

[블라인드 이용자 인식 분석]

조직과 개인 간의 거리 : 유연화, 플랫폼, 코로나가 던진 과제들

노성철 · 이정희*

이 글은 ‘조직과 개인 사이의 거리’라는 맥락에서 다음의 두 질문에 답하는 것을 목표로 삼았다. i) 기업의 조직문화 개선 노력을 조직 구성원은 어떻게 인식하는가? ii) 조직문화 변화에 대한 인식은 조직 구성원의 태도와 행동에 어떤 영향을 미치는가? 이를 위해 국내 최대 직장인 소셜 플랫폼인 ‘블라인드(Blind)’가 매년 수만 명을 대상으로 진행하고 있는 ‘직장인 행복도(블라인드 지수) 조사’ 자료를 활용하였다. 2022년 자료를 2020년과 비교분석한 결과 업무의 자율성, 의미감, 중요도 인식은 물론 복지제도와 일·생활 균형과 같은 객관적 노동조건에 대한 인식이 하락하였다. 직무만족, 조직몰입, 이직의도에 영향을 미치는 요인들을 회귀분석을 통해 살펴본 결과 업무의미감의 상승이 직무만족도를 끌어올리는 것을 확인하였다. 직무만족에는 유의미한 영향을 미치지 않은 의견표현의 자유와 조직신뢰와 같은 변수들이 조직몰입에는 긍정적 효과를 미치는 것으로 나타났다. 동료관계나 직장 내 유대와 같은 조직 내 사회적 관계가 이직의도를 낮추는데 역할을 하는 것을 확인할 수 있었다.

I. 들어가며

최근 몇 년만큼 일자리와 노동에 대한 다양한 담론이 등장한 적은 없었던 것 같다. 2010년대 중반 ‘청년 조기퇴사’ 현상이 주목을 받았다¹⁾. 바늘구멍 같은 취업문을 뚫은 신규 입사자 3명 중 1명이 불과 1년 안에 퇴사하는 것은 기성세대가 쉽게 납득할 수 없는 현상이었다. ‘조기 퇴사하는 청년은 자발적 유목민인가? 아니면 직업 난민인가?’와 같은 질문이 뒤따랐다(장수한 외, 2017). 이어 ‘N잡러’ 열풍이 불었다. 언론과 연구자들은 노동자들의 무경계 직업 정체성 추구(이향심, 2020), 자율성에 대한 열망²⁾, 경제적 불안정³⁾ 등을 열풍의 원인으로 진단했다. 한편,

* 노성철=일본 사이타마대 교수(scnoh@mail.saitama-u.ac.jp), 이정희=한국노동연구원 연구위원(jhlee@kli.re.kr).

1) SBS 스페셜, “요즘 젊은 것들의 사표,” 2016. 9. 10. <https://youtu.be/ypyYScFqXCI>

코로나19 대확산과 함께 ‘비대면 노동’이 일자리 담론의 한가운데 들어섰다. 대기업을 중심으로 재택근무가 제도화되기 시작한 반면, 서비스산업 노동자들은 사회적 거리두기로 인해 일자리를 잃었다. 그 사이에는 감염의 위험을 감수하고 대면 노동을 이어가야 하는 필수노동자들이 있었다. 연구자들은 비대면 노동을 둘러싼 새로운 계급 구분의 출현을 우려의 시선으로 바라보았다⁴⁾⁵⁾. 반면 국내외의 대형 IT 기업들은 이를 ‘메타버스(Metaverse)의 이행’으로 포장해 발 빠르게 상업화의 기회를 찾아 나섰다. 2021년 전 세계가 코로나19 대확산의 긴 터널에서 조금씩 벗어나던 무렵 미국에서는 ‘대량 퇴직(Great Resignation)’이 한 해를 대표하는 신조어로 부상하였다. 노동시장의 양극단에 위치한 전문직 노동자와 서비스직 노동자 집단 모두에서 폭넓게 나타난 이 현상은, 2021년 여름부터 시작된 항공업계의 대혼란에서 나타난 것처럼, 코로나19로부터 빠른 회복을 노리던 기업의 발목을 잡았다. 연구자들은 노동자들이 조직으로부터 떨어져 있는 시간이 길어지면서 과거 미처 깨닫지 못했던 해로운 조직문화와 사용자의 부당한 대우에 눈뜨게 되었고, 조직을 선택하는 데 더 신중함을 기하게 되었다는 의미에서 ‘대량 퇴직’이 아닌 ‘위대한 재고(Great rethink)’로 명명하는 게 적절하다고 지적하기도 했다(Gulati, 2022). 한국에서는 이 연장선상에서 주어진 업무나 보수 이상의 열정을 발휘하지 않는 ‘조용한 사직(Quiet quitting)’ 현상이 젊은 층을 중심으로 나타나고 있다.⁶⁾

이 중 일부는 사실관계를 둘러싼 논쟁을 불러일으키기도 했지만, 이 현상들이 가리키는 본질은 같다고 볼 수 있다. 바로 조직과 개인의 거리가 변화하고 있다는 점이다. 변화의 징후는 2010년대 접어들면서 나타나기 시작했고, 코로나19 대확산을 통해 본격화되었다고 볼 수 있다. 하지만 이 변화의 기원은 기업의 전략에서 찾을 수 있다. 기업들이 1997년 외환위기를 기점으로 수렴적 유연화 전략을 일관되게 추진함으로써 내부노동시장을 축소해 왔다는 점에서 그렇다(정이환, 2013). 이제 많은 노동자는 부업 등을 통해서 조직 외부에서 숙련을 쌓으며 언제든 다른 조직으로의 이직이나 타 직종으로의 전직이 가능하도록 준비한다. 기업특수적 숙련에 ‘길 들여지는’ 것은 피해야 할 1순위가 되었다. FIRE족⁷⁾ 열풍이 보여준 것처럼 조직에 대한 경제적

2) 이코노미 조선, “경제적 자유, 자아실현 위해 부업 뛰는 新근로자,” 2022. 7. 20.

3) 노컷뉴스, “월급만으로는... 이제 ‘N잡러’ 대세,” 2022. 4. 18.

4) Reich, R.(2020), Covid-19 pandemic shines a light on a new kind of class divide and its inequalities, The Guardian, 2020. 4. 26. <https://www.theguardian.com/commentisfree/2020/apr/25/covid-19-pandemic-shines-a-light-on-a-new-kind-of-class-divide-and-its-inequalities>

5) 한겨레, “사무실 없애는 코로나?... 재택근무가 노동계층을 재편한다,” 2020. 7. 6. <https://www.hani.co.kr/arti/science/future/952358.html>

6) 구인구직 플랫폼 사람인, “‘조용한 사직’을 아시나요?,” 2022. 9. 29. https://www.saramin.co.kr/zf_user/hr-magazine/view?hr_idx=979 (2022. 12. 20. 접속)

설문조사는 2021년에 직장인 3,293명을 대상으로 실시된 것으로, 응답자 10명 중 7명(70%)은 “월급 받는 만큼만 일하면 된다”고 응답하였다. 연령별로는 연령이 낮을수록 긍정 응답비율이 높았다. 20대(78.5%), 30대(77.1%), 40대(59.2%), 50대(40.1%) 순이었다.

종속으로부터 가능한 한 빨리 벗어나기를 원하는 이들도 늘어나고 있다.

노동자가 조직과의 거리를 재조정하려는 양상이 최근 집단적으로 나타나는 것은 몇 가지 사회·문화·기술적 요인으로부터 기인한다. 첫 번째로 [블라인드]나 [직장잡질 119] 같은 온라인 공론장의 활성화다. 노동자들은 이 공론장을 통해서 ‘좋은 일자리’의 기준을 공유하며 그 기준에 미치지 못하는 기업에 모욕주기를 망설이지 않는다. 설령 자기가 속한 조직이라도 예외는 아니다. 오히려 익명성을 이용해 본인의 조직 내 직·간접적 경험을 공론화하는 사례들이 늘고 있다. 가깝게는 카카오의 메타버스 근무제에 대한 비판⁸⁾부터 지난 2017년 간호사 사회의 군기 잡기 문화인 태움에 대한 폭로까지 그 전에는 쉬쉬했을 조직 또는 직종 문화의 어두운 부분이 온라인 공론장을 통한 당사자들의 고발로 사회적 이슈가 되었다. 이제 개별 노동자는 자신이 속한 조직의 문화를 객관적으로 평가할 수 있는 지표를 갖게 되었고, 그에 따라 조직과의 거리를 조절한다. 두 번째는 디지털 노동 플랫폼의 대중화다. 특히 사무직 노동자나 엔지니어들은 ‘조용한 사직’을 실행할 수 있는 플랫폼을 가지게 되었다. 사무실에 출근한 후 업무시간을 이용해 관리자의 눈을 피해 얼마든지 부수입을 올릴 수 있게 되었기 때문이다. 노동자들이 조직과의 거리 재조정에 들어간 세 번째 이유로는 역시 코로나19 대확산을 들 수 있다. 사회적 거리두기 차원에서 실시한 재택근무나, 강제휴직을 통해 생긴 조직과의 물리적 거리는 곧 심리적 거리감으로 이어졌다. 조직 구성원들은 자신들의 조직을 더욱 객관적으로 바라보는 기회를 가졌고, 동시에 새로운 조직을 탐색하는 데 충분한 시간을 확보했다.

기존 직원들의 잦은 이직은 기업들의 신규 직원 채용 및 훈련비용을 증가시킨다. 아울러 조직 내 지식이 축적되지 못하고, 조직특수적 숙련의 퇴보로 인해서 생산성이 하락한다. 무엇보다 노동시장에서 기업의 평판이 한 번 추락하면 현재와 같이 온라인 공론장이 활성화된 시대에 그것을 다시 회복하기는 쉽지 않다. 최근 몇 년간 IT산업 노동시장에서 확인할 수 있었던 것처럼, 그로 인해서 갈수록 치열해지는 인재확보 경쟁에서 계속해서 뒤처질 수밖에 없다. 이런 배경에서 기업들은 조직문화 개선에 적극적으로 나서고 있다. 예를 들어, 한 구인·구직 업체의 조사에 따르면 조사에 참여한 기업의 81.2%는 신규 입사자의 조기퇴사를 막기 위해 노력하고 있다고 답했다. 구체적으로는 ‘연봉 인상 등 처우 개선’(54.2%, 복수응답), ‘복리후생 제도 강화’(45.7%), ‘수평적 조직문화 등 도입’(33.8%), ‘선배 직원과의 멘토링 시행’(24.4%), ‘임직원 간 소통 프로그램 마련’(21.1%), ‘적성에 따른 직무순환제 도입’(14.6%) 등의 정책을 추진하는 것으로 나타났다⁹⁾.

7) FIRE는 경제적 자립(Financial Independence)과 조기은퇴(Retire Early)를 합한 말로, 정년까지 일하는 것을 택하기보다 불필요한 지출 축소, 저축 및 투자 등을 통해 가능한 한 빨리 경제적 자립을 이루는 것을 목표로 하는 사람들을 일컫는다.

8) 조선일보, “메타버스고 나발이고...” 카카오 직원들이 불만 이유, 2022. 6. 12. https://jobsn.chosun.com/site/data/html_dir/2022/06/09/2022060901701.html

이 글은 이처럼 빠르게 변하는 조직과 개인 사이의 거리라는 맥락에서 다음의 두 질문에 답하고자 한다: i) 기업의 조직문화 개선 노력을 조직 구성원은 어떻게 인식하는가? ii) 조직문화 변화에 대한 인식은 조직 구성원의 태도와 행동에 어떤 영향을 미치는가? 선행연구나 언론 기사를 통해서 개별 기업수준에서 조직문화 개선 노력이 단편적으로 소개된 적은 많지만, 우리나라 기업들의 전반적인 변화 움직임을 조직 구성원들의 관점에서 포착한 연구는 많지 않다. 우리는 이러한 공백을 메우기 위해 국내 최대의 직장인 소셜 플랫폼인 [블라인드]가 매년 수만 명의 사용자를 대상으로 진행하고 있는 ‘직장인 행복도(블라인드 지수) 조사’를 사용했다.

II. 코로나19 위기와 조직문화 변화 : 기술통계 분석

1. 분석개요

블라인드는 2018년부터 매년 ‘직장인 행복도 조사’를 실시하고 있다. 블라인드앱에 설문조사 페이지를 게시하고, 관심 있는 이용자들이 자발적으로 참여하는 방식으로 진행된다. 질문은 총 15문항인데, 조직행동과 인사관리 분야에서 전통적으로 종속변수로 쓰이는 직무만족, 조직몰입, 이직의도에 대한 문항, 그리고 업무자율성, 직장 내 유대감과 같은 조직문화와 제도에 대한 의견을 묻는 문항 등으로 구성된다.

우리는 매년 반복된 설문조사 결과가 조직문화와 제도의 동적인 측면을 보여줄 수 있다는 점에 주목했다. 서론에서 설명한 대로 본 연구는 지난 수년간의 조직문화 및 제도의 변화에 초점을 맞췄고, 수년간 축적된 조사의 결과는 조직 구성원이 실제로 그러한 변화를 어떻게 인식하고 경험했는지 보여주는 바로미터라고 볼 수 있기 때문이다.

이러한 배경에서 우리는 2022년에 실시된 직장인 행복도 조사의 결과와 2020년 조사결과를 비교분석했다. 그 이유는 명확하다. 2020년이 코로나19 대확산이 본격화한 첫해이기 때문이다. 조사 기간이었던 2020년 8~11월은 사회적 거리두기에 대응해 이미 많은 기업들이 일하는 방식의 변화를 시작했거나 이미 완료했던 시기였다. 반면 현재는 ‘뉴노멀’에 대한 논쟁이 진행 중이다. 코로나 위기 시에 실험했던 자율성과 유연성에 기반을 둔 정책과 문화를 제도화하는 기업이 있지만, 코로나 이전으로 돌아가려는 기업도 있다. 우리는 2022년과 2020년 조사결과를 비

9) 사람인, “MZ 세대, 10명 중 3명은 1년 안에 회사 떠난다,” The PL:LAB Insight, 2022. 8. 3. https://www.saramin.co.kr/zf_user/hr-magazine/view?hr_idx=953

교하여 실제 조직변화에 대한 구성원들의 인식과 그것이 그들이 조직과의 거리를 설정하는 데에 미치는 영향을 파악하고자 했다.

먼저 밝혀둘 것은 방법론 측면에서 엄밀한 비교분석을 하기에는 우리가 사용한 데이터의 단점이 크다는 점이다. 동일한 응답자가 2022년과 2020년 조사에 모두 참여한 것이 아니기 때문이다. 개인적인 속성(독립변수)에 대한 통제를 하지 못한 채 비교분석을 하였기 때문에 엄밀한 의미에서 인식의 ‘변화’를 분석하였다고 보기는 어렵다. 그럼에도 우리가 ‘직장인 행복도 조사’를 활용한 이유는 다음과 같다. 첫째, 우리나라에서 가장 광범위한 산업과 직종 종사자들의 일과 조직에 대한 인식을 확인할 수 있는 장점이 있기 때문이다. 2022년 설문조사에는 7,017개 기업에서 일하는 25,788명이, 2020년에는 6,133개 기업에서 일하는 33,873명이 설문에 응답하였다. 둘째, 임의표집되지는 않은 응답자들이긴 하지만 블라인드 이용자들이 주로 대기업, 공공기관에서 근무하는 상대적으로 젊은 사무연구직이라는 점에서 일정한 동질성을 갖고 있다고 볼 수 있기 때문이다. 우리가 확보한 데이터에서 인적속성을 살펴볼 수 있는 변수는 성별과 근속연수인데, 아래 <표 1>에서처럼 2022년과 2020년 간 큰 차이는 확인되지 않는다. 성별에서의 차이는 2022년 조사에서 성별 표기에 ‘기타’ 응답을 포함하였기 때문으로 볼 수 있다. 근속연수에서는 2022년에 상대적으로 1년 미만자 비중이 증가했다는 점을 특기할 수 있다.

<표 1> 응답자 인적속성 비교(2022-2020)

(단위: 명, %)

		2022		2020		22-20 (%)
		수	%	수	%	
성별	여성	11,234	43.6	13,520	39.9	3.6
	남성	13,870	53.8	20,353	60.1	-6.3
근속연수	1년 미만	5,074	19.7	4,766	14.1	5.6
	1~5년	9,771	37.9	13,598	40.1	-2.3
	5~9년	4,939	19.2	6,904	20.4	-1.2
	9~14년	3,572	13.9	4,879	14.4	-0.6
	14년 이상	2,432	9.4	3,726	11.0	-1.6
총 계		25,788		33,873		

주: 2022년 조사에서 성별 표기에 ‘기타’ 응답 포함하였음. 따라서 남녀만 합산할 경우 100%가 되지 않음.

한편 모든 응답은 5점 척도¹⁰⁾로 계산하여 평균값을 측정하였다. 기술통계에서는 이를 백분율로 환산하여 100점 기준¹¹⁾으로 해당 점수를 표기하였다.

10) “매우 동의하지 않는다” 1점, “보통이다” 3점, “매우 동의한다” 5점.

11) “매우 동의하지 않는다” 0점, “보통이다” 50점, “매우 동의한다” 100점.

2. 2022년 조사 결과

가. 전체

직장 내 행복도를 직무만족도, 조직몰입도, 이직 의도, 스트레스 등 4가지 측면에서 측정하였다. “지금 다니는 회사에서 현재 하고 있는 일에 만족한다”(직무만족도)라는 응답과 “우리 회사에 소속감을 느낀다”(조직몰입도)는 응답은 각각 35.6점과 41.3점으로, 보통(50점)보다 낮았다. 이직의도와 스트레스 항목에 대해서는 “매우 그렇다”라고 답을 할수록 조직만족도는 낮아지는 것을 의미하므로 역의 값으로 환산하였다. “최근 1년 사이에 (현 직장에서) 이직을 시도한 적이 있다”(이직의도)는 응답은 51.2점으로 이직시도 경험이 보통 수준보다 약간 낮은 것으로 조사되었다. “최근 1년 사이에 (현 직장에서) 번아웃을 경험했다(스트레스)”는 응답은 68.4점으로, 번아웃 경험 비율은 상대적으로 낮은 것으로 드러났다.

회사에서 자신이 수행 중인 업무에 대한 만족도를 자율성, 의미감, 중요도 등 3가지 측면에서 측정하였다. “나는 우리 회사에서 업무량과 스케줄을 어느 정도 조절할 수 있다”(업무자율성)는 응답은 49.6점으로 보통 수준이었고, “우리 회사에서 내가 하고 있는 일은 나에게도 의미 있고 중요한 일이다”(업무의미감)라는 응답은 45.8점으로 보통보다 약간 낮았다. “내가 하고 있는 일이 우리 팀이나 우리 회사에서 어느 정도 영향을 미칠 수 있다”(업무중요도)는 응답은 61.4점으로 보통을 상회하였다.

회사에서 맺고 있는 관계에 대한 만족도를 상사관계 및 동료관계, 직장 내에서 유대감 등 3가지 측면에서 측정하였다. “나는 우리 회사에서 나의 상사에게 업무상 필요한 지원을 받고 있다”(상사관계)는 응답은 49.0점이었다. “나는 우리 회사에서 동료에게 업무상 필요한 지원을 받고 있다”(동료관계)는 응답은 54.6점, “나는 회사에서 힘들 때 내가 힘들다는 것을 알아주고 이해해주는 사람이 있다”는 응답은 54.4점으로 상사관계보다는 조금 높은 것으로 조사되었다.

직장문화에 대해서는 일-생활 균형(워라밸), 표현의 자유, 복지제도, 조직신뢰, 심리적 안정감 등 5가지 측면에서 조사하였다. “나는 회사를 다니면서 일과 삶의 균형을 이룰 수 있다”(워라밸)는 응답은 48.3점, “회사에서 어떤 이슈에 대한 나의 생각을 솔직하게 말할 수 있다”(의견표현 자유)는 응답은 45.9점으로 보통보다 약간 낮았다. 반면 “회사의 복지제도에 만족한다”(복지제도)는 응답은 35.7점, “회사에서 부정행위가 생길 경우, 우리 회사는 합당한 조치를 취할 것이다”(조직신뢰)는 응답은 39.9점으로 대체로 부정적으로 인식하고 있었다. “내가 한 일의 성과가 좋지 않더라도 나는 우리 회사에서 다른 기회를 얻을 수 있다”(심리적 안정감)는 응답은 47.0점으로 보통(50점)보다 약간 낮았다.

나. 업계 라운지별

블라인드는 각 기업이 속한 업계를 기준으로 별도의 라운지를 개설·운영하고 있다. 설문 응답자가 100명 이상인 라운지(총 44개)를 중심으로 행복도 조사 결과를 살펴보았더니 업계별 각 문항 응답 평균값에 차이가 확인되었다. 주요 문항별로 살펴보겠다.

전체적인 직무만족도(“현재 하고 있는 일에 만족한다”)의 경우, 50점(보통)을 상회하는 라운지가 한 곳도 없었다. 게임(50점), 증권, 통신(각 46점) 등에서 높았고, 조선(25점), 식음료, 호텔·레저(각 30점), 외식·체인(31점), 여행사(33점), 병원(33점) 등에서 낮았다. 만족도가 낮은 라운지가 대부분 코로나19 여파나 구조조정 등의 영향으로 영업을 단축한 업체인 것으로 조사되었다. 병원은 같은 이유로 오히려 수요가 급증하여 노동조건에서 악영향을 받은 것이 낮은 직무만족도의 원인인 것으로 보인다.

업무 자율성(“업무량과 스케줄을 어느 정도 조절할 수 있다”)의 경우, 절반인 20개 라운지 응답이 50점 이상인 것으로 확인되었다. 스타트업과 통신이 60점으로 가장 높고, 철도·게임(각 59점), IT서비스(56점), 자동차, 전자·기계(각 51점) 등의 순이었다. 반면 병원은 34점으로 업무 자율성 항목 점수가 가장 낮았다. 항공(35점), 철강(42점), 물류(43점), 외식·체인(45점), 식음료·조선(각 47점) 등도 50점(보통)에 미치지 못했다.

업무 의미감(“회사에서 내가 하고 있는 일은 나에게도 의미 있고 중요한 일이다”) 항목에서는 4분의 1가량인 11개 라운지 응답이 50점 이상이였다. 게임(58점), 스타트업(56점), 영화·콘텐츠(55점), 언론·매거진(52점), IT서비스(51점) 등과 같이 개인의 창의성과 아이디어를 필요로 하는 업계들이 많았다. 반면 철강(37점), 카드(39점), 조선(43점), 공공기관(44점), 항공(44점) 등에서 점수가 낮았다.

업무중요도(“내가 하고 있는 일이 우리 팀이나 우리 회사에서 어느 정도 영향을 미칠 수 있다”) 항목에서는 모든 라운지 응답값이 50점(보통)을 상회하였다. 스타트업(70점)이 가장 높았고, 다음으로 게임(66점), IT서비스(65점), 방송·엔터(65점), 호텔·레저(63점), 여행사·자동차·병원(61점) 등의 순이었고, 항공(55점), 공공기관(58점), 물류(58점), 조선(59점), 반도체(59점) 등에서 상대적으로 낮았다.

조직 내에서 관계 항목을 보면, 동료관계(“동료에게 업무상 필요한 지원 받고 있다”)의 경우 1곳(항공)을 제외하고 모두, 직장 내 유대(“회사에서 힘들 때 내가 힘들다는 것을 알아주고 이해해주는 사람이 있다”)의 경우에서도 3곳(항공, 철강, 조선)을 제외하고 모두 50점(보통)을 상회하였다. 하지만 상사관계(“상사에게 업무상 필요한 지원을 받고 있다”)에서는 절반이 넘는 25개 라운지에서 50점 미만인 것으로 조사되었다. 코로나19와 같은 위기 상황에서 조직적인 지원보다는 동료관계가 더 긍정적으로 작용하고 있다고 해석할 수 있다. 상사관계는 항공이

37점으로 가장 낮았고, 물류(44점), 여행사·병원(각 45점), 조선·호텔-레저(각 46점) 등의 순이었다.

일-생활 균형(워라밸) 항목의 경우, 전체 라운지의 절반에 못 미치는 17개에서 50점(보통) 이상인 것으로 조사되었다. 철도가 66점으로 가장 높았고, 공기업(61점), 통신(60점), 게임(56점), 스타트업(55점) 등에서 높았고, 회계-컨설팅(36점), 외식-체인(38점), 병원(39점), 호텔-레저(41점) 등에서 낮았다.

심리적 안정감(“성과가 좋지 않더라도 우리 회사에서 다른 기회를 얻을 수 있다”) 항목에서는 약 4분의 1인 12개 라운지에서 50점(보통)이 넘었다. 스타트업(57점), 게임(55점), 광고마케팅(54점), IT(53점) 등에서 높았고, 항공(37점), 조선(40점), 철강·병원·물류(각 42점) 등에서 낮았다.

각 항목 평균값과 라운지별 평균값을 비교하면, 일부 라운지는 모든 값에서 평균보다 낮은 점수를 기록한 것으로 확인되었다. 항공, 여행사, 호텔-레저, 외식-체인, 조선, 병원, 물류 등이다. 대부분 코로나19 영향을 크게 받은 업체라는 점을 확인할 수 있다. 평균보다 10점 이상 낮은 항목을 살펴보면 항공라운지는 복지(-21점), 업무자율성(-18점), 윤리(-16점), 상사관계(-15점), 심리적 안정감(-13점)에서 평균과의 차이가 컸다. 조선 라운지는 복지(-13점), 심리적 안정감(-10점)에서, 물류 라운지는 업무자율성 및 복지(각각 -10점), 호텔-레저 라운지는 워라밸(-11점), 여행사 라운지는 복지(-14점), 외식-체인 라운지는 워라밸(-14점)에서 특히 평균과 차이가 났다.

3. 2020년과 2022년 기술통계 비교

아래에서는 개인 응답 기준으로 2022년 결과를 2020년과 비교하면서 직장인 만족도 변화를 살펴보겠다. 첫째, 직장 내 행복도 측면을 보면, 직무만족도와 조직몰입도는 각각 6.1점, 5.5점 하락하였다. 이직의도는 0.8점 상승하여 이직시도 경험으로 살펴볼 수 있는 만족도는 약간 높아졌다. 반면 스트레스(번아웃)는 2.3점 하락하여 번아웃 경험으로 살펴볼 수 있는 만족도는 약간 낮아졌다. 전체적으로 보면, 코로나19 대유행 여파로 기업들이 해고, 희망퇴직, 또는 무급휴직 등으로 인력 규모를 줄였던 상황에서 상대적으로 소수의 인원이 해당 업무를 수행해야 했기 때문에 전반적으로 직무만족도가 떨어지고, 이것이 조직몰입도 하락에도 영향을 미친 것으로 볼 수 있다. 다만 노동시장 상황이 좋지 않았기 때문에 이직시도는 약간 줄어든 것으로 확인되었다. 이러한 현상은 추가보상 없는 과로문화 등에 대한 반발과 코로나19 시기 원격 또는 재택근무 등으로 회사라는 ‘장소’에서의 분리 경험, 조직으로부터의 심리적 소외, 단절감, 기업과의 연결성 약화 등이 맞물려 나타나는 것으로 보인다.

〈표 2〉 직장 내 행복도

요인명	문항	2022	2020	22-20
직무만족도	1. 나는 회사에서 현재 하고 있는 일에 만족한다.	35.6	41.7	-6.1
조직몰입도	2. 나는 우리 회사에 소속감을 느낀다.	41.3	46.8	-5.5
이직의도	3. 최근 1년 사이에 (현 직장에서) 이직을 시도한 적이 있다.	51.2	50.4	0.8
스트레스	4. 최근 1년 사이에 (현 직장에서) 번아웃을 경험했다.	68.4	70.7	-2.3

주 : 문항3(이직의도)과 문항4(스트레스)는 역의 값을 취했음. 응답자의 이직시도 및 번아웃 경험 평균값이 낮을수록 만족도가 높다는 것을 의미하기 때문임. 예를 들어, 이직시도 평균값(2022년 기준)은 48.8점인데 100점에서 이를 뺀 값인 51.2점을 명기하였음.

둘째, 업무 내용과 수행 과정 측면에서 보면, 업무자율성은 0.8점 하락하였다. 즉, 응답자들은 업무량과 스케줄 조정에 대한 자기 선택권 행사는 오히려 어려워진 것으로 인식하고 있었다. 수치 변화의 폭이 크지는 않지만 2020년 조사 당시 코로나19 대확산 속에서 기업들이 재택·원격 근무를 도입하면서 업무수행 방식에서 유연성을 증대시킨 것을 고려하면 의외의 결과라고 볼 수 있다. 이는 두 가지로 해석할 수 있다. 우선 기업들이 코로나19 대확산 초기에 도입했던 자율성을 높이는 정책들을 최근 다시 거둬들이고 있을 가능성을 생각해 볼 수 있다. 또한 다양한 정책들을 도입했지만 그것이 기존의 조직문화와 잘 어우러지지 못하면서 시간이 지날수록 구성원들이 그 실효성을 느끼지 못한다고 해석할 수도 있다. 한편 업무의미감은 4.2점 낮아졌고, 업무중요도 인식도 2.8점 하락하였다. 이 중에서 특히 업무의미감 점수 하락에 주목할 필요가 있다. 과거 조사에서 업무의미감은 응답자의 직무만족도와 조직몰입도를 예측하는 데 가장 중요한 설명변수로 나타났기 때문이다(이정희·노성철, 2020). 업무의미감이 떨어졌다는 것은 코로나19 대확산을 거치면서 많은 이들이 커리어의 방향성을 유지하는 데 적잖은 어려움을 겪고 있다고 해석할 수 있다.

〈표 3〉 업무의 자율성·의미감·중요도

요인명	문항	2022	2020	22-20
업무자율성	5. 나는 우리 회사에서 나의 업무량과 스케줄을 어느 정도 조절할 수 있다.	49.6	50.4	-0.8
업무의미감	6. 우리 회사에서 내가 하고 있는 일은 나에게도 의미 있고 중요한 일이다.	45.8	50.0	-4.2
업무중요도	7. 내가 하고 있는 일이 우리 팀이나 회사에서 어느 정도 영향을 미칠 수 있다.	61.4	64.2	-2.8

셋째, 직장 내 관계의 정도 측면에서 보면, 모든 관계에서의 만족도가 하락하였는데 그 폭은 동료관계(-2.0점)에서 가장 컸고, 다음으로 직장 내 유대감(-1.9점), 상사관계(-0.9점) 순이었다. 코로나19의 장기화로 직장 내 사회적 관계망의 전반적인 침식이 일어났음을 확인할 수 있는 결과다. 그것이 앞서 언급한 업무의미감과 업무중요도 감소의 원인이 되었다고 유추해 볼 수

있다. 두 가지 인식 모두 양질의 사회적 관계에 뿌리를 내리고 있기 때문이다(Rosso et al., 2010).

〈표 4〉 상사관계 · 동료관계 · 직장 내 유대감

요인명	문항	2022	2020	22-20
상사관계	8. 나는 우리 회사에서 나의 상사에게 업무상 필요한 지원을 받고 있다.	49.0	49.9	-0.9
동료관계	9. 나는 우리 회사에서 동료에게 업무상 필요한 지원을 받고 있다.	54.6	56.6	-2.0
직장 내 유대감	10. 나는 회사에서 힘들 때 내가 힘들다는 것을 알아주고 이해해주는 사람이 있다.	54.4	56.3	-1.9

넷째, 조직문화 측면에서 보면, 일과 삶의 균형, 복지제도, 조직신뢰 항목에서의 만족도는 하락(각각 -0.4점, -4.7점, -2.1점)하였지만 의견표현의 자유, 심리적 안정감에 대한 만족도는 상승(각각 0.3점, 5.6점)하였다. 객관적 노동조건에 대한 인식을 반영하는 복지제도에 대한 만족도가 크게 하락한 것은 어떻게 해석할 수 있을까? 실제로 최근 복지제도의 수준이 후퇴했기 때문이라고 볼 수도 있지만, 앞서 언급한 바와 같이 온라인 공론장이 정보비대칭을 줄여 조직 구성원들이 기업 간 제도를 비교할 수 있게 되면서 상대 평가를 하기 때문이라고 볼 수도 있다. 이제 일부 기업들이 일과 삶의 균형이나 복지를 향상시키기 위해 파격적인 정책을 도입하면, 그것은 조직과 산업의 경계를 넘어 구성원들이 자신의 조직을 평가하는 새로운 기준점이 된다. 만족도가 하락한 위의 3가지 항목은 그러한 평가에서 구성원들이 특히 높은 비중을 두는 항목들이라고 유추할 수 있다.

〈표 5〉 워라밸 · 표현의 자유 · 복지제도 · 조직신뢰 · 심리적 안정감

요인명	문항	2022	2020	22-20
워라밸	11. 나는 우리 회사를 다니면서 내 일과 삶의 균형을 이룰 수 있다.	48.3	48.7	-0.4
의견표현 자유	12. 우리 회사에서 나는 어떤 이슈에 대한 나의 생각을 솔직하게 말할 수 있다.	45.9	45.6	0.3
복지제도	13. 나는 우리 회사의 복지제도에 만족한다.	35.7	40.4	-4.7
조직신뢰	14. 회사에서 부정행위가 생길 경우, 우리 회사는 합당한 조치를 취할 것이다.	39.0	41.1	-2.1
심리적 안정감	15. 내가 한 일의 성과가 좋지 않더라도 나는 우리 회사에서 다른 기회를 얻을 수 있다.	47.0	41.4	5.6

III. 코로나19 위기와 조직문화 변화 : 회귀분석

1. 분석개요

가. 조직수준의 독립변수 구성

우리는 지난 2년간 조직문화 및 제도의 변화에 대한 조직 구성원들의 전체적인 인식을 반영하는 조직수준의 변수를 만들고자 했다. 이를 위해 먼저 2020년 조사에서 각 항목(예를 들어, 업무자율성, 업무의미감) 개인 응답의 평균값을 구했다. 마찬가지로 2022년 조사의 항목별 응답치의 평균을 계산해 조직수준의 변수를 만들어 냈다. 같은 조직에 속한 응답자의 평균으로 조직수준의 변수를 만드는 데 있어 신뢰성을 높이기 위해 2022년과 2020년 조사 모두 10명 이상이 참가한 기업만 분석에 포함시켰다. 그 결과, 최종적으로 394개 기업에서 일하는 11,084명의 응답자로 구성된 데이터를 얻을 수 있었다.

조직 수준의 데이터로 추가한 또 다른 변수는 기업리뷰 데이터다. 블라인드는 기업의 재직자가 ‘커리어 향상’, ‘업무와 삶의 균형’, ‘급여 및 복지’, ‘사내 문화’, ‘경영진’의 다섯 가지 항목별로 소속 조직을 평가할 수 있는 서비스를 제공한다¹²⁾. 이 중 ‘업무와 삶의 균형’, ‘급여 및 복지’, ‘사내 문화’, ‘경영진’의 네 가지 항목은 이미 직장인 행복도 조사 항목에 포함돼 있기 때문에 우리는 거기에 포함돼 있지 않은 ‘커리어 향상’ 항목을 조직수준의 독립변수로 포함시켰다. 최근 연구들은 청년 노동자들이 조직을 선택하는 기준으로 무엇보다 커리어 향상 기회를 중시한다는 것을 보여주었는데(노성철 · 이찬우, 2021), 본 조사에서는 그것을 변수에 포함시킴으로써 다른 항목과 비교할 때 어느 정도 영향력을 가지는지 파악하고자 했다.

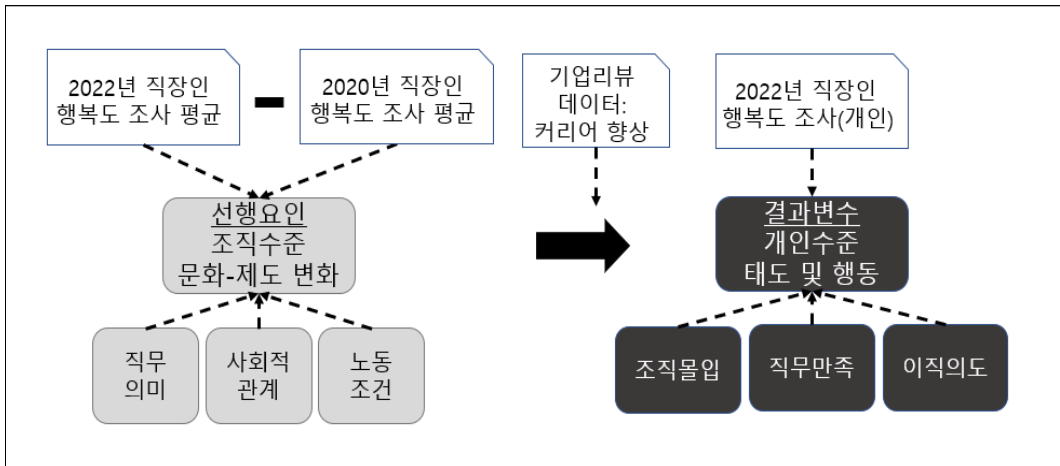
나. 개인수준의 종속변수 구성

앞서 소개한 지난 2년간 조직문화 및 제도를 설명하는 조직수준의 변수는 회귀분석의 독립변수로 사용되었다. 조직수준 변수들의 조합을 통해 설명하고자 한 것은 개별 응답자의 조직 및 직무에 대한 태도였다. 다시 말해, 지난 2년간 직무자율성에서 일과 생활의 균형에 이르는 다양한 차원의 조직변화 중에서 어떤 항목이 현 시점에 개인의 태도와 행동에 가장 큰 영향을 미치

12) 블라인드 기업리뷰 페이지: <https://www.teamblind.com/kr/company>

는지 확인하고자 했다. 이를 위해서 2022년 직장인 행복도 조사의 직무만족도, 조직몰입, 이직 의도변수를 종속변수로 설정했다. 다음 [그림 1]에서 연구모형과 그것을 검증하기 위해 사용한 자료를 제시했다.

[그림 1] 연구모형



2. 회귀분석결과

우리는 먼저 독립변수들 간의 상관관계로 인해 선형회귀분석에서 나타날 수 있는 다중공선성(multiple collinearity) 문제를 확인하기 위해 각 독립변수 사이의 분석팽창인자(VIF)를 계산했다. 통상 VIF값이 10을 넘으면 문제가 되는데, 그 값이 2를 넘는 독립변수는 없었다. 따라서 <표 6>에 정리한 선형회귀분석 결과에 따라 종속변수들과 독립변수들의 관계를 해석했다.

<표 6>은 본 조사의 세 가지 종속변수(직무만족, 조직몰입, 이직의도)에 인구통계학적 특성과 조직문화 및 제도의 변화를 나타내는 변수들이 미치는 영향을 살펴보기 위해 구성된 회귀 모델이다. ‘업무자율성’ 변수부터 ‘심리적 안정감’ 변수까지가 앞서 기술한 방식으로 만들어진 지난 2년간의 조직수준의 변화를 반영하는 항목이다. 한편 같은 조직에 속한 응답자들로부터의 답변에는 자기상관(autocorrelation)이 존재할 수 있어서 견고한(robust) 표준오차를 사용해 통계적 유의성을 계산했다.

먼저 모델 I은 개인의 직무만족을 4.6% 정도 설명하고 있고, 조직변화 변수 중에서는 업무의 의미감($t=4.77$, $p=0.000$), 일과 생활의 균형(WLB)($t=11.6$, $p=0.000$), 사내 복지($t=4.07$, $p=0.000$)의 변화가 직무만족에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향력을 행사함을 보여준다. 다시 말해, 세 가지 조직문화 및 제도적 요소의 개선이 통계적으로 유의미한 수준에서 직무만족으로 이어진

〈표 6〉 주요 종속변수에 영향을 미치는 업무-관계-조직 요인 회귀분석 검증 결과

독립변수	I. 직무만족			II. 조직몰입			III. 이직의도(역의 값)		
	β	SE	t 값	β	SE	t 값	β	SE	t 값
상수	10.5	2.42	4.34***	23.4	2.40	9.73***	28.92	2.86	10.11***
여성	.542	.568	.95	-1.99	.563	-3.54***	.822	.678	1.21
근속	.218	.254	.86	-.110	.247	-0.44	3.44	.290	11.86***
Size_~100	-4.41	6.71	-.66	-3.34	8.53	-0.696	-24.2	8.92	-2.72
Size_100~300	6.37	2.07	3.08**	5.36	1.95	2.74**	-3.63	-2.40	-1.51
Size_300~	.051	.895	.568	-0.63	0.893	-0.71	-7.05	1.06	-6.66***
커리어 향상	9.92	.701	14.16***	9.06	.690	13.13***	7.03	.842	8.36***
업무 자율성	-.011	.059	-1.77	-.097	.059	-1.63	-.027	.072	-0.38
업무 의미감	.268	.056	4.77***	.178	.056	3.17**	-.100	.069	1.46
업무 중요도	-.080	.056	-1.42	-.051	.055	-0.91	-.155	.068	-2.28*
상사관계	.030	.054	.55	.019	.053	.36	-.038	.066	-.58
동료관계	.076	.047	1.60	.114	.050	2.42**	.324	.057	5.62***
직장내 유대	.120	.049	2.40*	-.065	.049	0.185	.190	.061	3.10**
WLB	.465	.040	11.6***	.263	.039	6.65***	.366	.048	7.62***
의견표명 자유	-.063	.039	-1.61	.136	.038	3.45***	.272	.046	5.80***
사내복지	.109	.026	4.07***	.191	.026	7.27***	.210	.032	6.57***
조직신뢰	.065	.030	1.88	.107	.030	3.48**	.033	.038	0.87
심리적 안정감	-.064	.040	-1.59	-.026	.039	-0.67	-.140	.049	-2.85**
통계량	R ² =.0459 F=31.92 p=0.000			R ² =.0365 F=25.54 p=0.000			R ² =.304 F=962.5 p=0.000		

주 : * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$, 표준화된 회귀분석 계수.

다고 얘기할 수 있다. 일과 생활의 균형은 이제 우리나라 대기업 종사자 사이에서 가장 중요한 가치로 자리 잡은 것을 확인할 수 있다. 직무 관련 요인들 중에서는 업무 의미감의 증진이 특히 높은 정의 영향력을 가진다($t=4.77$, $p=0.000$). 이는 회사의 ‘커리어 향상’ 평가가 매우 높은 영향력을 가지는 것과 궤를 함께한다($t=14.16$, $p=0.000$). 즉, 본인의 직무에 대한 의미를 커리어 성장의 맥락에서 찾는 것이 가능할 때 직무만족이 높아진다고 생각할 수 있다. 이 결과는 업무 중요도의 증진이 통계적으로 유의하지 않는 사실과 대조된다. 다시 말해 자신의 업무가 조직의 성공에 기여한다는 인식만으로는 직무만족도를 높이기에는 충분하지 않다는 것을 의미한다. 같은 맥락에서 상사관계, 동료관계 등의 조직 내 사회적 관계와 관련된 변수 역시 직무만족과 통계적으로 유의한 관계를 보이지 않았다. 뒤에서 더 자세히 논의하겠지만 이는 코로나19 위기를 거치면서 일(직무)을 바라보는 데 있어 개인주의적 성향이 강해지고 있다고 해석할 수 있다.

모델 II는 조직몰입에 영향을 미치는 요인들을 보여준다. 전반적으로 직무만족과 비슷한 양상을 보이지만, 차이를 찾자면 조직의 제도와 관련된 요인들의 영향력이 높아진 것을 확인할 수 있다. 먼저 주목할 변수는 '의견표현 자유'다($t=3.45$, $p=0.000$). 지난 2년간 직장 내에서 자유롭게 목소리를 낼 수 있는 환경이 조직에 대한 태도를 결정하는 데 중요한 변수로 떠올랐음을 보여준다. 같은 맥락에서 직무만족에서는 유의하지 않았지만 조직몰입도에는 유의한 영향을 미치는 변수로 나타난 것이 '조직 신뢰'다($t=3.48$, $p=0.001$). 일부 기업에서 최고경영진의 도덕적 해이를 드러내는 사건들이 꼬리에 꼬리를 물고 이어지면서 그것에 대해 조직이 대처하는 방식이 구성원들의 조직에 대한 태도에 중요한 영향을 미친다는 것을 보여주는 결과다. 끝으로 직무만족에서 통계적으로 유의미한 영향이 없었던 사회적 관계 관련 변수 중에 동료관계 역시 조직몰입의 맥락에서는 중요한 변수로 떠올랐다($t=2.42$, $p=0.015$).

끝으로, 모델 III은 이직의도(최근 1년 사이에 현 직장에서의 이직을 시도한 적이 있다)¹³⁾와 다른 독립변수들 사이의 관계를 보여준다. 앞서 모델 I과 모델 II의 연장선상에서 일관되게 나타난 것은 일과 생활의 균형(WLB)($t=7.62$, $p=0.000$)의 중요성이다. 사내복지($t=6.57$, $p=0.000$)도 여전히 중요하게 나타났지만 일과 생활의 균형은 그보다 조금 더 높은 영향력을 보였다. 직무만족 및 조직몰입과 비교했을 때 나타난 차이는 조직 내 사회적 관계가 이직을 막는 데 유의미한 역할을 한다는 사실이다. 동료관계($t=5.62$, $p=0.000$) 그리고 직장 내 유대($t=3.10$, $p=0.002$)는 일종의 그물망처럼 직무만족이나 조직몰입이 낮은 이들이 이직을 고려하는 것을 방지한다고 볼 수 있다. 아울러 의견표명 자유가 이직의도를 줄이는 긍정적인 영향($t=5.80$, $p=0.000$)을 가지는 것도 주목할 필요가 있다. 이는 노사관계이론이 제시하는 이탈-발언(항의)-충성 가설을 그대로 반영한다고 볼 수 있다(Hirschman, 1970). 보복에 대한 걱정 없이 발언할 수 있는 통로의 보장은 구성원들이 조직 내 문제에 직면했을 때 곧바로 이직을 택하는 것을 막는 마지막 방지턱 역할을 함을 확인해준다. 한편, 일부 통제변수들의 효과도 흥미로운 함의를 던져준다. 먼저 근속연수가 길수록 이직의도가 낮다는 사실이다. 이는 조직의 내부노동시장에서 조직특수적 숙련을 오래 쌓을수록 다른 조직으로의 이직이 어려워진다는 과거 연구의 결과를 그대로 반영한다. 이것은 역으로 젊은 층에서 이직 고민이 크다는 사실을 반증하기도 한다. 또한 300인 이상 규모의 기업에서 이직의도가 높게 나왔다는 것은 대기업 조직문화나 제도에 실망하고 이직을 고민하는 이들이 많다는 사실을 말해준다.

13) <표 6>의 이직의도는 역의 값을 취한 것으로, 수치가 높을수록 이직의도가 낮다는 긍정적 의미를 가진다.

IV. 소결 및 토론

이 글은 빠르게 변화하는 조직과 개인 사이의 거리에 착목해 i) 기업의 조직문화 개선 노력을 조직 구성원은 어떻게 인식하는지 그리고 ii) 그러한 인식은 조직 구성원의 태도와 행동에 어떤 영향을 미치는지 이해하는 것을 목표로 삼았다. 이를 위해서 2020년과 2022년 '직장인 행복도 조사(블라인드 지수)' 결과를 비교분석했다.

2020년 조사와 비교했을 때 업무 내용 및 수행 과정과 관련된 세 변수 - 업무자율성, 업무의 미감, 업무중요도 - 는 모두 하락세를 보였다. 업무자율성의 경우 기업들이 코로나19가 빠르게 확산 중이던 2020년에 유연성을 높이는 정책들을 자의반 타의반 도입했던 것을 고려했을 때 의외의 결과라고 볼 수 있다. 이는 그러한 정책들이 조직문화에 스며들지 못한 채 상징적 수준에 머물거나, 기업들이 탈코로나 정책으로 다시 유연성을 줄이는 방향으로 움직이고 있다는 가능성을 제시한다. 보다 중요한 것은 회귀분석에서 직무만족도와 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났던 업무의미감이 상당한 폭으로 떨어졌다는 점이다. 조직과의 거리가 멀어지고, 일터에서의 사회적 관계 역시 멀어지면서 개인이 노동에서 가치나 의미를 찾는 데 적잖은 어려움을 겪고 있다고 해석할 수 있다. 그리고 그것이 한국판 '조용한 사직'의 징표라고 볼 수 있는 낮은 직무만족도와 조직몰입도로 이어진다고 유추할 수 있다. 코로나19를 거치면서 한국의 IT 기업뿐만 아니라 전통산업에 속한 기업들도 1on1(일대일 면담) 제도를 도입하는 데 적극적으로 나서는 것도 이러한 맥락에서 이해할 수 있다. 목표를 일방적으로 부과하거나 그것의 달성여부를 평가하는 전통적인 상사-부하 면담과는 달리 1on1은 둘 사이의 파트너십 관계 형성을 목표로 한다(Fuller & Shikaloff, 2016). 1on1을 통해서 관리자는 구성원이 조직 내에서 장·단기 커리어 목표를 찾아내도록 돕고, 그것을 달성하는 방법을 함께 고민하는 역할을 수행한다. 이를 통해서 구성원이 일상의 업무에서 의미를 찾을 수 있도록 유도하는 것인데, 아직 한국기업조직의 수직적인 조직문화 및 전통적인 관리자의 역할과 잘 융합되지 못한다는 평가가 많다. 같은 맥락에서 조직 외부에서는 커리어 코칭 업체들이 활황을 맞이하고 있다. 산업구조의 변화가 빨라지고 노동시장의 불확실성이 높아지면서 노동의 '의미찾기'를 둘러싼 고민과 줄다리기는 더욱 커질 것이라고 전망된다. 본업, 덕질, 사이드잡과 같은 구분도 결국은 노동의 의미 찾기와 나누기 관점에서 이해할 수 있다. 소속된 조직이 주는 본업에서 의미 만들기에 실패한 이들이 조직 밖에서 '덕업일치'의 충만함을 잠시라도 경험할 수 있는 '부업'을 찾는 것은 이제 한국의 정규직 직장인들의 일반적인 서사로 자리 잡았다. 구성원의 직무 몰입도를 높이고 생산성을 증진시키기 위해서 의미 있는 노동을 위한 기업의 실질적인 노력이 필요한 부

분이다. 관리자의 역할을 재정의하는 1on1과 같은 새로운 HR 정책의 도입과 함께 개별 노동자의 안정적인 숙련 향상을 책임지는 내부노동시장의 근본적인 역할에 대해서도 다시 주목할 필요가 있다.

한편, 객관적 노동조건에 대한 인식을 반영하는 복지제도가 일-생활 균형에 대한 인식 역시 지난 2년간 하락한 것을 확인할 수 있었다. 우리는 이를 온라인 공론장을 통해서 노동시장 정보 비대칭이 감소한 결과로 해석했다. 즉, 자신이 소속된 조직의 노동조건을 절대적으로 평가하기보다는 다른 조직의 그것과 비교해서 저울질하는 경향은 구인구직 플랫폼, 직장인 소셜 플랫폼 등이 앞다투어 재직 중인 조직을 평가할 수 있는 서비스를 제공하면서 나타난 변화라고 볼 수 있다. 다른 조직에 대한 비교적 객관적인 정보의 축적은 자신의 조직을 비추는 거울과 같은 역할을 하며 조직문화를 바라보는 조직 구성원들의 시선을 더욱 날카롭게 만들었다고 할 수 있다. 가용할 자원의 부족으로 다른 조직에 비해 상대적으로 열악한 노동조건을 제공할 수밖에 없는 조직이 취할 수 있는 접근 중 하나로 그러한 차이가 나타날 수밖에 없는 이유를 공유하고 자원을 집중해 개선할 수 있는 부분을 논의할 수 있는 사내 공론장의 운영을 고려할 수 있을 것이다. 실제 회귀분석 역시 발언채널의 보장이 이직의도를 줄이는 효과를 내는 것을 보여주었다.

끝으로 본 연구의 한계와 향후 연구 방향을 논의하고 글을 마무리하고자 한다. 첫째로 '직장인 행복도 조사'가 갖는 한계를 고려해 앞서 제시한 해석을 일반화하는 데 있어서는 주의를 기울일 필요가 있다. 이 조사가 주로 대기업 소속 정규직 노동자 집단에 한정되었는데, 예를 들어 장기적 커리어 개발과 연결된 업무의미감을 중시하는 것은 이 집단에서만 나타나는 특징일 수 있다. 향후 연구는 중소기업 재직자나 비정규노동자 집단으로 조사 범위를 확장해 업무의미감이나 업무중요도와 같은 주관적 노동조건과 보상수준과 같은 객관적 노동조건 각각이 또는 둘 사이의 상호작용이 노동자의 태도와 행동에 미치는 영향을 비교분석할 수 있을 것이다. 둘째로, 이 글은 2022년 조사와 2020년 조사결과를 비교분석했지만 두 조사에 참여한 응답자들이 동일하지 않다는 한계가 있다. 분석과정에서 조직별로 10명 이상의 응답을 평균해 조직수준의 변수들을 만들어내고 그들 사이의 관계와 종속변수에 갖는 영향력을 살펴보는 데 초점을 맞췄지만, 두 집단의 인적특성의 차이가 클 경우 기술통계는 물론이고, 회귀분석의 신뢰도에도 문제가 될 수 있다. 이를 확인하기 위해 우리는 이용 가능한 두 가지 개인수준의 변수인 성별과 근속연수를 이용해 두 응답집단의 인적속성을 비교했다. 그 결과 차이가 통계적으로 유의하지 않았기에 분석결과가 유효하다고 상정했다. 하지만, 이것이 자료의 한계를 완전히 해소하는 것은 아니다. 향후 연구는 방법론적으로 보다 엄밀한 결과를 얻기 위해서 응답자들의 패널을 구성해 설문조사를 진행하거나, 반대로 사업체패널조사와 같은 조직 수준의 패널 데이터와 '직장인 행복도 조사' 결과를 결합해 분석을 시도해 볼 수 있을 것이다. **KLI**

[참고문헌]

- 이정희·노성철(2020), 「직장인 만족도와 직무·관계·문화 상관관계: 블라인드(Blind) 설문조사」, 『노동리뷰』 11월호, pp.53~75.
- 이향심(2020), 「다양한 직종에서 자아실현 'N잡러' 열풍: 본업, 덕질, 사이드잡... 무경계 직업 정체성 추구」, 『동아 비즈니스 리뷰』, 307(2). https://dbr.donga.com/article/view/1101/article_no/9798/ac/a_view
- 노성철·이찬우(2021), 「숙련의 사회적 구성과 구별짓기: SW 개발자 집단 내부의 이질적 경력 서사에 대한 연구」, 『산업노동연구』, 27(2), pp.91~131.
- 장수한·장재열·신지원·한소영(2017), 「2030 청년 퇴사의 원인과 대안 모색」, 서울특별시 청년 허브 기획연구 시리즈.
- 정이환(2013), 『한국고용체제론』, 서울: 후마니타스.
- Fuller R. and N. Shikaloff(2016), What Great Managers Do Daily, Harvard Business Review. <https://hbr.org/2016/12/what-great-managers-do-daily>
- Gulati, B.(2022), "It's not a Great Resignation-it's a Great Rethink," Fortune, 2022. 3. 8. <https://fortune.com/2022/03/08/great-resignation-careers-rethink-labor-shortage-pandemic-work-ranjay-gulati/>
- Hirschman, A. O.(1970), *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states*, Harvard University Press.
- Rosso, B. D., K. H. Dekas, A. Wrzesniewski(2010), "On the Meaning of Work: A theoretical integration and review," *Research in Organizational Behavior*, 30, pp.91~127.