

산업인력개발세미나1

공공조직 종사자의 내재적동기가
이직의도에 미치는 영향
: 조직내소통의 매개효과와
인사제도만족의 조절효과 검증

Effect of intrinsic motivation of public organization workers
on turnover intention: Verification of the mediating effect
of communication within the organization
and the moderating effect of satisfaction with the personnel system.

2021년 12월

서울대학교 대학원

농산업교육과

박 난 주

〈 목 차 〉

I. 서론	1
1. 연구의 필요성	1
2. 연구의 목적과 가설 설정	2
3. 용어의 정의	2
4. 연구의 제한	3
II. 이론적 배경	4
1. 내재적 동기	4
2. 조직 내 소통	6
3. 인사제도만족	8
4. 이직 의도	9
5. 내재적동기와 이직의도, 조직내소통, 인사제도만족의 관계	10
III. 연구설계 및 분석 방법	11
1. 연구모형	11
2. 연구 대상 및 자료 수집	12
3. 변인의 구성 및 설정	14
4. 자료분석 방법	15
IV. 연구결과 및 논의	17
1. 데이터 사전분석	17
1) 결측치 및 이상치 처리	17
2) 측정도구의 신뢰도	17
3) 변인 간 상관관계(correlation)	18
4) 측정모델의 탐색적 요인 분석	18
5) 주요 변인의 기술통계량	19

2. 연구결과 해석	20
1) 내재적동기와 이직의도 관계에서 조직내소통(정서적, 업무적)의 매개효과	20
2) 내재적동기와 이직의도 관계에서 인사제도만족의 조절효과	22
3) 연구가설 검정	25
 V. 결론 및 제언	27
1. 결론	27
2. 제언	28
 VI. 참고문헌	29

〈표 차례〉

〈표 1〉 조직 내 의사소통의 3가지 유형 (Seri CEO, 2011)	7
〈표 2〉 조직내소통 문항 분류	7
〈표 3〉 모형별 가설 설정 (1,2 구분)	11
〈표 4〉 조사대상의 일반적 특성	13
〈표 5〉 설문 문항의 구성	14
〈표 6〉 분석내용별 자료 분석방법	15
〈표 7〉 측정도구 문항별 신뢰도	17
〈표 8〉 잠재변인 간 상관관계	18
〈표 9〉 조사도구의 타당도 및 신뢰도 분석	18
〈표 10〉 주요 변인의 기술통계량 (N = 1525)	19
〈표 11〉 [모형1] 내재적동기와 조직내소통(정서적)의 관계	20
〈표 12〉 [모형1] 조직내소통(정서적)의 매개효과 검증(bootstrapping)	20
〈표 13〉 [모형2] (샘플에서 표4) 내재적동기와 조직내소통(업무적)의 관계	21
〈표 14〉 [모형2] 조직내소통(업무적)의 매개효과 검증(bootstrapping)	21
〈표 15〉 [모형1] 이직의도와 조직내소통(정서적), 내재적동기, 인사제도만족의 관계	22
〈표 16〉 [모형1] 인사제도만족에 따른 내재적동기의 조건부효과	22
〈표 17〉 [모형1] 인사제도만족에 따른 이직의도의 조건부효과 유의성 영역	23
〈표 18〉 [모형2] 이직의도와 조직내소통(업무적), 내재적동기, 인사제도만족의 관계	24
〈표 19〉 [모형2] 인사제도만족에 따른 내재적동기의 조건부효과	24
〈표 20〉 [모형2] 인사제도만족에 따른 이직의도의 조건부효과 유의성 영역	24
〈표 21〉 [모형1] 연구가설 검정	25
〈표 22〉 [모형2] 연구가설 검정	26

〈그림 차례〉

[그림 1] 모티브 스펙트럼의 6가지 동기요인	5
[그림 2] 연구모형	11
[그림 3] process macro model 5 모형 및 회귀식	16
[그림 4] [모형1] 변인간 관계에 대한 통계적 도식	25
[그림 5] [모형2] 변인간 관계에 대한 통계적 도식	26

I. 서론

1. 연구의 필요성

최근 경영환경의 변화로 경력의 개념이 달라지며 평생고용, 평생직장의 개념이 사라지고 있다. 개인 스스로 자신의 경력을 위해 업무 수행능력을 개발하고 다양한 경험을 위해 여러 직장에서 근무하는 ‘평생직업’의 개념으로 바뀌고 있다 (Arthur, 1994). 이러한 시대적 변화에 대응하기 위해 개인은 본인의 경력개발에 큰 관심을 가져야 한다. 현재와 같은 다중경력 시대에서는 조직보다 개인에게 경력의 무게 중심이 옮겨지고 있는 것이다(Schein, 1996).

이에 장기근속 및 각 분야별 전문트랙을 갖추어 인력을 양성하던 공공조직에서도 더 이상 이직을 고민하지 않을 수 없게 되었다. 특히 특정 직무의 전문인력들은 산업의 특성상 다수 육성되지 않아 신규 채용이 어려울수도 있으며, 타사의 전문 경험이 본사에 맞지 않을 가능성도 크다. 이에 구성원의 이직의도와 이직률에 대한 많은 연구가 이루어지고 있다.

최근 공공기관은 지방이전 외에도 공기업 개혁정책 등으로 상시 경영혁신이 이루어지고 있고, 민간분야의 효율성을 추구하는 정책 등이 도입되면서 공공기관 조직의 패러다임이 변화하기 시작하고 있다. 이러한 조직의 변화 등으로 인해 이직률에도 많은 변화가 있다(박윤, 문상호, 2014).

조직내소통의 경우 수직적, 수평적 소통 뿐만 아니라 정서적, 업무적 소통의 관리의 중요성이 점차 커지고 있다. 특히 수평적 소통 내에서도 공공조직의 경우 여러 세대가 혼재되어 있어, 세대간 소통의 문제에 대한 쟁점도 많아지고 있다.

또한 이준태·하규수(2014)의 연구에서도 공공기관 지방이전으로 인한 조직변화에 대한 인식은 이직의도에 직접적인 영향을 미친다고 밝히고 있다. 특히 D공단의 경우에도 혁신도시 이전 이전과 이후 조직 구성원들의 조직 불만족의 지표가 매우 높아지고 있으며, 각종 인사제도 역시 점진적인 개편의 필요성이 높아지고 있다.

이에 D공단에서도 인사제도 및 보상제도 등의 개편을 통해 구성원의 만족도를 높이기 위한 노력을 고민하고 있다. 하지만 동기부여 요인 중 내재적 동기와 외재적 동기가 직무성과에 미치는 영향의 차이를 분석해야 함으로, 본 연구에서는 내재적동기를 개인적 요인의 변인으로 선정하였다.

이처럼 다양해진 조직내의 쟁점을 이직의도 관점에서 살펴보고자, 본 연구의 주제를 공공조직 근로자의 내재적동기가 이직의도에 미치는 영향에서 조직내소통의 매개효과 및 인사제도만족의 조절효과로 설정하였다.

2. 연구의 목적과 가설 설정

이 연구의 목적은 공공조직 근로자의 내재적동기가 이직의도에 미치는 영향에서 조직내소통이 매개하는지, 또한 인사제도만족이 조절하는지 그 효과를 구명하는 것이다.

이에 따른 구체적인 연구의 가설 설정은 다음과 같다.

가설 1. 공공조직 근로자의 내재적동기는 조직내소통에 정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 2. 공공조직 근로자의 조직내소통은 이직의도에 부적인 영향을 미칠 것이다.

가설 3. 공공조직 근로자의 내재적동기는 이직의도에 부적인 영향을 미칠 것이다.

가설 4. 공공조직 근로자의 내재적동기가 이직의도에 미치는 영향에서 조직내소통이 매개할 것이다.

가설 5. 공공조직 근로자의 내재적동기가 이직의도에 미치는 영향에서 인사제도만족이 조절할 것이다.

3. 용어의 정의

1) 내재적 동기

본 연구에서는 Deci & Ryan(2000)의 정의에 따라 내재적 동기(Intrinsic motivation)를 ‘개인이 본질적인 만족을 위한 활동을 하는 것으로서 외부의 지지, 압박 또는 보상보다는 수반되는 재미나 도전을 위해 행동하는 것’으로 정의하였다. 내재적 동기를 측정하는 측정도구는 Neel Doshi & Lindsay McGregor(2015)는 총 동기지수(Total Motivation Factor) 도구 중 직접동기 3개 항목(일의 즐거움, 일의 의미, 일의 성장)을 사용하였다.

2) 조직내소통

본 연구에서는 Seri CEO (2011)의 정의에 따라 소통을 업무적 소통과 정서적 소통으로 구분하여 사용하였다. 업무적 소통은 ‘일상적 업무수행과 직접적으로 관련이 있는 소통으로 업무지시와 보고, 피드백 및 정보공유 등을 포함’ 하는 것으로 정의하였다. 정서적 소통은 ‘인간관계 및 직장생활의 질과 관련된 감성적 소통으로 조직 구성원 간 교류와 공감, 상하 간 배려와 이해 등을 포함’ 하는 것으로 정의하였다. 측정도구는 총 7개 항목으로 구성하였으며, 업무적 소통 4개, 정서적 소통 3개 문항이 이에 해당된다. 정서 및 업무적 소통에는 수직적, 수평적 소통을 측정하는 문항을 모두 포함하였다.

3) 인사제도만족

본 연구에서의 인사제도만족은 현재 D공단에서 운영중에 있는 인사제도를 대상으로 자신들의 근무 및 성과창출을 위한 수단과 절차가 얼마나 공정한지에 대한 인지정도로 정의하였다. 조직공정성은 조직구성원들이 근무하면서 받는 보상이 자신들이 생각해서 과정으로부터

결과까지의 공정한가에 대한 구성원의 지각으로 정의할 수 있다(심영국·류재숙, 2006: 18). 측정도구는 D공단의 주요 인사제도에 대한 만족을 담은 7가지 문항(채용, 급여 근무평정, 교육훈련, 전보, 승진, 복리후생)으로 구성하였다.

4) 이직 의도

본 연구에서의 이직의도는 협의의 의미로 '현재의 담당업무를 그만두고 다른 직무나 조직으로 옮겨가는 것'으로 정의하였다. 따라서 종사원의 이직은 자신 스스로나 고용주에 의해서 일시적이든 영구적이든 고용의 종료(termination)를 의미한다(Mikovich & Boudreau, 1997). 측정도구는 2가지 문항으로 현재 및 과거의 이직의도를 측정하는 항목으로 구성하였다.

4. 연구의 제한

첫째, 본 연구에서는 연구를 위해 D공단의 컨설팅 설문조사 자료를 활용하였으며, 전체 문항 중 일부 변인을 활용하였다. 따라서 향후 다양한 변인을 활용하여 연구 모형을 고도화 할 필요가 있다.

둘째, 연구방법상의 문제로 본 연구에서는 주로 온라인 설문을 이용한 정량적인 연구방법을 사용하였으나, 향후 연구에서는 면접, 현장 관찰조사, 사례연구 등을 병행하는 복수 방법론을 활용할 수 있음을 고려해야 한다.

셋째, 본 연구에서는 이직의도의 종속변수를 활용하였으나, 실제 직급별 사업별 최신 이직률 추이 등의 정량적 지표를 활용하지 못하였다. 추후 연구에서는 주관적 지표 뿐만 아니라 객관적인 지표를 추가로 활용할 필요가 있다.

II. 이론적 배경

1. 내재적 동기

1) 내재적 동기의 개념

일의 의미에 대한 개인의 인식은 자기 자신을 중심으로 개인의 동기, 가치, 신념 등을 고려하여 결정된다. 일에 대한 동기, 가치, 신념 모두 하나의 선상에 놓여 있어 행동을 유발하며 내재적 또는 외재적으로 양분하여 살펴볼 수 있다(Deci & Ryan, 1985). 따라서 일의 의미란 개인이 일에 대하여 갖는 신념, 가치, 동기, 중요성과 목적의 총체라고 할 수 있다. 즉 일에 대해 가지는 인지, 정서, 행동의 종합적 태도라 할 수 있다. 한편 장형석(2000)은 일의 의미를 ‘자신이 하고 있는 일에 대해 개인이 주관적으로 부여하고 있는 인지적 평가’라고 정의하여 인지적 부분만을 강조하였다.

직무동기에 대한 많은 학자들의 정의를 살펴보면, Pinder(2008)는 직무동기를 ‘개인을 일과 관련된 행동을 시작하게 하고, 그러한 행동의 형태, 방향, 강도, 그리고 기간을 결정하도록 하는 일단의 활성화적인 힘(Ford, 1992; Landy & Becker, 1987; Latham & Pinder, 2005)으로 정의하였다(이성수 외, 2014: 34). 강성철 외(2014: 416)도 “동기부여는 개인의 내면적 상태로서 행동을 활성화시키거나 움직이게 하고 목표를 향해 행동을 연결시키는 것”이라 설명하였는데 이러한 학자들의 정의를 바탕으로 동기부여란 개인이 일을 수행하기까지 외부적 혹은 내부적으로 활성화되는 과정이라고 볼 수 있다.

Deci & Ryan(2000)는 동기를 외재적 동기(Extrinsic Motivations)과 내재적 동기(Intrinsic motivation)으로 나누어 설명하였다. 내재적 요인은 개인이 본질적인 만족을 위한 활동을 하는 것으로서 외부의 지지, 압박 또는 보상보다는 수반되는 재미나 도전을 위해 행동하는 것인 반면, 외재적 동기는 내재적 동기부여와는 다르게 활동 자체를 즐기기 위해 활동을 하는 것이 아닌 도구적 가치라고 하였다.

내적으로 동기 부여된 조직 구성원은 인지적으로 더 유연하고 인내심을 갖는 경향이 있다(McGraw & Fiala, 1982). 내적으로 동기 부여된 사람은 문제해결에 더 적극적이고 지속적인 관심을 가지며, 관습적이지 않고 새로운 대안을 도출할 가능성이 높다. 즉, 내재적 동기가 향상될 경우 조직 구성원의 창의성에 영향을 미쳐 결과적으로 조직구성원의 업무 향상에 긍정적인 영향을 미치게 된다(Amabile, 1988; Oldham & Cummings, 1996).

Deci(1975)와 White(1959)는 내재적 동기를 향상시킬 수 있는 요인에 대해 연구하였는데, 내재적 동기가 높은 사람은 개인이 자신의 능력을 발휘하기 위해 다양한 업무에서 스스로 책임을 지고 결정하는 행동을 다른 사람보다 더 많이 수행한다는 점을 밝혔으며, 그 결과 유능함과 자기결정이 내재적 동기에 영향을 미치는 요인이라 주장하였다. 또한, Deci(1975)는 내재적 동기는 성취 과정의 즐거움, 즉, 일 자체에 대한 즐거움으로 생겨나며, 리더보다는 조직 구성원에게 큰 영향을 미친다고 지적하였다. 따라서 리더는 조직 구성원의 내재적 동기를 향상시키기 위해 개인이 흥미를 가질 수 있는 일을 부여하고, 자율성을 갖게 하는 것이 동기를

유발하고 만족도와 창의성을 증진 시킬 수 있다고 하였다.

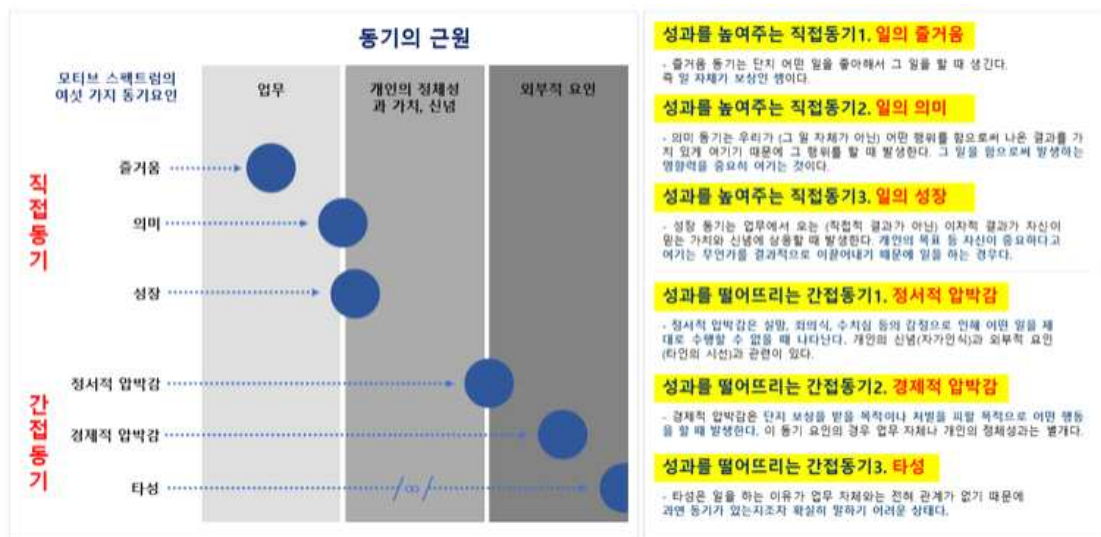
2) 내재적 동기의 측정

내재적 동기에 대한 측정은 주로 학습자가 어떠한 지정된 학습 활동을 하는데 있어서 주관적인 경험과 관련된 자신의 느낌에 대한 응답이 주를 이룬다. 대표적으로는 Ryan(1982)이 처음 사용한 내재적 동기 측정 문항(the intrinsic motivation inventory: 이하 IMI)가 있으며, 현재까지 널리 사용되는 도구이다. IMI는 흥미, 인지된 역량, 노력, 압박감, 인지된 선택, 가치, 관계성이 포함된 총 7개의 하위 영역으로 구성되어 있으나, 모든 문항이 측정에 사용된 경우는 극히 드물며 실험의 특성과 환경에 맞게 실험자가 임의로 선택하여 사용할 수 있는 특징을 가지고 있다.

또한 Tierney et al.(1999)은 리더십과 근로자의 창의성의 관계에서 관계와 특질이 가지는 연관성에 대한 연구에서 내재적 동기를 측정하기 위해 새로운 아이디어를 떠올리는 것과 관련된 활동에서 느끼는 즐거움에 초점을 맞춰 개발하였다. 국내에서는 육현표(2010), 정국현(2010) 등이 개발된 문항의 일부 혹은 전체를 내재적 동기를 측정하는데 사용하였다.

Neel Doshi & Lindsay McGregor(2015)는 총 동기지수(Total Motivation Factor)라는 개념을 도입하였다. 총 동기지수는 ‘모티브 스펙트럼’의 여섯 가지 동기요인을 하나의 측정값으로 변환한 것이다. 6가지 동기요인은 직접동기 3개 항목 간접동기 3개 항목으로 구성되어 있다. 각 동기요인마다의 가중치가 설정되어 있어 총 동기로 산출된다.

본 연구에서는 D공단과의 전문가 검토 워크숍을 통해 조직 내 소통을 측정하는 항목으로 총 동기지수의 직접동기 3요인을 선정하였다. 이는 일의 즐거움, 일의 의미, 일의 성장의 항목이며, 해당 항목이 이직의도에 미치는 영향을 측정하고자 한다.



[그림 1] 모티브 스펙트럼의 6가지 동기요인

2. 조직 내 소통

1) 조직 내 소통의 개념

의사소통이란 사람들 간의 생각과 정보를 전달하고 교환하는 과정이다(Bartol & Martin, 1994). 김후자 외(2001:295)는 “의사소통은 단순히 개인들 사이의 소통이 아니라 조직과 개인, 조직과 조직, 나아가 조직과 사회를 연결해 주는 기본적인 필수적 요소”라고 정의했다. 특히 조직 내에서 의사소통은 조직구성원들에게 조직의 다양한 정보와 상황을 제공함으로써 조직에 대한 불확실성과 갈등을 감소시켜 직무동기에 긍정적인 영향을 미칠 수 있는 중요한 역할을 할 수 있다(이건혁, 2012 ; Berger, 1986 ; 이창원 외, 2012 ; 조문석, 2013).

의사소통은 공식적 의사소통으로서 대각적 의사소통(diagonal communication), 상향적 의사소통(upward communication), 하향적 의사소통(downward communication), 수평적 의사소통 (horizontal communication)으로 분류할 수 있다(정경미, 2012).

대각적 의사소통이란 다른 부서간의 의사소통으로서 부처간의 칸막이 없는 의사소통을 의미 한다. 최근 현대 행정에서는 부처간의 칸막이를 없앤 ‘협업행정’의 필요성이 계속해서 강조되고 있는데, 이는 현대 행정에서 조직 내 조직 구성원들 간의 의사소통 뿐만 아니라 부처간의 의사소통 또한 중요해진 것을 시사한다.

이러한 의사소통 과정을 조직 내에서 다루면 조직 내 의사소통으로 연구될 수 있다. 조직 내 의사소통은 집단, 조직, 사회의 기능수행에 있어서 중요한 과정이며, 따라서 사회체계나 조직을 이해하는데 가장 필수적이다(D. Katz & R. L. Kahn, 1978). 그러므로 조직 내 의사소통에 대해서 긍정적으로 인식하는 것은 중요하다.

조직 내 의사소통 만족은 기업이 가지고 있는 핵심 역량으로 주목받으며 등장한 개념으로 조직 내의 다양한 의사소통에 대한 구성원들이 인식하는 정서적 반응을 의미한다(M. D. Crino & M. C. White, 1981). 조직 구성원이 의사소통에 만족할 경우 조직지원에 대한 지각 수준과 조직몰입이 높으며(J. S. Lee, 2004), 자발적으로 역할 외 행동을 수행하여 조직이 도움이 되고자 노력을 더욱 기울인다는 것이 밝혀졌다(R. P. Settoon, N. Bennett & R. C. Liden., 1996). 또한, 조직 내 의사소통이 매우 중요하며 개인이나 조직구성원이 최소한의 의사소통을 갖추지 못하면 원만한 사회생활 등이 어렵다고 할 수 있다(S. J. Joh, 2017).

이러한 조직 내 의사소통은 수직적, 수평적 외에 정서적, 업무적 소통으로 나눌 수 있다. Seri CEO (2011)에서는 조직 내 소통활성화를 위한 제언으로 소통을 업무적, 창의적, 정서적 소통으로 구분하였다. 또한 경영진과 직장인을 대상으로 설문조사(935명)를 실시한 결과, 직장인의 65%가 조직에서 소통이 잘 안된다고 평가했다. 유형간 상관관계를 보면 조직관리의 기본인 정서적 소통이 잘 될수록 업무적, 창의적 소통이 더 원활하게 이루어졌다. Seri CEO (2011)에서 구분한 조직 내 의사소통의 3 유형에 대한 표는 아래와 같다.

<표 1> 조직 내 의사소통의 3가지 유형 (Seri CEO, 2011)

구 분	내 용
1) 업무적 소통	<ul style="list-style-type: none"> 일상적 업무수행과 직접적으로 관련이 있는 소통으로 업무지시와 보고, 피드백 및 정보공유 등을 포함
2) 창의적 소통	<ul style="list-style-type: none"> 새로운 아이디어의 창출을 촉진하는 소통을 의미하며 비전 제시와 아이디어 제안, 부서 간 협업 등을 포함
3) 정서적 소통	<ul style="list-style-type: none"> 인간관계 및 직장생활의 질과 관련된 감성적 소통으로 조직 구성원 간 교류와 공감, 상하 간 배려와 이해 등을 포함

2) 조직 내 소통의 측정

본 연구에서는 D공단과의 전문가 검토 워크숍을 통해 조직 내 소통을 측정하는 항목으로 정서적, 업무적 소통으로 세부 항목을 구분하였으며, 총 7문항의 설문을 개발하였다.

<표 2> 조직내소통 문항 분류

구 분	내 용
1) 업무적 소통	<ul style="list-style-type: none"> 부서원은 관리자에게 명확하게 보고를 하고, 피드백(검토의견)을 요청한다. 관리자는 명확하게 업무지시를 하고 적절한 피드백(검토의견)을 준다. 우리 조직은 일부 이해관계가 있는 직원이 아닌 전체 직원 관점에서 의사결정이 이루어진다. 부서 간 정보 공유와 업무 협력이 잘 이루어진다.
2) 정서적 소통	<ul style="list-style-type: none"> 나는 부서장과 정서적으로 친근하다고 느낀다. 나는 부서 내 동료 직원과 정서적으로 친근하다고 느낀다. 나는 다른 부서 직원들과 정서적으로 가깝다.

3. 인사제도만족

1) 인사제도만족의 개념

인사제도만족은 학계에서는 조직공정성으로도 표현된다. 조직공정성이란 조직구성원들이 근무하면서 받는 보상이 자신들이 생각해서 과정으로부터 결과까지의 공정한가에 대한 구성원의 지각이라고 할 수 있다(심영국·류재숙, 2006: 18).

공정성은 절차적 공정성과 분배적 공정성으로 구성된다. 일반적으로 분배적 공정성은 조직 구성원들이 자신이 받은 보상의 양이 공정하다고 인지하는 정도를, 절차적 공정성은 보상의 양을 결정하는 데 이용하는 수단이 공정하다고 인지하는 정도를 의미한다(Folger & Konovsky, 1989: 115).

일반적으로 조직 구성원들은 결과가 결정되어지는 과정상의 통제권이 주어졌을 때 절차와 결과에 대해 만족을 하게 된다. 따라서 절차적 공정성에 대한 구성원의 인식을 제고시키기 위해서는 의사결정과정에서 구성원이 통제권을 발휘할 수 있는 절차, 참여 절차 등이 중요하다(이경근·박성수, 2001: 169). 분배적 공정성은 조직구성원들이 자신이 일한 결과에 대한 기대가 실제 성과와 연계될 때 나타난다. 사회교환이론에 따르면 개인들은 분배적 공정성이 자신에게 긍정적인 결과를 가져다 줄 것으로 믿기 때문에 분배적 정의를 추구하는 것으로 가정한다(Clay-Warner, Hegtvedt and Roman, 2005: 90).

공정성 논의의 핵심은 자신이 조직에서 공정하게 대우받고, 평가받는다고 인지할수록 긍정적 직무행태를 보인다는 것이다[7]. 공정성은 구성원들이 조직에 속해 있으면서 받게 되는 인사적 보상이 적절하게 이루어지고 있는지에 대한 구성원들의 지각이라고 표현할 수 있다. 즉, 공정성은 조직운영에 있어 내부 직원들을 대상으로 효율적인 운영의 기반을 마련하고 최대의 효과를 낼 수 있도록 지원하여 계획하고 수립하는 일련의 과정을 통틀어 말할 수 있을 것이다(심영국, 류재숙, 2006). 또한 구성원들이 근무하면 받는 보상이 본인 자신이 생각하는 과정으로부터 결과까지의 기대에 대한 지각이라 할 수 있다. 이를 위한 정책들은 공정성이 확보되어야만 그 효과를 볼 수 있으며 공정성에 대한 인식과 만족의 수준이 낮아질수록 직무행동이 부정적으로 나타날 수 있다(홍숙복, 2009).

본 연구에서의 인사제도만족은 현재 D공단에서 운영중에 있는 인사제도를 대상으로 자신들의 근무 및 성과창출을 위한 수단과 절차가 얼마나 공정한지에 대한 인지정도를 의미한다고 정의할 수 있다.

2) 인사제도만족의 측정

본 연구에서는 D공단과의 전문가 검토 워크숍을 통해 인사제도만족을 측정하는 항목으로 ‘채용, 급여 근무평정, 교육훈련, 전보, 승진, 복리후생’ 제도의 만족을 질문하는 7가지 문항을 개발하였다.

4. 이직 의도

1) 이직 의도의 개념

이직(turnover)은 광의로는 조직으로 들어가고 나가는 조직구성원의 이동을 모두 포함한다. 그러나 협의로는 재직(jobtenure)의 반대되는 개념으로서 현재의 담당업무를 그만두고 다른 직무나 조직으로 옮겨가는 것을 말한다. 다시 말해 종사원의 이직은 자신 스스로나 고용주에 의해서 일시적이든 영구적이든 고용의 종료(termination)를 의미한다(Mikovich & Boudreau, 1997).

근로자의 자발적인 이직은 조직과 개인은 물론 사회에 중대한 영향을 미친다는 점에서 근한 세기 동안 다양한 분야의 연구자 및 실천가의 관심을 받아 왔다. 이직의도는 이직을 가장 잘 설명할 수 있는 예측변인이자, 직무태도 및 조직성가에 영향을 주는 변인으로 알려져 있다.

학술 연구에서 이직의도의 개념은 이직의 개념에서 파생되었다. 이직의 개념적 정의와 관련된 관점은 자발성(voluntariness), 기능성(functionality), 회피가능성(avoidability)의 세 가지로 요약할 수 있다(Hom et al., 2012). 자발적 이직은 일반적으로 조직 구성원에 의해 촉발되는(employee-initiated) 이직을 의미하며, 해고, 폐업 등과 같이 고용주에 의해 발생하는 이직과는 구별되는 개념으로 사용된다.

2) 이직 의도의 측정

이직 의도의 측정은 이직에 관한 생각(예: 나는 종종 이직에 관해 생각해보고 한다(Mobley, 1982)), 계획(예: 나는 내년에 새로운 직업을 찾을 것이다(Chang et al., 2013)) 및 행동(예: 나는 종종 다른 회사의 구인광고를 검색해 본다(Mobley, 1982))을 포함한다. 이직 의도를 측정하는 도구는 단일요인으로 구성되며, 측정도구 별로 적게는 세 문항(Chang et al., 2013)에서 여섯 개의 문항으로 측정된다.

국내의 이직의도 측정도구는 국외의 이직의도 측정도구를 번역, 일부 수정 또는 보완하여 사용하는 경우가 대부분이다. Mobley(1982)는 자신의 저서인 'Employee Turnover: Causes, Consequences, and Control'에서 측정도구를 제시하였으며, 이는 단일요인으로 전체 6문항으로 구성되어 있다. 이 도구는 국내외 이직의도 관련 연구에서 가장 널리 활용되는 도구로 알려져 있다(강인주, 정철영, 2015). 또한 이 도구는 기업규모(대기업: 강인주, 2015; 중소기업: 진양호, 조승균, 김준희, 2013), 공공 조직(이기은, 2007)에 상관없이 활용되고 있으며, 각 연구에서 모두 높은 구성 타당도와 신뢰도(cronbach α = .90)를 확보하였다.

본 연구에서는 선행연구의 측정 도구들을 검토하고, D공단과의 전문가 검토 워크숍을 통해 현재의 이직의도와 과거의 이직의도를 측정하는 2가지 항목을 개발하였다.

5. 내재적동기와 이직의도, 조직내소통, 인사제도만족의 관계

이 연구에서는 이직의도에 영향을 미칠 수 있는 변인으로 내재적동기와 그 관계를 매개할 수 있는 변인으로서 조직내소통을, 조절할 수 있는 변인으로서 인사제도만족을 설정하고자 하며, 이를 뒷받침할 수 있는 논리 및 선행연구 결과는 다음과 같다.

1) 내재적동기가 이직의도에 미치는 영향

박희영(2012)의 연구에 따르면 내재적 업무 동기로서의 MPS(Motivating Potential Score)는 조직몰입, 이직의도, 조직생산성을 종속변수로 한 분석에 있어 모두 유의미한 변수로 도출된다. 내재적 업무 동기 지수(MPS)는 조직몰입과 조직생산성의 변화에 정적 영향, 이직의도에는 부적 영향을 보인다.

2) 조직내소통(정서적, 업무적)이 이직의도에 미치는 영향

송민영, 이중학, 박재형(2019)의 연구에 따르면 조직내소통 만족이 이직의도에 미치는 영향을 검증하는 회귀분석의 결과, 조직내소통 만족이 이직의도에 미치는 영향은 통계적으로 유의했다($\beta = -.523, p < .001$). 조직내소통은 조직원의 긍정행동을 증가시키고 부정행동을 감소시킨다. 이를 통해 부정행동의 하나인 이직의도가 낮춰질 수 있다.

3) 내재적동기가 조직내소통에 미치는 영향

김효선, 조운직(2020)의 연구에 따르면 내재적동기는 혁신행동에 정적 영향을 미친다. 본 혁신행동 모형에는 조직내소통과 관련한 변인도 포함되어 있어, 본 연구 논문을 참고하여 내재적동기가 조직내소통에 미치는 영향을 살펴보았다.

4) 인사제도만족이 이직의도에 미치는 영향

임정훈(2019)의 연구에 따르면 구성원의 조직지원인식은 이직의도에 직접적인 부적 영향($\beta = -.180, p < .05$)을 미치는 것으로 나타났다. 조직지원이론과 사회교환이론에 따르면, 근로자의 조직지원에 대한 인식이 높을수록 지각된 의무감(felt obligation)이 높아져, 조직에 머무르려는 경향이 높아진다.

5) 내재적동기가 이직의도에 미치는 영향에서 조직내소통의 매개 영향

본 연구모형과 동일한 모형의 매개효과 연구는 참고하지 못했으며, 유사 모형으로 정서적 몰입이 조직내소통과 이직의도의 관계를 매개하는 연구(송민영, 이중학, 박재형, 2019)의 연구를 참고하여 영향관계를 분석하였다. 본 연구에 따르면 조직내 의사소통은 조직원의 긍정행동을 증가시키고 부정행동을 감소시키므로 이직의도를 낮춘다. 또한 조직내소통은 구성원의 긍정적 행동인 정서적 몰입에도 정적인 관계를 미친다. 이에 내재적동기가 조직내소통에도 영향을 미치는 것을 본 연구에서 확인하고자 하였다.

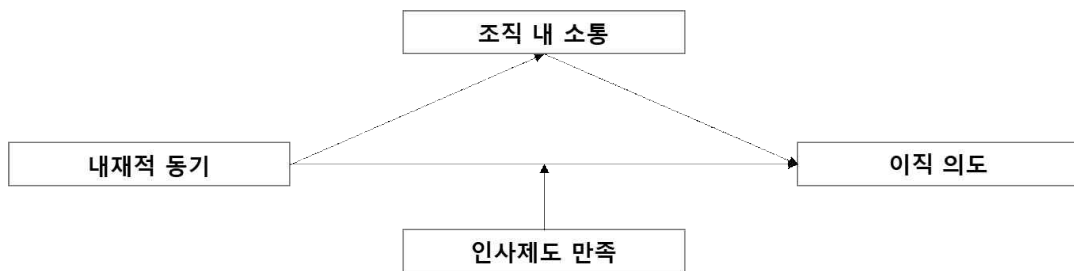
6) 내재적동기가 이직의도에 미치는 영향에서 인사제도만족의 조절 영향

본 연구모형과 동일한 모형의 조절효과 연구는 참고하지 못했으며, 조직공정성(인사제도만족 유사 변인으로 해석)이 조직몰입, 직무만족, 직무성가에 정적 영향을 주는 연구(이희태, 2015) 및 조직지원인식(인사제도만족 유사 변인으로 해석)이 이직의도에 부적 영향을 주는 연구(임정훈, 2019)의 연구를 참고하며, 내재적동기가 이직의도에 미치는 영향에의 인사제도만족의 조절관계를 본 연구에서 확인하고자 하였다.

III. 연구설계 및 분석 방법

1. 연구모형

이 연구의 목적은 공공조직 근로자의 내재적동기가 이직의도에 미치는 영향에서 조직내소통이 매개하는지, 또한 인사제도만족이 조절하는지 그 효과를 구명하는 것이다. 이러한 목적 달성을 위해 [그림 2] 과 같이 연구모형을 설정하였다.



[그림 2] 연구모형

본 연구에서는 조직내소통의 영향력을 세부 구분하여 살펴보고자 매개변인인 조직내소통을 정서적, 업무적으로 나누어 모형1, 2로 구분하였다. 따라서 <표 3>처럼 모형별로 가설을 설정하여 연구를 진행하고자 한다.

<표 3> 모형별 가설 설정 (1,2 구분)

모형 1	가설 1. 공공조직 근로자의 내재적동기는 조직내소통(정서적)에 정적인 영향을 미칠 것이다.
	가설 2. 공공조직 근로자의 조직내소통(정서적)은 이직의도에 부적인 영향을 미칠 것이다.
	가설 3. 공공조직 근로자의 내재적동기는 이직의도에 부적인 영향을 미칠 것이다.
	가설 4. 공공조직 근로자의 내재적동기가 이직의도에 미치는 영향에서 조직내소통(정서적)이 매개 할 것이다.
	가설 5. 공공조직 근로자의 내재적동기가 이직의도에 미치는 영향에서 인사제도만족이 조절할 것이다.
모형 2	가설 1. 공공조직 근로자의 내재적동기는 조직내소통(업무적)에 정적인 영향을 미칠 것이다.
	가설 2. 공공조직 근로자의 조직내소통(업무적)은 이직의도에 부적인 영향을 미칠 것이다.
	가설 3. 공공조직 근로자의 내재적동기는 이직의도에 부적인 영향을 미칠 것이다.
	가설 4. 공공조직 근로자의 내재적동기가 이직의도에 미치는 영향에서 조직내소통(업무적)이 매개 할 것이다.
	가설 5. 공공조직 근로자의 내재적동기가 이직의도에 미치는 영향에서 인사제도만족이 조절할 것이다.

2. 연구 대상 및 자료 수집

1) 연구의 대상

D공단은 1954년 설립된 도로교통안전 종합전문기관이다. ‘안전한 도로교통의 중심, 배려하는 교통문화의 동반자’라는 비전으로 교통안전시설 개선, 운전면허 시험 및 관리, 교통안전 교육·홍보·방송 등 다양한 사업을 수행하고 있다.

D공단의 사업군은 교육사업, 면허사업, 방송사업, 안전사업, 연구사업, 행정지원으로 나뉜다. 교육사업은 교통과 관련한 교육으로, 교통안전, 교통안전사회, 특별교통안전, 자격과정, 안전운전인증 등이다. 면허사업은 운전면허시험 운영 및 장애인운전지원센터 운영 등이 포함된다. 방송사업에는 교통방송TBN 사업이며 전국에 방송국을 보유하고 있다. 안전사업은 교통안전 시설, 교통단속장비 검사, 교통신호체계 기술운영 및 신호연동화, 교통과학장비 운영 관리, 도로교통환경 개선, GIS 기반 도로교통사고 통합 DB구축 및 운영 등을 포함한다. 연구사업은 교통과학연구원으로 구성되어 있으며, 연구기획, 정책연구, 교통공학 연구, 자율주행 연구를 포함한다. 행정지원 인력은 D공단의 운영과 관련한 일을 종합적으로 처리하는 인력들로 구성되어 있다.

2) 자료 수집

D공단은 미래 도로교통안전 안전 전문기관으로의 입지 강화를 위해, 중장기 경영전략 재정립과 조직문화 및 조직운영체계의 개선을 하고자 하였다. 이에 D공단에서는 컨설팅을 진행하여, 전직원을 대상으로 ‘2021년 중장기 경영전략 고도화 및 조직진단’ 설문을 실시하였다.

해당 설문은 2021년 7월 13일부터 2021년 8월 3일까지 D공단 전 임직원을 대상으로 진행되었다. 총 2695명 대상으로 설문을 진행하였고, 56% 응답률을 보여 1525명의 응답이 이루어졌다.

본 연구에서는 해당 설문자료의 일부 변인을 선정하여 연구 주제를 설정하고 변인간의 관계를 구명하고자 한다. 활용한 변인의 설문문항은 10점 등간 척도를 이용하여 ‘전혀 그렇지 않다=1’부터 ‘매우 그렇다=10’로 설계되었다.

<표4>의 조사 대상의 일반적 특성을 살펴보면 성별 구분으로는 남성 62%, 여성 38%의 비율로 남성의 비율이 높았다. 사업군으로는 면허사업(33%), 안전사업(25%), 방송사업(15%), 행정지원(15%)순으로 비율이 높았다. 많은 사업군들이 지방조직에 분산되어있는 형태로 지방조직의 비율이 81%에 달했다. 근속년수는 각 구분별 유의한 비율로 응답이 수집되었다.

<표 4> 조사대상의 일반적 특성

구 분		빈도수(명)	구성비율(%)
성별	남	953	62%
	여	572	38%
근속년수	5년 미만	329	22%
	5년 이상 ~ 10년 미만	334	22%
	10년 이상 ~ 20년 미만	373	24%
	20년 이상	489	32%
보직 여부 구분	보직자	322	21%
	비보직자	1203	79%
사업군 구분	교육사업	134	9%
	면허사업	501	33%
	방송사업	233	15%
	안전사업	384	25%
	연구사업	37	2%
	행정지원	236	15%
본부 및 지방조직구분	본부	287	19%
	지방조직	1238	81%
총 계		1525	100%

3. 변인의 구성 및 설정

선행연구 검토를 통해 이론을 고찰하고 이를 바탕으로 설정된 모형과 가설에 대하여 실증적으로 검증하였다. 내재적동기, 조직내소통, 인사제도만족, 이직의도에 대한 개념과 정의들을 고찰하고 변인간의 관련성을 검토하여, 아래와 같이 설문 문항을 구성하였다.

<표 5> 설문 문항의 구성

변인유형	변인명	속성 및 내용	구분
독립변인	내재적 동기	<ul style="list-style-type: none"> 1 :내가 이 일을 하는 이유는 즐거움을 느끼기 때문이다. 2: 내가 이 일을 하는 이유는 이 일이 중요한 의미가 있다고 생각하기 때문이다. 3: 내가 이 일을 하는 이유는 이 일이 개인적 목표를 성취하는 데 도움이 될 거라고 생각하기 때문이다. 	10점 척도
종속변인	이직의도	<ul style="list-style-type: none"> 1 : 나는 과거 3년 이내에 이직을 고려했던 적이 있다. 2 : 나는 최근 이직을 고려해 보았거나 현재 고려하고 있다. 	10점 척도
매개변인	조직내 소통	<ul style="list-style-type: none"> 정서적1 : 나는 부서장과 정서적으로 친근하다고 느낀다. 정서적2 : 나는 부서내 동료직원과 정서적으로 친근하다고 느낀다. 정서적3 : 나는 다른 부서 직원들과 정서적으로 가깝다. 업무적1 : 부서원은 관리자에게 명확하게 보고를 하고, 피드백(검토의견)을 요청한다. 업무적2 : 관리자는 명확하게 업무지시를 하고 적절한 피드백(검토의견)을 준다. 업무적3 : 부서 간 정보 공유와 업무 협력이 잘 이루어진다. 업무적4 : 우리 조직은 일부 이해관계가 있는 직원이 아닌 전체 직원 관점에서 의사결정이 이루어진다. 	10점 척도
조절변인	인사제도 만족	<ul style="list-style-type: none"> 1 : 우리 기관의 채용제도에 만족한다. 2 : 우리 기관의 급여제도에 만족한다 3 : 우리 기관의 근무평정제도에 만족한다. 4 : 우리 기관의 교육훈련제도에 만족한다. 5 : 우리 기관의 전보제도에 만족한다. 6 : 우리 기관의 승진제도에 만족한다. 7 : 우리 기관의 복리후생제도에 만족한다. 	10점 척도
인구통계 변인	성별	남 = 1, 여 = 2	
	근속년수	5년 미만 : 1 5년 이상 ~ 10년 미만 : 2 10년 이상 ~ 20년 미만 : 3 20년 이상 : 4	
	보직구분	보직자 = 1, 비보직자 2	
	사업구분	교육사업 : 1 면허사업 : 2 방송사업 : 3 안전사업 : 4 연구사업 : 5 행정지원 : 6	
	본부/지방	본부 = 1, 지방조직 2	

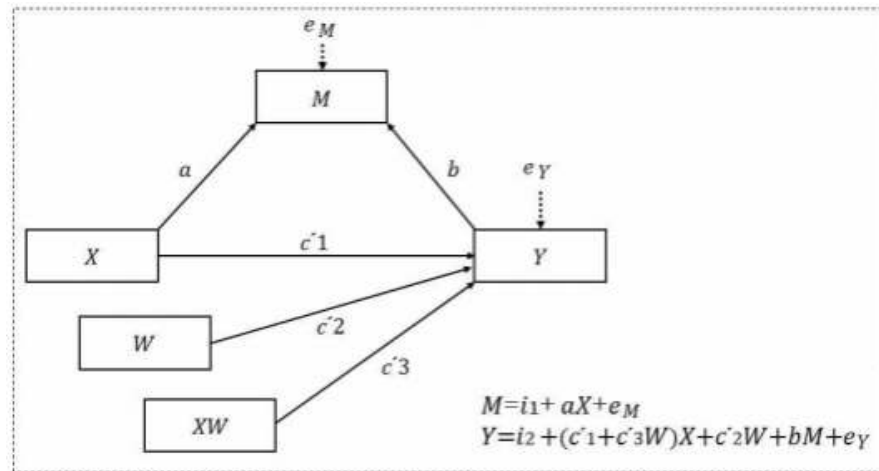
4. 자료분석 방법

분석 내용별 자료 분석방법은 <표 6>의 내용과 같다. 사전데이터분석 및 측정도구검증을 진행하였다. 가설검증을 위해 Hayes(2013)가 제시한 process macro model 5를 이용하여 내재적동기가 조직내소통을 매개하여 이직의도에 미치는 영향과 인사제도만족의 조절효과를 확인하였다.

<표 6> 분석내용별 자료 분석방법

연번	분석내용		분석방법
1	사전 데이터분석	연구대상자의 일반적인 특성	기술통계분석 (빈도, 백분율)
2		데이터 클리닝 실시	결측치, 이상치 처리
3		측정도구의 내적일관성 검증	신뢰도 분석 (Chronbach's α)
4		변인간 상관관계분석	변인간 상관관계 변인의 기술통계량
5	측정도구 검증	측정도구의 타당도 검증	탐색적 요인분석
6	가설검증	내재적동기가 조직내소통에 미치는 영향 분석	Hayes(2013)의 process macro (model 5) 분석
7		내재적동기가 이직의도에 미치는 영향 분석	
8		조직내소통이 이직의도에 미치는 영향 분석	
9		내재적동기와 이직의도 사이에서 조직내소통의 매개효과 검증	
10		내재적동기와 이직의도 사이에서 인사제도만족의 조절효과 검증	

Hayes(2013)의 process macro는 2013년에 제안된 검증방법으로 최근 활용도가 급격히 높아지고 있는 분석방법이다. 회귀분석을 활용하여 직접효과, 매개효과, 조절효과의 신뢰구간 등 관련변인을 한 번에 검증할 수 있는 분석방법이다(이현웅, 2014). 위계적 회귀분석은 조절 효과를 보여줄 수 있지만, 결과만 보여주고 조절변인의 어느 구간이 전체 영역 중에서 영향을 미치는가에 대한 조건부 효과를 제시하지 못한다. 하지만 process macro는 조건부 효과를 제시할수있기 때문에 조절변인에 대해 더 많은 정보를 얻을 수 있는 장점이 있다(Hayes, 2015). 이러한 점을 고려하여 Hayes(2013)가 제안한 76개 연구모델 중 조건부 과정 모형을 탐색하기 위해 process macro 5번에 해당하는 모델을 본 연구에 적용하였다. 조건부 과정 모형은 매개효과(예언변인이 매개변인을 경유하여 결과변인에 영향)와 조건부 직접효과(예언변인과 결과변인의 관계가 조절변인에 의해 조절)가 결합한 모형으로, process macro 5번 모형에 해당한다(Hayes, 2015). 이 모형은 X가 M를 경유하여 Y에 영향을 미치는 단일 간접효과와 W에 의하여 조절되는 조건부 직접 효과로 이루어져 있다(Hayes, 2015). process macro 5번 모형 및 회귀식은 [그림 3]과 같다.



[그림 3] process macro model 5 모형 및 회귀식

출처: Hayes, A. F. (2015). process macro를 이용한 매개분석 조절분석 및 조절된 매개분석. (이형권, 역). 파주: 신영사. (원전출판 2013).

가설을 검정하는 과정에서 타당성을 저해하는 요소들은 통계적 통제(statistical control)에 의해서 해결할 수 있다(Hayes, 2015). 만일 인구통계학적 특성 중 변인에 영향을 줄 가능성이 있는 변인이 있다면 이들을 통제하는 것이 필요하다.

이에 따라 본 연구에서는 D공단의 조직에 영향을 미치는 인구통계학적 변인 중 성별과 근속년수가 분석결과에 영향을 미칠 수 있을 것으로 판단되어 정확한 분석을 위해 성별과 근속년수의 인구통계학적 변인은 통제변인으로 처리하여 분석하였다.

1단계는 성별, 근속년수를 통제하고, 독립변인인 내재적동기를 독립변인에 투입하고, 종속변인인 이직의도를 종속변인에 투입하였다. 2단계는 1단계 모형에서 추가적으로 조절변인인 인사제도만족을 독립변인에 투입하였으며, 3단계는 2단계 모형에서 추가적으로 내재적동기와 인사제도만족의 상호작용항(내재적동기 × 인사제도만족)을 독립변인에 투입하였다.

이를 활용하여 부트스트래핑 샘플 수를 5,000개로 지정하였으며 총 효과분석, 간접효과크기를 분석하기 위해 total effect model, effect size를 선택했다. 설정한 부트스트래핑(bootstrapping)을 통하여 매개효과의 추정치와 표준오차, 신뢰구간 상한과 하한선 등의 관련 변인을 한 번에 검증하였다.

인사제도만족의 조절효과의 크기(-1SD, 평균, +1SD)에 따라 독립변인과 종속변인 사이의 영향에 대해 조건부 직접효과를 확인하였다

또한 인사제도만족 조절효과를 보다 자세히 분석하기 위해 존슨 네이만(Johnson-Neyman technique : JN) 방법을 활용하여 독립변인이 종속변인에 영향을 미치는 조건부 효과와 표준오차의 비율을 계산하고, 분포를 사용하여 값을 구한 다음 이러한 값을 이용하여 추론검정을 실시하였다. JN 방법은 주어진 값에 대한 값을 구하는 것이 아니라 다음과 같이 조건부 효과와 표준오차의 비율이 정확하게 나타나는 임계치 값을 갖는 M값을 찾는 방법이다(Hayes, 2015). 이에 따라 본 연구에서는 내재적동기가 이직의도에 미치는 영향에 대한 조건부 효과가 통계적으로 유의한 영역과 유의하지 않은 영역으로 구분할 수 있는 전환점을 찾아 분석하였다.

IV. 연구결과 및 논의

1. 데이터 사전분석

본 연구의 가설을 검증하기 위해 앞서 각 관측 변인들에 대한 예비 데이터 분석(preliminary data analysis)을 실시하였다. 예비데이터 분석으로 결측치와 이상치처리, 측정도구의 신뢰도, 변인 간 상관관계 순으로 분석하였다.

1) 결측치 및 이상치 처리

예비 데이터를 분석하기 위해, 회수한 데이터의 결측치와 이상치를 SPSS 24.0를 통해 확인하여, 설문응답 총 1,750 건 중 최종 1,525 건의 응답을 통계 분석에 활용하였다.

2) 측정도구의 신뢰도

측정도구의 신뢰도를 검증하기 위해 Cronbach's α 값을 확인하였다. 각 측정도구의 Cronbach's α 값이 .7 이상인 경우 신뢰도가 확인된 것으로 판단하며(Urdan, 2010), 만약 기준을 충족하지 못할 경우 문항을 제거하여 이 기준을 충족할 수 있는지 여부를 판단하고자 하였다. 신뢰도 분석 결과 내재적동기(.873), 이직의도(.901), 조직내소통-종합(.937), 조직내소통(정서적)(.841), 조직내소통-업무적(.897), 인사제도만족(.897)의 Cronbach's α 값이 모두 .7 이상으로 측정도구의 신뢰도에는 문제가 없는 것으로 판단하였다. 또한 2개 이상의 측정문항으로 구성된 변인들이 각 Cronbach's α 값이 .6 이상일 경우 내적일관성이 있다고 판단할 수 있다(배병렬, 2014). 측정 결과 모든 요인들의 Cronbach's α 가 .6 이상으로 측정되어 내적일관성이 확보됨을 확인할 수 있었다.

<표 7> 측정도구 문항별 신뢰도

구분	변인하위요인		문항수	Cronbach's α
외생잠재변인	독립변인	내재적동기	3	0.873
내생잠재변인	종속변인	이직의도	2	0.901
	매개변인	조직내소통-종합	7	0.937
		조직내소통(정서적)	3	0.841
		조직내소통(업무적)	4	0.898
	조절변인	인사제도만족	7	0.897
합 계			26	

3) 변인 간 상관관계(correlation)

다음으로 연구 가설 검정에 사용되는 독립변인, 종속변인, 매개와 조절변인 간의 상호관련성을 보기 위해 Pearson 상관분석을 실시하였다.

<표 8> 잠재변인 간 상관관계

연번	구분	상관관계					
		1	2	3	4	5	6
1	내재적동기	1					
2	이직의도	-.497**	1				
3	인사제도만족	.443**	-.441**	1			
4	조직내소통-종합	.586**	-.451**	.542**	1		
5	조직내소통(정서적)	.567**	-.416**	.472**	.943**	1	
6	조직내소통-업무적	.593**	-.450**	.576**	.943**	.854**	1

** p<.01

4) 측정모델의 탐색적 요인 분석

측정 도구를 대상으로 주성분 분석으로 요인 추출, Kaiser 정규화가 있는 배리맥스 회전 방식으로 탐색적 요인 분석을 실시한 결과 조직내소통, 인사제도만족, 내재적동기, 이직의도 각 문항들은 모두 적합한 구성요인에 적재되었고, Cronbach's α 는 각각 .937, .897, .873, .901 로 높은 수치를 보였다.

<표 9> 조사도구의 타당도 및 신뢰도 분석

구 분	적재치				Cronbach's α
	성분1	성분2	성분3	성분4	
조직내소통(업무적1)	.820	.227	.220	.067	.937
조직내소통(업무적2)	.817	.219	.168	.100	
조직내소통(정서적1)	.815	.196	.177	.068	
조직내소통(정서적2)	.785	.164	.292	.138	
조직내소통(정서적3)	.779	.176	.249	.181	
조직내소통(업무적3)	.776	.296	.172	.185	
조직내소통(업무적4)	.735	.289	.107	.161	
인사제도만족6(승진)	.228	.829	.078	.051	.897
인사제도만족3(근무평정)	.282	.799	.175	.096	
인사제도만족7(복리후생)	.101	.781	.041	.204	
인사제도만족2(급여)	.067	.770	.115	.276	
인사제도만족5(전보)	.262	.754	.172	.073	
인사제도만족4(교육)	.311	.696	.227	.031	
인사제도만족1(채용)	.342	.595	.208	.093	
내재적동기2	.260	.156	.852	.108	.873
내재적동기3	.332	.232	.800	.212	
내재적동기1	.356	.266	.723	.242	
이직의도1	-.214	-.233	-.173	-.881	.901
이직의도2	-.235	-.214	-.250	-.857	

주성분분석, 회전방식 : 배리맥스

5) 주요 변인의 기술통계량

분석에 사용된 내재적동기와 이직의도, 조직내소통, 인사제도만족에 대한 기술통계량을 분석한 결과는 <표 10>과 같다.

<표 10> 주요 변인의 기술통계량 (N = 1525)

변인 구분		문항	평균	표준편차	최소값	최대값
독립 변인	내재적동기	내재적동기1	6.68	2.415	1	10
		내재적동기2	7.92	2.021	1	10
		내재적동기3	7.04	2.365	1	10
종속 변인	이직의도	이직의도1	4.12	3.331	1	10
		이직의도2	3.54	3.027	1	10
매개 변인	조직내소통	조직내소통(정서적1)	6.68	2.479	1	10
		조직내소통(정서적2)	7.41	1.985	1	10
		조직내소통(정서적3)	6.92	2.146	1	10
		조직내소통(업무적1)	7.33	2.153	1	10
		조직내소통(업무적2)	7.15	2.354	1	10
		조직내소통(업무적3)	6.73	2.324	1	10
		조직내소통(업무적4)	6.38	2.620	1	10
조절 변인	인사제도만족	인사제도만족1(채용)	6.22	2.578	1	10
		인사제도만족2(급여)	4.17	2.622	1	10
		인사제도만족3(근무평정)	4.75	2.461	1	10
		인사제도만족4(교육)	5.64	2.488	1	10
		인사제도만족5(전보)	4.93	2.520	1	10
		인사제도만족6(승진)	4.40	2.457	1	10
		인사제도만족7(복리후생)	3.68	2.447	1	10

2. 연구결과 해석

연구결과는 정서적 소통과, 업무적 소통의 매개효과를 구분하여 분석하였다. [모형1]은 조직내소통(정서적)의 매개효과, [모형2]는 조직내소통(업무적)의 매개효과를 분석한 결과이며, [모형1,2] 모두 인사제도의 조절효과 투입 항목은 동일하다.

1) 내재적동기와 이직의도 관계에서 조직내소통(정서적, 업무적)의 매개효과

내재적동기가 조직내소통(정서적, 업무적)을 통해 이직의도에 이르는 매개효과를 검증하기 위해 process macro 5번 모형을 사용하였다. 매개효과의 유의성을 판단하기 위하여 부트스트래핑(bootstrapping) 절차를 실시하였다.

부트스트래핑으로 재추출된 표본의 수는 5,000개로 지정하였다. 95% 신뢰구간에서 도출된 상·하한 값의 범위 안에 0이 포함되지 않을 경우 매개효과는 통계적으로 유의한 것으로 판단 가능하다(Preacher & Hayes, 2008). 분석결과는 <표 11> ~ <표 14> 와 같다.

(1) [모형1] 조직내소통(정서적) 적용 매개효과

부트스트래핑을 통한 매개효과 분석 결과 조직내소통(정서적)이 이직의도에 미치는 간접효과는 유의확률은 하한값(LLCI)은 -.116, 상한값(ULCI)은 -.028 로 95% 신뢰구간이 0의 값을 포함하고 있지 않기 때문에, 조직내소통(정서적)의 매개효과는 통계적으로 유의하다고 볼 수 있다. 이는 내재적동기가 이직의도에 미치는 영향을 조직내소통(정서적)이 매개하고 있음을 나타낸다.

<표 11> [모형1] 내재적동기와 조직내소통(정서적)의 관계

변인	종속 : 조직내소통(정서적)					
	b	SE	t	p	LLCI	ULCI
(상수)	7.105	.163	43.589	.000	6.786	7.425
내재적동기 -> 조직내소통(정서적)	.497	.021	23.774	.000	.456	.538
성별 통제	-.380	.084	-4.519	.000	-.546	-.215
근무년수 통제	.158	.037	4.257	.000	.085	.231
모형 요약	R2		F		p	
	.340		260.823		.000	

<표 12> [모형1] 조직내소통(정서적)의 매개효과 검증(bootstrapping)

매개변인	Effect	BootSE	BC 95% 신뢰구간	
			BootLLCI	BootULCI
조직내소통(정서적)	-.072	.023	-.116	-.028

(2) [모형2] 조직내소통(업무적) 적용 매개효과

부트스트래핑을 통한 매개효과 분석 결과 조직내소통(업무적)이 이직의도에 미치는 간접효과는 유의확률은 하한값(LLCI)은 -.182, 상한값(ULCI)은 -.047 로 95% 신뢰구간이 0의 값을 포함하고 있지 않기 때문에, 조직내소통(업무적)의 매개효과는 통계적으로 유의하다고 볼 수 있다. 이는 내재적동기가 이직의도에 미치는 영향을 조직내소통(업무적)이 매개하고 있음을 나타낸다.

<표 13> [모형2] (샘플에서 표4) 내재적동기와 조직내소통(업무적)의 관계

변인	종속 : 조직내소통(업무적)					
	b	SE	t	p	LLCI	ULCI
(상수)	6.857	.231	29.639	.000	6.403	7.311
내재적동기 -> 조직내소통(업무적)	.571	.029	19.398	.000	.513	.628
성별 통제	-.117	.125	-.937	.349	-.363	.128
근무년수 통제	.073	.054	1.358	.175	-.033	.180
모형 요약	R2		F		p	
	.354		139.640		.000	

<표 14> [모형2] 조직내소통(업무적)의 매개효과 검증(bootstrapping)

매개변인	Effect	BootSE	BC 95% 신뢰구간	
			BootLLCI	BootULCI
조직내소통(업무적)	-.112	.034	-.182	-.047

2) 내재적동기와 이직의도 관계에서 인사제도만족의 조절효과

(1) [모형1] 조직내소통(정서적) 적용 인사제도만족 조절효과

<표 15>에 따르면 내재적동기와 인사제도만족의 상호작용항은 95% 신뢰구간에서 도출된 상·하한 값의 범위 안에 0이 포함되지 않고 동시에 유의하고($b=.048$, $t=3.202$, $p<.01$), 상호작용항이 추가됨에 따른 R^2 변화량은 $.004$ ($p<.01$)로 나타나 내재적동기가 이직의도에 영향을 미치는 경로에서 인사제도만족의 조절효과가 검증되었다.

<표 15> [모형1] 이직의도와 조직내소통(정서적), 내재적동기, 인사제도만족의 관계

변인	종속 : 이직의도					
	b	SE	t	p	LLCI	ULCI
(상수)	6.125	.392	15.625	.000	5.356	6.894
내재적동기 → 이직의도	-.362	.040	-8.998	.000	-.441	-.283
조직내소통(정서적) → 이직의도	-.144	.041	-3.498	.000	-.225	-.063
인사제도만족 → 이직의도	-.366	.037	-9.774	.000	-.439	-.292
내재적동기 x 인사제도만족 → 이직의도	.048	.015	3.202	.001	.019	.078
성별 통제	.291	.130	2.231	.026	.035	.546
근무년수 통제	-.664	.058	-11.548	.000	-.777	-.551
상호작용항에 의한 R^2 증가	ΔR^2		F		p	
	.004		10.252		.001	

<표 16>을 확인하면 인사제도만족에 따른 내재적동기의 조건부 효과는 인사제도만족 값의 $M-1SD(-1.978)$ 부터 $M(.00)$, $M+1SD(1.978)$ 까지 모두 유의하였다.

<표 16> [모형1] 인사제도만족에 따른 내재적동기의 조건부효과

조절변인	수준	Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
인사제도만족	-1SD (-1.978)	-.457	.042	-10.767	.000	-.541	-.374
	평균	.362	.040	-8.998	.000	-.441	-.283
	+1SD (1.978)	-.267	.057	-4.723	.000	-.378	-.156

한편, 인사제도만족 값에 따른 조절효과가 어느 영역에서 유의한지 파악하기 위해 Johnson-Neyman 방법에 의한 유의성 영역을 살펴본 결과는 <표 17>과 같다. 인사제도만족이 이직의도에 미치는 영향은 인사제도만족이 4.137 보다 높은 영역에서 유의하여 조절효과가 있음을 나타내고 있다.

<표 17> [모형1] 인사제도만족에 따른 이직의도의 조건부효과 유의성 영역

인사제도만족	Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
:	:	:	:	:	:	:
2.920	-.222	.068	-3.281	.001	-.355	-.089
3.370	-.200	.073	-2.732	.006	-.344	-.057
3.820	-.179	.079	-2.258	.024	-.334	-.023
4.137	-.163	.083	-1.962	.050	-.327	.000
4.270	-.157	.085	-1.845	.065	-.324	.010
:	:	:	:	:	:	:

(2) [모형2] 조직내소통(업무적) 적용 인사제도만족 조절효과

<표 18>에 따르면 조직내소통(업무적)을 매개할때 내재적동기와 인사제도만족의 상호작용항은 95% 신뢰구간에서 도출된 상·하한 값의 범위 안에 0이 포함된다. 또한 상호작용항이 추가됨에 따른 R2 변화량은 .002($p>0.05$)로 나타나 [모형2]에서는 내재적동기가 이직의도에 영향을 미치는 경로에서 인사제도만족의 조절효과가 유의하지 않았다.

<표 18> [모형2] 이직의도와 조직내소통(업무적), 내재적동기, 인사제도만족의 관계

변인	종속 : 이직의도					
	b	SE	t	p	LLCI	ULCI
(상수)	6.787	.521	13.016	.000	5.764	7.811
내재적동기 → 이직의도	-.380	.055	-6.869	.000	-.489	-.272
조직내소통(업무적) → 이직의도	-.196	.056	-3.499	.000	-.306	-.086
인사제도만족 → 이직의도	-.281	.054	-5.250	.000	-.386	-.176
내재적동기 x 인사제도만족 → 이직의도	.032	.019	1.685	.092	-.005	.070
성별 통제	-.038	.179	-.214	.831	-.390	.313
근무년수 통제	-.623	.078	-7.996	.000	-.776	-.470
상호작용항에 의한 R2증가	ΔR^2		F		p	
	.002		2.841		.092	

<표 19> [모형2] 인사제도만족에 따른 내재적동기의 조건부효과

조절변인	수준	Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
인사제도만족	-1SD (-2.096)	-.448	.058	-7.776	.000	-.561	-.335
	평균	-.380	.055	-6.869	.000	-.489	-.272
	+1SD (2.096)	-.312	.078	-4.012	.000	-.465	-.159

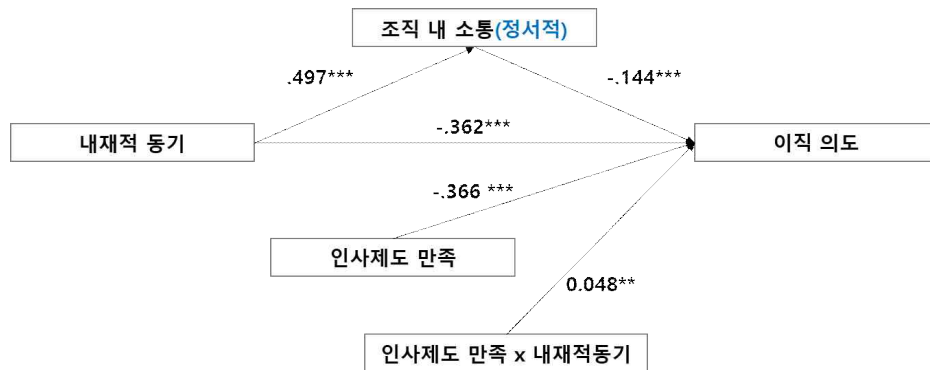
<표 20> [모형2] 인사제도만족에 따른 이직의도의 조건부효과 유의성 영역

인사제도만족	Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
:	:	:	:	:	:	:
3.641	-.262	.102	-2.577	.010	-.462	-.062
4.091	-.248	.109	-2.266	.024	-.462	-.033
4.541	-.233	.117	-1.993	.047	-.462	-.004
4.594	-.231	.118	-1.963	.050	-.462	.000
4.991	-.218	.125	-1.751	.080	-.463	.026
:	:	:	:	:	:	:

3) 연구가설 검정

앞서 기술한 통계결과에 따라 본 연구모델의 내재적동기, 조직내소통(정서적, 업무적), 이직의도 및 인사제도만족의 상관관계를 Pearson의 상관계수에 따라 종합 기술하면 다음과 같다. 내재적동기는 조직내소통과 정적 중간 상관을, 이직의도와는 부적 낮은 상관을 보였다. 조직내소통과 이직의도는 부적 낮은 상관을 보였다. 인사제도만족과 이직의도는 부적 낮은 상관을 보였다. 내재적동기의 이직의도에 대한 조직내소통의 매개효과는 유의하였다. 그러나 내재적동기에 대한 인사제도만족의 조절효과는 조직내소통(정서적)을 투입한 모형1에서는 낮은 상관을 보였지만 유의하였고, 조직내소통(업무적)을 투입한 모형2에서는 유의하지 않았다.

[모형1]의 연구결과 통계적 도식과 연구가설 검증은 아래와 같다.



[그림 4] [모형1] 변인간 관계에 대한 통계적 도식

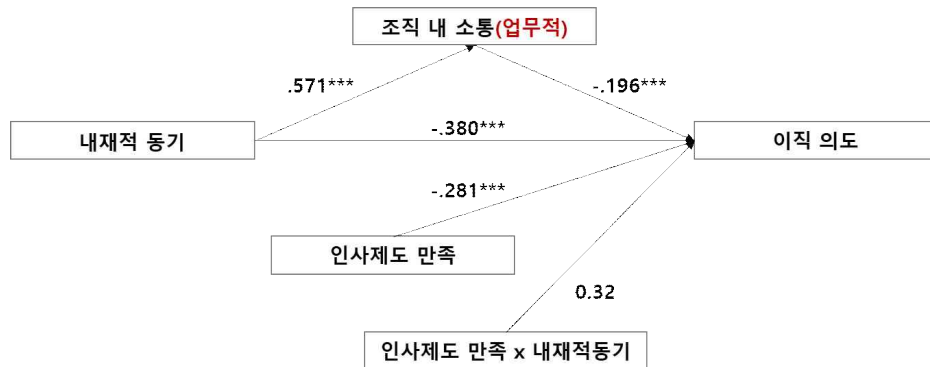
** p<.01, *** p<.001

조직내소통(정서적) 변인을 활용한 [모형1]의 가설은 모두 채택되었다.

<표 21> [모형1] 연구가설 검정

가 설		연구결과	채택여부
모형 1	가설 1. 공공조직 근로자의 내재적동기는 조직내소통(정서적)에 정적인 영향을 미칠 것이다.	정적상관, 유의함 (b=.497, t=23.774, p<.001)	채택
	가설 2. 공공조직 근로자의 조직내소통(정서적)은 이직의도에 부적인 영향을 미칠 것이다.	부적상관, 유의함 (b=-.144, t=-3.498, p<.001)	채택
	가설 3. 공공조직 근로자의 내재적동기는 이직의도에 부적인 영향을 미칠 것이다.	부적상관, 유의함 (b=-.362, t=-8.998, p<.001)	채택
	가설 4. 공공조직 근로자의 내재적동기가 이직의도에 미치는 영향에서 조직내소통(정서적)이 매개 할 것이다.	유의함 (b=-.072, BC 95% CI= -.116 ~ -.028)	채택
	가설 5. 공공조직 근로자의 내재적동기가 이직의도에 미치는 영향에서 인사제도만족이 조절할 것이다.	유의함 (b=.048, t=3.202, p<.01)	채택

[모형2]의 연구결과 통계적 도식과 연구가설 검증은 아래와 같다.



[그림 5] [모형2] 변인간 관계에 대한 통계적 도식

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

조직내소통(업무적) 변인을 활용한 [모형2]의 가설에서는 가설5번의 인사제도만족의 조절효과는 기각되었으며, 그 외 가설은 모두 채택되었다.

<표 22> [모형2] 연구가설 검증

가 설		연구결과	채택여부
모 형 2	가설 1. 공공조직 근로자의 내재적동기는 조직내소통(업무적)에 정적인 영향을 미칠 것이다.	정적상관, 유의함 (b=.571, t=19.398, p<.001)	채택
	가설 2. 공공조직 근로자의 조직내소통(업무적)은 이직의도에 부적인 영향을 미칠 것이다.	부적상관, 유의함 (b=-.196, t=-3.499, p<.001)	채택
	가설 3. 공공조직 근로자의 내재적동기는 이직의도에 부적인 영향을 미칠 것이다.	부적상관, 유의함 (b=-.380, t=-6.869, p<.001)	채택
	가설 4. 공공조직 근로자의 내재적동기가 이직의도에 미치는 영향에서 조직내소통(업무적)이 매개 할 것이다.	유의함 (b=-.112, BC 95% CI= -.182 ~ -.047)	채택
	가설 5. 공공조직 근로자의 내재적동기가 이직의도에 미치는 영향에서 인사제도만족이 조절할 것이다.	유의하지않음 (b=.032, t=1.685, p>.05)	기각

V. 결론 및 제언

1. 결론

이 연구에서 수립한 가설을 검증한 결과에 따라 결론을 내리면 다음과 같다.

첫째, 공공조직 근로자의 내재적동기는 조직내소통에 정적인 영향을 미쳤다. 조직내소통이 직무동기에 정적 영향을 미친다는 선행연구(김지원, 2019)의 결과에 역방향으로도 영향관계를 설명할 수 있다는 것을 알 수 있다. 이를 통해 조직내에서 내재적동기를 높이기 위한 다양한 조직문화개선 및 업무몰입과 관련한 활동을 실시하면, 조직내소통에도 긍정적인 도움을 미칠 수 있음을 시사하였다. 내재적동기의 측정항목이었던 일의 즐거움, 일의 의미, 일의 성장의 3가지 항목 중, 일의 의미 또는 일의 성장의 경우 리더의 업무 관리 및 소통에 관련한 코칭 프로그램에서 주요 요소로 활용할 수 있다.

둘째, 공공조직 근로자의 조직내소통은 이직의도에 부적인 영향을 미쳤다. 이는 조직내소통의 만족이 이직의도에 부적 중간 영향을 미친다는 선행연구(송민영, 이중학, 박재형, 2019)를 지지하는 결과이다. 따라서 조직내소통은 경영관리 측면에서 관리되어야 하는 주요 항목으로 볼 수 있다.

셋째, 공공조직 근로자의 내재적동기는 이직의도에 부적인 영향을 미쳤다. 내재적동기는 조직몰입과 조직생산성의 변화에 정적 영향, 이직의도에는 부적 영향을 미친다는 선행연구(박희영, 2012)의 결과를 지지하는 결과이다. 조직에서 이직률관리는 인사관리부서의 매우 중요한 지표 중 하나이다. 직원들의 다발적인 이직은 조직문화적 측면의 관리 요인이 된다. 이직률 관리와 관련한 여러 지표 중 하나로 근로자의 내재적동기를 높이고 또한 유지할 수 있는 방안이 필요하다.

넷째, 공공조직 근로자의 내재적동기가 이직의도에 미치는 영향에서 조직내소통의 매개효과가 나타났다. 그리고 정서적, 업무적 조직내 소통 변인을 각각 투입했던 [모형1, 2] 모두에서 매개효과가 나타났다. 조직내소통(정서적)의 매개효과는 $-.072$, 조직내소통(업무적)의 매개효과는 $-.112$ 로 업무적소통이 더 높게 부적 매개효과를 보였다. 이는 같은 내재적동기를 가진 사람에 대해서, 정서적소통 보다 업무적소통이 더 낮은 만족도를 보일 때 이직의도가 높아짐을 시사한다.

다섯째, 공공조직 근로자의 내재적동기가 이직의도에 미치는 영향에서 인사제도만족의 조절효과가 조직내소통(정서적) 변인 투입시에는 유의하였고, 조직내소통(업무적) 변인 투입시에는 유의하지 않았다. 이를 통해 공공조직 근로자의 이직률 관리 방안으로 인사제도만족 지표를 관리해야 함을 알 수 있다. 또한 인사제도만족 지표를 관리함에 있어 각 부문별 필요요소로 지목된 것들에 대한 개선 관리를 해야 함을 의미한다. 내재적동기가 높은 직원이어도 업무 환경상의 불편함이 지속되면 이직을 고려할 수 있으며, 이는 핵심인력의 이탈을 일으킬 수 있으므로 조직내에서 철저한 관리를 해야함을 시사한다.

2. 제언

본 연구의 목적인 공공조직 근로자의 내재적동기가 이직의도에 미치는 영향에서 조직내소통이 매개하는지, 또한 인사제도만족이 조절 영향에 대한 실질적 결과를 통해 다음과 같이 후속연구에 필요한 제언을 하고자 한다.

첫째, 연구대상이 1개 공공조직으로 한정되어 연구결과를 공공조직 전체의 근로자로 일반화하여 적용하는데 한계가 있어 추후 연구의 대상을 확대하여 연구를 진행할 필요가 있다. 전국 공공조직의 재직자 수를 기준으로 층화표집을 실시하여 연구한다면 보다 신뢰있는 결과를 얻을 수 있을 것이다.

둘째, 본 연구에서 도출된 공공조직 근로자의 내재적동기, 이직의도에 미치는 조직내소통 그리고 인사제도만족의 효과를 바탕으로 인사부서에서는 이직률 관리의 방안을 마련해야 할 것이다. 또한 조직내소통의 정서적, 업무적 효과를 바탕으로 조직내소통 관리와 관련한 교육 프로그램 또는 코칭 프로그램을 마련해야 한다.

셋째, 본 연구에서는 조직내소통의 변인을 정서적, 업무적 요인으로 구분하여 보았으나, 최근 세대간의 갈등 등의 이슈가 강해지고 있는 바, 수직적 및 동료간의 소통도 세대간 소통까지 세분화하여 변인을 구분하여 살펴보는 것을 후속 연구로 제언한다. 특히 공공조직은 근로기간이 타 사기업보다 길어 비보직자 그룹에, X, Y, M, Z 세대까지 많은 세대가 분포되어 있는바, 수평적 소통의 답변 내에도 세대를 구분하여 기재하면 동일 세대와 비동일 세대간의 소통의 격차가 나타날 것으로 생각된다.

VI. 참고문헌

- 강인주·정철영 (2016). 대기업 사무직 근로자의 이직의도와 경력학습, 고용가능성, 조직몰입 및 경력몰입의 관계. 농업교육과 인적자원개발, 47(2), 149-175.
- 김현태 (2016). 중소기업 근로자의 혁신적 업무행동과 무형식학습, 창의적 자기효능감 및 내재적 동기의 인과적 관계. 서울대학교 교육학 석사 학위논문.
- 김효선, 조운직. (2020). 공무원의 내재적, 외재적 동기가 혁신행동에 미치는 영향 : 의사소통과 혁신보상의 조절효과. 한국인사행정학회보, 19(4), 303-333.
- 김후자 · 김정남 · 김영숙 · 신정자 · 서길희. (2001). 전문직 의사소통과 인간관계. 수문사.
- 박윤.문상호 (2014). 인지 및 정서차원의 심리적 계약위반이 이직의도와 조직현신에 미치는 영향: 직장가족주의의 역할을 중심으로. 한국행정학보, 48(1), 107-131.
- 배병렬 (2014). LISREL 9.1 구조방정식 모델링: 원리와 실제. 도서출판 청람.
- 세리CEO. (2011). 조직 내 소통활성화를 위한 제언. CEO Information, 2011.03.16.
- 심영국, 류제숙. (2006). 호텔의 인사정책 공정성과 임금 만족도가 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향. 호텔관광연구, 8(4), 15-34.
- 육현표. (2011). 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 창의성에 미치는 영향: 내재적 동기부여와 혁신분위기의 매개역할을 중심으로. 성균관대학교 박사학위논문.
- 이건혁. (2012). 의사소통과 참여, 그리고 조직성과: 지식공유와 신뢰의 매개효과. 언론과학연구, 12(3), 268-300.
- 이희태 (2015). 지방정부의 성과중심적 인사관리의 공정성이 공무원의 직무만족, 조직몰입, 직무성과에 미치는 영향. 지방정부연구, 19(3), 53-75.
- 장형석 (2000). 일의 의미 척도의 구성 및 직무만족과의 관계. 심리과학연구, 1(-), 81-117.
- 정경미. (2012). 기업의 중간관리자 의사소통능력이 조직의 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향. 대구대학교 철학박사 학위논문.
- 정국현. (2010). 임파워링 리더십이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향: 내재적 동기부여와 직무스트레스의 매개역할을 중심으로. 성균관대학교 박사학위논문
- 조문석. (2013). 조직문화와 의사소통이 인지된 조직경쟁력에 미치는 영향: 의사소통의 조절효과와 신뢰의 매개효과를 중심으로. 한국조직학회보, 10(3), 89-11.
- 홍순복. (2009). 세무공무원이 지각하는 조직공정성이 임파워먼트와 종업원노력에 미치는 영향. 한국 콘텐츠학회, 9(3).
- Hayes, A. F. (2015). process macro를 이용한 매개분석 조절분석 및 조절된 매개분석. (이형권, 역). 신영사.
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations.

- Research in Organization Behavior*, 10, 187-209.
- Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: A new perspective for organizational inquiry. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 295-306.
- Batrol, K. M. & Martin, D. C. (1994). 8 Management, 2nd ed. *New York : McGraw-Hill*.
- D. Katz & R. L. Kahn. (1978). The social psychology of organizations, *New York: John Willy and Sons Inc.: 130*.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior: *Springer Science & Business Media*.
- Hom, P. W., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Griffeth, R. W. (2012). Reviewing employee turnover: Focusing on proximal withdrawal States and an expanded criterion. *Psychological Bulletin*, 138(5), 831-858.
- J. S. Lee. (2004). Relationship among Organizational Communication, Perceived Organizational Support, Organizational Commitment, and Job Satisfaction for F B Employee of the Hotel. *Korea Academic Society Of Tourism Management*, 19(1), 35-53.
- M. D. Crino & M. C. White. (1981). Satisfaction in communication: An examination of the Downs-Hazen measure. *Psychological Reports*, 49(3), 831-838.
- Mikovich, J.W., & Boudreau. (1997). "Human Resource Management", Eighth Edition, Irwin Book Team
- Mobley, W. H. (1982). Employee turnover: Causes, consequences and control. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Neel Doshi & Lindsay McGregor. (2015). Primed to Perform, Harper Business.
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39, 607-634.
- R. P. Settoon. N. Bennett & R. C. Liden. (1996). Social exchange in organizations: perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 219-227.
- S. J. Joh. (2017), A Field experimental study on the effects of coaching on emotional intelligence and communication competence. *Journal of the Korea Convergence Society*, 8(6), 245-253.
- Schein, E. H. (1996). Career anchors revisited: Implications for career development in the 21st century. *Academy of Management Executive*, 10(4), 80-88.
- Tierney, P., Farmer, S. M., & Graen, G. B. (1999). An examination of leadership

and employee creativity: the relevance of traits and relationships.
Personnel Psychology, 591-620.

Urdan, T. C. (2010). *Statistics in plain English* (3rd ed.). New York, NY:
Routledge.