

공무원의 이직의도와 공공봉사동기: 조직시민행동의 매개효과를 중심으로

박 정 인* / 박 민 근**

이 연구는 공공봉사동기가 이직의도에 영향을 미치는 메커니즘이 조직시민행동을 매개로 하는지 확인하기 위해 2017년부터 2021년까지의 공직생활실태조사를 바탕으로 분석하였다. 분석 결과, 공공봉사동기가 높을수록 이직의도는 감소하며, 조직시민행동은 증가하는 것으로 나타났다. 또한 개인의 공공봉사동기가 조직차원의 조직시민행동으로 나타나며, 결과적으로 개인의 이직의도에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 아울러 강한 업무스트레스, 코로나19 이후, 고학력 공무원은 이직의도가 높은 것으로 나타났으며, 반면에 적절한 금전적 보상, 재량권, 복리후생은 이직의도를 완화하는 것으로 나타났다. 이 연구는 선행연구에서 제시한 공공봉사동기의 조직시민행동의 매개효과를 통한 이직의도를 한국행정연구원의 공직생활실태조사를 활용해 규명했을 뿐만 아니라, 코로나19를 겪으면서 공무원 사회에 어떠한 변화가 발생하였는지 확인하였다. 이 연구는 다음과 같은 세 가지 시사점을 가진다. 첫째, 공무원의 이직을 낮추는 방안으로 공공봉사동기 만큼 조직시민행동이 강조되어야 함을 뒷받침한다. 둘째, 공무원 조직의 자율과 그에 따른 책임을 부여하는 제도가 필요하다. 마지막으로 포스트 코로나19 시대를 맞이해 공무원 사회에 대한 이해가 필요함을 제시하고 있다.

주제어 _ 이직의도, 공공봉사동기, 조직시민행동, 매개분석, 공직생활실태조사

* 연세대학교 일반대학원 행정학과 박사수료(제1저자)

** 펜실베이니아주립대학교 행정대학원 행정학 및 정책학 박사(교신저자)

Turnover Intention and Public Service Motivation of Civil Servants: the Mediation Impact of Organizational Citizenship Behavior

Jeongin Park* / Mingean Park**

This study investigates the impact of public service motivation on turnover intention by mediating organizational citizenship behavior. Our study demonstrates that public service motivation is expressed as organizational citizenship behavior, which then mitigates turnover intention. In addition, job stress, the COVID-19 pandemic, and highly educated public workers tend to increase turnover intention, while merit rewards, discretion, and welfare benefits can lower turnover intention. This study confirms the mechanism of public service motivation, organizational citizenship behavior, and turnover intention during the pandemic, employing a public employee perception survey conducted by the Korea Institute of Public Administration. We argue that the high demand for public service during the pandemic can lead to high turnover intention in public sector workers. Furthermore, the pandemic has had a profound negative impact on well-educated public workers according to the results. This study has the following policy implications: first, emphasizing public service motivation and organizational citizenship behavior can reduce turnover in the public sector; second, institutions and systems are required to provide discretion and responsibility to public officials; third, the transition of the public sector needs to understand the organizational perspective in the post-pandemic era.

Key words _ Turnover Intention, Public Service Motivation, Organizational Citizenship Behavior, Mediation Analysis, Public Employee Perception Survey

* Ph.D. Candidate, Dept. of Public Policy and Management, Yonsei University(First Author)

** Ph.D. School of Public Affairs, Pennsylvania State University(Corresponding Author)

I. 서론

공무원의 이직의향이 해마다 증가하고 있다. 2017년 공직생활실태조사에서 공무원의 이직의향에 대해서 묻는 질문에 ‘그렇다’ 및 ‘매우 그렇다’ 라고 응답한 비율이 28%였다면(한국행정연구원, 2017), 2022년 공직생활실태조사에서는 46.2%에 이르렀다(한국행정연구원, 2023). 특히, 이직의향은 연령이 낮으며, 재직기간이 짧고, 직급이 낮을수록 높았다(한국행정연구원, 2023). 게다가 여러 부처에서 근무하던 3-4급 공무원들조차 민간조직으로의 이직이 증가하고 있는 상황이다(박수진·전세원, 2023). 기존의 연구에서는 공무원의 이직의도에 영향을 미치는 요인 중 하나로 공공봉사동기를 꼽는다(고대유·김강민, 2021a; Shim et al., 2017; Wang et al., 2024). 지난 30년간 행정학에서 공공봉사동기는 공공과 민간영역을 나누는데 핵심적인 이론이었으며, 이론적·실증적 연구가 활발히 진행되어왔다(Perry and Wise, 1990; Perry et al., 2010). 이러한 연구들을 기반으로 높은 공공봉사동기를 가진 공무원들은 공공조직과 개인적인 목표일치성으로 인해 이직동기가 매우 낮으며, 공공조직에 잔류할 가능성이 높았다. 낮은 이직의도는 내적으로 조직의 성과와 장기적으로 연결이 되기에 핵심적인 요인이며(March and Simon, 1958; Meier and Hicklin, 2007), 동시에 어떤 메커니즘으로 공공봉사동기가 이직의도와 연결이 되는지 확인하는 연구가 필요하였다(Bright, 2008). 이와 관련해서 공공봉사동기라는 내적인 요인이 행동으로 변화하는 조직시민행동이 주목받았으며, Campbell and Im(2016)은 공공봉사동기가 조직시민행동을 통하여 이직의도에 영향을 준다고 주장하였다. 뿐만 아니라 기존의 연구에서 공공봉사동기가 높을수록 조직시민행동이 높아지는 것으로 나타났으며(문국경·임재영, 2019; 강지선·임효숙, 2020; 고대유·김강민, 2021b; Kim, 2006; Cun, 2012; Koumenta, 2015), 조직시민행동이 높을수록 이직의도가 낮아지는 것을 확인하였다(조영복 외, 2008; Coyne and Ong, 2007; Shbail and Shbail, 2020).

이 연구에서는 어떻게 공공봉사동기가 이직의도에 영향을 미치는지 확인하기 위해서 Campbell and Im(2016)에서 주장한 조직시민행동을 매개요인으로 설정하여 메커니즘을 규명하고자 한다. 아울러 코로나19가 유행하는 동안과 그 이후에 발생하였던 고위 공무원의 이직이나 횡령과 같은 사건들에 주목하여, 코로나19가 공무원 사회에 어떤 영향을 주고 있는지 살펴보고자 한다. 이러한 연구목적 달성을 위해서 이 연구는 공직생활실태조사의 2017년부터 2021년까지의 5개년 자료를 활용하였으며, 매개분석(mediation analysis)을 실시하였다. 연구에 사용된 풍부한 자료는 더욱 엄밀하게 선행연구의 결과를 검증할 수 있으며, 연구의 내적타당성과 외적타당성을 높일 수 있을 것이다. 또한 반복횡단면 자료를 바탕으로 실시한 매개분석은 공공봉사동기와 이직의도의 관계에 있어서 보다 명확한 인과성을 보

여출 수 있다. 뿐만 아니라 이직의도에 영향을 미칠 개연성이 있는 요인들인 업무스트레스, 금전적 보상, 재량권, 복리후생을 추가적으로 분석하여 보다 시사성이 있는 연구를 하고자 하였다.

다음 장인 2장에서는 관련 선행연구와 이에 따른 가설을 제시할 것이며, 3장에서는 연구에 사용한 자료, 변수의 측정, 연구모형을 자세히 다룰 것이다. 4장에서는 기초통계분석과 매개분석의 결과를 해석하고, 마지막 5장 결론에서는 연구의 논의 및 시사점과 한계점을 제시할 것이다.

II. 선행연구 및 연구가설

1. 공공봉사동기와 이직의도

공공봉사동기(public service motivation, PSM)는 주로 공공조직에서 일하는 공무원이 국가와 국민에게 봉사하고자 하는 이타심을 지니고 공익을 위해 기여하고자 하는 동기를 의미한다(Perry and Wise, 1990). 공공봉사동기는 합리적, 규범적, 감성적 동기로 구성된다(Perry and Wise, 1990). 합리적 동기에는 정책 수립과정에서의 참여, 개인이 동일시 하는 공공 프로그램에 대한 헌신 등이, 규범적 동기에는 공익을 위한 욕구, 정부에 대한 충성, 사회적 공정 등이, 감성적 동기에는 애국심 등이 있다(Perry and Wise, 1990). 공공봉사동기는 행정학에서 그동안 다양한 변수들과 함께 연구되었으며, 직무만족, 조직몰입, 조직성과 등과 함께 연구되었다(이강문·노태우, 2017; 임재영·문국경, 2019; 김진아·문광민, 2021). 대부분의 선행연구에서 공공봉사동기는 조직과 조직구성원에 이로운 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이직의도는 직장 및 조직을 떠나려는 의향을 말하며, 직장 및 조직을 떠날 수 있는 전제조건이라고 할 수 있다(Belete, 2018). 이직의도가 있다고 하여 반드시 조직구성원이 조직을 떠나는 것은 아니나, 이직의도를 통해 이직을 예상해 볼 수 있으며, 이직의도에 영향을 미치는 요인을 발견함으로써 효과적인 인적자원관리를 가능하게 한다. 기존의 연구에서 이직의도를 증가시키는 요인으로 불만족스러운 근무환경, 정서적 고갈, 직무스트레스 요인 중 업무과부하 등을 언급하였다(이형열·신용석, 2012; 박정인, 2024). 반면에, 이직의도를 감소시키는 요인으로는 직무만족, 조직몰입, 분권화, 일과 삶의 균형, 내재적 동기, 분배공정성, 절차공정성 등이 있었다(이영균·최인숙, 2013; 윤영석, 2014; 왕태규·주효진, 2020; 김정인, 2023).

공공봉사동기와 이직의도에 대한 선행연구는 다양한 결과가 나타나고 있다. 공공봉사동기와 이직의

도 간의 관계에 대해서 양(+의) 관계가 있음을 밝힌 연구(김필 외, 2020; Caillier, 2011), 음(-)의 관계가 있음을 밝힌 연구가 있다(고대유·김강민, 2021a; Shim et al., 2017; Wang et al., 2024). 한편, 공공봉사동기와 이직의도 간에 다른 영향요인의 개입을 고려하는 경우, 공공봉사동기와 이직의도 간의 관계가 음(-)임을 확인한 연구들도 있다(강동철, 2016; 김필 외, 2020). 김필 외(2020)의 연구에서는 정서적 몰입과 직무만족의 매개를 통해서만 공공봉사동기가 이직의도에 음(-)의 영향을 미치는 것을 확인하였다. 또한 공공봉사동기가 이직의도에 직접적으로 영향을 미치는 것으로 나타나지 않았더라도, 공공봉사동기 중 정서적 동기인 측은지심과 자기희생이 인간관계의 매개효과를 통해 이직의도를 감소시킨 것으로 나타났다(강동철, 2016). 그 밖에 고대유·김강민(2021a)은 공공봉사동기와 이직의도 간의 음(-)의 관계가 진성리더십을 통해 강화되는 것을 확인하였고, Wang et al.(2024)의 연구에서는 공공봉사동기가 이직의도에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 직무만족이 공공봉사동기와 이직의도간의 관계를 부분적으로 매개하는 것으로 나타났다.

이러한 논의를 종합해보면, 공공봉사동기가 높은 공무원은 국가와 국민에게 헌신하고 공익을 위해 기여하고자 하는 동기가 높기에 공직을 떠나고자 하는 의향이 낮을 가능성이 높을 것이다. 따라서 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 1. 공공봉사동기가 높을수록 이직의도는 낮아진다.

2. 공공봉사동기와 조직시민행동

조직시민행동(organizational citizenship behavior, OCB)은 공식적인 보상 체계에서 인정되지 않으나 조직의 효율적이고, 효과적인 기능을 촉진하는 개인의 행동이라고 할 수 있으며, 이타성(altruism), 예의성(courtesy), 스포츠맨십(sportsmanship), 양심성(conscientiousness), 시민정신(civic virtue)이라는 5가지 요소로 구성되어 있다(Organ, 1988). 조직시민행동에 영향을 미치는 요인으로는 정서적 몰입, 변혁적 리더십, 직무만족, 조직몰입 등이 있다(황영호, 2008; 윤영채·이광순, 2009; 이종찬, 2010; 한진환, 2011; 이석만·박경태, 2015; 안병주·차민석, 2016; 강지선, 2020). 공공봉사동기, 직무만족, 절차공정성, 조직몰입, 정서적 몰입, 변혁적 리더십 등은 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(황영호, 2008; 윤영채·이광순, 2009; 이종찬, 2010; 이석만·박경태, 2015; 강지선, 2020). 반면에, 조직시민행동에 부정적인 영향을 미치는 요인으로는 직무스트레스, 이직의도, 소진, 분배공정성 등이 있었다(윤영채·이광순, 2009; 한진환, 2011; 안병주·차민석, 2016).

공공봉사동기와 조직시민행동에 대한 대부분의 연구에서 공공봉사동기가 높을수록 조직시민행동

이 증가하는 것으로 나타났으며(문국경·임재영, 2019; 강지선·임효숙, 2020; 고대유·김강민, 2021b; Kim, 2006; Cun, 2012; Koumenta, 2015), 높은 공공봉사동기를 지닌 공무원이 그렇지 않은 공무원보다 조직시민행동이 높았다(Kim, 2006). 또한 공공봉사동기가 조직시민행동에 직접적으로 양(+)¹⁾의 영향을 미칠 뿐만 아니라 관료제적 조직구조, 공직만족도, 조직몰입 등의 매개 및 조절효과를 통해서도 공공봉사동기와 조직시민행동 간에 양(+)²⁾의 관계가 있음을 확인하였다(문국경·임재영, 2019; 강지선·임효숙, 2020; 고대유·김강민, 2021b).

또한 동기가 태도로 이어지고 행동으로 나타난다는 일련의 과정의 관점에서 공공봉사동기와 조직시민행동에 대해서 분석한 연구들이 있다(강지선·임효숙, 2020; 고대유·김강민, 2021b). 강지선·임효숙(2020)의 연구에서는 공공봉사동기가 조직시민행동에 직접적으로 양(+)³⁾의 영향을 미쳤으며, 이들의 관계를 직무만족과 조직몰입이 부분적으로 매개하는 것으로 나타났다. 뿐만 아니라 직무자율성이 낮을수록 공공봉사동기가 조직시민행동에 미치는 긍정적인 영향이 더 강하게 나타났다. 고대유·김강민(2021b)의 연구에서는 공공봉사동기가 조직시민행동에 직접적으로 양(+)⁴⁾의 영향을 미치며, 이들의 관계를 공직만족도가 매개하는 것으로 나타났으나, 자기효능감이 높을수록 공공봉사동기, 공직만족도, 조직시민행동의 긍정적 관계가 약화되는 것으로 나타났다.

정리하자면 대부분의 선행연구에서 공공봉사동기가 높을수록 조직시민행동은 증가하는 것으로 나타났다. 즉, 공익을 위해 헌신하고자 하는 동기가 조직에 이로운 행동으로 나타난 것이다. 이에 다음과 같이 가설을 도출하였다.

가설 2. 공공봉사동기가 높을수록 조직시민행동은 높아진다.

3. 조직시민행동과 이직의도

조직시민행동과 이직의도에 대한 연구는 주로 공무원, 기업체 종업원, 대학 교직원, 생산직 근로자 등 공공조직 및 민간조직 구성원 모두를 대상으로 이루어져 왔으며, 조직시민행동이 높을수록 이직의도가 감소하는 것으로 나타났다(조영복 외, 2008; 오재동·최상한, 2017; Coyne and Ong, 2007; Shbail and Shbail, 2020). 구체적으로 다음과 같이 설명하고 있다. 조영복 외(2008)는 서울, 경남, 부산에 있는 기업체 종업원의 경우, 조직시민행동이 높을수록 자발적 이직의도는 감소하고, 조직 동일시는 높아진다고 밝혔다. Shbail and Shbail(2020)의 연구에서는 요르단 사립대학에 근무하는 직원들을 대상으로 분석한 결과, 조직시민행동이 이직의도를 감소시키는 것으로 나타났다. Coyne and Ong(2007)은 말레이시아, 독일, 영국 내 동일한 조직에 있는 생산직 근로자를 대상으로 분석한 결과,

조직시민행동이 이직의도에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 Chen et al.(1998)의 연구에서도 조직시민행동이 낮은 것으로 평가된 부하직원이 높은 것으로 평가된 부하직원보다 조직을 떠날 가능성이 더 높으며, 이직의도가 이직을 예측하는 요인이라는 것을 발견했다. 오재동·최상한(2017)은 기초자치단체 공무원을 대상으로 연구한 결과, 조직시민행동의 구성개념 중 하나인 스포츠맨십이 높을수록 이직의도가 낮아진다고 밝혔다. 최근에는 조직시민행동으로 인해 공무원의 이직의도가 증가한다고 밝힌 연구도 있으나, 이는 과도한 업무와 같은 상황이 맞물릴 때 적용되는 것이라고 볼 수 있다(오민지, 2022).

이러한 선행연구들을 종합해보면, 공공조직과 민간조직 모두에서 조직시민행동이 높을수록 이직의도는 낮아지는 것으로 나타났다(이규태 외, 2012; 오재동·최상한, 2017; Campbell and Im, 2016). 이는 조직시민행동이 개인의 이타심에서 발현되는 행동이기 때문에 이들의 긍정적인 행동이 낮은 이직의도로 이어지는 것이라고 추정할 수 있다. 이러한 조직시민행동이 가져오는 효과는 다양할 것으로 예상되지만, 이 연구에서는 이직의도에 집중하여 시사점을 이끌어 내고자 한다. 이에 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 3. 조직시민행동이 높을수록 이직의도는 낮아진다.

4. 공공봉사동기, 조직시민행동, 이직의도

공공봉사동기와 이직의도 간의 관계에 조직시민행동, 직무만족, 정서적 몰입, 리더십 등이 매개변수나 조절변수로 포함되는 경우, 공공봉사동기가 높을수록 이직의도가 낮아지는 것으로 나타난 연구들이 많았다(강동철, 2016; 고대유·김강민, 2021a; 김필 외, 2020; Campbell and Im, 2016; Wang et al., 2024). 특히, Campbell and Im(2016)의 연구에서는 조직에 긍정적인 변화를 도입하는 것을 목표로 하는 변화 지향적인 조직시민행동이 공공봉사동기와 이직의도 간의 음(-)의 관계를 매개하는 것으로 나타났다. 이는 가장 내재적으로 동기 부여된 직원에게 창의적인 배출구를 제공하여 조직에 대한 헌신을 강화한다는 것을 의미한다. 이 연구에서의 조직시민행동은 협동하여 자발적으로 조직에 봉사하는 것에 초점을 두고 있다. 이러한 관점의 조직시민행동도 조직구성원들의 창의성이 나타날 여지가 있으며, 조직에 대한 헌신을 강화하는 것이기 때문에 다음과 같은 가설을 도출할 수 있다.

가설 4. 조직시민행동은 공공봉사동기와 이직의도 간의 관계를 매개한다.

Ⅲ. 연구방법

1. 연구자료

이 연구는 한국행정연구원이 매년 조사하는 “공직생활실태조사”를 사용하여 분석을 실시했다. 상기 조사는 구조화된 설문지를 이용해 진행되었다. 아울러 코로나19 이전과 이후의 효과를 확인하기 위해서 17년도부터 21년까지의 5개년의 자료를 사용했다. 연구에 사용된 응답자 수는 2017년 3,117명, 2018년 4,000명, 2019년 4,111명, 2020년 4,339명, 2021년 4,133명이다. 자료의 특성상 똑같은 응답자를 추적조사하고 있지 않기에 각 조사년도 자료를 각각의 변수로 측정하고 합쳐서 반복횡단면자료를 연구에 최종적으로 사용하였다.

2. 변수의 측정

〈표 1〉은 연구에 사용한 변수들의 측정지표를 정리한 것이다. 종속변수인 이직의도는 “나는 기회가 된다면 이직할 의향이 있다” 라는 질문에 대한 응답을 통해 측정하였다. 독립변수인 공공봉사동기는 2020-2021년 조사에서는 6문항으로 측정되었고, 그 이전조사들에서는 5문항으로 측정되었다. 매개변수인 조직시민행동은 2021년 조사에서는 5문항으로 측정되었으며, 2017-2020년까지는 3문항으로 측정되었다. 이직의도, 공공봉사동기와 조직시민행동은 각 연도의 평균값을 변수로 사용했다.¹⁾

통제변수는 업무스트레스, 금전적 보상, 재량권, 복리후생, 성별, 코로나19 이후, 교육수준이다. 업무스트레스, 금전적 보상, 재량권, 복리후생을 통제변수로 포함시키는 이유는 이 변수들이 공무원의 이직의도에 상당한 영향을 미칠 것으로 짐작되기 때문이다. 선행연구에 의하면 업무에 대한 스트레스가 높을수록 이직의도가 증가하는 것으로 나타났으며(노중호·최진욱, 2018; Kurniawaty et al., 2019; Junaidi et al., 2020), 보상에 대한 인식과 직무 자율성, 복리후생 및 근무환경에 대한 만족도가 높을수록 이직의도가 낮은 것으로 나타났다(이미애, 2008; 설진화·이재현, 2010; 강철희·이종화, 2019; Kim and Stoner, 2008). 또한 2020년 공직생활실태조사에 의하면 이직을 하고 싶은 이유로 낮은 보수가 가장 높은 응답으로 나타났기에(한국행정연구원, 2021), 금전적 보상은 이직의도에 어느 정도 영

1) 이 연구에서 사용한 자료의 각 변수 측정의 문항개수가 연도마다 다르지만, 이론적으로 한 차원으로 묶인다. 뿐만 아니라 각각 동일한 문항으로 묶어도 회귀분석의 결과는 크게 바뀌지 않는 것으로 나타났다. 이는 변수들을 비슷한 문항을 통해 측정했을 뿐만 아니라, 내적 일관성인 크롬바흐 알파값(Cronbach's α) 또한 높게 나타났기 때문이다.

향을 미칠 것으로 추정할 수 있다. 업무스트레스는 모든 조사에서 7문항으로 측정되었으며, 금전적 보상은 모든 조사에서 4개의 문항으로 측정되었다. 업무에 대한 자율성을 의미하는 재량권은 모든 조사에서 3개의 문항으로 이루어졌으며, 제도적인 복리후생에 대해서는 모든 조사에서 3개의 문항으로 측정하고 있었다. 업무스트레스, 금전적 보상, 재량권, 복리후생은 각 연도의 평균값을 변수로 사용하였다.

코로나19 이후 변수는 20년을 기준으로 17-19년까지를 하나의 집단으로 정의하고, 20년을 포함한 21년까지의 조사에 해당하는 응답자들을 다른 하나의 집단으로 간주하였다. 아울러 개인의 특성 변수인 성별을 변수로 추가하였다. 뿐만 아니라 기존의 조사에서 교육수준을 고졸이하, 전문대졸, 대졸, 석사, 박사로 분류한 것을 대졸이상과 대졸미만인 이변량 변수로 재정의하여 연구에 사용하였다. 이는 교육변수 구성에 있어서 석사와 박사가 극단적으로 관측치가 적기에 범주분석(categorical data analysis)에 있어 차원축소(collapsibility)를 적용하였다(Powers and Xie, 2008).

〈표 1〉 변수의 측정지표

구분	변수명	내용(설문문항)
종속 변수	이직의도	나는 기회가 된다면 이직할 의향이 있다
독립 변수	공공봉사동기 ($\alpha=0.892$)	1) 국가와 국민을 위한 봉사는 나에게 매우 중요하다
		2) 비록 웃음거리가 된다고 하더라도 나는 다른 사람들의 권리를 옹호하기 위해 나설 용의가 있다
		3) 나에게서는 사회에 어떤 바람직한 변화를 가져오는 것이 개인적인 성취보다 더욱 큰 의미가 있다
		4) 나는 사회의 선(善)을 위해서라면 스스로 매우 큰 희생을 감수할 마음의 준비가 되어 있다
		5) 나는 일상생활을 통해 우리가 얼마나 서로 의존적인 존재인지를 늘 되새기고 있다
		6) 나는 정책과정에 참여해 사회적으로 의미있는 일을 하는 것에 큰 보람을 느낀다
매개 변수	조직시민행동 ($\alpha=0.779$)	1) 나는 결근한 동료/업무량이 많은 동료의 업무를 자발적으로 돕는다
		2) 나는 동료들의 문제/걱정에 대해 귀 기울인다
		3) 나는 우리기관(부서)의 비품을 개인 소유처럼 아껴 쓴다
		4) 나는 동료에게 불만이 있는 경우 뒤에서 험담하기보다 당사자에게 직접 이야기하며 문제를 해결 하려고 노력한다
		5) 나는 참석이 의무가 아닌 회의에도 자발적으로 참석한다
통제 변수	업무스트레스 ($\alpha=0.877$)	1) 나는 상급자들의 모순된 요구/지시를 받는 경우가 있다
		2) 내 역할에 대한 상급자들/부하들의 요구사항이 다르다
		3) 공식 업무책임과 내 가치관 차이로 내적갈등을 겪은 적이 있다
		4) 나의 담당 업무에 대한 책임범위가 불분명하다
		5) 나의 담당 업무에 대한 우선순위가 불분명하다
		6) 나의 담당 업무에 대한 수행방법이 불분명하다
		7) 나의 담당 업무 및 책임은 너무 과중하다

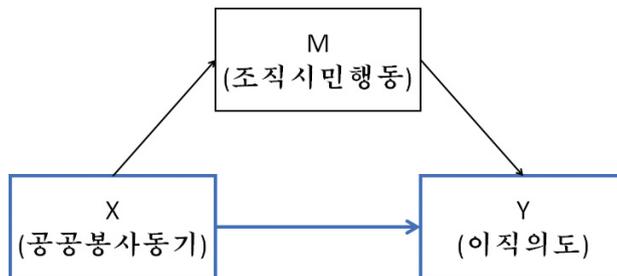
통제 변수	금전적 보상 ($\alpha=0.943$)	1) 내가 받는 보수는 내 업무성과에 비추어 적정하다
		2) 내가 받는 보수는 유사 업무를 수행하는 민간기업체 직원과 비교할 때 적정한 수준이다
		3) 나는 담당업무의 난이도를 감안할 때 공정한 보상을 받고 있다
		4) 나는 담당업무의 책임성 정도를 고려할 때 공정한 보상을 받고 있다
	재량권 ($\alpha=0.822$)	1) 나는 업무수행 방식/절차에 대한 선택권을 가지고 있다
		2) 나는 업무수행 속도/마감시간을 조절할 수 있다
		3) 나는 업무수행 평가지표/기준 마련에 참여할 수 있다
	복리후생 ($\alpha=0.684$)	1) 맞춤형 복지제도 혜택은 실제 필요한 항목들로 구성되어 있다
		2) 공무원 후생복지제도는 민간기업체 직원과 비교할 때 만족할 만한 수준이다
		3) 나는 원하는 시기에 자유로이 휴가(연가)를 사용할 수 있다
성별	여=0, 남=1	
코로나19 이후	코로나19 이전=0, 코로나19 이후=1	
교육수준	대졸미만=0, 대졸이상=1	

주: α 는 크롬바흐 알파값(Cronbach's α)을 의미함.

3. 연구모형

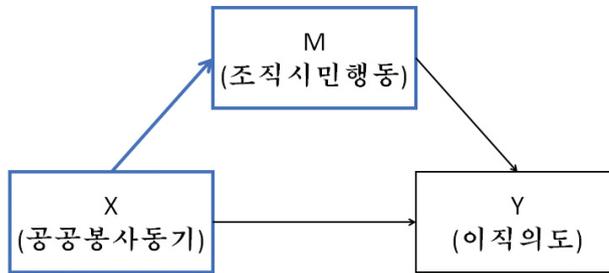
이 연구는 개인의 공공봉사동기가 조직시민행동에 표출되어 이직의도와 연결된다고 가정한다. 이 가정은 전형적인 매개분석의 접근방법이기에, 연구모형에 있어 매개변수의 효과를 확인할 수 있는 방법론을 사용하고자 한다. 따라서 Baron and Kenny(1986)가 제안한 매개요인분석 방법의 과정을 차용한 Tingley et al.(2014)의 통계모형을 사용하였다. Baron and Kenny(1986)의 매개분석 과정은 <그림 1>의 모형1 $Y = \beta_0 + \beta_1 X + \epsilon$ 에서 처럼 공공봉사동기(X)가 이직의도(Y)에 미치는 영향을 분석하고, 공공봉사동기의 계수(β_1 ; 총 효과)를 측정한다.

<그림 1> 모형1 $Y = \beta_0 + \beta_1 X + \epsilon$



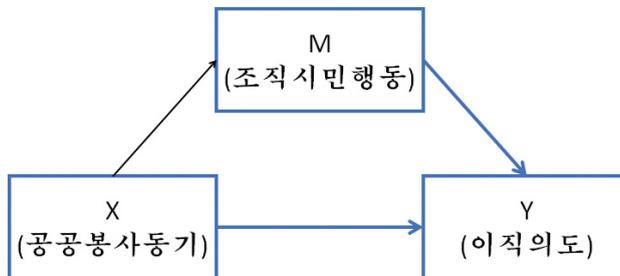
그 다음 과정은 <그림 2>의 모형2 $M = \beta_0 + \beta_2 X + \epsilon$ 와 같이 공공봉사동기가 조직시민행동(M)에 미치는 영향을 분석하고, 공공봉사동기의 계수(β_2)를 계산한다.

<그림 2> 모형2 $M = \beta_0 + \beta_2 X + \epsilon$



후에 <그림 2>의 회귀모형($M = \beta_0 + \beta_2 X + \epsilon$)을 <그림 3>의 모형3 $Y = \beta_0 + \beta_4 X + \beta_3 M + \epsilon$ 의 식에 대입하여 공공봉사동기의 계수(β_4 ; 직접효과)를 유도한다.

<그림 3> 모형3 $Y = \beta_0 + \beta_4 X + \beta_3 M + \epsilon$



이직의도에 대한 공공봉사동기의 조직시민행동을 통한 매개효과는 $\beta_1 - \beta_4$ 혹은 $\beta_2 \times \beta_3$ 로 도출된다. 앞에서 언급하였듯이 일련의 계산 과정은 일반적인 최소자승기법을 토대로 한 회귀분석과 Tingley et al.(2014)이 제시한 분석모형을 통해서 이루어지며, 이를 바탕으로 매개효과를 도출하고자 한다.

IV. 분석결과

1. 기초통계분석

〈표 2〉는 기초통계량이며, 관측치는 총 19,700이다. 이직의도의 평균값이 2,911인 것으로 보아, 이직의도는 비교적 낮다는 것을 알 수 있다. 또한 업무스트레스와 금전적 보상, 복리후생의 평균값이 각각 2.817, 2.703, 2.905으로 나타나, 비교적 낮다고 볼 수 있다. 반면에 조직시민행동과 공공봉사동기, 재량권의 평균값이 각각 3.513, 3.450, 3.089인 것으로 보아, 비교적 높다는 것을 알 수 있다. 그 밖에 성별의 평균이 0.607로 남성이 여성보다 많으며, 교육수준의 평균이 0.901로 대졸미만보다 대졸이상 이 많은 것으로 나타났다.

〈표 2〉 기초통계량

변수명	N	Mean	Std. D	Min	Max
이직의도	19,700	2,911	1,094	1	5
조직시민행동	19,700	3,513	.576	1	5
공공봉사동기	19,700	3,450	.661	1	5
업무스트레스	19,700	2,817	.659	1	5
금전적 보상	19,700	2,703	.801	1	5
재량권	19,700	3,089	.746	1	5
복리후생	19,700	2,905	.721	1	5
코로나19 이후	19,700	.430	.495	0	1
성별	19,700	.607	.488	0	1
교육수준	19,700	.901	.298	0	1

〈표 3〉은 상관관계 분석결과로, 종속변수인 이직의도에 대응하여 연구에 사용하고자 하는 독립변수들이 통계적으로 유의함을 보여주고 있다. 핵심 독립변수들인 조직시민행동과 공공봉사동기는 이직의도와 부정적인 관계에 있으며, 마찬가지로 금전적 보상, 재량권, 복리후생 또한 부정적인 관계를 보여주고 있다. 반면에 업무스트레스는 이직의도와 긍정적인 관계에 있었으며, 코로나19 이후 역시 이직의도와 긍정적인 상관관계를 보여주고 있다. 성별은 여성인 경우가 부정적인 상관계수를 보였으며, 교육수준은 대졸 이상이 긍정적인 상관관계를 보였다.

〈표 3〉 Pairwise 상관관계

구분	이직의도	조직시민행동	공공봉사동기	업무스트레스	금전적 보상
이직의도	1.000				
조직시민행동	-0.098***	1.000			
공공봉사동기	-0.158***	0.483***	1.000		
업무스트레스	0.285***	-0.128***	-0.214***	1.000	
금전적 보상	-0.276***	0.079***	0.206***	-0.261***	1.000
재량권	-0.220***	0.221***	0.283***	-0.354***	0.360***
복리후생	-0.217***	0.152***	0.240***	-0.283***	0.546***
코로나19 이후	0.042***	-0.049***	-0.057***	0.013	0.025***
성별	-0.027***	0.058***	0.181***	-0.080***	0.014*
교육수준	0.069***	-0.003	-0.019**	0.063***	-0.102***
구분	재량권	복리후생	코로나19 이후	성별	교육수준
재량권	1.000				
복리후생	0.424***	1.000			
코로나19 이후	0.047***	0.086***	1.000		
성별	0.085***	0.037***	-0.081***	1.000	
교육수준	-0.041***	-0.089***	0.005	0.050***	1.000

주 : P-value < 0.05*, < 0.01**, < 0.001***

2. 매개분석

〈표 4〉는 매개분석 결과이다. 모형1은 이직의도에 대한 공공봉사동기의 총 효과(β_1)를 보기 위해서 조직시민행동을 제외하고 분석한 회귀결과이다. 모형2는 조직시민행동에 대한 공공봉사동기의 효과를 확인한 것이다. 모형3은 이직의도에 대한 공공봉사동기의 직접효과(β_4)를 확인하기 위한 분석결과이다.

모형1에 의하면 공공봉사동기는 이직의도를 줄이는 효과가 있었으며 이는 선행연구를 지지하는 결과이다(강동철, 2016; 고대유·김강민, 2021a; 김필 외, 2020; Campbell and Im, 2016; Wang et al., 2024). 아울러 높은 업무스트레스는 이직의도를 상승시켰으며, 코로나19 이후 공무원의 이직의도가 더 강화된 것으로 나타났다. 교육수준의 경우, 고학력 공무원들이 이직의도가 더 높은 것으로 나타나고 있다. 게다가 금전적 보상, 업무에 대한 재량권, 복리후생이 높을수록 이직의도를 낮추는 것으로 나타났다.

모형2에 의하면 공공봉사동기는 조직시민행동을 높이는 효과가 있는 것으로 나타났으며 이는 선행연구들과 일치하는 것이다(문국경·임재영, 2019; 강지선·임효숙, 2020; 고대유·김강민, 2021b; Kim, 2006; Cun, 2012; Koumenta, 2015). 더불어 높은 재량권과 복리후생은 조직시민행동을 촉진시키는 것으로 나타났다. 반면에 코로나19 이후 공무원들의 조직시민행동은 줄어든 것으로 보인다.

모형3에서는 공공봉사동기와 조직시민행동 모두 이직의도를 줄이는 것으로 나타났으며, 이는 Campbell and Im(2016)의 연구를 더 강하게 지지하는 결과이다. 아울러 모형1과 같이 강한 업무스트레스, 코로나19 이후, 고학력 공무원은 이직의도가 높은 것으로 나타났으며, 반면에 금전적 보상, 재량권, 복리후생은 이직의도를 완화하는 것으로 나타났다.

〈표 4〉 매개분석 결과

	모형1	모형2	모형3
	종속변수: 이직의도	종속변수: 조직시민행동	종속변수: 이직의도
공공봉사동기	¹⁾ -0.089*** (0.012)	²⁾ 0.404*** (0.006)	³⁾ -0.076*** (0.013)
조직시민행동			⁴⁾ -0.033* (0.015)
업무스트레스	0.325*** (0.012)	-0.003 (0.006)	0.325*** (0.012)
금전적 보상	-0.237*** (0.011)	-0.055*** (0.005)	-0.239*** (0.011)
재량권	-0.091*** (0.011)	0.079*** (0.006)	-0.088*** (0.011)
복리후생	-0.045*** (0.013)	0.035*** (0.006)	-0.043*** (0.013)
코로나19 이후 (이후=1)	0.104*** (0.015)	-0.038*** (0.007)	0.103*** (0.015)
성별 (남=1)	0.021 (0.015)	-0.046*** (0.007)	0.019 (0.015)
교육수준 (대졸이상=1)	0.117*** (0.024)	0.016 (0.012)	0.118*** (0.024)
상수항	3.190*** (0.073)	1.962*** (0.036)	3.254*** (0.079)
관측치	19700	19700	19700
R-squared	0.136	0.247	0.136

주: P-value < 0.05*, < 0.01**, < 0.001***

〈표 5〉는 이직의도에 대한 공공봉사동기의 조직시민행동을 통한 매개효과이다. 총 효과(β_1)는 〈표 4〉의 모형1과 일치하였으며, 이는 공공봉사동기의 이직의도에 대한 효과이다. 직접효과(β_4)는 이직의도에 대한 공공봉사동기와 조직시민행동의 효과를 모두 살펴본 것이다. 매개효과($\beta_1 - \beta_4$, $\beta_2 \times \beta_3$)는 총 효과(β_1)에서 직접효과(β_4)를 빼서 계산되며, 마찬가지로 〈표 4〉의 모형2에서 조직시민행동에 대한 공공봉사동기의 계수(β_2)와 〈표 4〉의 모형3에서 이직의도에 대한 조직시민행동의 계수(β_3)의 곱으로 유도될

1) 계수를 β_1 이라고 지칭함.

2) 계수를 β_2 라고 지칭함.

3) 계수를 β_4 라고 지칭함.

4) 계수를 β_3 라고 지칭함.

수 있다. 공공봉사동기가 조직시민행동을 통해서 이직의도에 영향을 주는 효과는 -0.013 으로, 조직시민행동의 매개효과를 고려하여도 공공봉사동기를 통해 이직의도가 낮아지는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과는 개인의 공공봉사동기가 조직차원의 조직시민행동으로 나타나며, 결과적으로 개인의 이직의도에 영향을 미치는 것이라고 볼 수 있다.

〈표 5〉 공공봉사동기와 이직의도에 대한 조직시민행동의 매개효과

	계수	표준오차	$p > Z $	95% C.I.
총 효과(β_1)	-0.089	0.012	0.000	[-0.112, -0.066]
직접효과(β_4)	-0.076	0.013	0.000	[-0.102, -0.050]
매개효과($\beta_1 - \beta_4$)	-0.013	0.006	0.027	[0.024, -0.001]

V. 결론

이 연구는 공공봉사동기가 이직의도에 영향을 주는 메커니즘이 조직시민행동을 매개로 한다는 것을 보여주었다. 기존의 연구에서 보았듯이 공공봉사동기가 높은 공무원은 공공조직과 개인 간의 일치성이 높았고, 자연스럽게 이직의도가 낮았다(고대유·김강민, 2021a; Shim et al., 2017; Wang et al., 2024). 그러나 구체적으로 공공봉사동기가 어떻게 조직 내에서 발현되는지가 중요한 점이었으며, 이 요인으로 지목된 것이 동기에서 행동으로의 변환을 의미하는 조직시민행동이었다(Campbell and Im, 2016). 이 연구는 선행연구에서 제시한 공공봉사동기의 조직시민행동의 매개효과를 통한 이직의도를 보다 큰 연구 자료를 활용해 규명했을 뿐만 아니라, 코로나19 이후에 공무원 사회의 변화를 확인하였다. 아울러 강한 업무스트레스는 공무원의 이직현상을 촉진시키고, 교육수준이 높은 공무원들이 더 높은 확률로 이직을 고려한다는 연구결과를 미루어 보아, 코로나19는 공무원사회에 생각보다 많은 부정적인 영향을 끼쳤을 것이라고 짐작할 수 있다.

이 연구는 다음과 같은 세 가지 시사점을 가진다. 첫째, 공무원의 이직을 낮추는 방안으로 공공봉사동기 만큼 조직시민행동이 강조되어야 함을 뒷받침한다. 그 동안 공무원들이 가지고 있는 내적동기가 어떻게 조직의 효율성을 높이는지에 대해서는 관심이 상대적으로 적었다. 조직시민행동은 조직차원에서 공공봉사동기의 중요성과 어떻게 개인에게 영향을 미치는지 확인하게 해주었다. 둘째, 공무원 조직의 자율과 그에 따른 책임을 부여하는 제도가 필요하다. 조직 내에서 적절한 금전적 보상과 이에 따른 재량권이 필수적이다. 이러한 권한과 책임이 없다면 공공봉사동기를 조직시민행동으로 변화시키기 위한 기회를 공무원들은 가질 수 없을 것이다. 공무원 개인이 가지고 있는 공공봉사동기를 조직 차원의

조직시민행동으로 변환하기 위한 제도적·문화적 환경을 조성해야 한다. 마지막으로 포스트 코로나19 시대를 맞이해 공무원 사회에 대한 이해가 필요하다는 것이다. 앞서 언급하였듯이, 공무원 경쟁률 하락과 횡령사건은 현재 공무원 직업에 대한 위상과 역할을 다시 생각하게 해주는 계기이다. 특히 코로나19는 공무원들에게 유례가 없는 업무량과 스트레스를 부과하였으며, 부동산과 전자화폐 등으로 발생한 급격한 빈부격차는 많지는 않지만 안정적인 수입을 제공하는 공무원이라는 직업의 장점을 퇴색하게 하였다. 공직사회에 대한 이해와 직업으로서의 공무원에 대한 위상의 제고가 이루어지지 않는다면, 국가에서 양성한 뛰어난 공무원들의 이직이 많이 발생할 위험이 있다. 더불어 국가를 이끌어갈 잠재적 인재들을 공직으로 유인하지 못할 수도 있다.

동시에 이 연구는 자료의 특성에 기인한 한계가 존재한다. 우선 개인의 특성이라는 보이지 않는 잠재요인으로 인해 종속변수에 영향을 미칠 수 있는 내생성을 완전히 통제할 수 없다. 이는 공직생활실태조사가 개인을 추적하는 자료가 아닌 반복적으로 조사되는 자료이기 때문이다. 그럼에도 불구하고 인과성을 추정하기 위해 매개분석을 실시하여 자료의 한계를 극복하고자 하였다. 더불어 설문조사 중 발생할 수 있는 오류들을 확인할 수 없다는 점도 존재한다. 향후 연구에서는 공무원의 이직에 영향을 줄 수 있는 잠재요인들을 추가하여 분석함으로써 이 연구에서 밝혀내지 못한 변수들의 효과를 점검할 필요성이 있다. 또한 공공봉사동기와 조직시민행동이 조직과 개인에게 어떻게 다르게 영향을 미치고 있는지, 공공부문과 민간부문의 차이가 있는지 확인하는 연구가 수행될 필요성이 있다.

■ 참고문헌 ■

- 강동철(2016). “지방공무원의 공공봉사동기 (PSM) 가 인간관계를 통해 이직의도에 미치는 영향: 부산광역시 공무원을 중심으로”, 『사회과학연구』, 55(2): 381-418.
- 강지선(2020). “공무원의 조직시민행동에 영향을 미치는 요인에 관한 연구 - 조직문화의 조절효과를 중심으로 -”, 『한국지방행정학보』, 17(2): 49-85.
- 강지선·임효숙(2020). “공공봉사동기가 공무원의 조직시민행동에 미치는 영향: 직무만족과 조직몰입의 매개효과 및 직무자율성의 조절효과를 중심으로”, 『한국행정논집』, 32(3): 503-534.
- 강철희·이종화(2019). “사회복지사의 이직의도에 관한 연구: 직장이동과 직업이동 분석”, 『사회복지연구』, 50(3): 93-129.
- 고대유·김강민(2021a). “공공봉사동기가 이직의도에 미치는 영향: 진성 리더십과 거래적 리더십을 중심으로”, 『한국인사행정학회보』, 20(1): 91-118.

- 고대유·김강민(2021b). “공공봉사동기가 조직시민행동에 미치는 영향: 공직만족도를 통한 자기효능감의 매개된 조절효과를 중심으로”, 『한국사회와 행정연구』, 32(2): 169-196.
- 김정인(2023). “MZ 세대 공무원의 이직의도: 한국과 미국 공무원 비교연구”, 『한국사회와 행정연구』, 34(1): 167-195.
- 김진아·문광민(2021). “공공봉사동기가 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구: 동기부여기제의 조절효과 통제를 중심으로”, 『한국사회와 행정연구』, 31(4): 167-196.
- 김필·정윤진·임도빈(2020). “공공봉사동기와 이직의도: 정서적 몰입과 직무만족의 매개효과를 중심으로”, 『행정논총』, 58(1): 73-108.
- 노종호·최진욱(2018). “직무관련 요인이 공무원의 이직의도에 미치는 영향과 직무관련 의사소통의 조절효과”, 『국가정책연구』, 32(1): 107-137.
- 문국경·임재영(2019). “공공봉사동기와 조직시민행동: 관료제적 조직구조의 조절효과를 중심으로”, 『한국사회와 행정연구』, 29(4): 151-175.
- 박수진·전세원(2023). 「MZ 공무원, 대기업으로 줄줄이 떠난다」. 『문화일보』, 2023년 11월 20일. “<https://munhwa.com/news/view.html?no=2023112001070805017001>”. (2024년 3월 8일 접속).
- 박정인(2024). “기초자치단체 공무원의 직무스트레스 요인이 공직만족도와 이직의도에 미치는 영향: 관계지향문화 조절효과를 중심으로”, 『GRI연구논총』, 26(1): 23-46.
- 설진화·이재현(2010). “사회복지사의 보상인식과 이직의도와와의 관계: 광주광역시와 전라남도 지역의 사회복지기관을 중심으로”, 『한국사회복지조사연구』, 25: 171-201.
- 안병주·차민석(2016). “소진과 이직의도가 조직시민행동에 미치는 영향”, 『산업경제연구』, 29(1): 411-433.
- 오민지(2022). “조직시민행동에 대한 재고찰: 조직시민행동, 이직의도, 그리고 초과근무시간의 관계를 중심으로”, 『한국행정학보』, 56(1): 275-304.
- 오재동·최상한(2017). “지방공무원 이직의도의 영향요인에 관한 연구: 직무배태성과 조직시민행동을 중심으로”, 『한국지방자치학회보』, 29(1): 1-28.
- 왕태규·주효진(2020). “관료제적 병폐현상과 이직의도”, 『한국공공관리학보』, 34(1): 225-250.
- 윤영석(2014). “조직공정성이 사회복지사의 이직의도에 미치는 영향”, 『지역과 세계 (구 사회과학연구)』, 38(3): 219-253.
- 윤영채·이광순(2009). “조직시민행동의 선행요인과 성과평가에 미치는 영향”, 『행정논총』, 47(1): 209-232.
- 이강문·노태우(2017). “공공봉사동기가 직무만족 및 인지된 직무성공에 미치는 영향: 구성원-조직 적합성의 매개효과를 중심으로”, 『Journal of Digital Convergence』, 15(9): 155-165.

- 이규태·정규엽·한정혜(2012). “특 1 급 호텔 식음료 직원의 조직신뢰, 조직시민행동, 직무만족 및 이직 의도의 다차원적 관계 분석”, 『관광연구저널』, 26(2): 347-364.
- 이미애(2008). “간호사가 지각한 보상 공정성과 이직의도간의 관계”, 『한국간호교육학회지』, 14(2): 195-204.
- 이석만·박경태(2015). “외식기업 종사원의 조직신뢰가 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향”, 『관광연구저널』, 29(9): 233-244.
- 이영균·최인숙(2013). “사회복지전담공무원의 이직의도에 관한 분석”, 『한국공공관리학보』, 27(3): 123-144.
- 이종찬(2010). “조직지원인식이 정서적 몰입, 이직의도 및 조직시민행동에 미치는 영향”, 『대한경영학회지』, 23(2): 893-908.
- 이형열·신용석(2012). “사회복지전담공무원의 이직의도에 영향을 미치는 요인”, 『GRI연구논총』, 14(1): 141-172.
- 임재영·문국경(2019). “공공봉사동기와 직무성과: 조직구조의 조절효과를 중심으로”, 『한국행정논집』, 31(2): 231-251.
- 조영복·곽선화·류정란(2008). “조직구성원의 직무배태성이 조직간류에 미치는 영향”, 『인적자원관리연구』, 15(1): 173-200.
- 한국행정연구원(2017). 『2017년 공직생활실태조사』, 한국행정연구원.
- 한국행정연구원(2021). 『2020년 공직생활실태조사』, 한국행정연구원.
- 한국행정연구원(2023). 『2022년 공직생활실태조사』, 한국행정연구원.
- 한진환(2011). “조직정치지각이 직무스트레스와 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구”, 『산업경제연구』, 24(3): 1397-1423.
- 황영호(2008). “변혁적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향”, 『한국자치행정학보』, 22(2): 63-82.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A.(1986). “The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6): 1173.
- Belete, A. K.(2018). “Turnover intention influencing factors of employees: An empirical work review”, *Journal of Entrepreneurship & Organization Management*, 7(3): 1-7.
- Bright, L.(2008). “Does public service motivation really make a difference on the job satisfaction and turnover intentions of public employees?”, *American Review of Public*

- Administration*, 38(2): 149–166.
- Caillier, J. G.(2011). “I want to quit: a closer look at factors that contribute to the turnover intentions of state government employees”, *State and Local Government Review*, 43(2): 110–122.
- Campbell, J. W., & Im, T.(2016). “PSM and turnover intention in public organizations: Does change-oriented organizational citizenship behavior play a role?”, *Review of Public Personnel Administration*, 36(4): 323–346.
- Chen, X. P., Hui, C., & Segó, D. J.(1998). “The role of organizational citizenship behavior in turnover: Conceptualization and preliminary tests of key hypotheses”, *Journal of Applied Psychology*, 83(6): 922.
- Coyne, I., & Ong, T.(2007). “Organizational citizenship behaviour and turnover intention: A cross-cultural study”, *The International Journal of Human Resource Management*, 18(6): 1085–1097.
- Cun, X.(2012). “Public service motivation and job satisfaction, organizational citizenship behavior: An empirical study based on the sample of employees in Guangzhou public sectors”, *Chinese Management Studies*, 6(2): 330–340.
- Junaidi, A., Sasono, E., Wanuri, W., & Emiyati, D.(2020). “The effect of overtime, job stress, and workload on turnover intention”, *Management Science Letters*, 10(16): 3873–3878.
- Kim, H., & Stoner, M.(2008). “Burnout and turnover intention among social workers: Effects of role stress, job autonomy and social support”, *Administration in Social Work*, 32(3): 5–25.
- Kim, S.(2006). “Public service motivation and organizational citizenship behavior in Korea”, *International Journal of Manpower*, 27(8): 722–740.
- Koumenta, M.(2015). “Public service motivation and organizational citizenship”, *Public Money & Management*, 35(5): 341–348.
- Kurniawaty, K., Ramly, M., & Ramlawati, R.(2019). “The effect of work environment, stress, and job satisfaction on employee turnover intention”, *Management Science Letters*, 9(6): 877–886.
- March, J. G., & Simon, H. A.(1958). *Organizations*, Oxford, UK: John Wiley.
- Meier, K. J., & Hicklin, A.(2007). “Employee turnover and organizational performance: Testing a hypothesis from classical public administration”, *Journal of Public*

- Administration Research and Theory*, 18(4): 573–590.
- Organ, D. W.(1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*, Lexington, MA: Lexington Books.
- Perry, J. L., Hondeghem, A., & Wise, L. R.(2010). “Revisiting the motivational bases of public service: Twenty years of research and an agenda for the future”, *Public Administration Review*, 70(5): 681–690.
- Perry, J. L., & Wise, L. R.(1990). “The motivational bases of public service”, *Public Administration Review*, 367–373.
- Powers, D., & Xie, Y.(2008). *Statistical methods for categorical data analysis*, Emerald Group Publishing.
- Shbail, M., & Shbail, A.(2020). “Organizational climate, organizational citizenship behaviour and turnover intention: Evidence from Jordan”, *Management Science Letters*, 10(16): 3749–3756.
- Shim, D. C., Park, H. H., & Eom, T. H.(2017). “Street-level bureaucrats’ turnover intention: does public service motivation matter?”, *International Review of Administrative Sciences*, 83(3): 563–582.
- Tingley, D., Yamamoto, T., Hirose, K., Keele, L., & Imai, K.(2014). *Mediation: R package for causal mediation analysis*.
- Wang, Q., Gan, K. P., Wei, H. Y., Sun, A. Q., Wang, Y. C., & Zhou, X. M. (2024). “Public service motivation and public employees’ turnover intention: the role of job satisfaction and career growth opportunity”, *Personnel Review*, 53(1): 99–118.

원 고 접 수 일 | 2024년 3월 11일

심 사 완 료 일 | 2024년 5월 2일

최종원고채택일 | 2024년 5월 9일

박정인 jipark@yonsei.ac.kr

연세대학교에서 행정학 석사학위를 받았으며, 현재 동 대학원 박사를 수료하였다. 관심분야는 지방행정, 조직론, 사회복지 등이며, 논문으로는 “장노년층의 디지털 리터러시에 영향을 미치는 요인에 관한 연구”(2023), “기초자치단체 공무원의 직무스트레스 요인이 공직만족도와 이직의도에 미치는 영향: 관계지향문화 조절효과를 중심으로”(2024), “대학의 정원 결정에 대한 대학평가의 영향: 평가등급에 따른 디커플링 현상을 중심으로”(2024) 등이 있다.

박민근 mgpark@psu.edu: <https://sites.google.com/view/mingean-park>

2024년 미국 Pennsylvania State University에서 행정학 및 정책학박사학위를 받았다. 현재 Penn State Harrisburg Policy Process Lab과 Center for Socially Responsible Artificial Intelligence에 소속되어있다. 관심 분야는 보건·인구정책, 삶의 질, 공공봉사동기, 인과추론, 베이지안 추론, 머신러닝 등이다. 최근 논문으로는 “Do public service motivation and organizational processes influence job satisfaction and organizational commitment?”(2023), “Consequences of the 2019 public charge rule announcement and publication on prenatal WIC participation among immigrant families”(2023), “한국의 저출산 인구정책 분석”(2024) 등이 있다.