

## 공공기관 근로자의 기본 심리 욕구 충족이 직무 태도와 이직 의도에 미치는 영향: 세대 차이를 중심으로\*

김 가 람   장 상 원   박 지 훈   최 은 수<sup>†</sup>

고려대학교 심리학과

최근 MZ 세대 공무원의 높은 퇴사율이 공공조직의 문제로 대두되고 있으며, 그 기저의 탐색이 요구된다. 본 연구는 세대별 직장 내 기본 심리 욕구 충족을 바탕으로 공공기관 근로자의 직무 만족, 조직 몰입, 이직 의도를 설명하고자 하였다. 즉, 세대에 따른 기본 심리 욕구 충족이 직무 만족과 조직 몰입에 영향을 미치고, 나아가 이직 의도를 예측하는지 검증하였다. 이를 위해 공공기관 근로자 205명을 대상으로 설문을 진행하였다. 그 결과, 기본 심리 욕구 충족과 직무 만족, 조직 몰입 관계에서 세대의 상호작용 효과가 확인되었다. 구체적으로, 공공기관 근로자 중 기성세대는 직장 내에서 자율성과 관계성의 충족이 직무 만족과 조직 몰입을 높여, 이직 의도를 낮추었다. 반면 MZ 세대는 유능성의 충족이 직무 만족과 조직 몰입을 높이고, 관계성의 충족이 조직 몰입을 높여, 최종적으로 이직 의도를 낮추었다. 본 연구는 기본 심리 욕구 영향에서 세대 차이에 대한 이론적 의의와 함께, 공공기관 근로자의 이직을 방지하기 위해 제언할 수 있는 개입 프로그램 등 실무적 의의를 논의하였다.

주요어 : 공공조직, 기본 심리 욕구, 세대 차이, 직무 만족, 조직 몰입, 이직 의도

\* 본 연구는 국가공무원인재개발원의 지원을 받아 수행된 과제 <심리학적 기제를 기반으로 한 공무원 역량 강화 프로그램 개발>에서 수집된 데이터를 활용하였음.

† 교신저자: 최은수, 고려대학교 심리학과, (02841) 서울시 성북구 안암로 145, Tel: 02-3290-2062

E-mail: taysoo@korea.ac.kr



Copyright © 2023, The Korean Society for Industrial and Organizational Psychology. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial Licenses (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0>) which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

불확실한 경제 상황과 날로 치열해지는 취업 경쟁 속에서 안정성이 보장된 공무원이 취업 준비생들 사이에서 높은 경쟁률을 기록해 왔다. 비록 최근 공무원 경쟁률이 이전에 비해 크게 낮아졌지만, 여전히 공무원 시험에 합격하려면 수십 대 일의 높은 경쟁률을 뚫어야 한다. 그러나 이렇게 시험에 합격한 공무원 중 적지 않은 수가 정년을 채우지 못하고 일찍 퇴직하고 있다. 인사혁신처(2022)에 의하면, 2021년 퇴직한 국가공무원 24,985명 중 의원면직(스스로 사의 표명)은 57.3%에 달하는 14,312명을 기록했다. 일각에서는 공무원들의 이직 의도 증가가 공무원 응시 과잉(9급 22.8대 1, 5급 35.3:1)과 같은 비정상적인 상황에서 필요한 현상이라 분석하기도 한다(이영태, 2023). 경제 활동에 참여하지 못하는 공무원 시험 응시자 급증으로 인한 사회적 손실이 막대하기 때문에 창의적 인재들의 민간 이직이 증가할 필요가 있다는 것이다. 하지만 공공조직의 입장에서 신입 공무원이 조직에 적응하지 못하고, 이직과 퇴직에 대해 고민하는 것은 인적 관리 측면에서 큰 문제가 될 수 있다.

공공조직 인적 자원의 관리가 어려운 상황 속에서 연구와 정책 제안이 제시되고 있으나 이 중 대다수는 MZ 세대<sup>1)</sup>를 중심으로 이루어지고 있다(예, 임성근, 2022; 최정훈, 2023). 하지만 현재 공직에 근무 중인 공무원을 대상으로 실시한 인식조사(최순영 등, 2021)에 따르면, 정년까지 근무할 의사와 이직 준비에서 유의한 세대 차이가 확인되지 않았다. 주목할 만한 점으로, ‘정년까지 근무할 의사가 있다.’라는 질문(5점 척도)에 기성세대 공무원은 평균 3.76점( $SD = 0.92$ )으로, MZ 세대 공무원은

평균 3.8점( $SD = 0.92$ )으로 나타났다. 이른바 ‘철밥통’이라 불릴 만큼 안정성이 보장된 공무원임을 고려하면 두 세대 모두 대체로 높은 퇴직/이직 의사가 있음을 시사한다. 그러나 이들이 생각하는 공무원의 조기퇴직 및 이직의 근본적 이유에서는 유의한 차이가 있었는데, 기성세대는 MZ 세대에 비해 건강, 공부 등의 개인 사유를 주요 원인으로 인식한 반면, MZ 세대는 상대적으로 근무지역, 환경에 대한 불만족을 꼽았다(최순영 등, 2021). 따라서 공무원 조직 내에 이직/퇴직에 대해 고려하는 현상과 그에 대한 세대별로 다른 원인에 대한 탐구가 필요하다.

조직원이 현재 조직을 벗어나려고 하는 의도는 개인의 주관적, 심리적 결정으로, 심리적 요인이 크게 작용한다(한승훈, 2019). 조직원의 이직 의도를 예측하는 대표적인 심리적 요인으로는 직무 만족과 조직 몰입이 있다(오인수 등, 2007). 구체적으로, 직무 만족과 조직 몰입은 성과(performance)와 정적으로, 이직 의도와 부적적으로 관련된다. 따라서 조직원이 직장에서 자신의 직무에 대한 만족과 조직에 대한 몰입을 경험할 때, 이직에 대한 의도가 낮아질 것이라 예상할 수 있다. 때문에, 인적 자원 관리 측면에서 조직원의 직무 만족과 조직 몰입을 높일 수 있는 심리적 기제가 무엇인지 살펴보는 것이 중요하다.

자기 결정 이론(Deci & Ryan, 1985)에 따르면, 인간은 기본적으로 자율성(autonomy), 관계성(relatedness), 유능성(competence)이라는 세 가지 기본 심리 욕구를 가지고 있다. 그리고 기본 심리 욕구의 충족은 신체적, 정신적 웰빙을 정적으로 예측한다는 방대한 연구 결과가 존재한다. 이 세 가지 욕구는 직장 장면에서도 중요한데, 조직 내에서 기본 심리 욕구의

1) MZ세대는 밀레니엄 세대(1980~2000년생)와 Z세대(1995~2004년생)를 합쳐서 부르는 용어(통계청)

충족은 조직원의 업무 향상과 심리적, 신체적 웰빙은 물론 높은 직무 만족과 조직 몰입과도 관련이 있다(Broeck et al. 2016; Deci et al., 2017). 따라서, 직장 내에서 직무 만족과 조직 몰입의 상승, 이직 감소를 위해서는 직장에서 기본 심리 욕구를 충족하는 것이 중요하다. 특히, 공무원들은 외재적 보상과 같은 외적 동기보다 업무를 통한 성취감, 인정 등과 같은 내적 동기를 더 중시하는 것으로 알려져 있다(이근주, 이혜운, 2007). 따라서 공공조직 내에서 자기 결정성과 내적 동기를 높일 수 있는 기본 심리 욕구 충족이 더욱 강조되어야 하지만, 현재 한국 사회의 공무원들이 공직에서 각 기본 심리 욕구를 얼마나 충족하고 있는지에 대한 연구는 부족한 상황이다.

인간은 보편적으로 세 가지의 기본 심리 욕구 모두를 충족하고자 하지만, 일부 연구에서는 세대별로 더욱 중요시하는 기본 심리 욕구가 다르며, 특정 욕구의 충족이 미치는 영향력 역시 세대에 따라 다르다는 점을 시사하고 있다(예, Golubovskaya, 2022; Neubauer et al., 2017). 기성세대와 MZ 세대 조직원은 조직에서 지위와 위치가 상대적으로 명확하게 구분되며, 각 위치에 주어지는 업무의 성격이 다르다. 기성세대는 지시와 결정을 주요 업무로 하는 경우가 많으며, 한 조직을 아우르고 이끄는 업무를 담당할 확률이 높다. 이에 비해 실질적인 업무 수행을 담당하는 MZ 세대 조직원은 자신의 업무를 잘 해내는 것을 중시하는 경향이 있다. 따라서 조직에서 자율성, 관계성, 유능성을 충족할 때 직무 만족과 조직 몰입이 높아지는데, 이때 세대에 따라 더 큰 역할을 하는 욕구가 있을 것이라 예상한다.

이에 본 연구에서는 공공조직에서 각 세대의 공무원이 충족하는 기본 심리 욕구가 직무

만족과 조직 몰입의 차이를 이끌고, 이직 의도에 미치는 영향을 탐구하고자 한다. 즉, 기본 심리 욕구의 충족이 직무 만족과 조직 몰입을 통해 이직 의도를 예측할 때, 세대에 따른 차이를 조사하고자 한다. 이를 통해 공공조직 내 기성/MZ 세대 공무원의 기본 심리 욕구 충족이 직무 태도(work attitude)에 미치는 영향과 의미에 대해 논의하고, 조직 내 기본 심리 욕구 충족에 세대의 영향을 더해 그 개념을 확장하고자 한다. 또한 본 연구를 바탕으로 공공조직에서 공무원의 직무 태도를 높이고, 이직 의도를 낮추기 위한 세대별 개입 프로그램을 제안하는 등 실무적 시사점을 제공하고자 한다.

#### 직장에서의 기본 심리 욕구

Deci와 Ryan(1985)이 제안한 자기 결정 이론(self-determination theory; SDT)은 인간의 기본적인 심리적 욕구의 충족이 개인의 자기 결정성과 동기 유형에 영향을 미쳐, 심리적·신체적 웰빙과 연결된다고 설명한다. 이 이론은 내·외적 동기의 유형화에서 발전하여, 교육 장면이나 조직 장면 등 삶의 여러 영역에서 관찰되는 개인의 동기를 설명하는 것으로 확장되었다(Deci et al., 2017). 이러한 자기 결정성에 영향을 미치는 욕구로 자율성, 유능성, 관계성이 있으며, 이 세 가지 욕구는 자연적이고 보편적인 인간의 속성으로 심리적 성장, 건강, 그리고 통합에 필수적이다(Ryan & Deci, 2002). 자율성은 통제되기보다는 자기 자신을 행위의 주체로 여기고 스스로 행동을 선택하고자 하는 욕구이다. 이는 자신의 흥미와 내적인 이유로 행동할 때 충족되며, 외적인 이유로 그 행동을 하더라도 내적으로 통합하여 가치를

부여한다면 충족될 수 있다. 유능성은 자기 기술을 발휘하여 외부 세계에 영향을 미치는 경험을 추구하는 욕구이며, 단순히 일에 능숙해지는 것보다는 자기 능력을 사용할 환경을 찾고 적용하여 스스로 자신감을 경험할 때 충족된다. 관계성은 타인과 연결되고 지지받고 있다는 느낌을 받고자 하는 욕구로, 단순히 직장 혹은 가족에서의 역할을 수행하는 것보다는 관계에서 안정감, 일치감, 및 소속감을 느낄 때 충족된다. 이러한 기본 심리 욕구 충족을 바탕으로 개인의 행동이 특정 상황에서 적응적일지, 또는 목표의 추구하고 성취가 효과적일지 예측할 수 있다(Ryan & Deci, 2002).

자기 결정 이론은 직장 내에서의 동기 형성과 업무 능력 및 직장 내 웰빙을 설명하는 데에도 유용하다. 선행 연구에 따르면 조직 내에서 조직원의 기본 심리 욕구가 지지받을 때, 개인적 만족의 증가뿐 아니라 조직 전체가 활성화되고, 업무 효율성이 향상된다(Deci et al., 2017). 기본 심리 욕구를 지지받는 사람들은 그렇지 못한 사람들보다 더 높은 업무 성과와 신체 및 심리적 건강을 보고하였다(Ilardi et al., 1993; Ryan & Deci, 2000). 따라서 조직에서 조직원의 동기, 건강, 성과를 향상하는 방법을 이해하기 위해서는 선행 요인인 기본 심리 욕구 충족을 탐색하는 것이 필수적이다(Deci et al., 2017).

특히, 기본 심리 욕구의 충족은 조직원의 직무 만족, 조직 몰입, 그리고 이직 의도와 관련되는데, 일반적으로 기본 심리 욕구의 충족은 직무 만족, 조직 몰입과는 정적인 상관관, 이직 의도와는 부적인 상관관을 보인다(Broeck et al. 2016; Deci et al., 2017). 가령, 교사를 대상으로 한 연구에서 기본 심리 욕구와 직무 만족 간의 유의한 상관관이 확인되었고(이경은, 신

효정, 2017), 간호사(Hwang et al., 2022)와 루마니아 교사(Stan & Virgă, 2021)의 세 가지 기본 심리 욕구 충족 모두 조직 몰입과 정적인 상관관을 보였다. 또한 핀란드 엔지니어링 회사원들을 대상으로 한 연구에서는 기본 심리 욕구 충족과 이직 의도가 부적 상관관을 보였다(Puhakka et al., 2021).

### 공공조직의 특수성

그렇다면 조직원의 기본 심리 욕구 충족과 직장 내 웰빙의 관계가 조직의 종류와 관계없이 일관되게 나타날 것인가? 공공기관 조직원의 특성을 알기 위해서는 공공조직과 민간조직의 차이를 고려할 필요가 있다. 공공조직과 민간조직의 비교에 대한 메타 분석(전영한, 2009)에 의하면, 민간조직은 시장 판매라는 분명한 성과기준을 가지는 것에 비해 공공조직은 시장이 부재하며, 정치적인 예산 배정을 통해 자원을 획득한다는 차이가 있다. 이러한 차이는 공공조직이 민간조직보다 공정성과 책임성이 더 높아야 한다는 기대를 받게 하며, 더 높은 제도화 경향과 관료주의적 구조를 갖게 한다. 이러한 조직의 풍토 차이뿐 아니라 구성원의 심리적 요인에서도 차이가 확인된다. 구체적으로, 공공조직 구성원들은 민간조직의 구성원들에 비해 물질적 보상과 같은 외적 유인보다 직무 자체에 가치를 두는 내적 유인에 의해 더 동기부여 된다(전영한, 2009). 조직원의 내적 동기는 외적 동기보다 더 큰 긍정적 영향을 미치며, 그 효과는 업무 몰입의 증가와 이직 의도의 감소로 이어질 수 있다(Deci & Ryan, 1992; Ryan & Deci, 2000). 실제로, 공무원의 내적 동기는 업무 성과 인식에 긍정적 영향을, 이직 의도에는 부정적 영향을 미쳤지

만 외적 동기는 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다(지수호, 송현진, 2021). 따라서 공공 조직 근로자의 내적 동기에 대한 이해와 강화는 중요하게 다루어져야 한다.

자기결정이론(Ryan & Deci, 2000)에 따르면, 기본 심리 욕구의 충족이 자기결정성의 내면화와 내적 동기 활성화를 이끌 수 있다. 따라서 공공조직 구성원들이 내적 동기에 더 높은 가치를 둔다면, 내적 동기 활성화를 위한 선행 조건인 기본 심리 욕구의 충족에 주목해야 한다. 이러한 중요성에도 불구하고 공무원이 공공조직에서 경험하는 기본 심리 욕구 충족에 대한 실증 연구가 부족하기 때문에, 공공조직 구성원을 대상으로 기본 심리 욕구 충족의 직접적인 영향력을 살펴보아야 할 필요가 있다.

#### 각 기본 심리 욕구 충족 중시에서의 세대 차이

조직에서 구성원이 자기 경험을 해석하는 방식은 조직의 문화와 구성원 개인의 특성을 함께 고려해야 온전히 이해할 수 있다. 동일한 조직에 속하더라도 나이와 같은 개인적 특성에 따라 하위문화가 형성되고, 하위문화별로 서로 다른 태도, 가치를 통해 직무를 해석하기 때문이다(Joshi et al., 2010; Sharma, 2017). 특히, 최근 기성세대와 MZ 세대로 일컬어지는 두 세대의 가치관 차이와 이들의 세대 갈등이 주목받고 있다(예. 박미석 등, 2019; 정순돌 등, 2021). 90년대생으로 대표되는 MZ 세대의 조직 진출이 증가하고 있으며, 이들은 기성세대 또는 공공조직의 문화와 충돌하고 있다. 행정안전부(2020) 조사에 따르면, MZ 세대 공무원은 조직문화에 불만족한 경향이 높았고(불만

족 35.1% vs. 만족 17.2%), 그 원인으로 과도한 의전과 수직적 의사결정 구조를 꼽았다. 한편, 기성세대 공무원들은 신세대 공무원들과 근무하면서 체감하는 어려운 점을 묻는 질문에 ‘고통을 분담하지 않는 개인주의’, ‘자신의 일만 하려는 태도’, ‘부족한 소속감’ 등을 꼽았다.

조직에 요구하는 가치관 측면에서도 세대 차이가 나타난다. X세대(1966~1981)는 Y세대(1982~1995)에 비해 지위와 권한을 더 중요하게 여기는 경향이 있지만(이재은, 2018), Y세대는 X세대와 달리 직업에서 승진보다 인정받고 성취감을 느끼는 것을 중요시한다고 답변하였다(이혜정, 유규창, 2013). 이는 조직 내 구조에서 상대적으로 높은 자리에 있는 기성세대의 경우, 자신이 주도적으로 업무와 조직을 통제할 수 있는 권한을 중요시하는 반면, 상대적으로 낮은 지위에 해당하는 젊은 세대 구성원들은 통제적 권한보다는 자신이 맡은 업무를 얼마나 잘 배우고, 행하는지가 중요함을 간접적으로 시사한다. 각 세대의 구성원이 조직 내에서 해당 가치를 더 많이 발현할수록 조직 만족과 몰입에 긍정적 영향을 미칠 것이라 예상할 수 있다.

자기 결정 이론에 따르면 기본 심리 욕구는 모두에게 보편적이지만, 현재 자신에게 더욱 중요시되는 욕구의 충족은 삶의 여러 측면에 더 큰 영향을 미칠 수 있다. 실제로, 일부 연구에서 나이나 세대에 따라 중요시하는 기본 심리 욕구가 다르며, 그에 상응하여 특정 욕구가 웰빙과 같은 결과 변인에 더 큰 영향력을 가진다는 것을 증명하였다(Beyers & Goossens, 2003; Neubauer et al., 2017). 예를 들어, 노인의 삶의 만족도를 예측하는 데 유용성은 유의한 관계가 있는 반면, 자율성은 유의한 설명 변인이 아니었다(within-person level;

Neubauer et al., 2017). 연구자는 이러한 결과에 대해 삶의 특정 시기(예, 노년기)에 특정한 욕구 충족의 어려움(예, 자율성 상실)이 당연하게 받아들여질 수 있으며, 따라서 심리적 웰빙을 위해 충족하기 어려운 욕구보다는 상대적으로 충족할 수 있는 욕구(예, 유능성: 자신의 환경을 통제하는 것)를 우선할 수 있다고 설명한다. 즉, 기본 심리 욕구의 충족에 있어서 세대별로 자신이 속한 환경에 따라 각 욕구 충족의 중요성을 달리 인식함을 짐작할 수 있다.

이에 본 연구는 공공조직 장면에서 역시 세 가지 기본 심리 욕구의 충족과 긍정적 직무 태도의 관계를 살펴볼 때 구성원의 세대를 고려하였다. 조직 장면에서 기본 심리 욕구의 충족은 조직원의 긍정적 직무 태도인 직무 만족과 조직 몰입을 이끌 수 있는데, 본 연구는 이때 세대별로 나타날 수 있는 조절 효과에 초점을 맞추었다. 이는 조직 구성원이 세대에 따라 발달 단계와 그에 따른 문화적 성향에서도 차이가 있을 뿐만 아니라 조직에서 차지하는 지위와 역할이 다르며, 담당하는 직무가 상이하기 때문이다. 따라서 조직 내 위치와 맡은 직무에 따라 욕구 충족의 중요성을 달리 인식할 수 있다. 구체적으로, 기성세대의 경우 조직에서 상대적으로 높은 위치에 있기 때문에 자신이 주도적으로 업무와 조직을 통제하고자 하는 욕구를 중시하지만, 상대적으로 낮은 위치의 신세대는 자신의 업무를 잘 행하여 좋은 결과를 내는 것을 중시하는 경향이 나타날 수 있다. 또한 신세대는 조직보다는 개인을 중시하며, 불필요한 사회적 관계는 최소화하는 반면, 기성세대는 개인보다 조직을 중시하는 특성을 보인다(박재홍, 2010). 이러한 세대 특성과 더불어 신세대와 비교하여 상대적

으로 높은 지위에서 조직 구성원을 이끌어야 하는 기성세대 조직원이 조직 내 연결감과 소속감의 충족을 중시할 수 있다. 즉, 기성세대에게는 자율성과 관계성의 충족이, MZ 세대에게는 유능성의 충족이 직무 만족이나 몰입에 더 큰 역할을 할 것으로 예측해 볼 수 있다.

최근의 경험적 근거들이 이러한 예측을 뒷받침해 준다. 가령, 밀레니얼 공무원의 조직 몰입 영향 요인에 대한 연구(성남의, 2021)에 따르면, 기성세대가 밀레니얼 세대보다 자신이 맡은 업무의 자율성이 더 높다고 인식하였으며, 업무 자율성 인식이 조직 몰입에 미치는 영향은 기성세대에서만 유의하였다. 또한 서비스업 종사자를 나이에 따라 분류하여(청소년; 20세 이하 집단, 성인; 30세 이상 집단) 조사한 결과(Golubovskaya, 2022), 직무 자율성, 사회적 지지(social support), 칭찬(appreciation), 그리고 기술 발휘(skill discretion)는 성인 근로자의 직무 몰입을 유의하게 예측하였지만, 청소년 근로자에 있어서는 칭찬과 기술 발휘만이 유의하게 직무 몰입을 예측하였다. 따라서 상대적으로 어린 근로자들의 직무 만족을 위해서는 유능성 충족(예, 기술 발휘)이 중요하였지만, 성인 근로자들의 직무 만족에는 자율성과 관계성 충족 또한 큰 영향을 미칠 것으로 예상할 수 있다. 이러한 연구들은 기본 심리 욕구의 영향력을 직접적으로 조사하지 않았지만, 업무/직무 자율성이 자율성과 기술 발휘가 유능성 충족, 그리고 사회적 지지와 관계성이 관련이 높은 구성 개념이기 때문에 다음과 같은 예상을 가능하게 한다: 기성세대 공공기관 근로자는 자율성과 관계성의 충족이 중요한 반면, MZ 세대 근로자는 유능성 충족이 중요하며, 이들의 충족이 직무 만족과 조직 몰입을 이끌 것이다.

그러나 국내 공무원을 대상으로 세대별 각 기본 심리 욕구의 영향력을 직접적으로 비교한 연구 결과를 찾아보기 어렵기 때문에, 본 연구는 공공기관에서 각 세대의 공무원이 경험하는 기본 심리 욕구 충족과 그 영향에 대해 주목하고자 한다. 선행 연구를 바탕으로, 기성세대는 직장에서 자율성과 관계성의 충족이, MZ 세대에는 유능성 충족이 중요할 것이라 예상할 수 있다.

**가설 1.** 공공기관 근로자의 자율성, 관계성, 유능성 충족이 직무 만족, 조직 몰입을 예측하는 데 있어서 세대의 조절 효과가 존재할 것이다.

**가설 1-1.** 기성세대 공공기관 근로자가 자율성을 충족할수록 직무 만족과 조직 몰입이 높을 것이다.

**가설 1-2.** 기성세대 공공기관 근로자가 관계성을 충족할수록 직무 만족과 조직 몰입이 높을 것이다.

**가설 1-3.** MZ 세대 공공기관 근로자가 유능성을 충족할수록 직무 만족과 조직 몰입이 높을 것이다.

공무원의 직무 만족, 조직 몰입과 이직 의도의 관계

직무 만족은 개인이 직무에서 성취 및 보상을 통해 충족감을 느끼는 유쾌한 심리적 상태라고 정의되며(노종희, 2001), 조직 몰입은 자신이 속한 조직에 대해 일체감을 가지고 몰입하는 정도를 의미한다(Mowday et al., 1982). 한편 이직 의도는 조직 구성원이 조직에서 이탈하려는 의도로 정의되며(한승훈, 2019), 조직 구성원의 이직 의도가 높아지면 개인의 이탈

뿐만 아니라 조직의 안정성과 발전에 부정적 결과를 가져올 수 있다(김성필, 이준엽, 2007). 다수의 선행 연구에서 직무 만족과 조직 몰입은 일관되게 이직 의도와 부적 관계를 보이는 것으로 확인되었다(호텔종사자; 김준환, 2013, 남자 간호사; 안민권 등, 2015, 스포츠조직 종사자; 김태희, 장경로, 2006, 정보통신업계 종업원; 이종건, 2011, 여행사 종사자; 김용구, 윤선영, 2009, 소프트웨어 개발인력; 전호진 등, 2012).

이러한 관계는 공무원 대상 연구에서도 확인할 수 있는데, 경찰공무원의 높은 직무 만족과 조직 몰입은 낮은 이직 의도를 예측하였다(이환범, 이수창, 2006). 또한, 울산의 공공기관 재직자 대상 연구에서 조직 몰입은 이직 의도에 미치는 경력개발 활동(경력계획과 경력관리)의 효과를 매개하였으며, 이직 의도에 부적적인 영향을 미쳤다(최다운 등, 2019). 따라서 공공기관 근로자의 직무 만족과 조직 몰입은 이직 의도를 감소시킬 것이라 예상할 수 있다.

**가설 2.** 공공기관 근로자의 직무 만족과 조직 몰입이 높을수록 이직 의도가 낮을 것이다.

## 방 법

본 연구는 기성/MZ 세대 공공기관 종사자들의 기본 심리 욕구 충족이 직무 만족과 조직 몰입을 통해 이직 의도에 미치는 영향을 분석하고자 하였다. 앞서 살펴본 선행 연구를 바탕으로 세 개의 기본 심리 욕구의 충족이 직무 만족과 조직 몰입을 예측할 때, 세대의 조절 효과가 존재할 것이라 예상하였다. 본

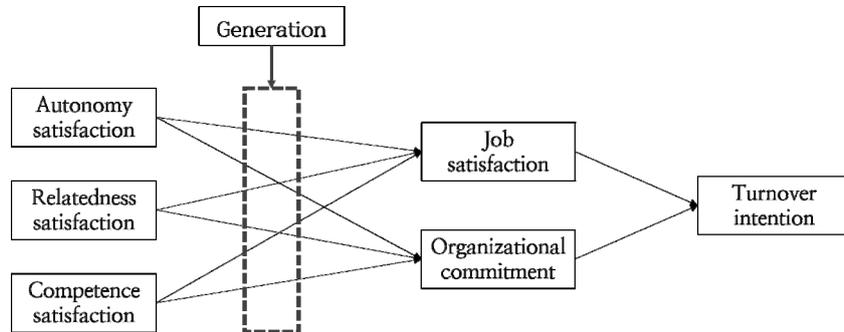


Figure 1. Research Model

연구의 연구 모형은 Figure 1에 제시하였다.

#### 연구 대상과 자료 수집 방법

본 연구는 조직 구성원의 기본 심리 욕구 충족이 직무 만족과 조직 몰입을 통해 이직 의도를 예측하는지를 확인하기 위해 공공기관 1년 이상 근로자 205명을 대상으로 설문을 진행하였다. 설문은 국가공무원인재개발원 교육에 참석한 공공기관 근로자를 대상으로 하였으며, 연구에 관해 설명한 후 자발적으로 설문지를 완료한 경우 보상을 지급하였다. 설문 참여자는 남성 133명(65%), 여성 72명(35%)으로, 평균 나이는 39.1세(SD = 11.9)이며, MZ세대 105명(51.2%), 기성세대 100명(48.8%)으로 구성되었다. 세대의 구분은 한국 통계청의 기준을 참고하였으며, 1980년대 이후 출생자를 MZ 세대로 정의하였다. 근무 기관은 중앙행정기관 185명(90%), 지방자치단체 18명, 기타 1명으로 구성되었으며, 직급은 4급 이상 63명(30.9%), 5급 109명(53.4%), 6급 26명(12.7%), 7급 이하 6명(3%)이다. 직군의 경우, 행정 직군이 134명(65.7%)으로 가장 많았고, 기술직군 45명(22.1%), 기타(별정, 연구, 계약직) 25명(12.3%) 순이었다. 응답받은 개인정보는 익명

으로 코드화되어 분석에만 사용되었으며, 연구진만 접근할 수 있도록 관리되었다. 민감한 개인정보 관리 방법에 대해서는 설문지 배부 시 함께 설명하였다.

#### 측정 도구

##### 직장에서의 기본 심리 욕구 충족

직장에서의 기본 심리 욕구 충족을 측정하기 위해 Kasser 등(1992)이 개발한 척도를 Eriksson 등(2018)이 단축한 12문항을 사용하였다. 원척도의 문항을 1 저자와 교신저자가 번역한 후, 이중언어 사용자인 외국인 연구자가 역번역하여 불일치하는 내용은 논의 과정을 거쳐 결정되었다. 해당 척도는 자율성, 관계성, 유능성의 세 개의 하위요인으로 이루어져 있으며, 각 요인을 4문항으로 측정한다. 본 연구에서는 7점 Likert 척도로 측정하였다. 예시 문항으로는 ‘나는 일에 대한 내 생각과 의견을 자유롭게 표현할 수 있다(자율성).’, ‘회사 사람들은 나를 아낀다(관계성).’, ‘직장에서 나는 내가 얼마나 능력이 있는지를 보여줄 기회가 많지 않다(유능성).’ 등이 있다. 척도의 내적 일관성을 나타내는 Cronbach’s  $\alpha$  값은 자율성 .62, 관계성 .76, 유능성 .73으로 나타났다. 내적 신

뢰도가 다소 낮은 경향을 보였으나 세 하위요인 모두 단축형을 개발한 선행 연구와 유사한  $\alpha$ 값(Eriksson et al., 2018; 자율성 .63, 관계성 .63, 유능성 .60)을 보였으며, 확인적 요인 분석 결과 세 요인 구조가 적합함을 확인하였다<sup>2)</sup>. 또한 설문 응답자의 피로감을 최소화하기 위해 단축형을 사용하였다.

### 직무 만족

매개 변인 1인 직무 만족은 Smith 등(1969)과 Taylor와 Bowers(1972)의 연구를 바탕으로 김세리(2006)가 선별한 직무 만족 여섯 개의 문항을 사용하였으며, 7점 Likert 척도로 측정하였다. 예시 문항으로는 ‘나는 내가 하고 있는 업무에 만족한다.’, ‘나는 동료들과의 관계에 대해 만족한다.’ 등이 있다. Cronbach's  $\alpha$ 값은 .85로 나타났다.

### 조직 몰입

매개 변인 2인 조직 몰입은 Porter 등(1975)의 조직 몰입 설문지를 축약한 행정자치부(2005) 조직진단매뉴얼에 제시된 다섯 개의 문항을 사용하였다(참고: 최동훈, 2019). 7점 Likert 척도로 측정하였으며, 예시 문항으로는 ‘나는 내가 다니는 직장에 대해 다른 사람들에게 자랑스럽게 이야기한다.’, ‘나는 내가 다니는 직장에 대해 별로 소속감을 느끼지 못한다.’ 등이 있다. Cronbach's  $\alpha$ 값은 .77로 나타났다.

### 이직 의도

최종 결과 변인인 이직 의도는 자발적인 이직 의도를 측정하고자 홍성환(2018)이 사용한 이직 의도 세 문항을 7점 Likert 척도로 측정하였다. 세 문항은 ‘조건에 맞는 직장이 있다면 옮길 의사가 있다.’, ‘현재의 직장에 근무하면서 다른 직장을 구하려고 노력한 적이 있다.’, ‘내가 다시 직장을 선택할 수 있다면, 현 직장을 선택하지 않을 것이다.’이다. Cronbach's  $\alpha$ 값은 .70으로 확인되었다.

### 분석 방법

본 연구의 자료 분석을 위해 jamovi 2.3.13를 사용하였다. 첫째, 가설 검증에 앞서 각 척도의 신뢰도 검증을 수행하였다. 둘째, 본 연구에서 사용된 주요 변수의 기초 통계치를 구하기 위해 기술 통계 분석과 상관 분석을 실시하였다. 셋째, 세대 집단별 차이 분석을 실시하였다. 넷째, 본 연구의 가설 검증을 위해 jamovi 패키지 jAMM(jamovi advanced mediation models; Gallucci, 2020)을 사용하여 조건부 간접효과를 분석하였다. 조건부 과정 분석(conditional process analysis)은 효과가 발생하는 메커니즘이 사람 또는 상황에 따라 얼마나 달라지는지를 조사하는 것으로, 매개와 조절의 수 등에 따라 다양한 방식으로 모델링 될 수 있다(Hayes, 2017). 집단별로 매개 분석을 실시할 경우, 추정치의 편향과 낮은 통계적 검정력 등의 문제가 발생할 수 있으므로 본 연구는 조절 모형과 매개 모형을 통합하여 모든 추정치를 계산하였다(Edwards & Lambert, 2007). 총 효과 및 간접효과의 유의성을 조사하기 위해 표준 방식(delta method)을 사용하였으며, 신뢰 구간에 0이 포함되지 않는 경우 통계적으

2) 동일 요인 내에 있는 문항들의 공분산을 허용한 채 세 요인 구조의 적합도를 확인하였다. 그 결과 CFI = .927, TLI = .900, SRMR = .0492, RMSEA = 0.0798 (90% CI = 0.0603, 0.0994)로 나타났으며, 세 요인 구조가 적절함을 확인하였다(적합도 지수 판단 기준 참고: 김대업, 2008).

로 유의한 것으로 간주하였다.

## 결 과

### 기술 통계 및 상관 분석

먼저, 주요 변수의 세대별 기술 통계와 변수 간 상관관계를 분석하였고, 그 결과는 Table 1에 제시하였다. 상관 분석 결과 기본 심리 욕구(자율성, 관계성, 유능성)의 충족은 직무 만족과 조직 몰입과 정적 상관을 보인 반면, 이직 의도와는 부적 상관을 보였다. 한편 직무 만족과 조직 몰입은 모두 이직 의도와 상대적으로 높은 부적 상관이 확인되었다.

Table 1에서 볼 수 있듯이, 모든 상관이 유의하였으며 그 범위는  $|.225| \sim |.745|$ 에 이른다. 주요 변인 간의 상관이 높아 다중공선성(multicollinearity)을 진단한 결과, 모든 분산팽창계수(VIF) 값이 1.92에서 2.46 사이로 나타나 다중공선성의 문제는 없는 것으로 확인되었다.

### 세대 차이 분석

다음으로 주요 변수의 세대 차이를 확인하기 위해 집단(세대) 간 *t* 검증을 실시하였으며, table 2에 결과를 제시하였다. 분석 결과, MZ 세대보다 기성세대가 유의하게 더 높은 자율성 충족을 보고하였다. 한편 관계성과 유능성 충족에 있어서는 유의한 세대 차이가 나타나

Table 1. Descriptive Statistics and Correlations Matrix

Variables	<i>M (SD)</i>	1	2	3	4	5	6
<b>the older generation</b>							
1. Autonomy satisfaction	5.06 (0.71)	-					
2. Relatedness satisfaction	5.13 (0.77)	.363 <sup>***</sup>	-				
3. Competence satisfaction	5.06 (0.76)	.616 <sup>***</sup>	.493 <sup>***</sup>	-			
4. Job satisfaction	4.84 (0.92)	.349 <sup>***</sup>	.529 <sup>***</sup>	.282 <sup>***</sup>	-		
5. Organizational commitment	5.07 (0.98)	.376 <sup>***</sup>	.476 <sup>***</sup>	.310 <sup>***</sup>	.633 <sup>***</sup>	-	
6. Turnover intention	3.27 (1.43)	-.316 <sup>***</sup>	-.225 <sup>***</sup>	-.253 <sup>***</sup>	-.568 <sup>***</sup>	-.619 <sup>***</sup>	-
<b>the MZ generation</b>							
1. Autonomy satisfaction	4.61 (0.89)	-					
2. Relatedness satisfaction	5.05 (0.93)	.669 <sup>***</sup>	-				
3. Competence satisfaction	4.89 (0.96)	.745 <sup>***</sup>	.719 <sup>***</sup>	-			
4. Job satisfaction	4.44 (1.06)	.418 <sup>***</sup>	.485 <sup>***</sup>	.580 <sup>***</sup>	-		
5. Organizational commitment	4.96 (1.09)	.446 <sup>***</sup>	.542 <sup>***</sup>	.552 <sup>***</sup>	.740 <sup>***</sup>	-	
6. Turnover intention	3.18 (1.33)	-.259 <sup>***</sup>	-.346 <sup>***</sup>	-.341 <sup>***</sup>	-.528 <sup>***</sup>	-.695 <sup>***</sup>	-

Note. <sup>\*\*\*</sup>*p* < .001

Table 2. Result of Difference Analysis by Generation in Key Variables

	the older gen M	the MZ gen M	M diff.	SE	t	p
Autonomy satisfaction	5.06	4.61	0.443	0.113	3.919	< .001
Relatedness satisfaction	5.13	5.05	0.075	0.119	0.632	.528
Competence satisfaction	5.06	4.89	0.170	0.121	1.405	.162
Job satisfaction	4.84	4.44	0.400	0.141	2.836	.005
Organizational commitment	5.07	4.96	0.107	0.146	0.734	.464
Turnover intention	3.27	3.18	0.090	0.193	0.465	.642

Note. Abbreviations are as follows: gen → generation; diff. → difference

지 않았다. 또한 MZ 세대에 비해 기성세대가 유의하게 더 높은 직무 만족을 보고하였지만, 조직 몰입과 이직 의도에서는 유의한 차이가 확인되지 않았다. 주요 변수에서 세대 차이 결과를 종합하면, 기성세대 공무원은 MZ 세대 공무원보다 조직 내에서 더 높은 자율성 충족과 직무 만족을 경험하고 있음을 나타낸다.

#### 조건부 간접 효과 분석

모형 검증에 앞서 성별( $|t|s < 1.60, ps > .112$ ), 소속 기관( $|F|s < 1.06, ps > .348$ ), 직군( $|F|s < .784, ps > .458$ ), 그리고 직급( $|r|s < .079, ps > .271$ )에 따라 매개 변인과 결과 변인의 유의한 차이가 확인되지 않아 이후 분석에서는 고려하지 않았다. 다음으로 가설을 확인하기 위해 세대에 따른 조건부 간접 효과를 분석하였고, 그 결과는 Table 3에 제시하였다. 직무 만족에는 자율성 충족과 세대, 관계성 충족과 세대, 유능성 충족과 세대의 상호작용 효과가 모두 유의하였다. 한편 조직 몰입에 있어서는 유능성 충족과 세대의 조절 효과가 유의하였으며, 자율성 충족과 세대의 조절 효

과는 근사적으로 유의(marginally significant)하였다.

세대별로 구체적으로 살펴보면, 먼저 기성세대는 직장 내에서 관계성의 충족이 높은 직무 만족을 통해 낮은 이직 의도를 예측하였고, 자율성의 충족은 유의수준에 미치지 못했지만 높은 직무 만족을 통해 낮은 이직 의도를 예측하는 경향을 보였다. 그러나 유능성은 유의한 예측 변인이 아니었다. 또한 기성세대의 자율성, 관계성의 충족은 높은 조직 몰입을 통해 낮은 이직 의도를 예측하였지만, 마찬가지로 유능성은 유의한 예측 변인이 아니었다(Figure 2, the top). 반면에 MZ 세대는 직장 내에서 유능성을 충족하는 것이 높은 직무 만족을 통해 낮은 이직 의도를 예측하였지만, 자율성과 관계성은 유의한 예측 변인이 아니었다. 또한 MZ 세대의 관계성, 유능성 충족은 높은 조직 몰입을 통해 낮은 이직 의도를 예측하였지만, 이때 자율성 충족은 유의한 예측 변인이 아니었다(Figure 2, the bottom). 따라서 자율성(가설 1-1), 관계성(가설 1-2), 유능성(가설 1-3) 충족의 결과가 세대에 따라 다르게 나타날 것이라는 가설 1을 지지하는 결과이다.

Table 3. Results of Conditional Indirect Effects Analysis

DV	Turnover intention (DV)			
	B (Total effect)	SE (Total effect)	$\beta$ (Total effect)	p (Total effect)
Autonomy satisfaction (A)	-0.085 (-0.222)	0.131 (0.167)	-.053 (-.133)	.514 (.183)
Relatedness satisfaction (R)	0.189 (-0.253)	0.121 (0.142)	.122 (-.156)	.117 (.074)
Competence satisfaction (C)	0.021 ( 0.021)	0.131 (0.165)	.014 (-.111)	.875 (.288)
Job satisfaction (M1)	-0.266	0.086	-.204	.002
Organizational commitment (M2)	-0.762	0.083	-.601	< .001

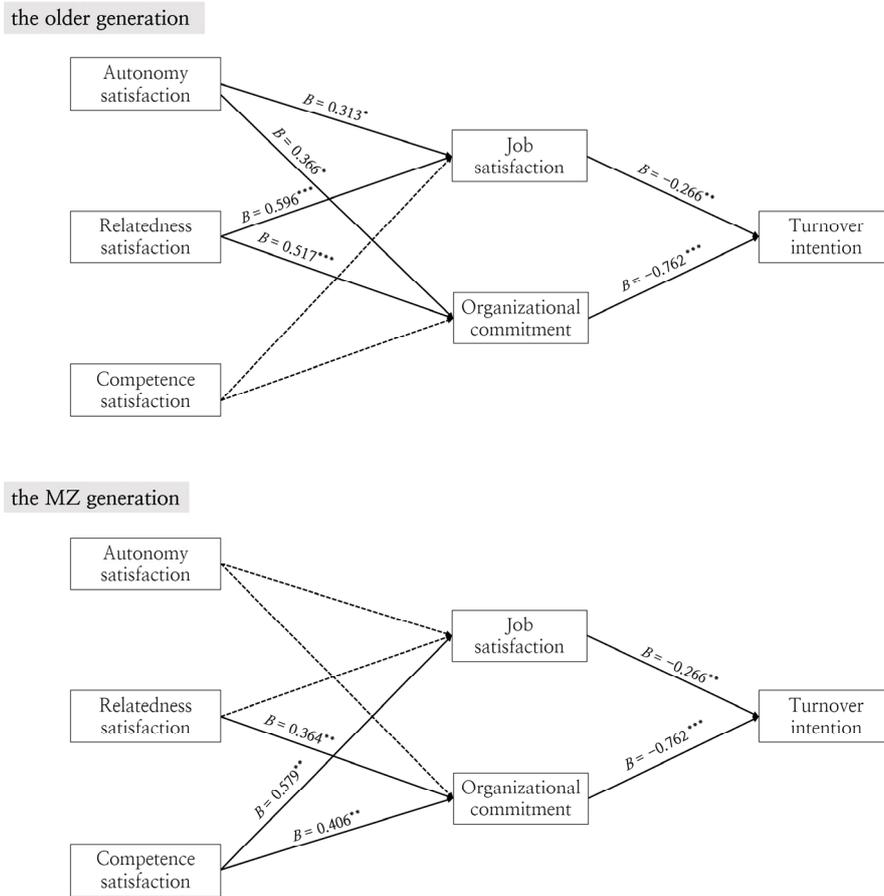
  

Mediator	Job satisfaction (M1)				Organizational commitment (M2)			
	B	SE	$\beta$	p	B	SE	$\beta$	p
A	0.104	0.104	.085	.322	0.169	0.111	.134	.128
R	0.391	0.090	.330	< .001	0.440	0.095	.360	< .001
C	0.222	0.103	.192	.031	0.168	-0.046	.141	.123
A X Gen	-0.419	0.209	-.165	.045	-0.393	0.222	-.150	.077
R X Gen	-0.410	0.178	-.173	.021	-0.154	0.189	-.063	.417
C X Gen	0.714	0.205	.307	< .001	0.476	0.218	.198	.029

Results of conditional indirect effects					
		B	SE	$\beta$	p
		the older generation	A→M1→DV	-0.083	0.049
R→M1→DV	-0.159		0.061	-.102	.009
C→M1→DV	0.036		0.041	.024	.382
A→M2→DV	-0.278		0.127	-.174	.028
R→M2→DV	-0.394		0.108	-.254	< .001
C→M2→DV	0.053		0.120	.035	.659
the MZ generation	A→M1→DV	0.028	0.039	.018	.473
	R→M1→DV	-0.050	0.038	-.032	.194
	C→M1→DV	-0.154	0.063	-.102	.014
	A→M2→DV	0.021	0.117	.013	.859
	R→M2→DV	-0.277	0.109	-.178	.011
	C→M2→DV	-0.310	0.120	-.204	.010

Note. Abbreviations are as follows: gen (generation), A (Autonomy satisfaction), R (Relatedness satisfaction), C (Competence satisfaction), M1 (Mediator 1: Job satisfaction), M2 (Mediator 2 : Organizational commitment), DV (Dependent Variable: Turnover intention)



Notes.  $*p < .05$ ;  $**p < .01$ ;  $***p < .001$ ; Solid lines represent significant paths and the dotted lines represent insignificant paths.

Figure 2. Path Model with Unstandardized Coefficients

한편, 두 세대 모두 조직원의 직무 만족과 조직 몰입은 이직 의도를 부적적으로 예측하였기 때문에, 가설 2를 지지하였다.

결과를 종합하면, 기성세대 공무원은 직장 내에서 자율성과 관계성의 충족이 직무 만족과 조직 몰입에 중요하며, 결과적으로 이직 의도를 낮출 수 있음을 보여준다. 한편 MZ 세대 공무원은 유능성의 충족이 직무 만족과 조직 몰입 모두에 중요하며, 관계성의 충족이

조직 몰입을 높여, 결과적으로 이직 의도를 낮출 수 있음을 시사한다. 따라서 공공조직 내에서 세대에 따라 기본 심리 욕구 충족의 중요성이 다를 수 있다.

## 논 의

최근 MZ 세대 공무원의 높은 퇴직률이 공

공조직의 문제로 대두되고 있다. 그러나 대다수의 선행 연구가 이를 MZ 세대의 특징으로 설명하는 정도에 머물고 있으며, 그 심리적 기제에 대한 이해가 부족한 실정이다. 조직 장면에서, 조직원이 기본 심리 욕구(자율성, 관계성, 유능성)를 충족하는 것은 심리적·신체적 웰빙뿐만 아니라 직무 태도와도 높은 관련성을 보인다. 가치관이나 삶의 목표의 차이 등으로 인하여 세대별로 중요시하는 기본 심리 욕구의 차이가 존재할 수 있다는 선행 연구에 따라, 본 연구는 각 기본 심리 욕구가 직무 태도에 서로 다른 영향력을 미칠 수 있다는 가설을 세웠다. 따라서 기성/MZ 세대 공공조직 구성원의 기본 심리 욕구 충족이 직무 만족과 조직 몰입을 통해 이직 의도에 영향을 미치는지를 탐색하였다. 연구 결과, 기성세대 공무원은 직장 내에서 자율성과 관계성의 충족이 직무 만족과 조직 몰입을 높여, 결과적으로 이직 의도를 낮추었다. 따라서 세대의 조절 효과가 존재할 것이라는 가설 1이 지지가 되었고, 구체적으로 기성세대 공공기관 근로자가 자율성과 관계성을 충족할수록 직무 만족과 조직 몰입이 높을 것이라는 가설 1-1과 1-2가 지지가 되었다. 한편 MZ 세대 공무원은 유능성의 충족이 직무 만족과 조직 몰입을, 관계성의 충족이 조직 몰입을 높여 결과적으로 낮은 이직 의도를 예측하였다. 즉, MZ 세대 공공기관 근로자가 유능성을 충족할수록 직무 만족과 조직 몰입이 높을 것이라는 가설 1-3이 지지가 되었다. 한편 두 세대 모두에서 직무 만족과 조직 몰입이 높을수록 이직 의도가 낮았기 때문에 가설 2가 지지 되었다.

종합하면 본 연구 결과는 세대별로 기본 심리 욕구 충족의 중요성이 다를 수 있음을 시사한다. 기성세대 공무원에게는 자기 일에서

의 자율성 충족과 조직 구성원들과의 관계성 충족이 중요하다. 이는 기성세대 공무원이 밀레니얼 세대보다 업무 자율성에 대해 더 높게 인식하고, 자율성 인식이 조직 몰입에 영향을 미친다는 선행 연구(성남의, 2021)와 상대적으로 연령이 높은 집단에서만 사회적 지지가 직무 몰입에 유의한 영향을 미친다는 선행 연구(Golubovskaya, 2022)와 일치하는 결과이다. 따라서 조직 차원에서 나이나 직급이 높은 공공조직 근로자에게 직장 내 자율성 인식을 높이는 것이 중요함을 시사한다. 또한 기성세대 근로자의 경우, 직무 만족과 조직 몰입 모두에서 관계성 충족이 중요하기 때문에 직장 내 관계로부터 연결성과 사회적 지지를 주고받는 것이 중요하다. 선행 연구에 따르면, 기성세대의 전반적인 행복에 영향을 미치는 요인은 사회적 신뢰, 타인의 도움에 대한 기대, 그리고 선택 자율성으로 나타났다(박민진 등, 2021). 또한 기성세대는 경제성장의 시대를 거치며 개인보다 집단을 우선시하며, 직장과 자신을 동일시하는 특징을 보인다(박재홍, 2010). 따라서 기성세대 조직원에게 조직 내에서의 자율성과 관계성 충족은 조직 내 만족뿐 아니라 개인의 전반적 행복에도 중요함을 시사하는 결과이다. 종합하면 기성세대 공무원이 공공조직에서 높은 자율성을 인식하고, 조직 구성원들과 관계성을 충족하는 것이 직무로의 전념과 직장 및 일상생활 만족에 중요한 기준일 수 있다.

한편 MZ 세대는 조직 내에서 자신의 유능성을 충족하는 것이 직무에 대한 만족과 조직에 대한 몰입을 모두 정적으로 예측하였다. 이는 상대적으로 젊은 세대가 직장 내에서 인정과 성취를 중요시한다는 선행 연구(이혜정, 유규창, 2013)와 일관되는 결과이다. 따라서

MZ 세대가 공공조직 내에서 자기 일에 숙달되었다는 느낌과 자신감을 얻는 것이 중요함을 시사한다. 한편 MZ 세대의 조직 내 관계성 충족이 직무 만족과 조직 몰입에 다른 영향을 미치는 것은 주목할 만하다. 관계성 충족은 조직 몰입만을 유의하게 예측하였는데, 이러한 결과는 MZ 세대 공무원의 관계성 충족은 직무 만족보다는 조직에 대한 몰입으로 그 결과가 나타날 수 있음을 시사한다. 직무 만족은 직무로부터의 유능성 충족과 성과 평가의 공정성 인식(임혜빈, 주혜린, 2022), 조직 문화(고태경 등, 2021) 등의 다른 영향 요인이 관계성 충족보다 더 큰 영향력을 미칠 것이라 해석할 수 있다.

선행 연구에 따르면, 조직 내에서 청년 집단이 노년 집단보다 세대 갈등을 더 인식하고, 이는 조직 몰입에 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났다(임정숙, 김민경, 2018). 본 연구 결과와 종합하면, MZ 세대의 낮은 조직 몰입의 이유가 관계성의 결핍일 수 있고, 직장 내 관계 중 특정한 관계 갈등이 관계성 결핍을 유발할 수 있다. 구체적으로, MZ 세대가 조직 내에서 관계를 맺는 상대 중 다수는 기성세대이며, 그들과의 관계에서 세대 갈등을 인식하면 관계성 충족이 어려울 수 있다. 따라서 향후 연구를 통해 세대 갈등과 조직 몰입의 관계에서 관계성 충족이 매개 역할을 하는지 확인하면 세대 갈등에 대한 이해를 높일 수 있을 것이라 기대한다.

추가로 기본 심리 욕구 충족 자체에 세대 차이가 존재하는지 확인한 결과, 기성세대 공무원이 MZ 세대보다 더 높은 자율성 충족을 보고하였지만, 관계성과 유능성에는 유의한 차이가 없었다. 이는 X, Y세대보다 베이비붐 세대에서 더 큰 업무 자율성을 보고하였다는

선행 연구와 결을 같이 한다(Hernaus & Vokic, 2014). 자율성은 내적인 이유로 스스로 행동할 때 충족되는데, 이는 조직 내 지위가 높거나 연차가 높을수록 충족될 가능성이 크다. 실제로, 본 연구의 데이터에서 나이와 연차( $r = .952, p < .001$ ), 그리고 연차와 자율성( $r = .305, p < .001$ )은 유의한 정적 관계를 보였다. 하지만 근무 연수의 증가에 따른 자율성 충족만을 기대하기보다는 조직 내에서 자율성 충족을 높일 수 있는 개입 프로그램을 실시할 수 있다. 그 예로 자율적 과업 선택과 내적 동기 형성의 중요성을 교육하는 단기 프로그램을 시행할 수 있다. 자율성 개입 프로그램 관련 메타 연구(Su & Reeve, 2011)에 따르면, 1 시간에서 3시간의 정도의 짧은 교육이 상대적으로 가장 효과적이었다. 따라서 조직 차원의 단기적 프로그램을 통해 기성세대 조직원의 자율성이 충족될 수 있음을 뒷받침한다. 구체적으로, 교육을 통해 자율성이 중요한 이유를 설명하며, 부정적인 정서 경험도 인정하고 표현할 수 있도록 하고, 미리 정해진 답으로 인도하는 방식을 피하는 것이 중요하다(자세한 내용은 다음 논문을 참조: Su & Reeve, 2011).

한편 MZ 세대 공무원은 유능성의 충족이 더 중시되기 때문에 조직 내에서 유능성 충족을 장려할 수 있는 개입 프로그램을 제안한다. 유능성 개입 프로그램에 대한 선행 연구(Forneris et al., 2007)에 따르면, 교육 내용은 크게 세 가지로 구분할 수 있다. 첫째, 목표 설정(goal setting)을 통해 목표를 자세하고 긍정적으로 설정하여 직접 써보고, 단기 목표부터 단계적으로 최종 목표를 성취하도록 돕는다. 둘째, 문제 해결(problem solving)은 문제 상황에서 잠시 행동을 멈추고, 모든 대안과 그 결과를 생각하고 설정한 목표에 가장 가까운 대안

을 선택할 수 있게 교육한다. 셋째, 사회적 지원 탐색(seeking social support)은 필요한 지원의 종류에 따라 지원해 줄 수 있는 대상이 다를 수 있음을 교육한다. 예를 들어, 부모와 가족은 돌봄을 제공하고, 상급자나 동료는 도움을 줄 수 있는 것을 구분하여 상황에 따라 지원을 요청할 수 있도록 한다(자세한 내용은 다음 논문을 참조: Forneris et al., 2007).

본 연구는 세대별 공공기관 근로자의 기본 심리 욕구 충족의 영향을 최초로 조사하였다는 학술적 의의와 이를 개입 프로그램 등을 통해 실무 상황에 적용할 수 있다는 현실적 의의가 있다. 그러나 이러한 학술적, 실무적 시사점에도 불구하고 본 연구는 다음과 같은 한계가 있다. 먼저, 설문 참여자의 직급이 상대적으로 높았다는 점(84.3%가 5급 이상)과 근무 기관이 중앙행정기관에 집중되어 있다는 점(약 91%)을 고려하면 본 연구 결과가 모든 공공기관을 대변하기 어려울 수 있다. 따라서 향후 8급 이하의 공무원과 지방 행정 기관 근로자를 포함하여 본 연구의 모형을 재확인해 볼 필요가 있다. 또한 본 연구는 기본 심리 욕구의 충족이 공무원의 자기 결정성과 내적 동기에 긍정적 영향을 미쳐, 직무 만족, 조직 몰입, 그리고 이직 의도를 설명하는지를 직접적으로 조사하지 않았다는 한계가 있다. 자기 결정 이론은 기본 심리 욕구가 충족되면 내적 동기가 유지 및 강화되고, 외적 동기의 내면화가 되는 것을 전제로 한다(Deci & Ryan, 2000). 본 연구는 이러한 전제를 바탕으로 중간 과정인 동기를 측정하지 않고, 기본 심리 욕구의 직접적 영향만을 조사하였다. 따라서 후속 연구에서는 각 세대의 기본 심리 욕구의 충족이 동기의 형성을 달리하여, 최종 변인들에 영향을 미치는지 확인할 필요가 있다.

본 연구를 통해 세대별 공공조직 구성원들이 특정 기본 심리 욕구가 충족될 때, 직무 만족과 조직 몰입을 통해 이직 의도까지의 영향을 밝힐 수 있었다. 또한 이 과정에서 세대 차이에 대한 심리학적 이해를 한 발짝 내디딜 수 있었다. 나아가 본 연구 결과를 바탕으로 실제 공공조직에서 조직 구성원의 이직을 방지하기 위하여 각 세대에서 중요한 기본 심리 욕구 충족 개입 프로그램의 예시를 제안 하였으므로 실무적 시사점 또한 클 것으로 기대된다.

## 참고문헌

- 고태경, 임현지, 왕정하, 최다운, 이철승 (2021). 세대 문화와 기업 문화: 기업 내 세대 간 문화적 차이에 따른 일 만족도를 중심으로. *문화와 사회*, 29(2), 39-96.
- 김성필, 이준엽 (2007). 항공사 종업원이 지각하는 ‘승진장벽 (glass ceiling)’이 조직몰입, 직무만족 및 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구. *관광연구*, 22(3), 65-87.
- 김세리 (2006). 외식업의 리더십, 임파워먼트와 조직유효성 연구. *경기대학교(박사학위 논문)*.
- 김용구, 윤선영 (2009). 여행사종사원의 임파워먼트, 직무만족, 조직몰입이 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구. *관광레저연구*, 21(1), 303-323.
- 김준환 (2013). The effects of hotel employees' affectivity and emotional labor on job satisfaction and turnover intention. *유통경영학회지*, 16(5), 89-99.
- <https://doi.org/10.17961/jdmr.16.5.201311.89>

- 김태희, 장경로 (2006). 스포츠조직 종사자들의 직업몰입과 조직몰입의 상호작용이 이직 의도와 조직시민행동에 미치는 영향. *체육 과학연구*, 17(3), 113-125.
- 노종희 (2001). 교원 직무만족의 개념화 및 측정에 관한 연구. *교육행정학연구*, 19(2), 163-182.
- 박미석, 김미영, 김경아, 전지원 (2019). 청년 세대의 일-삶 균형 수준과 행복 요인: OECD '더 나은 삶의 지수 (Better Life Index)'와 '세계가치관조사(World Value Survey)'를 활용한 다국가 비교. *한국가족 자원경영학회지*, 23(2), 79-97.  
<https://doi.org/10.22626/jkfrma.2019.23.2.005>
- 박민진, 민보경, 이민주 (2021). 미래세대의 행복과 영향 요인 연구: MZ 세대를 중심으로. *도시행정학보*, 34(4), 121-147.  
<https://doi.org/10.36700/kruma.2021.12.34.4.121>
- 박재홍 (2010). 한국사회의 세대갈등: 권력·이념·문화갈등을 중심으로. *한국인구학*, 33(3), 75-99.
- 성남의 (2021). 밀레니얼 세대 공무원의 조직몰입 영향요인에 대한 연구. *서울대학교 석사학위논문*.
- 안민권, 이명하, 김현경, 정석희 (2015). 남자간호사의 직무만족, 조직몰입 및 이직의도. *간호행정학회지*, 21(2), 203-211.  
<https://doi.org/10.11111/jkana.2015.21.2.203>
- 오인수, 김광현, Darnold, T. C., 황중오, 유태용, 박영아, 박량희 (2007). 직무만족, 조직몰입, 성과, 이직의도 간의 관련성: 문헌고찰 및 메타분석. *인사·조직연구*, 15(4), 43-86.
- 이경은, 신호정 (2017). 학교장의 서번트 리더십과 교사 직무 만족의 관계에서 교사 기본심리욕구와 일터영성의 매개효과. *교육치료연구*, 9(1), 57-74.
- 이근주, 이해윤 (2007). 보상 유형에 대한 차별적 기대가 공무원의 성과에 미치는 영향에 관한 연구. *한국행정학보*, 41(2), 117-40.
- 이영태 (2023.04.05.). “공무원 기피 더 권장해야 한다”. *한국일보*.  
<https://www.hankookilbo.com/News/Read/A2023040514560000842?did=NA>에서 2023년 5월 29일에 자료 찾음.
- 이재은 (2018). 기업근로자의 경력성공 중요도 인식 잠재프로파일 분석: X 세대와 Y 세대의 비교. *HRD 연구*, 20(3), 175-203.  
<https://doi.org/10.18211/kjhrdq.2018.20.3.007>
- 이종건 (2011). 기업의 윤리적 가치관이 조직몰입 및 이직의도에 미치는 영향. *윤리교육연구*, 25, 49-66.
- 이혜정, 유규창 (2013). Y 세대의 일과 삶의 균형: 세대별 일의 가치를 통해 본 의미 및 역할. *노동정책연구*, 13(4), 1-31.  
<https://doi.org/10.22914/jlp.2013.13.4.001>
- 이환범, 이수창 (2006). 경찰공무원의 직무스트레스, 직무만족, 조직몰입과 이직의도 간의 상호관계에 관한 연구. *한국조직학회보*, 3(2), 83-101.
- 인사혁신처 (2022). *인사혁신통계연보*.
- 임성근 (2022). MZ 세대 공무원 가치관과 대응 방안. *한국행정연구원 이슈페이퍼* 119호.
- 임정숙, 김민경 (2018). 조직내 세대갈등이 조직몰입에 미치는 영향: 연령통합인식의 매개효과와 연령집단간 차이를 중심으로. *인문사회* 21, 9(2), 853-866.  
<https://doi.org/10.22143/HSS21.9.2.68>
- 임혜빈, 주혜린 (2022). 성과평가의 공정성 인

- 식이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향: MZ 세대의 조절효과를 중심으로. *지방정부연구*, 26(2), 379-403.  
<http://dx.doi.org/10.20484/klog.26.2.16>
- 전영한 (2009). 공공·민간조직 비교연구 메타 분석: Sayre 명제의 재검증. *행정논총*, 47(2), 61-93
- 전호진, 이영주, 이정훈 (2012). 소프트웨어 개발인력의 직무만족이 조직몰입도와 이직 의도에 미치는 영향에 관한 연구. *한국전자거래학회지*, 17(4), 221-242.  
<https://doi.org/10.7838/jsebs.2012.17.4.221>
- 정순돌, 이수영, 박민선, 신보람, 김지연 (2021). 연령집단간 세대갈등의 영역과 원인-전문가 델파이 조사를 중심으로. *한국사회복지학*, 73(3), 229-253.  
<https://doi.org/10.20970/kasw.2021.73.3.009>
- 지수호, 송현진 (2021). 내재적 동기와 외재적 동기가 업무성과 및 이직의도에 미치는 영향. *한국인사행정학회보*, 20(4), 121-153.
- 최다운, 윤동열, 김성훈 (2019). 공공기관 구성원의 경력개발이 조직몰입과 이직의도에 미치는 영향: 상사지원인식의 조절효과를 중심으로. *대한경영학회지*, 32(4), 645-675.  
<https://doi.org/10.18032/kaaba.2019.32.4.645>
- 최동훈. (2019). 투자모델을 이용한 공무원 이직의도 영향요인 분석. *한국인사행정학회보*, 18(3), 1-36.
- 최순영, 김윤권, 권오성, 지규원 (2021). 공직 내 세대변화에 대응한 정부 인적자원관리의 개선 방향. *한국행정연구원 이슈페이퍼 106호*.
- 최정훈 (2023.01.20.). “능력주의 강화·공정한 성과보상…MZ 공무원 조기 퇴직 막을 것”. *이데일리*.  
<https://www.edaily.co.kr/news/read?newsId=01216886635479688&mediaCodeNo=257&OutLnkChk=Y>에서 2023년 3월 14일에 자료 찾음.
- 한승훈 (2019). 공무원 이직의도의 연관요인에 대한 추론과 예측에 관한 연구. *현대사회와 행정*, 29(4), 147-173.  
<https://doi.org/10.26847/mspa.2019.29.4.147>
- 행정안전부 (2020). 90년생 공무원이 왔다. *경성 e북스*.
- 행정자치부 (2005). '05년 진단·혁신관리 메뉴얼. 서울: 행정자치부.
- 홍성환 (2018). 호텔 조리사의 조직 갈등에 의한 직무 스트레스가 조직 몰입 및 이직 의도에 미치는 영향. *제주대학교 일반대학원 박사학위논문*.
- Beyers, W., & Goossens, L. (2003). Psychological separation and adjustment to university: Moderating effects of gender, age, and perceived parenting style. *Journal of Adolescent Research*, 18(4), 363-382.  
<https://doi.org/10.1177/0743558403018004003>
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19-43.  
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.  
<https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1992). The initiation and regulation of intrinsically motivated

- learning and achievement. In A. K. Boggiano & T. S. Pittman(Eds.), *Achievement and Motivation: A Social-Developmental Perspective* (pp.9-6). Cambridge University Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry, 11*(4), 227-268.  
[https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01)
- Edwards, J. R., & Lambert, L. S. (2007). Methods for integrating moderation and mediation: a general analytical framework using moderated path analysis. *Psychological Methods, 12*(1), 1-22.
- Eriksson, M., & Boman, E. (2018). Short is beautiful: dimensionality and measurement invariance in two length of the Basic Psychological need Satisfaction at work scale. *Frontiers in Psychology, 9*, 965.  
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00965>
- Forneris, T., Danish, S. J., & Scott, D. L. (2007). Setting goals, solving problems, and seeking social support: Developing adolescents’ abilities through a life skills program. *Adolescence, 42*(165), 103-114.
- Gallucci, M. (2020). *jAMM: jamovi advanced mediation models* [Computer software] (Version 1.0.4). <https://jamovi-amm.github.io/>
- Golubovskaya, M. (2022). *Adolescent experiences and engagement with service work* (Doctoral dissertation). The University of Queensland.  
<https://doi.org/10.14264/e7575fe>
- Hayes, A. F. (2017). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford publications.
- Hernaes, T., & Vokic, N. P. (2014). Work design for different generational cohorts: Determining common and idiosyncratic job characteristics. *Journal of Organizational Change Management, 27*(4), 615-641.  
<https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2014-0104>
- Hwang, J., Song, E. K., & Ko, S. (2022). Relationships among basic psychological needs, organizational commitment, perceived authentic leadership and turnover intention in Korean nurses: A cross sectional study. *Journal of Nursing Management, 30*(7), 2176-2184.  
<https://doi.org/10.1111/jonm.13546>
- Ilardi, B. C., Leone, D., Kasser, T., & Ryan, R. M. (1993). Employee and supervisor ratings of motivation: Main effects and discrepancies associated with job satisfaction and adjustment in a factory setting 1. *Journal of Applied Social Psychology, 23*(21), 1789-1805.  
<https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1993.tb01066.x>
- Joshi, A., Dencker, J. C., Franz, G., & Martocchio, J. J. (2010). Unpacking generational identities in organizations. *Academy of Management Review, 35*(3), 392-414.  
<https://doi.org/10.5465/amr.35.3.zok392>
- Kasser, T., Davey, J., & Ryan, R. M. (1992). Motivation, dependability, and employee-supervisor discrepancies in psychiatric vocational rehabilitation settings. *Rehabilitation Psychology, 37*(3), 175-187.  
<https://doi.org/10.1037/h0079104>
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York, NY: Academic Press.

- Neubauer, A. B., Schilling, O. K., & Wahl, H. W. (2017). What do we need at the end of life? Competence, but not autonomy, predicts intraindividual fluctuations in subjective well-being in very old age. *Journals of Gerontology Series B: Psychological Sciences and Social Sciences*, 72(3), 425-435.  
<https://doi.org/10.1093/geronb/gbv052>
- Porter, L. W., Lawler, E. E., & Hackman, J. R. (1975). *Behavior in organizations*. McGraw-Hill.
- Puhakka, I. J., Nokelainen, P., & Pylväs, L. (2021). Learning or leaving? Individual and environmental factors related to job satisfaction and turnover intention. *Vocations and Learning*, 14(3), 481-510.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2002). Overview of self-determination theory: An organismic dialectical perspective. In E. L. Deci & R. M. Ryan (Eds.), *Handbook of self determination research* (pp. 3-3). Rochester, NY: University of Rochester Press.
- Sharma, P. (2017). Organizational culture as a predictor of job satisfaction: The role of age and gender. *Management-Journal of Contemporary Management Issues*, 22(1), 35-48.  
<https://doi.org/10.1108/13620431011020862>
- Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes*. Rand McNally.
- Stan, R., & Vîrgă, D. (2021). Psychological needs matter more than social and organizational resources in explaining organizational commitment. *Scandinavian Journal of Psychology*, 62(4), 552-563.  
<https://doi.org/10.1111/sjop.12739>
- Su, Y. L., & Reeve, J. (2011). A meta-analysis of the effectiveness of intervention programs designed to support autonomy. *Educational Psychology Review*, 23(1), 159-188.  
<https://doi.org/10.1007/s10648-010-9142-7>
- Taylor, J. C., & Bowers, D. G. (1972). *Survey of organizations: A machine-scored standardized questionnaire instrument*. Ann Arbor, Mich: Institute for Social Research, University of Michigan.
- Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C. H., & Rosen, C. C. (2016). A review of self-determination theory's basic psychological needs at work. *Journal of Management*, 42(5), 1195-1229.  
<https://doi.org/10.1177/0149206316632058>

투고일자 : 2023. 04. 03.

수정일자 : 2023. 06. 14.

게재일자 : 2023. 07. 12.

## The effect of satisfying basic psychological needs of workers in public organizations on job attitudes and turnover intention: Focused on generation gap

Garam Kim      Sang Won Jang      Park Jihun      Eunsoo Choi

School of Psychology, Korea University

Recently, the high turnover rate of MZ generation public employees has emerged as a serious problem for public organizations in Korea, and it is necessary to explore the underlying reasons. This study aimed to explain job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention of public organizational workers in the perspective of basic psychological needs satisfaction in the workplace by generation. In other words, this study examined whether the basic psychological needs satisfaction by generation affects job satisfaction and organizational commitment, and further predicts turnover intention. A survey was conducted on 205 public organizational workers. Findings demonstrated that the interaction effect of the generation was significant in the relationship between basic psychological need satisfaction and work attitudes. Specifically, among workers in public institutions, in the older generation, the satisfaction of autonomy and relatedness in the workplace increased job satisfaction and organizational commitment, and finally lowered turnover intention. On the other hand, in the MZ generation, the satisfaction of competence increased both job satisfaction and organizational commitment, and the satisfaction of relatedness increased organizational commitment, thus finally lowered turnover intention. This study discusses the theoretical implications of the generation gap in the influence of basic psychological needs, as well as the practical implication in suggesting new insights for an intervention program to prevent the turnover of workers in public organizations.

*Key words* : public organizations, basic psychological needs, generation gap, job satisfaction, organizational commitment, turnover intention