

MZ세대 공무원 이직의도의 영향 요인에 대한 구조모형과 직무만족의 매개효과

이태희*

전민서**

정 득***

〈目 次〉

I. 서론

II. 이론적 배경 및 선행연구

III. 연구방법

IV. 연구결과

V. 결론 및 논의

〈요 약〉

본 연구는 MZ세대 공무원의 이직의도에 영향을 미치는 조직과 직무 관련 주요 특성 요인들을 구조모형으로 설계하고 직무만족이 매개하는 효과가 나타나는지 두 세대를 실증적으로 비교하기 위해서 수행되었다. 코로나19 엔데믹 상황에서 조사된 공직생활실태자료(2023)를 활용하여 구조모형을 경로분석한 결과, M세대에게서만 직무만족의 매개효과가 존재하였다. Z세대는 조직문화와 직무스트레스가 이직의도에 정(+)의 영향으로, 조직몰입과 보수·보상은 부(-)의 영향으로 직접효과를 미치는 경로만 지지되었다. 반면 M세대는 Z세대에서 지지된 직접효과의 경로뿐만 아니라 직무만족의 매개효과를 통해 조직문화, 조직몰입, 공직가치, 보수·보상은 부(-)의 영향으로, 직무스트레스는 정(+)의 영향으로 이직의도에 대한 간접효과 경로도 지지되었다. 또한 두 세대의 구조모형에 대한 경로 차이는 직무스트레스가 이직의도에 영향을 미치는 직·간접적인 경로에서 나타났다. 이 결과는 Z세대 공무원에게서 직무만족의 매개효과를 통해 이직의도를 낮출 수 있는 유기적인 경로가 지지되도록 조직 및 직무 채신이 반드시 필요함을 시사한다.

【주제어: MZ세대 공무원, 이직의도, 직무만족, 매개효과, 경로분석】

* 제1저자, 한림대학교 글로벌학부 글로벌비즈니스전공 학생(taehuillee107@gmail.com)

** 공동저자, 한림대학교 글로벌학부 글로벌비즈니스전공 학생(philo0499@gmail.com)

*** 교신저자, 한림대학교 글로벌융합대학 글로벌학부 교수(deuk4201@hallym.ac.kr)

논문접수일(2024.10.25), 수정일(2024.12.8), 게재확정일(2024.12.19)

I. 서론

코로나19 팬데믹은 전 세계적으로 유례없는 사회경제적 변화를 초래했다. 특히 한국사회에서는 인플레이션, 부동산 가격 급등, 경기침체, 양극화 등의 경제적 불안정성이 증가하면서 일반 직장인들의 삶은 물론 공무원들의 생활에도 상당한 변화가 있었다. 팬데믹 기간 동안 공무원은 재택근무와 유연근무제 같은 비대면 근무체제로의 전환이 이루어졌지만, 그와 동시에 업무 강도가 급격히 증가하였다. 코로나19 대응과정에서 공무원들은 본래 업무와 재택치료자 및 자가격리자 관리, 백신 접종 관련 업무, 민원 처리 등 코로나19 방역 관련 업무를 동시에 수행하였고, 수시로 방역지침이 변경됨으로 인해 직무 혼란이 가중되었다. 이러한 업무 부담 증가로 번아웃 경험을 호소하는 상황까지 발생하여 공무원의 직무 부담이 매우 컸었고,¹⁾ 그 결과 공직생활실태조사 응답자의 이직의도는 코로나 이전 2019년도 30.1%에서, 팬데믹 기간에 31.1%, 33.5%로 차츰 증가하다가 2022년도에 46.2%로 급격하게 증가하였다²⁾(한국행정연구원, 2019-2022). 공무원의 이직으로 이어질 수 있는 높은 이직의도는 사회적으로 공공서비스의 질 저하 및 공공기관의 위상하락으로 이어지고, 공무원의 개인적 역량뿐만 아니라, 공무원 조직운영의 효율성에도 부정적인 영향을 미치게 된다 (Kim & Fernandez, 2017; 박예종·오윤정·윤창근, 2023).

코로나 팬데믹 상황에서 공무원의 높은 이직의도와 관련된 또 다른 문제는 MZ세대가 코로나 시기와 맞물려 사회 진출이 증가하면서 이들의 공직 비중이 40%를 넘어섰고, 기성세대 공무원보다 MZ세대의 이직의도가 상대적으로 더 높았다는 점이다(임성근, 2022). 코로나 이전 MZ세대 공무원의 이직의도가 35.5%로 나타난 반면, 코로나 3년 기간 동안 37.6%에서 43.7%로, 2022년도에는 56.7%로 절반 수준을 초과하였다³⁾(한국행정연구원, 2019-2022).

따라서 포스트 코로나 시대에 일반 공무원 이직의도의 현격한 증가추세를 전환시킬 수 있는 대안 마련이 인사조직 관리 차원에서 행정연구가들에게 중요한 이슈가 되었고, 팬데믹 기간에 조사된 자료를 활용하여 이직의도를 낮추기 위한 실증적 연구들이 다수 수행되었다(고대유·맹철규, 2021; 김필·정윤진·임도빈, 2020; 박현신, 2024; 정동혁·장모세·문국경, 2021; 정윤진·김다니, 2022). 특히 MZ세대 공무원에 대한 문제를 인식하여 이들의 이직

1) 한국일보. (2021.12.30.). 코로나 재확산, 잦은 방역지침 변경에... 일선 공무원 '집단 번아웃' 위기. <https://www.hankookilbo.com/News/Read/A2021120312170001514?did=NA>

2) 연합뉴스. (2023.03.26.). 공무원 절반은 "기회 되면 이직"...1년새 12%p '경증'. <https://www.yna.co.kr>

3) 중앙일보. (2023.06.10.). "알바보다 보수 낮고 승진 느려" MZ 공무원 65% 이직 의향. <https://www.joongang.co.kr/article/25168857>

의도에 영향을 미치는 개인특성, 조직 및 직무특성 요인들이 다양한 관점에서 분석되었으며, 대부분이 연구방법론 측면에서 다중회귀분석을 활용하여 매개효과나 조절효과를 추가적으로 분석하였고 일부는 로지스틱회귀모형을 활용하였다(권오영, 2023; 김진주·이수영, 2024; 김태균·이염남·홍아름, 2023; 김효선·조윤직, 2024; 모은정·강민지, 2023; 서진우·강종수, 2022; 이겨레·김현정·정해일, 2023; 조성용·이지석·박진솔, 2024; 최병윤, 2023; 황성호, 2023).

이와 같은 선행연구들은 공무원의 이직의도에 대한 주요 원인을 낮은 보수수준, 가치관 적성 불일치, 과다한 업무량, 공무원 연금체계, 사회적 인정 부족 및 열악한 근무 환경 등으로 분석하였다. 또한 MZ세대 공무원의 이직의도와 관련하여서는 조직 내 공정성, 조직문화, 조직몰입, 직무만족, 직무스트레스, 일과 삶의 균형에 대한 인식 등이 영향을 미치는 요인으로 보고되었다. 그런데 대부분의 선행연구들은 코로나 기간인 2020년도부터 2022년도에 조사된 자료들을 활용하였고, 코로나 팬데믹이 종료된 이후에 조사된 자료들을 활용하여 공무원의 이직의도를 연구한 실증 연구는 아직 수행되지 않았다. 조직이 직면한 상황과 맥락에 따라 조직구성원의 심리적 특성이 조직행태에 미치는 영향은 다르게 나타나므로(진종순, 2015), 코로나에 대한 엔데믹이 선언된 시기에 조사된 자료는 사회적으로 팬데믹 이전과 같은 생활로 복귀하는 시점의 특성을 반영한다. 따라서 팬데믹 기간에 조사된 자료를 통해 공무원의 이직의도를 연구한 선행결과와 시사점으로 공무원 조직에 대한 문제와 대안을 확립화시키기 보다는 코로나 상황이 종료된 이후 공무원의 이직의도에 영향을 미치는 요인은 어떤 특성이 나타나는지 재조명하여 보완할 필요가 있다.

본 연구는 선행연구들에서 설계한 조직 및 직무특성 요인들 가운데 공무원의 이직의도에 가장 영향력이 지대한 변수들을 연구변수로 설정하였다(Cotton & Tuttle, 1986; Hur & Abner, 2023; 김정인, 2023; 김효선·조윤직, 2024; 한승훈, 2019). 특히 조직 및 직무 관련 독립변수들이 이직의도에 미치는 직접적인 영향뿐만 아니라 직무만족의 매개효과를 통해 이직의도에 영향을 미치는 간접적인 영향도 함께 분석하기 위해 구조방정식을 활용한 경로 분석으로 연구를 진행하였다. 직무만족은 이직의도의 선행요인이 되며, 조직 및 직무 관련 변수들을 매개하는 일관된 결과로 보고되었다(Lambert et al., 2001; 김태균 외, 2023; 김필 외, 2020; 모은정·강민지, 2023; 박현신, 2024; 조성용 외, 2024). 그런데 직무만족의 매개효과를 검증한 선행연구의 독립변수는 조직문화, 조직 공정성과 같은 조직특성 변수에 한정되어 있었고(모은정·강민지, 2023; 조성용 외, 2024), 직무특성 변수를 다룬 연구는 수행되지 않았다. 특히 조직특성과 직무특성 요인들을 함께 고려하여 공무원의 이직의도를 경로 분석으로 검증한 연구는 미비한 상황이다.

이에 본 연구는 연구방법론 측면에서 MZ세대 공무원의 이직의도와 관련하여 독립변수들과 직무만족 변수의 직접효과와 간접효과, 총효과를 통해 영향을 미치는 경로를 실증적으로 분석하고, M세대와 Z세대간 이직의도에 영향을 미치는 경로차이를 함께 분석한 것에 선행연구와의 차별성이 있다. 또한 연구모델에 적용한 변수 측면에서 이직의도에 영향을 미치는 변수를 한 영역에 국한시키지 않고 공무원의 조직특성과 직무특성에서 가장 영향력 있는 변수를 종합적으로 모두 설계한 데에 차별성이 있다. 뿐만 아니라, 데이터 측면에서 MZ세대 공무원의 이직의도와 관련된 선행연구들이 모두 팬데믹 기간에 조사된 자료인 반면, 본 연구에서는 코로나 엔데믹 상황에서 조사된 자료를 활용하였다는 데에 차별성이 있다. 이와 같은 차별성을 통해 본 연구는 최근 공직에 대한 선호도가 급감하고, 높은 이직률과 이직의도를 나타내고 있는 MZ세대 공무원을 대상으로 경로모형을 통한 이직의도의 영향요인 및 직무만족의 매개효과를 실증적으로 분석하고, MZ세대 내에서도 M세대와 Z세대를 구분하여 두 세대간 어떠한 차이가 있는지를 동시에 분석하여 결과에 대한 시사점을 논의하고자 한다.

II. 이론적 배경 및 선행연구

1. MZ세대 공무원

세대는 출생 코호트(Birth Cohort)로 정의되며, 같은 시기에 태어나 동일한 시대적 사건들을 경험하여, 유사한 가치관과 생활방식을 공유하는 사람들의 집단이다(정대영, 2021). 그 가운데 MZ세대는 한국사회에서 ‘젊은층’을 상징하는 세대로 1980년대 초반부터 1990년대 중반까지 출생한 Millennial 세대와, 1990년대 후반부터 2000년대 초반까지 출생한 Generation Z를 통칭하는 용어이다(박시내·이윤정, 2022). 이들의 출생 코호트는 시기적으로도 구분될 뿐만 아니라, 두 세대 간 시대적 배경, 성향 및 가치관의 차이가 두 집단간 이직의도의 차이를 일으키는 특징이 된다. M세대와 Z세대는 일반적으로 MZ세대로 묶이지만, 그들의 경험과 가치관은 동일하지 않은 특성을 고려하여 최근에는 MZ세대를 구분하여 살펴보려는 연구들이 수행되었다(김진주·이수영, 2024; 모은정·강민지, 2023; 서귀분·최도림, 2023; 차경욱, 2023). 특히 Z세대는 유목민적 성격이 강해 이직을 선호하는 특성이 있으며, M세대 대비 이직의도가 더 높게 나타난다고 보고되었는데(김정인, 2023; Gaan & Shin, 2022), 중소기업 MZ세대 근로자를 대상으로 한 전성준·이지현(2023)의 연구에서도 Z세대

의 이직의도가 M세대보다 유의미하게 높게 나타났다.

M세대는 아날로그에서 ICT 기술이 발전하는 디지털 전환을 경험한 세대로 비교적 조직 전통적 가치와 업무 수행 방식에 더 익숙하다. 또한 핵가족화된 가정에서 자라나 개인주의적 가치관을 가지고 있으며, 워라벨 및 취미생활을 중요시하고, 낙관적으로 미래를 전망하는 특성이 있다(임성근·은재호, 2022). 반면 Z세대는 디지털 네이티브로서 유년 시절부터 기술중심의 환경에 적응해 왔으며, 더욱 빠르고 투명한 소통과 자율성을 중시하는 경향이 강하다. 그리고 비대면 소통을 통한 평등적 인간관계를 중시하며, 철저한 개인주의 성향 및 뚜렷한 가치관을 소유하여, 타인의 선호 유무와 상관없이 당당히 취향을 밝히는 특성과 개인의 취향을 존중해주는 특징이 있다(임성근·은재호, 2022). Z세대는 M세대와 비교하여 경제적인 부의 가치를 더 중요시하는 경향이 있다(민보경, 2024). 또한 Z세대는 기업가 정신과 혁신적인 사고방식을 가지고 있는 것으로 알려져 있으며, 뚜렷한 가치관으로 사회정의, 환경 지속가능성, 그리고 포용성에 깊은 관심이 있다. 이들은 직업적 가치관에 있어서도 M세대와 차이를 보여주는데, Z세대는 인적 성장, 의미 있는 경험, 목적이 있는 커리어 추구에 더 많은 동기를 부여받고, M세대는 일과 삶의 균형(Work-Life Balance)과 경력 발전에 대한 열망이 더 강하다(Wandhe et al., 2024). M세대에게는 친구, 가족, 직장의 중요성이 문화 활동 등 다른 고려사항들을 크게 앞서고 있고, Z세대의 경우 문화 활동의 중요성은 직장과의 동등한 수준으로 인식되고 있다. 또한 M세대는 직무 유연성을 선호하는 경향이 있어, 자신들이 직장의 요구에 맞춰 적응하는 것이 아닌, 직장이 그들의 요구에 맞춰 적응하기를 기대하고, 직무 및 고용조건이 자신에게 맞지 않으면 쉽게 이직할 준비가 되어있다(Deloitte, 2024). 이들은 상사로부터의 감정적·기술적 지원 및 업무에 대한 지침과 지도를 받을수록 직무만족이 높아지는 것으로 나타났다(Putri et al., 2019). 그리고 경력 발전 및 연봉이 직업에 있어서 우선순위로 고려된다. 반면 M세대 대비 더 심한 구인난을 겪은 Z세대는 직업의 안정성을 좀 더 중요시하는 경향이 있다. 이들은 M세대와 같이 직무 유연성을 선호하나, 직무의 목적과 의미도 우선시하고, 자신들의 가치 및 사회적 가치를 일치시킬 수 있는 직장으로 이직하는 경향이 있다. 개인의 경제적 상황에 대해 인식하는 점도 역시 상이하다. M세대는 Z세대 보다 자신의 경제적·재무적 상황에 대해 덜 낙관적이며, 이를 주요 스트레스 원인으로 꼽고 있고, Z세대는 M세대보다는 낙관적이지만 높은 인플레이션과 직업 안정성에 대한 불확실성으로 높은 경제적·재무적 스트레스를 경험하고 있다(Deloitte, 2024).

따라서 MZ세대 공무원들의 이직의도는 그들의 세대적 특성에 크게 영향을 받는다(홍상우·이대웅, 2023). MZ세대는 기성세대에 비해 자기주장이 강하고, 조직 내에서 자유, 투명성, 자율성을 중시하는 경향을 보인다(Gaidhani, Arora & Sharma, 2019). 특히 이들은 공정

성을 핵심 업무가치로 인식하며, 조직 내 공정성이 낮다고 판단되면 조직을 떠나고자 하는 경향이 강하다(Benítez-Márquez, Sánchez-Teba, Bermúdez-González & Núñez-Rydman, 2022). 선행연구에 따르면, MZ세대는 분배 공정성과 절차 공정성에 민감하게 반응하며, 공정성이 확보되지 않는 경우 조직에 대한 신뢰도와 충성도가 크게 저하되는 것으로 나타났다(김정인, 2021). 이들은 자신이 공정하게 대우받지 못한다고 느낄 때 조직을 떠나는 경향이 기성세대보다 뚜렷하게 나타나며, 이직의도를 높이는 주요 요인으로 작용한다(Nejati, Brown, Shafaei & Seet, 2021). 생애주기 특성상 사회 초년기에 발생하는 지출과 생계유지 수단 확보의 필요성 및 미래 대비의 중요성을 고려할 때 MZ세대 공무원은 기성세대 공무원보다 보수·보상에 대해 더욱 높은 가중치를 부여할 가능성이 높다(황성호, 2023).

공직에 관한 선행연구 가운데 MZ세대를 구분하여 수행한 연구를 살펴보면, Z세대는 M세대보다 조직의 유연성과 변화에 대한 기대가 높으며, 조직 내 규제와 관료주의적 요소에 더 민감하게 반응한다. 이와 같은 두 집단의 차이는 공직사회 내에서 세대 간 갈등을 유발할 수 있으며, 특히 조직의 경직된 구조나 불투명한 절차가 Z세대 공무원들에게 더욱 부정적으로 작용할 수 있다(서귀분·최도립, 2023). 모은정·강민지(2023)의 연구에서는 M세대 및 Z세대 집단의 조직 공정성과 직무만족에 대한 조절효과를 분석한 결과에서, Z세대의 경우 조직 공정성이 저해될 때 직무만족이 M세대보다 더 크게 저하되는 결과를 보였다. 또한 김진주·이수영(2024)의 연구에서도 20대와 30대 공무원 사이에도 이직의도에 영향을 미치는 고유요인에 차이가 있다는 것을 확인하였다.

이와 같은 선행연구들의 시사점은 MZ세대 간 사회적 및 직업적 가치관, 우선순위, 사고 방식에 차이가 존재하고, 각 세대가 이직의도의 선행적 요인에 대해 인식하는 정도가 다를 수 있음을 나타낸다(Gaan & Shin, 2022; Wandhe et al., 2024; 김정인, 2023; 김진주·이수영, 2024; 모은정·강민지, 2023; 민보경, 2024; 서귀분·최도립, 2023; 임성근·은재호, 2022). MZ세대간 이직의도를 높이는 영향 요인들이 개선되지 않고 지속될 때 공직사회의 지속성, 안정성 및 생산성의 부정적 영향을 미칠 수 있으므로, 이를 보완하기 위한 체계적인 개선방안은 중대한 과제가 된다. 따라서 MZ세대 공무원 중에서도 M세대와 Z세대 공무원들과의 가치관 차이를 인식·반영하는 것이 반드시 고려되어야 한다(김정인, 2023).

가설 1. M세대와 Z세대 공무원의 이직의도에 영향을 미치는 조직 및 직무적 특성 요인의 경로는 다를 것이다.

2. 직무만족의 영향 요인과 매개효과

직무만족은 조직구성원이 자신의 직무에서 느끼는 전반적인 만족감을 의미한다.

Locke(1976)는 직무만족을 개인의 직무나 직무 경험에서 오는 긍정적인 정서 상태로 정의하였고, Rainey(2009)는 개인이 직업에 대해 느끼는 감정 상태로 정의하였다. 직무만족은 다양한 요인에 의해 결정되는데, 조직구성원이 직무수행 중 경험하는 보람, 보상, 인정, 안정성 등과 같은 요인에 의해 주로 영향을 받으며(Liu & Tang, 2011), 직무만족이 높을수록 조직에 대한 충성도와 헌신도가 증가하고, 조직성과에도 긍정적인 영향을 미친다(Buelens & Broeck, 2007). 이와 같은 직무만족에 대한 측정은 단일 질문이나 직무에 대한 전반적 판단을 묻는 단순종합평가법과 직무에 있어 핵심 요소가 되는 직무특성, 급여, 복지제도, 승진 기회 등에 대한 주관적 감정을 측정하는 직무요소합산법이 활용된다(Cranny, Smith & Stone, 1992; Robbins & Judge, 2021; 김필 외, 2012; 박현신, 2024). 본 연구에서 활용한 공직생활실태조사에서는 직무만족을 단순종합평가로 측정하였으며, 보수·보상과 복지제도는 직무만족을 평가하기 위한 하위 요인이 아닌 조직구성원의 동기, 태도 및 행동 분야에서 설계되고 측정되었다.

이와 관련하여 박현신(2024)은 직무만족에 영향을 미치는 요인들 가운데 보수·보상과 복지제도 외에도 다양한 직무환경 변수들이 존재함을 보고하였고, 김필 외(2020)는 직무만족에 선행하는 요인으로 성별, 나이, 교육 등과 같은 개인적 특성과 보수, 업무환경, 조직문화, 후생복지, 직무스트레스와 같은 직무적 특성, 조직몰입, 근로 가치관, 공직가치와 같은 개인적 동기 변수들을 조명한 선행연구들이 수행되었음을 밝혔다(Lewis, 1991; Perry & Wise, 1990; Wright & Davis, 2003). 또한 권오영(2023)은 직무만족을 자아실현, 성취감 등을 의미하는 내재적 만족과 근무환경, 보수, 승진기회와 같이 보상적인 성격을 갖는 외재적 만족으로 구분할 수 있으며, 더 나아가 내재적 특성과 외재적 특성이 직무만족을 형성하기도 하지만 영향을 주는 요인이 된다고 보고하였다. 일반적으로 직무만족에 영향을 미치는 내재적 요인으로 조직구성원과 직무간 적합 등이 존재하며 외재적 요인으로 직무스트레스, 보수, 직무의 성격 등이 연구되었다고 하였다(Dineen et al., 2007; 진중순 외, 2022).

직무만족의 영향 요인과 매개효과를 분석한 선행연구에서는 임금보수, 안정성, 일의 내용, 근무환경, 근로시간, 발전가능성, 의사소통, 복지후생에 대한 주관적 만족도가 상승할수록 직무만족이 증가하는 결과를 보였다(한우리·조영일, 2014). 그리고 해당 요인들이 직무만족을 매개로 이직의도에 부(-)의 영향을 주었다. 정수원·왕태규(2024)는 2021년 자료를 활용하여 직무만족에 미치는 영향 요인으로서 공직가치 및 공공봉사동기를 분석했다. 최근 공무원의 공직가치에 대한 인식이 감소 추세에 있음에도, 여전히 공직가치가 직무만족에 긍정적으로 작용하고 있음을 밝혔고, 더 나아가 조직몰입에도 긍정적 영향을 끼치는 것으로 나타났다. 해당 연구는 이직의도 증가 등으로 공직사회가 인적자원관리 차원에서

위기라고 주장하였으나, 직무만족 및 조직몰입이 공직가치와 공공봉사동기를 매개하여 이직의도를 낮추는 역할을 하는지, 그리고 직접적으로 이직의도를 감소시키는 역할을 하는지 직접 분석하지 않았다. 조직문화를 중심으로 분석한 박현신(2024)은 2021년 자료를 활용하여 관계문화, 혁신문화, 시장문화, 위계문화가 이직의도에 미치는 직접적인 영향 및 각 문화 유형의 직무만족과 이직의도 간의 조절효과 및 직무만족의 매개효과를 분석하였다. 그 결과 모든 문화유형이 이직의도에 직접효과를 미쳤는데, 매개효과 중 직무만족이 관계문화, 혁신문화, 시장문화만을 매개하였다. 또한 직무만족이 이직의도를 감소시키는 것이 확인되었다. 하지만 해당 연구는 직무만족을 설명하는 변수가 조직문화로만 설정되었고, 이직의도를 설명하는 요인이 조직문화와 직무만족 두 가지로 제한되어 있는 것에 한계가 있다. 황수연·이선우(2024)는 사회복지종사자를 대상으로 직무만족을 매개변수로 설정하여 근로조건이 이직의도에 미치는 영향에 대해 연구하였다. 연구결과 직무만족과 이직의도는 부(-)의 관계임이 드러났다. 임금, 근무시간 및 이직의도의 관계에서는 직무만족이 완전매개효과를 나타내었는데, 고용형태 및 재직기간과 이직의도의 관계에서는 직무만족이 부분매개효과를 나타냈다. 모은정·강민지(2023)는 조직 공정성과 이직의도의 관계에서 직무만족이 매개효과를 나타내는지 분석하였다. 직무만족과 이직의도는 부(-)의 관계를 보였다. 직무만족은 분배적 공정성 및 상호작용 공정성에 대해 긍정적 인식을 할수록 증가하였고, 직무만족이 조직 공정성과 이직의도의 관계를 매개하였다.

이와 같은 선행연구들을 살펴보면, 직무만족을 증가시키는 요인이 이직의도를 감소시키는 요인과 밀접한 관계가 있고, 직무만족이 이직의도를 완화시키는데 기여함을 알 수 있다. 그러나 직무만족을 매개변수로 설정하여 이직의도를 분석한 연구는 특정 직위 근무자를 대상으로 하거나, 공직이 아닌 민간 근로자를 대상으로 하여 공공조직에 대한 적용에 제한이 있고, 공무원의 직무만족을 설명하는 영향 요인이 한정적이거나 분산되어 있으므로 일반화된 시사점에는 한계가 있다(모은정·강민지, 2023; 박현신, 2024; 백성현 외, 2023; 정수원·왕태규, 2024; 한우리·조영일, 2014; 황수연·이선우, 2024). 따라서 공무원의 직무적 특성과 조직적 특성 및 개인적 특성 변수들이 직무만족에 영향을 미치고, 직무만족은 매개변수로서 독립변수들을 매개한다는 선행연구들을 검토한 결과, 본 연구에서 MZ세대 공무원의 조직문화, 직무스트레스, 조직몰입, 공직가치, 보수·보상, 복지제도는 직무만족에 직접적인 경로로 영향을 미치며, 직무만족은 설계된 독립변수들을 매개하여 이직의도에 영향을 미치는 직접적, 간접적 경로로 구성된 경로모형을 설계하였다. 연구모형에서 제시된 각각의 경로에 대한 연구가설은 다음과 같다.

가설 2. MZ세대 공무원의 조직 및 직무 특성 요인들인 조직문화, 조직몰입, 공직가치, 보수·보상, 복지제도에 대한 인식은 직무만족에 정(+)의 영향을, 직무스트레스는 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설 3. MZ세대 공무원이 인식한 직무만족은 조직 및 직무 특성 요인들을 매개하여 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

3. 이직의도의 영향 요인

이직은 조직과 구성원간의 실제적인 분리를 뜻하며, 이직의도는 구성원이 조직을 떠나려는 행동적 태도를 의미한다(Aydogdu & Asikgil, 2011). 구성원의 이직은 개인적인 발전의 기회가 된다는 측면에서 긍정적이지만, 조직관리와 운영 측면에는 부정적인 영향을 끼칠 수 있는데, 최창용 외(2022)의 연구에 따르면 청년세대의 이직은 각 분야의 질적성장을 가로막는 요인이 된다. 신입직원 이직의 전염효과와 조직성과에 대한 연구(오상석 외, 2021)에 의하면, 직장동료가 다른 직장을 찾거나 실제로 이직하는 것을 관찰하게 되면 본인의 이직의향에도 영향을 받게 된다는 이직전염이론(Turnover Contagion Theory)에 따라 조직 전체로 전염되었고, 조직성과까지 해를 끼치는 것으로 나타났다. 뿐만 아니라, 신입공무원의 이직은 단기적으로는 인력부족으로 인한 기존 공무원의 업무 과부하 또는 업무 공백이 나타나고, 장기적으로는 공공조직의 대외적 위상하락과 더불어 우수 인재 확보에 필요한 채용경쟁력 하락으로 이어진다(박예종 외, 2023). 따라서 구성원이 직무를 그만두려는 이직의 선행적 결정요인을 밝히는 것은 공무원 개개인의 차원이 아닌 조직발전에 저해되는 이직의도 수준을 완화하기 위한 실용적 측면에서 매우 중요하다(Lazzari et al., 2022).

공무원의 이직의도에 대한 세대별 혹은 연령별 차이를 검증한 선행연구들은 모두 공직생활실태조사 자료를 활용하여 제시하였는데, 서진우·강종수(2022)는 MZ세대와 기성세대의 이직의도에 대한 평균을 검증한 결과, 전자가 3.14, 후자가 2.80으로 유의미한 평균 차이를 나타냈으며, 박현신(2024)은 연령집단별로 이직의도에 대한 비율을 검증한 결과, 20대가 46.1%, 30대가 41.3%, 40대가 33.4%, 50대 이상이 24.0%로 유의미한 비율 차이를 보였다. 이와 같은 선행연구를 통해 보고된 공무원의 이직의도는 MZ세대가 다른 기성세대보다 평균이 높았으며, Z세대는 M세대보다 비율이 높게 나타났다.

공무원의 이직의도에 영향을 미치는 요인으로 김효선·조윤직(2024)은 선행연구 검토를 통해 Cotton & Tuttle(1986)이 메타분석 방법을 활용하여 개인특성, 직무특성, 외부특성으로 구분하였는데, 급여와 직무만족, 고용 인식 등의 변수들이 이직과 신뢰할만한 상관관계가 있다고 밝혔다. 또한 Hur & Abner(2023)가 공무원 이직의도에 대한 선행 요인을 6개 범주로 구분하면서 가장 강력한 예측변수로 조직몰입, 직무만족, 직무소진 등의 영향력이 확

인되었음을 보고하였다. 이와 관련하여 김정인(2023)은 공무원 이직의도에 대한 가장 대표적인 영향 요인을 조직요인, 직무요인으로 설명하였으며, 성별과 연령의 개인적 특성과 감정적 요인도 영향을 미친다고 하였다. 조직요인은 조직몰입, 조직침묵, 상사와 동료 관계 등이 포함되며, 직무요인에는 직무스트레스, 직무만족, 직무동기 등이 포함된다고 제시하였다. 이 가운데 조직몰입은 이직의도가 내재한 것이 아니라 이직의도의 결과변수로 이해해야 하며(Balfour & Wechsler, 1996; 유상엽·한승주, 2017), 공무원의 이직의도를 낮추는 핵심 변수로 논의되었다(Stazyk et. al., 2011; Yang and Pandey, 2009; 고대유·맹철규, 2021). 직무스트레스는 개인의 건강을 악화시키고, 동기부여를 낮은 수준으로 끌어내리며, 생산성이 감소할 가능성을 높이고, 조직의 성과에 부정적인 영향을 미칠 수 있다(WHO, 2003). 즉, 직무스트레스로 인한 건강악화 및 낮은 동기부여는 이직의사에 영향을 미칠 수 있고, 더 나아가 조직 전체에 악영향을 끼칠 수 있다.

뿐만 아니라, 황성호(2023)는 우리나라 공무원의 조직문화가 관계, 혁신, 시장, 위계의 네 가지 문화 가운데 위계적인 유형으로 형성되었을 가능성을 지적하면서, 폐쇄적인 관료제 문화, 의사결정의 집권화, 몰인간성, 사기 저하 등의 병폐 현상으로 나타나는 이직의도를 증가시킬 수 있다고 하였다(왕태규·주효진, 2020). 조직문화는 공통의 가치 및 믿음으로부터 형성되며 구성원들의 생각과 행동에 영향을 미친다(Zhao, Arshad & Yating, 2023). 김정인(2021)의 연구에서도 신규 젊은 세대 공무원에게 부적합한 조직문화는 조기퇴직의 원인 가운데 하나임을 실증적으로 분석하였고, 김현옥·이명주(2021)의 연구에서도 M세대의 이직의도가 감소한 조직은 위계문화가 약한 조직이었음을 재차 확인하였다. 또한 박현신(2024)도 우리나라 공무원의 가장 지배적인 조직문화는 시장문화와 위계문화임을 밝혔으며, 경쟁 가치모형에서 시장문화와 위계문화는 하향식 통제에 대한 관리 가치가 중시되어 이직의도를 높이는 요인이라고 하였다. 이와 관련하여 해외 연구사례로 Dick et al.(2004)은 공무원이 인지하는 조직문화가 중요하다고 여겨지지 못하는 경우 그 조직문화에 의해서 이직의도가 높아질 수 있다고 논지하였다. 따라서 본 연구에서도 조직문화 가운데 가장 지배적이며 이직의도를 높이는데 주원인이 되는 시장문화와 위계문화 변수를 설계하였다.

그리고 공무원의 내면적 성향이 되는 개인적 신념이나 태도, 가치관이 이직의도 영향을 미친다는 선행연구들도 수행되었는데(고대유·김강민, 2021; 김필 외, 2020), 정동혁 외(2021)는 유사성-매력이론에 따라 공무원이 공익실현을 위한 직무를 수행할 때 의사결정의 판단기준이 되는 공직가치가 이직의도를 낮추는 결정요인이 된다고 보고하였다.

이상과 같이 공무원의 이직의도에 영향을 미치는 요인들을 실증 분석한 선행연구들을 살펴해보았으며, 코로나19 팬데믹 이전과 팬데믹 기간에 조사된 자료를 활용하여 수행된 공무

원의 이직의도에 관한 연구들은 다음과 같다. 팬데믹 이전에 수행된 노종호·최진욱(2018)의 연구에 의하면 직무만족, 직무스트레스, 업무량이 이직의도에 유의한 영향을 미쳤는데, 직무스트레스 및 업무량이 이직의도를 증가시키는 요인이었고, 직무만족은 이직의도를 감소시키는 요인이었다. 해당 연구에서는 직무관련 의사소통이 조절효과를 통해 이직의도를 낮춘다는 것을 확인하였다. 공무원의 상대적 박탈감을 중심으로 연구한 허성욱·조일형(2018)의 연구에 따르면 민간 대비 업무역량, 보수, 부정부패와 관련된 박탈감이 이직의도를 증가시키는 요인 중 하나였고, 이 중 보수에 대한 박탈감이 이직의도를 크게 증가시키는 요인으로 확인되었다.

팬데믹 기간의 자료를 활용한 김정인(2021)에 따르면 젊은층의 가치관 인식 및 반영, 공정하고 과학적인 성과 평가 및 보상, 악성 민원으로 인한 스트레스의 적극적 예방이 공무원 이직의 영향요인을 완화시키기 위한 방안으로 제시하였다. 상민정(2024)의 연구에서는 보수, 공직만족, 공공봉사동기, 업무스트레스, 조직몰입, 관계지향적 조직문화 및 위계지향적 조직문화가 이직의도에 유의미한 영향을 미쳤다. 보수, 공직만족, 조직몰입, 관계지향적 조직문화는 이직의도에 부(-)의 영향을 공공봉사동기와 위계지향적 조직문화는 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 서진우·강종수(2022)는 2020년도 자료를 활용하여 연구를 수행하였는데, 직무스트레스 및 업무량은 이직의도와 정(+)의 관계에 있었고, 보수 만족도와 공공봉사동기는 부(-)의 관계가 있음을 밝혔다. 또한 후생복지 만족도는 직무스트레스 및 보수 만족도가 이직의도에 부정적인 영향을 미치는 강도를 약화시켰다. 상민정(2024)의 연구에서는 후생복지제도에 대한 만족도가 1-4급 공무원과 8-9급 공무원 모두에서 이직의도에 유의한 영향을 미치지 못했다. 후생복지 요인은 조절효과를 통해 이직의도를 낮추는 역할을 하지만(서진우·강종수, 2022; 전영준·남태우, 2019), 직접적으로 미치는 영향은 유의하지 않는 결과로 보고되었다(상민정, 2024). 이상과 같이 살펴본 내용을 토대로 연구가설을 설계하면 다음과 같다.

가설 4. MZ세대 공무원의 조직 및 직무 특성 요인들인 조직문화, 직무스트레스에 대한 인식은 이직의도에 정(+)의 영향을, 조직몰입, 공직가치, 보수·보상, 복지제도는 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설 5. MZ세대 공무원의 이직의도는 조직 및 직무 특성 요인들이 직무만족의 매개효과를 통해 간접적인 영향을 받을 것이며, M세대와 Z세대간 이직의도에 영향을 미치는 경로는 다를 것이다.

선행연구들을 바탕으로 본 연구는 조직문화, 직무스트레스, 조직몰입, 공직가치, 보수·보상, 복지제도 및 직무만족을 연구변수로 설정하였다(노종호·최진욱, 2018; 상민정, 2024; 서진우·강종수, 2022). 선행연구들에서는 이직의도의 영향요인이 광범위하게 조사

되었지만, 영향 요인과 이직의도간 직무만족의 매개효과에 대한 연구는 특정 직위나 일반 근로자를 대상으로 하였으므로, 특히 MZ세대 공무원에 관한 연구는 미비한 실정이다(박헌신, 2024; 백성현 외, 2023; 한우리·조영일, 2014; 황수연·이선우, 2024). 따라서 본 연구는 조직 및 직무관련 주요 특성들이 이직의도에 직접적으로 미치는 영향을 구조모형으로 실증 분석하고, 직무만족의 매개효과를 통해 간접적인 영향 경로도 M세대와 Z세대별로 함께 검증하고자 한다.

Ⅲ. 연구방법

1. 연구대상 및 자료수집

본 연구는 MZ세대 공무원의 이직의도에 영향을 미치는 요인과 직무만족의 매개효과를 실증적으로 검증하고 시사점을 논의하기 위해 한국행정연구원에서 공개한 「2023년 공직 생활실태조사」 자료를 활용하였다. 2011년부터 매년 실시되고 있는 이 조사는 공무원으로 근무하면서 직면하는 업무환경, 인사제도, 조직관리, 조직구성원의 동기, 태도 및 행동 등에 대한 공무원의 일반적인 인식을 측정하였으며, 정부의 효과적인 인력 및 조직관리 방안 등을 마련하기 위한 목적으로 수행되었다. 대표 표본은 다단계화계통추출 방식으로 중앙행정기관, 광역자치단체, 기초자치단체에 소속하고 있는 일반직 공무원 6,444명을 조사하였다. 본 연구의 대상은 전체 응답자 중 MZ세대 3,172명(M세대: 2,472명, Z세대: 700명)을 선정하였다.

2. 연구변수의 조작적 정의

본 연구대상인 MZ세대 공무원의 인구사회학적 변수로는 성별, 연령, 학력과 직무 관련하여 직급, 기관유형, 재직기간, 이직의도를 측정하였다. 성별은 남자와 여자, 연령은 20대(Z세대)와 30대(M세대), 학력은 고졸 이하, 전문대학 졸업, 대학 졸업 이상으로 구분하였다. 직급은 5급 이하, 6-7급, 8-9급으로, 기관유형은 중앙행정기관, 광역자치단체, 기초자치단체로 조사하였으며, 재직기간은 5년 이하, 6-10년, 11년 이상을 구간으로 측정하였다. 그리고 이직의도는 리커트 척도로 '그렇다'(4점) 이상을 평가한 공무원에 대해 이직의향이 있는 것으로 구분하였다.

연구목적을 수행하기 위한 주요 연구변수로 선행연구를 검토하는 과정에서 살펴보았던

공무원의 조직특성 가운데 조직문화(4문항), 조직몰입(4문항), 공직가치(4문항), 직무특성 가운데 직무스트레스(4문항), 보수·보상(4문항), 복지제도(2문항), 직무만족(3문항)을 설정하였으며, 종속변수인 이직의도는 단일 문항을 활용하였다. 해당 설문들은 모두 Likert 5점 척도(1: 매우 그렇지 않다, 2: 그렇지 않다, 3: 보통, 4: 그렇다, 5: 매우 그렇다)로 평가되었다. 이와 관련하여 <표 1>은 연구변수인 잠재변수를 관측하기 위해 구성된 측정변수(설문 문항)의 내용을 나타낸 것이다.

<표 1> 연구변수와 구성요인으로 설계된 측정변수

연구변수	측정변수(설문 문항)
조직문화	OCL1 우리 기관은 계획수립/목표설정/목표달성을 강조한다
	OCL2 우리 기관은 경쟁력/성과/실적을 중시한다
	OCL3 우리 기관은 안정성/일관성/규칙준수를 강조한다
	OCL4 우리 기관은 문서화/책임/통제/정보관리를 중시한다
직무스트레스	JST1 나의 담당 업무에 대한 책임범위가 불분명하다
	JST2 나의 담당 업무에 대한 우선순위가 불분명하다
	JST3 나의 담당 업무에 대한 수행방법이 불분명하다
	JST4 나의 담당 업무 및 책임은 너무 과중하다
조직몰입	OCM1 나는 이 조직에 남기 위하여 어떤 직무라도 수행할 용의가 있다
	OCM2 나는 조직의 성공을 위해 열심히 노력할 용의가 있다
	OCM3 나는 우리 조직에 대해 소속감을 강하게 느낀다
	OCM4 우리 조직이 추구하는 가치는 나의 가치와 일치한다
공직가치	POV1 나는 어떠한 경우에도 공무원 윤리와 규범을 준수한다
	POV2 나는 민원인이나 동료들의 의견을 항상 존중한다
	POV3 나는 사회적 약자의 권리를 고려하고 보호하려고 노력한다
	POV4 나는 항상 업무수행 원칙에 따라 업무를 수행한다
보수·보상	RCP1 내가 받는 보수는 내 업무성과에 비추어 적정하다
	RCP2 내가 받는 보수는 유사 업무를 수행하는 민간기업체 직원과 비교할 때 적절한 수준이다
	RCP3 나는 담당업무의 난이도를 감안할 때 공정한 보상을 받고 있다
	RCP4 나는 담당업무의 책임성 정도를 고려할 때 공정한 보상을 받고 있다
복지제도	WST1 맞춤형 복지제도 혜택은 실제 필요한 항목들로 구성되어 있다
	WST2 공무원 후생복지제도는 전반적으로 만족할 만한 수준이다
직무만족	JSF1 나는 내가 하고 있는 업무에 전반적으로 만족한다
	JSF2 나는 열정적으로 업무를 수행한다
	JSF3 나는 업무를 수행하면서 성취감을 느낀다
이직의도	TOI 나는 기회가 된다면 이직할 의향이 있다

3. 연구문제와 연구모델

1) 연구문제

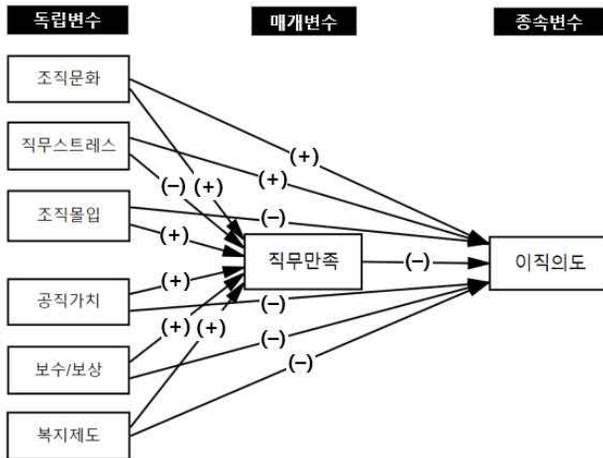
본 연구를 수행하기 위한 연구문제는 이론적 배경 및 선행연구 고찰에서 살펴보았던 것과 같이 MZ세대 공무원의 이직의도에 대한 영향 요인을 구조모형으로 실증 분석하고 직무만족의 매개효과를 검증하기 위해 다음과 같이 설정하였다.

- 연구문제 1. MZ세대 공무원의 조직문화, 직무스트레스, 조직몰입, 공직가치, 보수·보상, 복지제도에 대한 인식은 직무만족과 이직의도에 영향을 미칠 것이다.
- 연구문제 2. MZ세대 공무원의 직무만족은 이직의도에 영향을 미치는 요인들을 매개하는 효과가 존재할 것이며, M세대와 Z세대 공무원에게서도 직무만족의 매개효과가 있을 것이다.
- 연구문제 3. 독립변수들이 직무만족과 이직의도에 영향을 미치는 경로와 직무만족의 매개효과 경로는 M세대와 Z세대 공무원 집단간 차이가 있을 것이다.

2) 연구모델과 연구가설

본 연구의 목적을 수행하기 위해 연구문제에 대한 연구모델과 연구가설을 구조모형으로 나타내면 <그림 1>과 같다.

<그림 1> 연구모델



연구모델은 연구대상의 종속변수인 MZ세대 공무원의 이직의도에 영향을 미치는 독립변

수로 조직문화, 직무스트레스, 조직몰입, 공직가치 그리고 보수·보상, 복지제도를 구조적인 경로모형(Path Model)으로 설정하였고, 직무만족은 독립변수들을 매개하여 이직의도에 영향을 미치는 매개변수 경로로 설계하였다. 또한 선행연구에 대해 검토를 하면서 제시하였던 독립변수들이 직무만족과 이직의도에 정(+) 혹은 부(-)의 영향을 미치는 경로와 직무만족의 매개효과에 대한 연구가설은 <그림 1>의 개별 경로에 각각 표시하였다.

4. 분석방법

본 연구의 구조모형에 대한 실증적인 결과 도출을 위해 SPSS 26.0과 AMOS 26.0 프로그램으로 구조방정식을 활용하였으며, 연구가설 검증을 위한 통계분석 방법은 다음과 같다.

첫째, 연구변수들을 구성하고 측정하기 위한 측정변수들의 타당성과 신뢰성을 검증하기 위해 탐색적 요인분석(Exploratory Factor Analysis)과 신뢰도분석(Reliability Analysis)을 수행하였다. 탐색적 요인분석은 전체 변수에 대한 표본의 적합 정도를 KMO 측도로 분석하였고, 변수간의 상관관계가 존재하여 요인으로 묶일 수 있는지 Bartlett의 구형성 검정으로 확인하였다. 그리고 측정변수들이 상관관계가 높은 하나의 요인으로 차원이 감소되는 주성분 분석과 각각의 요인에 속하는 측정변수들을 명확히 구분하기 위해 주축 직각회전방식으로 배리맥스 회전방법을 활용하였다. 또한 동일한 요인의 개념에 대해 반복 측정하는 변수들이 일치하여 신뢰성을 나타내는지 검증하기 위해 Cronbach's α 를 사용하였다.

둘째, 구조모형의 잠재변수를 구성하는 측정변수들의 구성개념 타당성을 검증하기 위해 확인적 요인분석(Confirmatory Factor Analysis)을 수행하였다. 확인적 요인분류 하량과 개념신뢰도, 평균분산추출(Average Variance Extracted, AVE)을 함께 분석하여 집중타당성을 검증하였다. 그리고 연구변수들의 독립적 특성의 차이를 나타내는 판별타당성은 상관계수와 AVE를 비교하여 검증하였다.

셋째, 공무원의 이직의도에 영향을 미치는 요인을 분석하기 위해 설계한 연구모델의 구조적 타당성과 적합도는 카이제곱 통계량, 절대적합지수(GFI)와 증분적합지수로 검증하였다. 연구모델을 통해 추정된 공분산행렬과 표본 공분산행렬의 차이에 대한 불일치도는 카이제곱 통계량으로 확인하였고, 절대적합지수인 GFI로 연구모델의 타당성을 함께 분석하였다. 그리고 증분적합지수는 CFI, NFI, TLI를 활용하여 연구모델이 영모델(Null Model)보다 부합된 측정을 나타내는지 분석하였으며, 표본 크기에 덜 영향을 받는 절대적합지수로 RMSEA와 SRMR을 함께 활용하였다.

넷째, 연구모델에서 제시한 각 경로의 연구가설을 검증하기 위해 구조방정식(Structural Equation Model)을 활용한 경로분석(Path Analysis)으로 수행하였으며, 경로분석은 종속변

수인 이직의도와 같이 단일문항으로 측정된 변수에 대해 구조방정식 모델의 기법을 적용하여 연구변수들의 인과관계를 분석할 수 있는 모델이다(Kline, 2005). 경로모형을 통해 공무원의 이직의도에 영향을 미치는 독립변수의 직접적인 효과와 매개변수인 직무만족도의 간접적인 효과를 붓스트랩 방법으로 유의성을 분석하여 총효과를 제시하였다. 그리고 Z세대와 M세대 공무원을 대상으로 두 집단간 연구변수의 평균 차이 검정은 독립표본 t 검정을 활용하였고, 연구모델의 경로 차이를 검증하기 위해 구조방정식의 다중집단분석 방법을 활용하였다.

IV. 연구결과

1. 일반적인 현황

〈표 2〉는 연구대상인 MZ세대 공무원의 직무 관련 변인이 포함된 인구사회학적 특성을 요약하였다. 연구대상인 MZ세대 공무원 3,172명 가운데, 성별은 Z세대 700명에서 남성 241명(34.4%), 여성 459명(65.6%)이었고, M세대 2,472명에서 남성 1,234명(49.9%), 여성 1,238명(50.1%)으로 나타나 Z세대 공무원의 여성 비중이 상대적으로 높았다. 교육수준은 Z세대와 M세대에서 각각 고졸 이하 105명(15.0%)과 102명(4.1%)이었고, 전문대졸 27명(3.9%)과 55명(2.2%)이었으며, 대졸 이상은 568명(81.1%)과 2,315명(93.7%)으로 나타나 M세대 공무원의 대졸 이상 학력 비중이 높게 나타났다.

공무원이 근무하는 기관 유형은 Z세대에서 중앙행정기관이 167명(23.9%), 광역자치단체 151명(21.6%), 기초자치단체 382명(54.6%)이었으며, M세대는 차례대로 803명(32.5%), 588명(23.8%), 1,081명(43.7%)으로 나타났으며, 두 세대간 차이는 Z세대가 상대적으로 8-9급 공무원 비중이 높았고, M세대 공무원은 6-7급 공무원 비중이 높았다. 직급과 관련하여 Z세대는 5급 이하 21명(3.0%), 6-7급 177명(25.3%), 8-9급 502명(71.7%)이었으며, M세대는 5급 이하 200명(8.0%), 6-7급 1,267명(51.3%), 8-9급 1,005명(40.7%)으로 나타나, Z세대 공무원 가운데 8-9급 비중이 상대적으로 높았다. 재직기간은 Z세대 공무원이 5년 미만 655명(93.6%), 6-10년 44명(6.3%), 11년 이상은 1명(0.1%)이었으며, M세대 공무원은 순서대로 각각 1,123명(45.4%), 1,114명(45.1%), 11년 이상 235명(9.5%)으로 분석되어 Z세대 공무원의 5년 미만 재직 비중이 상대적으로 높게 나타났다. 그리고 이직의도와 관련하여 긍정적으로 답변한 Z세대 공무원은 399명(57.0%)이었고, M세대 공무원은 1,307명(52.9%)로 나타나 Z

세대 공무원의 이직의도가 M세대보다 상대적으로 높았다.

공무원 총조사 보고서(2023)에 따르면 6급 이상 공무원은 이직의도 평균이 40.9%로 상대적으로 높았고, 5급 이하는 28.3%로 나타나 상대적으로 낮은 상황을 보여준다. 이와 관련하여 직급에 따른 MZ세대는 행정기술직 전체에서 35.5%였고, 9급 86.4%, 8급 73.3%, 7급 26.7%, 6급 9.7%, 5급 이하에서 11.9%의 분포를 나타냈다. 이것은 6급 이상의 직급, 특히 8급과 9급에 MZ세대가 높은 비중을 차지하고 있어 직급별 이직의도에 많은 영향을 미치게 된다. 공무원의 연령별 이직의도가 20대 이하 및 30대 공무원이 43%로 높았고, 40대와 50대 이상은 각각 34%와 21.9%로 낮게 나타난 것은 MZ세대 공무원의 분포와 직급에 따른 이직의도가 매우 상관이 높다고 할 수 있다.

〈표 2〉 인구사회학적 특성: Z세대와 M세대

변수		Z세대(n=700)		M세대(n=2,472)		p-value
		빈도(n)	비중(%)	빈도(n)	비중(%)	
성별	남성	241	34.4%	1,234	49.9%	< 0.001
	여성	459	65.6%	1,238	50.1%	
교육수준	고졸 이하	105	15.0%	102	4.1%	< 0.001
	전문대졸	27	3.9%	55	2.2%	
	대졸 이상	568	81.1%	2,315	93.7%	
기관유형	중앙행정기관	167	23.9%	803	32.5%	< 0.001
	광역자치단체	151	21.6%	588	23.8%	
	기초자치단체	382	54.6%	1,081	43.7%	
직급	5급 이하	21	3.0%	200	8.0%	< 0.001
	6 - 7급	177	25.3%	1,267	51.3%	
	8 - 9급	502	71.7%	1,005	40.7%	
재직기간	5년 미만	655	93.6%	1,123	45.4%	< 0.001
	6 - 10년	44	6.3%	1,114	45.1%	
	11년 이상	1	0.1%	235	9.5%	
이직의도	그렇다	399	57.0%	1,307	52.9%	0.029
	아니다	301	43.0%	1,165	47.1%	

2. 연구변수와 연구모델에 대한 타당성 검증

1) 연구변수를 구성하기 위한 측정변수의 타당성과 신뢰도

연구변수를 설계하고 구성하기 위한 측정도구의 타당성과 신뢰성을 확보하기 위해 탐색적

요인분석과 신뢰도분석을 수행한 결과는 <표 3>과 같다. 연구목적에 따라 설계한 25개의 측정변수들에 대한 KMO 측도는 0.886이었으며, 역이미지 상관계수(Anti-image Correlation Coefficient, ACC)는 모두 0.5 이상으로 탐색적 요인분석을 수행하는데 양호한 표본이었고, Bartlett의 구형성 검정에 대한 유의성도 확보되어 변수들간 독립적 구조 관계를 검증할 수 있는 적절한 데이터였다. 분석 결과, 7개 요인으로 차원 감소되었으며, 각각의 요인에 대해 측정변수들이 공통성을 갖는 정도는 모두 0.5 이상으로 양호하였다. 배리맥스 회전에 의해 개별 요인과 구성변수들간 상관관계를 나타내는 요인부하량은 모두 0.6 이상으로 높게 분석되었고 추출된 7개의 요인이 25개 측정변수들의 총분산의 74.733%를 설명하므로 측정변수들의 내적 타당성을 확보하였다. 그리고 추출된 요인의 동일 개념에 대해 측정변수들이 일관적인 신뢰성을 나타내는지 신뢰도분석을 수행한 결과, Cronbach's α 가 모두 0.8 이상으로 신뢰성이 높았다.

<표 3> 측정변수들의 타당성과 신뢰성

연구변수	측정변수	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	ACC	공통성	크론바흐 α
조직문화	OCL4	0.788	-0.070	0.081	0.133	-0.017	0.054	-0.030	0.655	0.808	0.802
	OCL1	0.786	-0.050	0.053	0.149	0.057	0.081	0.153	0.679	0.837	
	OCL2	0.752	-0.024	0.004	0.115	0.031	0.044	0.174	0.612	0.810	
	OCL3	0.739	-0.104	0.201	0.136	0.062	0.084	0.000	0.627	0.853	
직무 스트레스	JST2	-0.088	0.881	-0.069	-0.109	-0.018	-0.044	-0.104	0.813	0.841	0.865
	JST3	-0.101	0.869	-0.092	-0.075	-0.052	-0.055	-0.100	0.795	0.868	
	JST1	-0.068	0.860	-0.119	-0.050	-0.084	-0.050	-0.090	0.778	0.885	
	JST4	0.001	0.666	-0.142	0.055	-0.257	-0.021	-0.076	0.539	0.933	
조직몰입	OCM4	0.122	-0.155	0.799	0.141	0.155	0.089	0.188	0.765	0.927	0.865
	OCM3	0.143	-0.127	0.787	0.123	0.107	0.130	0.251	0.762	0.922	
	OCM1	0.002	-0.080	0.772	0.087	0.229	0.006	0.129	0.680	0.946	
	OCM2	0.145	-0.121	0.716	0.287	0.086	0.048	0.250	0.703	0.947	
공직가치	POV3	0.112	-0.017	0.138	0.821	0.036	0.048	0.109	0.722	0.879	0.839
	POV2	0.130	-0.060	0.139	0.801	0.055	0.046	0.088	0.694	0.892	
	POV1	0.124	-0.039	0.134	0.784	0.007	0.048	0.099	0.662	0.911	
	POV4	0.171	-0.054	0.076	0.754	-0.035	0.043	0.113	0.622	0.921	
보수·보상	RCP3	0.058	-0.118	0.133	0.021	0.919	0.115	0.076	0.899	0.857	0.950
	RCP4	0.058	-0.135	0.140	0.028	0.910	0.107	0.086	0.889	0.866	
	RCP1	0.042	-0.110	0.118	0.033	0.906	0.109	0.063	0.865	0.910	
	RCP2	-0.011	-0.046	0.145	-0.011	0.883	0.128	0.033	0.821	0.913	

복지제도	WST1	0.164	-0.087	0.084	0.101	0.173	0.893	0.065	0.883	0.754	0.861
	WST2	0.089	-0.064	0.116	0.072	0.243	0.888	0.060	0.882	0.758	
직무 만족도	JSF3	0.120	-0.183	0.374	0.176	0.120	0.051	0.766	0.822	0.908	0.848
	JSF2	0.148	-0.096	0.302	0.311	-0.002	0.067	0.738	0.769	0.918	
	JSF1	0.126	-0.254	0.363	0.105	0.229	0.068	0.681	0.745	0.933	
분산(%)		6.182	9.220	13.221	7.964	29.838	3.261	5.048	누적 총분산(%)	74.733%	

2) 연구변수를 구성하는 측정변수들에 대한 적합도와 집중타당성

연구변수를 구성하는 측정변수들의 적합도와 구성개념의 일치성을 나타내는 집중타당성을 검증하기 위해 확인적 요인분석을 수행하였으며, <표 4>는 확인적 모형이 표본 데이터와 어느 정도 부합하는지 설명해주는 적합지수를 나타낸 것이다. 절대적합지수 가운데 표준화된 카이제곱 통계량은 불일치도를 의미하며, 표본의 크기와 관찰변수가 많은 경우 높아지는 경향이 있으므로 이를 보완할 수 있는 GFI, RMSEA, SRMR의 값으로 판단하였다. GFI의 값은 0.924로 양호한 수준인 0.9보다 크므로 연구변수를 구성하고 있는 측정변수들은 적합하며, 카이제곱 통계량의 문제점을 보완하는 적합지수 RMSEA는 0.058로 매우 좋은 적합도로 판단되는 0.05에 근접하였다. 또한 모형과 표본 데이터의 차이인 오차들을 제공한 값의 평균에 대한 제공근인 RMR은 0.045로 0.05보다 작아 좋은 적합도를 나타냈다. 그리고 증분적합지수인 CFI, NFI, TLI는 연구모형이 영모형(Null Model)보다 얼마나 더 향상되었는지를 나타내므로, CFI는 0.945, NFI는 0.940, TLI는 0.935로 측정변수를 구성한 연구모형이 양호하게 향상되었음을 확인하였다.

<표 4> 연구변수의 구성요인인 측정변수의 적합도 검증

적합도 지수	χ^2/df	GFI	CFI	NFI	TLI	RMSEA	SRMR
확인적 요인분석	11.685***	0.924	0.945	0.940	0.935	0.058	0.045

<표 5>는 확인적 요인분석을 통해 연구변수를 구성하는 측정변수의 일치성을 나타내는 집중타당성을 검증하기 위해 요인부하량과 개념신뢰도, AVE를 함께 나타낸 것이다. 분석 결과, 연구변수에서 측정변수로 가는 모든 경로의 표준화된 요인부하량이 최소 0.5 이상의 값을 나타내므로 집중타당성이 있었다. 직무스트레스 변수를 구성하는 네 번째 측정변수인 JST4의 요인부하량이 상대적으로 가장 낮은 0.579였고 그 외의 모든 측정변수들의 요인부하량은 0.6을 상회하였다. 그리고 하나의 연구변수를 구성하는 측정변수들의 개념신뢰도가

0.7 이상이거나, 평균분산추출인 AVE가 0.5 이상이면 집중타당성이 있다고 판단하는데, 상대적으로 가장 낮은 개념신뢰도와 AVE는 조직문화 변수로 각각 0.865와 0.616이었다. 따라서 연구변수들에 대한 모든 측정변수들은 집중타당성이 있음을 검증하였다.

〈표 5〉 측정변수에 대한 집중타당성 검증

연구변수와 측정변수		비표준화계수	요인부하량	개념신뢰도	AVE
조직문화	OCL1	1	0.783***	0.865	0.616
	OCL2	0.925	0.707***		
	OCL3	0.888	0.673***		
	OCL4	0.876	0.676***		
직무스트레스	JST1	1	0.838***	0.885	0.663
	JST2	0.984	0.875***		
	JST3	0.994	0.860***		
	JST4	0.642	0.579***		
조직몰입	OCM1	1	0.694***	0.921	0.746
	OCM2	1.073	0.784***		
	OCM3	1.154	0.843***		
	OCM4	1.082	0.831***		
공직가치	POV1	1	0.732***	0.909	0.714
	POV2	0.978	0.781***		
	POV3	1.023	0.804***		
	POV4	0.868	0.694***		
보수·보상	RCP1	1	0.886***	0.955	0.841
	RCP2	0.935	0.841***		
	RCP3	1.071	0.954***		
	RCP4	1.089	0.945***		
복지제도	WST1	1	0.860***	0.877	0.781
	WST2	1.156	0.886***		
직무만족	JSF1	1	0.794***	0.874	0.699
	JSF2	0.896	0.765***		
	JSF3	1.129	0.870***		

*** p<.001

2) 연구변수에 대한 판별타당성 검증과 기술통계량

〈표 6〉은 연구변수들이 서로 독립된 형태의 구성개념을 나타내고 있음을 판별하기 위해 상관계수와 AVE를 제시한 것이다. 판별타당성을 확보하기 위해 상관관계가 있는 두 변수의 AVE가 상관계수의 제곱보다 큰 값을 나타내는지 분석하게 되는데, 상대적으로 상관계수가 가장 큰 연구변수는 조직몰입과 직무만족으로 +0.670이었으며, AVE는 각각 0.746과 0.699였다. 즉, 조직몰입과 직무만족의 AVE는 상관계수 +0.670의 제곱인 0.449보다 모두 크므로 두 변수를 포함한 모든 연구변수들은 서로 다른 독립적 구성개념으로 판별타당성이 있음을 확인하였다.

이와 같이 판별타당성을 확보한 연구변수들 가운데 이직의도에 상대적으로 강한 정(+)의 상관관계를 나타내는 변수는 직무스트레스로 +0.316이었으며, 부(-)의 상관관계는 조직몰입이 -0.419, 직무만족이 -0.387이었다. 그리고 각 연구변수의 평균과 표준편차를 〈표 6〉 하단에 함께 제시하였다. 특히 이직의도와 관련하여 Z세대는 3.629였고 M세대는 3.522로 나타나 Z세대가 M세대보다 평균이 유의미하게 높았다.

〈표 6〉 연구변수에 대한 판별타당성 검증: 상관계수와 AVE

연구변수	조직문화	직무스트레스	조직몰입	공직가치	보수·보상	복지제도	직무만족	이직의도	
조직문화	(0.616)								
직무스트레스	-0.193***	(0.663)							
조직몰입	+0.292***	-0.323***	(0.746)						
공직가치	+0.357***	-0.152***	+0.379***	(0.714)					
보수·보상	+0.121***	-0.258***	+0.350***	+0.083***	(0.841)				
복지제도	+0.257***	-0.189***	+0.273***	+0.196***	+0.368***	(0.781)			
직무만족	+0.331***	-0.380***	+0.670***	+0.418***	+0.286***	+0.252***	(0.699)		
이직의도	-0.082***	+0.316***	-0.419***	-0.138***	-0.362***	-0.176***	-0.387***	(AVE)	
MZ세대	평균	3.493	2.876	2.889	3.643	2.180	2.934	3.209	3.545
	표준편차	±0.632	±0.777	±0.776	±0.596	±0.881	±0.894	±0.802	±1.113
Z세대	평균	3.533	2.811*	2.965**	3.639	2.250*	3.013**	3.224	3.629*
	표준편차	±0.604	±0.803	±0.767	±0.623	±0.950	±0.910	±0.804	±1.060
M세대	평균	3.481	2.895*	2.868**	3.644	2.161*	2.912**	3.204	3.522*
	표준편차	±0.639	±0.769	±0.777	±0.589	±0.859	±0.888	±0.802	±1.126

(): AVE, * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

3) 연구모델인 구조모형의 타당성

연구변수를 구성하는 측정변수들의 집중타당성과 연구변수들의 판별타당성을 확인한 연구모델은 자유도가 0인 충만모델이다. 이 연구모델이 타당한 구조모형인지 검증하기 위해 위계적 모형인 경쟁모델 1과 2를 <표 7>과 같이 비교하였다. 경쟁모델 1은 조직몰입에서 이직의도로 향하는 하나의 경로를 제거한 모델이며, 경쟁모델 2는 동일성 제약으로 조직몰입→이직의도의 경로와 직무스트레스→이직의도의 경로에 동일한 모수 추정치를 갖도록 설정하였다. 모형 트리밍(trimming)을 수행한 결과 경쟁모델 1과 2의 카이제곱 차이통계량이 각각 22.215와 111.255로 모형이 단순화되어 적합도가 차이가 있음을 나타내므로 최초 설계한 충만모델은 타당성이 있음을 확인하였다.

<표 7> 연구모델의 타당성 검증을 위한 경쟁모델

적합도 지수	χ^2/df	GFI	CFI	NFI	TLI	RMSEA	SRMR
경쟁모델 1	22.215***	0.998	0.996	0.996	0.899	0.082	0.011
경쟁모델 2	111.255***	0.991	0.981	0.981	0.476	0.186	0.020

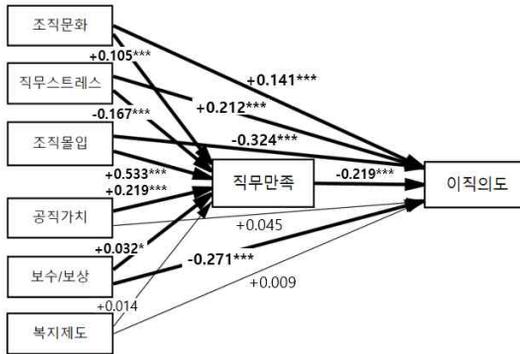
*** p<.001

3. 연구모델에 대한 경로분석 결과

1) MZ세대 구조모형 분석과 이직의도에 대한 총효과

<그림 2>는 적합도와 타당성이 검증된 연구변수들을 통해 구성된 연구모델을 MZ세대 표본 3,172명에 대해 경로분석으로 수행한 결과를 나타낸 것이다. 굵은 화살표는 통계적으로 유의하여 지지된 경로이며, 얇은 화살표는 지지되지 않은 경로이다. 직무만족에 영향을 미치는 독립변수들의 경로는 복지제도 만족에 대한 인식을 제외하고는 모두 유의하였는데, 조직문화, 조직몰입, 공직가치, 보수·보상이 정(+)의 영향을 미쳤으며, 직무스트레스 변수만 부(-)의 영향을 미쳤다. 직무만족에 상대적으로 많은 영향을 미치는 변수는 조직몰입으로 비표준화계수가 +0.533이었고, 다음으로 공직가치가 +0.219, 조직문화가 +0.105, 보수·보상이 +0.032 순으로 분석되었다. 그리고 종속변수인 이직의도에 대해 공직가치와 복지제도 변수가 영향을 미치는 경로는 지지되지 않았으며, 조직문화와 직무스트레스는 +0.141, +0.212의 영향으로, 조직몰입과 보수·보상, 직무만족 변수는 각각 -0.324, -0.271, -0.219의 영향으로 이직의도에 대한 경로가 지지되었다.

〈그림 2〉 MZ세대 경로모델에 대한 분석 결과



→: 지지된 경로(* p<.05, ** p<.01, *** p<.001), ->: 지지되지 않은 경로

특히 직무만족은 독립변수들을 매개하여 이직의도에 영향을 미치는 변수였다. <표 8>은 독립변수들이 이직의도에 영향을 미치는 직접효과와 직무만족의 매개효과를 통해 이직의도에 간접효과를 미치는 영향을 고려한 총효과를 분석한 것이다. 간접효과는 각 경로의 비표준화계수를 곱하여 산출하였으며, 통계적 유의성은 붓스트랩을 활용하여 검증하였다. 분석 결과, 간접효과는 복지제도 변수만 유의하지 않았고, 직무스트레스는 정(+)의 영향을 나타냈으며, 다른 독립변수들은 부(-)의 영향을 미쳤다. 독립변수들이 이직의도에 영향을 미치는 총효과를 살펴보면, 조직문화와 직무스트레스는 비표준화계수가 각각 +0.118, +0.248이었으며, 조직몰입과 보수·보상은 비표준화계수가 -0.440과 -0.278로 나타났다. 그리고 공직가치와 복지제도는 이직의도에 총효과가 유의하지 않았다. 따라서 이직의도에 대한 독립변수들의 직접효과와 매개변수인 직무만족의 간접효과를 고려하면 조직문화, 직무스트레스, 조직몰입, 보수·보상은 부분매개효과를 나타냈고, 공직가치는 완전매개효과를 나타냈다.

〈표 8〉 이직의도에 대한 연구변수들의 총효과: MZ세대(n=3,172)

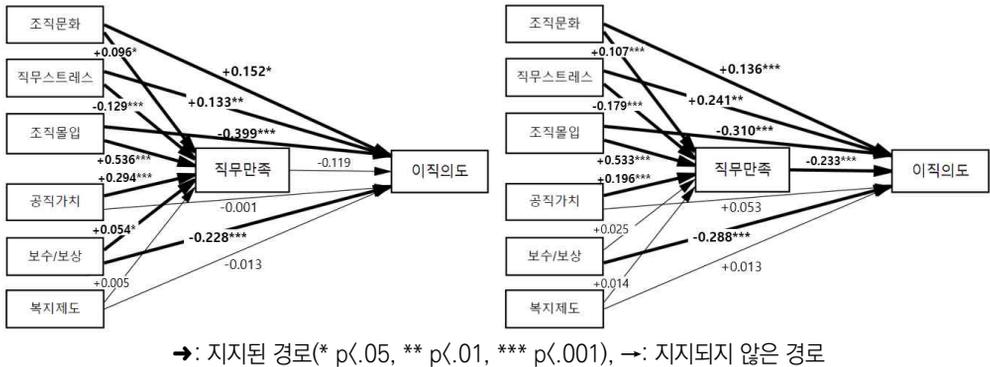
	이직의도	조직문화	직무스트레스	조직몰입	공직가치	보수·보상	복지제도	직무만족
MZ세대	직접효과	+0.141***	+0.212***	-0.324***	+0.045	-0.271***	+0.009	-0.219***
	간접효과	-0.023**	+0.036**	-0.116**	-0.047**	-0.007**	-0.003	
	총효과	+0.118***	+0.248***	-0.440***	-0.002	-0.278***	+0.006	-0.219***

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

2) Z세대와 M세대의 구조모형 분석과 이직의도에 대한 총효과

〈그림 3〉은 연구모델에 대한 Z세대 공무원 700명과 M세대 2,472명의 경로분석 결과를 나타낸 것이다. 왼쪽 그림의 Z세대는 매개변수인 직무만족과 관련하여 복지제도는 유의한 영향을 미치는 경로가 아니었고, 조직문화는 비표준화계수가 +0.096, 직무스트레스는 -0.129, 조직몰입은 +0.536, 공직가치는 +0.294, 보수·보상은 +0.054였으며 유의한 경로로 지지되었다. 그리고 종속변수인 이직의도에 직접적인 영향을 미치는 경로가 지지된 변수는 조직문화(+0.152), 직무스트레스(+0.133), 조직몰입(-0.399), 보수·보상(-0.228)이었고, 공직가치와 복지제도, 직무만족은 이직의도에 영향을 미치는 경로가 지지되지 않았다.

〈그림 3〉 Z세대와 M세대의 경로모델에 대한 분석 결과



〈그림 3〉의 오른쪽 그림은 M세대 공무원의 이직의도에 연구변수들이 영향을 미치는 경로분석을 수행한 결과이다. 연구변수들이 매개변수인 직무만족에 유의한 영향을 미치는 경로는 조직문화(+0.107), 직무스트레스(-0.179), 조직몰입(+0.533), 공직가치(+0.196)였고, 보수·보상과 복지제도의 경로는 지지되지 않았다. 그리고 연구변수들이 이직의도에 직접적인 영향을 미치는 유의한 경로는 조직문화(+0.136), 직무스트레스(+0.241), 조직몰입(-0.310), 보수·보상(-0.288)이었고, 직무만족이 이직의도에 영향을 미치는 요인들을 매개하는 경로는 비표준화계수가 -0.233으로 지지되었다. 반면, M세대 공무원의 공직가치와 복지제도 인식은 이직의도에 직접적인 영향을 미치는 경로가 지지되지 않았다.

〈표 9〉의 상단은 Z세대 공무원의 이직의도에 영향을 미치는 독립변수들의 경로분석 결과를 통해 직접효과, 간접효과, 총효과를 나타낸 것이다. 특히 연구변수들이 이직의도에 간접적인 영향을 미치는 경로에 대해 직무만족 변수의 매개 경로가 유의하지 않았으며, 그 결과

모든 연구변수들의 간접효과는 붓스트랩 분석으로 유의성이 검증되지 않았다. 따라서 Z세대 공무원의 이직의도는 연구변수들이 직접적으로 영향을 미치는 경로만 분석되었으며, 상대적으로 많은 영향을 미치는 변수는 비표준화계수가 -0.399인 조직몰입이었다.

〈표 9〉의 하단은 M세대 공무원의 이직의도에 영향을 미치는 연구변수들의 직접효과와 간접효과, 총효과를 경로분석으로 수행한 결과이다. 매개변수인 직무만족을 통해 이직의도에 영향을 미치는 간접효과를 분석한 결과, 조직문화의 비표준화계수가 -0.025, 직무스트레스가 +0.042, 조직몰입이 -0.124, 공직가치가 -0.046, 보수·보상이 -0.006으로 유의하였다. 따라서 이직의도에 영향을 미치는 연구변수들의 총효과는 조직문화가 +0.110, 직무스트레스가 +0.283, 조직몰입이 -0.434, 보수·보상이 -0.294로 유의하게 부분매개하였으며, 공직가치와 복지제도의 총효과는 유의하지 않았다. 반면 공직가치가 이직의도에 미치는 영향은 직무만족의 매개효과를 통해 간접적으로 나타나 완전매개효과가 있었다.

〈표 9〉 이직의도에 대한 연구변수들의 총효과: Z세대(n=700)와 M세대(n=2,472)

구분	이직의도	조직문화	직무스트레스	조직몰입	공직가치	보수·보상	복지제도	직무만족
Z세대	직접효과	+0.152*	+0.133**	-0.399***	-0.001	-0.228***	-0.013	-0.119
	간접효과	-0.011	+0.015	-0.064	-0.035	-0.006	-0.001	
	총효과	+0.141	+0.148	-0.463	-0.036	-0.234	-0.014	-0.119
M세대	직접효과	+0.136***	+0.241***	-0.310***	+0.053	-0.288***	+0.013	-0.233***
	간접효과	-0.025**	+0.042**	-0.124**	-0.046**	-0.006*	-0.003	
	총효과	+0.111***	+0.283***	-0.434***	+0.007	-0.294**	+0.010	-0.233***

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

4. Z세대와 M세대간 연구모델의 경로 차이 분석

〈표 10〉은 Z세대와 M세대에 대한 다중집단분석 결과를 정리한 것이며, 연구모델의 경로 분석을 수행한 이후 두 집단간 어떤 경로에서 유의미한 차이가 나타나는지를 검증하였다. 경로 차이의 유의성은 검정통계량 t 값의 차이 통계량에 대한 절댓값이 1.96보다 큰 경우이며, 이에 해당되는 경로는 직무스트레스→직무만족(2.644), 공직가치→직무만족(2.199), 직무스트레스→이직의도(1.995), 직무만족→이직의도(2.538)였다. 특히 직무스트레스→직무만족→이직의도의 간접 경로와 직무스트레스→이직의도의 직접 경로에 차이를 보여 Z세대와 M세대의 이직의도는 직무스트레스가 영향을 미치는 부분매개 경로에서 차이가 있음을 검증할 수 있었다.

〈표 10〉 Z세대와 M세대의 경로모델에 대한 차이 분석

경로	경로 차이(Δt)	경로	경로 차이(Δt)
조직문화 ⇒ 직무만족	0.248	조직문화 ⇒ 이직의도	0.219
직무스트레스 ⇒ 직무만족	2.644	직무스트레스 ⇒ 이직의도	1.995
조직몰입 ⇒ 직무만족	0.097	조직몰입 ⇒ 이직의도	1.220
공직가치 ⇒ 직무만족	2.199	공직가치 ⇒ 이직의도	0.679
보수·보상 ⇒ 직무만족	1.013	보수·보상 ⇒ 이직의도	1.226
복지제도 ⇒ 직무만족	0.287	복지제도 ⇒ 이직의도	0.518
		직무만족 ⇒ 이직의도	2.538

V. 결론 및 논의

본 연구는 MZ세대 공무원의 이직의도에 영향을 미치는 조직 및 직무 특성 요인들을 구조 모형으로 설계하여 실증적으로 분석하고, 직무만족의 매개효과가 존재하는지 M세대와 Z세대를 비교하여 검증하려는 목적으로 수행되었다. 특히 코로나19로 인한 팬데믹 상황에서 조사되었던 공직생활실태자료(2020-2022)를 활용하여 공무원의 이직의도를 연구했던 선행연구들의 결과를 보완하기 위해 엔데믹으로 전환된 2023년 시점의 공직생활실태조사 자료를 이용하였다. 본 연구에서는 최근 가장 이직률이 높은 M세대와 Z세대 공무원의 이직의도에 영향을 미치는 조직 및 직무요인에 대한 가설을 경로분석으로 검증하였으며 그 결과를 요약하고 논의하면 다음과 같다.

첫째, MZ세대 공무원의 조직문화, 직무스트레스, 조직몰입, 공직가치, 보수·보상, 복지제도에 대한 인식은 직무만족과 이직의도에 영향을 미칠 것이라고 설계한 구조모형을 경로 분석한 결과, 공직가치의 직접 경로와 복지제도의 직간접 경로를 제외한 모든 변수들의 경로가 유의하게 지지되었다.

먼저 MZ세대 공무원의 직무만족에 대해 조직문화, 조직몰입, 공직가치, 보수·보상이 긍정적인 정(+)의 영향을 미쳤으며, 직무스트레스 요인만 직무만족을 감소시키는 부(-)의 영향을 나타냈다. 반면 복지제도 인식은 직무만족에 영향을 미치는 요인이 아니었다. 직무만족에 상대적으로 정(+)의 영향을 높게 나타낸 경로변수는 조직몰입, 공직가치, 조직문화, 보수·보상 순이었고, 보수·보상에 대한 인식은 직무만족에 가장 낮은 영향을 나타냈다. 이 결과는 Z세대와 M세대로 구분하여 분석한 경우에도 비슷하게 나타났는데, 차이점은 M세대 공무원에서 보수·보상이 직무만족에 영향을 미치는 경로가 지지되지 않았다. 즉, Z세대나

M세대 공무원의 직무만족은 조직몰입과 공직가치 요인이 가장 많은 영향을 미치는 요인이었고, 보수·보상에 대한 인식은 최근 공무원 이직의도에 관한 보도 내용⁴⁾처럼 낮은 급여로 인해 직무만족에 대한 영향력이 낮거나 영향을 미치지 않는 부정적인 결과를 보였다. Z세대와 M세대는 인생의 많은 변화와 새로운 도전이 있는 중요한 시기이며, 그들의 생애주기 특성은 다르다(권지성·정선욱·정해식·김성아, 2022). 일반적으로 Z세대는 대학 졸업, 취업 준비, 삶의 방향성을 모색하는 반면, M세대는 결혼과 출산, 내 집 마련 등 삶의 디딤돌을 세워가는 시기이므로 Z세대보다 M세대에서 낮은 보수·보상은 직무만족에 매우 부정적인 요인임을 확인할 수 있었다. 직무만족은 다양한 특성이 존재하여 자아실현과 같은 내재적 만족과 보상과 같은 외재적 만족으로 구분되어 연구되었는데(권오영, 2023), 본 연구결과에서는 조직몰입이나 공직가치와 같은 내재적 요인은 직무만족에 긍정적인 경로로 지지되었지만 외재적 만족 요인과 관련하여 M세대에게서는 보수·보상 변수와 복지제도는 직무만족에 영향을 미치지 않았다. 공무원의 보수·보상과 복지제도에 대한 문제는 팬데믹 기간에 조사된 자료를 활용한 연구들에서도 동일하게 개선되어야 할 최우선 과제로 논의되었는데(김정인, 2023; 서진우·강종수, 2022; 임성근, 2022; 조종오, 2024), 본 연구결과와 현 시점에서 공무원에 대한 외재적 만족 요인들이 쇠신되고 있지 않음을 재확인할 수 있었다. 특히 보수·보상과 관련된 급여에 대해 정부가 지난해 연봉을 6% 인상하는 파격적인 정책을 시행했지만, 한국경영자협회에서 발표한 2020년 기준 300인 이상 대기업 대졸 초임 연봉과 비교하면 60% 수준 밖에 되지 않았다.⁵⁾ 뿐만 아니라, 공무원 복지제도의 일환으로 노후를 보장해 주는 버팀목인 공무원연금도 흔들리고 있는 실정이다.

MZ세대 공무원의 이직의도에 유의한 영향을 미치는 경로는 조직문화, 직무스트레스, 조직몰입, 보수·보상이었고, 공직가치와 복지제도는 경로가 지지되지 않았다. 조직문화와 직무스트레스는 이직의도에 정(+)의 영향을, 조직몰입과 보수·보상은 부(-)의 경로로 지지되었다. 설계된 독립변수 가운데 이직의도에 정(+)의 경로로 가장 부정적인 요인은 직무스트레스였으며 다음으로 조직문화였고, 이직의도를 상대적으로 약화시키는 변수는 조직몰입, 보수·보상 순이었다(황성호, 2023). MZ세대를 Z세대와 M세대로 구분하여 경로분석한 결과, 두 집단의 이직의도에 영향을 미치는 요인의 특성은 정(+)의 영향으로 경로가 지지된 변수만 다르게 나타났고, 이직의도에 부(-)의 영향을 미치는 경로와 지지되지 않은 변수의 경로는 동일하였다. Z세대 공무원의 이직의도에 상대적으로 높은 정(+)의 영향으로 지지된 경

4) 한국경제. (2023. 07. 23). 박봉에 ... MZ공무원 1년새 1.3만명 짐쌌다. <https://www.hankyung.com>

5) 중앙일보. (2024. 3. 25). “공무원 급여 기업체 83% 수준”...최후의 보루 연금도 불안 [젊은 공무원 엑소더스]. <https://www.joongang.co.kr/article/25237539>

로는 조직문화였고 다음이 직무스트레스였으나, M세대에서는 Z세대와는 반대로 직무스트레스, 조직문화 순으로 이직의도를 높이는 경로변수로 분석되었다.

공무원의 이직의도를 높이는 핵심요인으로 조직문화와 직무스트레스는 팬데믹 기간에 수행된 연구결과에서도 강조되었던 변수였다(김정인, 2023; 김효선·조윤직, 2024; 박현신, 2024; 서진우·강종수, 2022; 조성용 외, 2024). 특히 조직문화는 관계, 혁신, 시장, 위계문화가 공존하는 경쟁가치모형으로 분석되었는데, 시장문화와 위계문화는 이직의도에 정(+)의 영향을 나타낸 것과 같이 본 연구의 조직문화를 측정된 변수들도 위계문화인 점을 고려하면, 공무원의 조직문화는 구조적인 유연성과 더불어 유연한 문화를 형성하도록 노력해야 한다. 인사혁신처(2024)가 발표한 「2023년 공무원 총조사」의 결과를 보면, 경직된 조직문화가 이직을 고민하는 3순위에 보고된 것도 본 연구결과의 내용을 잘 반영하고 있다. 또한 직무스트레스도 공무원의 이직의도에 직무요인 가운데 주요 요인으로 분석되었으며, 코로나로 인한 업무가 없는 상황에서도 직무스트레스는 여전히 이직의도를 높이는 변수였다. 그런데 선행연구들과의 차이는 조직문화와 직무스트레스를 함께 분석하여 상대적인 영향력을 경로모형으로 비교 분석하였고, M세대와 Z세대의 특성에 따라 조직문화와 직무스트레스가 이직의도에 미치는 상대적 순위가 다르게 나타났다. M세대와 Z세대간 조직문화와 직무스트레스가 이직의도에 미치는 영향력이 세대별로 다르게 나타나는 원인은 이들의 세대적 특성에서 찾을 수 있다. M세대의 경우 일과 삶의 균형을 더 중시하고, 직장의 우선순위가 기타 문화 활동보다 높다. 이들은 직무 자체에 적응하기보다는 직무가 자신들에게 맞춰지는 것을 선호하며, 직무조건이 자신들에게 맞지 않으면 이직할 준비가 되어있다. 그리고 상사로부터 업무에 대해 지도 및 지침을 받을 때 직무만족이 높아지는 경향을 보인다. 이러한 M세대의 특성으로 인해 이직의도에 있어서 직무스트레스의 영향력이 더 크게 나타난 것으로 볼 수 있다(Deloitte, 2024; Putri et al., 2019; Wandhe et al., 2024; 임성근·은재호, 2022). 반면 Z세대의 경우 이전 세대 대비 뚜렷한 가치관과 우선순위를 보여준다. 이들은 문화활동과 직장의 중요성을 거의 동일시 하는 경향이 있고, 직무의 목적, 의미, 개인적 가치 및 사회적 가치, 인적 성장, 목적 있는 커리어 추구를 하려는 성향이 더 강하다. Z세대의 가치 중심 사고방식은 조직문화가 이직의도에 미치는 영향력이 직무스트레스 대비 더 강하게 나타나는 원인으로 보인다(Deloitte, 2024; Wandhe et al., 2024).

한편 M세대와 Z세대 공무원의 이직의도를 직접 감소시키는 긍정적인 핵심요인은 조직몰입이었다. 코로나 기간에 조사된 자료를 활용하여 수행된 연구들에서도(고대유·맹철규, 2021; 권오영, 2023; 김필 외, 2020; 김효선·조윤직, 2024; 황성호, 2023), 조직몰입은 이직의도를 저감시키고 직무소진을 예방하는 주요 변수로 분석되었다. Hur & Abner(2023)에

의하면, 공무원 이직의도의 선행요인 가운데 가장 강력한 예측변수로 조직몰입을 보고하였는데, 본 연구결과에서도 이직의도를 완화시킬 수 있는 가장 높은 영향력 있는 변수가 두 세대에서 모두 조직몰입이었다. 따라서 규정에 얽매인 관행적 이행이나 관습을 탈피하고 MZ세대가 직무와 정서적 조직몰입을 강화할 수 있는 공무원 관료제의 변화가 지속적으로 일어나야 한다.

그리고 팬데믹 시기에 공무원의 이직의도에 긍정적인 영향을 미치는 요인으로 공직가치의 효용성(정동혁 외, 2021)과 복지제도의 효과를 분석한 연구(서진우·강종수, 2022)가 수행되었는데, 본 연구결과에서는 M세대와 Z세대 모두 공직가치와 복지제도가 직접적으로 이직의도에 영향을 미치는 경로가 지지되지 않았고, 공직가치 변수에 대해 M세대에게서만 직무만족의 매개효과로 이직의도에 간접적인 영향을 미치는 것으로 확인할 수 있었다. 따라서 MZ세대 공무원의 공직가치를 내재화할 수 있는 정기적인 교육프로그램 활성화와 직무 성과에 대한 보상으로 복지제도 개선이 시급한 과제로 분석된다. 이와 관련하여 최근 인사혁신처에서 공무원의 육아휴직 전 기간을 승진 경력으로 인정하고, 육아휴직 수당도 100% 지급되는 계획⁶⁾을 발표한 것은 공무원의 복지제도 인식에 긍정적인 영향을 줄 것으로 사료된다.

둘째, MZ세대 공무원의 직무만족은 독립변수들을 매개하여 이직의도에 부(-)의 영향을 나타냈지만, Z세대와 M세대로 구분하여 분석한 결과, Z세대 공무원에게서는 직무만족의 매개효과 경로가 지지되지 않았다.

MZ세대 공무원의 직무만족에 직접적인 경로로 영향을 미치는 요인들은 직무만족이 이직의도에 부(-)의 효과로 경로가 지지되어 매개변수인 직무만족을 통해 이직의도에 간접효과를 미치는 것으로 분석되었다. 특히 독립변수들이 직무만족에 영향을 미치는 경로가 정(+) 혹은 부(-)로 지지됨에 따라서 이직의도에 미치는 간접효과 영향이 다르게 나타났다. 조직문화와 직무스트레스는 모두 정(+)의 직접경로로 이직의도를 높이는 변수였지만, 직무만족에 미치는 영향이 다르게 나타나 조직문화는 직무만족의 매개효과로 인해 이직의도를 낮추는 부(-)의 간접효과가, 직무스트레스는 이직의도를 높이는 정(+)의 간접효과가 있었다. 따라서 조직문화가 이직의도를 높이는 부정적인 영향력을 직무만족의 매개효과가 완화시켜주는 특징을 보였고, 직무스트레스는 이직의도를 직접적으로 높일 뿐만 아니라 직무만족을 낮추고 간접적으로도 이직의도를 높이는 요인이었다. 그리고 조직몰입과 보수·보상은 이직의도를 부(-)의 직접적인 영향으로 낮추는 요인이었고, 직무만족에 모두 정(+)의 영향을 주어 매개효과로 인해 이직의도를 모두 감소시키는 변수였다. 또한 공직가치는 이직

6) 인사혁신처. (2024. 10. 2). 육아휴직 전 기간, 승진경력으로 인정된다. <https://www.mpm.go.kr>

의도에 직접적인 영향이 없었지만, 직무만족의 매개효과를 통해 이직의도를 낮추는 간접효과가 있었다. 이와 같은 결과에 대해 총효과로 종합하여 살펴보면, MZ세대 공무원의 이직의도를 높이는데 부정적 영향력이 큰 변수는 직무스트레스였고, 이직의도를 낮추는 긍정적 영향력이 상대적으로 큰 변수는 조직몰입이었다.

선행연구들에 의하면 직무만족은 이직을 좌우할 정도의 중요한 선행요인이었으며 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 뿐만 아니라, 공공봉사동기와 정서적 몰입, 조직공정성, 조직문화, 근무조건과 같은 공무원의 직무특성 변수들을 매개하였다(모은정·강민지, 2023; 박현신, 2024; 한우리·조영일, 2014; 황수연·이선우, 2024). 본 연구결과에서도 직무만족은 매개효과를 동일하게 나타냈는데, 선행연구들과는 차별적으로 공무원의 조직 및 직무특성에서 이직의도에 영향력이 강한 요인들로 설계하여(Hur & Abner, 2023) 독립변수의 영향력이 직무만족의 매개효과로 인해 이직의도에 어떻게 나타나는지 경로모형의 총효과로 그 중요성을 부각시킬 수 있었다. 그리고 대부분의 선행연구들이 MZ세대를 통칭하여 실증 분석이 수행되던 상황에서 모은정·강민지(2023)의 연구가 M세대와 Z세대간 조직공정성의 인식이 이직의도에 미치는 영향을 직무만족의 매개효과로 검증하였다. 이와 같이 공무원의 이직의도에 대하여 M세대와 Z세대로 구분하여 두 세대간 차이를 규명하는 연구는 매우 미미한 실정이므로, 본 연구에서 다음의 내용은 더욱 의미 있는 결과라고 할 수 있다.

직무만족의 매개효과에 대한 경로분석을 M세대와 Z세대로 구분하여 분석한 결과를 살펴보면, M세대와 달리 Z세대 공무원은 직무만족의 매개효과 경로가 지지되지 않았다. 이 결과는 MZ세대 경로분석 결과에서 직무만족의 매개효과를 통해 이직의도를 낮추는 긍정적인 영향이 Z세대에서는 유기적으로 나타나지 않음을 의미한다. Z세대의 이직의도에 대한 조직문화의 정(+)의 영향을 보완하지 못할 뿐만 아니라 이직의도에 대한 조직몰입과 보수·보상의 부(-)의 간접효과도 기대할 수 없다. 그러므로 Z세대 공무원의 이직의도는 직무만족의 매개효과 부재로 인해 낮아질 수 있는 다양한 경로가 지지되지 않았으며, 이 결과는 M세대보다 Z세대의 이직의도 비중과 평균이 더 높은 원인을 설명하는데 중요한 시사점이라고 할 수 있다. Z세대는 개인적 성장을 더 중요시하여 직무만족도가 낮더라도 공무원직을 경력 발전 및 개인적 성장의 발판으로 인식할 가능성이 있다. 또한 이들은 소통 및 평등적 인간관계를 중요시하는 경향이 있는데, 이는 상사와 동료들간의 관계유지, 조직 내 피드백 제공 등 직무만족을 높이기 위한 노력이 이직의도보다 선행할 수 있다(Deloitte, 2024; Wandhe et al., 2024). 반면 M세대 공무원의 이직의도에 대한 직무만족은 매개효과 경로가 지지되었으며, MZ세대 경로분석 결과와 같이 이직의도를 낮추는 유기적인 경로가 다양하게 분석되었다. 이직의도에 대한 조직문화의 정(+)의 직접효과를 직무만족이 매개하는 부(-)의 간접효과로

보완하였으며, 조직몰입과 공직가치가 이직의도를 낮추는 직무만족의 매개효과 경로가 존재하였다. MZ세대 경로분석 결과와 다른 점은, M세대에서는 보수·보상이 직무만족에 미치는 영향 경로가 지지되지 않아 직무만족의 매개효과를 통해 이직의도를 간접적으로 낮추지 못하였다. 따라서 보수·보상에 대해 Z세대에서는 직무만족의 매개효과 경로가 지지되지 않았고, M세대에서는 직무만족에 영향을 미치는 보수·보상의 경로가 지지되지 않아 두 세대 모두에서 보수·보상은 이직의도에 직접적인 부(-)의 영향만 의미 있게 분석되었다.

사회적인 이슈로 보도된 공무원의 낮은 보수·보상은 Z세대에서는 직무만족을 향상시키고 이직의도를 낮추는 요인이었으나 직무만족의 매개효과 경로가 지지되지 않아 이직의도에 대한 간접효과가 없었고, M세대에서는 보수·보상이 이직의도를 낮추는 직접경로는 지지되었으나 직무만족에 대한 경로가 지지되지 않아 보수·보상이 직무만족을 높이는 요인이 아니었고 그로 인해 이직의도를 낮추는 간접효과가 없었다. 따라서 M세대 공무원과 Z세대 공무원에게서 보수·보상은 이직의도를 직접경로로 낮추기는 하지만 이직의도에 유의적인 경로로 영향을 미치지 못했으며, 평균 검정에서도 두 세대 모두 2점(그렇지 않다) 초반대로 연구변수들 가운데 가장 낮았고 M세대 공무원이 Z세대 공무원보다 유의하게 낮았다.

셋째, M세대 공무원과 Z세대 공무원의 이직의도에 영향을 미치는 요인들의 구조모형을 경로분석한 결과, 두 집단간 유의한 경로 차이는 직무스트레스→직무만족→이직의도와 직무스트레스→이직의도, 그리고 공직가치→직무만족에서 나타났다. 특히 직무스트레스가 이직의도에 영향을 미치는 부분매개효과 경로에 차이가 나타나 Z세대 공무원은 직무스트레스로 인해 이직의도가 높아지는데 직무만족이 이것을 부(-)의 영향으로 약화시키는 긍정적 역할을 하지 못하였다. 반면 M세대 공무원은 직무스트레스가 이직의도를 높이는 정(+)의 직접효과와 직무만족을 낮추는 부(-)의 직접효과를 나타냈고, 낮아진 직무만족의 매개효과를 통해 이직의도를 간접적으로 높이는 경로가 지지되어 이직의도를 더 높이는 가장 부정적인 요인임을 실증적으로 확인하였다. 이 결과는 공무원의 이직의도에 영향을 미치는 가장 대표적인 결정요인으로 분석된 선행연구들의 결과와 일치되며(Cotton & Tuttle, 1986; Hur & Abner, 2023; 김정인, 2023; 김효선·조윤직, 2024; 한승훈, 2019), 엔데믹 상황에서도 직무스트레스는 MZ세대 공무원 가운데에서도 특히 M세대에게 이직의도를 높이는 요인임을 확인하였다.

이와 관련하여 인사혁신처는 직무스트레스와 심리적 고충을 겪는 공무원의 정신건강 보호 차원에서 전국 9개 시도에 공무원 마음건강센터를 운영하고 있으며,⁷⁾ 최근에는 마음바라보기 주간⁸⁾을 처음으로 실시하였다. 마음건강센터는 특히 민원업무 담당자, 신입 공무원

7) 인사혁신처. (2024. 8. 20). 직무 스트레스 많다면... '공무원 마음건강센터'에서 치유하세요. <https://korea.kr>

에게 특화 프로그램을 제공하고 있어 참여자가 증가하고 있다. 직무스트레스는 M세대와 Z세대에게 조직문화와 더불어 이직의도를 높이고, 직무만족에도 부정적인 영향을 미치는 요인이므로 현재 시행되고 있는 프로그램이나 행사가 일시적인 이벤트가 아닌 인사조직 관리 차원에서 지속적으로 실행되어야 하며 보다 적극적인 인사관리 정책과 제도로 보완되어야 할 것이다.

본 연구는 최근 공무원의 이직의도에 관한 선행연구들이 코로나 시기에 조사된 자료를 활용하여 분석된 결과만 보고된 상황에 대해 엔데믹 상황에서 조사된 자료를 통해 재조명하려는 목적에서 수행되었다. 특히 MZ세대 공무원의 이직의도는 이직률에 강한 영향력을 갖고 있는 선행요인이며, 직무만족은 이직의도에 영향을 미치는 가장 대표적인 선행요인이므로, M세대와 Z세대간 이직의도의 영향 요인과 직무만족의 매개효과가 다르게 나타나는지 경로모형을 통해 비교 분석한 결과, 두 세대간 차이가 존재하였다. 이전 선행연구들과는 달리 두 세대에서 공직가치와 복지제도에 대한 인식은 이직의도에 직접적으로 영향을 미치는 요인이 아니었으며, M세대는 직무만족의 매개효과로 인해 조직 및 직무 특성들의 요인들이 이직의도에 유기적인 경로로 영향을 미쳤지만, Z세대는 직무만족의 매개효과 경로가 지지되지 않음으로 이직의도를 감소시킬 수 있는 경로들이 나타나지 않음을 실증적으로 밝혔다는데에 의의가 있다. 그러나 MZ세대 공무원에 대한 인터뷰를 통해 이직의도에 관한 내용들을 질적으로 심도 있게 연구되지 못한 한계가 있으며, 2차 자료를 통해 수행된 연구라는 제한점이 있다. 향후 후속연구를 통해 보완되어야 하며, 공무원의 인사조직 관리에 조금이라도 의미 있는 연구결과가 되기를 바란다.

참고문헌

- 고대유·맹철규. (2021). 코로나 비대면 시대 스마트워킹이 조직몰입에 미치는 영향: 공무원의 재택근무를 대상으로 한 목표명확성 조절효과를 중심으로. 『e-비즈니스연구』, 2021: 173-184.
- 권오영. (2023). MZ세대 공무원의 직무만족과 조직몰입 형성 요인에 관한 연구. 『현대사회와 행정』, 33(3): 209-249.
- 권지성·정선옥·정해식·김성아. (2022). 청장년세대가 경험하는 행복의 맥락과 국가의 역할에 대한 질적 연구: 취업준비생 20대 청년과 일-가정양립 30대 장년의 경험. 『사회복지정책과 실천』, 8(2): 113-159.
- 김정인. (2021). 포스트 코로나 시대, 신규임용 공무원의 조직퇴직 관리방안. 『한국인사행정학회보』, 8) 인사혁신처. (2024. 10. 10). 민원 스트레스 등 공무원 마음건강 관리한다. <https://korea.kr>

- 20(1): 221-240.
- 김정인. (2023). MZ 세대 공무원의 이직의도: 한국과 미국 공무원 비교연구. 「한국사회와 행정연구」, 34(1): 167-195.
- 김종연·이건희. (2017). 조직몰입, 조직갈등이 이직의도에 미치는 영향: 인력과정 유형의 조절효과를 중심으로. 「경영컨설팅연구」, 17(1): 171-181.
- 김진주·이수영. (2024). 직무 특성이 청년 공무원의 이직의도에 미치는 영향: 개인 책임감의 조절효과를 중심으로. 「한국인사행정학회보」, 23(1): 1-31.
- 김필·정윤진·임도빈. (2020). 공공봉사동기와 이직의도: 정서적 몰입과 직무만족의 매개효과를 중심으로. 「행정논총」, 58(1): 73-108.
- 김태균·이엽남·홍아름. (2023). MZ 세대의 직무만족요인이 이직의도에 미치는 영향. 「기업경영리뷰」, 14(3): 211-239.
- 김현욱·이명주. (2021). 임금수준과 이직의도와와의 관계에서 조직문화의 조절효과: 세대간의 차이를 중심으로. 「KRIVET 패널학술대회 논문집」, 3-26.
- 김효선·조운직. (2024). 2030 공무원 이직의도의 결정요인에 관한 연구. 「융합사회와 공공정책」, 18(1): 75-111.
- 노중호·최진욱. (2018). 직무관련 요인이 공무원의 이직의도에 미치는 영향과 직무관련 의사소통의 조절효과. 「국가정책연구」, 32(1): 107-137.
- 모은정·강민지. (2023). 공무원의 조직공정성 인식이 이직의도에 미치는 영향: 직무만족과 M세대·Z세대의 조절된 매개효과를 중심으로. 「행정논총」, 61(4): 179-212.
- 민보경. (2024). 미래세대(MZ세대)의 사회인식과 가치관 특성: 세대별 비교 분석. 서울: 국회미래연구원.
- 박시내·이윤정. (2022). 「세대별 사회안전 및 환경의식」. 대전: 통계청.
- 박예종·오윤정·윤창근. (2023). 공무원 이직의 세대별 영향요인 비교: 직무태도와 조직관성, 그리고 이직의도를 중심으로. 「지방정부연구」, 26(4): 361-390.
- 박현신. (2024). 이직의도에 대한 조직문화와 직무만족의 영향에 관한 연구: 경쟁가치모형을 중심으로. 「한국인사행정학회보」, 23(1): 77-113.
- 백성현·성예종·황찬규. (2023). 직업상담사의 직무스트레스가 이직의도에 미치는 영향: 직무만족의 매개효과를 중심으로. 「벤처혁신연구」, 6(3): 111-129.
- 상민정. (2024). 공무원은 왜 공직을 떠나는가?: 공무원 이직 요인에 대한 연구-혼합방법론을 적용하여. 「한국행정학보」, 58(2): 25-62.
- 서귀분·최도림. (2023). 공무원의 신뢰가 직무만족에 미치는 영향: 조직공정성의 매개효과와 세대간 조절효과를 중심으로. 「융합사회와 공공정책」, 16(4): 101-136.
- 서진우·강종수. (2022). MZ세대 공무원의 이직 의향 결정요인 및 후생복지의 조절효과. 「인문사회 21」, 13(6): 2783-2796.
- 오상석·이지운·박오원. (2021). 신입직원 이직의 전염효과가 조직성과에 미치는 영향: HR기능의

- 전략적 지향성의 조절효과. 「조직과 인사관리연구」, 45(3): 1-19.
- 왕태규·주효진. (2020). 관료제적 병폐현상과 이직의도. 「한국공공관리학보」, 34(1): 225-250.
- 유상엽·한승주. (2017). 공직자의 이직의도 영향요인 분석: 개방형 직위 임용자를 대상으로. 「한국 인사행정학회보」, 16(4): 1-26.
- 이겨레·김현정·정해일. (2023). '일과 삶의 균형'과 공무원의 이직 의도: MZ세대와 기성세대 간 차이를 중심으로. 「한국인사행정학회보」, 22(4): 33-62.
- 인사혁신처. (2024). 「2023년 공무원총조사 보고서」. 세종: 인사혁신처.
- 임성근·은재호. (2022). 「공직사회 세대 가치관 변화와 조직혁신」. 서울: 한국행정연구원.
- 임성근. (2022). 「MZ세대 공무원 가치관과 대응방안」. 서울: 한국행정연구원.
- 행정안전부. (2022). 「90년대생 공무원이 왔다」. 세종: 행정안전부.
- 전영준·남태우. (2023). 직무일치, 직무만족이 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구: 복리후생제도의 조절된 매개효과. 「사회과학연구」, 30(4): 7-30.
- 정대영. (2021). 경기도민의 세대별 여가활동 특성 분석. 수원: 경기연구원.
- 정동혁·장모세·문국경. (2021). 공직가치가 공무원의 이직의도에 미치는 영향에 관한 분석 - 거래적·변혁적 리더십의 조절효과를 중심으로. 「한국지방행정학회보」, 18(3): 151-177.
- 정윤진·김다니. (2022). 코로나19(COVID-19)시기 일하는 방식 변화에 대한 조직자원 인식과 공무원의 이직의도: 조직동일시 매개효과를 중심으로. 「한국인사행정학회보」, 21(4): 267-291.
- 정수원·왕태규. (2024). 공직가치 및 공공봉사동기가 공무원의 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구: 직무요구-자원이론을 활용하여. 「한국자치행정학회보」, 38(2): 217-244.
- 조성용·이지석·박진술. (2024). 조직문화가 공무원의 이직의도에 미치는 영향: 밀레니얼세대와 Z세대의 조절효과를 중심으로. 「한국행정연구」, 33(1): 69-107.
- 조종오. (2024). 「신규임용 공무원의 퇴직 증가 문제: 보수 현실화, 유연한 공직문화 조성 등 범정부 차원의 대응 필요」. 서울: 국회입법조사처.
- 진중순. (2015). 관리자의 리더십과 조직구성원의 직무스트레스: 연구직 공무원을 중심으로. 「행정논총」, 53(2): 209-235.
- 진중순·김기형·조태준·김정인·권향원. (2022). 「조직행태론: 사람, 관리, 그리고 행정」. 경기: 대영문화사.
- 차경욱. (2023). MZ세대의 재무지식, 자기효능감, 재무스트레스가 재무관리행동에 미치는 영향: 전기밀레니얼, 후기밀레니얼, Z세대의 비교. Financial Planning Review, 16(1): 161-191.
- 최병용. (2023). MZ세대 공직자들의 공공봉사동기가 직무스트레스와 공직만족도에 미친 영향: 코로나19의 영향을 중심으로. 「한국행정연구」, 32(3): 97-134.
- 최창용·김서영·김은주. (2022). 근거이론을 활용한 국제개발협력 분야 청년 인력의 이직의도 연구. 「한국인사행정학회보」, 21(3): 85-115.
- 한국행정연구원. (2019-2022). 2019-2022년 공직생활실태조사. 서울: 경성문화사.
- 한승훈. (2019). 공무원 이직의도의 연관 요인에 대한 추론과 예측에 관한 연구. 「현대사회와 행정」,

29(4): 147-173.

- 한우리·조영일. (2014). 이직의도에 영향을 미치는 직무만족 요인의 탐색: 조직몰입과 직무만족의 매개효과 검증. 「경영관리연구」, 7(1): 1-20.
- 허성욱·조일형. (2018). 공무원의 상대적 박탈감과 이직의도의 관련성에 대한 연구. 「한국행정연구」, 27(3): 39-58.
- 홍상우·이대용. (2023). 조직공정성과 이직의도간 영향관계에 관한 실증연구: MZ세대 공무원을 중심으로. 「한국행정학보」, 57(3): 1-29.
- 황성호. (2023). MZ세대 공무원의 조직몰입과 이직의도 영향분석: 전국 17개 광역자치단체 소속 20-30대 공무원을 중심으로. 「한국공공관리학보」, 37(1): 217-251.
- 황수연·이선우. (2024). 사회복지종사자의 근로조건이 이직의도에 미치는 영향: 직무만족의 매개효과를 중심으로. 「산업융합연구」, 22(6): 1-11.
- Adogdu, S. & Asikgil, B. (2011). An empirical study of the relationship among job satisfaction, organizational commitment and turnover intention. *International Review of Management and Marketing*, 1(3): 43-53.
- Balfour, D. L. & Wechsler, B. (1996). Organizational Commitment: Antecedents and Outcomes in Public Organizations. *Public Productivity & Management Review*, 256-277.
- Benítez-Márquez, M. D., Sánchez-Teba, E. M., Bermúdez-González, G., & Núñez-Rydman, E. S. (2022). Generation Z Within the Workforce and in the Workplace: A Bibliometric Analysis. *Frontiers in Psychology*, 12.
- Buelens, M. & Van den Broeck, H. (2007). An analysis of differences in work motivation between public and private sector organizations. *Public Administration Review*, 67(1): 65-74.
- Cotton, J. L. & Tuttle, J. M. (1986). Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review with Implications for Research. *The Academy of Management Review*, 11(1): 55-70.
- Cranny, C. J., Smith, P. C., & Stone, E. (1992). How People Feel about Their Jobs and how it Affects Their Performance. New York: Lexington Books.
- Deloitte. (2024). 2024 Gen Z and Millennial Survey: Living and working with purpose in a transforming world. London: Deloitte.
- Dick, R. V., Christ, O., Stellmacher, J., Wagner, U., Ahlswede, O., Grubba, C., Hauptmeier, M., Höhfeld, C., Moltzen, K., & Tissington, P. A. (2004). Should I Stay or Should I Go? Explaining Turnover Intentions with Organizational Identification and Job Satisfaction. *British Journal of Management*, 15: 351-360.
- Dineen, B. R., Noe, R. A., Shaw, J. D., Duffy, M. K., & Wiethoff, C. (2007). Level and dispersion of satisfaction in teams: Using foci and social context to explain the satisfaction-absenteeism relationship. *Academy of Management Journal*, 50(3): 623-643.

- Felps, W., Mitchell, T. R., Hekman, D. R., Lee, T. W., Holtom, B. C., & Harman, W. S. (2009). Turnover contagion: How coworkers' job embeddedness and job search behaviors influence quitting. *Academy of Management Journal*, 52(3): 545-561.
- Gaan, N. & Shin, Y. (2022). Generation Z software employees turnover intention. *Current Psychology*, 42(31): 1-16.
- 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.
- Hur, H. & Abner, G. (2023). What makes public employees want to leave their job? A meta-analysis of turnover intention predictors among public sector employees. *Public Administration Review*, 84(2): 115-142.
- Kim, S. & Fernandez, S. (2017). Employee empowerment and turnover intention in the U.S. federal bureaucracy. *The American Review of Public Administration*, 47(1): 4-22.
- Kline, Rex B. (2005). Principles and Practice of Structural Equation Modeling, 2nd ed. New York: Guilford Press.
- Lambert, E. G., Lynne Hogan, N., & 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.
- Lazzari, M., Alvarez, J. M., & Ruggieri, S. (2022). Predicting and explaining employee turnover intention. *International Journal of Data Science and Analytics*, 14(3): 279-292.
- Leka, S. (2003). Work organization stress. Geneva: WHO.
- Lewis, G. B. & Frank, S. A. (2002). Who wants to work for the government? *Public Administration Review*, 62(4): 395-404.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. Handbook of Industrial and Organizational Psychology, 1297-1349. Chicago: Rand McNally.
- Liu, B.-C. & Tang, T. L.-P. (2011). Does the love of money moderate the relationship between public service motivation and job satisfaction? The case of Chinese professionals in the public sector. *Public Administration Review*, 71(5): 718-727.
- Nejati, M., Brown, M. E., Shafaei, A., & Seet, P. S. (2021). Employees' perceptions of corporate social responsibility and ethical leadership: Are they uniquely related to turnover intention? *Social Responsibility Journal*, 17(2): 181-197.
- Perry, J. L. & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50(3): 367-373.
- Putri, A. A., Dhewanto, W., & Nurdayat, I. F. (2019). Understanding the role of job satisfaction in workplace from millennial generation's perspective toward organizational performance.

- International Conference on Economics, Business and Economic Education*, 1047-1063.
- Rainey, H. G. (2009). *Understanding and managing public organizations* (4th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2021). *Organizational Behavior*. Singapore: Pearson Education, 2019.
- Stazyk, E. C., Pandey, S. K., & Bradley, E. W. (2011). Understanding Affective Organizational Commitment: The Importance of Institutional Context. *The American Review of Public Administration*, 41(6): 603-624.
- Wandhe, P., Dabre, K. A., Gaiki, A., Sirkirwar, S., Shirke, V., Desmukh, P., & Reshimbagh, R. M. (2024). The new generation: Understanding Millenials and Gen Z. *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research*, 11(1): 114-126.
- Wright, B. E. & Davis, B. S. (2003). Job satisfaction in the public sector: The role of the work environment. *The American Review of Public Administration*, 33(1): 70-90.
- Yang, K. & Pandey, S. K. (2009). How Do Perceived Political Environment and Administrative Reform Affect Employee Commitment?. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(2): 335-360.
- Yoon, Y. H. (2021). The Macroeconomic Implications of the COVID-19 Economic Crisis: The Case of South Korea. *Investigación Económica*, 80(316): 5-31.
- Zhao, M., Arshard, M. A., & Yating, L. (2023). The relationship between organizational culture and turnover intention: A literature review study. *International Journal of Academic Research in Economics & Management Sciences*, 12(4): 535-551.

ABSTRACT

Structural Model of Factors Influencing MZ Generation Public Employee Turnover Intention and the Mediating Effect of Job Satisfaction

Taehui Lee, Minseo Jeon & Deuk Jung

The purpose of this study is to construct a structural model of key organizational and job-related factors influencing turnover intention among MZ generation public employees, with a focus on comparing the two generations and examining the mediating effect of job satisfaction. A path analysis of the structural model utilizing Public Employee Perception Survey Data (2023) collected during the COVID-19 endemic period revealed that the mediating effect of job satisfaction was present only in Generation M (millennials). Only direct effect paths were supported for Generation Z with organizational culture and job stress positively influencing turnover intention, while organizational commitment and compensation and rewards negatively influenced it. In contrast, Generation M exhibited both direct and indirect paths mediated by job satisfaction, including negative effects from organizational culture, organizational commitment, public service values, and compensation and rewards, as well as a positive effect from job stress. Notably, intergenerational differences were observed in the direct and indirect paths of job stress influencing turnover intention. These findings suggest that both organizational and job innovation is crucial for Generation Z public employees to foster pathways that can reduce turnover intention through the mediating effect of job satisfaction.

【Keywords: MZ generation public employees, turnover intention, job satisfaction, mediating effect, path analysis】