노 동 정 책 연 구
2019. 제19권 제3호 pp.163~190
한 국 노 동 연 구 원

연구논문

세대 간 차이와 조직몰입의 관계 : 외재적 보상의 조절효과를 중심으로

오 상 석*

한국의 조직 내에는 다양한 세대가 공존하며, 그로 인해 많은 근로자가 세대 간 차이를 경험하고 있다고 한다. 이러한 세대 간 차이는 개인의 태도와 행동에 중요한 영향을 미친다. 이에 다양한 연구가 이뤄졌지만 국내의 경우 세대를 단순 연령이나 직급 또는 국외의 세대 구분을 활용하여 정의하였다는 한계점이 있다. 또한 동일 세대 내 효과가 표본의 상황에 따라 달라질 수 있음에도 표본의 효과를 비교하는 연구 및 세대 간 차이의 직접효과를 조절하는 요인에 대한 연구는 부족한 상황이다.

이에 본 연구에서는 세대 간 차이가 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는지 그리고 위 관계에서 외재적 보상의 조절효과 및 동 조절효과가 표본의 특성에 따라 달라지는지를 비교하여 살펴보고자 한다. 구체적으로 두 개의 표본(1,973명의 공무원, 372명의 간호사)을 이용해 세대 간 차이가 조직몰입에 미치는 직접효과 및 그 관계에서 외재적 보상의 조절효과 그리고 이때 표본의 특성이 어떠한 영향을 미치는지를 분석하였다. 회귀분석 결과 두 개의 표본 모두에서 출생연도가 최근인 세대일수록 조직몰입에는 부정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 그리고 외재적 보상은 공무원 표본에서는 직접효과의 부정적 영향을 완화시키지만 간호사 표본에서는 영향을 미치지 않는 것으로 확인되었다.

핵심용어 : 세대, 세대차이, 조직몰입, 외재적 보상, 공무원, 간호사

논문접수일 : 2019년 6월 6일, 심사의뢰일 : 2019년 7월 11일, 심사완료일 : 2019년 8월 8일
* 국립암센터 인사관리팀(blueoss@ncc.re.kr)

Ⅰ. 머리말 : 문제제기

세대는 핵심발달 시기에 중요한 생애 경험을 공유하고 있는 집단으로(Kupperschmidt, 2000), 한국의 조직사회 내에는 다양한 세대가 공존한다. 2015년 기준 통계청 연령별 경제활동인구조사에 의하면 베이비붐세대(1951~1960년 출생)는 16.6%, 민주화세대(1961~1970년 출생)는 25.6%, 자율화세대(1971~1980년 출생)는 23.6%, W세대(1981~1990년 출생)는 19.9%의 비율로, 여러 세대가 동시에 경제활동을 하고 있다는 것을 알 수 있다. 또한 한국의 근로자는 직급에 상관없이 대다수의 사람들이 세대 간 차이를 경험하고 있는 것으로 나타났다(김명언 외, 2000).

이렇듯 여러 세대가 공존하며, 그로 인한 세대 간 차이가 부각되고 있는 현상은 한국의 기업 경영, 특히 인적자원관리 측면에서 중요하다. 그 이유는 각 세대가 갖고 있는 서로 다른 가치관과 생활목표는 개인의 조직 내 태도에 영향을 미치는 중요한 요인이기 때문이다(김명언 외, 2000; 이명진, 2005; 황상민 · 양진영, 2002; 황상민, 2010a, 2010b, 2010c, 2010d). 특히 한국은 산업화된 43개국 중 세대 간 차이가 가장 큰 사회이기 때문에(Ingleheart, 1997), 세대 차이에 대해 조직 차원에서 잘 인지하고 대처하지 못한다면 세대 간 오해가 발생하고 의사소통 시에도 문제가 발생되는 등 조직에 부정적인 결과를 야기할 것이다(Wey Smola and Sutton, 2002). 반대로 관리자가 이에 대해 잘 이해하고 대처한다면 근로자의 생산성, 혁신 등에 있어 긍정적인 결과를 만들 수 있는 좋은 기회가 될 것이다(Kupperschmidt, 2000). 따라서 과연 세대 간 차이는 무엇이고 이러한 세대 차이가 조직 내 개인의 태도에 어떠한 영향을 미치는지를 이해하는 것은 반드시 필요하다.

관련하여 국내 · 외에서는 세대 차이와 관련하여 크게 두 가지 측면에서 연구가 진행되었다. 첫째는 세대 간에 갖고 있는 가치관이 무엇이 다른지에 대한 것으로 직업가치, 직무동기 등에 차이가 있는지에 대한 연구이다(김정인, 2011; 이혜정 · 유규창, 2013; Jurkiewicz, 2000; Gursoy et al., 2013; Wong et al.,

2008; Wey Smola and Sutton, 2002). 연구 결과 차이가 없다는 경우도 일부 있으나 대부분의 경우에는 세대 간에 차이가 있는 것으로 나타났다. 그리고 둘째는 이러한 세대 간의 가치관 등에서의 차이가 개인의 직무태도(예; 직무만족, 조직몰입, 이직의도 등)와는 어떤 관련성이 있는지에 대한 연구이다. 즉 세대별로 개인의 직무태도 및 태도에 미치는 요인에서 차이가 나타나는지(김명언 외, 2000; 김병섭・하태권, 1997; 오세영 외, 2014; 이혜림 외, 2018; 임숙빈 외, 2012; Cennamo and Gardner, 2008), 또 세대 차이가 보다 직접적으로 직무태도와 어떠한 인과관계를 갖는지에 대한 연구(김정인, 2011)이다. 연구 결과 세대 간 조직 내 개인의 태도에서 차이가 있었으며 젊은 세대가 기성세대보다 직무만족, 조직몰입은 떨어지고 이직의도는 높은 것으로 나타났다.

비록 선행연구가 세대 간 차이와 조직 내 개인의 태도에 미치는 영향에 대해 이해할 수 있는 중요한 기틀을 마련하였지만, 진행된 연구들은 몇 가지 한계점이 있다. 첫째, 진행된 대부분의 국내연구는 국외의 연구가 자신들의 역사적 사건에 기반을 두어 세대를 분류한 것과 달리 세대를 연령(20대, 30대, 40대, 50대), 직급(부장급, 과장급, 사원・대리급) 또는 국외의 세대분류 방식(베이비부머, X세대, Y세대)으로 정의하였다(김명언 외, 2000; 김병섭・하태권, 1997; 김정인, 2011; 오세영 외, 2014; 이혜림 외, 2018; 이혜정・유규창, 2013). 이는 세대가 '핵심발달 시기에 중요한 생애 경험을 공유하고 있는 집단'이라고 한 Kupperschmidt(2000)의 정의와 달리 특정한 시점에 있는 연령대를 기준으로 분류한 세대 구분이다. 따라서 세대효과와 성숙효과를 구분하지 못한다는 큰 한계점이 있다(박재홍, 2009). 그리고 한국과 국외의 생애경험 및 이로 인한 가치관이 상이함에도 국외의 세대 분류방법을 사용한 것은 국내 상황과 일치되지 않는다는 한계점 또한 있다. 둘째, 동일 세대 내에서도 특수하고 구체적인 상황이나 분야에 따라 세대차이의 효과가 달리 나타날 수 있음에도 불구하고(김명언 외, 2000), 서로 다른 조직을 대상으로 표본의 특성에 따라 세대 간 차이의 효과가 어떻게 나타나는지를 비교한 연구는 없다. 셋째, 세대 간 차이가 조직 내 개인의 태도에 미치는 영향을 조절하는 요인에 대한 연구는 그 중요성에도 불구하고 많지 않다(예외, 오세영 외, 2014; Cennamo and Gardner, 2008). 세대 간에 어떠한 차이가 나는지를 인지하는 것도 중요하지만 보다 적극적으로 이러

한 관계를 인적자원관리 측면에서 어떻게 조절할 수 있을지에 대해 연구하는 것은 반드시 필요하다.

이에 본 연구에서는 위와 같은 선행연구의 공백을 보완하기 위해 크게 두 가지 목적을 가지고 연구를 진행하고자 한다. 먼저 세대 간 차이가 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는지, 즉 세대 간 차이의 직접효과를 살펴보고자 한다. 이때 세대 구분은 한국의 역사적 사건을 기준으로 박재흥(2005, 2009)이 분류하고 김나정(2014)이 사용한 민주화세대(1961~1970), 자율화세대(1971~1980), W세대(1981~1990)로 하고자 한다. 또한 본 연구에서는 조직몰입을 결과변수로 살펴본다. 그 이유는 조직몰입은 조직구성원의 다양한 행동에 영향을 주며 조직성과에도 직접적으로 영향을 미치는 중요한 변수이기 때문이다(오인수 외, 2007; Meyer et al., 2002). 그리고 조직몰입의 선행요인과 관련하여 그간 개인특성(예, 소득, 성별, 학력, 결혼, 근속능력 등) 측면에서 많은 연구가 진행되었음에도 연령(예, 박영배, 1993; 장은미, 1997)이 아닌 한국의 상황을 고려한 세대 간 특성에 따른 차이를 선행요인으로 하여 직접적 영향을 본 연구는 거의 없기 때문이다(이목화 · 문형구, 2014)

다음으로 본 연구에서는 위 관계에서 외재적 보상의 조절 효과 및 동 조절효과가 표본의 특성에 따라 달라지는지를 살펴보고자 한다. 본 연구에서 조절효과를 살펴보고자 한 이유는 세대 간 가치관의 차이를 직접적으로 변화시키는 것은 어렵기 때문에 인적자원관리 측면에서 이를 잘 관리하기 위해선 조직 차원에서 통제할 수 있는, 즉 조절할 수 있는 요인을 밝히는 것이 실무적으로 의의가 있다고 판단하였기 때문이다. 외재적 보상은 내재적 보상과 상대되는 개념으로, 개인이 중요하게 생각하는 가치에 따라 그 효과가 상이하다. 따라서 외재적 보상에 대한 인식은 세대 간 가치관 차이에 따라 더욱 긍정적으로 또는 더욱 부정적 나타날 수 있다(김명언 외, 2000). 또한 비록 예산 범위 내이긴 하지만 외재적 보상은 조직 내에서 빈번하게 그리고 쉽게 사용하고 있는 방법이기도 하다(Madhani, 2009). 이에 외재적 보상의 조절효과를 살펴보고자 한다. 이때 본 연구에서는 표본의 특성에 따라 외재적 보상의 조절효과가 다르게 나타나는지를 비교해 보고자 한다.

요약하면, 본 연구는 첫째, 세대 간 차이가 조직몰입에 미치는 직접효과를 분

석하고 둘째, 위 관계에서 서로 다른 두 개의 조직을 대상으로 외재적 보상의 조절효과를 비교하여 살펴보는 데 목적이 있다.

Ⅱ. 이론적 배경 및 가설 도출

1. 세대 구분 및 세대별 차이

세대란 출생동시집단(cohort)으로 동일한 사회경제적 사건 등을 공유한 일정한 연령집단을 말한다(Kupperschmidt, 2000). 이때 각 세대가 갖고 있는 가치는 미성년 말기에서 성년 초기의 기간 동안 겪은 경험이 밑바탕이 된다고 하였다(Mannheim, 1928[1952]). 또한 이러한 세대 차이는 연령의 성숙효과와 다르다고 하였다. 실제로 선행연구에 따르면 세대집단 간에 갖고 있는 가치가 나이로 인한 성숙효과보다 더 직장 내 가치에 영향을 주는 것으로 나타났다(Wey Smola and Sutton, 2002). 그리고 이러한 세대 차이는 국가마다도 다르다. 이는 세대의 정의에서도 알 수 있듯이 국가마다 겪는 사회경제적 사건이 상이하기 때문이다.

이에 박재흥(2005, 2009)은 기존 서양연구의 베이비붐세대, X세대, 밀레니얼 세대 등과는 다른 한국에서 있었던 중요한 사회경제적 사건들을 기준으로 10년 단위로 세대를 구분하고 정의하였다. 즉 대분류로 1970년 이전에 출생하여 6·25전쟁, 유신시대, 군사독재, 경제성장기 및 IMF 경제위기를 겪은 산업화/민주화세대와 1971년 이후 출생하여 문민정부, 한·중 수교, 세계화, IMF 경제위기로 인한 경제체제 변화 등을 겪은 탈냉전/정보화세대를 구분하였다. 그런 후 각각의 대분류하에 소분류로 경제부흥기세대(1941~1950), 베이비붐세대(1951~1960), 민주화세대(1961~1970), 자율화세대(1971~1980), W세대(1981~1990)로 다시 분류하였다(김나정, 2014).

본 연구에서는 위와 같은 세대 구분 중 경제부흥기세대(1941~1950)와 베이비붐세대(1951~1960)를 표본에서 제외하였는데, 그 이유는 본 연구가 이뤄진 2019년을 기준으로 하면 경제부흥기세대는 모두 다 그리고 베이비붐세대 또한

대부분이 법적 정년인 만 60세 이상에 해당되어 퇴직하였기 때문이다. 따라서 본 연구에서 살펴볼 대상은 민주화세대, 자율화세대 그리고 W세대이다.

다음으로 각각의 세대가 겪었던 주요한 사회경제적 사건들 및 이를 통해 형성된 세대별 가치관에 대해 논의하면 다음과 같다. 본 연구에서는 세대 구분에 따라 개인이 갖게 되는 여러 가지 가치관 중 본 연구에서 결과변수로 다룰 조직몰입과 조절변수로 다룰 외재적 보상을 논의하기 위해, '경쟁'과 '개인주의' 라는 두 가지 관점에서 주로 세대별 차이를 논의하고자 한다.

먼저 민주화세대는 1961~1970년 사이에 출생한 사람들의 집단이다(김나정, 2014; 박재홍, 2009). 이들은 청소년기와 사회에 진입하는 시기에 군사정권 및 군사정권의 몰락을 경험하였다. 그리고 성인이 되어 사회에 진입한 이후에는 자신들이 지지한 대통령이 당선되어 문민정부로 변화되는 과정을 경험하였다. 경제적으로는 IMF 경제위기 이전까지 한국경제 부흥기를 경험한 세대이다. 즉 자신들의 투쟁으로 군사정권에서 문민정부로의 성공적인 변화를 이끈 경험을 갖고 있어 동일 세대 간 동질성이 굉장히 높은 수준이며(박재홍, 2005), 자신들을 대표하는 사람을 30대에 정치인으로 배출하기도 한 성공경험을 갖고 있다(우석훈 · 박권일, 2007). 또한 1980년대 중 · 후반기에는 3저 호황으로 특히나 더 높은 경제성장률을 달성하고 있던 시기여서 기업에서 많은 인력을 필요로 하던 시기였다(이장규, 2014a). 이에 민주화운동에 참여하여 학점이 낮아도, 일부 명문대가 아니어도 대학을 졸업하기만 하면 대부분이 원하는 기업에 취직할 수 있었다. 즉 노동수요가 공급보다 많았다. 이에 기업들은 근로자를 유인하기 위해 연공서열식 제도와 정년보장과 같은 제도를 적극 실시하였다(우석훈 · 박권일, 2007). 따라서 이들 세대는 경쟁의 가치에 관심을 상대적으로 덜 가질 것이다. 그리고 민주화세대는 산업화/민주화세대의 제일 뒤에 있는 세대로, 비록 탈권위주의를 추구하며 윗세대에 도전하였지만 크게 보면 기성세대의 구분에 포함되어 있어(박재홍, 2005), 조직의 목표달성을 위한 희생과 장기적 목표에 대해서도 수용도가 높다(김나정, 2014). 즉 이전 세대보다는 덜하지만 여전히 개인보다는 집단의 가치를 더 중시하는 경향이 있다. 다음으로 자율화세대는 1971~1980년 사이에 출생한 사람들의 집단을 말한다(김나정, 2014; 박재홍, 2009). 자율화세대는 전두환 대통령의 '7.30 교육개혁조치(대학본고사 폐지, 과

외금지 조치)'로 1980년부터 1991년까지(학기 중 학원수강 허용 시점) 상대적으로 사교육으로부터 자유로운 10대를 보냈다. 그리고 비록 '이들이 사회에 진출하고자 할 때 IMF 경제위기를 겪게 되었지만 그래도 이 세대는 한국경제의 안전지대로 넘어온 거의 마지막 세대이다'(우석훈 · 박권일, 2007 : 181). 또한 IMF 경제위기임에도 불구하고 이들이 사회에 진입할 때까지는 사회적으로 이를 지원할 여력이 있던 시기였다. 즉 벤처기금과 중소기업에 대한 다양한 지원금과 같은 정부의 안전망이 그래도 아직은 발휘되고 있던 시기였다. 이에 1990년대 후반부터 벤처창업이 봇물처럼 터졌었다(이장규, 2014b). 따라서 비록 이전 세대와 비교하여 기회는 적었지만 그래도 여전히 직장생활을 할 수 있는 기회는 있었으며(우석훈 · 박권일, 2007), 이에 경쟁 측면에서 보면 이후 세대보다는 경쟁의 가치에 덜 노출이 된 세대라고 할 수 있다. 이러한 측면은 사교육으로부터 자유로운 시기를 10대에 겪은 것도 한 몫 한다. 그리고 앞서 기술한 연공서열제와 종신고용과 같은 기업이 주는 안정감을 체험한 마지막 세대이고 아직까지는 포디즘의 획일성이 남아 있는 세대이기 때문에 민주화세대보다는 개인의 가치를 중시하지만 W세대보다는 여전히 집단의 가치에 조금은 더 가깝다고 판단된다.

마지막으로 W세대는 1981~1990년 사이에 출생한 사람들의 집단이다(김나정, 2014; 박재홍, 2009). 이들은 IMF 경제위기 10년이 지나면서 우리나라에서 연공서열제도가 거의 사라진 시점에 사회에 나오게 된 세대다(우석훈 · 박권일, 2007). 그리고 탈포디즘(다품종 소량생산)이라는 세계적 흐름 속에 소위 '중후장대(重厚長大)' 산업들이라 할 수 있는 자동차, 조선, 석유화학 등과 같은 노동집약적 산업은 과거의 포디즘 시대와 같은 대규모 고용을 만들기 어려워진 시기였다(이장규, 2014b). 이에 이들 세대가 사회에 진입을 하게 된 시기에는 신규채용 규모가 급격히 줄어들게 되었다(우석훈 · 박권일, 2007). 이와 같은 현상은 노동의 공급보다는 수요의 권한이 강해진 것을 의미하며 그 결과 기업 입장에서 사용과 해고가 용이하고 비용적 측면에서도 유리한 비정규직의 사용 확대 즉 노동유연성이 강화되었다(박재홍, 2009). 이러한 사회경제적 상황들을 청소년기에서 사회에 진입할 시기에 겪게 된 W세대는 기본적으로 경쟁에 심하게 노출된 세대라고 할 수 있다. 즉 이전 세대가 대학졸업장만 있으면 직장에 쉽게

들어갈 수 있었던 데 비해, IMF 경제위기와 함께 경제체계가 탈포디즘으로 변경되어 노동의 기회를 얻는 것조차 어려워진 이들 세대는 승자독식의 경쟁 체제를 뼈저리게 느끼고 경험한 세대이다. 따라서 이들은 그 이전 세대보다 경쟁을 더욱 당연하게 받아들일 것이다. 또한 서양문화에 노출이 많이 되었으며, 전통적인 가족구조가 해체되고 극심한 핵가족화를 경험한 세대이기도 하다(김명언 외, 2000). 그리고 W세대의 부모들이 경쟁과 과도한 업무로 집을 떠나 직장에서 오래 생활할 수밖에 없었고, 형제 수도 현저히 줄어든 상황이어서 가족 간의 상호작용 또한 감소하였다(김명언, 1997). 이에 동 세대는 집단이라는 개념보다는 개인이라는 가치를 더 중시한다(김병섭 · 하태권, 1997).

2. 세대 구분과 조직몰입

위와 같은 세대별 구분은 조직몰입에도 영향을 줄 것이다. 이는 조직행동연구에서 개인이 갖고 있는 가치가 조직 내 태도 및 행동에 영향을 미칠 것이라는 맥락과 같다. 즉 세대별로 가지고 있는 가치의 차이가 직무태도 및 행동에 영향을 미칠 것이다(Hess and Jepsen, 2009; Joshi et al., 2010). 본 연구에서 결과변수로 본 조직몰입은 조직에 소속감을 갖는 것에서 나아가 조직과 나를 하나라고 생각하고 조직의 목표와 가치를 강하게 신뢰하며, 조직을 위해 기꺼이 헌신하는 것을 말한다(Mowday et al., 1979).

이러한 개인의 조직몰입을 위해선 조직과 개인의 상호호혜적 관계가 형성되어 있어야 한다. 이를 개별 근로자 입장에서 보면 조직이 개인에 대해 지원을 하고 있다고 지각할 수 있어야 할 것이다(Meyer et al., 2002). 따라서 앞에서 언급한 경쟁과 개인주의적 가치의 정도를 상호 호혜적 관점과 연결시켜 세대 구분이 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는지를 살펴보면 다음과 같다.

먼저 경쟁의 측면에서 W세대는 이전 세대에 비해 항상 한정된 자원(예, 취직)을 놓고 경쟁할 수밖에 없는 환경에서 성장하였다(우석훈 · 박권일, 2007). 이는 민주화세대, 자율화세대가 한국 경제성장의 부흥기를 청소년기와 사회진출기에 일부 또는 전 과정에서 경험하면서 적어도 노동의 기회 및 기업의 지원(연공서열제, 종신고용)을 경험한 것과 대비된다. 이러한 과정 속에 힘들게 들

어간 직장에서도 노동의 수요적 측면, 즉 기업의 권한이 강한 상태이기 때문에 연공서열제, 종신고용과 같은 기업이 근로자에게 제공하는 호혜적 태도나 행동을 느낄 수 없고 오히려 비정규직으로 채용되어 그중 일부만 정규직으로 채용되는 상황을 겪었다(우석훈 · 박권일, 2007). 즉 W세대는 기업이나 사회의 지원을 인식할 수 있는 환경이 아닌 다른 세대에 비해 승자독식의 경쟁에 더욱 노출된 채 성장한 것이다. 이에 기본적으로 조직을 위해 희생하기보다는 자신이 조직 내에서 살아남기 위해 그리고 세대 간 및 세대 내 경쟁에서 살아남기 위해 자신을 위한 시간을 더 할애할 것으로 보았다. 결과적으로 출생연도가 최근인 세대일수록 조직몰입을 덜 할 것으로 보았다.

그리고 개인주의적 가치관이 강한 세대일수록 조직몰입에 부정적인 영향을 줄 것이다. 앞서 논의한 것처럼 개인주의적 가치관과 집단주의 가치관의 정도를 각 세대별로 비교하여 보면 출생연도가 최근인 세대일수록 개인주의적 가치관이 강하고 집단주의적 가치관은 약하다(박재흥, 2005). 이를 조직 입장에서 바라보면 개인주의적 가치를 가진 집단보다 집단을 위해 개인을 희생할 수 있는 집단주의적 가치가 강한 개인이 조직 내에서는 더 바람직하다고 판단할 수 있다. 따라서 승진, 성과급과 같은 보상은 집단주의 가치관을 갖고 있는 세대에게 돌아갈 확률이 높다. 이에 개인주의적 가치관을 갖고 있는 세대는 더욱이 조직이 자신들에게 무언가를 제공하고 있지 않다고 느낄 것이기에 상호호혜적 관점에서 멀어질 것이며 그 결과 조직몰입의 수준이 낮을 수 있다. 실제로 경찰공무원 326명을 대상으로 연령을 기준으로 20대, 30대, 40대, 50대 이상 네 개의 그룹에서 조직몰입의 수준에 차이가 있는지를 일원배치분산분석을 통해 확인한 결과, 20대와 30대는 50대 이상에 비해 조직몰입도가 낮은 것으로 나타났다(김병섭 · 하태권, 1997). 또한 전국의 25개 병원 총 1,087명의 간호사를 대상으로 조직몰입의 수준이 20대, 30대, 40대 이상에서 차이가 있는지를 일원배치분산분석으로 분석해 본 결과 연령대가 낮을수록 조직몰입의 수준이 낮은 것으로 밝혀졌다(임숙빈 외, 2012).

이에 출생연도가 최근인 세대일수록 조직몰입이 낮고 그 반대일수록 조직몰입이 높을 것으로 예상하여 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 1. 출생연도가 최근인 세대일수록 조직몰입이 낮을 것이다. 즉 W세대일수록 조직몰입이 낮을 것이다.

3. 외재적 보상의 일반적 조절효과 및 표본의 특성에 따른 상이한 효과

본 연구의 가설 1은 세대구분이 조직몰입에 미치는 영향이다. 본 주장을 뒷받침하는 주요 논리는 경쟁적이고 개인주의적인 가치관을 가진 출생연도가 최근인 세대일수록 기업의 호혜적 태도를 덜 느껴 조직몰입을 덜 한다는 것이다.

관련하여 가설 2에서는 위의 관계가 한국의 일반론적 위계적 조직구조하에서 외재적 보상이 어떠한 조절효과를 갖는지 그리고 이 상황이 보다 구체적인 조직 및 직업군의 상황하에, 즉 인력의 유동성이 큰 조직 및 직업군에서는 다른 조절효과를 보이는지를 살펴보는 것이다.

먼저 한국의 일반론적 위계적 조직구조하에서 외재적 보상의 조절효과에 대한 부분을 살펴보면 다음과 같다. Vroom(1964)은 기대이론에서 개인이 동기부여 되는 과정을 설명하며 최종적으로 개인에게 제공된 보상이 개인이 목표로 한 것과 일치할 때 동기부여 된다고 하였다. 따라서 외재적 보상이라는 조직이 개인에게 준 보상도, 개인이 목표로 한 것일 때에 더욱 긍정적인 효과를 야기할 것이다. 본 논문에서는 개인의 가치관이 세대 구분에 따라 상이할 것이라고 보았다. 따라서 조직이 개인에게 준 보상 또한 세대가 중시하는 가치관과의 적합성 정도가 크면 기본적으로는 세대 구분에 따른 부정적 영향을 줄이고, 긍정적 영향은 높일 것으로 보인다.

W세대는 이전 세대에 비해 경쟁적 가치를 치열하게 받아들일 수밖에 없는 상황이었다. 그 이유는 이들은 나라의 사회안전망의 보호를 거의 받지 못했기 때문이다(박명준, 2007). 이에 이들 세대는 극소수의 괜찮은 직장을 놓고 세대 간 그리고 세대 내 경쟁에서 성공하기 위해(박재홍, 2009), 스펙(예, 토익, 학점 등)을 쌓고, 해외연수를 가고, 인턴 경험도 하여야 했다. 따라서 이전 세대가 대학 졸업장만 있으면 쉽게 얻을 수 있었던 직장을 얻기 위해 엄청나게 많은 투자를 한 것이다. 이런 상황에서 개인은 당연히 더 많은 보상을 희망하고 원할 것

이다(Adams, 1965). 특히나 W세대의 경우 평생직장이라는 개념이 사라진 세대이기 때문에 직장에서의 인정보다는 외재적 보상을 선호할 것이라고 판단된다. 실제로 선행연구에 따르면 출생연도가 최근인 X세대와 N세대는 보상과 같은 외재적 가치를 선호하다고 하였으며(Ng et al., 2010), 국내의 연구에서도 부장과 과장급에 비해 사원, 대리급이 보수와 같은 외적보상을 중시한다고 하였다(김명언 외, 2000). 반면에 민주화세대와 자율화세대의 경우 W세대에 비해 경쟁이 덜 했고 결과적으로 같은 직장 내의 W세대와 비교하면 취업을 위한 개인의 노력, 즉 투입은 작다고 여겨진다. 즉 상대적 투입 대비 더 많은 보상을 얻고 있는 상태이기 때문에 외재적 보상의 효과는 적을 것이라고 판단하였다.

하지만 위와 같은 외재적 보상의 효과는 동일 세대라고 할지라도 어떠한 특성을 갖고 있는 조직 및 직업군에서 근무하는지에 따라 상이할 수 있다. 본 연구에서는 인력유동성을 주요한 조직 및 직업군의 특징으로 살펴보았다. 그 이유는 인력유동성은 해당 조직 및 직업군의 전반적인 인력의 이동 정도(예, 고용, 이직, 퇴직)를 말하기 때문에(김갑수・곽창규, 2004), 조직 내 인력관리를 위한 의사결정(예, 승진, 보상) 시 중요한 영향을 미칠 것이기 때문이다. 이는 경제부흥기에 노동의 수요가 공급보다 많을 때 기업이 근로자에게 유인책을 쉽게 제공해주는 반면, 경제침체기의 노동의 수요보다 공급이 많을 때 이러한 유인책을 줄인 것과도 유사한 상황이다. 따라서 인력유동성이 작은 공무원 조직이 인력 유동성이 큰 간호사 조직에 비해 위에서 언급한 외재적 보상의 효과가 더 클 것이라고 보았다. 이를 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

본 연구의 표본인 간호사 조직과 공무원 조직은 위계적 조직이라는 공통점은 있지만(오세영 외, 2014; Avolio et al., 2004), 차이점도 있다. 간호사의 경우 이직률이 굉장히 높다. 실제로 선행연구에 의하면 국내 간호사 전체 평균 이직률은 16.9%였으며, 이 중 신규 간호사의 이직률은 31.2%에 달했다(병원간호사회, 2013). 이와 함께 간호사의 경우 노동의 공급이 수요보다 적어(정봉재 외, 2011), 채용 경쟁률 또한 높지 않다. 이에 상대적으로 다른 직장으로의 이직도 용이하다. 따라서 간호사의 인력 유동성은 높다고 할 수 있다. 이에 비해 공무원 조직은 상대적으로 이직률이 현저히 낮다. 즉 2018년 7월에 인사혁신처에서 발표한 자료에 따르면 정년퇴직, 당연퇴직 등을 제외한 일반직 공무원의 이직

률은 2%로 나타났다(인사혁신처, 2018). 또한 2019년 국가공무원 9급 공채시험 경쟁률(원서접수 기준)은 39.2대 1에 달한다(인사혁신처, 2019b). 이처럼 낮은 이직률과 높은 채용 경쟁률에서 알 수 있듯이 노동의 수요가 공급보다 적어 상대적으로 이직 또한 쉽지 않다.

이러한 상황은 조직 내 인력관리에 있어 차이를 보일 것 이다. 예를 들어 이를 승진 상황에 적용해 보면 Adams(1965)는 승진을 잘할 수 있는 곳에서 승진을 못한 것과 승진을 하기 힘든 곳에서 못한 것은 승진을 못했다는 것은 동일하지만 그걸 받아들이는 개인의 상실감, 민감도 측면에서는 전자가 후자에 비해 상대적 박탈감이 크다고 하였다. 반대로 생각해 보면 승진이 되기 힘든 곳에서 승진을 한 경우 상대적으로 더 긍정적으로 이를 지각할 수 있다.

마찬가지로 공무원의 경우 인력이 정체되어 있어 상위직급으로의 승진이 어렵고 오랜 기간이 소요된다. 실제로 인사혁신처에서 실시한 2018년 공무원 총조사 결과에 따르면 공무원의 7급에서 6급으로의 법령상 승진소요최저연수는 2년인데 실제 승진하는 데 걸린 평균기간은 국가공무원은 8.4년, 지방공무원은 10.1년에 달했다(인사혁신처, 2019a). 반면에 간호사는 인력 유동성이 높아 상대적으로 상위직급으로의 승진이 용이하고 소요기간 또한 짧다. 이러한 상황에서 외재적 보상이 주는 효과는 다를 것이다. 간호사 조직과 공무원 조직에서 W세대들은 대부분 하위 직급에 있는데, 이럴 경우 주된 보상은 승진에 의한 연봉상승이다. 따라서 간호사 조직은 상대적으로 인력유동성이 있어서 승진이 잘되기 때문에 승진과 같은 외재적 보상에 대한 민감도가 공무원 조직보다 떨어질 것이다. 반면에 공무원 조직의 경우 외재적 보상에 대한 민감도가 높을 것이다. 결과적으로 공무원 조직에서 외재적 보상의 효과가 더 강하게 나타날 것이라고 사료된다. 이에 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 2. 출생연도가 최근인 세대일수록 조직몰입이 낮아지는 효과는 공무원 조직의 경우 외재적 보상이 조절효과를 보여 부정적 영향을 완화시키지만, 간호사 조직의 경우에는 조절효과가 나타나지 않을 것이다.

Ⅲ. 방법론

본 연구에서는 세대 간 차이가 조직몰입에 어떠한 영향을 주는지 그리고 외재적 보상이 위 관계를 어떻게 조절하는지를 보고자 한다. 이때 조절효과와 관련하여서는 표본의 특성이 영향을 줄 것으로 보았다. 즉 위계적 조직문화를 갖고 있으나 인력 유동성 수준이 낮은 공무원과 위계적 조직문화를 갖고 있으나 인력 유동성 수준이 높은 간호사는 외재적 보상의 조절효과가 다르게 나타날 수 있다고 판단하여 이를 검증해 보고자 하였다. 이에 본 연구에서는 두 개의 서로 다른 표본을 분석에 사용하였다. 연구 1에서는 한국행정연구원의 「2016년 공직생활에 대한 인식조사」 자료를 사용하여 공무원 표본에 대해 분석하였다. 그리고 연구 2에서는 경기 북부 병원에서 근무하고 있는 간호사를 대상으로 설문을 실시하여 분석하였다. 이와 같이 서로 다른 표본에 대해 분석을 실시한 것은 세대 간 차이의 직접효과 일반화 및 조절효과 적용 시 표본의 특수성을 동시에 고려하기 위함이다.

1. 분석자료

구체적으로 연구 1에서는 한국행정연구원에서 공개한 「2016년 공직생활에 대한 인식조사」 자료를 활용하였다. 동 자료는 한국행정연구원에서 정부의 효과적 인적자원관리를 위한 토대 마련을 위해 2011년부터 매년 실시하고 있는 설문자료이다. 조사대상은 중앙부처 42개, 광역자치단체 17개 총 59개 기관의 국가 및 지방공무원이다. 2016년 자료 조사기간은 2016년 8월 16일부터 2016년 10월 25일까지였다. 설문에 참여한 총 2,070명 중 본 연구의 세대 구분(민주화세대, 자율화세대, W세대)에 적합한 대상만을 본 연구에 포함하여, 최종 분석에 사용한 인원은 총 1,973명이다.

연구 2에서는 임금 및 근무환경이 유사한 500개 병상 이상의 경기북부 일대의 종합병원 6곳에서 근무하고 있는 간호사를 표본으로 하였다. 설문은 각 병

원 간호부의 사전 동의하에 실시하였다. 설문 대상은 해당 병원 간호부에서 무작위로 선정하였다. 그런 후 해당 병원의 조사원이 설문지를 배부하여 완료된 설문지를 본 논문의 저자에게 송부 또는 저자가 직접 수거하였다. 회수된 374부 중 본 연구의 세대 구분(민주화세대, 자율화세대, W세대)에 적합한 최종 분석 대상은 372명이었다. 연구 1 및 연구 2에 대한 표본의 특성은 <표 1>과 같다.

〈표 1〉 표본의 특성

항목	분류	연구 1		연구 2	
		빈도(명)	비율(%)	빈도(명)	비율(%)
성별	여성	722	36.6	363	97.6
	남성	1,251	63.4	9	2.4
학력	전문학사 이하	158	8	214	57.5
	학사	1,436	72.8	142	38.2
	석사	349	17.7	16	4.3
	박사	30	1.5	0	0
근무기관 유형	공공병원	-	-	176	47.3
	민간병원	-	-	196	52.7
	국가(행정부)	1,289	65.3	-	-
	지방(광역자치단체)	684	34.7	-	-
세대구분	민주화(1961~1970)	484	24.5	8	2.2
	자율화(1971~1980)	855	43.3	71	19.1
	W세대(1981~1990)	634	32.1	293	78.8
전 체		1,973	100.0	372	100.00

2. 변수의 측정

먼저 본 연구의 독립변수인 세대 구분은 박재흥(2005, 2009) 및 김나정(2014)의 연구에서 사용한 연도 구분을 사용하였다. 즉 출생연도를 기준으로 민주화세대(1961~1970), 자율화세대(1971~1980), W세대(1981~1990)로 분류하였다. 이때 출생연도는 '해당 연구가 실시된 연도(연구 1은 2016년, 연구 2는 2011년)-만 연령'으로 산출하였다(오세영 외, 2014). 그런 후 분석 시에는 민주화세대는 1, 자율화세대는 2, W세대는 3으로 변환한 자료를 활용하였다. 이러한 방

법은 세대차이 관련 기존 연구에서 활용한 방법과 동일하다(김정인, 2011).

다음으로 종속변수인 조직몰입은 연구 1의 경우 리커트 5점 척도로 측정된 4개 문항을 사용하였다. 이 문항은 조경호(1997)의 연구를 기반으로 송현진(2017)의 연구에서 사용한 것이다. 구체적인 문항은 '나는 이 조직에 남기 위하여 어떤 직무라도 수행할 용의가 있다', '나는 조직의 성공을 위해 보통 수준 이상으로 노력할 용의가 있다', '나는 우리 조직에 대해 소속감을 강하게 느낀다', '나는 우리 조직을 일하기 좋은 조직이라고 추천 한다'이다. 그리고 연구 2의 경우 리커트 7점 척도로 측정된 5개 문항을 사용하였는데 이 문항은 Allen and Meyer(1990)이 개발한 문항을 병원 상황에 맞게 수정한 것이다. 구체적인 문항은 '나는 가능하면 우리병원에서 정년까지 근무하고 싶다', '나는 우리병원의 직원들이 마치 가족 같다는 느낌을 가진다', '나는 우리병원의 문제를 마치 내 자신의 문제인 것처럼 느낀다', '나는 우리병원에 대해 정서적인 애착을 느낀다', '나는 우리병원의 간호사들에 대해 깊은 동료애를 느낀다'이다. 연구 1과 연구 2의 문항에 다소 차이는 있으나 두 연구의 문항에 대한 신뢰도 분석 결과 Cronbach 알파 값이 연구 1은 .841, 연구 2는 .864로 모두 0.7을 상회하여 각각의 개념이 높은 수준의 신뢰도를 갖는 것으로 확인하였다. 또한 두 변수의 측정문항은 모두 조직몰입 중 정서적 몰입(affective commitment)의 정의인 본인의 조직을 위해 기꺼이 노력과 충성을 다하려는 태도를 잘 반영하였다고 판단하여 분석에 포함하였다.

또한 본 연구의 조절변수인 외적 보상은 연구 1의 경우 보수(후생복지 포함) 만족도를 묻는 4개 문항을 리커트 5점 척도로 측정하였다. 구체적으로 '내가 받는 보수는 내 업무성과에 비추어 적정하다', '내가 받는 보수는 유사 업무를 수행하는 민간기업 직원(대기업체 수준)과 비교할 때 적정한 수준이다', '선택형 복지제도 혜택은 실제 필요한 항목들로 구성되어 있다', '공무원 후생복지제도는 민간기업(대기업체 수준)과 비교할 때 만족할 만한 수준이다'이다. 문항에 대한 신뢰도 분석 결과 Cronbach 알파 값은 .762로 0.7을 상회하여 높은 수준의 신뢰도를 갖는 것으로 확인하였다. 그리고 연구 2에서는 외재적 보상을 직접적으로 응답자가 받는 평균 월급여로 측정하였다. 구체적으로 100만~200만 원인 경우는 1로, 200만~300만 원인 경우는 2로, 300만~400만 원인 경우는 3

으로, 400만 원 이상인 경우는 4로 측정하였다.

마지막으로 통제변수는 성별, 학력 및 근무기관 유형으로 하였는데, 이는 선행연구에서 종속변수인 조직몰입에 영향을 줄 수 있다고 밝혀진 부분을 최대한 통제하기 위함이다(박영배, 1993; 안종석 · 백권호, 2002; 이목화 · 문형구, 2014). 구체적으로 성별은 여성이 1, 남성이 0인 더미변수로 하였으며, 학력의 경우 연속형 변수로 전문학사 이하는 1, 학사는 2, 석사는 3, 박사는 4로 측정하였다. 그리고 근무기관 유형의 경우 더미변수를 사용하였는데 연구 1의 경우 국가(행정부)를 1로, 지방(광역자치단체)을 0으로, 연구 2의 경우 공공병원을 1로, 민간병원을 0으로 하였다.

Ⅳ. 분석 결과

먼저 타당도 확인을 위해 탐색적 요인분석을 실시하였다. 분석에 포함한 변수는 연구 1의 경우 외재적 보상과 조직몰입, 연구 2의 경우 조직몰입이다. 그 이유는 독립변수인 세대구분의 경우 특정 연령대를 각 세대에 해당하는 수로 변환하였으며, 연구 2의 외재적 보상의 경우 단순히 평균 월급여에 대한 금액을 묻는 문항이어서 타당도 분석에 포함하는 것이 의미가 없다고 판단되어서였다. 탐색적 요인분석 결과, 연구 1의 경우 두 변수가 명확히 구분되었고 누적설명력은 64.13%로 나타났다. 또한 요인적재치는 조직몰입의 경우 가장 낮은 값이 .753이었고, 외재적 보상의 경우 .565였다. 연구 2의 요인분석 결과, 조직몰입은 한 개의 개념으로 나타났으며 누적설명력은 65.98%, 요인적재치가 가장 낮은 값은 .665였다.

<표 1>은 연구 1과 연구 2에서 사용한 변수들의 평균, 표준편차 및 변수들 간의 상관관계 분석 결과이다. 변수들 간의 상관관계를 살펴보면, 두 표본 모두에서 본 연구의 독립변수인 세대구분과 종속변수인 조직몰입이 가설과 동일하게 부(-)의 상관관계를 보이고 있다. 즉 공무원을 대상으로 한 연구 1에서의 상관계수 값은 -.24($p<.01$)이었으며, 간호사를 대상으로 한 연구 2에서도 상관계수 값은 -.10($p<.01$)로, 출생연도가 최근인 W세대일수록 조직몰입과는 부(-)의

방향성을 갖는다는 것을 알 수 있다.

다음으로 가설검증을 위해 두 표본 모두에서 각각 위계적 회귀분석을 실시하였다. 그 결과는 <표 2>와 같다. 이때 다중공선성(multi-collinearity)을 해결하고자 평균 변환한 변수를 분석에 사용하였다. 분석 결과 다중공선성을 나타내는 분산확대지수(VIF: Variance Influence Factor) 최상위 값이 연구 1에서는 1.084, 연구 2에서는 1.849로 나타나 문제가 없다고 판단되어 이후 분석을 실시하였다.

가설 1인 출생연도가 최근인 세대일수록 조직몰입에 부(-)의 영향을 줄 것이라는 관계는 <표 2>의 모델 2에서 확인할 수 있다. 즉 두 표본 모두에서 출생연도가 최근인 세대일수록 조직몰입에 부(-)의 영향을 주는 것으로 확인되었다(연구 1 : β=-.154, t=-9.721, p<.01, 연구 2 : β=-.186, t=-3.087). 이에 본 연구의 가설 1은 지지되었다. 이러한 연구결과는 일원배치분산분석을 통해 연령에 따른 조직몰입의 차이를 확인한 선행연구와도 방향성이 일치한다. 즉 연령(20대, 30대, 40대)에 따른 간호사(임숙빈 외, 2012) 및 경찰공무원(김병섭・하태권, 1997)의 조직몰입에 차이가 나타나는지에 대해 연구한 선행연구에서도 연령이 낮은 집단이 높은 집단에 비해 조직몰입이 떨어지는 것으로 나타났다. 다음으로 가설 2는 세대 구분과 조직몰입의 부(-)의 관계를 외재적 보상이 조절하는지 확인하는 것이다. 또한 이때 외재적 보상의 효과가 표본의 특성에 따라 달라지는지를 살펴보는 것이다. 실증분석 결과는 <표 2>의 모델 4를 통해 확인할 수 있는데, 공무원 표본인 연구 1에서는 세대구분과 외재적 보상의 상호작용 계수가 양의 값으로 유의한 것으로 나타났다(β=.047, p<.01). 하지만 간호사가 표본인 연구 2에서는 유의하지 않게 나타났다(β=-.017, ns). 이에 본 연구의 가설 2 또한 지지되었음을 확인하였다.

조절효과를 조금 더 명확히 확인하기 위해 이를 그림으로 표현하면 [그림 1]과 같다(Dawson, 2014; Aiken and West, 1991). 그래프를 살펴보면 외재적 보상이 낮을 때보다 높을 때 세대구분과 조직몰입의 부의 관계가 더 약화되는 것을 알 수 있다. 즉 출생연도가 최근인 세대일수록 조직몰입과 부의 관계를 갖는데 외재적 보상이 높으면 부의 관계가 감소하는 것이다. 또한 [그림 1]의 효과를 단순회귀기울기검증(simple slope test)을 통해 확인한 결과, 세대 구분이 조

직몰입에 주는 부의 관계는 외재적 보상 수준이 낮을 때(β=-.179, p<.01), 높을 때(β=-.084, p<.01)보다 기울기가 더 큰 것을 알 수 있다. 이에 가설 2의 결과를 추가로 검증할 수 있었다.

〈표 2〉 표본의 평균, 표준편차 및 상관관계 분석

변수	평균	표준편차	1	2	3	4	5
연구 1(n=1,973)							
1. 성별	.37	.48					
2. 학력	2.13	.55	-.06***				
3. 근무기관 유형	.65	.48	.02	.05**			
4. 세대 구분	2.08	.75	.20***	-.07***	.14***		
5. 외재적 보상	2.65	.67	04*	-.04**	-.20***	-.14***	
6. 조직몰입	3.34	.71	-.10***	.03	-.13***	-.24***	.29***
연구 2(n=372)							
1. 성별	.98	.15					
2. 학력	1.47	.58	.04				
3. 근무기관 유형	.47	.50	-.10**	.18***			
4. 세대 구분	2.77	.47	-.004	-.34***	-.07		
5. 외재적 보상	2.06	.60	-.01	.36***	.41***	-.48***	
6. 조직몰입	3.60	1.14	-.17***	.12**	.21***	-.10***	.18***

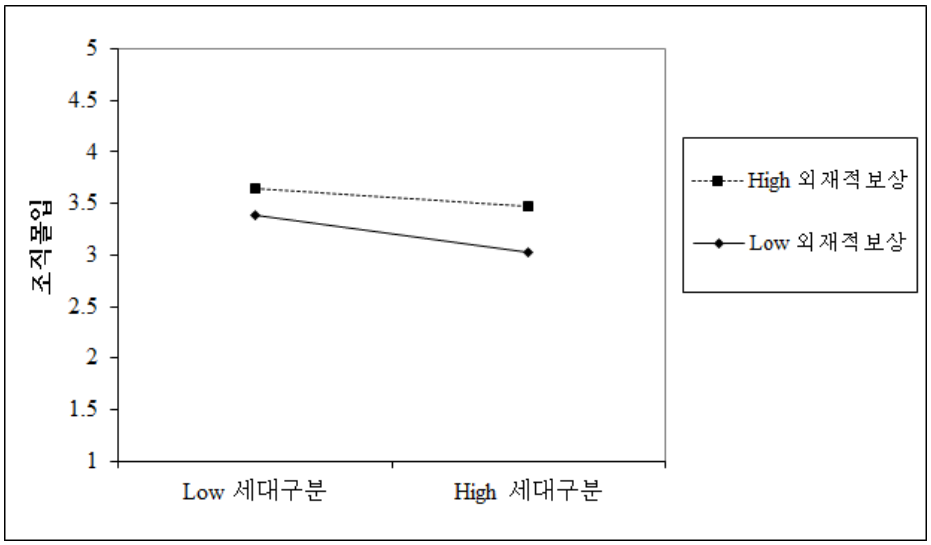
자료 : *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1.

〈표 3〉 회귀분석 결과

변수	연구 1(n=1,973)				연구 2(n=372)			
	모델 1	모델 2	모델 3	모델 4	모델 1	모델 2	모델 3	모델 4
성별	-.144*** (-4.392)	-.082** (-2.504)	-.106*** (-3.359)	-.105*** (-3.344)	-1.123*** (-2.997)	-1.115*** (-3.011)	-1.116*** (-3.008)	-1.118*** (-3.010)
학력	.033 (1.159)	.014 (.497)	.027 (.976)	.024 (.894)	.202** (2.023)	.094 (.902)	.092 (.858)	.085 (.774)
근무기관 유형	-.186*** (-5.633)	-.143*** (-4.365)	-.074** (-2.295)	-.073** (-2.270)	.419*** (3.611)	.411*** (3.575)	.405*** (3.201)	.404*** (3.189)
세대 구분(A)		-.154*** (-9.721)	-.131*** (-8.479)	-.132*** (-8.554)		-.186*** (-3.087)	-.183*** (-2.730)	-.170** (-2.206)
외재적 보상(B)			.183*** (11.987)	.180*** (11.784)			.008 (.105)	.006 (.082)
A×B				.047*** (3.170)				-.017 (-.325)
R^2	.027	.071	.134	.139	.076	.099	.099	.100
△ R^2		.045***	.063***	.004***		.023***	.000	.000
F	17.89***	37.68***	61.07***	52.8***	10.07***	10.11***	8.07***	6.73***

주 : *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1.

〔그림 2〕 세대 구분과 조직몰입의 관계에서 외재적 보상의 조절효과 그래프(연구 1)



이러한 통계결과는 비록 가설 2가 지지되었다는 점을 보여주지만, 실무적으로 결과 해석 시에는 주의가 필요하다. 즉 선행연구(Balfour and Wechsler, 1996)에서 공무원들의 조직몰입은 외재적 보상이나 동기보다 공공봉사 동기 같은 내재적 보상이나 조직문화에 의해 영향을 받을 가능성 또한 크다고 하였다. 따라서 본 연구의 결과를 해석함에 있어서 공무원 조직 전체가 외재적 보상에 대한 민감도가 높다기보다는 공무원 중 젊은 세대일수록 외재적 보상에 대한 민감도가 높다고 해석하는 것이 바람직해 보인다.

Ⅴ. 맺음말 : 토론과 연구함의

본 연구는 한국의 세대 구분 명칭을 사용하여 출생연도가 최근인 세대일수록 조직몰입이 낮다는 것을 공무원, 간호사 두 개의 조직을 대상으로 하여 실증분석하였다. 이때 세대별 차이는 각 세대가 공유한 사회경제적 사건에서 유래한 가치에서 온다고 보았으며, 구체적으로 '경쟁'과 '개인주의' 가치에 초점을 맞춰 세대구분과 조직몰입의 관계를 설명하였다. 더 나아가 본 연구의 결과는 출

생연도가 최근인 세대일수록 조직몰입이 낮아지는 직접효과가 외재적 보상에 의해 일부 조절된다는 것을 밝혔다. 즉 조절효과는 인력유동성이 낮은 공무원 조직에서는 긍정적인 방향으로 작용하지만, 인력유동성이 높은 간호사 조직에서는 효과가 없는 것으로 나타났다.

위와 같은 연구결과는 기존 연구에 세 가지 측면에서 기여할 수 있다. 첫째, 본 연구의 결과는 기존 인사조직 연구의 한계점을 보완하였다고 판단된다. 즉 선행연구가 세대를 특정시점의 연속형의 나이 또는 특정시점의 10대, 20대, 30대와 같은 방식을 이용하여 연구에 사용한 데 비해, 본 연구는 한국의 사회경제적 중요사건을 기준으로 분류된 세대 구분을(김나정, 2014; 박재홍, 2005, 2009) 분석에 사용하였다. 이와 같은 세대 구분 방법은 같은 10대라고 할지라도 1970년의 10대와 2000년의 10대는 서로 다른 시대를 경험하였다는 점을 반영한, 즉 시대 효과와 연령 효과를 모두 고려한 방법이다. 그리고 한국의 특수한 사회적·역사적 경험을 반영한 방법이다.

둘째, 본 연구는 세대 구분과 조직몰입의 관계를 공무원과 간호사 두 개 조직의 표본을 가지고 그 직접효과를 실증분석하여 결과의 일반화에 기여하였다고 판단된다. 특히 본 연구는 성별, 학력, 근무기관 유형과 같이 조직몰입에 영향을 미칠 수 있는 통제변수를 분석에 포함한 후에도 출생연도가 최근인 세대일수록 조직몰입이 감소한다는 사실을 공무원과 간호사 표본 모두에서 밝혔다.

셋째, 본 연구는 위 관계에서 외재적 보상의 조절효과를 밝혔는데, 특히 표본의 특성에 따라 그 효과가 상이할 수 있음을 확인하였다. 이와 같은 결과는 인적자원관리 측면에서 외재적 보상의 효과가 만능이 아니라 적용하는 세대별로 차이가 나타날 수 있음을 의미한다. 또한 조직의 특수한 상황에 따라서도 세대 간 차이의 효과가 다르게 나타날 수 있다는 점을 시사한다. 즉 비록 '세대'가 동 시대에 태어나 사회경제적 중요 사건을 공유한 사람들의 집단을 의미하기 때문에 그 직접효과에 있어서는 차이가 없었지만, 해당 조직의 인적자원관리시스템 및 조직적·직업의 특성(예, 인력유동성)과 같은 상황이 직접효과에 대한 차이를 만들 수 있음을 밝혔다. 이러한 점은 기존 세대 연구와의 차별점 및 본 연구의 강점이라고 볼 수 있다.

본 연구의 결과는 실무적으로도 의미가 있다. 먼저 관리자는 출생연도가 최

근인 세대에 속한 부하직원의 조직몰입이 낮다는 사실을 단순 개인문제가 아닌 세대차원의 차이로 발생할 수 있다는 사실을 인지하여야 한다. 이러한 현상은 앞서 살펴본 것처럼 사회경제적 중요 사건들에 의해 야기된 가치가 반영된 것이어서 개인의 문제라고만 할 수는 없다. 하지만 사회정체성이론(social identity theory)(Tajfel and Turner, 1986)에 따르면 사람들은 자신을 다양한 그룹으로 분류한다고 하며, 자신이 속한 그룹에게는 호의를 보인다고 한다. 따라서 관리자가 부하직원과 다른 세대인 경우 외 그룹, 즉 세대가 다른 부하직원의 낮은 조직몰입을 개인이 갖고 있는 능력에 상관없이 부정적으로 평가할 수 있다. 또한 이러한 부정적 평가로 인한 낮은 외재적 보상은 본 연구의 결과에 의하면 공무원 조직에서는 출생연도가 최근인 세대의 경우 조직몰입을 더욱 떨어뜨린다는 것을 밝혔다.

이에 조직차원에서 관리자가 가질 수 있는 편견을 극복하고 아래 세대의 조직몰입을 제고하기 위한 조치가 필요할 것으로 보인다. 먼저 편견 극복을 위해 보다 적극적으로 세대 간 차이에 대한 교육을 실시할 필요가 있다. 다음으로 다양성 세대에 맞는 다양한 관리방법을 관리자가 상황에 맞게 발휘할 수 있도록 자신의 리더십을 진단할 수 있는 기회를 마련하고, 그걸 토대로 부족한 리더십 스타일을 실제적으로 학습할 수 있는 훈련의 장을 마련해야 할 것이다. 마지막으로 현재 조직구조, 조직문화 및 인적자원관리시스템이 과거 세대 기준으로 되어 있다면 이를 적극적으로 변화시킬 필요가 있다. 실제로 국내 주요 대기업들은 슬림한 임원진을 만들고 임원진의 나이를 낮추었으며 애자일 문화를 적극 받아들이는 작업을 하고 있는데, 이는 위계구조를 단순화하고 조직 전반을 수평적 환경으로 변화시키는 데 목적이 있다(김용섭, 2019). 그 이유는 이러한 변화가 앞으로 조직을 이끌어갈 젊은 세대들을 동기부여할 수 있는 방안이기 때문이다.

위와 같은 이론적 및 실무적 기여에도 불구하고 본 연구는 몇 가지 한계점이 있다. 첫째, 본 연구의 표본 및 자료와 관련하여, 활용한 두 개의 표본은 모두 횡단면적 자료이며 개별 근로자의 응답만을 포함하였다. 그리고 본 연구에서 사용한 독립변수는 동일한 방법으로 측정하였지만 종속변수인 조직몰입과 조절변수인 외재적 보상은 세부 측정 문항에 있어서는 다소 상이한 부분이 있다.

비록 선행연구들을 활용하여 논리적으로 이를 해결하려고 하였고 큰 틀에서는 동일하다고 판단되지만, 연구의 결과를 비교하는 데 있어 동 연구가 갖고 있는 자료의 한계점은 분명히 있다. 또한 표본 안에 존재하는 다양한 요인들을 모두 통제하지 못했다는 한계점이 있다. 이에 향후 연구에서는 종단면적 연구를 시행하여 보다 명확하게 인과관계를 확인할 필요가 있으며 이때 조직몰입과 같은 개인의 태도는 상사가 측정하는 것과 같이 다양한 정보의 원천을 활용할 필요가 있다. 그리고 향후 연구 시 동일한 측정문항을 활용하여 서로 다른 조직을 비교한 연구를 진행할 필요가 있다고 판단된다. 또한 향후에는 동종 업계의 근로자로 대상자를 한정하는 방법 또는 다양한 통제변수(예, 지역적 차이 등)를 포함하는 방법을 모두 고려할 필요가 있다.

둘째, 본 연구에서는 가설의 논리를 설명하기 위해 각 세대가 경험한 사회경제적 중요 사건들로 야기된 가치를 '경쟁'과 '개인주의' 관점에서 설명하였다. 비록 역사적 사실 및 선행연구들을 통해 이론적으로는 탄탄하게 논리를 구성하였지만, 각각의 가치의 수준을 직접 측정하지는 못했다. 이에 향후 연구에서는 본 연구에서 논의한 '경쟁'과 '개인주의'를 포함한 다양한 메커니즘에 대한 실증분석 연구가 필요할 것이라 판단된다.

셋째, 본 연구의 결과가 기존 문헌에 기여하는 점은 분명히 있지만 결과를 해석하는 데 있어서는 조금 더 신중한 접근이 필요해 보인다. 먼저 직접효과와 관련하여 본 연구에서 세대 차이가 조직 몰입을 설명하는 부분은 2.3~4.5%인 것으로 나타났다. 이러한 낮은 설명력은 상대적으로 다른 요인이 조직몰입을 설명하는 부분 또한 크다는 것을 의미할 수 있다. 따라서 향후 연구에서는 조직몰입에 영향을 미치는 조금 더 다양한 요인을 통제한 상태에서 분석을 진행하거나 다양한 선행변수들 중 어떠한 변수가 조직몰입에 더 영향을 미치는지와 같은 부분에 대해서도 추가 연구를 진행할 필요가 있다.

넷째, 본 연구에서는 인력유동성을 표본의 주요 특성으로 보고 이러한 특성이 두 개의 표본 간 차이점을 발생시키는 이유로 설명하였다. 비록 인력 유동성이 인력의 유입과 유출을 의미하기 때문에 조직 내 다양한 제도 및 구성원에게 영향을 줄 수 있어 중요한 요인으로 보이지만, 이 외에도 표본의 특성을 더 잘 설명할 수 있는 부분이 있을 수 있다. 즉 조직문화, 인적자원관리시스템(예, 고

성과작업시스템) 등과 같은 요인에 대한 추가 연구 및 이에 대한 실증분석도 향후에는 필요할 것이다.

참고문헌

김갑수・곽창규(2004).「이공계 출연(연)의 활용측면에서 본 연구인력 유동성 현황」.『정책자료』pp.1~66.

김나정(2014).「한국 조직사회의 세대별 리더십 인식과 수용의 차이에 대한 단상」.『리더십연구』5 : 5~24.

김명언・구자숙・한준(2000).「기업 조직에서의 세대격차」.『한국심리학회지 : 산업 및 조직』13 (1) : 115~157.

김명언(1997).「정부정책, 가족생활, 그리고 직장에서의 공정성」. 석현호 편.『한국사회의 불평등과 공정성』. 나남출판사. pp.273~324.

김병섭・하태권(1997).「세대간 의식구조 차이와 조직관리방안 : 경찰공무원을 중심으로」.『행정논총』35 (1) : 129~158.

김용섭(2019).『요즘 애들, 요즘 어른들』. 21세기북스.

김정인(2011).「공공부문에서의 세대 간 직무동기구조 분석 : 미국 조지아주와 일리노이주 정부 공무원사례를 중심으로」.『한국공공관리학보』25 (3) : 1~25.

박명준(2007).「'88만 원 세대'가 우는 진짜 이유」. 프레시안. http://www.pressian.com/news/article/?no=34637#09T0

박영배(1993).「기업종업원의 직무가치관과 조직몰입에 관한 연구」.『생산성논집(구 생산성연구)』7 (1) : 161~190.

박재흥(2005).「한국 사회의 세대 구성」.『문학과사회』18 (3) : 172~186.

_____(2009).「세대명칭과 세대갈등 담론에 대한 비판적 검토」.『경제와사회』, pp.10~34.

병원간호사회(2013).『병원간호인력 배치현황 실태조사』.

송현진(2017).「공무원의 조직몰입에 관한 연구」.『한국행정학회 학술발표논

문집』, pp.2381~2401.
안종석 · 백권호(2002).「중국 진출 한국기업의 경영 현지화에 관한 사례 연구」.『국제경영리뷰』6 (2) : 39~57.
오세영 · 권영상 · 이수영(2014).「중앙정부 공무원의 자화상 : 세대 간 조직몰입 영향요인에 대한 비교 연구」.『한국인사행정학회보』13 (1) : 31~62.
오인수 · 김광현 · 황종오 · 유태용 · 박영아 · 박량희(2007).「직무만족, 조직몰입, 성과, 이직의도 간의 관련성-문헌고찰 및 메타분석」.『인사조직연구』15 : 43~86.
우석훈 · 박권일(2007).『88만원 세대 절망의 시대에 쓰는 희망의 경제학』. 레디앙.
이명진(2005).『한국 2030 신 세대 의 의식 과 사회 정체성』. 삼성경제연구소.
이목화 · 문형구(2014).「국내 조직몰입 연구의 현황과 향후 방향」.『조직과 인사관리연구』38 (2) : 143~221.
이장규(2014a).『대한민국 대통령들의 한국경제 이야기 1』. 살림출판사.
_____(2014b).『대한민국 대통령들의 한국경제 이야기 2』. 살림출판사.
이혜림 · 이효주 · 박성민(2018).「정부부처 내 신뢰와 공정성이 공무원의 조직몰입에 미치는 영향 연구 : 세대별 팀제문화 인식 차이를 중심으로」.『사회과학논집』49 (2) : 155~181.
이혜정 · 유규창(2013).「Y세대의 일과 삶의 균형 : 세대별 일의 가치를 통해 본 의미 및 역할」.『노동정책연구』13 (4) : 1~31.
인사혁신처(2018).『2018 인사혁신통계연보』. 인사혁신처 정보화담당관실.
_____(2019a).『2018년 공무원 총조사 주요결과분석』. 인사혁신처 인사혁신기획과.
_____(2019b).『2019년도 국가공무원 9급 공채시험 원서접수 현황』. 인사혁신처 사이버국가고시센터.
임숙빈 · 김세영 · 고영 · 이미영(2012).「병원 간호조직문화의 변화와 세대별 인식차이」.『임상간호연구』18 (2) : 215~227.
장은미(1997).「경력관련 변수와 조직몰입 분석 : 경력단계와 경력 경로와의 관계」.『경영학연구』26 (2) : 271~286.

정봉재 · 김혜숙 · 황상규 · 박정훈 · 송수경 · 정미영 · 김미숙(2011).「간호 인력 난에 따른 간호사의 직무만족과 이직의도에 관한 연구 - 부산지역 100 병상 이상의 종합병원 중심」.『보건의료산업학회지』5 (1) : 15~29.

조경호(1997).「공직몰입을 위한 공무원 인력관리 방안」.『한국행정학보』31 (1) : 57~75.

황상민(2010a).「심리학 노트 : 신세대 조직인의 정체와 심리 : "4차원 인간"의 등장」.『월간 경영계』375(June) : 22~23.

_____(2010b).「심리학 노트 : 조직에서 살아 남는, 조직이 이해해야 하는 신세대의 심리코드 : 댄디 보보스」.『월간 경영계』376(July/August) : pp.24~25.

_____(2010c).「심리학 노트 : 조직에서 이해 못하는 진짜 신세대의 심리코드 : 베짱이」.『월간 경영계』377(September) : 26~27.

_____(2010d).「심리학 노트 : 조직 내에서의 세대차와 세대간의 통합」.『월간 경영계』378(October) : 24~25.

황상민 · 양진영(2002).「한국사회의 세대집단에 대한 심리학적 탐색」.『한국심리학회지 : 사회 및 성격』16 (3) : 75~93.

Adams, J. S.(1965). "Inequity in social exchange." *Advances in experimental social psychology* 2 : 267~299, Academic Press.

Aiken, L. S. and S. G. West(1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Sage.

Allen, N. J. and J. P. Meyer(1990). "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization." *Journal of Ocupational Psychology* 63 (1) : 1~18.

Avolio, B. J., W. Zhu, W. Koh and P. Bhatia(2004). "Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance." *Journal of Organizational Behavior : The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior* 25 (8) : 951~968.

Balfour, D. L. and B. Wechsler(1996). "Organizational commitment: Antecedents

and outcomes in public organizations." *Public Productivity & Management Review* 19 (3) : 256~277.

Cennamo, L. and D. Gardner(2008). "Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit." *Journal of Managerial Psychology* 23 (8) : 891~906.

Dawson, J. F.(2014). "Moderation in management research : What, why, when, and how." *Journal of Business and Psychology* 29 (1) : 1~19.

Gursoy, D., C. G. Q. Chi and E. Karadag(2013). "Generational differences in work values and attitudes among frontline and service contact employees." *International Journal of Hospitality Management* 32 : 40~48.

Hess, N. and D. M. Jepsen(2009). "Career stage and generational differences in psychological contracts." *Career Development International* 14 (3) : 261~283.

Inglehart, R.(1997). *Modernization and postmodernization : Cultural, economic, and political change in 43 societies*. Princeton university press.

Joshi, A., J. C. Dencker, G. Franz and J. J. Martocchio(2010). "Unpacking generational identities in organizations." *Academy of Management Review* 35 (3) : 392~414.

Jurkiewicz, C. L.(2000). "Generation X and the public employee." *Public Personnel Management* 29 (1) : 55~74.

Kupperschmidt, B. R.(2000). "Multigeneration employees : Strategies for effective management." *The Health Care Manager* 19 (1) : 65~76.

Madhani, P. M.(2009). "Sales employees compensation : An optimal balance between fixed and variable pay." *Compensation & Benefits Review* 41 (4) : 44~51.

Mannheim, K.(1928[1952]). "The Problem of Generations." *Essays on the Sociology of Knowledge*. New York : Oxford University Press. pp.276~320.

Meyer, J. P., D. J. Stanley, L. Herscovitch and L. Topolnytsky(2002). "Affective, continuance, and normative commitment to the organization : A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences." *Journal of Vocational Behavior* 61 (1) : 20~52.

Mowday, R. T., R. M. Steers and L. W. Porter(1979). "The measurement of organizational commitment." *Journal of Vocational Behavior* 14 (2) : 224~247.

Ng, E. S., L. Schweitzer and S. T. Lyons(2010). "New generation, great expectations : A field study of the millennial generation." *Journal of Business and Psychology* 25 (2) : 281~292.

Tajfel, H. and J. Turner(1986). "The social identity theory of inter-group behavior." In S. Worchel and L. W. Austin (Eds.). *Psychology of intergroup relations*. Chicago, IL: Nelson-Hall. pp.7~24

Vroom, V. H.(1964). *Work and motivation* 54. New York : Wiley.

Wey Smola, K. and C. D. Sutton(2002). "Generational differences : Revisiting generational work values for the new millennium." *Journal of Organizational Behavior : The International Journal of Industrial Occupational and Organizational Psychology and Behavior* 23 (4) : 363~382.

Wong, M., E. Gardiner, W. Lang, and L. Coulon(2008). "Generational differences in personality and motivation : do they exist and what are the implications for the workplace?." *Journal of Managerial Psychology* 23 (8) : 878~890.

abstract

The Relationship between the Intergenerational Differences and Organizational Commitment : Focused on the Moderating Effect of External Reward

Oh Sangsuk

It is said that various generations coexist in the Korean organization, and that many workers experience intergenerational differences. Intergenerational differences have a significant impact on individual attitudes and behaviors. Although various studies have been conducted, there is a limitation that the generation in Korea has been defined using simple age, position or overseas generation classification. In addition, although the effects within the same generation may vary depending on the characteristics of the sample, there are insufficient studies to compare the effects of the sample and the factors that moderate the direct effect of intergenerational differences.

The purpose of this study is to investigate the effects of intergenerational differences on organizational commitment and the moderating effect of external reward. We also examine how the moderating effect varies depending on the characteristics of the sample. Specifically, two samples (1,973 public officials and 372 nurses) were used to analyze the direct effect of intergenerational differences on organizational commitment, the moderating effect of external rewards in the relationship, and the effects of the characteristics of the sample. Regression analysis results showed that the generation with the most recent birth year had a negative effect on organizational commitment in both samples. It is also found that external reward mitigates the negative effects of direct effects on the public officials sample, but does not affect the nurse sample.

Keywords : generation, intergenerational differences, organizational commitment, external reward, public officials, nurses