

2021-2학기 산업인력개발 세미나1

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

농산업교육과 석사과정 박난주

2021.12.02

Contents

- I. 서론
- II. 이론적 배경
- III. 연구설계 및 분석 방법
- IV. 연구결과 및 논의
- V. 결론 및 제언

1. 연구의 필요성

- 개인 스스로 자신의 경력을 위해 업무 수행능력을 개발하고 다양한 경험을 위해 여러 직장에서 근무하는 '평생직업'의 개념으로 바뀌고 있음 (Arthur, 1994).
- 공공기관 지방이전으로 인한 조직변화에 대한 인식은 이직의도에 직접적인 영향(이준태, 하규수, 2014).
- D공단에서도 혁신도시 이전 이전과 이후 조직 구성원들의 조직 불만족 지표가 높아지고 있으며, 인사제도 개편을 통해 구성원 만족도를 높이기 위한 고려를 하고 있음.
- 선행연구를 분석하며 이직의도에 영향을 주는 요인으로 구성원의 동기부여 요인, 조직내소통, 인사제도만족 등의 변인을 구성하여 살펴보는 연구 주제를 도출함

: 공공조직 근로자의 내재적동기가 이직의도에 미치는 영향에서
조직내소통의 매개효과 및 인사제도만족의 조절효과

2. 연구의 목적과 가설 설정

연구의 목적

공공조직 근로자의 내재적동기가 이직의도에 미치는 영향에서 조직내소통이 매개하는지, 인사제도만족이 조절하는지 그 효과를 구명하는 것

가설 설정

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

3. 용어의 정의

1 내재적 동기

- 개념 : 개인이 본질적인 만족을 위한 활동을 하는 것으로서 외부의 지지, 압박 또는 보상보다는 수반되는 재미나 도전을 위해 행동하는 것(Deci & Ryan, 2000)
- 측정 : 총 동가지수(Total Motivation Factor) 도구 중 직접동기 3개 항목(일의 즐거움, 일의 의미, 일의 성장)(Neel Doshi & Lindsay McGregor, 2015)

2 조직내소통

- 개념 : Seri CEO (2011)의 정의에 따라 소통을 업무적 소통과 정서적 소통으로 구분하여 사용
- 측정 : 총 7개 항목으로 구성하였으며, 업무적 소통 4개, 정서적 소통 3개 문항이 이에 해당된다. 정서 및 업무적 소통에는 수직적, 수평적 소통을 측정하는 문항을 모두 포함

3 인사제도만족

- 개념 : 조직구성원들이 근무하면서 받는 보상이 자신들이 생각해서 과정으로부터 결과까지의 공정한가에 대한 구성원의 지각 (심영국·류재숙, 2006)
- 측정 : 주요 인사제도에 대한 만족을 담은 7가지 문항(채용, 급여 근무평정, 교육훈련, 전보, 승진, 복리후생)으로 구성

4 이직 의도

- 개념 : 현재의 담당업무를 그만두고 다른 직무나 조직으로 옮겨가는 것(Mikovich & Boudreau, 1997)
- 측정 : 2가지 문항으로 현재 및 과거의 이직의도를 측정하는 항목으로 구성

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 고도화할 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.

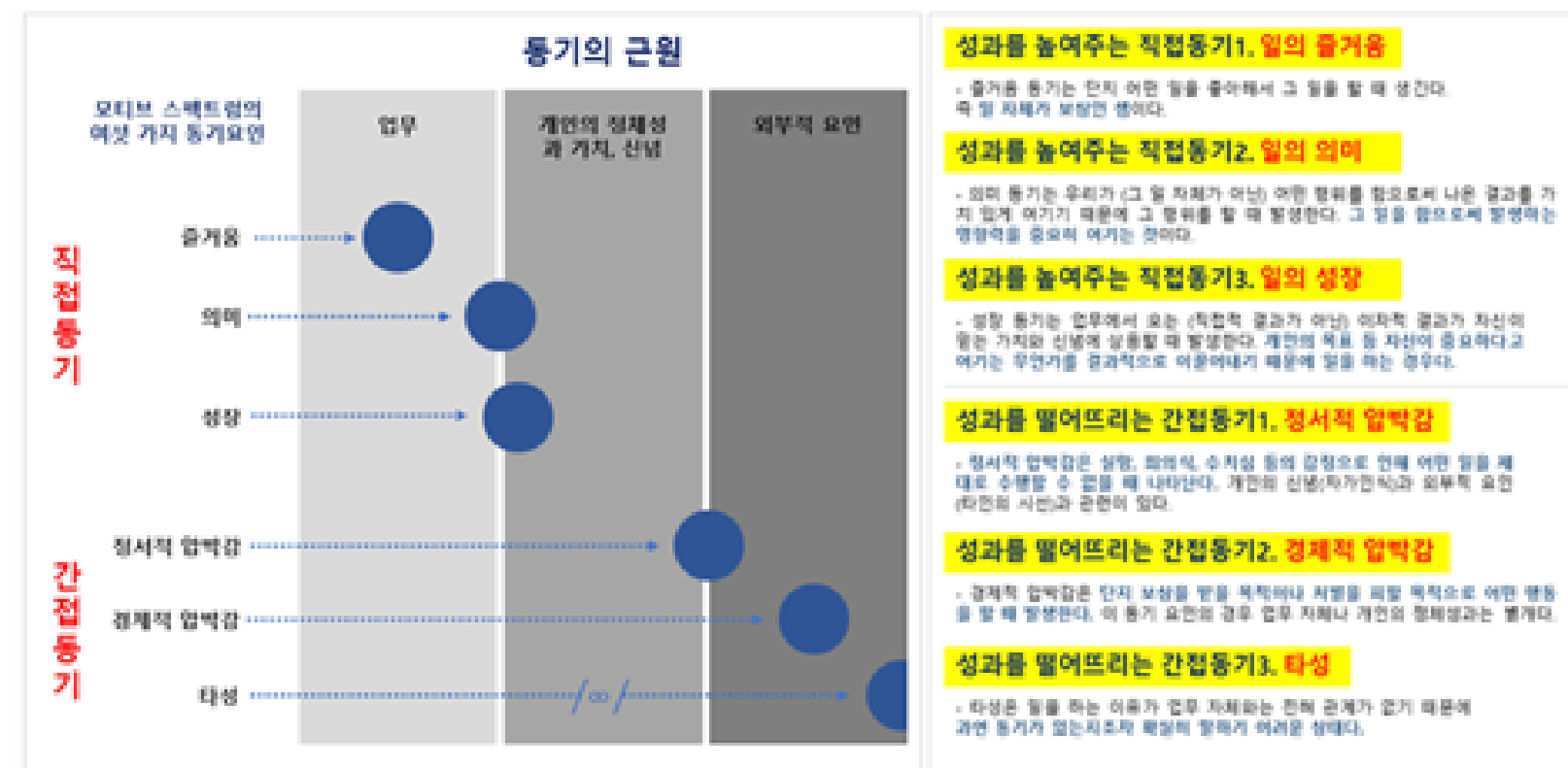
1. 내재적 동기

내재적 동기의 개념

- 일의 의미란 자신이 하고 있는 일에 대해 개인이 주관적으로 부여하고 있는 인지적 평가 (장형석, 2000)
- Deci & Ryan(2000)는 동기를 외재적 동기(Extrinsic Motivations)과 내재적 동기(Intrinsic motivation)으로 나누어 설명
 - (1) 내재적 동기 : 개인이 본질적인 만족을 위한 활동을 하는 것으로서 외부의 지지, 압박 또는 보상보다는 수반되는 재미나 도전을 위해 행동하는 것
 - (2) 외재적 동기 : 내재적 동기부여와는 다르게 활동 자체를 즐기기 위해 활동을 하는 것이 아닌 도구적 가치

내재적 동기의 측정

- 총 동기지수(Total Motivation Factor) 도구 중 직접 동기 3개 항목(일의 즐거움, 일의 의미, 일의 성장)(Neel Doshi & Lindsay McGregor, 2015)



[그림 1] 모티브 스펙트럼의 6가지 동기요인

2. 조직 내 소통

조직내소통의 개념

- 조직 내에서 의사소통은 조직구성원들에게 조직의 다양한 정보와 상황을 제공함으로써 조직에 대한 불확실성과 갈등을 감소시켜 직무동기에 긍정적인 영향을 미칠 수 있는 중요한 역할을 할 수 있음(이건혁, 2012 ; Berger, 1986 ; 이창원 외, 2012 ; 조문석, 2013).
- 의사소통은 공식적 의사소통으로서 대각적(대각선, 사선) 의사소통, 상향적 의사소통 하향적 의사소통, 수평적 의사소통 분류(정경미, 2012).
- Seri CEO (2011)의 정의에 따라 소통을 업무적 소통과 정서적 소통으로 구분하여 사용

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

구 분	내 용
1) 업무적 소통	• 일상적 업무수행과 직접적으로 관련이 있는 소통으로 업무지시와 보고, 피드백 및 정보공유 등을 포함
2) 창의적 소통	• 새로운 아이디어의 창출을 촉진하는 소통을 의미하며 비전 제시와 아이디어 제안, 부서 간 협업 등을 포함
3) 정서적 소통	• 인간관계 및 직장생활의 질과 관련된 감성적 소통으로 조직 구성원 간 교류와 공감, 상하 간 배려와 이해 등을 포함

조직내소통의 측정

- 총 7개 항목으로 구성하였으며, 업무적 소통 4개, 정서적 소통 3개 문항이 이에 해당된다. 정서 및 업무적 소통에는 수직적, 수평적 소통을 측정하는 문항을 모두 포함

<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 / 4. 이직의도

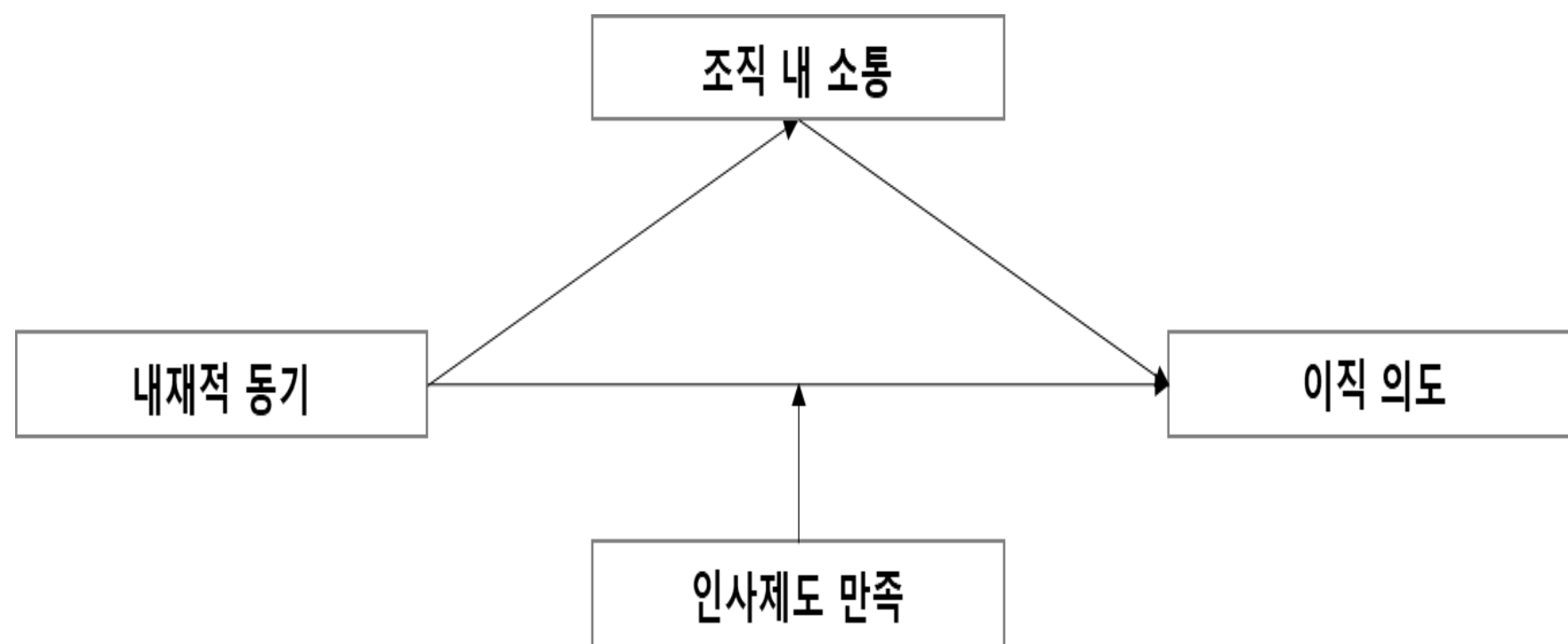
인사제도만족의 개념 및 측정

- 조직공정성이란 조직구성원들이 근무하면서 받는 보상이 자신들이 생각해서 과정으로부터 결과까지의 공정한가에 대한 구성원의 지각이라고 할 수 있음(심영국·류재숙, 2006: 18).
- 공정성은 절차적 공정성과 분배적 공정성으로 구성된다. 일반적으로 분배적 공정성은 조직구성원들이 자신이 받은 보상의 양이 공정하다고 인지하는 정도를, 절차적 공정성은 보상의 양을 결정하는 데 이용하는 수단이 공정하다고 인지하는 정도를 의미(Folger & Konovsky, 1989: 115).
- 측정도구 : 주요 인사제도에 대한 만족을 담은 7가지 문항(채용, 급여 근무평정, 교육훈련, 전보, 승진, 복리후생)으로 구성

이직의도의 개념 및 측정

- 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 의미(Mikovich & Boudreau, 1997).
- 측정도구 : 2가지 문항으로 현재 및 과거의 이직의도를 측정하는 항목으로 구성

5. 내재적동기와 이직의도, 조직내소통, 인사제도만족의 관계



[그림 2] 연구모형

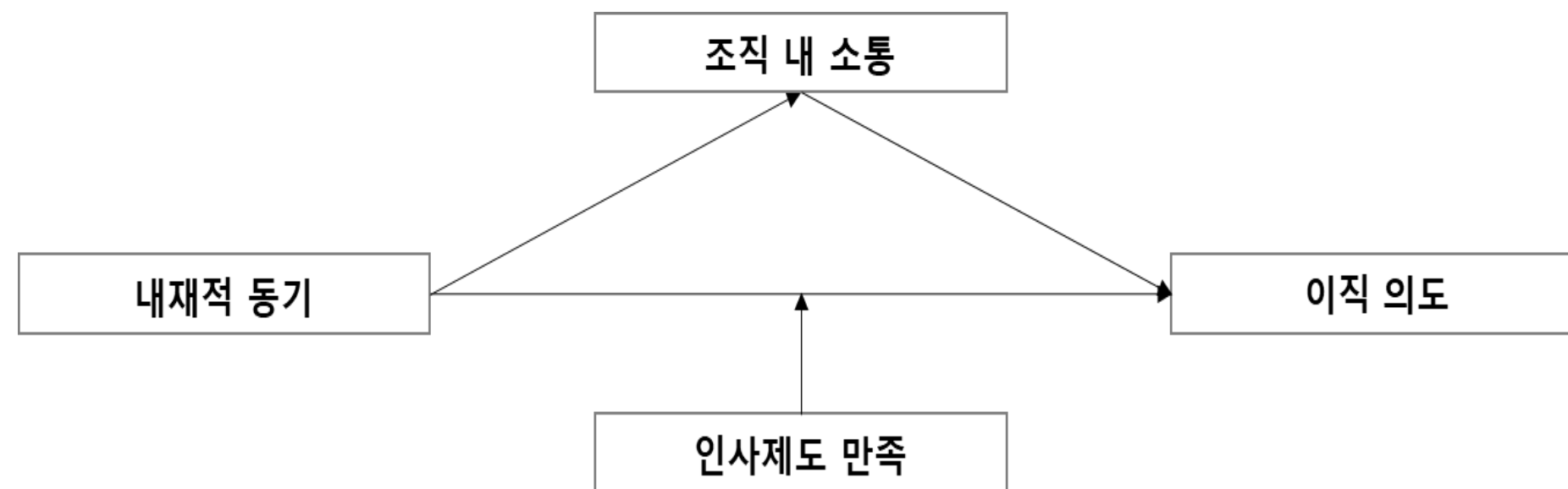
- 1) **내재적동기가 이직의도에 미치는 영향** : 내재적 업무 동기 지수(MPS)는 이직의도에는 부적 영향(박희영, 2012)
- 2) **조직내소통이 이직의도에 미치는 영향** : 조직내소통 만족은 이직의도에 부적 영향($\beta = -.523$, $p < .001$)(송민영, 이 중학, 박재형, 2019)

- 3) **내재적동기가 조직내소통에 미치는 영향** : (유사연구) 내재적동기는 혁신행동에 정적 영향(김효선, 조윤직, 2020)
- 4) **인사제도만족이 이직의도에 미치는 영향** : 구성원의 조직지원인식은 이직의도에 부적 영향($\beta = -.180$, $p < .05$)(임정훈, 2019)
- 5) **내재적동기가 이직의도에 미치는 영향에서 조직내소통의 매개 영향** : (유사연구) 정서적 몰입이 조직내소통과 이직의도의 관계를 매개하는 연구, 조직내소통이 정서적 몰입에 정적 영향 (송민영, 이중학, 박재형, 2019)
- 3) **내재적동기가 이직의도에 미치는 영향에서 인사제도 만족의 조절 영향** : (유사연구) 조직공정성(인사제도 만족 유사 변인으로 해석)이 조직몰입, 직무만족, 직무 성과에 정적 영향을 주는 연구(이희태, 2015) 및 조직지원인식(인사제도만족 유사 변인으로 해석)이 이직의도에 부적 영향을 주는 연구(임정훈, 2019)의 연구를 참고

1. 연구모형

이 연구의 목적은 공공조직 근로자의 내재적동기가 이직의도에 미치는 영향에서 조직내소통이 매개하는지, 또한 인사제도 만족이 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

연구의 대상

- D공단은 1954년 설립된 도로교통안전 종합전문기관
- 교통안전시설 개선, 운전면허 시험 및 관리, 교통안전 교육·홍보·방송 등 다양한 사업을 수행
- 사업군 : 교육사업, 면허사업, 방송사업, 안전사업, 연구사업, 행정지원

<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%

자료 수집

- '2021년 중장기 경영전략 고도화 및 조직진단' 컨설팅의 설문 자료 활용
- 2021년 7월 13일부터 2021년 8월 3일까지 D공단 전 임직원을 대상으로 진행
- 총 2695명 대상으로 설문을 진행하였고, 56% 응답률을 보여 1525명의 응답이 이루어짐
- 설문문항은 10점 등간 척도를 이용하여 '전혀 그렇지 않다=1'부터 '매우 그렇다=10'로 설계

2. 연구 대상 및 자료 수집 ■ 연구의 대상 <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. 업무적 2 : 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	인사제도만족	<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
인구통계변인	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	

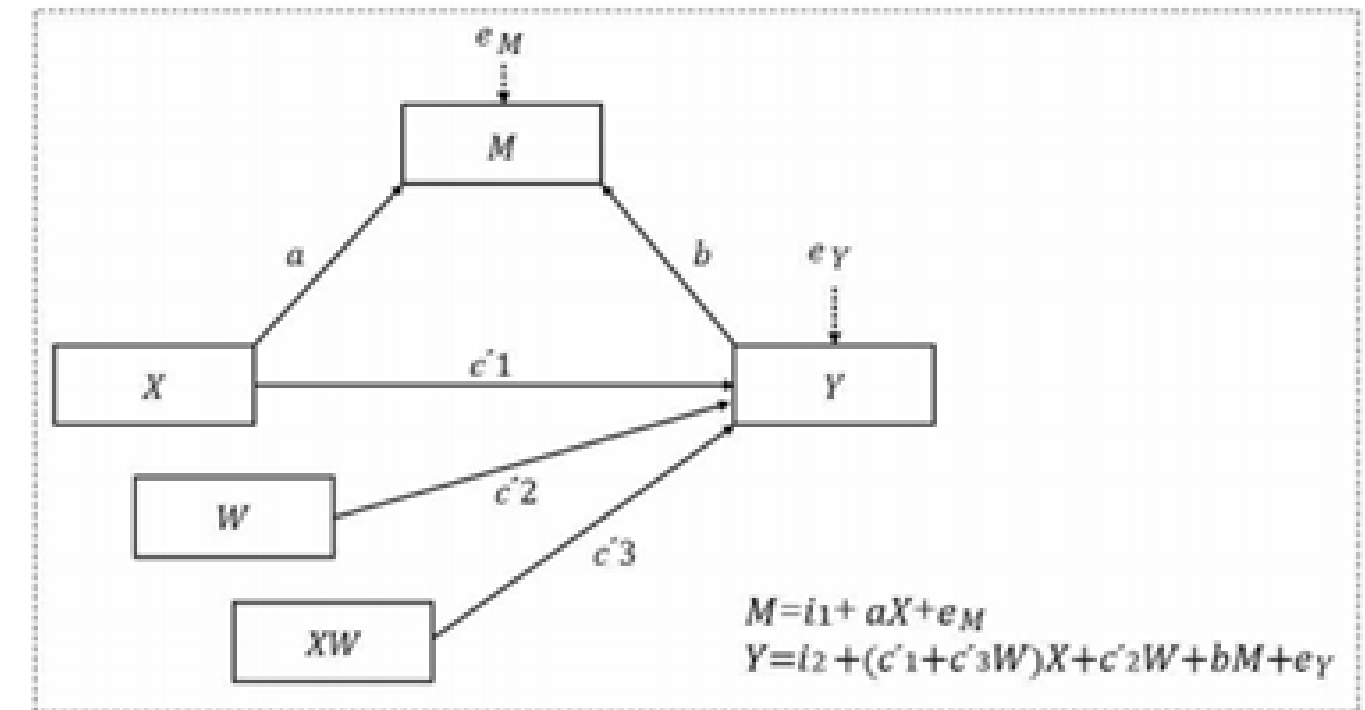
4. 자료분석 방법

분석 내용 및 자료 분석방법

<표 6> 분석내용별 자료 분석방법

연번	분석 내용		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	측정 도구 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 macro 5



[그림 3] process macro model 5 모형 및 회귀식

- Process macro는 조건부 효과를 제시할 수 있기 때문에 조절변인에 대해 더 많은 정보를 얻을 수 있는 장점
- 조건부 과정 모형(model 5)은 매개효과(예언변인이 매개변인을 경유하여 결과변인에 영향)와 조건부 직접효과(예언변인과 결과변인의 관계가 조절변인에 의해 조절)가 결합한 모형

1. 데이터 사전분석

측정도구의 신뢰도

- 각 측정도구의 Cronbach's α 값이 .7 이상인 경우 신뢰도가 확인된 것으로 판단(Urdan, 2010)
- 모든 문항이 .7 이상으로 측정됨

<표 7> 측정도구 문항별 신뢰도

구분	변인하위요인		문항수	Cronbach's α
외생잠재변인	독립변인	내재적동기	3	0.873
		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	

변인 간 상관관계(correlation)

- 연구 가설 검정에 사용되는 독립변인, 종속변인, 매개와 조절변인 간의 상호관련성을 보기 위해 Pearson 상관분석을 실시

<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

1. 데이터 사전분석

측정모델의 탐색적 요인 분석

- 측정 도구를 대상으로 주성분 분석으로 요인 추출, Kaiser 정규화가 있는 배리맥스 회전 방식으로 탐색적 요인 분석을 실시

<표 9> 조사도구의 타당도 및 신뢰도 분석

구 분	적재치				Cronbach's α
	성분1	성분2	성분3	성분4	
조직내소통(업무적 1)	.820	.227	.220	.087	.937
조직내소통(업무적 2)	.817	.219	.168	.100	
조직내소통(정서적 1)	.815	.196	.177	.068	
조직내소통(정서적 2)	.785	.164	.292	.138	
조직내소통(정서적 3)	.779	.176	.249	.181	
조직내소통(업무적 3)	.776	.296	.172	.185	
조직내소통(업무적 4)	.735	.289	.107	.161	
인사제도만족(승진)	.228	.829	.078	.051	.897
인사제도만족(근무평정)	.282	.799	.175	.096	
인사제도만족(복리후생)	.101	.781	.041	.204	
인사제도만족(급여)	.067	.770	.115	.276	
인사제도만족(전보)	.262	.754	.172	.073	
인사제도만족(교육)	.311	.696	.227	.031	
인사제도만족(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

주요 변인의 기술통계량

<표 10> 주요 변인의 기술통계량 (N = 1525)

변인 구분		문항	평균	표준편차	최소값	최대값
독립변인	내재적동기	내재적동기1	6.68	2.415	1	10
		내재적동기2	7.92	2.021	1	10
		내재적동기3	7.04	2.365	1	10
종속변인	이직의도	이직의도1	4.12	3.331	1	10
		이직의도2	3.54	3.027	1	10
매개변인	조직내소통	조직내소통(정서적 1)	6.68	2.479	1	10
		조직내소통(정서적 2)	7.41	1.985	1	10
		조직내소통(정서적 3)	6.92	2.146	1	10
		조직내소통(업무적 1)	7.33	2.153	1	10
		조직내소통(업무적 2)	7.15	2.354	1	10
		조직내소통(업무적 3)	6.73	2.324	1	10
		조직내소통(업무적 4)	6.38	2.620	1	10
		인사제도만족1(채용)	6.22	2.578	1	10
조절변인	인사제도만족	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

내재적동기와 이직의도 관계에서 조직내소통(정서적, 업무적)의 매개효과

- 내재적동기가 조직내소통(정서적, 업무적)을 통해 이직의도에 이르는 매개효과를 검증하기 위해 process macro 5번 모형을 사용. 매개효과의 유의성을 판단하기 위하여 부트스트래핑(bootstrapping) 절차를 실시. 부트스트래핑으로 재추출된 표본의 수는 5,000개로 지정. 95% 신뢰구간에서 도출된 상하한 값의 범위 안에 0이 포함되지 않을 경우 매개효과는 통계적으로 유의한 것으로 판단 가능(Preacher & Hayes, 2008).

[모형1/2(동일)] 조직내소통(정서적) 적용 매개효과

- 조직내소통(정서적)이 이직의도에 미치는 간접효과는 95% 신뢰구간이 0의 값을 포함하고 있지 않기 때문에, 조직내소통(정서적)의 매개효과는 통계적으로 유의하다고 볼 수 있음
- 이는 내재적동기가 이직의도에 미치는 영향을 조직내소통(정서적)이 매개하고 있음을 나타냄

<표 13> [모형2] 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. 연구결과 해석

내재적동기와 이직의도 관계에서 인사제도만족의 조절효과

(1)[모형1] 조직내소통(정서적) 적용 인사제도만족 조절효과

<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 R2증가	△R2		F		P	
	.004		10.252		.001	

- 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 R2 변화량은 .004(p<.01) 로 나타나 내재적동기가 이직의도에 영향을 미치는 경로에서 인사제도만족의 조절효과가 검증되었다.

<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

- 인사제도만족에 따른 내재적동기의 조건부 효과는 인사제도만족 값의 M-1SD(-1.978)부터 M(.00), M+1SD(1.978)까지 모두 유의

<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
:	:	:	:	:	:	:

- Johnson-Neyman 방법에 의한 유의성 영역을 살펴본 결과는 인사제도만족이 이직의도에 미치는 영향은 인사제도만족이 4.137 보다 높은 영역에서 유의하여 조절효과가 있음을 나타내고 있음

2. 연구결과 해석

내재적동기와 이직의도 관계에서 인사제도만족의 조절효과

(1)[모형1] 조직내소통(정서적) 적용 인사제도만족 조절효과

<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	△R2		F		p	
	.002		2.841		.092	

- 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 R2 변화량은 .004(p<.01) 로 나타나 내재적동기가 이직의도에 영향을 미치는 경로에서 인사제도만족의 조절효과가 검증되었다.

<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

- 인사제도만족에 따른 내재적동기의 조건부 효과는 인사제도만족 값의 M-1SD(-1.978)부터 M(.00), M+1SD(1.978)까지 모두 유의

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

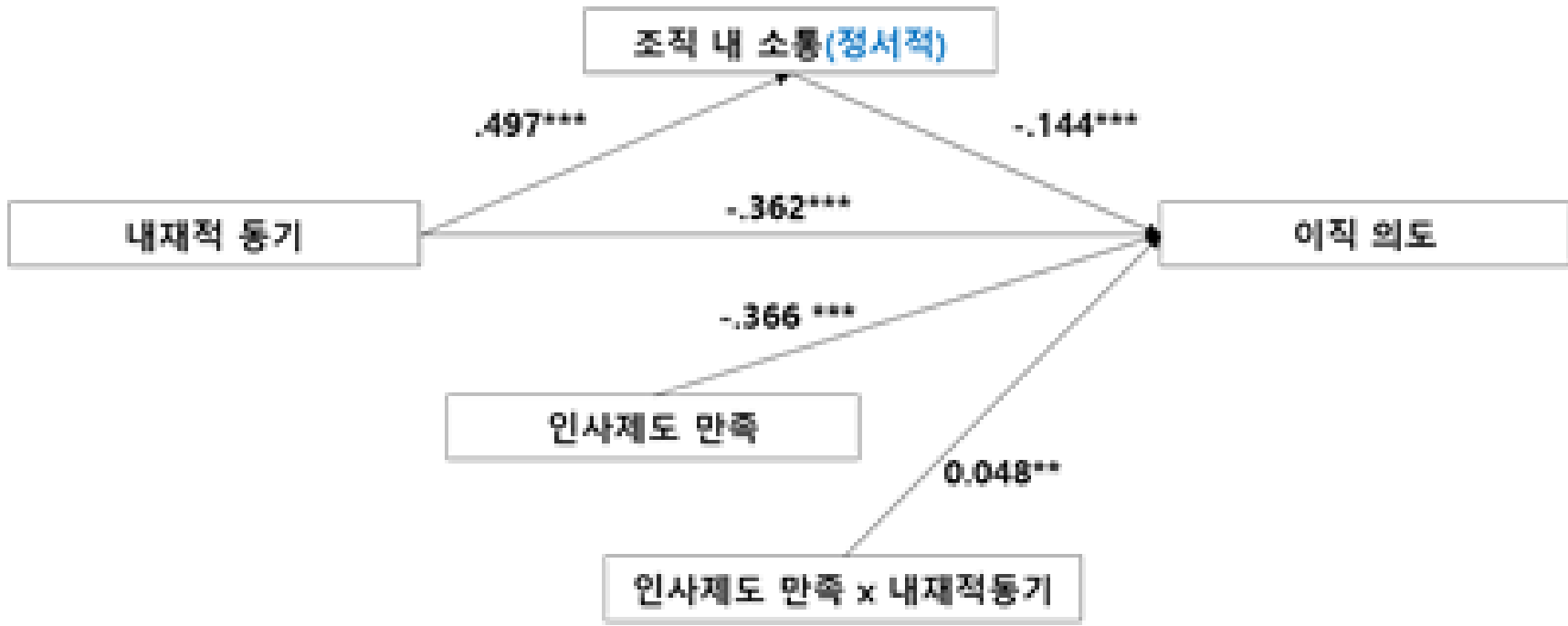
인사제도만족	Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
:	:	:	:	:	:	:
3.641	-.262	.102	-2.577	.010	-.462	-.062
4.091	-.248	.109	-2.266	.024	-.462	-.033
4.541	-.233	.117	-1.993	.047	-.462	-.004
4.594	-.231	.118	-1.963	.050	-.462	.000
4.991	-.218	.125	-1.751	.080	-.463	.026
:	:	:	:	:	:	:

- Johnson-Neyman 방법에 의한 유의성 영역을 살펴본 결과는 인사제도만족이 이직의도에 미치는 영향은 인사제도만족이 4.137 보다 높은 영역에서 유의하여 조절효과가 있음을 나타내고 있음

2. 연구결과 해석 - 3) 연구가설 검증

모형1

- 내재적동기는 조직내소통과 정적 중간 상관을, 이직의도와는 부적 낮은 상관을 보였다. 조직내소통과 이직의도는 부적 낮은 상관
- 내재적동기의 이직의도에 대한 조직내소통의 매개효과는 유의하였다. 그러나 내재적동기에 대한 인사제도만족의 조절효과는 조직내소통(정서적)을 투입한 모형1에서는 낮은 상관을 보였지만 유의하였다.



[그림 4] [모형1] 변인간 관계에 대한 통계적 도식

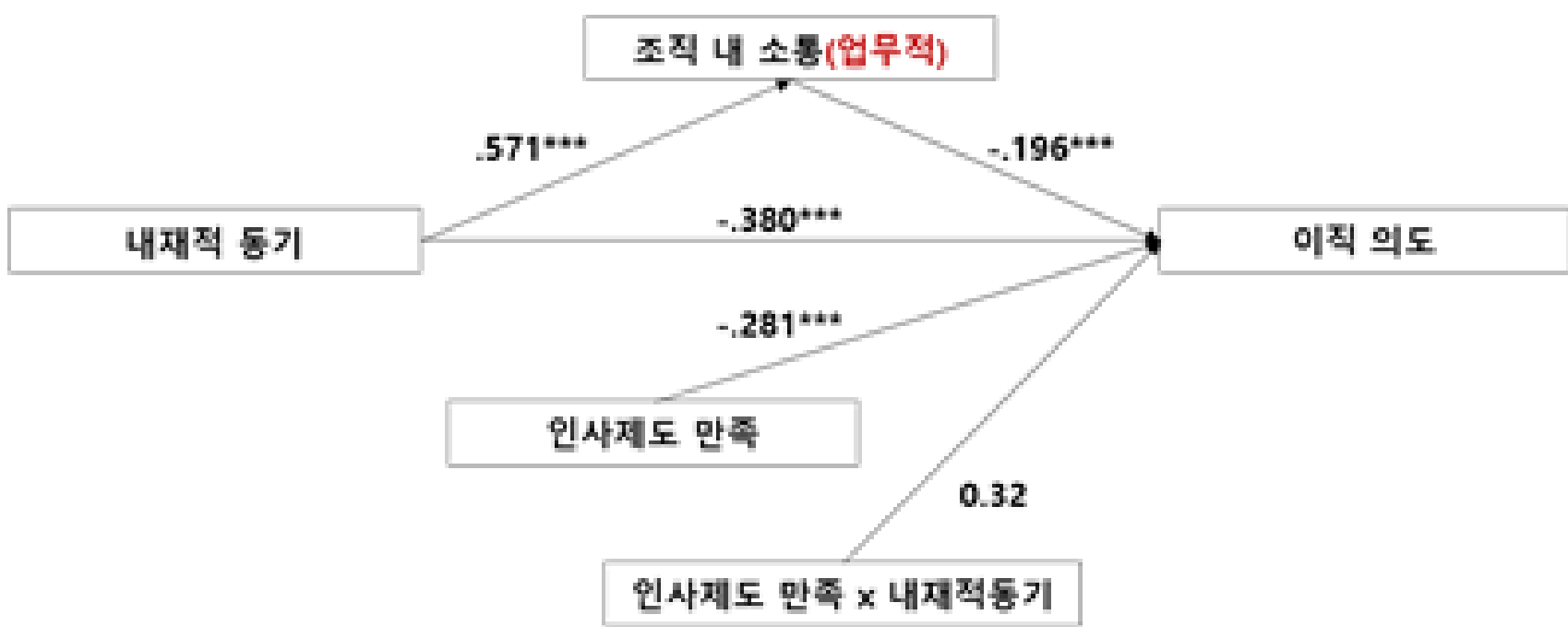
<표 21> [모형1] 연구가설 검증

가 설		연구결과	채택여부
모형1	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

2. 연구결과 해석 - 3) 연구가설 검증

모형2

- 내재적동기는 조직내소통과 정적 중간 상관을, 이직의도와는 부적 낮은 상관을 보였다. 조직내소통과 이직의도는 부적 낮은 상관
- 내재적동기의 이직의도에 대한 조직내소통의 매개효과는 유의하였다. 그러나 내재적동기에 대한 인사제도만족의 조절효과는 조직내소통(업무적)을 투입한 모형2에서는 유의하지 않았다.



[그림 5] [모형2] 변인간 관계에 대한 통계적 도식

<표 22> [모형2] 연구가설 검증

가 설		연구결과	채택여부
모형 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.	유의하지 않음 (b=.032, t=1.685, p>.05)	기각

1. 결론

- 1) **내재적동기는 조직내소통에 정적인 영향**
 - 조직내에서 내재적동기를 높이기 위한 다양한 조직문화개선 및 업무몰입과 관련한 활동을 실시하면, 조직내소통에도 긍정적인 도움을 미칠 수 있음
- 2) **조직내소통은 이직의도에 부적인 영향**
 - 조직내소통은 경영관리 측면에서 관리되어야 하는 주요 항목
- 3) **내재적동기는 이직의도에 부적인 영향**
 - 이직률 관리와 관련한 여러 지표 중 하나로 근로자의 내재적 동기를 높이고 유지할 수 있는 방안 마련 필요
- 4) **내재적동기가 이직의도에 미치는 영향에서 조직내소통의 매개효과가 나타남**
 - 조직내소통(정서적)의 매개효과는 -.072, 조직내소통(업무적)의 매개효과는 -.112로 업무적소통이 더 높게 부적 매개효과를 보임. 이는 같은 내재적동기를 가진 사람에 대해서, 정서적소통 보다 업무적소통이 더 낮은 만족도를 보일 때 이직의도가 높아짐을 시사.
- 5) **내재적동기가 이직의도에 미치는 영향에서 인사제도만족의 조절효과가**
 조직내소통(정서적) 변인 투입시에는 유의하였고, 조직내소통(업무적) 변인 투입시에는 유의하지 않았음

2. 제언

- 1) 연구대상이 1개 공공조직으로 한정되어 연구결과를 공공조직 전체의 근로자로 일반화하여 적용하는데 한계가 있어 추후 연구의 대상을 확대하여 연구를 진행할 필요
- 2) 본 연구에서 도출된 공공조직 근로자의 내재적동기, 이직의도에 미치는 조직내소통 그리고 인사제도만족의 효과를 바탕으로 인사부서에서는 이직률 관리의 방안을 마련해야 할 것
- 3) 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

감사합니다