

공무원 이직의 세대별 영향요인 비교: 직무태도와 조직관성, 그리고 이직의도를 중심으로*

박 예 종**
오 윤 정***
윤 창 근****

국문요약

현재 우리나라의 공무원에 대한 선호는 점차 하락하고 있으며, 이직률은 높아지고 있다. 공직이 갖는 고용안정성에도 불구하고, 최근 입직한 신입 공무원의 이직률 증가는 조직 내 누적된 문제점이 대외적으로 표출되는 징후이며, 더 나아가 관료 조직의 위기 전초일 수 있다. 이에 본 연구는 공무원의 이직의도의 선행요인을 살피고자 한다. 우선, 기존 문헌을 고찰하고, 유력한 선행요인으로 제시되는 직무태도(직무만족, 직무스트레스)의 영향력을 검증하였다. 둘째, 최근 조직학에서 주목받는 조직관성 변수를 통해 관료제 특유의 위계적 구조가 이직에 미치는 영향을 분석하였다. 마지막으로, 선행요인과 이직의도 간 관계에서 세대별 차이가 있는지를 분석하였다. 연구 결과를 요약하면, 전체 응답자 대상의 분석모형에서는 직무태도와 조직관성 모두 유의한 영향을 갖는 것으로 나타났다. 그러나 기성세대(1980년 이전 출생) 대상의 분석 모형에서는 직무태도만 유의한 영향을 보이고 조직관성은 유의하지 않았다. MZ세대(1981년 이후 출생) 모형에서는 직무태도와 조직관성 모두 유의한 영향을 갖고 있을 뿐만 아니라, 기성세대 모형과 비교하여 직무태도가 이직의도에 미치는 영향력이 더 크게 나타났다. 이러한 결과는 두 세대의 이직의도의 원인이 상이하며, 특히 MZ세대 공무원들의 이직에 조직의 관성적 관행이 중요함을 시사한다.

주제어: 이직의도, 직무만족, 직무스트레스, 조직관성, MZ세대

I. 서론

지난 수십년간 공무원은 사회적으로 가장 선호되는 직업 중 하나였다. 그러나 최근 공무원에 대한 취업준비생들의 선호가 갈수록 낮아지고 있다. 국가직 9급 공채시험 경쟁률은 2018년 41.1대1, 2020년 37.2대1, 2022년 29.2대1로 하락하였다(인사혁신처, 2022a). 갓 입직한 공무원의 이직 역시

* 이 논문 또는 저서는 2020년 대한민국 교육부와 한국연구재단의 인문사회분야 신진연구자지원사업의 지원을 받아 수행된 연구임(NRF-2020S1A5A8046189)

** 제1저자
*** 공동저자
**** 교신저자

큰 폭으로 증가하고 있다. 인사혁신처에 따르면, 재직기간 5년 미만의 퇴직공무원 수는 2017년 5,181명, 2019년 6,664명, 2021년 10,693명으로 5년새 2배 급증하였다(인사혁신처, 2022b). 또한, 5년차 이하 공무원의 이직 희망률은 2018년 34.2%에서 2021년 50.6%로 증가하였으며, 2명 중 1명이 이직을 희망하고 있다(한국행정연구원, 2018, 2021).

공무원의 지위와 고용 안정성에 대한 보장은 유지되고 있으나(Kim, 2015), 연공서열 중심의 인사관리, 경직된 조직문화, 낮은 임금 등은 공무원의 장점을 희석시키고 있다. 또한, 정부의 경쟁력 제고를 위해 시도되고 있는 다양한 내부 혁신과 제도 변화는 그 목적과는 별개로 조직 내 스트레스를 높인다. 이러한 대내외적 변화는 직업으로서 공무원 선호도 하락뿐만 아니라 이직률 증가를 초래할 수 있다. 특히, 신입 공무원의 이직을 일시적 현상이 아닌 구조적 문제로 접근해야 할 만큼 심각하다. 단기적 관점에서 신입 공무원의 이직은 인력 부족에 따른 업무 공백 또는 기존 직원의 업무 과부하를 초래한다. 장기적 관점에서 신입 공무원의 이직 증가는 공공조직의 대외적 위상 하락과 함께 우수 인재 확보를 위한 채용 경쟁력 저하로 이어질 수 있다. 또한, 신입 공무원의 이직은 조직 및 동료 직원에게 전염되거나 부정적 영향을 남긴다. Felps et al(2009)의 이직전염이론(turnover contagion theory)에 따르면, 누군가의 이직은 타인으로 전염되어 추가적 이직을 발생한다. 이직전염이 발생하지 않더라도, 신입 직원의 이직은 남아있는 직원들에게 부정적 낙인 효과를 유발하며, 조직 차원에서 직원 채용 및 교육 비용 증가 등 자원 효율성을 저해한다.

이직의도는 일반적으로 구성원의 직무에 대한 태도와 조직에 따라 변화할 수 있다(Mor Barak et al, 2001; Smith, 2005; 나종문·황진수, 2009; 이동수, 2009; 장윤정, 2011; 조소연, 2021). 대표적으로 구성원들이 직무에 대해 느끼는 감정적 반응이나 태도로 만족감, 몰입감, 스트레스 그리고 소진 등이 존재한다. 특히, 직무에 대해 느끼는 만족감과 스트레스는 가장 활발히 연구된 분야로 다루어지고 있다. 이직의도(turnover intention)는 인사 및 조직 분야에서 중요한 주제로 다루어지고 있으나, 공공분야에서 이직에 관한 연구는 초기 단계에 머무르고 있다. 특히, 일반행정직 공무원 대상의 연구는 매우 부족한 실정이다(유상엽·한승주, 2017). 이직의도가 가장 극적인 직무태도로 여겨지는 만큼, 공직사회에서도 직무에 대한 긍정적·부정적 태도가 유의하게 작용할 수 있는지 분석해볼 필요성이 존재한다.

또한, 조직구성원들은 그들이 속한 조직의 특성에 따라 이직의 의도를 달리할 수 있다. 이와 관련하여 최근 연구들은 조직이 지닌 업무적 관행에 대하여 살펴보고 있으나, 일반화된 결론을 도출할 만큼 연구가 충분하지는 않다. 현대사회가 급변함에 따라서 공직사회에서도 애자일(Agile) 조직의 필요성이 대두되고 있다.

구성원들의 직무와 조직 외에도 인구학적 특성은 그들의 이직에 주요한 원인으로 작용할 수 있다. 한국 사회의 격동적 변화는 세대 간 차이를 분명하게 했으며, 많은 연구들이 이를 분석하고자 하였다. 특히, 신입 직원 이직의 심각성을 감안하면, 최근 입직한 MZ세대 공무원의 이직의도에 대해 체계적 연구가 필요하다. 현재 많은 이목을 끌고 있는 MZ세대는 공공 조직에 대거 유입되고 또 이탈하고 있다. 공공 조직이 이러한 환경에서 성장하고 생존하기 위해서는 조직 내 비중이 커지고 있는데 MZ세대와 그들을 중심으로 야기되는 변화점들을 이해하는 것이 필요하다.

이러한 사회 현안 및 선행연구를 토대로, 본 연구가 이직의도를 설명하는 변수로 직무태도, 조직관성, 그리고 세대를 설정한 이유는 다음과 같다. 첫째, 한국 사회 뿐만 아니라 공공 조직에서도 MZ세대가 차지하는 비중이 변화하고 있다는 점을 고려하면, 세대 간 차이가 지닌 영향력을 검증하는 것은 큰 의의를 가질 수 있다. 둘째, MZ세대는 자기표현이 상당히 강한 편이며, 변화에 상당히 명민하게 대응한다. 즉, 표현의 형태로 직무에 대한 긍정적·부정적 태도를 살피는 것은 현재로서도 중요한 의미를 지닐 수 있기 때문에 두 형태의 직무태도를 변수로 설정하였다. 마지막으로, 공공조직 내 초임 공무원들의 이직률이 높은 만큼, 그들의 요구하는 변화와 혁신의 정도와 공공조직의 그것이 다를 수 있다고 예상된다. 즉, 조직적 차원에서 변화와 혁신에 저항하는 조직의 특성이 유의미한 영향력을 지닐 수 있을지 분석하고자 조직관성을 변수로 설정하였다.

본 연구는 크게 세 부분으로 구분된다. 첫째, 이직의도의 주요 선행요인으로 도출된 직무만족과 직무스트레스에 관한 학술적 논의를 정리하고, 공공분야에서의 영향력을 검증한다. 둘째, 조직 수준에서 이직의도의 선행요인을 탐색한다. 특히, 최근 주요 조직변수로 떠오르고 있는 조직관성과 이직의도 간의 관계를 통계적으로 검증한다. 셋째, 본 연구는 최근 급증하는 MZ세대 공무원의 이직 증가는 새로운 원인변수의 등장보다는 기존 원인변수의 영향력 변화에서 비롯되었을 것으로 추정한다. 따라서 이직의도의 선행요인인 직무태도(직무만족, 직무스트레스)와 조직관성의 세대별 영향력 차이를 탐색한다. 이상의 논의는 이직의도에 대한 원인을 체계적으로 살핀다는 점에서 학술적 함의를 지닐 수 있으며, 실제 공무원들의 이직에 대처하고 예방할 수 있다는 점에서 실무적 의의를 가질 수 있다.

II. 이론적 고찰

1. 이직의도에 관한 학술적 논의

일반적으로 학술 연구에서 주목하는 이직의 유형은 자발적 이직을 지칭하며, 조직 관점에서 이직은 채용하고 양성한 인력의 손실을 의미한다. 한 구성원의 이탈은 다른 동료의 사기를 저하시킬 수 있으며, 그로 인해 일시적으로 업무가 편중될 가능성이 존재하고(Abbasi & Hollman, 2000), 이는 전반적으로 조직의 생산성 향상에 부정적 영향을 미친다(차주영, 2020). 이는 조직 자원의 손실에 그치는 것이 아니라, 이탈 직원이 갖고 있는 지식과 업무 경험의 손실과 함께 해당 직원이 참여한 업무 네트워크에 부정적 영향을 미칠 수 있기 때문에, 이직은 심각성을 내포한다고 여겨진다. 따라서 조직은 인력관리 측면에서 이처럼 자발적 이직에 대하여 전략적으로 관리하고 대응하는 것이 필요하다(유상엽·한승주, 2017).

이직의도는 이직을 예측하는 가장 중요한 원인 변수로 여겨진다. 이직의도는 개인이 갖는 직무태도 중 가장 극적인 형태이자 이직이라는 행동을 실현하기 직전의 단계로 여겨지는 만큼, 많은 문헌들이 양자 간 관계를 경험적으로 실증하였다(Bedeian et al., 1991; Mobley, 1977; Mobley et

al., 1978; 유상엽·한승주, 2017). 그러나 이직의도가 항상 이직으로 이어지는 것은 아니다. 채용시장 분위기나 현 조직의 근무 조건 등이 이직 보상효과를 감소시킬 수 있으며, 이직의도가 이직 행동을 유발하는 것을 억제한다. 공무원의 경우, 높은 직업안정성과 신분보장, 공무원 연금 등과 같은 직업적 유리함으로 인해 이직의도가 있더라도 조직을 이탈하지 않을 가능성이 있다(고대유·김강민, 2021). 이직을 유발하지 않더라도, 이직의도는 그 자체로 조직에게 부정적 영향을 미친다. 이직의도를 가진 채 근무하는 구성원들은 이미 직무에 대한 동기부여와 직무 만족감이 낮기 때문에, 업무성과가 높지 않으며 주변 동료에게도 부정적 영향을 미친다. 이직의 전 단계이든 또는 심리적 태도로 국한되든지 간에 이직의도는 조직에 유해할 수 있으며, 따라서 조직 차원에서 이직의도의 관리 필요성이 증가한다.

이직 및 이직의도에 관한 연구는 다양한 분야에서도 널리 연구가 진행되고 있는 만큼, 일부 선행연구에서는 메타분석을 통해 이직의도와 선행요인 간의 관련성을 분석하였다(Cotton & Tuttle, 1986; 오인수 외, 2007; 윤병선·김천규, 2020; 문동규, 2015). 오인수 외(2007)는 국내 근로자를 대상으로 국내외 학술지에 출판된 논문들을 토대로 구성개념들(직무만족, 조직몰입, 성과, 이직의도)간의 관계의 강도에 초점을 두고 메타분석을 수행하였다. 분석 결과, 작업태도는 이직의도와 부적인 관련성을 지니며, 조직몰입이 직무만족보다 이직의도에 더 큰 영향을 미친다. 윤병선·김천규(2020)의 연구에서는 중소기업 재직 근로자들을 대상으로 이직의도 관련 연구동향 분석 및 리더십 및 직무만족이 이직의도에 미치는 효과를 분석하였고, 앞선 연구와 마찬가지로, 직무만족과 조직몰입이 이직의도에 부적으로 유의한 영향을 미친다. 문동규(2015)의 연구에서는 직무특성 변인 군으로 직무만족과 근무환경, 직무중요성, 상사 및 동료와의 관계, 직무자율성 순으로 이직의도 억제에 영향을 미친다고 설명하고 있다. 아울러, 이직의도에 대한 선행요인을 유형화한 연구들도 존재하는데, 개인적·조직적 차원에서 요인을 구분지은 연구들이 보고되고 있으며(Moynihan & Landuyt, 2008), 보다 구체적으로 개인·조직·직무 차원에서 유형화를 시도한 연구들도 존재한다(노종호·최진욱, 2018; 조소연, 2021).

그러나, 우리나라 공무원들을 대상으로 하는 이직의도에 관한 연구는 미흡한 실정이다(유상엽·한승주, 2017). 일부의 문헌들을 제외하면, 본 연구의 표본이 되는 행정직 공무원의 이직의도를 파악하는 연구들이 부족하다. 따라서, 본 연구는 이상의 논의를 바탕으로 행정직 공무원을 대상으로 한 이직의도를 개인과 조직 그리고 직무차원의 요인으로 분석하고자 한다.

2. 조직관성에 관한 논의

이직의도의 선행요인은 조직 수준에서도 확인된다. 본 연구는 이직의도에 영향을 미치는 조직 변수 중 최근 주목받고 있는 조직관성에 대해 살펴보고자 한다. 관성(inertia)이란 물리학적으로 특정한 물체가 그 운동의 방향이나 속도에 변화를 이끌고자 하는 작용에 대해 저항하려는 특성을 의미한다. 조직학 분야에서는 조직의 변화 또는 혁신을 분석하기 위해 관성 개념이 활용된다. 조직의 관성은 조직이 정체되는 것을 의미하며(Starbuck et al., 1978), 조직 그 자체나 조직이 생산하는

제품, 서비스 그리고 정책 등이 과도하게 안정된 상태를 뜻한다(Huang et al., 2013). 외부의 심각한 변화를 직면하는 조직이 내부를 어떻게 변화시킬 수 있는지에 대한 역량으로서, 관성이 강해지는 조직은 자동적으로 과거의 경험을 기반으로 반응하고 변화에 강력하게 저항하기 쉽다(Moradi et al., 2021).

이러한 조직관성의 원인은 내적 측면과 외적 측면으로 구분될 수 있는데, 내적인 요인으로는 매몰비용과 설비에 대한 투자, 정보의 부족, 정치적 제약, 조직의 전통과 역사가 있으며, 외적 요인으로는 진입장벽, 정보획득의 어려움, 정부규제, 사회적인 정당성 부여 등이 있다(권중생, 2010; Yun, 2015). 조직관성은 혁신에 중요한 원인으로 작용할 수 있다. 혁신은 조직의 생존을 위한 주요한 요인이며 지속가능한 발전의 중심적인 원동력이다. 조직은 개방적인 혁신을 통해 문화적으로 또 조직적으로 변화하기 위해서 필연적으로 과거의 관성적인 성향을 탈피하여야 한다. Huang et al.(2013)은 이러한 주장을 뒷받침하듯, 조직의 개방형 혁신에 조직관성의 부정적인 영향력을 밝혀냈다. 나아가, 혁신을 가능하게 하기 위해선 변화에 대한 조직 내부의 저항요인을 극복하는 것이 중요하다. 조직 내부의 문화나 구조 그리고 기술이나 전략 등의 저항요인은 조직관성의 기능을 수행하면서 변화를 어렵게 만드는 것이다(Czarniawska, 1997; 권중생, 2010). 다른 한편, 공공조직의 관점에서 조직관성의 영향력을 살펴본 연구도 존재하는데(황창호·엄영호·이남국, 2021), 해당 연구에서는 정부조직의 관성적 행태가 정책수단에 대한 활용에 영향력을 지니는 것으로 나타났다.¹⁾

조직이 규칙과 절차에 과도하게 얽매이거나 변화 및 혁신을 거부하고 현상유지 경향이 강하면, 조직구성원의 이탈이 촉진될 수 있다. 지식과 경험 측면에서 Nag, Corley & Gioia(2007)의 연구는 조직 내에서 내재화되고 제도화된 지식이 변화를 어렵게 한다고 지적하였다. 이러한 지식관성(knowledge inertia)은 조직을 떠날 유인으로 작용할 수 있다(Karayel, 2020). 지식을 학습하고 공유하는 과정에서 관성이 생기면, 직원은 창의적 사고에 대한 장애가 생기고(Wang & Yang, 2013), 혁신역량과 문제해결력이 저하되면서(Shalika et al., 2011), 조직과 직무에 대한 몰입감이 떨어질 수 밖에 없다. 이는 곧 직무와 조직을 이탈하게 하는 중요 요인으로 작용하게 되는 것이다(Holtom et al., 2008).

확장적 관점에서 조직관성은 일종의 조직 속에 내재화된 관행적 문화로 간주된다. 조직의 관성적인 관행이 규칙과 절차를 과도하게 중시하고, 변화나 혁신을 꺼려한다는 특징을 고려하면, 구성원들은 조직 내에서 자신의 의견이 수용되지 못하거나 다양성을 인정받지 못해 이직에 대한 의사가 높아질 수 있다. 특히, 공공조직은 특성상 경직되거나 관료주의적 양상을 보이는 경우가 많은 바(Schraeder et al., 2005), 즉, 이러한 공공조직의 특성이 팀워크나 조직의 일체감 향상보다는 위

1) 한편, 조직수준이 아닌 개인수준에서의 관성은 공공조직 내 구성원들이 직업을 선택하는 데 중요한 의미를 갖기도 한다. Kim, Wolf-Wendel & Twombly(2013)은 조직구성원들이 조직을 떠날지 혹은 남을지에 관한 의사결정에서 관성이 지대한 영향을 줄 수 있다고 설명한다. 조직구성원은 왜 조직에 남아있으려고 하는가? 이에 대해서는 앞선 논의들을 통해서 살펴보았으나, 보다 근본적으로, 이에 대한 가장 쉬운 대답은 '관성' 때문일 수 있다(Vincent & Charles, 1973). 변화한다는 것은 기본적으로 위험을 수반하는 특성이 있다. 크건 작건 간에, 이직이 갖는 불확실성은 실제 이직 행동을 망설이게 하는 원인이 된다. 특히 한국 공무원의 경우, 이직은 변화의 불확실성과 함께 높은 직업안정성의 포기를 의미하기 때문에, 이직을 위한 의사결정 비용이 높은 편이다.

계적인 문화를 초래하기 쉽고 이러한 특성이 구성원들의 성향과 일치하지 않을 경우 쉽게 이직의 도로 이어질 수 있다(Choi et al., 2014).

공공조직은 조직 내 규정과 절차를 중요하게 여기며 일관성과 안정성을 추구한다. 비록 업무의 연속성을 근본적으로 부정하거나 무시하는 것은 바람직하지 못하지만, '선례를 중시'하거나 '현장을 유지하려는 관행', '변화와 혁신에 대한 저항적 문화'는 조직구성원의 이탈을 자극할 수 있다. 아울러, 조직관성은 시대상과도 괴리가 있다. 급격한 사회변화와 다양한 가치관의 형성 및 존중이 강조되는 현재, 조직관성은 영향력은 과거보다 더욱 클 것으로 예상된다.

3. 세대에 관한 논의

일반적으로 세대(generation)란 유사 문화권에서 특정 기간 출생해 사회적·역사적으로 동일한 사건을 경험하며 다른 세대와 구분되는 가치관과 신념, 태도 등을 공유하는 특정 연령 집단을 지칭한다(Mannheim, 1952). 세대는 연령 구분 없이 일부 주요 사건의 경험하거나 공유하는 집단으로 확장되어 사용되기도 한다(Kupperschmidt, 2000; 김희재, 2004; 황춘호·김성훈, 2019). 사회가 다양한 세대로 구성되듯이, 조직 또한 새로운 관념과 행동양식을 가진 새로운 세대의 구성원들이 지속적으로 늘어난다(박형수 외, 2022). 조직 내 다양한 세대 구성원의 공존은 필연적으로 각자의 가치관 및 문화에 따른 갈등과 혼란을 발생시킨다(김지영·김나정, 2019; 성경환 외, 2022; 박형수 외, 2022). 따라서 조직을 효율적으로 관리하기 위해서는 이러한 세대별 특성을 고려한 갈등을 이해하고 조정하는 것이 중요하다(오세영 외, 2014).

세대의 특성을 명확히 이해하기 위해서는 세대의 경계선 및 구분점을 분명히 하는 것이 핵심이라 할 수 있다. 각 세대가 겪은 사회적·역사적 사건에 따라서 개인의 관념이나 태도가 형성되며 해당 사건의 영향력이 지속적으로 유지되기 때문에, 세대 간 경계의 구분은 세대 연구의 핵심이라고 할 수 있다(조소연, 2022). 세대 간 경계선과 구분은 국가 또는 연구자에 따라 일부 차이가 있다. 호주의 노동인구를 대상으로 한 Wong et al.(2008)의 연구 따르면, 구체적인 세대 구분이 쉽진 않으나, 통상 출생연도를 기준으로 전통주의 세대(1925년~1944년), 베이비붐(1945년~1964년), X세대(1965년~1981년), M(Millennials)세대(1982~2000년)로 구분할 수 있다. 한국에서는 크게 2가지 유형으로 세대를 구분한다. 세대 구분의 첫 번째 유형은 역사적 사건이나 시대 특성 혹은 문화적 특성을 고려하여 세대를 구분하는 방법이다. 이는 보편적인 방법으로, 같은 세대 안에서 경험한 역사적 사건이나 특정한 문화를 향유함으로써 동질적인 가치관이나 태도가 형성된다는 것이다(박재홍, 2009). 두 번째 유형은 연령 또는 생애주기를 기준으로 10년을 하나의 세대로 설정하는 것이다. 10년 주기의 세대 구분은 급격한 사회 발전과 정부 주도의 정책이라는 한국 사회의 특성을 적절하게 고려한 것으로 평가된다(김병섭·하태권, 1997). 예를 들어, 베이비붐(1950년대) 세대, 386(1960년대) 세대, 탈냉전(1970년대) 세대, 월드컵(1980년대) 세대, Z(1990년대) 세대가 대표적이다(조소연, 2021).

최근에는 20~30세대를 통칭하는 용어로서, 1980년대 초반부터 1990년 중반 출생한 밀레니얼 세대(M세대)와 1990년대 중반부터 2010년대 초반 출생한 Z세대의 합성어인 'MZ세대'가 주목받고

있다(손정희 외, 2021; 이세연·최종훈, 2021). 여기서 MZ세대는 1990년대 초반부터 2010년대 초반에 출생한 밀레니얼 세대(M세대)와 Z세대를 통칭하는 용어이다(최승영 외, 2020).

각 세대가 그들만이 공유하는 문화와 특징을 보유하고 있는 것처럼, MZ세대 역시 기성세대와는 구별되는 가치관과 행동양상을 보인다(손정희 외, 2021; 박형수 외, 2022). MZ세대의 특징은 몇 가지로 요약될 수 있는데, 먼저, MZ세대는 정보통신기술 발전에 민감하게 반응하며 활용에 익숙하다(윤도연·이유리, 2021). 둘째, 조직행태적 관점에서 MZ세대는 자신만의 삶의 방식을 추구하는 등 자기중심적 성향이 높다(예지은·진현, 2009). 셋째, MZ세대는 여가와 재미라는 요소를 중시하고, 워라벨(Work-Life Balance)에 관심이 많다. 넷째, 조직 차원에서 MZ세대는 자신들의 목소리가 조직 내부에서 수용되길 바라며, 특히 상급자와 동료들로부터 자신의 아이디어가 존중받기를 원한다(Schawbel, 2014). 따라서 자신들의 의견이 적절히 수용되지 못하면, 기성세대보다 과감히 조직을 떠나는 경향이 존재한다(김정인, 2021).

MZ세대 구분에 비판적인 시각도 있다. MZ세대가 아우르는 연령이 포괄적이기 때문에 하나의 세대로 보기 어렵다는 지적이 있다. 실제로 M세대에게는 실속이 중요한 가치로 자리매김하고 있는 반면, Z세대에게는 편리함 또는 편의성이 중요한 가치로 여겨진다(신한카드 빅데이터연구소, 2021; 박지성·장태수·전상길, 2021). 그러나 이러한 차이점에도 불구하고, M세대와 Z세대는 글로벌 시대적 환경, 저성장 경제의 지속성, 디지털 문화의 익숙함 등으로 다양한 공통점을 향유한다. MZ세대 내부에서 일부 차이는 다른 세대와 구별되는 차이와 비교하여 상대적으로 크지 않으며 M세대가 구축한 디지털 세계관을 Z세대가 수용 및 발전시켰다는 점에서, MZ세대는 정체성을 공유하는 하나의 세대로 구분할 수 있다(박지성·장태수·전상길, 2021).

세대 정체성 외에 인구 비중에서도 세대 연구의 학술적 중요성을 확인할 수 있다. 2022년 11월 기준 전체 인구 51,450,829명 중 20~39세 인구는 13,062,255명으로 나타났으며, 이를 통해 전체 인구의 약 25.3%가 MZ세대에 속함을 알 수 있다.²⁾ 공무원의 경우, 행정부 국가공무원 중 30대 이하 공무원의 비중은 41.4%(약 31.3만 명)로서, 공무원 중 상당수가 MZ세대에 포함된다.³⁾ MZ세대의 비중과 그 정체성을 종합적으로 고려한 결과, 본 연구는 공무원의 세대 구분을 MZ세대와 기성세대로 구분하고, 각 세대 간 차별이 존재하는지 분석하고자 한다.

4. 직무태도와 이직의도 간의 관계

1) 직무만족

이직의도는 개인이 직무에 갖는 극단적인 태도로 여겨진다. 이직에 시간적으로 선행하며, 개인이 업무와 관련하여 갖는 일반적 태도는 직무만족(job satisfaction)이다. Locke(1976)는 개인이 직무 혹은 그에 따른 경험의 결과로 인지하는 긍정의 감정상태로 직무만족을 정의했다(손형준·정승

2) 행정안전부의 2022년 국가주민등록 인구통계표를 활용하였다.

3) 인사혁신처의 2021년 국가공무원 인사통계표를 활용하였다.

철, 2019). 직무만족은 단일 차원보다는 복수의 원천을 내포하는데, 대표적으로 직무, 급여, 승진, 상사(감독), 동료 등 다섯 가지 요인으로 측정된다(Smith, 1969). 또한, 직무만족은 일반적 직무만족과 구체적인 직무만족으로 구분될 수 있다(조아미, 2016). 전자는 일반적으로 본인의 업무에 만족하는 것에 국한되지만, 후자는 조직구성원이 자신의 직무 외에 상급자나 동료와의 관계, 임금, 승진, 직업안정성 등 직무와 관련된 전반적 측면에서 만족을 의미한다(Price & Muller, 1981).

조직 연구에서 직무만족은 인간에 대한 관심이 증가하던 1960년대 주목받기 시작하였다(이덕로·김찬중, 2006). 특히, 직무만족은 조직행동론의 규범적 접근에서 중요한 역할을 담당하는데, 예를 들어 직무만족은 개인의 가치판단과 정신적·육체적 건강에 영향을 미칠 수 있다(박기관, 2008). 직무에 대한 만족 수준이 높으면, 전반적으로 직무와 소속 조직에 대해 긍정적 태도를 갖게 되고 이는 직간접적으로 이직의사를 줄일 수 있는 것이다(이종목, 1989). 직무만족과 이직의도 간의 부(-)적 관계는 공공분야에서도 나타난다. 미국 연방공무원을 대상으로 한 연구에 연구에 따르면, 직무만족이 향상될수록 현 직장을 이탈하려는 줄어든다(Pitts, Marvel, & Fernandez, 2011). 한편, 지방공기업에 근무하는 정규직 직원과 비정규직 직원을 대상으로 한 국내 연구(정원식·정한식, 2013)에 따르면, 직무만족은 이직의도를 감소시키며, 특히 비정규직보다는 정규직에게 감소 폭이 더 큰 것으로 나타났다. 이처럼, 공무원들의 조직 이탈을 방지하기 위해서 직무만족은 중요하게 다뤄져야 한다.

2) 직무스트레스

직무스트레스는 조직구성원의 행태 및 업무성과, 그리고 조직 전체의 성과에 직간접적인 영향을 끼치기 때문에, 조직학 분야의 연구에서 주요한 관심 주제로 다루어져 왔다(이환범·이수창, 2006). 직무스트레스의 정의는 학문 분야 및 학자에 따라 일부 차이가 있지만, 일반적으로 '직무를 둘러싼 환경에서 발생하는 많은 사건들을 경험하며 인지하는 심리적인 갈등'으로 규정할 수 있다(Robert, 1984). 뿐만 아니라 직무스트레스는 단순한 갈등 상태를 의미하는 것이 아니라, 업무 자체나 환경의 특성이 조직구성원에게 유해한 결과를 유발하는 과정으로 정의되기도 한다(Beehr & Frantz, 1987).

한편, 직무스트레스를 조직과 구성원 간의 관계를 통해서 이해하려는 연구도 있다. 차용준·원한석(1997)은 직무스트레스를 조직의 요구와 구성원이 인지하는 반응능력 사이의 간극으로 인해서 발생하는 불균형으로 접근하였으며, 한광현(1992)은 조직의 요구를 충족시킬 수 있는 개인의 업무 역량 수준과 개인의 욕구를 충족시킬 수 있는 직무환경 간의 불일치로 인해 초래되는 심리적·육체적 긴장상태로 직무스트레스를 정의하였다. 즉, 직원들 간의 관계와 과도한 업무 등의 이유로 유발된 직무스트레스는 직무에 대한 불만족이나 생산성 저하 등의 부정적인 조직행동을 가져올 수 있다(김형섭, 2005). 예를 들어, 직무에 따른 과도한 스트레스는 단기적으로는 결근을 초래할 수 있고 장기적으로는 이직으로까지 연결될 수 있다(신성원, 2010). 따라서 조직의 성장과 생존에 있어서 직원들의 스트레스는 중요한 관리 대상이다.

Ⅲ. 연구설계

1. 연구가설

1) 직무태도

이직의도의 다양한 선행요인 중에서 직무만족은 영향력이 큰 요인이다(Lambert, Hogan, & Barton, 2001; 김상욱·유홍준, 2002). Lambert, Hogan, & Barton(2001)의 연구는 인구통계학적 요인 및 선행요인들과 직무만족 그리고 이직의도 간의 관계를 구조적으로 살폈다. 분석 결과, 자율성 및 관여, 교육수준, 대체 고용의 가능성을 제외한 모든 변수가 직무만족을 매개로 이직의도에 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 이직의도에 대한 직접적 영향력은 직무만족이 가장 큰 것을 실증하였다. 김상욱·유홍준(2002)의 연구 또한, 직무만족과 이직의사에 대한 행태학적 요인을 분석하였다. 그들은 노동패널 자료를 활용하였으며, 1-3차와 전체 패널 모두에서 이직의도에 대한 선행요인 중 직무만족이 가장 큰 영향력을 갖는 것으로 확인되었다. 이상의 논의를 종합하면, 높은 직무만족도를 보이는 직원들은 긍정적 태도를 통한 직무수행이 가능하고, 이는 직무의 애착도를 높여 조직에 대한 이탈 의지를 줄일 것으로 기대할 수 있다. 따라서 본 연구는 다음과 같은 가설을 설정한다.

한편, 직무스트레스와 조직구성원들의 이직의도를 밝히는 선행연구들은 일반적으로 양자가 긍정적인 관계성을 띤다고 설명한다. 노종호·최진욱(2018)은 다양한 직무관련 요인이 공무원의 이직의도 어떠한 영향을 미치는지 살폈다. 그 결과, 직무스트레스가 이직의도에 갖는 긍정적인 영향력을 갖는다는 점을 밝혔다. 또한, 그들의 연구는 의사소통을 조절효과로 검증하고자 하였으며, 직무스트레스와 이직의도의 영향 관계를 약화시킨다는 점을 실증하였다.

박희서 외(2001)는 지방행정기관 공무원을 대상으로 직무스트레스에 따른 역할 갈등과 모호성이 이직 충동에 미치는 영향을 경로분석을 통해 살펴보았다. 해당 연구에 따르면, 역할갈등 및 역할모호의 스트레스 요인이 직무성과와 만족에 유해한 영향을 미치는 것을 밝혔다. 나아가, 직무만족이 이직충동에 부정적인 영향을 미치는 것을 검증으로써 스트레스 요인의 간접적인 영향력을 확인하였다. 황창호·문명재(2012)는 역할로 유발되는 스트레스를 세분화하고, 각 역할스트레스 유형이 이직의도 및 이직활동에 미치는 영향을 분석하였다. 역할 과다는 이직충동 및 활동에 유의한 영향력을 갖고 있지 않으나, 역할 갈등과 모호성은 이직충동과 이직활동을 촉진하는 것으로 나타났다. 종합하면, 직무스트레스는 조직구성원이 직무에 갖는 부정적 태도로서 이직의도에 정(+)적 효과를 갖는 것으로 추정된다. 따라서 본 연구는 직무스트레스와 이직의도 간의 관계를 다음과 같이 설정하고자 한다.

가설 1: 직무만족이 높을수록 공무원의 이직의도는 낮아질 것이다.

가설 2: 직무 스트레스가 높아질수록 공무원의 이직의도는 높아질 것이다.

2) 조직관성

이직의도의 영향을 미치는 주요한 요인으로 조직의 관성이 주목받고 있다. 선행 연구들을 살펴보면, 조직관성은 혁신과 변화에 유해하게 작용하며(Czarniawska, 1997; 권중생, 2010), 이는 구성원들의 이탈을 자극하게 된다. 김미희·이영민(2020)의 연구에서는 표준화 및 획일화를 강조하는 제조업 분야 특유의 기업 분위기나 문화가 개인의 이직의도로 이어진다고 설명한다. 이는 특정 산업에 자리한 집단적 문화가 팀워크나 조직의 일체감으로 이어지기보다는 위계적 문화로 여겨지기 때문이다(배수현·서예린·유현주, 2021). 특히, 공공조직은 그 문화적 특성이 통상적으로는 경직되어 있거나 관료주의적인 양상을 보여준다(Schraeder et al., 2005). 새로운 사업을 개척하거나 활동을 만들어내기보다는 관련 법령에 의거하여 안정성과 연속성을 중시하는 만큼, 문제가 발생하는 것을 최소화하고 반복되기 때문에(이정주, 2006; 박정우, 2019), 조직 내 관성적인 관행이 발생하기 쉽다. 관성적인 관행이 내재화된 위계적(hierarchy) 조직문화는 그것이 과도하거나 조직 내 구성원들의 성향과 일치하지 않을 경우, 쉽게 이직의도로 연결될 가능성이 높다(Choi et al., 2014).

가설 3: 조직의 구조적 관성이 높을수록 공무원의 이직의도는 높아질 것이다.

3) 세대

이직의도와 관련하여 MZ세대는 조직 내부에서 겪는 좌절감 등에 따른 조직 이탈 가능성이 기성세대보다 높다(Schroth, 2019; 김정인, 2021). 이를 뒷받침하듯, 많은 연구들이 세대가 낮을수록 업무에 대한 스트레스와 소진의 정도를 빈번히 경험하며, 이는 이직의도를 높이는 것으로 보고하고 있다(Blankertz & Robinson, 1997; Faul et al., 2010; 조상미 외., 2020). 정리하면, 조직 분위기 및 직무에 대한 태도는 세대별로 차이가 있다. 기성세대에 편향된 조직 분위기 및 직무에 대해 MZ세대는 부정적 태도를 가질 가능성이 크며, 결과적으로 이직의도가 높다. 본 연구는 직무태도나 조직 관성이 이직의도에 영향을 미치는 관계에서 세대 별 차이가 있을 것으로 추정하며, 다음과 같은 가설을 설정한다.

가설 4-1: 직무만족이 이직의도에 미치는 영향은 MZ세대에게 더 클 것이다.

가설 4-2: 직무스트레스가 이직의도에 미치는 영향은 MZ세대에게 더 클 것이다.

가설 4-3: 조직관성이 이직의도에 미치는 영향은 MZ세대에게 더 클 것이다.

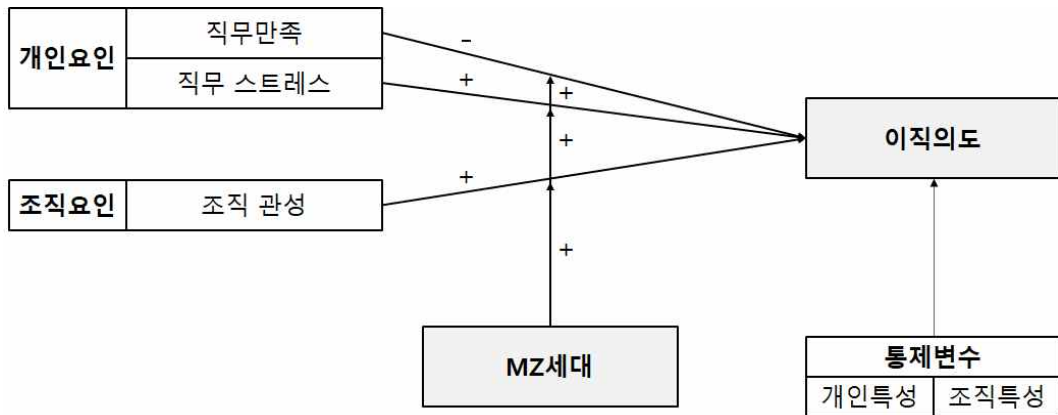
2. 분석자료 및 방법론

본 연구는 가설검증을 위한 독립변수 외에 선행연구에서 이직의도의 선행요인으로 밝혀진 변수와 응답자의 인구통계학적 요인(성별, 연령, 최종학력, 가구소득, 직급, 근무년수)을 통제하였다. 특히, 직무태도 및 조직관성과 이직의도 간의 관계에서 세대가 갖는 조절효과 외에 각 세대 내 연

령을 추가 통제하였다(Cherrington et al, 1979; 조소연, 2021). 세대 구분 외에 근로자는 성숙해짐에 따라 직업에 대해 인지하는 가치가 달라진다. 따라서 직급과 근무년수, 그리고 연령을 통제함으로써 보다 정확한 세대 조절효과를 분석하였다.

또한, 본 연구에서는 인구통계학적 요인 외에도 기존의 선행연구에서 이직의도를 예측하는 변수로 중요하게 다룬 변수들을 통제하였다. 구체적으로 구성원들 간의 수직적 의사소통(유정선·김창수, 2014)⁴과 조직지원인식(배성현·김미선, 2010)⁵의 변수를 통제시키고자 하였다. 이는 통계적으로 누락변수의 편의(Omitted Variable Bias)를 극복하고자 함으로써, 본 연구에서 설정한 주요 변수들의 명확한 영향력 검증을 위해서 연구모형에서 통제시켰다. 이상의 논의를 종합한 연구의 모형은 아래와 같다.

〈그림 1〉 연구모형



이상의 분석을 수행하기 위해서 본 연구는 통계패키지 중 하나인 SPSS 22.0을 이용하였다. 기술 통계 분석을 통해 응답자의 인구통계학적 특성에 파악하였으며, 각 변수를 구성하는 설문문항들의 신뢰도 및 타당도 분석을 수행하였다. 또한, 다중회귀분석을 통해 독립변수와 종속변수 간의 인과관계 및 가설을 검증하였다. 한편, 세대의 조절효과는 MZ세대와 기성세대를 구분하고, 각 세대별 회귀분석 모형에서 도출한 독립변수의 회귀계수 차이를 검증하였다(coefficients difference

4) 유정선·김창수(2014)의 연구에서는 조직 내 의사소통이 구성원에 만족을 매개로 이직의도에 영향을 미치는지 살펴보았다. 그 결과, 의사소통이 조직구성원의 만족을 매개로 이직의도에 유의미한 영향력을 미치는 것으로 나타났다. 이는 본 연구에서도 다루고 있는 직무태도와 이직의도의 변수가 함께 들어간 모형으로서, 관계성의 차이는 있으나 이직의도를 중심으로 한 연구에서 주요한 역할을 수행하고 있음을 보여주는 바이다. 따라서 본 연구에서는 이러한 영향력을 통제한 상태에서 핵심 변수들 간의 관계를 엄격히 분석하고자 하였다.

5) 다양한 문헌들이 사회적 교환 이론을 통해 양자 간의 관계를 설명한다. 해당 연구에 따르면, 구성원이 조직으로부터 지원을 받고 있다고 인지하면, 기여와 노력에 대한 책임의식이 생겨난다는 것이다. 즉, 조직지원에 대한 인식이 높아지면 이직의도를 줄일 수 있다는 것을 의미한다. 배성현·김미선(2010)의 연구는 실제로 양자 간의 관계가 부정적으로 유의미하다는 점을 밝혔다. 이처럼 본 연구는 보다 정확한 분석을 수행하고자 조직지원인식을 통제하고자 하였다.

test). 회귀계수 차이 검증은 독립변수와 이직의도 간의 관계에서 세대가 어떤 조절효과를 갖는지에 대한 비교 분석을 가능케 한다.⁶⁾

$$\text{기성세대 분석모형: } Y_{Old} = \beta_{0, Old} + \beta_{1, Old}X_{1, Old} + \dots + \beta_{n, Old}X_{n, Old} + \epsilon \quad (1)$$

$$\text{MZ세대 분석모형: } Y_{MZ} = \beta_{0, MZ} + \beta_{1, MZ}X_{1, MZ} + \dots + \beta_{n, MZ}X_{n, MZ} + \epsilon \quad (2)$$

$$\text{Coefficient Difference (H0): } \bar{\beta}_{MZ} - \bar{\beta}_{Old} = 0 \quad (3)$$

먼저, 신뢰도 및 요인분석을 통해서 자료의 신뢰도와 타당도를 확보하고자 하였다. 또한, 응답자들의 기술통계를 통해 분석에 활용된 응답자들의 기본적 특성을 파악하고자 하였다. 나아가 다중회귀분석을 통해서 독립변수와 종속변수 간 관계를 살펴보았으며, 세대 간 구분이 양자 간의 관계에 차이를 만드는지 분석하고자 하였다. 특히, 응답자들을 MZ세대와 기성세대로 구분하여 회귀모형을 검증함으로써, 각 표본마다 어떠한 요인들이 이직의도에 영향을 미치는지 또는 그렇지 않은지를 실증하고자 한다. 이상의 논의를 바탕으로 설정한 연구의 모형은 아래와 같다.

아울러, 본 연구는 2021년 4월과 5월 연세대학교 미래정부연구센터에서 수행한 '2021년 공무원 패널(초변화 사회의 공무원 인식조사)의 설문 데이터를 활용하였다. 4월에 수행된 1차 조사는 근로실태와 조직문화에 대한 설문문항으로 구성되어 있으며, 5월에 수행된 2차 조사는 직무만족, 직무스트레스, 그리고 직무몰입 등의 직무에 대한 태도와 관련된 설문문항으로 구성되어 있다.⁷⁾ 표본의 경우 중앙행정기관과 지방자치단체에 근무하는 공무원을 대상으로 하였으며, 1차 조사와 2차 조사 모두 참여한 400명의 응답자를 비례할당 표집하였으며, 구조화된 설문지를 이용한 온라인 조사 방식으로 수행되었다. 이와 같이 자체적으로 수집한 자료가 아닌 2차 자료를 활용하는 것은 연구에 적합한 다양한 종류의 원인변수를 사용하지 못하여 연구의 다양성과 풍부한 함의를 도출하는 데 한계가 존재할 수 있다. 그러나, 본 연구는 이를 극복하기 위하여 단일 차원이 아닌 개인과 조직, 직무의 다양한 차원의 원인변수를 사용하는 등 체계적인 이론적 고찰 및 분석을 통해 이와 같은 한계를 극복하고자 하였다.

응답자의 주요 특성은 아래의 <표 1>에 기술된 바와 같다. 응답자 중 남성은 60.5%, 여성은 39.5%로 남성의 비율이 높다. 최종학력은 고졸이하 1.8%, 2년제 대학졸업 4.0%, 4년제 대학졸업 70.8%, 석사 17.5%, 박사수료 이상 6.0%로, 4년제 대학졸업이 압도적으로 많다. 가구소득의 경우,

6) 일반적으로 조절효과 분석은 교호항을 통해서 추정된다. 이는 유의성 검증에 있어서 명확성을 담보한다는 대체 불가능한 장점이 있다. 그러나, 본 연구에서는 기성세대와 다르게 'MZ세대'에게만 유의미한 독립변수를 찾기 위해서 그룹화를 통한 분석으로 조절효과를 추정하고자 하였다. 나아가, 본 연구에서는 MZ세대 변수가 가설검증 시 모든 독립변수에 조절효과를 미칠 것으로 추정하였다. 교호항을 활용하면, 독립변수의 수만큼 교호항이 분석에 포함되고 이는 상관성에 대한 우려와 회귀식에 유의성(F검정)이 과도하게 높아질 수 있다는 문제로 인해 연구의 엄격성을 확보하고자 그룹화를 통한 개별 회귀분석을 실시하였다.

7) 해당 조사는 초변화 사회에서, 고신뢰 정부정책을 위해서 연구를 수행하였으며, 정부의 기술적 활용과 난제해결 등의 국제적 이슈를 해결하는 것을 연구의 주요 목표로 삼고 있다. 이에 높은 신뢰를 바탕으로 하는 미래정부의 상(像)을 제시하고자 공무원들을 대상으로 설문을 실시하였다.

200만원 미만 13%, 200-300만원 미만 19.3%, 300-400만원 미만 19.3%, 400-500만원 미만 22.8%, 500-1,000만원 미만 31.0%, 1,000만원 이상 4.5%으로 양극단의 구분을 제외하고 대부분의 소득 비율이 큰 차이를 보이지 않는 것으로 확인되었다. 응답자의 직급은 9급부터 3급 사이에 분포하고 있으며, 3급 0.3%, 4급 2.8%, 5급 27.0%, 6급 33.3%, 7급 27.0%, 8급 7.0%, 9급 2.8%로 6급 응답자가 가장 많다. 근속년수는 10년 이하 50.3%, 11-20년 31.3%, 21-30년 14.8%, 31-40년 3.8% 비율로 분포되어 있다. 응답자 연령의 경우, 통계분석에서는 개방형 설문을 통한 연속형 변수를 활용하였으나, 응답자 특성을 확인하기 위한 기술통계에서는 10년 기준의 연령대로 구분하였다. 20대는 12.5%, 30대는 34.8%, 40대는 39.0%, 50대 이상은 13.8%로 나타났으며, MZ세대와 기성세대는 조사년도(2021년)를 기준으로 1981년 출생 전후로 세대를 구분하였다. 따라서 본 연구의 세대는 조사년도(2021년)를 기준으로 1981년도 이후 세대(MZ세대)가 58.2%(233명), 1980년 이전 세대(기성세대)는 41.8%(167명)로 MZ세대에 속하는 응답자가 상대적으로 더 높은 비율을 차지하였다.

〈표 1〉 응답자 특성

구분		빈도(명)	비율(%)	구분		빈도(명)	비율(%)
성별	남성	242	60.5	가구 소득	200만원 미만	13	3.3
	여성	158	39.5		200-300만원 미만	77	19.3
최종 학력	고졸 이하	7	1.8		300-400만원 미만	77	19.3
	2년제 대졸이하	16	4.0		400-500만원 미만	91	22.8
	4년제 대졸이하	283	70.8		500-1,000만원 미만	124	31.0
	석사 졸업	70	17.5		1,000만원 이상	18	4.5
	박사수료 이상	24	6.0	근속 년수	10년 이하	201	50.3
직급	3급	1	0.3		11-20년	125	31.3
	4급	11	2.8		21-30년	59	14.8
	5급	108	27.0		31-40년	15	3.8
	6급	133	33.3	연령	20대	50	12.5
	7급	108	27.0		30대	139	34.8
	8급	28	7.0		40대	156	39.0
	9급	11	2.8		50대	55	13.8
				세대*	MZ세대	233	58.2
					기성세대	167	41.8

주* : 세대는 1981년 출생 전후로, 이후 출생은 MZ세대로 이전 출생은 기성세대로 구분하였다.

3. 변수의 측정

본 연구의 종속변수는 이직의도이다. 이직의도는 4개의 설문문항(현 직장 그만둘 생각, 다른 직장을 알아보려는 의향, 현 직장을 그만둘 계획, 현 직장을 그만두기까지의 소요 시간 정도)로 구성되었으며, 각 문항은 5점 척도(전혀 그렇지 않다↔매우 그렇다)로 조사되었다. 이직의도를 측정하는 4개 문항의 Cronbach's alpha(α) 값은 0.932로, 신뢰도가 높은 안정적 측정 도구임이 확인됐다. 이

에 따라 본 연구는 4개 문항 측정값의 평균을 응답자의 이직의도 수준으로 조작적 정의를 하였다.

독립변수는 총 3개이다. 직무만족의 경우, 직무에 대한 전반적 만족, 우리 조직 추천 정도, 즐거움을 느끼는 것에 대하여 동의하는 정도 등 5점 척도의 3개 설문문항으로 구성되었다. 직무만족 관련 3개 문항의 α 값은 0.844로 상당히 안정적인 측정도구이다. 직무스트레스는 건강에 관한 직무의 부정적 영향, 직무수행에 따른 탈진/녹초, 밤잠의 어려움, 신경의 예민함 등 4개 설문문항으로 구성되었다. 해당 4개 문항은 $\alpha=0.892$ 의 값을 갖고 있으며, 직무스트레스를 측정하기 위한 신뢰도와 안정성이 높은 도구임이 확인되었다. 마지막으로 조직관성은 기존의 선행연구들을 참고하여, 변화를 꺼리는 경향, 종전의 지침이나 업무처리에 대한 안전성, 규정과 경찰의 중요성 정도 등 5점 척도의 3개 설문문항을 통해 측정되었다. α 값은 0.633으로, 통계적으로 용인되는 범위 내에 있다.

본 연구에서 세대는 독립변수와 이직의도 간의 인과관계 형성 및 영향력의 방향성과 크기에 영향을 미치는 조절효과를 갖는 것으로 추정된다. 본 연구는 응답자의 연령을 기준으로 MZ세대와 기성세대를 구분하였다. 즉, 조사년도인 2021년 기준으로 만41세 이하(1981년 이후 출생)는 MZ세대로, 만42세 이상(1980년 이전 출생)은 기성세대로 구분하였다.

주요변수 외에도 이직의도에 영향을 미칠 것으로 여겨지는 인구통계학적 특성(성별, 연령, 최종학력, 가구소득, 직급, 근속년수 등)과 기존 문헌에서 이직의도의 선행요인으로 파악된 수직적 의사소통과 조직지원인식을 통제하였다.

한편, 주요 변수들의 타당도 확인을 위해 베리맥스(varimax) 회전을 통한 요인분석을 실시하였다. 각 변수의 요인 적재치는 0.6 이상으로 각 변수의 설문문항은 타당한 편으로 확인되었다. 또한, KMO(Kaiser-Meyer-Olkin)값은 0.875로 통상 기준이 되는 0.5보다 높은 것으로 확인되었으며, Bartlett 검정 결과 역시 유의한 것으로 나타났다($p<0.001$). 마지막으로, 모든 설문문항의 공통성이 0.5 이상임을 확인함으로써 외적 타당도를 확보하였다.

〈표 2〉 변수 측정 및 신뢰도

구분	변수	측정문항	척도	요인 적재치	Cronbach's α
종속 변수	이직 의도	나는 현 직장을 그만둘 생각을 자주한다.	5	.754	.932
		나는 아마도 조만간에 다른 직장을 적극적으로 찾아볼지도 모른다.	5	.865	
		나는 멀지 않아 현 직장을 그만 둘 것이다.	5	.934	
		내가 현 직장을 그만두는 데 오랜 시간이 걸리지 않을 것이다.	5	.917	
조절 변수	MZ세대	귀하의 연령은 몇 세입니까? 만 () 세 → 조사시점 기준 MZ세대(1981년도 이후 출생한 세대): 0, → 조사시점 기준 기성세대(1980년도 이전 출생한 세대): 1			
독립 변수	직무만족	나는 전반적으로 나의 직무에 만족한다.	5	.774	.844
		나는 우리 조직을 일하기 좋은 곳으로 추천할 수 있다.	5	.735	
		나는 업무 수행에서 즐거움을 느낀다.	5	.792	
	직무 스트레스	내 직무는 나의 건강에 직접적으로 안 좋은 영향을 미치는 경향이 있다.	5	.790	.892
		나는 하루가 끝날 무렵 직무수행으로 인해 스트레스가 쌓여 완전히 녹초가 된다.	5	.798	

		직무와 관련된 문제들로 인해 나는 밤잠을 잘 못 잔다.	5	.862	
		나는 내 직무로 인해 안전부절 못하거나 신경이 예민해진다.	5	.845	
	조직 관성	우리 조직은 행정환경이나 행정수요의 변화에 따르기를 꺼리는 경향이 있다.	5	.689	.633
		우리 조직에서는 종전의 지침이나 전임자의 업무처리를 따르는 것이 안전하다고 여겨진다.	5	.828	
		우리 조직에서는 현장의 상황만큼이나 조직의 규정과 절차가 중요시된다.	5	.723	
	수직 의사소통	상급자는 나의 업무가 원만하게 진행되도록 도움을 준다.	5	.785	.826
		나는 업무처리과정에서 상관과 충분한 의견을 교환한다.		.825	
		나의 보고나 건의, 애로사항, 새로운 아이디어는 상관에게 충분히 수용되고 있다.		.859	
통제 변수	조직 지원인식	우리 조직은 회사에 기여한 나의 노력과 공헌을 가치 있게 생각한다.	5	.792	.893
		우리 조직은 나의 목표와 가치관을 매우 신중하게 고려한다.		.864	
		우리 조직은 나의 성장과 발전을 위해 진심으로 배려한다.		.879	
		우리 조직은 내가 곤경에 처하게 되면 나를 적극 돕는다.		.801	
성별	남성: 0, 여성: 1				
최종학력	고졸 이하, 2년제 대졸이하, 4년제 대졸이하, 석사 졸업, 박사수료 이상				
가구소득	200만원 미만, 200-300만원 미만, 300-400만원 미만, 400-500만원 미만, 500-1,000만원 미만, 1,000만원 이상				
직급	귀하의 직급은 무엇입니까? () 급				
근속 연수	10년 이하, 11-20년, 21-30년, 31-40년				
Kaiser-Meyer-Olkin 표본 적합도			0.875		
Bartlett (df)			5216.057(210)		

IV. 분석 결과

1. 기술통계, 차이분석, 상관분석

〈표 3〉에서 알 수 있듯이, 이직의도는 평균 2.07로 이직의도는 낮은 편이나, 표준편차 0.96으로 다른 변수보다 크다. 다시 말해, 공무원 집단의 평균적 이직의도는 낮으나, 집단 내부에서 이직의도에 대한 개인 편차는 크다고 할 수 있다. 높은 직업안정성과 연금 등 직업으로서 공무원이 갖는 통상적 이점에도 불구하고, 최근 급증하는 MZ세대 공무원의 이직 현상이 기술통계에서도 확인된다. 직무만족의 평균은 3.17로 보통 수준보다 약간 높은 편이며, 반면에 직무스트레스의 평균은 2.8로 보통 수준보다 낮다. 즉, 직무스트레스는 높지 않고 대체로 직무에 만족하는 집단적 특성을 확인할 수 있다. 조직관성은 평균이 3.25로 보통 수준보다 높으며, 표준편차는 0.62로 타 변수와 비교하여 작다. 상당수 응답자가 현상 유지, 규정·절차 중시 등 소속 조직의 관성적 행태에 대해 인지하고 있다. 본 연구의 조사 대상자 중 약 58%는 MZ세대로 확인되었다.

〈표 3〉 기술통계 분석결과

	N	최소값	최대값	평균	표준 편차
직무만족	400	1	5	3.17	0.80
직무스트레스	400	1	5	2.80	0.82
조직관성	400	1	5	3.25	0.62
이직의도	400	1	5	2.07	0.96
MZ세대	400	0	1	0.58	0.49
수직적 의사소통	400	1	5	3.75	0.63
조직지원인식	400	1	5	2.99	0.74
성별(여성)	400	0	1	0.40	0.49
연령	400	22	59	39.72	8.28
최종학력(석사이상)	400	0	1	0.29	0.46
가구소득	400	1	6	3.73	1.29
직급	400	3	9	6.16	1.09
근속년수	400	1	4	1.72	0.85

〈표 4〉는 주요 변수에 관한 MZ세대와 기성세대 간 평균 차이를 분석한 결과이다. 세대에 따라 직무만족은 유의한 차이가 있으며($t=-4.66, p<0.01$), 기성세대가 MZ세대에 비해 직무만족이 더 높다. 직무스트레스 역시 세대에 따른 차이가 나타난다. 비록 MZ세대와 기성세대 모두 평균은 보통 수준보다 낮지만, 기성세대와 비교하여 MZ세대의 직무스트레스가 상대적으로 높다($t=3.41, p<0.01$). 세대별 직무태도를 종합하면, MZ세대는 기성세대보다 직무만족은 낮고 직무스트레스는 높은 대비를 보인다. 조직관성 역시 세대별 차이가 나타난다. MZ세대와 기성세대 모두 조직관성을 인지하고 있으나, MZ세대가 조직관성에 더 예민한 것으로 확인된다. ($t=2.97, p<0.01$). 끝으로, MZ세대와 기성세대 모두 이직의도는 낮은 편이나, 상대적 비교에서 MZ세대가 기성세대보다 이직의도가 높다($t=1.88, p<0.1$).

〈표 4〉 평균 차이 검증 결과

	세대 구분	N	평균 (표준편차)	t-value
직무만족	MZ세대	233	3.01 (0.82)	-4.66***
	기성세대	167	3.38 (0.74)	
직무스트레스	MZ세대	233	2.92 (0.85)	3.41***
	기성세대	167	2.65 (0.74)	
조직관성	MZ세대	233	3.32 (0.61)	2.97***
	기성세대	167	3.14 (0.61)	
이직의도	MZ세대	233	2.15 (0.96)	1.88*
	기성세대	167	1.97 (0.93)	

* $p<0.1$, ** $p<0.05$, *** $p<0.01$

〈표 5〉은 주요 변수 간 상관분석 결과이다. 이직의도는 직무만족과 음의 상관관계(-.457^{***})를 갖고 있으나, 직무스트레스 및 조직관성과는 양의 상관관계(.452^{***}, .188^{***})를 갖는다. 전체적으로 이직의도와 직무태도 및 조직관성 간의 상관관계는 비록 유의하나 강한 편은 아니다. 오히려 이직의도와 조직관성 간의 상관관계는 약한 편이다. 한편, MZ세대는 이직의도를 제외한 다른 변수와 유의한 상관관계를 갖는다. 직무만족과는 음의 관계(-.222^{***})를, 직무스트레스 및 조직관성과는 양의 관계(.164^{***}, .147^{***})를 보이고 있으나, 관계성은 약한 편이다. 마지막으로, 연령 변수는 조직관성을 제외한 모든 변수들과 유의미한 상관성을 보이는 것으로 확인되었다.

〈표 5〉 주요변수 간 상관분석

구분	이직의도	직무만족	직무스트레스	조직관성	MZ세대	연령
이직의도	1					
직무만족	-.457 ^{***}	1				
직무스트레스	.452 ^{***}	-.541 ^{***}	1			
조직관성	.188 ^{***}	-.152 ^{***}	.125 ^{**}	1		
MZ세대	-.093 [*]	-.224 ^{***}	-.164 ^{***}	-.147 ^{***}	1	
연령	-.105 ^{**}	.232 ^{***}	-.157 ^{***}	-.196	.822 ^{***}	1

*p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

2. 회귀분석 및 가설검증

본 연구의 목적은 이직의도의 선행요인 및 그 영향력을 분석하고, 선행요인과 이직의도 간의 인과관계에서 세대의 조절효과를 살펴보는 것이다. 첫째, 본 연구에서 추정된 이직의도의 선행요인의 영향력 여부 및 크기를 파악하였다. 이를 위해 직무만족-직무스트레스-조직관성의 순으로 위계적 회귀분석을 실시하였다(〈표 6〉 참조). 둘째, 세대의 조절효과 검증을 위해 본 연구는 응답자를 MZ세대와 기성세대로 구분한 뒤, 개별적으로 회귀분석을 실시하였다. 조절효과 검증을 위한 방법론은 다양하며, 대표적인 방법론이 상호작용항(interaction term)을 이용하는 것이다. 그러나 상호작용항을 이용한 분석법은 원인변수가 결과변수에 미치는 영향력의 크기가 조절변수에 의해 변화되는지 여부를 파악할 수 있지만, 원인변수의 유의성이 조절변수에 따라 달라지는지 여부를 파악하지 못한다는 단점을 갖고 있다. MZ세대의 뚜렷한 정체성과 공직 이탈 등 MZ세대의 차별적 행태 등을 감안하면, 세대 차이가 단순히 이직의도 선행요인의 영향력 크기에만 변화를 가져오는 것이 아니라 선행요인의 유의성 자체를 결정할 수 있을 것으로 추정된다. 따라서 본 연구는 세대의 조절효과 분석을 위해 상호작용항이 아닌 집단 구분에 따른 회귀분석을 개별적으로 수행하였다(〈표 7〉 참조).⁸⁾

〈표 6〉은 전체 응답자를 대상으로 수행한 위계적 회귀분석의 결과이다. 모델 1에서는 본 연구에

8) 표본이 다른 모형들 간 비교해석의 한계를 극복하고자, 본 연구는 비표준화 회귀계수와 표준화 회귀계수를 함께 살펴보았다.

서 가설로 설정된 주요 변수가 제외되었으며, 인구통계학적 요인 및 기타 선행요인(수직적 의사소통, 조직지원인식)만 분석되었다. 모델 2~4는 직무만족-직무스트레스-조직관성이 순서대로 포함된 회귀분석 결과이다. 본 연구에서 이직의도의 주요 선행요인 3개는 변수의 추가 투입에도 불구하고 유의성을 유지하였으며, 영향력의 크기 역시 변동폭이 작다.

본 연구는 모델 4의 분석결과를 통해 가설을 검증한다. 모델 4에 따르면, 직무만족이 낮을수록 (-0.286***), 직무스트레스가 높을수록(0.325***), 그리고 조직관성이 높을수록(0.150***) 이직의도가 높아지는 것으로 나타났다. 즉, 공무원들이 직무에 대해 만족할수록 이직의도가 감소하는 것을 뜻한다(가설1 채택). 반면, 직무에 대해 스트레스가 높아지거나 조직의 관성적 관행이 높다고 인식할수록 이직의도가 상승한다(가설2 & 가설3 채택). 더불어, 직무태도와 조직관성 중 하나의 변수만 추가되더라도 의사소통과 조직지원인식의 유의성이 사라진다는 것을 확인할 수 있다. 이는 위계적 회귀분석의 매우 특이한 결과로서, 의사소통과 조직지원인식이 이직의도에 미치는 영향이 잠재적임을 뜻한다. 즉, 이들 변수의 직접적 영향은 없으며, 주요 선행요인이 누락된 경우, 누락된 변수의 영향력이 의사소통 또는 조직지원인식을 통해 표출되는 것이 불과하다는 것을 보여준다.

영향력이 높은 순으로 살펴보게 되면, 조직관성 < 직무만족 < 직무스트레스의 순서로 확인되는데, 기존의 선행연구들이 보고하는 바와 같이 직무태도의 중요함을 보여주는 바이다. 직무만족과 스트레스의 영향력이 모두 유의하다는 것은 공무원들이 인지하는 직무태도에 대한 단일 차원의 관리 방안보다는 두 가지 전략이 함께 이루어지는 것이 중요함을 시사한다. 유능한 공무원들이 자신의 조직 내에서 직무에 몰입하고 이탈하지 않게 하기 위해서는 조직은 구성원들이 인지하는 만족감은 상승시키며, 스트레스 요인은 줄이는 방안이 동시에 이루어져야 함을 의미한다. 또한, 조직관성의 유의미한 영향력을 발견했다는 점은 고무적이라고 할 수 있다. 단순히 부여된 업무에 대한 태도 뿐만 아니라, 조직적 차원에서 개인의 이직의도에 영향을 미칠 수 있다는 것을 보여준 결과라고 볼 수 있다. 특히, 기존의 연구들에서는 쉽게 다루어지지 않았던, 조직의 관성이 개인의 이직의도를 높일 수 있다는 점은 특기할 부분임이 분명하다.

〈표 6〉 이직의도 선행요인

전체 응답자		Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
		비표준화 계수	비표준화 계수	비표준화 계수	비표준화 계수
독립변수	직무만족		-0.465*** (0.064)	-0.285*** (0.069)	-0.286*** (0.069)
	직무스트레스			0.331*** (0.060)	0.325*** (0.060)
	조직관성				0.150** (0.069)
통제변수	수직적 의사소통	-0.244*** (0.079)	-0.119 (0.077)	-0.116 (0.074)	-0.104 (0.074)
	조직지원인식	-0.235*** (0.068)	-0.051 (0.068)	-0.059 (0.066)	-0.043 (0.066)
	성별(여성)	0.164* (0.099)	0.150 (0.093)	0.128 (0.090)	0.126 (0.089)

연령	0.015 (0.010)	0.018* (0.010)	0.017* (0.009)	0.018** (0.009)
최종학력 (석사 졸업 이상)	0.015 (0.117)	0.048 (0.110)	0.026 (0.106)	0.024 (0.106)
가구소득	-0.079* (0.043)	-0.046 (0.041)	-0.051 (0.040)	-0.048 (0.039)
직급	0.052 (0.054)	0.025 (0.050)	0.012 (0.049)	0.018 (0.049)
근무년수	-0.150 (0.094)	-0.143 (0.088)	-0.123 (0.085)	-0.108 (0.085)
Constants	3.239***	3.625***	2.258***	1.588**
F	7.130***	13.138***	15.785***	14.916***
R2 (Adj-R2)	0.127 (0.109)	0.233 (0.215)	0.289 (0.270)	0.297 (0.277)
N	400	400	400	400

*p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

전술한 바와 같이, 모델 5와 6은 응답자를 MZ세대와 기성세대로 구분지어 연구모형을 검증한 결과이다. MZ세대와 기성세대를 비교하면, MZ세대 공무원들에게는 직무만족(-0.319***)과 스트레스(0.327***) 그리고 조직의 관성적 관행(0.165*)이 모두 유의미한 것으로 나타났으며, 기성세대 공무원들에게는 직무만족(-0.230*)과 스트레스만(0.307***)이 유의미한 것으로 나타났다(가설 4-1 & 4-2 & 4-3 채택).

선행연구 및 본 연구의 모델 4의 결과에서도 밝혀졌듯이, 이직의도에 대한 직무태도의 영향력은 조직관성보다 큰 편이다. 또한, 기성세대보다는 MZ세대에게 직무만족과 직무스트레스의 영향력이 더 크다는 것이 통계적으로 입증되었다. 종합하면, MZ세대는 직무에 관한 만족감 하락 또는 직무 수행에 따른 스트레스에 민감하며, 이직의도를 강화한다. 이러한 특성은 MZ세대의 근무환경에서 그 원인을 추정할 수 있다. 최근 입직한 MZ세대의 조직 내 직급은 대체로 낮은 편이며, 위계적 질서가 강조되는 관료 사회에서 직급이 높은 기성세대와 비교하여 근무환경이 더 취약하다. 반면에 MZ세대는 업무 경험이 상대적으로 적기 때문에, 유사한 난이도의 직무를 수행하더라도 스트레스 등 감정 소진이 더 큰 편이다. <표 4>에서도 알 수 있듯이, 그들이 인지하는 직무의 만족과 스트레스 평균은 기성세대보다 높다는 점⁹⁾은 MZ세대가 직무에 대한 긍정적 태도와 부정적 태도 모두가 더 크게 인지하며, 그로 인한 이직의도의 변화폭도 크다는 점을 시사한다.

9) 직무 만족의 평균 값의 경우 MZ세대는 3.01, 기성세대는 3.38로 나타났으며, 직무 스트레스는 MZ세대가 2.91, 기성세대가 2.64로 나타났다.

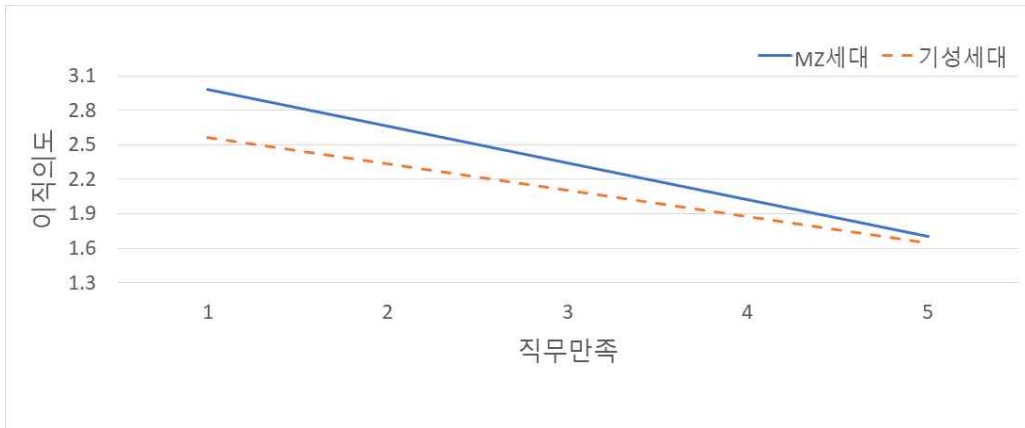
〈표 7〉 세대 조절효과 분석

		Model 5 (MZ세대)		Model 6 (기성세대)	
		비표준화 계수	표준화 계수	비표준화 계수	표준화 계수
독립변수	직무만족	-0.319*** (0.088)	-0.270	-0.230* (0.116)	-0.181
	직무스트레스	0.327*** (0.073)	0.289	0.307*** (0.105)	0.242
	조직관성	0.165* (0.092)	0.103	0.115 (0.113)	0.075
통제변수	수직적 의사소통	-0.056 (0.095)	-0.036	-0.163 (0.121)	-0.109
	조직지원인식	-0.034 (0.091)	-0.025	-0.092 (0.103)	-0.075
	성별(여성)	0.181 (0.112)	0.094	0.002 (0.153)	0.001
	연령	0.006 (0.015)	0.029	0.042* (0.022)	0.199
	최종학력 (석사 졸업 이상)	0.232 (0.166)	0.080	-0.141 (0.149)	-0.074
	가구소득	-0.054 (0.049)	-0.071	-0.016 (0.072)	-0.018
	직급	0.038 (0.057)	0.041	-0.056 (0.095)	-0.053
	근무년수	-0.076 (0.157)	-0.034	-0.225* (0.121)	-0.203
Constants		1.628*		1.418	
F		11.456***		4.085***	
R2 (Adj-R2)		0.363 (0.331)		0.225 (0.170)	
N		233		167	

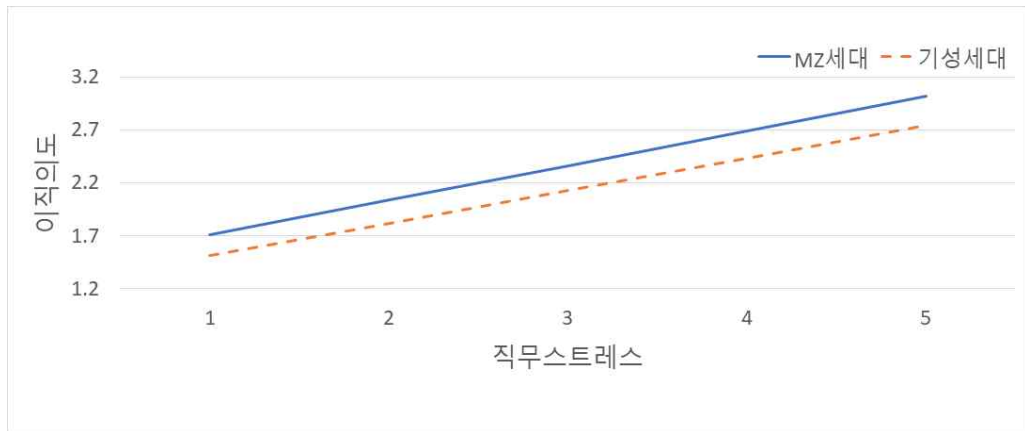
*p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

기성세대와 MZ세대의 세대별 분석 결과에서 가장 큰 차이점은 조직관성이 갖는 영향력의 유무이다. MZ세대에게는 조직관성이 이직의도에 유의한 정(+)적인 영향력을 나타낸 반면, 기성세대에게는 조직관성이 이직의도에 미치는 영향력의 유의성이 상실된다. 이러한 결과는 기성세대와 비교하여 MZ세대의 변화 추구 성향이 높은 점에서 비롯된 것으로 추정된다. 현대사회의 가변성을 어색해하지 않고 유연하고 개방적인 사고를 가진 MZ세대에게 변화를 기피하거나 기존의 업무 방식에 과도하게 기대는 조직의 관행은 공직사회 이탈을 자극한다. 반대로, 오랜시간 공직사회에 순응한 기성세대에게 조직관성은 수용 또는 익숙해진 문화로 간주되며, 이에 따라 이직의도에 대한 유의한 영향이 나타나지 않는 것이다. 요약하면, 절차와 위계를 중시하는 조직구조와 관행을 기피하고 개성을 존중받길 원하는 세대 간의 갈등이 이직의도로 이어진 것이다.

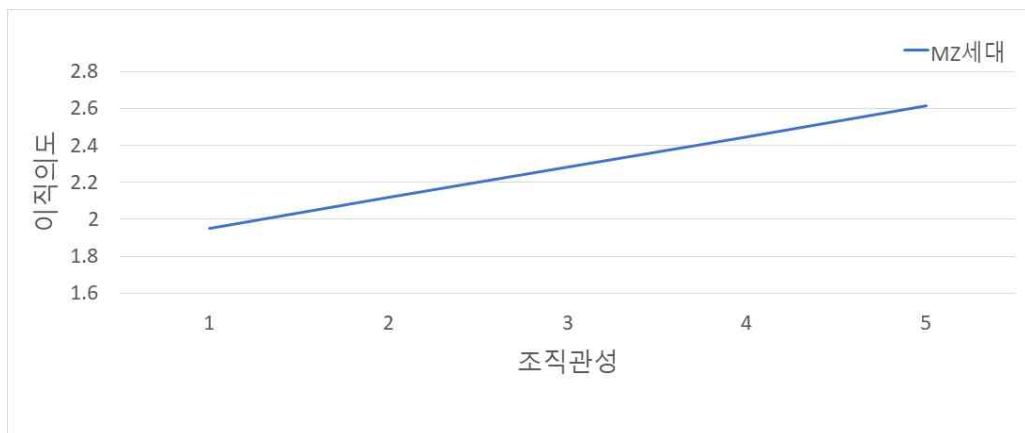
〈그림 2〉 직무만족 X 세대 조절효과



〈그림 3〉 직무스트레스 X 세대 조절효과



〈그림 4〉 조직관성 X 세대 조절효과



주) 조직관성이 경우, 기성세대의 효과가 유의하지 않아서 본 그래프에 담지 않았다.

아울러, <그림 2>~<그림 4>는 주요 독립변수인 조직관성과 직무만족, 직무스트레스가 MZ세대와 기성세대별로 이직의도에 미치는 영향력을 확인하고자 모델 5와 모델 6의 조절효과의 변화폭을 시각화하였다. 각 그래프에서 X축의 주요 변수 외에 타 변수는 평균 값으로 통제를 하였으며, 연구의 특성상 그래프 X축의 독립변수 범위를 1~5로 한정하였다. MZ세대가 기성세대에 비해 조직관성과 직무만족, 직무스트레스 모두 이직의도에 미치는 영향력을 강화하는 것으로 확인되었다. 특히나, 직무만족이 다른 주요 변수에 비해 변화폭이 큰 것으로 나타났으며, 다음으로 조직관성, 직무스트레스 순으로 나타났다.

V. 결론

본 연구는 공무원의 이직률이 높아지는 현대에서 조직에 치명적인 요인으로 작용할 수 있는 이직의도를 방지하고자 하는 목적에서 연구가 출발되었다. 공무원들을 대상으로 하는 본 연구는 그 목적에 맞추어 직무관련 요인과 조직관련 요인을 구분하여 이직의도에 미치는 영향을 살펴보았으며, 나아가 세대를 구분으로 그 관계가 어떻게 다른지 살피고자 하였다. 이에 대한 분석 결과를 요약하자면 다음과 같다. 먼저, 전체 응답자를 기준으로 살펴보았을 때는 직무만족, 직무스트레스 그리고 조직관성이 모두 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 구체적으로는 직무만족이 증가할수록 이직의도는 줄어드는 것으로, 직무스트레스와 조직관성은 그것이 높아질수록 이직의도도 높아지는 것으로 확인되었다. 아울러, 이러한 결과를 MZ세대와 기성세대로 구분하여 살펴본 결과, MZ세대의 경우 전체 응답자의 결과와 유사하게 모든 변수가 유의미했으나, 기성세대의 경우 직무만족과 스트레스만이 유의미한 영향력을 미치는 것으로 나타났다.

이상의 결과는 몇 가지의 함의를 제공할 수 있다. 먼저, 직무태도에 대한 결과를 살펴보면, MZ세대와 기성세대 모두에게 중요한 요인으로 작용하고 있음을 확인할 수 있었다. 특히, 영향력의 차이가 크지는 않지만 MZ세대와 기성세대 모두에게서 직무만족 보다는 직무스트레스의 영향력이 더 큰 것으로 드러났다. 이는 공무원들의 이직의도를 설명하고 예측하는 요인으로 만족보다는 스트레스가 더 중요함을 시사한다. 이를 세대별로 구분하여 살펴보면, MZ세대가 인지하는 직무스트레스 평균값과 이직의도에 대한 영향력이 모두 기성세대에 비해 높은 것으로 나타났다. 이는 기성세대에 비해 MZ세대 공무원이 직무스트레스에 더 취약하며, 그 스트레스가 조금만 증가하더라도 직무를 이탈할 가능성이 더 높다는 것을 의미한다. 따라서, 조직은 MZ세대의 직무스트레스에 더 주목하는 것이 중요하다. 일반적으로 젊은 세대의 공무원일수록 대민업무일 가능성이 높다. 특히, 악성 민원으로 인해서 생겨나는 업무 스트레스와 감정적 노동은 유능하고 젊은 세대의 공무원들이 공직이탈을 가속화시킬 수 있는 것이다(김정인, 2021). 따라서, 사전적으로는 폭언 및 폭행 등의 악성 민원으로부터 공무원들을 안전하게 보호할 수 있는 '안심 비상벨'이나 '민원실 CCTV 설치' 등의 환경이 적극적으로 조성될 필요가 있으며, 사후적으로는 공무원들의 스트레스를 완화할 수 있도록 '전문 치유프로그램' 등의 운영이 확대되어야 할 것이다.

조직의 관성적 관행이 있어서도 세대별로 다른 결과를 보여준 점은 주목할 만하다. 조직의 관성은 MZ세대에게는 유의미하게 작용하지만, 기성세대에는 유의미한 영향력을 보이지 못하는 결과를 보였다. 이는 기성세대에 비해서 MZ세대가 조직관성에 따른 이직의도가 더 높을 수 있다는 것을 보여준다. MZ세대는 공동체에서 목소리내기(voice)를 주저하지 않는 특성을 갖고 있기 때문에, 기성세대에 비해서 경직된 관행이나 문화에 더 민감하게 반응하게 되는 것이다(박지성 외., 2020). 예컨대, 합리적이지 못한 업무관행이나 문화에 대해 적극적으로 목소리를 내거나 의견을 개진하여 조직에 수용된다면 이탈을 방지할 수 있지만, 그렇지 못할 경우, 기성세대에 비해 조직을 떠날 가능성이 더 높은 것이다. 반대로, 기성세대는 조직 내 위계성에 대한 수용도가 상대적으로 높고, 적응하려는 특성이 두드러지기 때문에 관성의 영향력이 드러나지 않은 것으로 여겨진다. 따라서, 목소리 내기가 익숙한 MZ세대의 특성을 고려하면, 조직 내 적극적 참여를 보장하는 것이 필요할 것이다. 주니어보드(junior board) 등과 같은 방안을 통해 그들의 니즈를 파악하고 적극적 참여를 유도하는 것이 좋은 예시가 될 수 있다. 이는 직무와 조직 전반에 대한 몰입감을 고취시킴으로써 이직을 방지하는 데 효과적으로 작용할 수 있다.

또한, 보다 근본적으로 세대간 차이는 이직에 대한 태도의 변화에서 기인된 것일 수 있다. 과거와 다르게 최근 세대일수록, 이직에 대한 부정적 인식이 줄어들었으며, 한 직장에서 오래 근무하는 것이 경력개발 보다는 경력지체로 여겨질 수 있기 때문이다(김성희, 2020).¹⁰⁾ 따라서, 이직을 통해서만 커리어를 향상시킬 수 있다는 인식을 탈피시키는 것이 중요하다. 현 직장에서도 충분한 경력개발이 가능함을 보여주는 프로그램들을 발굴하며, 기존의 관행에 대한 무차별적 의존이 아니고, 효율이 기준이 되는 조직문화를 형성하는 것이 요구됨을 시사한다.

본 연구는 MZ세대와 기성세대 간의 차이점을 보고 각 세대 별 조직 관리의 방안이 다른 것을 주장한다. 그러나, 종국적으로 조직이 성장하기 위해서는 각 세대들을 분리시키는 것이 아닌, 각 세대들이 적절히 융합되어 서로가 위협이 아닌 조직 내 활력의 요소로 작용될 수 있도록 장려하는 문화가 필요할 것이다. 공식사회에 다양한 세대가 공존하여 시너지를 발휘하기 위해서는 이와 같은 고민이 지속적으로 필요할 것이다.

이와 같은 함의는 특히나 지방공무원에게 더욱 의미있을 것이다. 지방공무원은 국가공무원에 비해 대민업무가 많다는 특성을 가진다. 특히, 자연재난 등의 비상근무 동원문제나 지역 내 과중한 민원 등으로 상대적으로 더 큰 직무스트레스에 놓일 가능성이 높다. 변화를 추구하는 MZ세대에게 있어 고강도의 직무스트레스 혹은 경직된 조직문화의 반복 등은 직무이탈을 유도하게 되므로, 지방정부에서는 이들의 이직을 제지하기 위해서 앞서 언급한 방안들을 마련해야 할 필요가 있다. 구체적으로 현재 진행되고 있는 구성원들의 스트레스 관리 및 힐링 프로그램 진행 뿐만 아니라 서로의 스트레스를 공유하고 치유할 수 있도록 동호회 활성화 및 여가활동 지원이 요구된다(전지수·김나리, 2021).

이러한 함의점에도 불구하고 연구는 몇 가지의 한계를 가지고 있다. 특히, 이론적 논의에서 언급한 바와 같이 이직의도에 대한 세부 구분을 밝히고 있지 못하다. 이직은 비자발적, 자발적 이직 등으로 구분될 수 있음에도 불구하고 본 연구에서는 이직을 단일유형으로 보고 설문한 데이터를

10) 실제로 본 연구의 이직의도 평균값은 기성세대(1.96)보다 MZ세대(2.14)가 더 높았다.

활용하고 있다. 향후 연구에서는 이러한 개념의 세분화를 통해서 보다 적합한 연구를 기대할 수 있을 것이다. 또한, 본 연구는 MZ세대를 중심으로 살펴보았기 때문에, MZ세대와 그 외 세대의 세대를 기성세대로 분류하였다. 즉, MZ세대 내에서 예상되는 차이에 대해서는 밝히지 못하였다는 한계가 존재한다. 따라서 후속연구에서는 MZ세대를 중심으로 한 구분 뿐만 아니라, 문화적 특성을 고려한 세대를 보다 세밀히 구분하여 살피는 것이 공공조직 내 구성원들이 효과적으로 업무에 임하고, 조직이 발전하는 데 이바지 할 수 있을 것으로 기대된다.

참고문헌

- 고대유·김강민. (2021). 공공봉사동기가 이직의도에 미치는 영향: 진성 리더십과 거래적 리더십을 중심으로. 「한국인사행정학회보」. 20(1): 91-118.
- 권중생. (2010). 조직정체성, 구조적 관성 및 조직몰입이 조직 변화에 미치는 영향. 「경영연구」. 25(1): 357-395.
- 김미희·이영민. (2020). 제조기업의 집단문화와 조직신뢰, 직무만족, 이직의도의 구조적 관계. 「인문사회과학연구」. 21: 527-554.
- 김병섭·하태권. (1997). 세대 간 의식구조 차이와 조직관리방안: 경찰공무원을 중심으로. 「행정논총」. 35(1): 129-158.
- 김상욱·유홍준. (2002). 직무만족과 이직의사의 행태학적 결정요인: 전국 패널자료를 사용한 GLM 및 GEE 추정. 「한국사회학」. 36(1): 51-81.
- 김성희. (2020). 「센 세대, 낀 세대, 신 세대 3세대 전쟁과 평화」. 서울:(주)썸앤파커스.
- 김정인. (2021). Farrell 모형을 활용한 MZ 세대 공무원들의 (불) 공정성 인식과 반응행동: MZ 세대와 기성세대 공무원 비교연구. 「한국행정연구」. 30(4): 141-175.
- 김지영·김나정. (2019). 이상적인 팀 구성원에 대한 세대별 인식: 국내 대기업 근로자들의 인식에 대한 귀납적 탐색 연구. 「한국경영학회 융합학술대회」. 870-894.
- 김형섭. (2005). 호텔종사원의 직무스트레스, 직무만족, 조직몰입과 이직의도와의 관계에 대한 연구. 「관광연구」. 19(3): 203-225.
- 김희재. (2004). 한국의 세대론과 세대문화코드. 「한국사회학회 전기사회학대회」. 145-151.
- 나중문·황진수. (2009). 지역사회활동센터 종사자의 이직의사에 미치는 영향요인에 관한 연구. 「한국정책과학학회보」. 13(3): 257-286.
- 노중호·최진욱. (2018). 직무관련 요인이 공무원의 이직의도에 미치는 영향과 직무관련 의사소통의 조절효과. 「국가정책연구」. 32(1): 107-137.
- 문동규. (2015). 사회복지사의 이직의도 억제와 관련된 변인에 대한 메타회귀분석. 「한국산학기술학회」. 16(11): 7564-7574.
- 박기관. (2008). 직무만족 및 조직몰입의 결정요인에 관한 연구: 지방공무원의 직무스트레스를 중심으로. 「지방행정연구」. 22(2): 171-202.

- 박정우. (2019). 공기업 직원들의 조직문화 및 직무스트레스가 이직의도에 미치는 영향 : 직급별 차이를 중심으로. 「상업교육연구」. 33(6): 157-173.
- 박지성·장태수·전상길. (2022). 생물학과의 통섭을 통한 MZ세대에 대한 이해와 MZ세대 인력운영 방안 모색. 「인사조직연구」. 30(3): 53-78.
- 박형수·배석환·문국경. (2022). 조직커뮤니케이션이 공무원의 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구: 세대 간 차이가 미치는 조절효과를 중심으로. 「한국공공관리학보」. 36(2): 51-76.
- 박희서·오세윤·노시평. (2001). 일선 공무원의 역할스트레스가 이직충동에 미친 영향에 대한 경로 분석모형 검증: 남녀간 차이를 중심으로. 「한국행정학보」. 35(3): 197-220.
- 배성현·김미선. (2010). 조직정치와 조직시민행동, 직무긴장, 이직의도와 관계 및 조직지원 인식의 매개효과. 「조직과 인사관리연구」. 34(2): 1-30.
- 배수현·서예린·유현주. (2021). 조직신뢰, 위계적 조직문화, 직무소진, 직무몰입 및 이직의도의 관계에 대한 다집단 경로분석. 「직업능력개발연구」. 24(2): 151-178.
- 성경환·양성병·최세연. (2022). 직무순환에 대한 공정성 지각이 직무만족 및 조직유효성에 미치는 영향: 세대유형의 조절효과를 중심으로. 「Korea Business Review」. 26(2): 153-177.
- 손정희·김찬석·이현선. (2021). MZ 세대의 커뮤니케이션 고유 특성에 대한 각 세대별 반응 연구 -MZ세대, X 세대, 베이비붐세대를 중심으로. 「커뮤니케이션 디자인학연구」. 77: 202-215.
- 신성원. (2010). 경찰공무원의 직무스트레스가 직무만족과 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구. 「한국치안행정논집」. 7(2): 137-155.
- 신한카드. (2021). 「MZ세대 라이프스타일 키워드 보고」. 서울: 신한카드 빅데이터연구소.
- 예지은·진현. (2009). 신세대 직장인의 특성에 관한 연구. 「인적자원개발연구」. 12(2): 67-86.
- 오세영·권영상·이수영. (2014). 중앙정부 공무원의 자화상: 세대 간 조직몰입 영향요인에 대한 비교 연구. 「한국인사행정학회보」. 13(1): 31-62.
- 오인수·김광현·Todd C. Darnold·황종오·유태용·박영아·박량희. (2007). 직무만족, 조직몰입, 성과, 이직의도 간의 관련성 : 문헌고찰 및 메타분석. 「인사조직연구」. 15(4): 43-86.
- 유상엽·한승주. (2017). 공직자의 이직의도 영향요인 분석: 개방형 직위 임용자를 대상으로. 「한국 인사행정학회보」. 16(4): 1-26.
- 유정선·김창수. (2014). 여행기업의 의사소통환경이 종사원만족과 이직의도에 미치는 구조적 영향 분석. 「관광연구」. 29(3): 157-179.
- 윤도연·이유리. (2021). 대화형 AI 음성쇼핑 서비스 연구: MZ 세대 vs. 베이비붐 세대. 「소비자학 연구」. 32(3): 73-93.
- 윤변성·김천규. (2020). 리더십 및 직무만족이 이직의도에 미치는 영향에 관한 메타분석: 조직몰입 매개효과. 「취업진로연구」. 10(4): 1-25.
- 이덕로·김찬중. (2006). 직무만족과 이직의도와의 관계에 관한 연구: 고용형태의 조절효과를 중심으로. 「인적자원관리연구」. 13(1): 123-144.
- 이동수. (2009). 종합사회복지관 종사자의 소진요인이 이직의도와 조직시민행동에 미친 영향. 「한국 거버넌스학회보」. 16(2): 129-150.
- 이세연·최종훈. (2021). MZ 세대의 멀티퍼소나 특성을 반영한 패션 쇼핑 앱의 UX 요소에 대한 연구.

- 「한국융합학회논문지」. 12(8): 123-129.
- 이정주. (2006). 지방공기업에서의 조직문화가 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구: 지하철공사의 사례. 「지방정부연구」. 9(4): 71-93.
- 이종목. (1989). 「직무스트레스원인, 결과 및 대책」. 서울: 도서출판 성원.
- 이환범·이수창. (2006). 경찰공무원의 직무스트레스, 직무만족, 조직몰입과 이직의도 간의 상호관계에 관한 연구. 「한국조직학회보」. 3(2): 83-101.
- 인사혁신처. (2022a). 보도자료 “올해 국가공무원 9급 공채시험 경쟁률 29.2대1”. 2022.3.2.
- 인사혁신처. (2022b). 보도자료 “공무원 인제상 재정립, 채용, 교육, 평가, 보상 등 인사체계 전반 혁신한다”. 2022.8.17.
- 장윤정. (2011). 공공·민간 사회복지사 이직의도 결정요인 비교연구. 「노인복지연구」. 51: 361-382.
- 전지수·김나리. (2021). 지방이전 공공기관 구성원의 조직지원인식이 정채수용 및 이직의도에 미치는 영향분석: 조직변화저항의 매개효과 검증. 지방정부연구. 24(4): 83-111.
- 정원식·정한식. (2013). 공공부문 비정규직의 조직몰입 및 이직의도의 영향요인에 관한 연구: 정규직과의 비교분석. 「한국공공관리학보」. 27(1): 27-54.
- 조상미·안소영·윤조현. (2021). 다양성 특성 (Diversity Characteristics) 은 어떠한 경로로 이직의도에 영향을 미치는가?-소속감 및 다양성 조직풍토 인식의 매개 및 조절효과를 중심으로. 「한국사회복지학회 학술대회 자료집」. 1583-1584.
- 조소연. (2021). 왜 공직을 떠나려고 할까?: 세대별 이직의도에 관한 연구. 「한국정책학회 동계학술 발표논문집」. 1-25.
- 조아미. (2016). 직무만족도와 이직의도의 관계에서 청소년지도자 효능감의 조절효과. 「미래청소년 학회지」. 13(3): 79-96.
- 차용준·원한석. (1997). 지방공무원 직무스트레스의 원인분석. 「한국행정학회 동계학술대회 발표 논문집」.
- 차주영. (2020). 「직무스트레스가 공무원의 이직의도에 미치는 영향」. 석사학위논문. 서울대학교 대학원.
- 최순영·김윤권·권오성·탁현우·지규원. (2020). 「공직 내 세대변화에 대응한 인적자원관리 방안」. 서울: 한국행정연구원.
- 한광현. (1992). 직무스트레스의 영향요인에 관한 이론적 고찰. 「산업개발연구」. 10.
- 한국행정연구원. (2018). 「2018년 공직생활실태조사」. 서울: 한국행정연구원.
- 한국행정연구원. (2021). 「2021년 공직생활실태조사」. 서울: 한국행정연구원.
- 황창호·문명재. (2012). 공공기관 구성원들의 조직몰입과 이직충동, 이직충동의 영향요인 분석: LH 공사를 중심으로. 「한국인사행정학회보」. 11(2): 245-272.
- 황창호·엄영호·이남국. (2021). 정책수단의 효과적 활용에 관한 연구: 정책유형·이해관계자·사회규범·조직관성을 중심으로. 「현대사회와 행정」. 31(1): 87-110.
- 황춘호·김성훈. (2019). 대기업 사무직 근로자의 조직몰입과 이직의도에 영향을 미치는 직무만족 요인: 밀레니얼 세대의 특성을 중심으로. 「대한경영학회지」. 32(12): 2085-2105.
- Abbasi, S. M. & Hollman, K. W. (2000). Turnover: The Real Bottom Line. Public Personnel

- Administration. 29(3): 333-342.
- 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.
- Beehr, T. A., & Franz, T. M. (1987). The current debate about the meaning of job stress. *Journal of Organizational Behavior Management*. 8(2): 5-18.
- Blankertz, L. E., & Robinson, S. E. (1997). Turnover intentions of community mental health workers in psychosocial rehabilitation services. *Community Mental Health Journal*. 33(6): 517-529.
- Cherrington, D. J., Condie, S. J., & England, J. L. (1979). Age work values. *Academy of Management Journal*. 22(3): 617-623.
- Chi, C. G., Maier, T. A., & Gursoy, D. (2013). Employees' perceptions of younger and older managers by generation and job category. *International Journal of Hospitality Management*. 34: 42-50.
- Choi, S., Jang, I., Park, S., & Lee, H. (2014). Effects of organizational culture, self-leadership and empowerment on job satisfaction and turnover intention in general hospital nurses. *Journal of Korean Academy of Nursing Administration*. 20(2): 206-214.
- Cotton, J.L. & Tuttle, J.M. (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research *Academy of Management Review* 11. 55-70.
- Czarniawska, B. (1997). *Narrating the organization: Dramas of institutional identity*. University of Chicago Press.
- Faul, A. C., Schapmire, T. J., D'Ambrosio, J., Feaster, D., Oak, C. S., & Farley, A. (2010). Promoting sustainability in frontline home care aides: Understanding factors affecting job retention in the home care workforce. *Home Health Care Management & Practice*. 22(6): 408-416.
- 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.
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Eberly, M. B. (2008). 5 turnover and retention research: a glance at the past, a closer review of the present, and a venture into the future. *Academy of Management Annals*. 2(1): 231-274.
- Huang, H. C., Lai, M. C., Lin, L. H., & Chen, C. T. (2013). Overcoming organizational inertia to strengthen business model innovation: An open innovation perspective. *Journal of Organizational Change Management*.
- Karayel, S. (2020). How Knowledge Inertia Influences Intent to Leave at Managerial Level in Organizations: Moderating Role of Tenure. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 12(2): 1878-1894.

- Kim, D., Wolf-Wendel, L., & Twombly, S. B. (2013). The role of citizenship status in intent to leave for pre-tenure faculty. *Journal of Diversity in Higher Education*, 6(4): 245-260.
- Kim, J. (2015). What increases public employees' turnover intention?. *Public Personnel Management*, 44(4): 496-519.
- Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration employee: Strategies for effective management. *Health Care Manager*, 19(1): 65-76.
- 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.
- Mannheim, K.(1952). *The Sociological Problem of Generations. Essays on the Sociology of Knowledge*. London: RKP.
- 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., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied psychology*, 63(4): 408-414.
- Mor Barak, M. E., Nissly, J. A., & Levin, A. (2001). Antecedents to retention and turnover among child welfare, social work, and other human service employees: What can we learn from past research? A review and metanalysis. *Social service review*, 75(4): 625-661.
- Moradi, E., Jafari, S. M., Doorbash, Z. M., & Mirzaei, A. (2021). Impact of organizational inertia on business model innovation, open innovation and corporate performance. *Asia Pacific Management Review*, 26(4), 171-179.
- Moynihan, D. P., & Landuyt, N. (2008). Explaining turnover intention in state government: Examining the roles of gender, life cycle, and loyalty. *Review of Public Personnel Administration*, 28(2): 120-143.
- Nag, R., Corley, K. G., & Gioia, D. A. (2007). The intersection of organizational identity, knowledge, and practice: Attempting strategic change via knowledge grafting. *Academy of Management Journal*, 50(4): 821-847.
- Pitts, D., Marvel, J., & Fernandez, S. (2011). So hard to say goodbye? Turnover intention among US federal employees. *Public administration review*, 71(5): 751-760.
- Price, J. L., & Mueller, C. W. (1981). A Causal Model of Turnover for Nurses. *The Academy of Management Journal*, 24(3): 543-565.
- Robert, S. K. (1984). The effects of stress, copying and personality upon employee satisfaction and job performance: An analysis of covariance structures using latent variable modeling. Unpublished doctoral dissertation, UCLA, USA.
- Schawbel, D. (2014). Gen Z employees: The 5 attributes you need to know.
- Schraeder, M., Tears, R. S., & Jordan, M. H. (2005). Organizational culture in public sector

- organizations: Promoting change through training and leading by example. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Schraeder, M., Tears, R. S., & Jordan, M. H. (2005). Organizational culture in public sector organizations: Promoting change through training and leading by example. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Schroth, H. (2019). Are you ready for Gen Z in the workplace? *California Management Review*, 61(3): 5-18.
- Shalika, S., Lahoutpour, N., & Rahman, A. B. A. (2011). The Study on the impact of knowledge inertia on organization. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(10): 1207-1213.
- Smith, I. (2005). Achieving readiness for organisational change. *Library management*.
- Smith, P. C. (1969). The measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes.
- Starbuck, W. H., Greve, A., & Hedberg, B. (1978). Responding to crises. *Journal of business administration*, 9(2), 111-137.
- Vincent S. Flowers & Charles L. Hughes. 1973. Why Employees Stay. *Harvard Business Review*, <https://hbr.org/1973/07/why-employees-stay>.
- Wang, Y., Wu, J., & Yang, Z. (2013). Customer participation and project performance: The mediating role of knowledge sharing in the Chinese telecommunication service industry. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 20(4): 227-244.
- Wong, M., Gardiner, E., Lang, W., & Coulon, L. (2008). Generational differences in personality and motivation: do they exist and what are the implications for the workplace? *Journal of Managerial Psychology*, 23(8): 878-890.
- Yun, C. (2015). Three essays on public organizations. Doctoral dissertation. University of Kentucky.

박예종(朴睿種): 현재 연세대학교 행정학과 박사과정에 재학중이다. 주요 관심분야는 공공관리, 조직행태, 정부 신뢰 등이다. 주요 논문으로는 “공무원 역량과 시민참여가 정부신뢰에 미치는 영향”(2022), “공공부문의 혁신행동과 성과”(2022), “The Impact of Agile Government, Managerial Capacity on COVID-19 Responses”(2023) 등이 있다.(pyj6131@naver.com)

오윤정(吳胤靜): 현재 아주대학교 행정학과 석사과정 졸업예정이다. 주요 관심분야는 공공관리, 조직행태, 기 후위기 등이다.(ohyoon22@naver.com)

윤창근(尹昶根): 켄터키대학교(University of Kentucky)에서 행정학 박사학위를 취득하고, 현재는 아주대학교 행정학과 조교수로 재직하고 있다. 주요 관심분야는 공공관리, 조직행태, 정책분석 등이다. 주요 논문으로는 “Politics of Active Representation” (2020), “Early Innovation Adoption”(2020), “External shocks and policy change in different coalition opportunity structures” (2019) 등이 있다.(cyun@ajou.ac.kr)

Abstract**Comparison of Influencing Factors by Generation on Public Employee Turnover:
Focusing on job attitude, organizational inertia, and turnover intention**

Park Yejong

Oh Yoonjung

Yun Changgeun

Currently, preference for public officials in Korea is gradually decreasing, but the turnover rate is increasing. Despite the job security of public office, the high turnover of newly hired and less experienced employees can cause serious problems both inside and outside a civil service organization. Therefore, this study aims to examine influential factors on turnover intention. First, based on the existing literature, the influence of public officials' job attitudes (job satisfaction, job stress) on turnover intention is verified. Second, the role of organizational inertia, which has recently received attention, is explored. Finally, it is confirmed whether there is a difference between the MZ generation and the older generation in the relationship to turnover intention. As a result of the analysis, it is found that all major variables were significant in the analysis model based on all respondents. In the model based on the older generation, job satisfaction and job stress are found to have a significant effect. In the case of the MZ generation, the influence on job attitude is found to be higher than that of the older generation, and the influence of organizational inertia is also confirmed. These results suggest that the causes of turnover intentions of the two generations are different, and in particular, the inertial practices of the organization are important for MZ generation civil servants' turnover.

Key Words: turnover intention, job satisfaction, job stress, organizational inertia, MZ generation