예측 변수로(Griffeth, Hom & Gaertner, 2000), 현재 자신의 직종을 변경하거나 직장을 떠나고자 하는 생각, 향후 다른 조직으로 이동하려는 의지를 의미한다(Vandenberg & Nelson, 1999). 이직의도는 이직에 대한 계획 또는 의향과 관련된 개념으로 직무에 대한 불만족에 의해 조직의 구성원이 조직을 떠나고자 하는 의도를 의미한다(Allen & Meyer, 1990; Chen et al., 2014). 또한, 직장이나 업무에 대한 감정 반응 표현으로 직무에 대한 불만족 대응에 따른 다른 직업으로 전환 및 다른 직장으로 이동하려는 의도이다(Price & Mueller, 1981).

선행연구들은 이직의도가 이직을 예측하는 선행변수로 사용되어 왔고(Bedeian, Kemery & Pizzolatto, 1991; Lee & Mowday, 1987), 이직의도가 높은 경우 실제 이직으로 이어지거나 이직할 가능성이 높다고 주장하고 있으나(오연주·한유미, 2005; Fishbein and Ajzen, 1975). 일부 연구자는 고용시장이나 경제환경과 같은 경제적 상황

에 따라 다를 수 있음을 주장하였다(김정인, 2014; 왕태규·주효진, 2020).

최근 공공 조직에서 MZ세대 공무원들의 이탈 및 이직이 증가하고 있는 추세이며, 유능한 인적자원의 손실을 예방하기 위하여 MZ세대 공무원의 이직의도에 관한 연구가 많이 수행되고 있다. 즉, 공공 조직을 안정적으로 유지하고 관리하기 위한 하나의 방안으로 MZ세대 공무원의 이직의도에 영향을 미치는 요인을 분석하는 연구가 많이 수행되고 있다.

MZ세대 공무원의 이직의도에 관한 선행연구들을 살펴보면, 이규민(2024)은 내재적·외재적 동기가 이직의도에 영향을 미치고, 외재적 동기는 공직 가치에 의해 조절된다는 것을 입증하였고, 이태희·전민서·정득(2024)은 M세대는 직무만족이 이직의도에 간접적인 영향이 있고, Z세대는 조직문화와 직무스트레스가 이직의도에 직접적인 영향이 있음을 입증하였다. 모은정·강민지(2023)는 조직공정성 인식이 이직의도에 미치는 영향을 분석하였고, 황성호(2023)는 보수, 보상, 조직몰입이 MZ 세대 공무원의 이직의도를 낮추는 요인임을 입증하였다. 또한, 김정인(2023)은 한국과 미국의 중앙공무원들을 대상으로 이직의도 비교 연구를 수행하였고, 그 결과 한국의 MZ세대 공무원들이 미국의 MZ세대 공무원보다 이직의도가 더 높다는 것을 입증함과 동시에 이직의도 영향요인으로 일과 삶의 균형(WLB), 외재적·내재적 동기가 있음을 밝혀냈다.

이처럼 최근 연구들은 MZ세대 공무원의 이직의도를 다각적으로 분석하고 있으며, 특히 조직문화, 직무스트레스, 공정성 인식, 보상 체계, 공직 가치 등의 요소가 이직의도에 미치는 영향을 다양한 맥락에서 탐색하고 있음을 알 수 있다.

2. 직무자율성과 직무만족, 혁신행동, 이직의도 간 관계

직무자율성은 개인이 직무를 수행함에 있어 스스로 자율성을 얼마나 느끼는지를 의미한다. 즉, 업무에 관련된 일정, 절차, 결정 등에 있어 어느 정도 자율성, 독립성, 재량권을 부여하는 것이다(Hackman & Oldham, 1976). 또한, 직무 자체에 강한 의미를 부여하여 직무수행에 대한 자아성취감을 향상시키고(Menguc & Bhuian, 2004), 동기 유발요인으로써 구성원들의 직무성과에도 긍정적인 영향을 미친다(Langfred & Moya, 2004). 또한, 기존의 경직된 업무절차를 보다 유연하게 개선할 수 있는 환경이 조성될 때, 구성원들은 창의적인 아이디어를 제시하고 문제를 해결하는 혁신행동을 촉진할 수 있다.

직무만족은 직무와 관련된 활동이나 경험, 직무에 대한 평가, 직무 이외의 요인을 통해 형성되는 전반적인 만족감 또는 개인의 긍정적인 감정 상태로(Locke, 1976; Osborne, Schermerhorn & Hunt, 1994; Vroom, 1964), 조직의 내부구조 및 관계, 과정 등 일련의 직무수행결과를 평가하기 위한 개념으로 포괄하여 사용되기도 한다(Churchill, Ford & Walker, 1974). 또한, 인지적, 정서적, 행위적 경향의 복합체이며(신유근, 1985), 전반적으로 자신의 직무에 만족하는지, 다른 기회가 주어져도 동일 직무를 선택할 것인지, 자신의 직무가 원했던 업무인지 등과 같이 직무와 관련된 다양한 내용을 포괄하고 있다(Hopock, 1935; Kalleberg, 1977). 이는 직무 자체에서 얻는 보람이나 성취감뿐만 아니라, 직무와 관련된 경험이나 평가를 통해 형성된다(이가빈·이지혜·김성엽·박성민, 2022). 직무만족은 내재적 만족과 외재적 만족으로 구분할 수 있는데, 내재적 만족은 개인의 신념, 감정, 태도와 같은 심리적 상태를 말하며, 외재적 만족은 승진, 보상, 업무 환경 등 직무수행 성과를 통해 나타나는 보상가치에 대한 만족을 의미한다(손주영, 2011; Porter & Steers, 1973). 본 연구는 이러한 정의들을 바탕으로 직무만족의 내재적 만족을 중심으로 살펴보고자 한다.

직무자율성이 직무만족에 미치는 영향은 직무 특성이론으로 설명할 수 있다. 직무 특성이론에 의하면, 직무의 특성은 개인의 심리적인 상태에 영향을 미치고, 이로 인해 직무만족, 동기부여, 성과 등이 달라진다고 가정한다. 또한, 자율성을 중요한 요소로 보고 있는데, 그 이유는 자율성이 높을수록 직무에 대한 책임감을 더 느끼고, 높은 직무만족과 성과로 이어지기 때문이다(Hackman & Oldham, 1976).

선행연구를 살펴보면 호텔 종사자(이홍재·변찬복·박성종, 2013), 영화제작 인력(이희진, 2018)을 대상으로 한 연구에서 직무자율성이 직무만족에 영향이 있음을 입증하였다. 따라서 공공 조직에서도 공무원들에게 직무에 대한 자율성을 많이 보장할수록 직무만족에 긍정적인 영향이 있을 것으로 예상하며, 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 1. 직무자율성은 직무만족에 정적(+) 영향이 있을 것이다.

혁신은 창의성보다 더 광의의 개념을 갖고 있으며, 새로운 아이디어 창출뿐만 아니라 이러한 아이디어들을 집행하고 확산하는 것과 관련 있다(Kanter, 2009; Van de Ven, 1986). 혁신행동은 조직구조 또는 조직에서 구성원들의 새로운 아이디어, 절차들의 의도적 도입으로 규정되기도 하며, 조직 구성원들이 도입하는 행위로서의 새로운

아이디어 창출 및 집행과 관련 있다(Yuan & Woodman, 2010). 즉, 조직이 직면한 비일상적인 문제를 해결하기 위하여 조직의 구성원들이 새로운 아이디어를 창출하고, 그것을 적용하고자 노력하는 자발적인 행동으로(남승하·정종원, 2017; 박소희·박세웅, 2021), 조직의 환경이나 업무가 일상적인 경우 이러한 혁신행동이 상대적으로 낮아질 수 있지만, 조직이 변화 수용에 개방적이고 혁신행동에 필요한 자원을 제공 및 지원하는 경우 촉진된다고 할 수 있다(진윤희·김성종, 2021). 공공 조직에서 혁신행동은 조직개편을 포함하여 조직변화의 아이디어, 기법, 절차 등을 도입하여 일하는 방식을 변화시키는 것을 의미하기도 한다(권기현, 2007).

직무자율성이 혁신행동에 미치는 영향은 자기결정 이론으로 설명할 수 있다. 자기결정 이론에 의하면, 직무자율성이 높은 환경에서 개인은 자신의 방식으로 일할 수 있기 때문에 내재적 동기가 강화되며(Deci & Ryan, 1985), 이로 인해 새로운 아이디어 제안 및 실행하려는 혁신행동으로 이어질 가능성이 높아진다. 즉, 개인이 자율성을 많이 지각할수록 동기유발을 더 강하게 느끼게 되어 자신의 행동에 대해 큰 책임감을 느끼게 되고, 기존의 관료적 구조에서 탈피하여 창의적이고 혁신적인 방안을 모색할 수 있다. 또한, 직무와 관련된 결정권과 업무에 대한 통제권을 행사할 수 있는 권한을 충분히 부여했을 때 이러한 혁신행동이 촉진된다(남승하·정종원, 2017).

선행연구를 살펴보면 공무원(김응일, 2023; 김화연·오현규, 2018; 최예나, 2019), 직장인(고득영·유태용, 2012; 안승근·이진구, 2023)을 대상으로 한 연구에서 직무자율성이 혁신행동에 영향이 있음을 입증하였다. 따라서 공공 조직에서 공무원들에게 직무에 대한 자율성을 많이 보장할수록 혁신행동에 긍정적인 영향이 있을 것으로 예상하며, 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 2. 직무자율성은 혁신행동에 정적(+) 영향이 있을 것이다.

직무자율성이 이직의도에 미치는 영향은 사회교환 이론으로 설명할 수 있다. 사회교환 이론에는 호혜성 원칙과 심리적 계약이 있는데, 먼저 호혜성 원칙은 개인이 자신이 받은 것에 상응하는 반응을 보이는 경향을 말하며, 심리적 계약은 조직과 개인 간 암묵적인 약속을 의미한다(Blau, 2017). 예를 들면, 공공 조직에서 공무원에게 직무자율성을 부여하면, 개인은 더 높은 성과를 내거나 더 오래 조직에 머물러 보답하려는 경향이 나타날 수 있는데 이것이 호혜성 원칙이다. 또한, 직무자율성 보장을 통해 공무원

개인이 긍정적인 심리적 계약을 형성하면 이직의도를 낮추는데도 기여할 것으로 예상할 수 있는데, 이것이 사회교환 이론에서 나타날 수 있는 긍정적인 교환 관계이다.

선행연구를 살펴보면 대기업 근로자(우성민·이진구, 2021), 창업기업 근로자(윤지영·전병훈, 2024)를 대상으로 한 연구에서 직무자율성이 이직의도에 부적(-) 영향이 있음을 입증하였다. 따라서 공공 조직에서도 공무원들에게 직무에 대한 자율성을 많이 보장할수록 이직의도는 낮아질 것으로 예상하며, 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 3. 직무자율성은 이직의도에 부적(-) 영향이 있을 것이다.

2. 직무만족과 혁신행동, 이직의도 간 관계

직무만족이 혁신행동과 이직의도에 미치는 영향은 사회교환이론으로 설명할 수 있다. 이 이론은 인간의 사회적 행동을 경제적 교환 관점에서 설명하며, 보상과 비용 개념을 중심으로 사람들이 상호작용을 통해 이익을 극대화하려는 경향이 있다고 주장한다(Cropanzano & Mitchell, 2005). 즉, 자신의 직무에 만족하는 구성원일수록 조직에 대한 충성심이 높고, 공식적으로 요구되지 않지만, 조직성과 향상을 위해 창의적인 활동을 더 많이 할 수 있음을 의미한다(박주상, 2023). 더불어 자신의 직무에 만족하는 구성원일수록 기존의 직무수행 규칙이나 절차에 고착되어 문제를 해결하기보다, 창의적이고 새로운 아이디어를 적절히 제시하여 그 문제들을 해결하기 때문에(Amabile, Conti, Coon, Lazenby & Herron, 1996), 직무 자체에 대한 만족, 즐거움, 흥미에 의한 내재적 동기 유발이(고득영·유태용, 2012), 혁신적인 가치관을 자극시켜 조직성과에 기여할 수 있다(Judge & Bono, 2001). 또한, 높은 직무만족은 구성원들에게 조직에 대한 충성도를 강화하고, 조직에 남고자 하는 욕구를 충족시켜 이직의도를 낮추는데 기여할 수 있다.

선행연구를 살펴보면 호텔기업(조현진 외, 2019), 경찰조직(이흥재·차용진, 2015), 서비스기업(오종철·양태식, 2012) 등 다양한 조직에서 직무만족이 혁신행동에 긍정적인 영향이 있음을 입증하였다. 따라서 공공 조직에서 공무원들이 직무에 대한 만족도가 높을수록 혁신행동은 증가할 것으로 예상하며, 다음과 같이 가설을 설정하였다.

직무만족은 이직의도의 선행변수로서 많은 연구에서 일관된 관계를 발견하였으며(Lambert, Hogan & Barton, 2001; Mobley et al., 1979), 국내 연구에서도 공무원 조

직(박예중·오윤정·윤창근, 2023), 경찰조직(신성원, 2010; 임창호, 2016), 보육교사(이병록·이광연, 2012), 치과위생사(한지연·조정용, 2018) 등 다양한 조직에서 직무만족이 이직의도를 낮출 수 있음을 입증하였다. 따라서 공공 조직에서 공무원들이 직무에 대한 만족도가 높을수록 이직의도는 감소할 것으로 예상하며, 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 4. 직무만족은 혁신행동에 정적(+) 영향이 있을 것이다.

가설 5. 직무만족은 이직의도에 부적(-) 영향이 있을 것이다.

3. 혁신행동과 이직의도 간 관계

혁신행동은 구성원이 조직 내에서 새로운 아이디어를 창출하고 이를 실현하기 위해 노력하는 행동으로, 조직의 발전과 경쟁력 강화에 중요한 역할을 한다(Mumford & Gustafson, 1988; Kanter, 2009). 그러나 혁신행동이 항상 긍정적인 결과를 초래하는 것은 아니며, 구성원 개인의 동기, 조직의 지원 방식, 그리고 조직 내 문화에 따라 혁신행동과 이직의도 간 관계가 다르게 나타날 수 있다.

기존 연구는 혁신행동이 조직몰입을 높이고 이직의도를 감소시키는 요소로 작용한다고 보았다. Chang, Kim & Yoo(2024)는 혁신행동을 하는 구성원들은 조직에 긍정적인 태도를 갖고, 이직을 고려하지 않음을 입증하였고, Kansoy(2023)는 혁신행동을 적극 수행하는 구성원일수록 자신의 조직과 직무에 대해 더 큰 만족감을 느껴 이직할 가능성이 낮아짐을 주장하였다. 또한, Yoo(2011)는 구성원들이 혁신행동을 많이 할수록 조직에 오래 남고자 하는 경향이 있고, 혁신행동은 인재 유치와 유지에 중요한 요소임을 주장하였고, Malik, Amjad & Nemati(2022)는 다양한 혁신 유형들이 이직의도를 낮출 수 있음을 입증하였는데, 구체적으로 조직·프로세스·기술·제품 혁신이 높을수록 이직의도가 감소한다는 것을 입증하였다.

그러나 혁신행동이 반드시 이직의도를 낮추는 것은 아니며, 일부 연구에서는 혁신행동이 오히려 이직의도를 증가시킬 수 있음을 언급하였다. Shin & Susanto(2011)는 혁신행동이 동료와 갈등을 유발할 경우, 조직 내 스트레스 증가로 이직 가능성이 높아질 수 있음을 주장하였고, Kansoy(2023)는 조직이 혁신행동을 적절히 지원하지 않거나 보상을 충분히 제공하지 않을 경우, 혁신행동이 불만족과 좌절감을 초래하여 이직의도가 높아질 수 있다고 하였다. 한편, Amankwaa, Susomrith & Brown(2016)은 이직

의도가 높은 직원일수록 혁신행동이 낮아질 수 있음을 입증하였는데, 이를 통해 이직의도와 혁신행동이 상호 인과관계로서 밀접한 관련이 있음을 확인할 수 있었다.

따라서 혁신행동과 이직의도 간 관계는 조직의 지원 체계와 보상 방식, 그리고 조직 문화의 개방성과 혁신 장려 정도에 따라 다르게 나타날 수 있다. 공공 조직에서 구성원의 혁신행동이 증가할수록 이직의도가 감소할 것으로 예상하지만, 이는 조직이 혁신행동을 적극적으로 인정하고 보상하는 환경을 제공할 경우에 한정될 수 있다. 이에 따라 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 6. 혁신행동은 이직의도에 부적(-) 영향이 있을 것이다.

4. 직무만족과 혁신행동의 이중매개효과

조직 내 직무만족과 혁신행동의 매개효과를 이중매개 관점에서 연구하는 것은 조직관리 측면에서 중요하다. 그 이유는 직무만족과 혁신행동은 조직문화의 긍정적인 변수이자 본 연구의 종속변수인 이직의도를 완화할 것으로 예상되는 매개변수로 조직 성과에 영향을 미치는 변수이기 때문이다. 또한, 혁신행동은 직무에 대한 만족을 바탕으로 형성되기 때문에(Connolly & Viswesvaran, 2000), 직무만족은 혁신행동을 촉진하고, 이러한 혁신행동은 다시 이직의도를 낮추는 역할을 할 수 있다.

이러한 관계는 사회교환이론으로 설명할 수 있다. 조직이 구성원에게 직무자율성을 부여하고 적극적인 지원과 안정성을 제공하면, 구성원은 이에 대한 심리적 보상으로 조직에 대한 긍정적인 태도를 보이게 된다. 이는 직무만족을 높이는 요인으로 작용하며, 구성원들은 조직에 대한 신뢰를 바탕으로 혁신행동을 수행할 가능성이 증가한다. 나아가, 혁신행동이 활성화된 조직은 구성원이 자신의 업무에서 의미를 찾고 자율적으로 문제를 해결할 기회가 많아지므로, 조직을 떠나려는 의도가 감소할 수 있다.

기존 연구들은 직무만족과 혁신행동이 개별적으로 이직의도에 미치는 영향을 입증하였으나, 두 변수가 이중 매개하는 과정에 대한 연구는 상대적으로 부족하다. 이에 따라, 본 연구는 직무자율성과 이직의도 간 관계에서 직무만족과 혁신행동의 이중매개효과를 규명하고자 하며, 이를 통해 조직이 구성원의 근속을 유도하기 위한 실질적인 방안을 제시하고자 한다.

이중매개효과에 관한 선행연구를 살펴보면, 고경덕·장수덕(2023)은 조직지원인식

과 잔류의도 간 관계에서 직무만족과 직무몰입의 이중매개효과를 입증하였고, 최진·김형탁·이영면(2020)은 외적 평판과 이직의도 간 관계에서 직무만족과 조직몰입의 이중매개효과를 입증하였다. 또한, 정석훈·오석영(2021)은 LMX와 조직몰입 간 관계에서 자활력과 혁신행동의 이중매개효과를 입증하였다. 앞서 언급한 이론적 배경과 선행연구를 바탕으로 설정한 가설은 다음과 같다.

가설 7. 직무자율성과 이직의도 간 관계에서 직무만족과 혁신행동은 이중매개효과가 있을 것이다.

5. 공공봉사동기의 조절효과

공공봉사동기는 공공 조직 및 기관에서 내재된 동기에 부응하려는 개인적 정향이며(Perry & Wise, 1990), 민간부문과 구별되는 공공부문 구성원들의 독특한 동기를 설명하는데 활용된다(김상묵, 2003; Perry, Hondeghem & Wise, 2010). 또한, 개인 및 집단 이익을 초월하여 국가, 사회 등 광범위한 영역에서 공익에 관심 갖고 이를 실현하려는 개인적 신념·성향·태도이자(Kim & Vandenabeele, 2010), 국가와 사회를 위하여 기꺼이 봉사하려는 욕구이다(김상묵, 2018).

공공봉사동기 이론에 따르면 공공부문 종사자들은 공직을 단순히 직업으로 인식하는 것이 아닌 소명이나 의무로 인식하며, 민간부문 종사자들보다 공익을 위해 봉사하려는 윤리의식이 더 강하다고 보고 있다(이근주, 2004; Perry & Wise, 1990). 따라서, 공공부문의 종사자들이 민간부문의 종사자들보다 공익을 실현하려는 공공봉사동기 수준이 더 높다고 할 수 있으며(김태호·노종호, 2010), 공공봉사에 대한 강한 동기를 가진 공무원일수록 조직에 더 충성하고, 이직의도가 낮기 때문에 공공 조직은 공무원들이 공공봉사동기를 느낄 수 있도록 적극적으로 지원해야 할 필요가 있다(Campbell, 2016).

본 연구는 공공봉사동기가 혁신행동과 이직의도 간 관계에서 조절변수로써 어떠한 역할을 하는지 살펴보고자 한다. 일반적으로 혁신행동은 조직 발전에 기여하는 긍정적인 요소로 간주되지만, 개인 차원에서는 불확실성과 위험을 동반할 수 있다. 즉, 조직에서 혁신을 주도하는 구성원은 기존 방식에 대한 도전을 수반하고, 이에 대한 조직의 저항이나 성과 보상의 불확실성으로 인해 심리적인 부담감을 느낄 가능성이 있다(Anderson, Potočnik & Zhou, 2014). 이는 조직 내 구성원의 혁신행동이 오히려 이

직의도를 증가시키는 요인으로 작용할 수 있다.

하지만, 공공봉사동기가 높은 구성원은 조직 내 혁신을 시도하는 과정에서 발생하는 어려움을 조직에 대한 헌신 및 공익 실현 관점에서 수용할 가능성이 크다. 즉, 공공봉사동기가 높은 개인은 자신의 혁신행동이 공익과 조직 발전에 기여한다는 인식을 갖기 때문에(Vandenabeele, 2007), 단기적인 어려움이 있을지라도 조직을 떠나려는 동기가 낮아질 수 있다. 따라서 공공봉사동기는 혁신행동과 이직의도의 관계를 조절하는 요인으로 작용할 수 있으며, 혁신행동이 이직의도를 증가시키는 것을 완화하는 역할을 할 가능성이 있다.

공공봉사동기의 조절효과에 관한 선행연구를 살펴보면, 이하영·이수영(2023)은 업무 과부하와 직무몰입의 간 관계에서 공공봉사동기의 정적(+) 조절효과를 입증하였고, 정수원·왕태규(2023)는 공직가치와 조직몰입 간 관계에서 공공봉사동기의 정적(+) 조절효과를 입증하였다. 이장범·양은진(2023)은 자율성과 조직성과 관계에서 공공봉사동기의 정적(+) 조절효과를 입증하였고, 김태희·이용모(2020)는 조직시민행동과 이직의도 간 관계에서 공공봉사동기의 부적(-) 조절효과를 입증하였다. 이에 따라 앞서 언급한 이론적 배경과 선행연구를 바탕으로 설정한 가설은 다음과 같다.

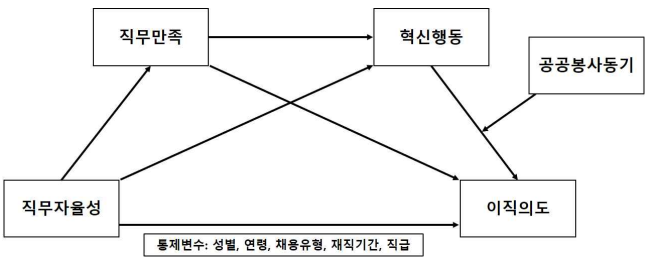
가설 8. 직무자율성이 직무만족, 혁신행동, 이직의도를 매개하는 과정에서 공공봉사동기는 조절된 매개효과가 있을 것이다.

Ⅲ. 연구설계

1. 연구모형

본 연구는 한국행정연구원에서 생산한 “2023 공직생활실태조사”에 참여한 20~30대 공무원 3,236명의 표본 데이터를 바탕으로 직무자율성이 이직의도에 미치는 영향에서 직무만족과 혁신행동의 이중매개효과와 공공봉사동기의 조절된 매개효과를 검증하는 것이다. 연구모형으로 독립변수는 직무자율성, 종속변수는 이직의도, 매개변수는 직무만족과 혁신행동, 조절변수는 공공봉사동기, 통제변수는 성별, 연령, 채용유형, 재직기간, 직급으로 <그림 1>과 같다.

〈그림 1〉 연구모형



2. 연구표본 특성

연구표본 특성은 <표 1>과 같다. 성별 차이로 남성 1,374명(42.5%), 여성 1,862명(57.5%)으로 여성 비중이 더 높고, 연령 차이로 20대 746명(23.1%), 30대 2,490명(76.9%)으로 30대 비중이 더 높은 것으로 나타났다. 채용유형으로 공개경쟁채용 2,979명(92.1%), 경력경쟁채용 256명(7.9%)으로 공개경쟁채용 비중이 더 높으며, 재직기간의 차이로 5년 이하 1,923명(59.4%), 6 ~ 10년 1,083명(33.5%), 11 ~ 15년 218명(6.7%), 16 ~ 20년 12명(0.4%)으로 5년 이하가 가장 높은 비중을, 16 ~ 20년이 가장 낮은 비중을 차지하는 것으로 나타났다. 직급의 차이로 1 ~ 4급 3명(0.1%), 5급 110명(3.4%), 6 ~ 7급 1,190명(36.8%), 8 ~ 9급 1,933명(59.8%)으로 8 ~ 9급이 가장 높은 비중을, 1 ~ 4급이 가장 낮은 비중을 차지하는 것으로 나타났다.

〈표 1〉 연구표본 특성

구분		빈도(명)	백분율(%)	누적 백분율(%)
성별	남성	1,374	42.5	42.5
	여성	1,862	57.5	100.0
	계	3,236	100.0	-
연령	20대	746	23.1	23.1
	30대	2,490	76.9	100.0
	계	3,236	100.0	-
채용유형	공개경쟁채용	2,979	92.1	92.1
	경력경쟁채용	256	7.9	100.0
	계	3,236	100.0	-

재직기간	5년 이하	1,923	59.4	59.4
	6 ~ 10년	1,083	33.5	92.9
	11 ~ 15년	218	6.7	99.6
	16 ~ 20년	12	.4	100.0
	계	3,236	100.0	-
직급	1 ~ 4급	3	.1	.1
	5급	110	3.4	3.5
	6 ~ 7급	1,190	36.8	40.2
	8 ~ 9급	1,933	59.8	100.0
	계	3,236	100.0	-

3. 측정 도구

본 연구는 한국행정연구원에서 생산한 “2023 공직생활 실태조사”의 설문 문항 중 직무자율성 3문항, 이직의도 1문항, 직무만족 3문항, 혁신행동 4문항, 공공봉사동기 6문항을 추출하였고, 5점 리커트 척도(1점: 전혀 그렇지 않다 ~ 5점: 매우 그렇다)로 구성하였다. 통제변수는 개인의 특성을 통제하고 분석의 타당성을 높이기 위하여 성별, 연령, 채용유형, 재직기간, 직급을 선정하였다. 성별과 채용유형은 더미변수로 변환하여 측정하였는데, 성별의 경우 남성 0, 여성 1로 측정하였고, 채용유형은 공개경쟁채용 0, 경력경쟁채용 1로 측정하였다. 연령, 재직기간, 직급은 연속변수로 측정하여 분석하였다. 변수별 설문 문항 및 선행연구는 <표 2>와 같다.

〈표 2〉 측정 도구

구분		측정 문항	선행연구
독립 변수	직무 자율성	· “나는 업무수행 방식/절차에 대한 선택권을 가지고 있다” · “나는 업무수행 속도/마감시간을 조절할 수 있다” · “나는 업무수행 평가지표/기준 마련에 참여할 수 있다” (1점: 전혀 그렇지 않다 ~ 5점: 매우 그렇다)	강지선·임효숙(2020) 고현종 외(2024) 김국진·강지선(2019) 이장범·양은진(2023)
종속 변수	이직 의도	· “나는 기회가 된다면 이직할 의향이 있다” (1점: 전혀 그렇지 않다 ~ 5점: 매우 그렇다)	김정인(2023) 모은정·강민지(2023) 오민지(2022)
매개 변수	직무 만족	· “나는 내가 하고 있는 업무에 전반적으로 만족한다” · “나는 열정적으로 업무를 수행한다” · “나는 업무를 수행하면서 성취감을 느낀다” (1점: 전혀 그렇지 않다 ~ 5점: 매우 그렇다)	강지선·임효숙(2020) 모은정·강민지(2023)
	혁신 행동	· “나는 새롭고 독창적인 업무수행 방식을 창안/적용하도록 노력한다” · “나는 업무수행 중 발생하는 문제해결을 위해 새로운 아이디어를 개	김국진·강지선(2019) 김혜지·모은정·이건

		발한다” · “나는 공공의 이익을 위해 관련 규정을 적극적으로 해석하고 적용한다” · “나는 업무상 불합리한 요소를 개선하기 위해 적극적으로 노력한다” (1점: 전혀 그렇지 않다 ~ 5점: 매우 그렇다)	(2023)
조절 변수	공공 봉사 동기	· “국가와 국민을 위한 봉사는 나에게 매우 중요하다” · “비록 웃음거리가 된다고 하더라도 나는 다른 사람들의 권리를 옹호하기 위해 나설 용의가 있다” · “나에게는 사회에 어떤 바람직한 변화를 가져오는 것이 개인적인 성취보다 더욱 큰 의미가 있다” · “나는 사회의 선을 위해서라면 스스로 매우 큰 희생을 감수할 마음의 준비가 되어 있다” · “나는 일상생활을 통해 우리가 얼마나 서로 의존적인 존재인지를 늘 되새기고 있다” · “나는 정책과정에 참여해 사회적으로 의미있는 일을 하는 것에 큰 보람을 느낀다” (1점: 전혀 그렇지 않다 ~ 5점: 매우 그렇다)	강지선·임효숙(2020) 이장범·양은진(2023)

IV. 연구결과

1. 타당도 및 신뢰도

본 연구의 변수인 직무자율성, 직무만족, 혁신행동, 공공봉사동기의 신뢰도와 타당도 분석 결과는 <표 3>과 같다. 탐색적 요인분석 결과 요인적재량 수치가 .667 이상으로 나타나 타당성이 확보되었고, 신뢰도는 .827 이상으로 나타나 일관성을 확보하였다. 종속변수인 이직의도의 경우 단일 문항으로 이직의도에 대한 전반적인 인식을 단순히 묻는 질문이기 때문에 추가적인 항목이나 복잡한 타당도 검증이 필요하지 않으며, 이에 따라 타당도 및 신뢰도 검증을 하지 않았다.

<표 3> 타당도 및 신뢰도

구 분	공공봉사동기	혁신행동	직무자율성	직무만족
직무자율성1	.095	.091	.837	.184
직무자율성2	.057	.105	.850	.126
직무자율성3	.115	.117	.832	.086
공공봉사동기1	.754	.213	.101	.232
공공봉사동기2	.793	.215	.102	.102
공공봉사동기3	.814	.192	.055	.110
공공봉사동기4	.799	.201	.093	.029

공공봉사동기5	.667	.109	.045	.241
공공봉사동기6	.693	.213	.069	.325
혁신행동1	.215	.830	.099	.125
혁신행동2	.210	.850	.090	.138
혁신행동3	.225	.762	.104	.202
혁신행동4	.255	.765	.121	.185
직무만족1	.205	.114	.286	.777
직무만족2	.229	.334	.075	.752
직무만족3	.258	.192	.145	.832
KMO	.904			
고유 값	3.816	2.998	2.305	2.269
분산설명비율(%)	23.851	18.740	14.408	14.179
누적분산비율(%)	23.851	42.591	56.999	71.178
문항 수	6	4	3	3
신뢰도	.888	.879	.827	.840

2. 변수 간 상관관계 검증

상관관계 분석 결과 직무자율성은 직무만족($r=.383$, $p<.01$), 혁신행동($r=.286$, $p<.01$), 공공봉사동기($r=.254$, $p<.01$)와 정적 상관관계가 있었으며, 이직의도($r=-.223$, $p<.01$)는 부적 상관관계가 있었다. 직무만족은 혁신행동($r=.488$, $p<.01$), 공공봉사동기($r=.517$, $p<.01$)와 정적 상관관계가 있었으며, 이직의도($r=-.337$, $p<.01$)와 부적 상관관계가 있었다. 혁신행동은 공공봉사동기($r=.524$, $p<.01$)와 정적 상관관계가 있었으며, 이직의도($r=-.119$, $p<.01$)와 부적 상관관계가 있었다. 공공봉사동기는 이직의도($r=-.237$, $p<.01$)와 부적 상관관계가 있었다. 분석결과는 <표 4>와 같다.

〈표 4〉 기술통계 및 상관관계

구분	M	S.D.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	.575	.494	1								
2	1.769	.421	-.112**	1							
3	.079	.270	-.026	-.016	1						
4	1.480	.637	-.016	.360**	-.006	1					
5	3.562	.565	.052**	-.241**	-.017	-.457**	1				
6	3.029	.812	-.056**	-.078**	.043*	-.066**	.059**	1			
7	3.154	.794	-.050**	-.013	.070**	-.015	-.014	.383**	1		

8	3.118	.696	-.133**	-.013	.106**	.012	.006	.286**	.488**	1	
9	2.981	.724	-.084**	-.055**	.068**	-.045*	.021	.254**	.517**	.524**	1
10	3.605	1.086	.068**	-.041*	.034	-.023	.018	-.223**	-.337**	-.119**	-.237**

주: N=3,236, *p<.05, **p<.01

변수: ① 성별(0=남, 1=여) ② 연령 ③ 채용유형(0=공개경쟁채용, 1=경력경쟁채용) ④ 재직기간 ⑤ 직급 ⑥ 직무자율성
⑦ 직무만족 ⑧ 혁신행동 ⑨ 공공봉사동기 ⑩ 이직의도

3. 가설검증

가설검증은 구조방정식 경로분석과 Process Macro Model 87을 활용하여 분석하였고, 세부내용은 <표 5> ~ <표 8>, <그림 2>와 같다.

가설 1은 직무자율성이 이직의도에 미치는 영향으로 분석결과 직접효과($B=-.104$, $p<.001$)가 있는 것으로 나타나 가설이 지지되었다.

가설 2는 직무자율성이 직무만족에 미치는 영향으로 분석결과 직접효과($B=.487$, $p<.001$)가 있는 것으로 나타나 가설이 지지되었다.

가설 3은 직무자율성이 혁신행동에 미치는 영향으로 분석결과 직접효과($B=.119$, $p<.001$)가 있는 것으로 나타나 가설이 지지되었다.

가설 4는 직무만족이 혁신행동에 미치는 영향으로 분석결과 직접효과($B=.474$, $p<.001$)가 있는 것으로 나타나 가설이 지지되었다.

가설 5는 직무만족이 이직의도에 미치는 영향으로 분석결과 직접효과($B=-.452$, $p<.001$)가 있는 것으로 나타나 가설이 지지되었다.

가설 6은 혁신행동이 이직의도에 미치는 영향으로 분석결과 직접효과($B=.160$, $p<.001$)가 있었지만, 부적(-) 영향이 있을 것으로 예상했던 가설과 상반되는 결과인 정적(+) 영향이 있는 것으로 나타나 가설이 기각되었다. <표 4> 상관관계 분석에서 혁신행동과 이직의도는 부적(-) 상관관계가 있었지만, <표 5> 구조방정식 경로분석에서는 정적(+) 영향이 있는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 구조방정식 모형이 전체적인 인과관계를 반영하여, 독립변수인 직무자율성, 매개변수인 직무만족과 혁신행동 변수의 영향력과 통제변수들이 전반적으로 이직의도에 영향력을 미쳤기 때문이라고 할 수 있다. 즉, 혁신행동과 이직의도의 단순 상관관계에서는 부적(-) 영향이 있을 수 있지만, 직무자율성, 직무만족, 통제변수의 전반적인 영향력으로 인한 변화 또는 조직 내 업무 부담 증가, 혁신 및 변화에 대한 저항 등으로 인하여 그 방향성이 달라졌을 것으로 해석할 수 있다.

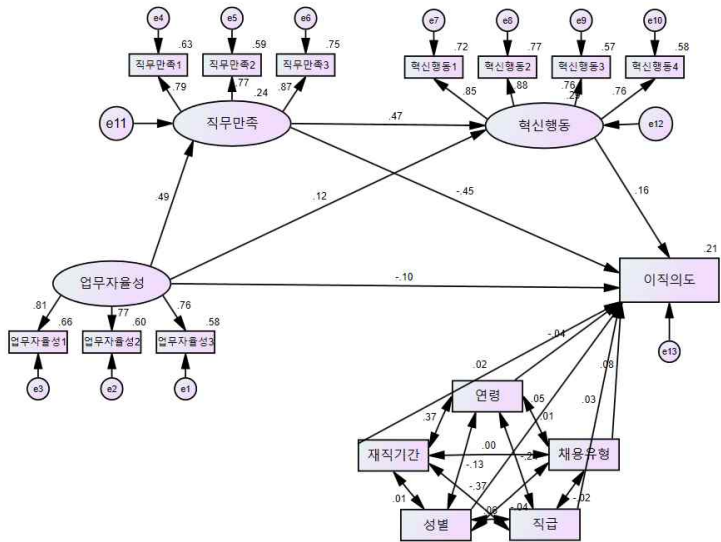
〈표 5〉 경로분석

가설	경로	추정치	S. E.	C. R.	직접효과	결과
1	직무자율성 → 이직의도	-.163	.034	-4.826***	-.104***	지지
2	직무자율성 → 직무만족	.506	.023	22.318***	.487***	지지
3	직무자율성 → 혁신행동	.116	.021	5.436***	.119***	지지
4	직무만족 → 혁신행동	.446	.022	20.694***	.474***	지지
5	직무만족 → 이직의도	-.685	.038	-18.250***	-.452***	지지
6	혁신행동 → 이직의도	.258	.034	7.473***	.160***	기각

통제변수: 연령, 성별, 직급, 재직기간, 채용유형

주: N=3,236, *p<.05, **p<.01
Model Fit: CMIN=1006.214, DF=89, CMIN/DF=11.306, RMR=.026, RMSEA=.057, GFI=.960, NFI=.946, RFI=.927, IFI=.951, TLI=.933, CFI=.951

〈그림 2〉 경로분석



직무자율성과 이직의도 간 관계에서 직무만족과 혁신행동의 이중매개효과를 파악하기 위하여 SPSS Process Macro Model 6번을 활용하여 분석하였다. 분석 시 연령, 성별, 직급, 채용유형, 재직기간을 통제하였고, 부트스트랩 신뢰수준 95%, 샘플 수 5,000개를 설정하였으며, 분석결과는 〈표 6〉과 같다.

Model 1 매개변수 모형에서 직무자율성은 직무만족(M1)에 유의미한 정적(+) 영향이 있었다(B=.016, p<.001). Model 2 매개변수 모형에서 직무자율성은 혁신행동(M2)에

유의미한 정적(+) 영향이 있었고($B=.107, p<.001$), 직무만족(M1)도 혁신행동(M2)에 유의미한 정적 영향이 있었다($B=.369, p<.001$). Model 3 종속변수 모형에서 직무자율성은 이직의도에 유의미한 부적(-) 영향이 있었고($B=-.154, p<.001$), 직무만족(M1)도 이직의도에 유의미한 부적(-) 영향이 있었다($B=-.548, p<.001$). 반면, 혁신행동(M2)은 이직의도에 정적(+) 영향이 있었다($B=.177, p<.001$). 즉, 직무자율성은 직무만족에, 직무만족은 혁신행동에, 혁신행동은 이직의도에 유의미한 영향을 주어 직무만족과 혁신행동이 직무자율성과 이직의도 간 관계에서 직렬 이중매개효과가 있었다.

직무만족과 혁신행동의 이중매개효과를 부트스트랩 활용하여 검증한 결과 이중매개효과는 .0266으로 부트스트랩 상한값과 하한값 사이 0이 존재하지 않아 유의미하였다(.0160 ~ .0375). 즉, 직무만족과 혁신행동은 직무자율성과 이직의도 간 관계에서 이중매개하였고, 이에 따라 가설 7은 지지되었다.

〈표 6〉 직무만족과 혁신행동의 이중매개효과 분석

구분		Model 1. 매개변수 모형 (종속변수: 직무만족)			Model 2. 매개변수 모형 (종속변수: 혁신행동)			Model 3. 종속변수 모형 (종속변수: 이직의도)		
		Coeffect	SE	t	Coeffect	SE	t	Coeffect	SE	t
상수항		2.431	.123	19.769***	1.487	.107	13.862***	5.090	.187	27.267***
독립	직무자율성	.408	.016	25.637***	.107	.014	7.407***	-.154	.025	-6.285***
매개1	직무만족				.369	.015	25.246***	-.548	.027	-20.205***
매개2	혁신행동							.177	.030	5.883***
통제	성별	-.031	.026	-1.175	-.141	.022	-6.535***	.115	.037	3.118***
	연령	.026	.034	.754	-.035	.028	-1.241	-.115	.048	-2.414*
	채용유형	.159	.042	3.768**	.167	.035	4.783***	.280	.059	4.725***
	재직기간	-.059	.023	-2.560*	.061	.019	3.256**	.025	.032	.798
	직급	-.120	.023	-5.332***	.046	.019	2.444*	.059	.032	1.869
Model 요약	R ²	.1833			.266			.179		
	F	118.3898***			163.639***			86.213***		
구분		Effect		SE	t		신뢰구간			
							LLCI	ULCI		
총효과		-.3317		.0235	-14.1118***		-.3778		-.2856	
직접효과		-.1540		.0245	-6.2851***		-.2020		-.1060	
구분				Effect	SE		신뢰구간			
							LLCI	ULCI		
총간접효과				-.1777	.0144		-.2067		-.1504	
간접 효과	직무자율성 → 직무만족 → 이직의도			-.2231	.0149		-.2528		-.1947	
	직무자율성 → 혁신행동 → 이직의도			.0188	.0048		.0102		.0290	
	직무자율성 → 직무만족 → 혁신행동 → 이직의도			.0266	00055		.0160		.0375	

주: N=3,236, * $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$

LLCI: 95% 신뢰구간 내 부트스트랩 하한값 / ULCI: 95% 신뢰구간 내 부트스트랩 상한 값

공공봉사동기의 조절된 매개효과를 확인하기 위하여 SPSS Process Macro Model 87번을 활용하여 분석하였다. 분석 시 연령, 성별, 직급, 채용유형, 재직기간을 통제하였고, 부트스트랩 신뢰수준 95%, 샘플 수 5,000개를 설정하였다. 분석결과는 <표 7>, <표 8>, <그림 3>과 같다.

〈표 7〉 조절된 매개모형에서 공공봉사동기의 조절효과 분석

구분		Model 1. 매개변수 모형 (종속변수: 직무만족)			Model 2. 매개변수 모형 (종속변수: 혁신행동)			Model 3. 종속변수 모형 (종속변수: 이직의도)				
		Coeffect	SE	t	Coeffect	SE	t	Coeffect	SE	t		
상수항		2.431	.123	19.769***	-1.635	.107	-15.234***	5.465	.189	28.924***		
독립	직무 자율성	.408	.016	25.637***	.107	.014	7.407***	-.151	.024	-6.192***		
매개1	직무만족				.369	.015	25.246***	-.494	.029	-17.281***		
매개2	혁신행동							.248	.032	7.670***		
조절	공공 봉사동기							-.180	.032	-5.658***		
상호 작용항	혁신행동 × 공공 봉사동기							.064	.024	2.704***		
Higher order test	R ² 증가										.002	
	F										7.311***	
통제	성별	-.031	.026	-1.175	-.141	.022	-6.535***	.115	.037	3.135**		
	연령	.026	.034	.754	-.035	.028	-1.241	-.114	.047	-2.400*		
	채용유형	.159	.042	3.768**	.167	.035	4.783***	.273	.059	4.626***		
	재직기간	-.059	.023	-2.560*	.061	.019	3.256**	.015	.032	.478		
	직급	-.120	.023	-5.332***	.046	.019	2.444*	.056	.031	1.799		
Model 요약	R ²	.1833			.2658			.1887				
	F	118.3898***			163.6391***			73.5061***				
공공봉사동기에 따른 혁신행동의 조건부 효과												
공공봉사동기		Effect(B)		se		t		LLCI		ULCI		
-.7203(M-SD)		.2018		.0360		5.6011***		.1311		.2724		
.0000(M)		.2482		.0324		7.6703***		.1847		.3116		
.7203(M+SD)		.2945		.0372		7.9176***		.2216		.3675		

주: N=3,236, *p<.05, **p<.01, ***p<.001

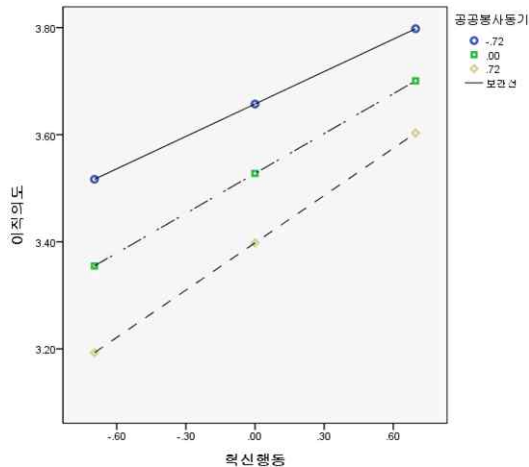
LLCI: 95% 신뢰구간 내 부트스트랩 하한값 / ULCI: 95% 신뢰구간 내 부트스트랩 상한 값

Model 1 매개변수 모형에서 직무자율성은 직무만족(M1)에 유의미한 정적(+) 영향이 있었다(B=.408, p<.001). Model 2 매개변수 모형에서 직무자율성은 혁신행동(M2)에

유의미한 정적(+) 영향이 있었고($B=.107, p<.001$), 직무만족(M1)도 혁신행동(M2)에 유의미한 정적 영향($B=.369, p<.001$)이 있었다. Model 3 종속변수 모형에서 직무자율성은 이직의도에 유의미한 부적(-) 영향이 있었고($B=-.151, p<.001$), 직무만족(M1)도 이직의도에 유의미한 부적(-) 영향($B=-.494, p<.001$)이 있었다. Model 3 종속변수 모형에서 혁신행동(M2)은 이직의도에 유의미한 정적 영향($B=.248, p<.001$)이 있었다. Model 3 종속변수 모형에서 공공봉사동기는 이직의도에 유의미한 부적(-) 영향($B=-.180, p<.001$)이 있었고, 혁신행동과 공공봉사동기의 상호작용항은 이직의도에 유의미한 정적(+) 영향($B=.064, p<.01$)이 있는 것으로 나타나 공공봉사동기가 혁신행동과 이직의도의 관계를 조절하였다. 또한, R^2 증가에 따른 변화량도 유의미한 것으로 나타났다($\Delta R^2=.002, p<.01$).

공공봉사동기에 따른 혁신행동의 조건부 효과를 보면 공공봉사동기가 M, M-SD, M+SD 모두 유의미한 정적(+) 영향이 있는 것으로 나타났다($p<.001$). 혁신행동이 이직의도에 미치는 영향에서 공공봉사동기의 조절효과 그래프는 <그림 3>과 같으며, 해석하면 다음과 같다. 공공봉사동기가 평균보다 높을 때(M+SD)가 낮을 때(M-SD)보다 이직의도에 미치는 효과는 전반적으로 낮지만, 기울기 증가는 조금 더 가파른 것으로 나타났다. 즉, 공공봉사동기가 높은 공무원은 낮은 공무원에 비해 혁신행동 수준은 낮지만, 혁신행동이 증가하면 할수록 공공봉사동기가 높은 공무원들은 낮은 공무원들보다 상대적으로 이직의도 수준이 더 증가할 수 있음을 의미한다.

〈그림 3〉 공공봉사동기의 조절효과



직접효과와 조건부 간접효과 분석 결과는 <표 6>과 같다. 직무자율성이 이직의도에 미치는 직접효과($B=-.1509$)는 부트스트랩 상한값과 하한값 사이($-.1031 \sim -.1987$) 사이에 0이 포함되지 않아 유의미하였다. 직무자율성이 직무만족을 매개하여 이직의도에 미치는 간접효과($B=-.2012$) 또한, 부트스트랩 상한값과 하한값($-.1712 \sim -.2326$) 사이에 0이 포함되지 않아 유의미하였다.

직무자율성이 혁신행동을 매개하여 이직의도에 미치는 조건부 간접효과는 공공봉사동기가 $M(.0387 \sim .0158)$, $M+SD(.0461 \sim .0189)$, $M-SD(.0331 \sim .0112)$ 모두 부트스트랩 상한값과 하한값 사이 0이 포함되지 않아 유의미하였다.

직무자율성이 직무만족과 혁신행동을 매개하여 이직의도에 미치는 조건부 간접효과는 공공봉사동기가 $M(.0497 \sim .0260)$, $M+SD(.0593 \sim .0302)$, $M-SD(.0430 \sim .0183)$ 모두 부트스트랩 상한값과 하한값 사이 0이 포함되지 않아 유의미하였다. 따라서 공공봉사동기는 직무자율성이 직무만족과 혁신행동을 매개하여 이직의도에 미치는 영향을 조절 매개하였다. 조건부 간접효과 간 차이를 의미하는 조절된 매개 지수는 .0097로, 부트스트랩 상한값과 하한값(.0187 ~ .0008) 사이 0이 존재하지 않아 유의미하였고, 이에 따라 가설 8이 지지되었다.

〈표 8〉 직접효과 및 조건부 간접효과 분석

직접효과(직무자율성 → 이직의도)				
Effect	se	t	LLCI	ULCI
-.1509	.0244	-6.1920***	-.1987	-.1031
조건부 및 비조건부 간접효과				
직무자율성 → 직무만족 → 이직의도				
Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI	
-.2012	.0154	-.2326	-.1712	
직무자율성 → 혁신행동 → 이직의도				
공공봉사동기	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
-.7203(M-SD)	.0215	.0055	.0112	.0331
.0000(M)	.0264	.0058	.0158	.0387
.7203(M+SD)	.0314	.0070	.0189	.0461
조절된 매개지수				
공공봉사동기	Index	BootSE	BootLLCI	BootULCI
	.0069	.0034	.0005	.0138
조건부 간접효과(직무자율성 → 직무만족 → 혁신행동 → 이직의도)				

공공봉사동기	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
-.7203(M-SD)	.0304	.0063	.0183	.0430
.0000(M)	.0374	.0060	.0260	.0497
.7203(M+SD)	.0443	.0074	.0302	.0593
조절된 매개지수				
공공봉사동기	Index	BootSE	BootLLCI	BootULCI
	.0097	.0045	.0008	.0187

V. 결론

본 연구는 20대, 30대 공무원을 대상으로 업무자율성이 이직의도에 미치는 영향을 분석한 것으로 연구결과는 다음과 같다. 첫째, 직무자율성은 직무만족과 혁신행동에 는 정적(+) 영향을 미쳤으나, 이직의도에는 부적(-) 영향을 미친 것으로 나타났다. 즉, 젊은 공무원들에게 업무에 대한 자율성이 부여될수록 직무만족과 혁신행동은 증가하 고, 이직의도는 감소한다는 것을 의미하는데, 이러한 결과는 호텔종사자의 직무자율 성이 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것을 입증한 이흥재·변찬복·박성중(2013) 의 연구결과와 일치하였다. 또한, 공무원의 직무자율성이 혁신행동에 긍정적인 영 향을 미치는 것을 입증한 김응일(2023), 최예나(2019)의 연구, 그리고 민간 근로자의 직 무자율성이 이직의도에 부정적인 영향을 미치는 것을 입증한 윤지영·전병훈(2024), 우성민·이진구(2021)의 연구결과와 일치하였다. 둘째, 직무만족은 혁신행동에 정적(+) 영향을 미쳤으나, 이직의도에는 부적(-) 영향을 미친 것으로 나타났다. 즉, 젊은 공무 원들이 직무에 대한 만족도가 올라갈수록 혁신행동은 증가하고, 이직의도는 감소한다 는 것을 의미한다. 이러한 결과는 경찰 공무원의 직무만족이 혁신행동에 긍정적인 영 향을 미치는 것을 입증한 이흥재·차용진(2015)의 연구결과와 공무원의 직무만족이 이 직의도에 부정적인 영향을 미치는 것을 입증한 박예종·오윤정·윤창근(2023)의 연구 결과와 일치하였다. 셋째, 본 연구에서 혁신행동은 이직의도에 부적(-) 영향이 있을 것 으로 예상하였으나, 가설검증 결과 혁신행동은 이직의도에 정적(+) 영향이 있는 것으 로 나타났다. 이러한 연구결과는 조직 구성원들이 혁신행동을 할수록 긍정적인 태도 를 갖게 되어 이직을 고려하지 않는다는 Chang, Kim & Yoo(2024)의 연구와, 조직 구 성원들이 혁신행동을 적극 수행하는 구성원일수록 자신의 직무에 대한 만족도가 올라

가 이직할 가능성이 낮아진다고 주장한 Kansoy(2023)의 연구결과와 대비되는 것이다. Shin & Susanto(2011)는 혁신행동이 항상 긍정적인 결과를 초래하지 않으며, 동료와의 갈등이 높은 이직의도를 유발할 수 있음을 주장하였다. 따라서 Shin & Susanto(2011)의 주장을 본 연구에 적용하면 공무원 조직의 경우 위계적이고, 안정성을 추구하며 변화 수용에 있어 민간 조직보다 더 많은 저항이 발생할 수 있기 때문에 혁신행동을 많이 하려는 공무원은 동료들과 갈등이 발생하거나 제대로 된 지원을 받지 못하게 되고, 이것이 이직의도의 증가로 이어졌을 것이라 예상할 수 있다. 따라서 혁신행동이 이직의도에 미치는 영향은 조직의 문화와 특성, 그리고 지원 여부에 따라 그 방향성이 상이하게 나타날 수 있음을 추론할 수 있다. 넷째, MZ세대 공무원의 직무자율성과 이직의도 간 관계에서 직무만족과 혁신행동의 이중매개효과가 있는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과는 공무원 조직에서 직무자율성은 직무만족을 매개로 혁신행동에 긍정적인 영향을 미치며, 이러한 경로를 통해 이직의도가 낮아질 수 있음을 알 수 있다. 즉, 20~30대 젊은 공무원들의 직무자율성이 높을수록 직무만족이 증가하고, 이것은 다시 혁신행동을 촉진하여 결과적으로 이직의도를 감소시키는 이중매개효과가 있음을 확인할 수 있었다. 마지막으로, 직무자율성이 직무만족과 혁신행동을 매개하여 이직의도에 미치는 영향에서 공공봉사동기는 조절된 매개효과가 있었다. 즉, 직무자율성은 직무만족과 혁신행동의 두 가지 경로를 통해 이직의도에 간접적인 영향을 미치는데, 공공봉사동기가 이러한 관계를 조절한다는 것이며, 공공봉사동기가 높은 공무원의 경우 혁신행동이 증가할수록 오히려 이직의도가 더 높아질 수 있음을 확인할 수 있었다.

본 연구의 함의는 다음과 같다. 첫째, 공무원의 직무자율성이 이직의도에 미치는 영향에서 직무만족과 혁신행동의 이중매개효과와 공공봉사동기의 조절된 매개효과를 구조적으로 검증함으로써 이론적 확장에 기여하였으며, 공공조직에서 공공봉사동기가 20~30대 공무원들의 이직의도를 관리하는데 중요한 요소임을 확인할 수 있었다. 기존의 선행연구들은 직무자율성이 직무만족, 혁신행동, 이직의도에 미치는 영향을 검증하였으나, 본 연구처럼 직무만족과 혁신행동을 직렬로 투입한 이중매개효과와 공공봉사동기의 조절효과를 동시에 검증한 연구는 거의 찾아볼 수 없었다. 따라서 기존 연구들을 이론적으로 확장했음에 그 의의가 있다. 둘째, 공공봉사동기가 높은 공무원의 경우 혁신행동이 증가할수록 오히려 이직의도가 높아진다는 것을 알 수 있었는데, 이는 공공봉사동기가 높은 공무원들이 조직에 대한 기여를 중요하게 생각하지만, 자신의 창의적인 아이디어나 혁신행동이 충분히 반영되지 않을 경우 오히려 좌절감을

느껴 이직을 고려할 수 있음을 시사한다. 즉, 공공조직은 관료적 절차와 안정성을 중시하는 특성이 강하여 공공봉사동기가 높은 공무원들이 혁신적 시도를 할 때 조직 내 저항이 발생할 가능성이 크다(oreg, 2006). 특히, 공공의 이익을 위해 변화를 주도하려 하지만, 변화 과정에서 조직의 경직성과 기존 관행에 의해 좌절을 경험하게 되고, 이러한 반복된 좌절감이 이직의도로 연결될 수 있다. 따라서 20~30대 공무원들의 이직을 예방하고 조직성과를 향상시키기 위하여 직무에 대한 자율성을 확대하고, 공공봉사동기를 제고하는 정책적 노력과 함께 창의적이고 혁신적인 아이디어를 실제 업무에 반영할 수 있는 시스템을 구축하는 것이 중요하다. 또한, 공공봉사동기가 높은 공무원들이 좌절감을 느끼지 않도록 지속적인 지원을 제공해야 한다. 셋째, MZ 세대 공무원들의 직무자율성은 이직의도를 완화하는데 효과가 있었다. 특히 MZ 세대 공무원들은 자율적 환경에서 더 높은 직무만족과 혁신행동을 보이며, 이를 통해 이직의도가 완화될 수 있음을 고려할 필요가 있다. 따라서 자율성을 높일 수 있도록 유연한 근무환경 제공과 직무 설계 등 정책적으로 개선할 필요가 있다.

연구 한계 및 향후 연구방향은 다음과 같다. 첫째, 본 연구에서 혁신행동이 이직의도에 부정적인 영향이 있을 것이라는 가설이 기각됨에 따라 기존의 선행연구들과 대비되는 결과를 도출하게 되었다. Shin & Susanto(2011)는 본 연구와 유사한 결과를 도출하였고, 조직의 특성이나 동료와의 갈등이 하나의 변수로 작용할 수 있음을 제시하였다. 하지만, 본 연구는 혁신행동이 이직의도에 긍정적인 영향을 미침에 있어 어떠한 상황이 변수로 작용했는지 분석하지 못하였다. 따라서 향후 연구는 혁신행동과 이직의도 간 관계를 조절할 수 있는 리더십이나 조직문화, 그리고 조직지원인식 등을 조절변수로 투입하여 분석한다면 조금 더 의미있는 연구결과와 정책적 함의를 도출할 수 있을 것이다. 둘째, 본 연구의 자료는 특정 시점에서 조사된 횡단자료로, 공무원의 업무자율성 수준에 따라 직무만족과 혁신행동, 이직의도에 영향이 있었는지, 아니면 이전부터 직무만족과 혁신행동은 높은 수준에 있고, 이직의도는 낮은 수준에 있었는지에 대한 인과관계를 명확히 제시함에 있어 한계가 있다. 따라서 향후 연구는 연도별 자료를 확보하여 시간 흐름에 따른 영향력의 차이를 분석한다면 조금 더 인과관계를 명확히 할 수 있을 것이다. 셋째, 표본의 한계로 본 연구는 20대·30대 공무원들로 제한하여 40대 이상 공무원들에게 적용하거나 일반화하는데 한계가 있다. 또한, 20대·30대 공무원들을 MZ 세대로 통합하여 분석함에 따라 20대와 30대 공무원의 차이점 또한 분석하지 못하였다. 따라서 향후 연구는 다양한 연령대를 포함하여 분석함으로써

써 연구결과를 일반화할 수 있을 것이며, 더불어 20대와 30대 공무원의 차이를 비교하여 분석한다면 양질의 연구결과와 시사점을 도출할 수 있을 것이다.

참고문헌

- 강지선·임효숙.(2020). 공공봉사동기가 공무원의 조직시민행동에 미치는 영향: 직무만족과 조직몰입의 매개효과 및 직무자율성의 조절효과를 중심으로. 「한국행정논집」, 32(3), 503-534.
- 고경덕·장수덕.(2023). 조직지원인식이 잔류의도에 미치는 영향: 직무만족과 직무몰입의 이중매개효과를 중심으로. 「인적자원개발연구」, 26(3), 57-82.
- 고득영·유태용.(2012). 직무자율성과 혁신행동 간의 관계: 직무만족의 매개효과와 성격과 조직혁신풍토의 조절효과. 「한국심리학회지: 산업 및 조직」, 25(1), 215-238.
- 고현종.(2024). 공공조직에서 상사의 리더십이 조직 효과성에 미치는 영향: 공직만족도의 매개효과. 「국정관리연구」, 19(2), 35-63.
- 고현종·송방현·이효진.(2024). 상사의 리더십이 의사소통을 매개하여 조직시민행동에 미치는 영향: 조직지원인식과 직무자율성의 삼원 상호작용(조절된 조절) 효과. 「한국공공관리학보」, 38(4), 225-254.
- 권기현.(2007). 정부개혁의 방향과 과제: 정부혁신, 행정개혁, 그리고 거버넌스. 「국정관리연구」, 2(2), 31-59.
- 김국진·강지선.(2019). 직무자율성과 목표명확성이 공무원의 혁신행동에 미치는 영향: 관리자와 비관리자 간 차이를 중심으로. 「한국인사행정학회보」, 18(4), 1-33.
- 김상묵.(2003). 공공서비스동기와 내적 보상의 중요성에 대한 탐색적 연구. 「한국행정논집」, 15(4), 771-790.
- 김상묵.(2018). 공공봉사동기 연구의 성과와 과제. 「정부학연구」, 24(3), 43-112.
- 김응일.(2023). 공무원의 자율성이 혁신행동에 미치는 영향에 관한 연구: 삶의 질과 후생복지의 조절효과를 중심으로. 「지방정부연구」, 27(2), 43-64.
- 김정인.(2023). MZ 세대 공무원의 이직의도: 한국과 미국 공무원 비교연구. 「한국사회와 행정연구」, 34(1), 167-195.
- 김태호·노종호.(2010). 공공봉사동기가 조직 구성원의 혁신행동에 미치는 영향에 관한 연구. 「행정논총」, 48(3), 143-168.
- 김혜지·모은정·이건.(2023). 조직문화에 대한 인식이 혁신행동에 미치는 영향: 레드테이프(red-tape) 조절효과를 중심으로. 「지방정부연구」, 27(3), 59-86.

- 김화연·오현규.(2018). 업무자율성, 근무환경, 혁신지향문화가 공무원의 혁신행동에 미치는 영향: 스마트워크센터 이용 만족도에 따른 영향력 차이 검증을 중심으로: 스마트워크센터 이용 만족도에 따른 영향력 차이 검증을 중심으로. 『사회과학연구』, 29(3), 243-266.
- 남승하·정종원.(2017). 자기효능감과 직무만족이 조직구성원의 혁신행동과 직무성과에 미치는 영향: 혁신행동의 매개효과를 중심으로. 『한국인사행정학회보』, 16(4), 27-55.
- 모은정·강민지.(2023). 공무원의 조직공정성 인식이 이직의도에 미치는 영향: 직무만족과 M세대·Z세대의 조절된 매개효과를 중심으로. 『행정논총』, 61(4), 179-212.
- 박소희·박세웅.(2021). 조직 목표보호성이 직무특성과 혁신행동에 미치는 영향: 업무자율성과 성과 피드백의 매개효과를 중심으로. 『한국행정연구』, 30(1), 147-173.
- 박예종·오윤정·윤창근.(2023). 공무원 이직의 세대별 영향요인 비교: 직무태도와 조직관성, 그리고 이직의도를 중심으로. 『지방정부연구』, 26(4), 361-390.
- 박주상.(2023). 해양경찰공무원의 공공봉사동기가 혁신행동에 미치는 영향: 직무만족의 조절효과를 중심으로. 『한국치안행정논집』, 20(4), 35-52.
- 손주영.(2011). 기업체 남녀 관리자의 직무만족 구성요소가 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구. 『여성연구』, 81-116.
- 신성원.(2010). 경찰공무원의 직무스트레스가 직무만족과 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구. 『한국치안행정논집』, 7(2), 137-155.
- 신유근.(1985). 조직행동론. 서울: 다산출판사, 198.
- 안승근·이진구.(2023). 직무자율성이 혁신적 업무행동에 미치는 영향: 자기효능감과 직원몰입의 매개효과. 『HRD 연구』, 25(4), 39-68.
- 오민지.(2022). 조직시민행동에 대한 재고찰: 조직시민행동, 이직의도, 그리고 초과근무시간의 관계를 중심으로. 『한국행정학보』, 56(1), 275-304.
- 오연주·한유미.(2005). 스웨덴과 한국 보육교사의 직무 만족도와 전문성에 대한 인식 비교 연구. 『미래유아교육학회지』, 12(1), 99-122.
- 왕태규·주효진.(2020). 관료제적 병폐현상과 이직의도. 『한국공공관리학보』, 34(1), 225-250.
- 우성민·이진구.(2021). 상사의 코칭리더십이 조직구성원의 직무성과와 이직의도에 미치는 영향: 직무자율성과 직원몰입의 매개효과를 중심으로. 『역량개발학습연구』, 16(3), 159-189.
- 유승완·이찬.(2022). 대기업 사무직 MZ 세대 근로자의 이직의도와 조직공정성, 보상만족, 경력 개발지원 및 직무열의의 관계. 『기업교육과 인재연구』, 24(4), 1-41.
- 윤지영·전병훈.(2024). 창업기업의 조직문화에서 직무자율성이 혁신행동과 이직의도에 미치는 영향: 직무열의의 매개효과를 중심으로. 『문화산업연구』, 24(1), 1-10.
- 이가빈·이지혜·김성엽·박성민.(2022). 다양성관리 정책이 공무원의 직무스트레스, 직무만족, 삶의 질에 미치는 영향 연구: 업무자율성과 자율문화의 조절효과를 중심으로. 『국정

- 관리연구», 17(3), 49-107.
- 이규민.(2024). 내재적 동기와 외재적 동기가 이직 의도에 미치는 영향: 공직 가치와 세대의 조절 효과를 중심으로. 「한국공공관리학보」, 38(3), 243-267.
- 이병록·이광연.(2012). 보육교사의 직무만족이 이직의도에 미치는 영향. 「한국영유아보육학」, 71, 53-72.
- 이소정·전혜진.(2024). 재직 1년 안된 공무원 3021명 퇴직, 9년새 5.6배. 동아일보(2024. 10. 8.)
- 이용석. (2021).호텔 직원이 지각한 지식공유가 직무성파에 미치는 영향-혁신행동과 조직몰입의 이중매개효과. 「호텔리조트연구」, 20(5), 73-91.
- 이장범·양은진.(2023). 자율성과 조직성과의 관계: 조직몰입의 매개효과와 공공봉사동기의 조절된 매개효과 검증. 「한국조직학회보」, 19(4), 73-102.
- 이태희·전민서·정득. (2024). MZ 세대 공무원 이직의도의 영향 요인에 대한 구조모형과 직무만족의 매개효과. 「행정논총」, 62(4), 127-164.
- 이한진·문미리.(2020). 밀레니얼세대의 카드뉴스이용에 관한 탐색적 연구: SBS 스포츠 카드뉴스 내용분석을 중심으로. 「한국소통학보」, 19(1), 111-154.
- 이홍재·변찬복·박성중.(2013). 직무자율성, 직무만족, 정서적 조직몰입과 지식공유행동의 구조적 영향관계. 「관광연구」, 28(3), 145-168.
- 이홍재·차용진.(2015). 경찰조직의 사회자본이 혁신행동에 미치는 영향: 직무만족의 매개효과를 중심으로. 「한국조직학회보」, 12(1), 25-48.
- 이희진.(2018). 영화제작인력의 업무효능감 및 업무자율성이 직무만족에 미치는 효과-의사소통능력의 간접효과와 경력장애 조절효과 분석을 중심으로. 「한국영상학회논문집」, 16(3), 65-89.
- 인사혁신처.(2024). 2023년 공무원총조사 주요 결과분석.
- 임창호.(2016). 경찰관 직무스트레스와 이직의도의 관계: 직무만족의 매개효과. 「한국경찰학회보」, 18(3), 173-204.
- 정수원·왕태규.(2023). 공직가치가 공무원의 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향: 공공봉사동기의 조절효과를 중심으로. 「한국공공관리학보」, 37(4), 1-27.
- 조현진·조피터성규·이현소·이성각.(2019). 호텔기업에서 팀리더의 이슈리더십과 혁신행동과의 관계에서 직무만족의 매개역할: 광주전남 관광호텔 종사원을 대상으로. 「외식경영연구」, 22(4), 201-219.
- 진윤희·김성중.(2021). 공무원의 잠재동기가 혁신행동에 미치는 영향: 직무만족의 매개효과와 협업 의사소통의 조절효과. 「한국인사행정학회보」, 20(4), 155-181.
- 최진·김형탁·이영면.(2020). 보험설계사의 사회적 평판인식이 이직의도에 미치는 영향: 직무만족과 조직몰입의 이중매개효과를 중심으로. 「기업경영연구」, 91, 109-125.

- 한지연·조정용.(2018). 직사회자본이 직무 스트레스, 직무 만족과 이직의도에 미치는 영향: 치과위생사를 중심으로. 「경영컨설팅연구」, 18(4), 187-195.
- 황성호.(2023). MZ 세대 공무원의 조직몰입과 이직의도 영향분석: 전국 17 개 광역자치단체 소속 20~ 30 대 공무원을 중심으로. 「한국공공관리학보」, 37(1), 217-251.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P.(1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M.(1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of management journal*, 39(5), 1154-1184.
- Amankwaa, A., Susomrith, P., & Brown, A.(2016). Leadership styles as antecedents of employee turnover intentions and innovative work behaviour: A research framework. In the proceedings of Australian and New Zealand Academy of Management Conference 2016.
- Anderson, N., Potočník, K., & Zhou, J.(2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of management*, 40(5), 1297-1333.
- 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.
- Blau, P.(2017). *Exchange and power in social life*. Routledge.
- Campbell, J. W., & Im, T.(2016). PSM and turnover intention in public organizations: Does change-oriented organizational citizenship behavior play a role?. *Review of Public Personnel Administration*, 36(4), 323-346.
- Chang, Y., Kim, C., & Yoo, J.(2024). Does Justice Matter? Evaluating the Usefulness of Commitment and Innovative Work Behavior as a Predictor of Turnover Intention of Korean Employees. *Sustainability*, 16(3), 1054.
- Chen, M. L., Su, Z. Y., Lo, C. L., Chiu, C. H., Hu, Y. H., & Shieh, T. Y.(2014). An empirical study on the factors influencing the turnover intention of dentists in hospitals in Taiwan. *Journal of dental sciences*, 9(4), 332-344.
- Cho, Y. J., & Lewis, G. B.(2012). Turnover intention and turnover behavior: Implications for retaining federal employees. *Review of public personnel administration*, 32(1), 4-23.
- Churchill Jr, G. A., Ford, N. M., & Walker Jr, O. C.(1974). Measuring the job satisfaction of industrial salesmen. *Journal of Marketing Research*, 11(3), 254-260.

- Connolly, J. J., & Viswesvaran, C.(2000). The role of affectivity in job satisfaction: A meta-analysis. *Personality and individual differences*, 29(2), 265-281.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S.(2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of management*, 31(6), 874-900.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M.(1987). The support of autonomy and the control of behavior. *Journal of personality and social psychology*, 53(6), 1024.
- Firth, L., Mellor, D. J., Moore, K. A., & Loquet, C.(2004). How can managers reduce employee intention to quit?. *Journal of managerial psychology*, 19(2), 170-187.
- Fishbein, M., & Ajzen, I.(1977). Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research.
- Gaidhani, S., Arora, L., & Sharma, B. K.(2019). Understanding the attitude of generation Z towards workplace. *International Journal of Management, Technology and Engineering*, 9(1), 2804-2812.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & 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.
- 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.
- Herzberg, F.(1968). One more time: How do you motivate employees (Vol. 65). Boston, MA: Harvard Business Review.
- Hoppock, R.(1935). Job satisfaction. New York: Harper.
- Kalleberg, A. L.(1977). Work values and job rewards: A theory of job satisfaction. *American sociological review*, 124-143.
- Kansoy, S. U.(2023). Moderating role of leader-member exchange in the effect of innovative work behavior on turnover intention. *Zbornik Radova Ekonomski Fakultet u Rijeka*, 41(1), 183-204.
- Kanter, R. M.(2009). When a thousand flowers bloom: Structural, collective, and social conditions for innovation in organizations. In *Knowledge management and organisational design* (pp. 93-131). Routledge.
- Kim, S., & Vandenabeele, W.(2010). A strategy for building public service motivation research internationally. *Public administration review*, 70(5), 701-709.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., & Barton, S. M.(2001). The impact of job satisfaction on turnover intent: a test of a structural measurement model using a national sample of workers.

- The Social Science Journal, 38(2), 233-250.
- Langfred, C. W., & Moye, N. A.(2004). Effects of task autonomy on performance: an extended model considering motivational, informational, and structural mechanisms. Journal of applied psychology, 89(6), 934.
- Lee, T. W., & Mowday, R. T.(1987). Voluntarily leaving an organization: An empirical investigation of Steers and Mowday's model of turnover. Academy of Management journal, 30(4), 721-743.
- Liu, Y., Wang, W., & Chen, D.(2019). Linking ambidextrous organizational culture to innovative behavior: A moderated mediation model of psychological empowerment and transformational leadership. Frontiers in psychology, 10, 2192.
- Locke, E. A.(1976). The nature and cause of job satisfaction. Handbook of industrial and organizational psychology.
- Malik, A., Amjad, G., & Nemati, A. R.(2022). Impact of Technological, Organizational, Product, and Process Innovation on Employee Turnover Intention. Zakariya Journal of Social Science, 1(1), 1-14.
- Menguc, B., & Bhuian, S. N.(2004). Career stage effects on job characteristic-job satisfaction relationships among guest worker salespersons. Journal of Personal Selling & Sales Management, 24(3), 215-227.
- 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., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M.(1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. Psychological bulletin, 86(3), 493.
- Mumford, M. D., & Gustafson, S. B.(1988). Creativity syndrome: Integration, application, and innovation. Psychological bulletin, 103(1), 27.
- Nasution, N. R., Siregar, Z. M. E., & Pristiyono, P.(2021). The effect of job autonomy on employee innovative behavior: The role of job satisfaction as intervening variable. Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal), 4(2), 2846-2853.
- Oreg, S.(2006). Personality, context, and resistance to organizational change. European journal of work and organizational psychology, 15(1), 73-101.
- Perry, J. L., Hondeghem, A., & Wise, L. R.(2010). Revisiting the motivational bases of public service: Twenty years of research and an agenda for the future. Public administration review, 70(5), 681-690.

- Perry, J. L., & Wise, L. R.(1990). The motivational bases of public service. *Public administration review*, 367-373.
- Porter, L. W., & Steers, R. M.(1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological bulletin*, 80(2), 151.
- Price, J. L., & Mueller, C. W.(1981). A causal model of turnover for nurses. *Academy of management journal*, 24(3), 543-565.
- Schneider, D. S., & Vaught, B. C.(1993). A comparison of job satisfaction between public and private sector managers. *Public Administration Quarterly*, 68-83.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R.(1994). *Managing organizational behavior*.
- Vandenberg, R. J., & Nelson, J. B.(1999). Disaggregating the motives underlying turnover intentions: When do intentions predict turnover behavior?. *Human relations*, 52(10), 1313-1336.
- Vroom, V. H.(1964). *Work and motivation*. John Willey & Sons.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W.(1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of management review*, 18(2), 293-321.
- Yoo, Y. J.(2011). The Effect of Job Embeddedness Constructs on Innovation-related Behaviors and Turnover Intention. *Journal of the Korean Society of Food Culture*, 26(6), 649-656.
- Yuan, F., & Woodman, R. W.(2010). Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations. *Academy of management journal*, 53(2), 323-342.

Abstract and Key Words

The Impact of Job Autonomy on Turnover Intention Among MZ Generation Public Servants: Dual Mediating Effects of Job Satisfaction and Innovative Behavior, and the Moderated Mediation Effect of Public Service Motivation

Ko, Hyeon-Jong

SungKyunKwan University

Lee, Hyo-Jin

SungKyunKwan University

Song, Bang-Hyeon

SungKyunKwan University

This study examines the influence of job autonomy on turnover intention among MZ generation public servants, mediated by job satisfaction and innovative behavior, and verifies the moderated mediation effect of public service motivation (PSM) in this relationship.

The results of the study are as follows: First, job autonomy positively influenced both job satisfaction and innovative behavior but negatively affected turnover intention. Second, job satisfaction positively influenced innovative behavior but negatively affected turnover intention. Third, innovative behavior positively influenced turnover intention. Fourth, there was a dual mediating effect of job satisfaction and innovative behavior on the relationship between job autonomy and turnover intention among MZ generation public servants. Additionally, public service motivation moderated the mediation effect within this relationship.

Implications of the study include the following: First, it was found that public servants with high public service motivation tend to exhibit higher turnover intention as their innovative behavior increases. This suggests that while highly motivated public servants place significant importance on contributing to the organization, they may experience frustration and consider turnover if their creative ideas or innovative behaviors are not recognized or implemented within the organization. Second, job autonomy effectively mitigated turnover intention among MZ generation public servants. Based on this finding, it is necessary to implement policy improvements, such as providing flexible working environments and redesigning job roles to enhance autonomy.

[Key Words: job autonomy, turnover intention, job satisfaction, innovative behavior, public service motivation]