creative commons

COMMONS DEED

저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:

저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.

비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.

변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 이용허락규약(Legal Code)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

Disclaimer

dCollection

공기업정책학 석사 학위논문

밀레니얼 세대 공무원의 조직몰입 영향요인에 대한 연구

2021년 8월

서울대학교 행정대학원

공기업정책학과

성 남 의

밀레니얼 세대 공무원의 조직몰입 영향요인에 대한 연구

지도교수 최 종 원

이 논문을 공기업정책학 석사 학위논문으로
제출함
2021년 3월

서울대학교 행정대학원
공기업정책학과
성 남 의

성남의의 석사 학위논문을 인준함
2021년 6월

위 원 장 엄 석 진

부위원장 김 윤 지

위 원 최 종 원

국문초록

현재의 2, 30대를 밀레니얼 세대라고 지칭한다. 밀레니얼 세대는 기성세대에 비해 빠른 사회변화를 경험하며 성장하여 사회에 진출한 세대로, 디지털 기기에 능숙하고 개인주의 성향이 강하며 사회적 성공보다 개인의 행복을 중시하는 특징이 있다고 한다. 밀레니얼 세대가 보수적인 관료사회에서 점점 중추적인 역할을 차지하게 되면서 실제 업무현장에서 젊은 신입직원과 기성직원 간 생각의 차이로 인한 갈등이 발생하고, 입직 후 얼마 안 되어 퇴직하는 젊은 공무원 비율이 늘어나는 등 밀레니얼 세대의 공무원 조직 적응도가 낮은 현상에 착안하여, 본 연구에서는 밀레니얼 세대 공무원의 조직몰입 요인에 대하여 실증적으로 연구하고 조직몰입 제고방안을 제시하고자 하였다.

“2020년 공직생활실태조사” 자료를 이용하여 조사대상자들의 인구사회학적 특성과 공직생활 관련 인식 및 구성원의 동기, 태도 등을 전반적으로 살펴보고, 그 중 연구문제인 밀레니얼 세대 공무원의 조직몰입 영향요인이 될 수 있는 변수를 선정하여, 밀레니얼 세대와 기성세대 간 집단 특성 및 인식수준의 차이, 조직몰입의 영향요인 간 영향력에는 어떤 차이가 있는지를 통계적으로 검증해 보았다.

세대별 주요 인식수준 중에서, 업무자율성, 승진과 보상의 공정성, 기관의 조직목표 인식은 기성세대가 밀레니얼 세대보다 유의미하게 높으나, 리더십 인식 수준의 차이는 크지 않았다. 조직몰입, 공공봉사동기와 조직만족도에서는 밀레니얼 세대는 보통 수준,

기성세대는 그보다 높은 수준을 나타냈다.

밀레니얼 세대만을 대상으로 한 회귀분석 결과 연구가설 중 밀레니얼 세대 공무원의 유연근무제 이용만족도, 변혁적 리더십, 승진의 공정성, 의사결정과정의 공정성, 협업·소통 인식, 공직만족도가 높을수록 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 6개의 가설은 채택된 반면, 밀레니얼 세대 공무원의 업무자율성과 보상의 공정성이 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설과 거래적 리더십은 조직몰입에 부(-)의 영향을 미칠 것이라는 가설은 기각되었다.

모든 세대 공무원의 조직몰입에 가장 영향력이 큰 독립변수는 공직만족도였으며, 밀레니얼 세대와 기성세대의 조직몰입 영향요인을 비교해 보면 가장 큰 차이는 업무자율성 인식과 보상 공정성 인식, 리더십 인식에 있었다. 업무자율성 인식과 보상 공정성 인식이 조직몰입에 끼치는 영향은 밀레니얼 세대에서는 유의미하지 않았고, 기성세대에서는 정(+)의 약한 영향력을 보였다. 조직몰입에 대한 변혁적 리더십의 영향력은 기성세대에 비해 밀레니얼 세대에서 크게 나타났다.

연구 결과 세대와 무관하게 공무원의 조직몰입에 있어 상당히 중요한 요소는 공직만족도라는 점, 밀레니얼 세대의 조직몰입에서 특히 중요한 요소는 변혁적 리더십, 소통·협업과 의사결정의 참여 확대 및 공정성 제고라는 점을 확인하고 이러한 특성을 반영한 인적자원관리 방향을 제안하였다.

주요어 : 밀레니얼 세대, 공무원, 조직몰입
학 번 : 2019-22007

목 차

제 1 장 서 론 ····· 1

제 1 절 연구의 배경 및 의의 ····· 1

제 2 절 연구의 범위 및 방법 ····· 2

제 2 장 이론적 논의 및 선행연구 검토 ····· 4

제 1 절 이론적 논의 ····· 4

1. 세대(Generation) ····· 4

2. 밀레니얼 세대의 특성 ····· 5

3. 조직몰입 ····· 7

1) 조직몰입의 개념 ····· 7

2) 조직몰입의 유형 ····· 9

3) 조직몰입의 영향요인 ····· 10

제 2 절 선행연구 검토 ····· 11

1. 세대 간 차이에 관한 선행연구 ····· 11

2. 밀레니얼 세대에 관한 선행연구 ····· 12

3. 조직몰입에 관한 선행연구 ····· 14

4. 공무원의 조직몰입에 관한 선행연구 ····· 16

제 3 장 연구설계 및 분석방법 ····· 19

제 1 절 연구모형 및 가설설정 ····· 19

제 2 절 변수의 설정 및 조작적 정의 ····· 21

1. 종속변수 : 조직몰입 ····· 21

2. 독립변수 ····· 22

1) 업무자율성 ····· 22

2) 유연근무제 활용 및 만족도 ····· 23

3) 공정성 인식(승진, 보상, 의사결정) ····· 24
4) 리더십 유형 ····· 26
5) 협업·소통 인식 ····· 28
6) 공직만족도 ····· 29
3. 통제변수 ····· 30
제 3 절 분석자료 및 방법 ····· 31

제 4 장 분석 결과 및 논의 ····· 33
제 1 절 기술통계분석 ····· 33
1. 조사대상자의 인구통계학적 특성 ····· 33
2. 세대별 주요 인식 차이 분석 ····· 36
제 2 절 측정도구의 타당성 및 신뢰성 분석 ····· 41
제 3 절 변수 간 상관관계 ····· 43
제 4 절 회귀분석 및 가설 검증 ····· 45
1. 전 세대 대상 회귀모형 분석 ····· 45
2. 밀레니얼 세대 대상 회귀모형 분석(가설 검증) ····· 49
1) 유연근무제 만족도 제외한 독립변수와 조직몰입의 관계 ····· 49
2) 유연근무제 만족도와 조직몰입의 관계 ····· 53
3) 가설 검증 결과 ····· 54
3. 밀레니얼 세대와 기성세대 간 조직몰입 요인 비교 ··· 55

제 5 장 결 론 ····· 58
제 1 절 연구의 요약 ····· 58
제 2 절 연구의 시사점 및 한계 ····· 61

참고문헌 ····· 64
Abstract ····· 70

표 목차

[표 1] 연구자별 조직몰입의 정의 ····· 8
[표 2] 밀레니얼 세대 공무원의 조직몰입요인 관련 가설 ····· 20
[표 3] 조직몰입 관련 설문문항 ····· 21
[표 4] 업무자율성 관련 설문문항 ····· 22
[표 5] 유연근무제 관련 설문문항 ····· 24
[표 6] 공정성 인식 관련 설문문항 ····· 26
[표 7] 리더십 인식 관련 설문문항 ····· 28
[표 8] 협업·소통인식 관련 설문문항 ····· 29
[표 9] 공직만족도 관련 설문문항 ····· 30
[표 10] 통제변수별 분류기준 ····· 31
[표 11] 설문응답자의 인구통계학적 특성 ····· 34
[표 12] 세대별 인구통계학적 특성 비교 ····· 35
[표 13] 주요 변수 설문문항 ····· 38
[표 14] 세대별 주요 인식차이 비교 ····· 40
[표 15] 독립변수와 종속변수의 타당도 및 신뢰도 분석결과 ····· 42
[표 16] 통제변수와 독립변수 간 상관관계 분석결과 ····· 44
[표 17] 독립변수의 분산팽창계수(VIF) ····· 44
[표 18] 전 세대 대상 회귀분석 결과 ····· 48
[표 19] 밀레니얼 세대 대상 회귀분석 결과(유연근무제 만족도 제외) ····· 52
[표 20] 밀레니얼 세대 대상 회귀분석 결과(유연근무제 만족도) ····· 53
[표 21] 밀레니얼 세대 공무원의 조직몰입요인 관련 가설 채택 여부 ····· 54
[표 22] 기성세대 대상 회귀분석 결과(유연근무제 만족도 제외) ····· 57

그림 목차

[그림 1] 연구모형 ····· 20

제 1 장 서 론

제 1 절 연구의 배경 및 의의

공무원 경쟁률이 매년 공무원 시험 때마다 언론기사를 장식한다.[1] 청년들이 민간기업 취업이나 창업 대신 안정적인 직업을 찾는 현상에 대해 젊은 세대가 가져야 할 열정, 도전정신이 부족하여 국가의 미래가 어둡다는 걱정 섞인 분석도 따른다. 비정규직 취업도 하늘의 별따기라는 취업난 속에 n포 세대라고도 불리는 20대 취업준비생들이 고용안정성을 찾아 공무원 시험에 몇 년씩 매달리는 세태에 대한 한탄이 자주 언론매체에 등장하곤 한다.

이렇게 공무원이 선호직업이 된 상황에서도 입직 후 5년을 채우지 못하고 퇴직한 공무원이 최근 5년간 총 28,934명으로 이는 전체 퇴직자의 14.9%에 해당한다. 2019년에 퇴직한 재직기간 1년 미만의 공무원은 1,769명으로 2019년 전체 퇴직인원의 26.5%를 차지하였다.[2] 신입공무원의 연령대를 감안할 때 많은 수의 2, 30대가 오랜 기간 시험을 준비해 공무원 시험에 합격했음에도 불구하고 공무원 조직에 적응하지 못하고 퇴직을 선택하는 것으로 볼 수 있다.

현재의 2, 30대를 밀레니얼 세대라고 지칭한다. 컴퓨터, 스마트폰 등 디지털 기기에 성장기부터 노출된 채 자랐고 이전 세대에 비해 사회변화 속도가 훨씬 빠른 가운데 사회화를 겪었으며 개인주의 성향이 강하여 기성세대와 확연히 구분되는 밀레니얼 세대가 보수적인 공무원 조직에서도 한 축을 차지하게 되었다.

---

1) 「마스크 끼고 전국 7급 공무원 시험...평균 경쟁률 69.73 대 1」, SBS CNBC 뉴스, 2020.10.17. (https://cnbc.sbs.co.kr/article/10000999515?division=NAVER)

2) 「“철밥통 필요 없다”... 1년도 안 돼 퇴직하는 공무원 1769명」, 아시아경제, 2020.10.10. 기사

밀레니얼 세대라는 용어는 미국의 Neil Howe & William Strauss(1991)가 출생연도에 따라 세대를 베이비붐 세대(1943년~1960년), X세대(1961년~1981년), 밀레니얼 세대(1982년~2004년)로 구분하면서 알려지기 시작했다.

2020년 이후 세계 노동인구의 35%를 차지하게 되는 밀레니얼 세대는 대학진학률이 높고 자기표현 욕구가 강하며 정치에 무관심해 보이지만 부당하다고 느끼는 일에 적극적으로 목소리를 내는 특징이 있다. 조직의 일원으로서는 이런 특징이 의미 있는 영향력을 행사하고자 하는 즉각적 책임감, 자신이 담당한 업무의 주인공이기를 원하는 모습으로 표현된다. 한 사람이 한 가지 업무에 전적인 책임을 지기보다 업무에 따른 결재권자까지 여러 단계의 결재선을 거쳐 최종결정을 하는 관료제 업무 관행과 반대 성향인 것이다.

공공조직의 특징은 흔히 보수적, 비효율적, 관료주의적이라고 한다. 다양한 법적 규제와 이해관계자의 존재로 인해 의사결정에 제약이 많고 수직적 조직구조, 형식과 관행에 얽매이는 업무방식이 특징이다.

밀레니얼 세대가 공공조직의 일원으로서 적응하여 기성세대의 행태를 따르게 될 수도 있지만, 앞에 기술한 그들의 특징을 볼 때, 반대로 점차 조직의 다수를 점하게 되면서 공공조직의 성격을 바꾸게 될 것이다. 공무원 조직이 추구해야 할 공적 가치를 지키면서 밀레니얼 세대의 자율성과 공공조직의 기존 특성을 조화시켜 조직효과성을 극대화할 방안을 고민해야 할 때다.

제 2 절 연구의 범위 및 방법

본 연구에서는 밀레니얼 세대의 특징과 조직몰입에 관련된 문헌 및 선행연구를 검토한 후, 밀레니얼 세대 공무원의 조직몰입에 영향을 미치는 요인을 실증적으로 분석하고자 한다. 또한 공무원 조직 내 밀레니얼 세대와 이전 세대 사이의 공직생활 관련 인식 차이가 있는지 검증해 보고자 한다.

이를 위해 한국행정연구원 사회조사센터에서 2011년 이후 중앙부처 및 지방자치단체 공무원을 대상으로 매년 실시하는 “공직생활실태조사”의 최근 결과인 2020년도 자료를 활용한다.[3] 조사대상은 46개 중앙행정기관 본청 및 17개 광역자치단체 본청에 소속된 일반직 공무원이며 조사대상기간은 2019년 7월 12일부터 2020년 8월 11일까지 1년이다. 46개 중앙부처와 17개 광역자치단체에 층화기준을 적용하여 표본을 할당하고 1차 추출단위인 과/팀 수준의 행정조직을 추출한 뒤 각 1차 추출단위에서 중앙행정기관은 5명, 광역자치단체는 10명을 각각 조사하였다. 최종 표본수는 중앙부처 1,983명, 광역자치단체 2,356명으로 총 4,339개이다. 조사방법은 확률표본 수집 후 구조화된 설문지를 이용해 E-mail조사와 서면조사를 병행했다. 조사 기간은 2020년 8월 12일부터 9월 30일까지 약 두 달간 진행되었다.

업무자율성, 리더십에 대한 인식, 유연근무제 만족도 및 승진과 보상에 관한 공정성 인식 등을 독립변수로, 조직몰입을 종속변수로 설정한 후, 위의 자료를 활용하여 적절한 설문문항을 각 변수의 조작적 정의로 하여 분석하였다. 독립변수 간 다중공선성 존재여부를 검증하기 위한 상관관계분석, 독립변수들과 종속변수 간 영향력을 확인하기 위한 다중회귀분석 등 통계분석을 위하여 Stata 17 통계프로그램을 이용하였다.

3) 본 설문조사는 한국행정연구원에서 생산된 자료를 활용하였으며, 한국행정연구원 연구자료관리규칙에 의거하여 사용허가를 받았음.

제 2 장 이론적 논의 및 선행연구 검토

제 1 절 이론적 논의

1. 세대(Generation)

세대(generation)란 특정 기간에 태어나 성장하면서 주요 사회·역사적 사건들을 동시에 경험하고 특정 세계관을 공유하는 집단을 의미한다(Mannheim, 1952). 세대의 구분 기준은 국가나 시대에 따라 다양한데 우리나라에서는 박재흥(1995)이 '세대는 동일한 문화, 역사에서 비슷한 시기에 출생함으로써 문화적, 역사적 경험을 공유하고 그에 따라 다른 집단에 비하여 상대적으로 유사한 의식과 행위양식을 갖는 사람들의 집합'이라고 정의하였다.

권종욱·김학조(2010)는 역사적 경험을 기준으로 베이비붐 세대(1955~1964년생)와 X세대(1965~1976년생)를 구분하였다. 베이비붐 세대는 6.25 전쟁 이후 태어나 유신, 냉전, 민주화를 경험하였으며 산업화 주역으로 활동한 세대이다. 반면 X세대는 산업화의 수혜를 받은 세대로서 정보화 시대의 급속한 사회변동을 경험하였으며 IMF 경제위기를 직접적으로 경험한 세대이다.

오세영 외(2014)는 X세대 이후 규정되지 않은 세대에 대해 문화적·행태적 기준을 바탕으로 N세대를 추가하였다. N세대(1977-1997년생)는 디지털 세대라는 별칭으로도 불리며 인터넷의 발달과 함께 성장한 세대로 온라인 환경에 익숙하다는 특성이 있다(김기환·윤상오·조주은, 2009).

Wong et al.(2008)은 세대를 구분하는 데 있어서 정확한 출생연도를 규정짓기는 어렵지만 보편적으로 전통주의자(1925-1944), 베이비붐세대(1945-1964), X세대(1965-1981), 밀레니얼 세대(1982-2000)로 세대를 구분하는 데에는 큰 이견이 없다고 하였다. 밀레니얼 세대(Millenials)는 Y세대(Generation Y), ME세대(Generation Me), 넥스터(Nexter), 디지털세대(Digital Natives)로 표현되기도 한다(Ian et al., 2015).

밀레니얼 세대라는 용어는 1991년 출간된 'Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069'에서 처음 사용되었으며 한 세대를 대표하는 고유명칭이 되었다(Strauss & Howe, 1991). 밀레니얼 세대는 X세대를 잇는 세대로서 학자마다 출생년도 시작 기준이 상이하지만 Wong et al.(2008)이 주장한 1982년의 기준이 가장 많이 사용된다.

2. 밀레니엄 세대의 특성

밀레니얼 세대의 조직 내에서 두드러지는 주요 특징을 살펴보면 다음과 같다(2016, 진주화).

첫째, 삶의 행복과 성공의 기준이 '나'에게 있다는 점이다. 2013년 5월 타임(Time)지는 밀레니얼 세대를 '나나나 세대(Me Me Me Generation)'로 정의하였다. 밀레니얼 세대는 이전 세대보다 본인 중심의 세대라고 말하며, 사회적 기준을 따르던 기성세대와 달리 행복의 기준, 성공의 기준 역시 '나' 중심으로 개개인에 따라 다르다고 설명하였다. 일본의 저명한 사회학자인 '후루이치 노리토시'는 그의 저서 「절망의 나라의 행복한 젊은이들」을 통해 일본의 젊은 세대들이 '돈'이나 '명예'보다는 '자기충족적인 행복'을 추구하고 있다고 설명하였다.

기준이 남이 아닌 내가 되다 보니 성공과 행복에 대한 기준이 이전 세대보다 더 확장되고 다양해졌다. 예전과 같이 높은 연봉을 받고 영향력이 큰 임원이나 높은 지위를 갖는 것이 행복의 전부가 아니라고 생각한다. 밀레니얼 세대는 즐길만한 취미가 있고 건강한 인간관계가 동반되는 의미 있는 삶을 지향한다. 2013년 11월 '밀레니얼 탐색가'라는 제목의 「뉴욕 타임즈」 기사에 따르면 밀레니얼 세대는 사람들이 정해놓은 행복의 기준에 맞춰 살지 않는다. 오히려 삶의 의미를 찾거나, 세상에 반향을 일으키는 것처럼 가치 있다고 생각하는 일을 할 때 행복하다고 느낀다.

두 번째, 밀레니얼 세대는 집단의식이 약하고 개인주의 성향이 강하다는 특징이 있다. 집단주의 성향이 강했던 기성세대는 주말 근무나 반

복되는 야근을, 조직을 위한 개인의 희생의 필요성으로 인정하고 감내하였다. 그러나 개인주의 성향이 강한 밀레니얼 세대는 불필요한 야근이나 회식을 개인 사생활의 침해라고 여긴다.

세 번째, 밀레니얼 세대는 기성세대가 초기 회사생활을 했을 때보다 더 불안감이 크다. 그러다 보니 평생직장의 개념이 사라지고 조직 내에서의 자아실현에 대한 의미부여를 별로 하지 않는다. 기업의 성장성이 낮아짐에 따라 직장생활을 갓 시작한 사회초년생들에게 성공의 기회가 오기 어렵고, 기술이나 경영환경이 급변하고 있기 때문에 본인이 속한 조직의 영속성을 믿을 수 없는 것이다. 한 직장 내에서 자리를 계속 보존할 수 없다고 느끼기 때문에 기회가 있다면 미련 없이 직장을 그만두는 젊은 직장인들이 늘어나는 추세이다.

네 번째, 밀레니얼 세대 직장인들은 기존 세대보다 일의 가치나 의미를 중요하게 생각하는 경향을 보인다. 기성세대들이 '생존'에 영향을 받았다고 한다면, 20~30대 구성원들은 일의 가치나 의미를 중요하게 여긴다. 2016년 한국경영자총협회에서 발간한 보고서에 따르면 1년 내 퇴사하는 신입사원들의 퇴직사유에서 조직 및 직무실패(49.1%)가 급여 및 복리후생(20.1%)보다 훨씬 더 높게 나타났다. 밀레니얼 세대들은 일의 의미나 가치를 인식하고 흥미를 느끼면 주말 시간도 반납할 만큼 몰입하고 헌신하는 모습을 보이기도 한다. 반면, 사회초년생으로서 많이 맡게 되는, 일면 가치가 없어 보이는 단순업무를 잘 안 하려 하고 의미 있는 일만 하려고 하다 보니 조직 내 갈등이 야기되고 있다고 한다.

다섯 번째, 밀레니얼 세대 직장인들은 쌍방의 수평적이고 자유로운 커뮤니케이션에 익숙해 일방적인 지시에 익숙하지 않다. 20-30대 직장인 세대는 '사회 관계망 서비스(SNS)'에 익숙한 세대로 끊임없이 소통하는데 어려움이 없는 세대이다. 「현대 조직 사회에서 뉴미디어와 소통」에서 중앙대 조재희 교수는 밀레니얼 세대는 대인관계 유지를 위해 페이스북을 사용하고, 자기 표현을 위해서 인스타그램을 이용하며, 자신의 커리어를 PR하기 위해서는 링크드인을 사용한다고 말한다. 밀레니얼 세대는 이러한 SNS와 앱(App)서비스를 통하여 자신의 의사표현을 바로바로 전

달하고 각각의 SNS 가입자들에게 즉각적인 관심과 반응을 수용하는 메커니즘에 익숙해져 있다.

이로 인해 밀레니얼 세대는 회사 내에서도 즉각적인 피드백과 일상적인 커뮤니케이션을 기대하고 있다. 그들은 일 년에 한 번으로 정례화된 평가, 피드백 시스템이나 몇 단계를 거치는 의사결정 과정, 일의 결과에 대한 무반응을 이해하지 못하기도 한다.

3. 조직몰입

1) 조직몰입의 개념

조직몰입은 일반적으로 조직의 구성원이 조직에 대해 얼마나 애착을 갖고 몰두하는지를 나타내는 말로 쓰인다. 조직의 목표달성, 성과향상과 구성원의 만족도, 이직의향을 예측할 수 있는 중요한 요소로서 1960년대 이후 많은 학자들의 연구대상이었으며, 그만큼 다양한 정의가 존재한다.

우선 조직 구성원의 정서적 측면이나 태도를 강조한 연구가 있다. Kanter(1968)는 조직몰입이란 개인이 구성원으로서 자격을 유지하기 위해 사회적 시스템에 에너지와 충성심을 바치려는 의지와 조직에 대한 애착이라고 정의했다. Sheldon(1971)은 개인의 정체성을 해당 조직과 결부짓거나 조직에 애착을 갖게 만드는 경향이라 하였으며, Buchanan(1974)은 조직의 목표와 가치와 관련된 자기의 역할과 조직 자체에 대한 정서적 애착 또는 충성심으로 정의하였다. 그리고 Steers(1977)는 구성원이 조직을 위해 애착심을 갖고 헌신하려는 의사인 동시에 개인이 조직에 대해 생각하는 동일시와 소속의 정도로 조직몰입을 정의하였다.

반면 Hrebiniak & Alutto(1972)는 조직몰입이란 조직과 개인 사이의 거래와 시간의 흐름에 따른 부수적 투자 및 그 결과로 발생하는 구조적 현상이라고 파악하고 임금 인상, 타인과의 연대감 증대 기회가 있어도 기존에 소속된 조직에 남아있으려 하는 의사로 정의하였다.

조직몰입에 대한 정의 중 가장 일반적이라고 여겨지는 Mowday, Porter & Steers(1979)의 연구에서는 조직몰입이란 조직에 대한 능동적이고 정서적인 반응으로서, 조직의 목표와 가치에 대한 강한 신뢰를 바탕으로 한 동일시, 조직을 위해 헌신하겠다는 의지와 애착, 조직에 남아있으려는 욕구 등 세 가지 요소로 이루어진다고 하였다.

[표 1] 연구자별 조직몰입의 정의

연구자	정의
Becker(1960)	개인이 조직에 근속하는 동안 부수적 투자에 의해 활동의 연속상태에서 많은 이해관계자가 얽혀 구속되는 상태
Kanter(1968)	조직 구성원이 사회적 시스템을 위해 그들의 노력과 충성심을 쏟으려는 의지
Porter(1968)	한 조직에 대한 개인의 동일시와 몰입의 상태
Sheldon(1971)	개인과 조직의 일체감에 애착을 가지거나 개인을 조직에 연결시키는 조직에 대한 태도
Porter, Steers, Mowday & Boulian(1974)	- 개인의 특정 조직에 대해 가지는 동일시와 심취의 정도 - 조직의 목표와 가치관에 대한 강한 신념과 수용 - 조직을 위해 노력하려는 의지 - 구성원으로서 남아있으려는 욕구
Mowday, Steers & Porter(1979)	- 조직의 목표와 가치에 대한 강한 신뢰와 동일시 - 조직에 대한 적극적으로 개입하는 충성심 - 조직을 위해 상당한 노력하고자 하는 의사 - 조직 구성원으로서 남아있으려는 욕구
Angle & Petty(1981)	- 조직의 목표나 가치에 대한 강한 신념의 수용 - 조직을 이해 기꺼이 상당한 노력을 바치는 것 - 구성원으로서의 지위를 유지하기 위한 강한 열망
Morrow(1983)	조직에 대한 애착심 혹은 충성심
Ferris & Aranya(1983)	개인이 조직에 남아서 기꺼이 노력하고 조직을 동일시하고 조직에 몰입하려는 상대적인 정도
Meyer, Allen & Smith(1993)	- 정서적 몰입 : 조직에 대한 감정적인 밀착 및 조직의 가치에 대한 신념 - 지속적 몰입 : 조직 구성원으로서 남아있는 것과 떠나는 것 사이의 경제적 가치에 대한 인식 - 규범적 몰입 : 도덕적 또는 윤리적인 이유로 조직 구성원으로서 남아 있고자 하는 의무감

연구자	정의
최민우(2005)	조직의 구성원들이 조직에 대해 애착심을 가지고 조직의 발전을 위해 노력하려는 의지 및 조직의 구성원으로 계속 남고자 하는 욕망
천승현(2007)	조직 구성원이 조직의 목표와 개인의 목표를 일치시켜 조직에 충성하려는 의지
김지영(2007)	조직에 대한 구성원의 동일시와 몰입의 상태적인 정도
허진호(2008)	구성원이 자기가 속한 조직에 대한 일체감 및 몰입 정도
정광교(2009)	구성원이 조직의 가치와 비전을 공유하고 조직목표와 개인의 목표를 같은 방향으로 일치시켜, 개인과 조직의 성장을 함께 이루려는 적극적인 태도와 행동

출처 : 남군우(2019) 재인용

2) 조직몰입의 유형

Kanter(1968)는 조직에 투여한 노력과 희생 때문에 조직을 떠나는 것이 불가능한 상황에서 조직에 남아 헌신하겠다는 지속적 몰입, 집단의 응집력 강화를 위한 의식이나 사회적 유대 관계의 단절로 인해 생기는 사회적 관계에 대한 애착인 응집적 몰입, 조직 가치관의 관점에서 과거의 규범 또는 자아 개념을 바람직한 방향으로 제어하려는 조직의 규범에 대한 애착인 통제적 몰입으로 조직몰입의 요인을 분류하였다.

Eisenberger(1986)는 조직몰입을 조직 구성원이 조직으로부터 받는 물질적, 사회적 보상에 대한 대가로서 조직을 위해 충성과 노력을 제공하는 계산적 몰입과 조직에 대한 감정적 연결이라는 관점에서 조직에 남고자 하는 감정적 몰입으로 구분했다. Steers(1977)는 조직에 대한 애착적 태도에 머무르려는 소극적 몰입과 조직을 위해 행동하려는 적극적 몰입으로 분류하였다. 또한 O'Reilly와 Chatman(1986)은 외재적 보상을 통해 갖게 되는 태도를 의미하는 순응적 몰입, 그리고 조직의 가치관과 동일시하면서 생기는 태도를 의미하는 내면적 몰입, 개인과 조직 사이에서 가치가 일치함을 느끼며 자발적으로 몰입하는 내재화를 제시하였다.

조직몰입의 유형에 대한 가장 대표적으로 인정되는 연구는 Meyer와 Allen(1991)의 3요소 모형이다. Meyer와 Allen(1991)은 많은 학자들이 분류한 조직몰입의 요인들이 개념적 불일치로 충분한 효과성이 없었다고 지적하면서, 조직몰입의 요인을 정서적 몰입, 유지적 몰입, 규범적 몰입으로 구분하여 제시하였다.

정서적 몰입은 조직 구성원이 그가 속한 조직에 노력과 충성을 기꺼이 바치려는 의욕, 개인의 존재를 조직과 결합하려는 태도, 또는 조직의 목적을 수용하려는 신념을 의미한다. 이러한 몰입은 임금에 대한 만족, 동료 관계나 상사와의 관계에 대한 만족 등 조직 및 직무에 대한 긍정적인 경험에서 비롯되는데, 직무에 대한 도전감과 자기 효능감, 의사소통의 원활함, 따뜻한 조직 분위기 등을 통해 얻어진다.

반면 유지적 몰입은 종업원이 조직을 떠나면 현실적으로 자신에게 득보다 실이 많기 때문에 계속해서 조직에 남고자 하는 태도를 의미한다. 따라서 유지적 몰입은 계산적이고 교환적인 측면에서의 몰입의 성격을 지닌다. 현재까지 종업원이 기울인 시간과 노력 등의 투자가 높은 반면 조직을 떠났을 때의 대안이 낮게 나타날 때 유지적 몰입이 높아진다.

규범적 몰입은 조직구성원이 조직의 목표, 가치 및 사명을 내면화함으로써 개인적으로 느끼는 심리적 상태로, 도덕적 의무감, 책임감, 죄책감, 조직을 위한 희생정신 때문에 조직이 부여한 책임을 충실히 수행해야 한다는 가치관에 대한 몰입이다. 위의 세 가지 몰입 개념을 정리해 보면 정서적 몰입은 조직에 남고 싶다는 감정 상태이고, 조직에 남아야 하기 때문에 유지적 몰입이 생기며, 남아야 한다고 감정을 느끼기 때문에 규범적 몰입이 생긴다.

2) 조직몰입의 영향요인

조직몰입을 가져오는 선행요인에 대한 의견은 학자들마다 보는 관점에 따라 다양하게 나타나고 있지만, 일반적으로 개인적 특성 요인과 조직과 관련된 요인, 직무와 역할에 관련된 요인 그리고 직업 환경 등과

관련된 요인 등으로 구분하고 있으며, 이들 요인별 구체적인 내용은 다음과 같다(윤성현, 2015; 최윤정, 2012).

첫째, 개인적 특성 요인은 인구통계학적 변수와 행태적 변수로 구분할 수 있다. 성별, 연령, 결혼 여부, 소득수준, 학력수준, 근무기간, 직급 등은 인구통계학적 변수에 해당하며, 행태적 변수는 다시 개인의 가치관이나 심성, 관여, 직원 간 상호작용, 성장기대, 문제해결 및 갈등관리 의지, 귀속감, 성취감, 안정감, 의사결정 자율성 및 의사전달 체제, 자아 효능감, 조직에 남고자 하는 욕구, 친애욕구 등의 긍정적 변수와 역할갈등 및 역할모호성, 직무스트레스, 역할 과부하 등의 부정적 변수로 구분된다.

둘째, 조직과 관련된 요인으로 조직 구조적 혹은 상황 맥락적 변수로는 조직의 공식화, 분권화, 의존도 등 조직의 수준, 분배·절차·상호작용·보상 등의 공정성, 동기부여나 보상체계, 부가급부, 급여 등의 체계, 상사·동료·부하와의 상호관계 및 리더십, 승진경험, 작업환경, 조직의 문화, 조직과 개인의 목표 일치, 노조 및 집단적 태도, 조직의 크기 등이 있다.

셋째, 직무와 역할에 관련된 요인으로 직무 또는 과업의 정체성, 다양성, 중요성, 명료성, 자율성, 적합성 등 직무 관련 성격과 직무 자체나 직무의 가치, 직무범위 및 직무환경 등이다.

넷째, 사회적 몰입이나 통합, 사회적 역할, 정책적 환경, 기술적 환경, 사회적 지원, 외부 이직기회 등 조직 외부환경적 요인이다.

제 2 절 선행연구 검토

1. 세대 간 차이에 관한 선행연구

세대(generation)는 일정한 시기 동안 특정 사회적·역사적 사건에 대한 경험을 공유하는 사람들과 동시대에 태어난 사람들을 포함하는 개념이다(Schaie, 1965; 이혜정·유규창, 2013). 세대의 구분은 국가라는 장소

와 어떤 이슈인가에 따른 맥락에 의해서도 달라질 수 있으며(오세영·권영상·이수영, 2014), 어느 세대에 속하는지가 사람들의 여러 태도에 영향을 미친다. 예를 들어, 국민의 정부 역할에 대한 태도나 정치적 입장이 특정 세대가 공유하는 역사적 경험이나 사회화 등으로 차이가 나타날 수 있다(조남경, 2017). 이러한 세대효과는 개인의 경험과 역사 간 상호작용의 결과로, 동일한 역사적 사건을 겪었더라도 어떠한 발달기에 겪었는가에 따라 세대별 집합기억의 차이를 가져올 수 있다. 연령 자체가 가지는 경향뿐만 아니라, 이들이 속한 세대가 공통적으로 경험한 사회적·역사적 상황 등이 개인의 태도에 영향을 미친다고 본다.

일과 삶의 균형에 대한 인식에 있어서도 세대 간 차이가 존재한다고 알려져 있다(Grzywacz & Carlson, 2007; Carlson et al., 2009). 베이비붐 세대는 조직에 대한 충성과 열성적인 근무로 외재적 보상을 추구하는 경향이 강해 직장에서의 역할을 중시한다(Gibson, Greenwood & Murphy, 2009). 반면 X세대의 경우 이전 세대보다 가족과 함께 하는 시간을 더 많이 갖고자 하는 경향이 있어 조직이나 직장에 대한 충성도가 낮고 일이 자신의 삶에서 차지하는 비중이 크지 않다(Smola & Sutton, 2002). Y세대의 경우 이러한 경향이 더 강하여 여가와 자유에 대한 가치를 높게 평가하고 재택근무나 유연근무를 선호한다(Yeaton, 2008). 이러한 세대 간 차이는 삶의 만족도에 관한 일-가정의 균형의 가치나 영향에도 차이를 유발할 것으로 추정할 수 있다. 공무원을 대상으로 한 연구에서는 세대가 조직몰입에 차별적 영향을 준다고 주장하기도 하였다(오세영·권영상·이수영, 2014).

2. 밀레니얼 세대에 관한 선행연구

밀레니얼 세대에 대한 연구는 거의 모든 분야에서 매우 활발하게 이루어지고 있다. 밀레니얼 세대의 출현이 사회를 급격하게 변화시키는 주된 요인으로 여겨지기 때문이다. 소비 주체로서의 밀레니얼 세대를 대상

으로 한 거의 모든 세분화된 시장의 마케팅 분야에 대한 연구가 쏟아지고 있으며, 가장 활발한 노동인구이자 사회구성원으로서의 밀레니얼 세대를 어떻게 대할 것인지에 대한 연구도 많다. 조직관리 분야에서도 조직별로 새로 진입한 밀레니얼 세대의 특성을 감안한 인사·조직관리정책에 대한 제언을 담은 연구가 이어지고 있다.

황춘호, 김성훈(2019)은 대기업 사무직 근로자 중 밀레니얼 세대를 대상으로 조직몰입과 이직의도에 영향을 미치는 직무만족 요인을 연구하였다. 밀레니얼 세대의 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향을 보이는 요인은 업무, 소통, 보상이었으며, 이직의도에 유의한 영향을 미치는 직무만족 요인은 업무, 소통, 성과급으로 나타나, 외재적 보상을 중시하는 밀레니얼 세대의 특성이 실증적으로 확인되었다. 이러한 결과를 바탕으로 저자는 대기업의 인적자원관리 담당자가 구성원의 조직몰입을 높이고 이직의도를 낮추기 위해서 일 자체와 소통에 더욱 큰 관심을 기울여야 하고, 보다 정교한 보상정책을 설계할 필요가 있다고 결론지었다.

김견숙, 신상명(2020)은 밀레니얼 세대 교사의 조직공정성 지각이 조직몰입에 미치는 영향과 그 사이에서 조직냉소주의가 매개효과를 가지는지에 관하여 1980년 이후 출생한 교사 243명을 대상으로 설문조사를 실시하여 연구하였는데, 그 결과 조직공정성 지각은 조직냉소주의에 부(-)의 효과가 있고 조직몰입에는 통계적으로 유의한 정(+)의 영향력을 미치고 있음을 확인하였다. 이러한 연구결과를 바탕으로, 공정성을 강화한 시스템의 구축과 정책운영 상의 투명성 제고 필요성을 제기하였다.

홍성철, 권용주(2019)는 호텔기업에서 근무하는 밀레니얼 세대를 대상으로 한 연구에서 세대교체가 일어나는 현시점에서 세대 간 소통과 공감을 증진하고 밀레니얼 세대를 혁신적인 인재로 키워내기 위해 유연한 조직문화와 팀제를 바탕으로 한 공유 리더십의 효용을 제시하였다. 김경진(2018)은 밀레니얼 세대의 조직갈등을 원인변수로, 조직몰입과 생활 만족을 결과변수로 하는 연구모델에서 수평적·수직적 의사소통이 어떠한 매개 역할을 하는지 분석하고, 조직몰입을 높이기 위해 수직적인 소통문화를 탈피하고 권한과 책임을 수평화해야 한다고 주장하였다.

위에서 살펴본 연구 외에도 다양한 연구가 있지만 무엇보다 고무적인 점은, 공무원 사회 내부에서도 밀레니얼 세대를 이해하고 세대 간 소통을 강화하고자 하는 노력이 존재한다는 점이다. 점점 더 많이 공직에 합류하는 밀레니얼 세대의 특성에 맞추어, 공공조직문화와 일하는 방식, 인사관리 방식을 혁신하기 위하여, 43개 중앙부처 소속 밀레니얼 세대 공무원으로 구성된 '정부혁신 어벤저스'가 2020년부터 활동 중이다. 이들은 자신들이 공직을 선택한 동기와 하고싶은 일, 일하는 방식, 원하는 상사의 모습 등을 정리하고 실무에서 맞닥뜨리는 세대갈등의 예시들과 해결하기 위한 방안, 공직사회의 소통을 증대시키기 위한 제언 등을 담아 「90년생 공무원이 왔다」라는 책을 출간하기에 이르렀다. 어떠한 간접적인 연구보다도 밀레니얼 공무원들의 인식을 자세하고 정확하게 풀어쓴 자료이다.

3. 조직몰입에 관한 선행연구

현재까지 조직몰입에 대한 다양한 연구들이 진행되어 왔는데, 김성국(1997)에 따르면, 조직몰입의 선행변수는 직무 관련 요인, 개인적 요인, 구조적 특성으로 분류할 수 있고, 역할갈등이 적고, 분권화가 높으며 연령과 근무시간이 길수록 조직몰입이 높다고 주장하였다. 그렇지만 학자들의 조직몰입 정의에 대한 개념이 상이하고 연구모형, 연구대상, 연구방법 등이 다르기 때문에 선행변수에 대한 결과가 동일하게 나타나지는 않는다(Mowday et al.,1982).

조직몰입과 관련한 개인 변수로는 성별, 연령, 학력, 근속시간, 성취동기 등 많은 변수들이 존재하며, 조직몰입과 연령과의 관계는 대체적으로 양의 관계를 보였으며, 이는 부수적 투자가 많기 때문일 수도 있지만, 반대로 조직몰입이 높아서 조직에 남아있다고 해석되는 경우도 있다(Steers, 1977). 또한 조직몰입과 학력은 대체로 부의 관계를 보이며(Curry et al., 1986), 근속시간은 조직몰입과 높은 관련이 있는 것으로 나타나는데

(Stevens, Beyer & Ttice, 1978), 부수적 투자이론에 근거하면, 근속시간 자체가 부수적 투자로 생각되기도 한다(Hrebiniak & Alutto, 1972).

한편 직무 관련 변수에서는 과업 중요성, 과업 정체성, 과업 자율성, 기능 다양성 및 피드백의 정도가 조직몰입과 양의 상관관계를 가지고 있으며, 업무 스트레스 및 업무 과부하는 부의 관계를 가지고 있다고 대부분의 연구에서 밝히고 있다(Stevens et al.,1978). 또한 역할모호성 및 역할갈등은 조직몰입과 매우 높은 부의 상관관계를 보였다(Welsch & Lavan, 1981). 또한 조직 관련 변수로서 조직의 집권화, 공식화, 고용기회, 상사 및 동료와의 관계 등이 주요 연구대상이었는데, 상사 및 동료와의 관계는 정의 상관관계가 있었으며, 고용기회는 조직몰입과 부의 관계를 보여주었다(Curry et al.,1986). 더불어 Dunham et al.(1994)에 따르면, 조직몰입의 요인별로 규범적 몰입은 참여적 관리 및 조직 의존성과 관련이 있고 감정적 몰입은 업무의 의미성 및 자율성, 기술다양성, 피드백과 참여적 관리와 관련이 있으며, 유지적 몰입은 연령, 경력만족, 재직기간과 관련이 있다고 하였다.

조직 행동 연구에서 조직몰입에 대한 많은 연구가 이루어진 것은 조직몰입이 조직의 효율성과 밀접한 관련이 있고(Steers, 1977) 기존의 직무만족이나 다른 직무태도보다 결근이나 이직 등과 같은 행동을 더 잘 예측하는 것으로 나타났기 때문이다(Porter et al., 1974).

조직몰입 수준이 높을수록 조직 구성원의 사기와 생산성이 높고 조직성과도 좋아질 가능성이 높으며 구성원의 부정적 행동을 감소시킬 수 있다는 장점이 있는 반면, 지나친 조직몰입은 현 상태에의 고착으로 변화의지가 낮아져 조직의 유연성, 창의성, 혁신성을 낮추고 권위주의를 초래하는 역기능도 존재한다(허만용, 1999).

조직몰입은 소속된 조직에 대한 개인의 지속적인 심리상태를 반영하기 때문에 쉽게 변하지 않고 비교적 장기적으로 조직 구성원의 행동을 설명할 수 있는 지표이므로 조직효과성 측정에 적합하다. 윤성현(2015)은 조직몰입이 주목을 받는 중요한 원인은 조직몰입이 직무만족보다 이직을 예측하는데 더욱 효과적이며, 조직유효성의 예측 지표로 유용하다

는 점, 장기적으로 안정성을 가지고 있어 조직 구성원의 태도와 행동 사이의 관계를 잘 나타내 주고 있다는 점 때문이라고 하였다.

4. 공무원의 조직몰입에 관한 선행연구

우리나라가 1960년대부터 '한강의 기적'이라 불리는 경제발전을 이루어내고 성공적으로 선진국 대열에 진입하기까지 정부 주도의 경제정책이 주도적인 역할을 하였다. 21세기가 되고 사회가 점점 개인화, 다변화되면서 기업과 개인, 시민사회의 역할이 커졌지만, 점점 복잡하고 커지는 사회갈등과 국가 간의 문제해결을 위해 정부의 역할 또한 중요해지고 있다. 공직사회에 대한 기대와 요구가 높아지면서, 정부조직의 효율성과 조직성과를 결정하는 요인으로서 정부의 운영주체인 공무원의 조직몰입이나 조직효과성에 대한 연구가 꾸준히 이어지고 있다. 조직몰입을 결과변수로 하여 영향요인을 찾는 연구뿐 아니라, 원인변수, 매개변수 등으로 이용하여 공무원 인적자원관리에 적용할 정책방향과 방안을 구하는 연구가 다양하게 이루어지고 있음을 확인할 수 있었다.

조경호(1993)는 한국공무원의 조직몰입도에 영향을 미치는 개인적, 상황적, 조직 관련 변수 간 관계를 구조방정식을 사용하여 보여주었다. 공무원이 인식하는 직업명예도가 가장 큰 영향변수로 나타났으며, 조직구조의 경직성, 상위욕구 성취도, 조직 내 분위기, 직무만족도의 순서대로 조직몰입에 영향을 주는 것을 발견하고 이를 이용한 조직몰입도 제고 방안을 논의하였다.

공무원의 입직동기 중 경제적 동기 외에도 타인과 공동체 이익을 위해 봉사하고자 하는 공공봉사동기가 큰 요소로 꼽히며 공무원 연구에 많이 이용되는데, 공공봉사동기와 조직몰입에 대한 연구 역시 많이 존재한다. 공공봉사동기를 독립변수로 하여 조직몰입에 미치는 영향을 확인한 최무현, 조창현의 연구(2013)에 의하면 공공봉사동기 중 '자기희생'과 '공익기여' 요소가 조직몰입과 직무만족에 유의미한 영향을 준다고 한다. 강

지선, 김국진(2019)은 조직몰입과 공공봉사동기가 공무원의 혁신행동에 미치는 영향을 관리자와 비관리자로 구분하여 검증하였는데, 조직몰입과 공공봉사동기는 공무원의 혁신행동에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 김진아, 문광민(2021)의 최신 연구에서는 다양한 설명변수들을 여러 조건으로 통제하더라도 공공봉사동기가 조직몰입을 증가시키는 변수로서 역할을 하는 것을 확인하였고, 상사의 피드백, 직무스트레스 등이 이들의 관계를 강화시키는 요소임을 보여주었다. 공공부문의 조직몰입 수준을 향상시키기 위해서는 조직 구성원의 공공봉사동기 수준뿐 아니라 상사 피드백, 직무스트레스에 대한 인식을 관리하는 인사관리 기법이 필요함을 역설하였다.

박종주, 류지원(2006)은 일반직 공무원과 경찰공무원을 대상으로 조직공정성 지각이 직무만족과 조직몰입 등 조직유효성과 행정서비스 품질에 미치는 영향을 연구하였으며, 절차공정성보다 상호작용공정성이 직무만족과 조직몰입에 더 큰 영향을 미치는 것을 확인하였고, 조직공정성이 행정서비스의 품질에 미치는 영향에서 조직유효성이 매개작용을 한다는 것을 밝혔다.

이하영(2017)은 인적자원관리 기법들이 공무원의 조직몰입에 미치는 영향에 있어 자기효능감이 갖는 매개효과가 성과관리 수준에 따라 어떻게 다른지를 보여줌으로써, 조직몰입의 영향요인이 어떤 경로를 통해 작용하는지를 확인하여 조직관리의 실질적 방안을 제시하고자 하였다. 연구 결과 성과급과 교육훈련이 유의한 영향력을 갖지 않는 반면, 공무원에게 사회적 지위를 제공하는 승진과 조직으로부터의 인정과 신뢰를 의미하는 직무자율성과 의사결정 참여가 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나, 공무원의 조직몰입에 있어서는 금전적 보상이나 지원보다도 심리적인 지원이 더 중요한 역할을 할 수 있음을 확인하였다. 또한 인적자원관리 기법에 따라 조직몰입과의 관계에서 자기효능감의 매개효과 방향이 달라지므로, 인적자원관리 기법의 적용 시 개별적인 정책적 고려를 해야 함을 제안하였다.

송현진(2017)은 직무요구-자원이론에 근거하여 공무원의 직무요구(업

무량, 역할모호성)의 증가와 직무자원(상사피드백, 커뮤니케이션)이 조직몰입에 미치는 영향력을 확인하고자 하였다. 분석 결과, 방해적 직무요구인 역할모호성이 유의미한 수준에서 조직몰입을 낮추지만 직무자원인 커뮤니케이션이 역할모호성의 부정적인 영향력을 완충하므로, 공무원에 대한 통제나 보상의 수단 못지않게 커뮤니케이션을 비롯한 직무자원의 활성화가 필요함을 주장하였다.

제 3 장 연구설계 및 분석방법

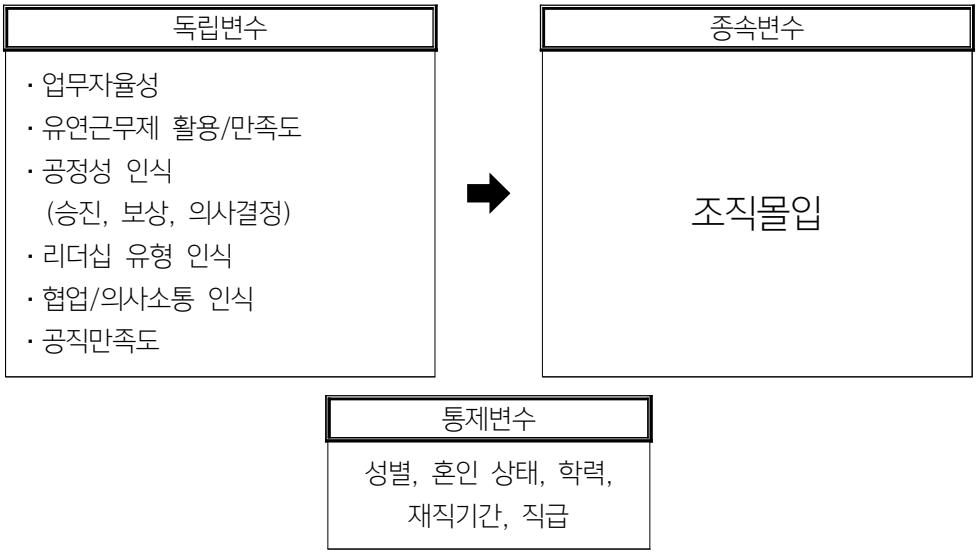
제 1 절 연구모형 및 가설설정

본 연구에서는 우선 기성세대와 밀레니얼 세대 공무원의 공직생활에 관한 조직인식에 있어 세대 간 차이가 있는지를 검증하고, 그 중 밀레니얼 세대의 조직몰입에 영향을 주는 요인이 어떤 것이며 요인 간 영향력의 크기에 어떤 차이가 있는지를 알아보고자 한다. 추가적으로 기성세대와 밀레니얼 세대 사이에 조직몰입 영향요인에 차이가 있는지를 분석해 보고자 한다.

다양한 공직생활 관련 인식 관련 문항 중에서 밀레니얼 세대의 특성과 조직몰입에 관한 선행연구를 통해 조직몰입의 영향요인이 될 수 있다고 생각되는 몇 가지 요소를 독립변수로 하고, 조직몰입을 종속변수로 하는 연구의 분석틀을 세웠다. 조직몰입을 향상시키기 위한 조직관리 관점에서의 정책 수립에 참고가 될 수 있도록, 개인의 특성보다는 조직에 대한 인식이나 행동과 관련된 분야에서, 밀레니얼 세대의 특성을 고려하여 다양한 방면의 독립변수를 검토하고자 하였다.

성별, 직급 등 인구사회학적 변수들이 통제된 상태에서 업무자율성, 유연근무제 이용만족도, 리더십 유형 인식, 승진·보상·의사결정에 관한 공정성 인식, 조직 내 협업·소통에 대한 인식, 공직만족도를 독립변수로 하여, 각 독립변수가 밀레니얼 세대 공무원의 조직몰입에 미치는 영향에 대해 알아보기 위하여 [그림 1]과 같이 연구모형을 설정하였다. 독립변수 선정의 구체적 이유는 '변수의 설정 및 조작적 정의' 장에서 상술하도록 한다. 각 독립변수와 조직몰입의 관계에 대한 연구가설은 [표 2]와 같이 설정하였다.

[그림 1] 연구모형



[표 2] 밀레니얼 세대 공무원의 조직몰입요인 관련 가설

가설	가설 내용
가설 1	밀레니얼 세대 공무원의 업무자율성은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
가설 2	밀레니얼 세대 공무원의 유연근무제 이용만족도는 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
가설 3	밀레니얼 세대 공무원의 공정성 인식은 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.
가설 3-1	승진의 공정성이 높을수록 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
가설 3-2	보상의 공정성이 높을수록 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
가설 3-3	의사결정과정의 공정성이 높을수록 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
가설 4	밀레니얼 세대 공무원의 리더십 인식은 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.
가설 4-1	거래적 리더십은 조직몰입에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
가설 4-2	변혁적 리더십은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
가설 5	밀레니얼 세대 공무원의 협업·소통 인식이 높을수록 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
가설 6	밀레니얼 세대 공무원의 공직만족도가 높을수록 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

제 2 절 변수의 설정 및 조작적 정의

1. 종속변수 : 조직몰입

Mowday(1979)는 조직몰입을 조직의 목표와 가치에 대한 강한 신뢰 및 애착, 조직을 위해 상당한 노력을 기꺼이 바치겠다는 헌신과 충성 의사, 조직의 구성원으로 남아있으려는 강한 욕구 등 세 가지 측면으로 구성되는 개념으로 보았다. 또한, 윤성현(2015)에 따르면 조직몰입이 직무만족보다 이직을 예측하는데 더 효과적이며, 조직유효성의 예측 지표로 유용하다고 한다. 본 연구에서는 공무원 조직의 신규진입집단인 밀레니얼 세대의 조직에의 적응과 기여를 제고할 수 있는 요인을 찾고자 하므로 종속변수로 조직몰입을 선택하였다. 이를 측정하기 위해 "2020년도 공직생활실태조사"의 조직몰입 인식 관련 4개 문항을 활용한다.[4] 문항은 개인의 조직몰입 인식의 정도를 리커트(Likert) 5점 척도로 측정하였다.

[표 3] 조직몰입 관련 설문문항

항 목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1) 나는 이 조직에 남기 위하여 어떤 직무라도 수행할 용의가 있다.	①	②	③	④	⑤
2) 나는 이 조직에 남기 위하여 어떤 직무라도 수행할 용의가 있다.	①	②	③	④	⑤
3) 나는 조직의 성공을 위해 보통 수준 이상으로 노력할 용의가 있다.	①	②	③	④	⑤
4) 나는 우리 조직에 대해 소속감을 강하게 느낀다.	①	②	③	④	⑤

4) 국내 연구에서는 지속적 몰입 및 규범적 몰입의 경우 개념상 또는 측정도구 상의 문제가 있어 신뢰도와 타당도 입증 및 조직유용성 등에서 정서적 몰입에 집중되어 있다(이목화·문형구, 2014). 본 연구에서 사용한 "2020년도 공직생활실태조사"의 조직몰입 인식 관련 4개 문항도 정서적 몰입 관련 문항이라고 할 수 있다.

2. 독립변수

1) 업무자율성

업무자율성이란 자신의 업무일정을 계획하고 수행방법과 절차를 결정하는 실질적인 자유와 독립성, 재량권의 정도를 의미한다. 높은 수준의 업무자율성을 가질수록 직무수행자의 노력과 자주성(initiative), 의사결정에 의해 직무결과가 결정되므로 직무수행의 성공·실패에 대해 좀 더 큰 개인적 직무 책임감을 가지게 되고, 높은 업무자율성은 높은 내재적 동기나 직무만족, 직무성과를 가져올 수 있다는 것이다. 김현정, 최서희(2018)는 업무자율성의 조절효과를 중심으로 공무원의 근로시간과 삶의 만족도의 관계를 연구하였다. 업무자율성의 조절효과는 유의미하게 정(+)의 영향을 주는 것으로 나타나 업무자율성 제고가 근로시간과 삶의 만족도 사이에서 완충기제로 활용될 수 있다고 하였다. 초과근로에 대한 외재적 보상 제공에 제약이 있는 공공부문에서 업무자율성 제고를 통해 조직 구성원의 삶의 만족도를 개선할 수 있음을 시사한다.

자율성을 중시하는 밀레니얼 세대가 조직에 만족하거나 헌신하는 정도는 업무자율성 정도에 영향을 받을 것으로 예상되어 독립변수로 채택하였다.

[표 4] 업무자율성 관련 설문문항

항 목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1) 나는 업무수행 방식/절차에 대한 선택권을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
2) 나는 업무수행 속도/마감시간을 조절할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
3) 나는 업무수행 평가지표/기준을 조절할 수 있다.	①	②	③	④	⑤

2) 유연근무제 활용 및 만족도

유연근무제는 크게 시간선택제 전환근무, 탄력근무제, 원격근무제로 분류할 수 있다. 이 중 시간선택제 전환근무는 기존 일반직 공무원의 총 근무시간(주 40시간)에서 변경된 근무시간만큼을 근무할 수 있는 새로운 근무 형태이다. 탄력근무제는 정해진 총 근무시간(주 40시간) 내에서 출·퇴근시각·근무시간·근무일을 자율 조정함으로써 시간적 유연성을 추구하는 근무형태이다. 탄력근무제는 1일 8시간 근무하되 출퇴근시간을 다르게 하는 시차 출퇴근형, 주5일 출근하여 1일 4~12시간 근무하는 근무시간 선택형, 주 3.5~4일 출근하여 1일 10~12시간 근무하는 집약 근무형, 출퇴근 의무 없이 프로젝트 수행으로 주 40시간의 근무시간을 인정하는 재량 근무형으로 나뉜다. 원격근무제는 특정한 근무 장소를 정하지 않고 정보통신망을 이용하여 근무하도록 함으로써 장소적 유연성을 추구하는 근무형태인데, 자택에서 근무하는 재택근무형과 자택 인근 스마트워크센터 등 별도 사무실에서 근무하는 스마트워크 근무형으로 나뉜다.

이상천(2014)에 따르면 유연근무 만족도가 높을수록 직무만족 및 조직몰입이 높아져 조직유효성에 유연근무제가 직간접 효과를 가진다고 한다. 일과 가정의 조화는 여성 근로자의 직무만족과 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미친다는 연구 결과(최은영, 2009)와, 가족 친화적 근무정책이 구성원들의 이직욕구를 낮추고(김영조·이유진, 2012), 조직몰입이나 직무만족에 긍정적인 영향을 미친다는 연구 결과가 있다(박천오·김상묵 2001; 서옥산·안종태 2013). 최진욱과 노종호(2019)는 일과 삶의 균형정책 중 다양한 제도별로 만족도와 구성에 따라 조직몰입의 영향에 차이가 있는지를 실증적으로 연구하였으며 유연근무제 중 가장 일반적인 형태인 탄력근무제를 포함한 5개의 제도가 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것을 확인하였다.

개인주의 성향이 강하고 사생활을 중시하며 조직에서의 성공보다 자신의 행복을 추구하는 밀레니얼 세대에게 근무시간 선택의 자유가 갖는 의미가 클 것이라고 생각된다. 또한 근무시간을 스스로 조절할 수 있다

는 사실이 주체성과 자율성의 발현이기도 하므로 밀레니얼 세대에게 있어 업무만족도와 조직몰입에 긍정적인 영향을 더 많이 줄 것으로 생각된다. 유연근무제 활용을 통해 일·가정 양립, 자기계발을 위한 시간투자 등 개인적 행복을 추구함과 동시에 조직에서의 스트레스를 감경할 수 있다면 조직에 대한 애착과 소속감 증대에도 도움이 될 것이므로 중요한 조직몰입 요인이 될 것으로 보고 독립변수로 채택하였다.

[표 5] 유연근무제 관련 설문문항

항 목	활용 경험		활용 만족도(활용경험이 있을 경우)				
	있다	없다	매우 만족	만족	보통	불만족	매우 불만족
유연근무제			①	②	③	④	⑤

3) 공정성 인식(승진, 보상, 의사결정)

공정성은 조직 구성원이 자신의 시간과 노력을 투자함으로써 기대하는 심리적 보상과 관련되어 있는 개념으로, 조직 내 자원의 분배, 자신의 기여에 대한 대우수준에 대하여 개인이 느끼는 공평함의 정도라 할 수 있다. 공정성은 크게 절차공정성, 분배공정성, 상호작용공정성의 세 가지로 분류된다.

밀레니얼 세대는 상명하복, 위계질서, 일방적 지시문화 등 부당한 명령이나 지시, 불공정한 문화에 적응하지 못하며, 대부분 본인이 경험했던 권위주의적 관리자와 시대착오적 문화에 부정적인 인식을 가지고 있다(김견숙, 신상명, 2020). 또한 치열한 경쟁사회에서 살아남기 위해 노력하는 사회초년생이자, 사회문제에 SNS를 통해 자기 목소리를 내고 그 목소리가 만드는 사회변화를 경험한 세대로서 공정성에 어느 세대보다 민감하다.

『2020 트렌드 코리아』의 공동 저자인 김난도 교수는 “개인성이 화두인 사회에서 자란 젊은 페어 플레이어들은 다양한 매체를 통해 자신의 작은 노력으로 사회를 변화시키길 원한다. 이슈가 있을 때마다 불붙는 불매 운동은 단순한 열기가 아니라 이러한 공평성·선함·효능감에 대한 열망이 표현된 것”이라며 “(그 이유는) 경제적 풍요 속에 성장했지만 저성장 시대의 좌절감도 경험하고 있는, 치열한 경쟁이 생활화된 밀레니얼 세대의 특성 때문이다. (아울러) 정보 통신 기술의 영향력으로 자기 목소리를 충분히 낼 수 있는 페어 플레이어 세대의 효능감이 높아졌기 때문”이라고 현시대를 분석했다.[5)]

공정성 인식과 조직몰입의 관계를 연구한 선행연구는 다수 존재한다. 박찬영 외(2015)는 지방공무원을 대상으로 소속자치단체의 계층, 즉 기관이 광역자치단체인지 기초자치단체인지 여부가 조직공정성 인식과 조직몰입의 관계에서 조절효과를 보이는지 연구하였다. 이희태(2015)는 지방정부에서 인사관리의 공정성에 대한 공무원의 인식이 조직몰입, 직무만족, 업무성과에 미치는 영향에 대한 연구에서 절차적 공정성, 분배 공정성이 직무만족과 조직몰입에 정(+)의 영향을 미친다는 가설과 절차적 공정성은 직무만족과 조직몰입을 매개로 직무성과에 유의한 매개효과를 보인다는 것을 실증적으로 검증하였다. 장진욱(2013), 박영식(2014)은 공기업 직원을 대상으로 3가지 분류에 따른 조직공정성 인식이 조직몰입에 미치는 영향력이 직급별로 다르게 나타나는지를 설문결과를 이용해 분석하여 공기업별 공정성 인식과 조직몰입 수준을 실증적으로 보여주었다.

일의 가치와 의미를 중시하고, 본인의 성과에 대한 인정욕구가 강한 밀레니얼 세대는 본인의 노력에 대한 정당한 대가, 공정하고 합리적인 의사결정 체계를 바란다. 밀레니얼 세대의 조직몰입을 결정하는 중요한 영향요인으로 보고 개인의 조직기여에 대한 대가인 승진과 보상, 의사결정과정에 대한 공정성을 독립변수로 선정하였으며, 공정성 인식 측정에 사용한 설문문항은 다음과 같다.

---

5) “덮죽집 아이디어 넙죽한 ‘덮죽덮죽’... “공정하지 않다”(2020.10.13.., 독서신문(http://www.readersnews.com))

[표 6] 공정성 인식 관련 설문문항

항 목		전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
승진 공정성	1) 우리 기관의 승진절차는 공정하다.	①	②	③	④	⑤
	2) 우리 기관에서 승진에 반영되는 근무성적평정은 공정하게 이루어진다.	①	②	③	④	⑤
	3) 우리 기관에서 업적평가결과는 승진에 제대로 반영되고 있다.	①	②	③	④	⑤
보상 공정성	1) 내가 받는 보수는 내 업무성과에 비추어 적정하다.	①	②	③	④	⑤
	2) 내가 받는 보수는 업무가 유사한 민간 대기업직원에 비해 적정하다.	①	②	③	④	⑤
	3) 나는 담당업무 난이도를 감안할 때 공정한 보상을 받고 있다.	①	②	③	④	⑤
	4) 나는 담당업무 책임성 정도를 고려할 때 공정한 보상을 받고 있다.	①	②	③	④	⑤
의사결정 과정 공정성	1) 우리 기관에서는 공정한 방식을 통해 의사결정이 이루어진다.	①	②	③	④	⑤
	2) 우리 기관은 어떠한 의사결정을 하는 데 있어 직원들의 의견을 최대한 고려한다.	①	②	③	④	⑤
	3) 직원들은 우리 기관에서 이루어지는 의사결정에 대해 설명이나 추가적인 정보를 요구할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
	4) 우리 기관에서 이루어지는 의사결정에 대해 직원들이 이의를 제기할 수 있다.	①	②	③	④	⑤

4) 리더십 유형

리더십의 유형 중 자주 비교되는 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 조직몰입에 영향을 주는 요인으로 연구대상이 되어 왔다. 흔히 변혁적 리더십이 기대 이상의 성과를 낼 수 있어 우위에 있는 것으로 생각되지

만 조직몰입에의 영향에 대한 연구 결과는 일관되지 않다. 거래적 리더십이 변혁적 리더십보다 조직몰입에 미치는 영향이 강력하다는 주장(구연원, 2005; 김호정, 2001)과, 거래적 리더십은 조직몰입과 유의미한 정의 관계가 있지만 변혁적 리더십과 조직몰입은 유의미한 인과관계가 없다는 연구(김호균, 2007)가 둘 다 존재한다.

변혁적 리더십은 리더와 하급직원과의 관계가 높은 수준의 동기부여를 갖게 하는 관계, 또는 하급직원들이 리더에 대한 신뢰나 충성도를 갖고 동시에 자발적인 노력을 하게 하는 과정으로 정의된다(Burns, 1978; Bass, 1985). 변혁적 리더는 카리스마를 바탕으로 부하 개개인을 배려하고, 동기를 부여하며, 지적 욕구를 자극해 구성원들을 본질적으로 변화시킨다(김남현·김정원, 2001).

거래적 리더십은 리더가 상황에 따라 보상을 하면서 영향력을 행사하는 과정으로, 가치 있는 것을 교환할 목적으로 타인과의 관계에서 주도권을 가질 때 생긴다(Burns, 1978). 거래적 리더는 부하에게 확실한 책임을 부여하고 자신의 목표 달성을 위해 부하들이 최선을 다하도록 하며, 원하는 성과를 달성했을 때 보상을 주거나 반대의 경우 처벌을 수단으로 사용한다.

조종규(2018)는 공무원의 거래적 리더십, 변혁적 리더십, 진정성 리더십에 대한 인식이 조직몰입 증진에 효과가 있는지, 각 리더십 인식이 조직몰입에 미치는 영향에 소속기관 유형, 즉 중앙정부 소속인지 지방정부 소속인지 여부가 조절효과를 갖는지 연구하였다. 연구 결과, 각 리더십 인식은 모두 조직몰입에 정(+)의 영향을 주며, 기관유형이 조절효과를 갖는 것으로 나타나 기관에 따른 상이한 효과에 대해 상이한 정책이 필요함을 보였다. 전대성(2019)은 리더십이 조직몰입에 미치는 영향에 있어 직무스트레스가 조절효과가 있는지를 연구하였다. 이와 같은 선행연구를 감안하여 대표적 리더십 유형인 거래적 리더십과 변혁적 리더십이 밀레니얼 세대만을 대상으로 보았을 때도 조직몰입에 영향력이 있는지 확인하고자 독립변수로 선정하였다.

[표 7] 리더십 인식 관련 설문문항

항 목		전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
거래적 리더십	1) 나의 상사는 목표가 달성될 경우 내가 받게 될 보상/이익에 대해 잘 이해시켜 준다.	①	②	③	④	⑤
	2) 나의 상사는 업무성과에 따른 보상/이익을 얻기 위해 내가 어떻게 해야 하는지를 구체적으로 알려준다.	①	②	③	④	⑤
변혁적 리더십	1) 나의 상사는 내가 미래에 지향해야 할 확고한 비전을 제시해 준다.	①	②	③	④	⑤
	2) 나의 상사는 내가 열심히 일할 수 있도록 동기를 부여한다.	①	②	③	④	⑤
	3) 나의 상사는 내가 새로운 시각에서 업무를 수행할 수 있도록 장려한다.	①	②	③	④	⑤
	4) 나의 상사는 내 자신을 스스로 개발해 나가도록 도와준다.	①	②	③	④	⑤

5) 협업·소통 인식

공공조직은 직급 간의 위계적 명령체계와 부서 간의 협조를 통해 업무가 진행되고 있어, 더불어 일하는 공무원의 특성상 조직 내 소통은 공무원이 직무에 열중하고 조직에 더욱 헌신하는 데 주요한 역할을 한다(이중길, 2016). 공공조직의 부서 내에서 상사, 부하직원, 동료 간의 협업은 업무 진행에 기초적인 단계이며, 부서 간에서도 공동으로 업무를 수행해야 하므로 다양한 부서 간의 업무협력이 필수불가결하다. 공공조직 내 조직 간 협업· 소통은 공무원이 실질적으로 업무에 만족하고 조직에 몰입하는데 중요한 요소로 여겨지고 있다.

이용재 외(2014)는 사회복지공무원을 대상으로 조직 내 의사소통이 직무몰입에 미치는 영향을 연구하였는데, 성공적인 의사소통이 직무몰입에 긍정적인 영향을 주는 것을 확인하였다. 밀레니얼 세대는 개인적인 성향과 별개로 교육과정에서 팀 단위 과제수행을 많이 하여 협업에 익숙하고 소통을 중시하는 경향이 있다는 점과, 조직 내 협업과 의사소통 수

준이 높을수록 업무성과를 쉽게 달성할 수 있고 조직 내 신뢰관계가 제고되어 조직몰입이 높아질 것이라는 가정을 기반으로 독립변수에 협업·소통 인식을 포함하였다.

[표 8] 협업·소통인식 관련 설문문항

항 목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1) 우리 기관에서는 업무상 협조가 필요한 경우 부서 간 협업이 대체로 원활하다.	①	②	③	④	⑤
2) 우리 기관에서는 부서의 업무를 수행함에 있어 상하 간(수직적) 의사소통이 원활하다.	①	②	③	④	⑤
3) 우리 기관에서는 부서의 업무를 수행함에 있어 직원 간(수평적) 의사소통이 원활하다.	①	②	③	④	⑤

6) 공직만족도

공직만족도는 공무원의 직업만족도를 의미한다. 직업에 대한 만족도(work satisfaction)는 흔히 직무만족과 혼용하여 활용되었으나(조경호, 2007), 실제로는 직업만족도는 업무에 대한 만족뿐만 아니라 현재 일하고 있는 전체 조직에 대한 만족도를 뜻하며(Bussing et al., 1999; Stamps and Piedmonte, 1986), 직무만족도는 좀 더 좁은 의미에서 직무나 직무 경험에 대한 평가 결과 긍정적인 감정 상태를 뜻하기 때문에(Locke, 1976), 직업만족도가 좀 더 광범위한 개념이라 볼 수 있다.

공직만족도는 공무원 연구에서 결과변수로 많이 이용되었다. 이윤경, 이삼열(2016)은 공공부문의 성과관리제도에 대한 만족과 인적자원관리에 대한 만족이 조직성과와 공직만족도에 미치는 영향을 연구하였는데, 분석 결과 성과관리제도와 인적자원관리제도 모두 조직성과와 공직만족도에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 승진, 보수, 공공봉사동기가

공직만족도에 유의한 긍정적 영향을 미치는 것으로 밝히는 연구(최선미, 김정숙, 2020)도 있다.

이 연구에서 사용하는 공직만족도 개념은 공직에 대한 사회적 평판, 공직에 대해 공무원 스스로 느끼는 직업적 만족을 모두 포함하며, 밀레니얼 세대가 중시하는 일 자체의 가치와 의미, 자긍심에 대한 지표로 볼 수 있다. 공직만족도가 높아지면 조직에 더 애착과 긍지를 가지고 몰입할 수 있을 것으로 생각되므로 독립변수로 채택하였다.

[표 9] 공직만족도 관련 설문문항

항 목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1) 공무원은 사회적으로 높은 평가를 받고 있다.	①	②	③	④	⑤
2) 나는 공직의 안정성에 대해 만족한다.	①	②	③	④	⑤
3) 나는 공직의 장래성에 대해 만족한다.	①	②	③	④	⑤
4) 나는 공무원 신분으로 근무하는 것에 대해 만족한다.	①	②	③	④	⑤

3. 통제변수

본 연구에서는 각 변수가 구성원의 인식측정을 바탕으로 하고 있기 때문에 각 변수에 영향을 줄 수 있는 인구통계학적 요인인 성별, 학력, 혼인상태, 직급, 재직기간을 통제변수로 설정하였다. 성별이나 혼인상태에 따라 조직몰입이 달라질 수 있고, 직급이 높을수록, 재직기간이 길수록 기간효과의 발생으로 조직몰입이 높아질 가능성이 있기 때문이다.
통제변수 중 성별은 남성을 기준으로 한 더미변수로 측정하였고, 혼인여부는 응답자의 결혼 상태로 ‘배우자 없음’을 기준으로 더미변수로 측정

하였다. 연령은 응답자의 만 나이로 '20대, 30대, 40대, 50대 이상'으로 구분하였고, 학력은 현재 응답자의 최종 졸업학력을 기준으로 '고졸 이하, 전문대졸, 대졸(4년제), 석사 졸, 박사 졸'로 구분하였으며, 직급은 '1~4급, 5급, 6~7급, 8~9급'의 4단계로 구분하여 측정하였다.

[표 10] 통제변수별 분류기준

통제변수	분류기준
성별	남성, 여성
혼인여부	배우자 있음, 배우자 없음
학력	고졸 이하, 전문대 졸업, 학사 졸업, 석사 졸업, 박사 졸업
재직기간	5년 이하, 6~10년, 11~15년, 16~20년, 21~25년, 26년 이상
직급	1~4급, 5급, 6~7급, 8~9급

제 3 절 분석자료 및 방법

한국행정연구원은 2012년부터 매년 공무원을 대상으로 공직생활에 대한 인식조사를 실시해 왔다. 공무원 인적자원관리에 대한 주요 현황 및 공무원의 공직생활 관련 다양한 차원의 인식을 조사하여 공직수행 중 경험하는 인식변화를 체계적으로 파악하기 위한 자료를 축적하기 위한 목적이다. 조사 모집단은 중앙행정기관 본청 소속 및 광역자치단체 소속 일반직 공무원이다. 일반직 공무원은 행정, 기술, 관리운영직으로 정의하며, 전문직, 연구·지도직, 우정직, 전문경력관, 시간선택제, 임기제 공무원은 제외한다.

"2020년 공직생활실태조사"에서는 '업무환경', '임용 및 보직관리', '능력발전 및 역량개발 지원', '조직관리' 및 '조직구성원의 동기, 태도 및 행동' 등 5개 분야에 걸쳐 총 38개의 문항에 대해 조사가 이루어졌으며 응

답자 수는 총 4,339명이다. 본 연구에서는 그 중 출생년도가 1982년 1월 이후인 응답자의 설문을 이용하여 밀레니얼 세대의 특성을 확인하고자 하였다. 설문지 상의 응답자 특성에는 생년을 기록하도록 되어 있으나 연구자에게 제공하는 데이터에는 '20대', '30대', '40대' 및 '50대 이상'으로 10년 단위로 범주화된 연령으로만 구분되어 있어, 편의상 20대~30대(조사 시점인 2020년 7월 기준으로 2000년생~1981년생)를 '밀레니얼 세대'로 규정하고, 40대~50대 이상을 '기성세대'로 재범주화하여 집단 간 비교분석을 수행하였다.

조직몰입에 유의미하게 영향을 주는 요인을 찾아내고 그 영향강도에 차이가 있을 것이라는 가설을 검정하기 위한 독립변수들과 종속변수 간 다중회귀분석이 연구의 핵심이다. 다중회귀분석은 변수 간의 인과관계를 통계적 방법에 의해 추정하는 회귀분석의 일종으로, 종속변수는 하나이고 독립변수가 2개 이상인 회귀 모델에 대한 분석을 행하는 방법이 다중회귀분석으로 가장 많이 사용되는 분석 중의 하나이다. 통계프로그램은 Stata 17을 사용하였으며 유의수준은 5%로 설정하였다.

우선 연구대상자의 인구사회학적 특성을 살펴보기 위해 빈도분석을 시행하였고, 밀레니얼 세대와 기성세대 집단 간의 차이를 분석하기 위하여 t-test를 진행하였다. 종속변수와 독립변수가 대부분 리커트 척도를 사용한 설문문항으로 이루어져 있으므로 문항의 타당도와 내적 일관성 검정을 위해 요인분석과 Cronbach's α 계수를 이용한 신뢰도 분석을, 독립변수 간 다중공선성 존재여부를 확인하기 위해 상관관계 분석을 실시하였다. 마지막으로 종속변수에 대한 독립변수의 영향력을 검증하기 위하여 다중회귀분석을 실시하였다.

제 4 장 분석 결과 및 논의

제 1 절 기술통계분석

1. 조사대상자의 인구통계학적 특성

“2020년 공직생활실태조사” 조사대상자의 일반적인 특성은 다음과 같다. 성별은 남성이 2,461명(56.7%), 여성이 1,878명(43.3%)으로 나타났으며, 연령은 20대가 323명(7.44%), 30대가 1,328명(30.6%), 40대가 1,643명(37.9%), 50대 이상이 1,045명(24.1%)으로 조사대상자 중에는 40대가 가장 높은 비율을 차지하였다. 혼인상태는 배우자가 있다고 응답한 사람이 3,008명(69.3%)로 대부분을 차지했으며, 미혼·이혼·사별 등의 사유로 배우자가 없다는 응답이 1,331명(30.7%)이었다.

조사 시점의 학력은 고졸 이하가 172명(4.0%), 전문대학 졸업이 240명(5.5%)으로 나타났으며, 4년제 대학 졸업자라는 응답이 3,176명(73.2%)으로 제일 많았고, 대학원 석사 졸업자가 658명(15.2%), 박사 졸업이 93명(2.1%)으로 학력 수준은 전반적으로 높은 편이었다. 직급구성에 있어서는 1~4급이 254명(5.9%), 5급이 914명(21.1%), 6~7급이 2,671명(61.6%), 8~9급이 500명(11.5%)으로 구성되어 있다. 소속기관별로 보았을 때 중앙행정기관 45.7%, 광역자치단체가 54.3%로 광역자치단체 응답자 비율이 더 높은데, 6급 이하 응답자 비율이 높은 이유가 자치단체 비율이 높기 때문인 것으로 짐작된다. 재직기간의 경우에는 5년 이하가 944명(21.8%), 6년에서 10년 사이가 811명(19.0%), 11년에서 15년 사이가 768명(17.7%), 16년~20년 재직자가 600명(13.8%), 21년 이상 25년 이하가 428명(10.0%), 26년 이상이 788명(18.2%)으로 나타났다.

[표 11]은 조사대상자의 인구통계학적 특성을 정리한 표이다.

[표 11] 설문응답자의 인구통계학적 특성

(N=4,339)

구분	분류	빈도(명)	비율(%)
성별	남성	2,461	56.72
	여성	1,878	43.28
연령	20대	323	7.44
	30대	1,328	30.61
	40대	1,643	37.87
	50대 이상	1,045	24.08
혼인상태	배우자 있음	3,008	69.32
	배우자 없음	1,331	30.68
학력	고졸 이하	172	3.96
	전문대학 졸업	240	5.53
	대학(4년제) 졸업	3,176	73.20
	석사 졸업	658	15.16
	박사 졸업	93	2.14
직급	1～4급	254	5.85
	5급	914	21.06
	6～7급	2,671	61.56
	8～9급	500	11.52
재직기간	5년 이하	944	21.76
	6～10년	811	18.69
	11～15년	768	17.70
	16～20년	600	13.83
	21～25년	428	9.86
	26년 이상	788	18.16

아래의 [표 12]는 조사대상자의 인구통계학적 특성을 세대별로 분리하여 나타낸 표이다. 특징적인 부분을 보면, 밀레니얼 세대에서 여성이 차지하는 비율은 52.9%로 기성세대의 여성비율 37.4%에 비해 월등히 높아, 공무원 사회에 진입하는 여성구성원이 많아지는 현상을 보여준다. 여성의 사회진출이 활발해진 시대변화를 나타냄과 동시에, 고시로 불리는 시험을 중시하며 서류전형이나 면접의 비중이 작은 공무원 채용시험제도

가 민간기업의 채용방식에 비해 여성에게 유리하게 작용한다는 점과, 공공조직이 양성평등제도를 잘 구현하고 있는 사실 때문에 공무원이라는 직업이 여성이 선호할 만한 매력이 있음을 반영하고 있다. 기혼자 비율도 밀레니얼 세대 40.9%, 기성세대 86.8%로 20, 30대의 결혼연령이 늦어지고 비혼을 택하는 사람의 비율이 많아지는 세대변화를 반영하는 것으로 보인다. 학력 부분을 보면 4년제 대학 졸업 이상인 사람의 비율이 밀레니얼 세대에서 93.2%, 기성세대에서 88.8%로 대부분을 차지하고 있으며, 밀레니얼 세대의 학력이 기성세대에 비해 높은 편임을 알 수 있다.

[표 12] 세대별 인구통계학적 특성 비교

구분	분류	밀레니얼 세대 (n=1,651)		기성 세대 (n=2,688)	
		빈도(명)	비율(%)	빈도(명)	비율(%)
성별	남성	777	47.06	1,684	62.65
	여성	874	52.94	1,004	37.35
연령	20대	323	19.56	-	-
	30대	1,328	80.44	-	-
	40대	-	-	1,643	61.12
	50대 이상	-	-	1,045	38.88
혼인상태	배우자 있음	676	40.94	2,332	86.76
	배우자 없음	975	59.06	356	13.24
학력	고졸 이하	71	4.30	101	3.76
	전문대학 졸업	41	2.48	199	7.40
	대학(4년제) 졸업	1,411	85.46	1,765	65.66
	석사 졸업	123	7.45	535	19.90
	박사 졸업	5	0.30	88	3.27
직급	1～4급	24	1.45	230	8.56
	5급	212	12.84	702	26.12
	6～7급	988	59.84	1,683	62.61
	8～9급	427	25.86	73	2.72
재직기간	5년 이하	824	49.91	120	4.46
	6～10년	593	35.92	218	8.11
	11～15년	221	13.39	547	20.35
	16～20년	12	0.73	588	21.88
	21～25년	1	0.06	427	15.89
	26년 이상	0	0.00	788	29.32

2. 세대별 주요 인식 차이 분석

“2020년 공직생활실태조사”에서는 ‘업무환경’, ‘임용 및 보직관리’, ‘능력발전 및 역량개발 지원’, ‘조직관리’ 및 ‘조직 구성원의 동기, 태도 및 행동’ 등 인적자원관리와 관련한 5개 분야에 걸쳐 총 38개의 문항에 대해 조사가 이루어졌다. 각 문항은 채용·승진·보수 등의 인사제도, 조직목표· 리더십·조직문화·성과관리 등 조직관리, 공공봉사동기·직무스트레스·조직몰입 등 조직구성원 개인의 태도와 동기 등 다양한 분야에 대한 인식수준을 알아보기 위해 선별되었다. 3장에서 선정한 독립변수들과 종속변수를 비롯하여, 세대에 따라 다르게 인식할 것으로 예상되는 주요 변수에 대하여 밀레니얼 세대와 기성세대 간 인식수준에 유의한 차이가 있는지 실증적으로 비교 분석하기 위하여 독립표본 t검정을 실시하였다.

가설에 이용할 독립변수와 종속변수 외의 주요 인식변수에 대한 설문문항은 [표 13]과 같다(독립변수와 종속변수 설문문항은 3장의 표에 기술되어 있다.). 각 변수값은 최소 2개에서 최대 7개까지의 관련 문항에 대한 응답의 평균값으로 정의하였으며, 세대별 평균값과 표준편차를 비교하였다. 대부분의 변수에 대하여 세대 간 차이가 존재하는 것으로 나타났으며, 위계문화 인식을 제외한 변수들은 95% 신뢰수준에서 통계적으로 유의하였다.

업무수행의 방식·절차에 대한 선택, 업무수행 속도·마감시간 조절, 평가지표 설정에 관한 자율성을 나타내는 업무자율성 항목은 밀레니얼 세대 3.02, 기성세대 3.17로 근소하게 기성세대가 자율성을 더 갖고 있다고 인식하는 것으로 나타났다. 승진절차와 승진에 반영되는 근무평정의 공정성, 업무성과와 업무 난이도를 감안한 보상의 공정성 항목 또한 밀레니얼 세대보다 기성세대가 높게 인식하고 있으나 양 세대 모두 평균에 못 미치는 점수를 보여, 공무원들의 공무원 사회 공정성에 대한 인식은 낮은 편인 것으로 보인다.

기관의 조직목표를 명확히 알고 있는지, 기관에서는 조직목표의 우선순위와 지침을 명확히 하고 있는지에 관한 ‘조직목표 인식’은 기성세대

(3.42)가 밀레니얼 세대(3.17)보다 더 높으며 그 평균 차이가 뚜렷하였다. 조직 구성원이 조직목표를 잘 이해하고 조직의 비전에 공감하는 정도가 조직성과에 미치는 영향이 크다는 선행연구들을 보면 밀레니얼 세대에게 조직목표를 인식하고 실무에 적용하도록 하는 노력이 필요할 것으로 보인다. 반면 세대 간 리더십 인식 수준의 차이는 통계적으로 유의하나 차이가 크지는 않았다.

조직문화의 유형을 분류하는 기준으로 선행연구에서 많이 인용되는 Quinn & McGrath의 경쟁가치모형에 따르면 조직문화는 크게 합리문화, 발전문화, 집단문화, 위계문화의 4가지 유형으로 분류된다. 조직의 목표 달성을 위한 생산성, 효율성, 합리성을 강조하는 합리문화라고 인식하는 수준은 밀레니얼 세대(3.51)보다 기성세대(3.65)가 높았고 두 세대 모두 보통 이상으로 인식하고 있다. 환경변화 적응을 위한 조직의 발전과 성장을 강조하고 조직의 창의성, 혁신, 도전성 등의 가치를 존중하는 발전문화라고 인식하는 수준은 밀레니얼 세대(3.07)는 보통 수준으로 인식하나 기성세대는 3.30으로 그보다 높은 수준이다. 소속 조직이 조직 내부의 통합과 유연성을 중시하고 인간관계에 초점을 두는 집단문화라고 인식하는 수준은 밀레니얼 세대는 3.22, 기성세대는 3.34로 나타나 밀레니얼 세대의 집단문화 인식이 예상대로 낮았으나, 그 차이가 크지는 않았다. 공식적인 명령, 규칙, 감시, 통제를 강조하는 전통적 관료제의 가치를 반영하는 위계문화 인식에는 세대 간 평균의 차이가 거의 없었고 통계적으로도 유의하지 않았으나, 각각 3.50, 3.47로 높은 수준이어서 공무원 사회의 관료주의를 보여준다.

t검정에서 t값의 절대값이 클수록 집단 간 평균값 차이가 통계적으로 더 유의하다고 볼 수 있는데 [표 14]에서 보듯 t값의 절대값 크기는 조직몰입(-16.185***), 공공봉사동기(-13.745***), 직무만족(-13.724***) 순이었다.

기성세대의 조직몰입 수준은 3.41, 밀레니얼 세대는 3.05로 나타나 밀레니얼 세대는 조직몰입이 보통 수준에 머무르고 있음을 알 수 있다. 재직기간이 긴 기성세대가 조직 소속감과 애착이 늘어났을 것으로 짐작할

수 있지만, 세대의 특성 차이에 따른 조직몰입 수준 차이가 발생하는 것인지, 밀레니얼 세대의 조직몰입 수준에 영향을 미치는 요인이 무엇인지 연구할만한 이유가 된다고 생각된다.

공직을 선택하는 이유 중 하나인 공공봉사동기 수준에서도 세대 간 상당한 차이를 보이는 점이 흥미롭다. 기성세대(3.53)에 비해 밀레니얼 세대(3.25)의 공공봉사동기 평균이 낮은데, 밀레니얼 세대의 공무원이라는 직업선택 이유로 일·개인생활의 균형 추구, 경쟁을 회피하려는 안정성향이 공공봉사동기만큼 큰 비중을 차지한다는 유추를 해 볼 수 있다.

직무스트레스 수준에 있어서 밀레니얼 세대가 기성세대보다 근소하게 높은 수준을 보였고, 직무몰입의 선행요인이자 결과변수로 많이 분석되는 직무만족 역시 밀레니얼 세대(3.28)보다 기성세대(3.59)에서 크게 나타났다. 본 설문에서는 직무만족을 본인이 직무에 임하는 태도와 직무 자체에 대한 만족도로 정의하고, 공직만족도는 공직에 대한 외부인식에 대한 만족도를 나타내는데, 공직만족도 또한 밀레니얼 세대(3.18)보다 기성세대(3.34)에서 높게 나타났다.

[표 13] 주요 변수 설문문항

분류		세부문항 내용
조직목표 인식		1) 나는 우리 기관의 조직목표를 명확히 알고 있다.
		2) 우리 기관에서는 조직목표 간 우선순위가 분명하다.
		3) 우리 기관의 조직목표는 담당 업무수행을 위한 명확한 지침을 제공한다.
		4) 지난 1년간 우리 기관의 목표 달성 정도를 객관적으로 측정할 수 있다.
조직 문화 인식	합리문화	1) 우리 기관은 계획수립/목표설정/목표달성을 강조한다.
		2) 우리 기관은 경쟁력/성과/실적을 중시한다.
	발전문화	1) 우리 기관은 창의성/혁신성/도전을 강조한다.
		2) 우리 기관은 새로운 도전과제 해결을 위해 직원들의 직관/통찰력, 성장을 중시한다.
	집단문화	1) 우리 기관은 참여/협력/신뢰를 강조한다.
		2) 우리 기관은 조직사기/팀워크를 중시한다.

	위계문화	1) 우리 기관은 안정성/일관성/규칙준수를 강조한다.
		2) 우리 기관은 문서화/책임/통제/정보관리를 중시한다.
성과관리		1) 상급자는 내가 조직목표에 어떻게 기여하는가를 이해하도록 잘 도와준다.
		2) 상급자는 내가 업무를 얼마나 잘 수행하고 있는가에 대해 파악하고 있다.
		3) 나는 상급자에게 나의 성과에 대해 규칙적으로 피드백을 받고 있다.
		4) 상급자로부터 받는 피드백은 나의 성과 제고에 도움이 된다.
		5) 우리 기관은 업무성과가 낮은 직원들을 효과적으로 관리하고 있다.
공공봉사동기		1) 국가와 국민을 위한 봉사는 나에게 매우 중요하다.
		2) 비록 웃음거리가 된다고 하더라도 나는 다른 사람들의 권리를 옹호하기 위해 나설 용의가 있다.
		3) 나에게는 사회에 어떤 바람직한 변화를 가져오는 것이 개인적인 성취보다 더욱 큰 의미가 있다.
		4) 나는 사회의 선(善)을 위해서라면 스스로 매우 큰 희생을 감수할 마음의 준비가 되어 있다.
		5) 나는 일상생활을 통해 우리가 얼마나 서로 의존적인 존재인지를 늘 되새기고 있다.
		6) 나는 정책과정에 참여해 사회적으로 의미있는 일을 하는 것에 큰 보람을 느낀다.
직무스트레스		1) 나는 상급자들의 모순된 요구/지시를 받는 경우가 있다.
		2) 내 역할에 대한 상급자들/부하들의 요구사항이 다르다.
		3) 공식 업무책임과 내 가치관 차이로 내적갈등을 겪은 적이 있다.
		4) 나의 담당 업무에 대한 책임범위가 불분명하다.
		5) 나의 담당 업무에 대한 우선순위가 불분명하다.
		6) 나의 담당 업무에 대한 수행방법이 불분명하다.
		7) 나의 담당 업무 및 책임은 너무 과중하다.
직무만족		1) 나는 담당업무에 흥미가 있다.
		2) 나는 열정적으로 업무를 수행한다.
		3) 나는 업무를 수행하면서 성취감을 느낀다.
		4) 나는 보상과 상관없이 내가 맡은 업무에 만족한다.

[표 14] 세대별 주요 인식차이 비교

분류			밀레니얼 세대 (n=1,651)		기성 세대 (n=2,688)		t값
			평균	표준편차	평균	표준편차	
업무환경	업무자율성		3.02	0.77	3.17	0.76	-6.301***
인사제도	승진 공정성		2.94	0.77	3.01	0.85	-2.633**
	보상 공정성		2.53	0.81	2.85	0.80	-12.720***
조직관리	조직목표 인식		3.17	0.66	3.42	0.66	-12.198***
	리더십 인식	거래적	3.07	0.85	3.18	0.85	-4.249***
		변혁적	3.21	0.82	3.29	0.84	-3.080**
	조직문화 인식	합리문화	3.51	0.70	3.65	0.69	-6.549***
		발전문화	3.07	0.81	3.30	0.82	-9.345***
		집단문화	3.22	0.79	3.34	0.82	-4.817***
		위계문화	3.50	0.73	3.47	0.73	1.211
	의사결정		3.01	0.74	3.10	0.79	-3.811***
	협업/의사소통		3.19	0.71	3.26	0.75	-3.084**
	성과관리		3.17	0.72	3.29	0.74	-5.401***
조직구성원 동기, 태도 및 행동	공공봉사동기		3.25	0.64	3.53	0.63	-13.745***
	직무스트레스		2.89	0.66	2.80	0.67	4.594***
	직무만족		3.28	0.73	3.59	0.70	-13.724***
	공직만족도		3.18	0.73	3.34	0.72	-7.321***
	조직몰입		3.05	0.73	3.41	0.70	-16.185***

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

제 2 절 측정도구의 타당성 및 신뢰성 분석

수집된 자료의 측정 결과를 신뢰하기 위해서는 측정상의 오차를 최소화하고, 연구자가 측정하고 싶은 개념이나 속성을 얼마나 정확하게 측정되었는지 확인하기 위해 변수의 타당성과 신뢰성을 검증하여야 한다. 즉, 특정한 속성이나 개념을 측정하기 위한 문항이 그 속성을 정확하게 반영하고 있는가를 검증하는 것이다.

본 연구에서는 독립변수인 조직문화 유형의 측정도구의 개념적 타당성을 검증하기 위해 독립변수, 종속변수로 구분하여 요인분석(Factor Analysis)을 실시하였다. 요인추출방법으로 널리 이용되는 주성분 요인분석(Principle component analysis)을 사용하였고, 요인을 회전하는 방법으로 요인 간의 독립성을 유지하면서 요인구조가 가장 뚜렷해질 때까지 요인을 회전시키는 직각회전에 의한 베리맥스직교회전(varimax orthogonal rotation) 방법을 사용하였다. 베리맥스직교회전은 요인을 단순화하여 회전 시 요인들 간의 독립성이 유지되며, 사용하기 편리하고 해석이 용이하기 때문에 가장 많이 사용되는 요인 회전 방법으로 알려져 있다.

각 변수의 요인 간의 상관관계 정도를 나타내는 요인적재량(Factor loading)은 사회과학에서 일반적으로 사용되는 기준인 0.4 이상을 기준으로 하여 분석하였으며, 각 요인이 전체 분산에 대해 설명할 수 있는 정도를 나타내는 고유값(eigenvalue)은 1.0 이상을 기준으로 하였다. 신뢰도 분석은 Cronbach's Alpha 값을 측정하여 0.6 이상인 경우 내적 일관성을 가지는 것으로 판단하였다.

요인분석 결과 [표 15]에서 볼 수 있듯이 모든 문항의 요인적재량이 0.4 이상으로 나와 제외된 문항이 없었으며, 종속변수와 모든 독립변수의 고유값이 1.0 이상으로 나타났다. Bartlett의 구형성 검정 결과 p값이 0.05보다 작아(0.000 수준) 요인분석의 사용은 적합한 것으로 판단했다. 신뢰도 분석 결과에서도 모든 요인들의 Cronbach's Alpha 값이 0.8 이상으로 확인되었다. 따라서 충분히 신뢰도 있는 변수들로 구성되어 있음을 확인할 수 있다.

이상의 분석결과를 정리하면 [표 15]와 같다.

[표 15] 독립변수와 종속변수의 타당도 및 신뢰도 분석결과

구분		문항	요인적재량 (Factor loading)	고유값 (Eigenvalue)	Cronbach's Alpha
종속변수	조직몰입	1	0.771	2.807	0.855
		2	0.832		
		3	0.884		
		4	0.860		
독립변수	업무자율성	1	0.864	2.199	0.817
		2	0.854		
		3	0.851		
	승진 공정성	1	0.940	2.602	0.751
		2	0.942		
		3	0.912		
	보상 공정성	1	0.912	3.405	0.941
		2	0.888		
		3	0.949		
		4	0.939		
	의사결정과정의 공정성	1	0.859	3.092	0.902
		2	0.899		
		3	0.888		
		4	0.869		
	거래적 리더십 인식	1	0.961	1.848	0.918
		2	0.961		
	변혁적 리더십 인식	1	0.900	3.339	0.934
		2	0.928		
		3	0.920		
		4	0.905		
	협업/의사소통	1	0.866	2.261	0.836
		2	0.869		
		3	0.869		
	공직만족도	1	0.739	2.703	0.835
		2	0.823		
		3	0.864		
		4	0.857		

제 3 절 변수 간 상관관계

통제변수와 독립변수 간의 상관관계를 확인하기 위해 상관관계 분석을 진행하였다. 통상적으로 상관계수가 0.2 미만이면 상관관계가 거의 없다고 보고, 상관계수가 0.2~0.4이면 낮은 상관관계, 0.4~0.7 범위이면 다소 높은 상관관계, 0.7~0.9이면 높은 상관관계, 0.9 이상이면 매우 높은 상관관계가 있다고 본다. 분석 결과 통제변수들 간에는 직급과 혼인상태, 직급과 재직기간 사이에서 약한 상관관계가 보였다.

독립변수들 간의 상관관계를 보면, 공정성 인식의 하위분류인 보상공정성과 승진공정성 간, 직무자율성과 의사결정 공정성 간에 약한 양(+)의 상관관계가 나타났다. 리더십 인식과 공정성 인식 간에 약한 양(+)의 상관관계가 보였으며, 소통·협업 인식과 공정성·리더십 인식, 공직만족도 간에도 약한 양(+)의 상관관계가 나타났다. 리더십 인식의 하위 분류인 거래적 리더십과 변혁적 리더십 간의 상관계수는 0.786으로 다소 높은 양(+)의 상관관계가 있었으나, 동일한 리더십 인식이라는 내재적 특성상 나타날 수밖에 없는 현상이라고 판단된다. 보상의 공정성, 소통·협업 인식과 공직만족도와의 사이에서도 약한 양(+)의 상관관계가 보였다.

독립변수들 간의 상관계수가 0.8 이상이면 다중공선성의 위험이 있다고 볼 수 있는데, 분석 결과 모든 변수들 간에 유의수준 0.05 하에서 상관계수 0.8 미만으로 나타나 다중공선성을 의심할 만한 변수는 없는 것으로 분석되었으나, 가장 높은 상관계수가 0.786으로 0.8에 근접한 점을 고려하여 실제 다중공선성 여부를 판단하기 위해 회귀분석을 진행하여 분산팽창계수(VIF)가 10을 넘는지 확인하였으며, 모든 변수의 분산팽창계수가 3 미만으로 나타나 문제가 되지 않는 것으로 판단하였다. 구체적인 분석 결과는 [표 16], [표 17]과 같다.

[표 16] 통제변수와 독립변수 간 상관관계 분석결과

	1)	2)	3)	4)	5)	6)	7)	8)	9)	10)	11)	12)	13)
1) 성별	1.000												
2) 혼인	0.211	1.000											
	0.000												
3) 학력	-0.047	-0.082	1.000										
	0.002	0.000											
4) 직급	-0.055	**-0.468**	-0.006	1.000									
	0.000	0.000	0.681										
5) 재직기간	0.162	0.304	-0.268	**-0.447**	1.000								
	0.000	0.000	0.000	0.000									
6) 직무자율성	-0.070	-0.096	0.020	0.141	-0.112	1.000							
	0.000	0.000	0.179	0.000	0.000								
7) 승진 공정성	-0.171	-0.060	0.013	0.026	-0.096	0.387	1.000						
	0.000	0.000	0.387	0.083	0.000	0.000							
8) 보상 공정성	-0.021	-0.121	-0.062	0.247	-0.100	0.391	**0.406**	1.000					
	0.168	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000						
9) 의사결정 공정성	-0.117	-0.060	-0.037	0.075	-0.048	**0.440**	**0.588**	0.388	1.000				
	0.000	0.000	0.016	0.000	0.002	0.000	0.000	0.000					
10) 거래적 리더십	-0.135	-0.074	-0.022	0.081	-0.069	0.389	**0.490**	0.363	0.562	1.000			
	0.000	0.000	0.144	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000				
11) 변혁적 리더십	-0.110	-0.061	-0.013	0.053	-0.060	0.397	**0.483**	0.318	**0.571**	**0.786**	1.000		
	0.000	0.000	0.394	0.001	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000			
12) 소통·협업 인식	-0.072	-0.058	-0.025	0.061	-0.075	0.381	**0.542**	0.328	**0.691**	**0.505**	**0.551**	1.000	
	0.000	0.000	0.094	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		
13) 공직만족도	-0.019	-0.095	0.007	0.132	-0.080	0.329	0.334	**0.411**	0.408	0.324	0.338	**0.412**	1.000
	0.219	0.000	0.629	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	

[표 17] 독립변수의 분산팽창계수(VIF)

변수명	VIF	변수명	VIF
직무자율성	1.41	거래적 리더십	2.86
승진 공정성	1.83	변혁적 리더십	2.93
보상 공정성	1.52	소통·협업 인식	2.20
의사결정 공정성	2.48	공직만족도	1.39

제 4 절 회귀분석 및 가설 검증

본 연구에서는 밀레니얼 세대 공무원의 조직몰입 영향요인을 알아보기 위해 조직몰입을 종속변수로 하고 조직 관련 다양한 인식을 독립변수로 하여 다중회귀분석을 시행한다. 다중회귀분석이란 변수 간의 인과관계를 통계적 방법에 의해 추정하는 회귀분석의 일종으로, 종속변수는 하나이고 독립변수가 2개 이상인 회귀 모델에 대한 분석을 수행하는 방법이다. 선형회귀식을 추정하기 위해 최소제곱법(Ordinary Least Squares)을 사용하였으며, 변수별로 설문문항에 대해 요인분석과 내적일관성 분석을 시행하여 제외해야 할 문항이 없음을 확인하였고, 독립변수를 대상으로 상관관계 분석과 다중공선성 문제를 검증한 결과 제외할 변수가 없음을 확인하였다.

“2020년 공직생활실태조사” 설문문항 중 밀레니얼 세대 및 공무원 조직몰입 관련 선행연구를 참고하여 선정한 5개의 통제변수와 9개의 독립변수를 다중회귀분석 모델에 동시에 투입하여 분석한 결과를 통해 가설을 검증하고자 한다. 변수별로 최종선택된 설문문항에 대하여 리커트(Likert) 5점 척도로 측정된 응답의 평균값을 사용하여 회귀분석을 시행하였다. 전체 세대를 대상으로 다중회귀분석을 시행하여 공무원 전체세대를 대상으로 조직몰입 요인을 찾아보고, ‘밀레니얼 세대’인 20대~30대(조사 시점인 2020년 7월 기준으로 2000년생~1981년생)만을 대상으로 다시 다중회귀분석을 시행하여 가설 채택 여부를 확인해 보도록 한다. 단, 유연근무제 활용 만족도에 대한 회귀분석은 이용경험이 있다고 대답한 응답자만을 대상으로 하기 위해 별도로 시행하였다.

1. 전 세대 대상 회귀모형 분석

전체 응답자(N=4,339)를 대상으로 조직몰입 영향요인을 확인하기 위하여 다중회귀분석을 시행하였다. 통제변수는 성별, 혼인 여부, 학력, 재

직년수, 직급의 5가지 변수를 선정하여 투입하였다. 성별은 '남성=0', '여성=1'로, 혼인 여부는 '배우자 있음=0', '배우자 없음=1'로 각각 더미변수화 하였고, 학력은 고졸을 기준으로, 전문대 졸업, 4년제 대학 졸업, 석사 졸업, 박사 졸업 등 5개 집단으로 분류하였다. 재직년수는 5년 이하를 기준으로 5년 단위로 나누어 6개로 분류하였고, 직급은 '1~4급'을 기준으로 '5급', '6~7급', '8~9급'으로 나누어 적용하였다.

전체 세대 대상으로 조직몰입을 종속변수로 한 회귀분석을 시행한 결과, 종속변수인 조직몰입에 대한 독립변수의 설명력은 45.4%(R^2=.454)로 나타났고, F값은 163.15(p<.001)로 연구모형은 적합한 것으로 확인되었다. 다중공선성 여부를 판단하기 위해 VIF를 확인한 결과, 10을 넘는 변수는 없는 것으로 나타났다(최솟값 1.12~최댓값 5.43).

통제변수 중에서는 성별, 혼인 여부, 재직년수가 조직몰입에 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 여성이 남성보다 조직몰입도가 낮았으며(Coef.=-.107, p<.001), 배우자가 없는 응답자가 배우자가 있는 응답자보다 조직몰입도가 높았고(Coef.=-.071, p<.01), 재직년수 5년 이하인 응답자에 비해 6년 이상인 응답자가 조직몰입도가 높게 나타났다. 재직년수가 높을수록 회귀계수가 높아지는 결과가 나와, 재직년수가 높을수록 조직몰입도가 높다고 해석할 수 있으며, 재직기간이 길수록 조직에 소속감과 애착이 클 것이라는 통념과 일치하는 결과를 보여준다. 반면, 학력이 높을수록 회귀계수가 높았으나 전문대 졸업자와 4년제 대학 졸업자의 경우 유의수준 0.05에서 통계적으로 유의하지 않았고, 직급은 낮을수록 회귀계수가 높게 나왔으나 5급과 6~7급의 경우에 통계적으로 유의하지 않아, 학력과 직급의 조직몰입에 대한 영향력은 유의하지 않은 것으로 보인다.

독립변수들의 경우 조직몰입에 미치는 영향력이 유의수준 0.05에서 모두 통계적으로 유의한 것으로 나타나, 연구모형이 적합할 뿐 아니라 독립변수의 선정에 문제가 없었다고 판단하고, 독립변수별 영향력을 비교 분석하였다. (유연근무제 만족도의 응답자 수가 전체 응답자보다 작아 같은 모형에서 분석이 어려워 제외하고 진행하였다.)

직무자율성의 회귀계수는 0.034(p<.01)이고 t값은 2.62로 나타나 직무자율성이 높다고 인식할수록 조직몰입이 높아진다고 할 수 있으며, 승진의 공정성 인식이 높을수록 조직몰입이 높아진다고 할 수 있다(Coef.=.064, p<.001, t=4.72). 반대로 보상의 공정성에 대한 인식의 회귀계수는 -.052(<.001), t값은 -4.19로 보상이 공정하다고 인식할수록 조직몰입이 낮아진다고 해석되어 예상했던 영향력의 방향과 정반대로 나타났다. 의사결정과정이 공정하게 이루어진다고 인식할수록 조직몰입은 높아지는 것으로 보이며(Coef.=.172, p<.001, t=10.22), 그 영향력의 크기는 승진이나 보상의 공정성 인식보다 3배나 높았다.

상사가 거래적 리더십을 보인다고 인식하는 경우에도 조직몰입이 높아지나(Coef.=.039, p<.05, t=2.39), 변혁적 리더십을 보인다고 인식할 때의 조직몰입도가 더 큰 영향력을 받으며 통계적 유의성도 더 큰 것으로 나타났다(Coef.=.074, p<.001, t=4.35). 조직 내 협업 수준이 높고 소통이 잘 된다고 인식할수록 조직몰입이 높았으며(Coef.=.110, p<.001, t=6.62), 공직만족도가 높을수록 조직몰입도가 높았다(Coef.=.308, p<.001, t=23.04). 모든 세대 공무원의 조직몰입에 가장 영향력이 큰 독립변수는 공직만족도임을 알 수 있었다. 다중회귀분석 결과는 [표 18]에 정리하였다.

[표 18] 전 세대 대상 회귀분석 결과

구분		Coef.	S.E.	t
성별(ref.=남성)		-.107***	.018	-6.05
혼인여부(ref.=배우자있음)		-.071**	.022	-3.26
학력 (ref.=고졸)	전문대 졸	.005	.055	0.08
	4년대학 졸	.009	.043	-0.20
	석사 졸	.117*	.048	2.42
	박사 졸	.277***	.072	3.86
재직년수 (ref.=5년이하)	6~10년	.088**	.028	3.16
	11~15년	.142***	.031	4.61
	16~20년	.210***	.033	6.34
	21~25년	.298***	.037	8.15
	26년 이상	.416***	.034	12.41
직급 (ref.=1~4직급)	5급	.004	.039	0.11
	6~7급	.068	.039	1.76
	8~9급	.122*	.048	2.52
업무자율성		.034**	.013	2.62
공정성 인식	승진 공정성	.064***	.014	4.72
	보상 공정성	-.052***	.012	-4.19
	의사결정 공정성	.172***	.017	10.22
리더십 인식	거래적 리더십	.039*	.016	2.39
	변혁적 리더십	.074***	.017	4.35
협업·소통 인식		.110***	.017	6.62
공직만족도		.308***	.013	23.04
상수		.683***	.081	8.45
R^2		0.454		
Adjusted R^2		0.451		
F(sig.)		163.15***		
N		4,339		

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

2. 밀레니얼 세대 대상 회귀모형 분석(가설 검증)

본 연구에서 설정한 가설을 검증하기 위해 밀레니얼 세대(연령 구분 기준으로 20대 및 30대)의 설문자료만으로 조직몰입을 종속변수로 하는 다중회귀분석을 진행하였다. 통제변수는 성별, 혼인여부, 재직년수, 직급으로 동일하게 적용하였고, 유연근무제 경험이 있는 사람만 유연근무제 만족도에 응답하여 응답자 수(n=1,192)가 전체응답자 수(n=1,651)와 다르므로 유연근무제 만족도 변수만 별도로 회귀분석을 시행하였다.

1) 유연근무제 만족도 제외한 독립변수와 조직몰입의 관계

밀레니얼 세대만을 대상으로 한 회귀분석에서는 종속변수인 조직몰입에 대한 통제변수와 독립변수의 설명력은 43.8%(R^2=.454)로 나타났고, F값은 60.43(p<.001)로 연구모형은 적합한 것으로 확인되었다. 다중공선성 여부를 판단하기 위해 VIF를 확인한 결과, 10을 넘는 변수는 없는 것으로 나타났다.

통제변수 중에서는 성별을 제외하고 조직몰입에 대한 영향력이 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 성별의 경우 여성이 남성보다 조직몰입이 낮은 것으로 나타났으며(Coef.=-.126, p<.001, t=-4.42) 통계적 유의성이 확인되었다. 배우자가 있는 경우에 배우자가 없는 경우보다 회귀계수가 높고, 학력과 재직년수가 높을수록 회귀계수가 높은 것으로 나타났으나 석사 졸업(p<.05)과 6~10년 재직자(p<.01)의 경우 외에는 유의수준 0.05에서 통계적으로 유의하지 않은 것으로 드러났다. 1~4직급을 기준으로 볼 때 5급인 응답자의 회귀계수가 가장 낮았고(Coef.=-.122) 6~7급(Coef.=-.084), 8~9급(Coef.=-.019)의 순서대로 회귀계수가 높아졌으나 모두 통계적으로 유의하지 않았다.

독립변수 중에서 업무자율성은 정(+)의 회귀계수가 나왔지만 통계적으로 유의하지 않았고(Coef.=.023, p>.05, t=1.08), 보상 공정성 인식은 회귀계수도 0.000으로 영향력이 없는 것으로 나타났고 유의수준 0.05에서

통계적으로도 유의하지 않았기 때문에, 업무자율성이 조직몰입에 정(+)의 영향력을 미칠 것이라는 가설(가설 1)과 보상의 공정성이 높을수록 조직몰입이 클 것이라는 가설(가설 4-2)은 기각되었다.

공정성 인식 중에서 승진의 과정과 승진에 반영되는 근무평정이 공정하다는 인식은 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었으며(Coef.=.074, p<.01, t=3.22), 의사결정과정의 공정성이 높다고 인식할수록 조직몰입도 높아지는 것으로 나타났다(Coef.=.189, p<.001, t=7.00). 따라서 승진의 공정성이 높을수록 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설(가설 4-1)과 의사결정과정의 공정성이 높을수록 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설(가설 4-3)은 채택되었다. 또한 의사결정과정의 공정성 인식이 갖는 영향력이 승진의 공정성 인식보다 두 배 이상 큰 것으로 분석되었다. 이는 밀레니얼 세대가 승진에 대해 부여하는 의미에 비해 업무상 의사결정과정에 대해 더 중요하게 생각한다는 함의를 갖는다. 자기표현욕구가 강하며 부당한 일에 적극적으로 목소리를 내는 밀레니얼 세대가 의사결정과정에 참여할 여지가 높고 그 결정과정이 공정하게 운영된다고 인식하면 조직몰입이 높아진다는 것을 유추할 수 있다.

리더십 인식 관련 분석결과를 보면, 거래적 리더십과 변혁적 리더십 인식 둘 다 조직몰입에 정(+)의 영향력을 갖는다. 거래적 리더십이 조직몰입에 부(-)의 영향력을 가질 것이라는 가설(가설 3-1)은 기각되고 변혁적 리더십은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설(가설 3-2)는 채택되었다. 영향력의 크기를 비교하면 거래적 리더십(Coef.=.061, p<.05, t=2.43)에 비해 변혁적 리더십(Coef.=.101, p<.001, t=3.81)의 영향력이 크고 통계적 유의성도 높다고 볼 수 있다. 이러한 결과를 해석하면, 상사의 리더십이 거래적 리더십이든 변혁적 리더십이든 관계없이 구성원에게 조직목표를 확실히 알려주고 보상을 제시하거나 동기 부여를 통해 업무성과를 달성하는데 긍정적인 효과를 발생시킴으로써 조직몰입을 증대시키는 것으로 보이며, 그 효과는 변혁적 리더십이 더 크다고 할 수 있다.

부서 간 협업이 원활한지, 부서 내의 수직적·수평적 의사소통이 활발한지에 대한 인식과 조직몰입의 관계를 분석한 결과, 밀레니얼 세대 공무원의 협업·소통 인식이 높을수록 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설(가설 5) 또한 채택되었다. 협업·소통 인식 변수의 회귀계수는 0.072($p<.01$)로, 승진 공정성과 유사한 수준의 영향력을 가지는 것으로 확인되었다.

공직만족도 변수의 회귀계수는 0.310($p<.001$), t값은 14.04로, 독립변수 중 조직몰입에 가장 큰 영향력을 가지는 독립변수인 것으로 확인되었다. 밀레니얼 세대의 특성으로 생각되는 일의 의미와 가치, 직업의 안정성, 남들의 인정과 자부심을 반영하는 공직만족도가 조직몰입에 긍정적인 영향을 끼칠 것이라는 예상이 옳은 것으로 판단되며, 밀레니얼 세대 공무원의 공직만족도가 높을수록 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설(가설 6)은 채택되었다. 이상의 회귀분석 결과는 아래의 표와 같다.

[표 19] 밀레니얼 세대 대상 회귀분석 결과(유연근무제 만족도 제외)

구분		Coef.	S.E.	t
성별(ref.=남성)		-.126***	.028	-4.42
혼인여부(ref.=배우자있음)		-.020	.031	-0.64
학력 (ref.=고졸)	전문대 졸	-.078	.110	-0.71
	4년대학 졸	.071	.068	1.04
	석사 졸	.266*	.085	3.15
	박사 졸	.283	.256	1.11
재직년수 (ref.=5년이하)	6~10년	.102**	.033	3.12
	11~15년	.087	.049	1.79
	16~20년	.286	.164	1.74
	21~25년	.329	.558	0.59
직급 (ref.=1~4직급)	5급	-.122	.122	-1.00
	6~7급	-.084	.118	-0.72
	8~9급	-.019	.122	-0.16
업무자율성		.023	.021	1.08
공정성 인식	승진 공정성	.074**	.023	3.22
	보상 공정성	.000	.020	0.02
	의사결정 공정성	.189***	.027	7.00
리더십 인식	거래적 리더십	.061*	.025	2.43
	변혁적 리더십	.101***	.027	3.81
협업·소통 인식		.072**	.027	2.67
공직만족도		.310***	.022	14.04
상수		.501**	.166	3.02
R^2		0.438		
Adjusted R^2		0.431		
F(sig.)		60.43***		
N		1,651		

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

2) 유연근무제 만족도와 조직몰입의 관계

밀레니얼 세대 공무원의 유연근무제 이용만족도는 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 2를 검증하기 위해 유연근무제 이용경험이 있는 응답자 중 밀레니얼 세대만을 대상으로 하여 통제변수와 유연근무제 만족도를 투입하여 다중회귀분석을 시행하였다. 종속변수인 조직몰입에 대한 통제변수와 독립변수의 설명력은 7.8%(R^2=.078)로 다소 낮은 편이나, F값은 7.10(p<.001)로 연구모형은 적합한 것으로 확인되었다. 유연근무제 만족도의 회귀계수는 0.149(p<.001), t값은 6.91로 조직몰입에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향력을 미치는 것으로 나타났다.

[표 20] 밀레니얼 세대 대상 회귀분석 결과(유연근무제 만족도)

구분		Coef.	S.E.	t
성별(ref.=남성)		-.222***	.041	-5.39
혼인여부(ref.=배우자있음)		-.024	.047	0.52
학력 (ref.=고졸)	전문대 졸	.002	.168	0.01
	4년대학 졸	.025	.106	0.24
	석사 졸	.222	.130	1.70
	박사 졸	.162	.364	0.44
재직년수 (ref.=5년이하)	6~10년	.157**	.048	3.25
	11~15년	.230**	.071	3.22
	16~20년	.137	.227	0.60
	21~25년	.297	.708	0.42
직급 (ref.=1~4직급)	5급	-.174	.203	-0.86
	6~7급	-.072	.198	-0.36
	8~9급	-.034	.203	0.17
유연근무제 만족도		.149***	.022	6.91
상수		2.525***	.244	10.33
R^2		0.078		
Adjusted R^2		0.067		
F(sig.)		7.10***		
N		1,192		

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

3) 가설검증 결과

이상의 가설검증결과를 정리하면 아래의 [표 21]과 같다.

[표 21] 밀레니얼 세대 공무원의 조직몰입요인 관련 가설 채택 여부

분류	가설 내용	채택 여부
가설 1	밀레니얼 세대 공무원의 업무자율성은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
가설 2	밀레니얼 세대 공무원의 유연근무제 이용만족도는 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	**채택**
가설 3	밀레니얼 세대 공무원의 리더십 인식은 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.	부분 채택
가설 3-1	거래적 리더십은 조직몰입에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.	기각
가설 3-2	변혁적 리더십은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	**채택**
가설 4	밀레니얼 세대 공무원의 공정성 인식은 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.	부분 채택
가설 4-1	승진의 공정성이 높을수록 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	**채택**
가설 4-2	보상의 공정성이 높을수록 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
가설 4-3	의사결정과정의 공정성이 높을수록 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	**채택**
가설 5	밀레니얼 세대 공무원의 협업·소통 인식이 높을수록 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	**채택**
가설 6	밀레니얼 세대 공무원의 공직만족도가 높을수록 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	**채택**

3. 밀레니얼 세대와 기성세대 간 조직몰입 요인의 비교

당초 연구문제였던 밀레니얼 세대 공무원의 조직몰입에 영향을 주는 요인에 대한 연구에 더하여, 기성세대와의 조직몰입 요인에 차이가 있는지, 같은 영향요인이라도 그 영향력의 크기에 차이가 있는지 알아보기 위하여 기성세대만을 대상으로 다중회귀분석을 시행하였다. 두 집단 모두 공직을 선택했다는 점에서 직업의식, 봉사동기 등 유사한 성격을 지니고 있을 수 있지만 세대 차이에 따라 영향요인에 차이가 있을 수 있고, 그 차이가 세대별로 조직몰입을 높이기 위한 인사관리정책을 정하는데 시사점이 될 수 있다고 생각된다.

[표 22]는 기성세대(40대 이상)의 응답만을 대상으로 동일한 회귀모델을 적용한 결과이다. 설명력은 42.5%, F값은 89.45(p<.001)로 모델은 적합한 것으로 나타났다. 기성세대의 경우 밀레니얼 세대와 다르게 통제변수 중에서 혼인여부와 재직년수가 통계적으로 유의하게 조직몰입에 영향을 주는 것으로 나타났다. 배우자가 있는 경우 조직몰입이 높았으며(Coef.=-.093, p<.01), 재직년수가 16년 이상인 경우 재직년수가 높아질수록 조직몰입에 대한 영향력이 커지는 경향을 보였다.

독립변수 중에서는 거래적 리더십을 제외하고 모두 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 상사가 거래적 리더십을 보일 경우 회귀계수는 .025로 양의 값을 가지나 유의수준 0.05에서 통계적 유의성이 없어 조직몰입에는 영향이 없다고 할 수 있고, 보상의 공정성 인식은 부(-)의 영향력을 가지고 있어 보상이 공정하다고 인식할수록 조직몰입이 낮아지는 의외의 결과가 나왔다. 나머지 독립변수들은 조직몰입에 정(+)의 영향력을 갖는 것으로 판단되며, 영향력의 크기는 공직만족도(Coef.=.309, p<.001), 의사결정의 공정성(Coef.=.164, p<.001), 협업·소통 인식(Coef.=.136, p<.001) 순으로 나타났다. 유연근무제 만족도에 관한 모델을 같은 통제변수 하에 별도로 적용한 결과 회귀계수는 .150(p<.001), t값은 8.66으로 나타나 유연근무제 만족도 또한 조직몰입에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향력을 가지고 있는 것으로 확인되었다.

밀레니얼 세대와 기성세대의 조직몰입 영향요인을 비교해 보면 가장 큰 차이는 업무자율성 인식과 리더십 인식에 있다. 가설을 세울 때 자율성과 주체성을 중시하는 밀레니얼 세대에서 나타날 것이라고 예상했던 '업무자율성 인식이 조직몰입에 끼치는 영향'은 밀레니얼 세대에서는 유의미하지 않았고, 오히려 기성세대에게는 작지만 정(+)의 방향으로 영향력을 가지는 것으로 나타났다. 업무자율성 문항은 본인이 업무를 할 때 자율적으로 업무방식이나 기한을 조정할 수 있는지를 묻고 있는데 밀레니얼 세대의 응답 평균은 3.02로 '보통' 수준이다. 밀레니얼 세대가 상대적으로 낮은 직급에 속하고 공무원 사회의 관료성이 강하여 실무에서 자율성을 경험할 기회가 적기 때문에 자율성의 영향력이 나타나지 않는 것으로 추측된다.

리더십 인식의 영향력 차이를 살펴보면, 밀레니얼 세대에서는 거래적 리더십과 변혁적 리더십 모두 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는 반면, 기성세대에서는 거래적 리더십은 통계적으로 유의한 영향력이 없었고 변혁적 리더십은 정(+)의 영향력을 가지는 것으로 나타났다. 조직몰입에 대한 변혁적 리더십의 영향력은 기성세대(Coef.=.058, $p<.001$)에 비해 밀레니얼 세대(Coef.=.101, $p<.001$)에서 크게 나타났다. 밀레니얼 세대에게는 리더십의 유형에 관계없이 리더십이 강할수록 조직몰입이 높아지므로 조직관리에 있어 상사의 리더십을 강화하는 정책이 필요하다고 생각된다. 팔로워의 동기부여와 발전을 장려하는 변혁적 리더십은 세대에 관계없이 긍정적인 영향을 끼치며, 특히 밀레니얼 세대 공무원에게 더 큰 영향을 주므로 변혁적 리더십을 느낄 수 있는 방향으로 동기부여를 할 수 있는 사내교육, 조직 내 소통과 자발적 학습 활성화 등의 인사관리정책을 추진한다면 밀레니얼 세대 공무원의 조직몰입도 제고에 도움이 될 것으로 보인다.

두 세대의 조직몰입에 있어 공통적으로 가장 큰 영향요인은 공직만족도로 나타났다. 공직이 주는 직업적 안정성, 높은 사회적 평판과 공직에 복무함으로써 국민에 봉사한다는 자긍심이 공무원 조직의 일원임을 자랑스럽게 느끼게 하고, 조직에 소속감과 애착을 강화하는 매우 중요한 요

소가 되는 것으로 보인다. 공무원 전체의 조직몰입도 개선을 위한 정책에서 우선적으로 고려해야 할 요소가 공직만족도임을 시사한다.

[표 22] 기성세대 대상 회귀분석 결과(유연근무제 만족도 제외)

구분		Coef.	S.E.	t
성별(ref.=남성)		-.076**	.023	-3.31
혼인여부(ref.=배우자있음)		-.093**	.032	-2.93
학력 (ref.=고졸)	전문대 졸	-.014	.066	-0.22
	4년대학 졸	-.050	.056	-0.90
	석사 졸	.045	.060	0.75
	박사 졸	.199*	.081	2.46
재직년수 (ref.=5년이하)	6~10년	.028	.063	0.44
	11~15년	.078	.058	1.34
	16~20년	.119*	.058	2.04
	21~25년	.212***	.060	3.52
	26년 이상	.324***	.059	5.51
직급 (ref.=1~4직급)	5급	.007	.041	0.16
	6~7급	.072	.041	1.73
	8~9급	.164*	.081	2.02
업무자율성		.042**	.016	2.62
공정성 인식	승진 공정성	.064***	.017	3.80
	보상 공정성	-.094***	.016	-5.87
	의사결정 공정성	.164***	.021	7.65
리더십 인식	거래적 리더십	.025	.021	1.15
	변혁적 리더십	.058**	.022	2.61
협업·소통 인식		.136***	.021	6.45
공직만족도		.309***	.017	18.24
상수		.938***	.107	8.76
R^2		0.425		
Adjusted R^2		0.420		
F(sig.)		89.45***		
N		2,688		

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

제 5 장 결 론

제 1 절 연구의 요약

지금까지 “2020년 공직생활실태조사” 자료의 설문결과를 바탕으로 조사대상자들의 인구사회학적 특성과 공직생활· 조직 관련 인식 및 구성원의 동기, 태도 등을 전반적으로 살펴보고, 그 중 연구문제인 밀레니얼 세대 공무원의 조직몰입 영향요인이 될 수 있는 변수를 선정하여, 밀레니얼 세대와 기성세대 간 집단 특성 및 인식수준의 차이, 조직몰입의 영향요인 간 영향력에는 어떤 차이가 있는지를 통계적으로 검증해 보았다.

세대별 주요 인식수준을 살펴본 결과, 업무자율성은 근소하게 기성세대가 더 높다고 인식하는 것으로 나타났는데, 실제로 공공조직의 관료성을 감안할 때 상대적으로 하위직급 비중이 높은 밀레니얼 세대가 업무에서 자율적인 결정을 내릴 여지가 적기 때문으로 보인다. 승진과 보상의 공정성 항목 또한 밀레니얼 세대보다 기성세대가 높게 인식하고 있으나 전반적인 공무원의 공정성 인식은 낮은 편이다. 기관의 조직목표 인식은 기성세대가 밀레니얼 세대보다 유의미하게 높으나, 리더십 인식 수준의 차이는 크지 않았다.

조직문화를 합리문화 및 발전문화라고 인식하는 수준은 밀레니얼 세대보다 기성세대가 높아, 조직의 합리성과 혁신 수준에 대한 기대치가 밀레니얼 세대에서 더 높다는 사실을 추론할 수 있으며, 집단문화 및 위계문화 인식은 두 세대 모두 높은 수준이어서 공무원 사회의 관료주의에 대한 조직구성원의 체감도를 확인할 수 있었다. 조직몰입, 공공봉사동기와 조직만족도에서는 밀레니얼 세대는 보통 수준, 기성세대는 그보다 높은 수준을 나타냈다.

전체 세대 대상으로 조직몰입을 종속변수로 한 회귀분석을 시행한 결과, 통제변수 중 성별, 혼인 여부, 재직년수가 조직몰입에 통계적으로

유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 남성, 비혼 상태, 재직년수 6년 이상인 응답자의 조직몰입도가 상대적으로 높았다. 독립변수 중에서는 직무자율성, 승진과 의사결정과정의 공정성 인식이 조직몰입에 유의한 영향력을 가지는 것으로 나타났는데 그 중 가장 영향력이 큰 변수는 의사결정과정의 공정성이다. 다만, 보상이 공정하지 않다고 인식할수록 조직몰입이 높아진다고 해석되어 예상했던 영향력의 방향과 정반대로 나타났다. 거래적 리더십과 변혁적 리더십 인식이 높을수록, 조직 내 협업 수준이 높고 소통이 잘 된다고 인식할수록 그리고 공직만족도가 높을수록 조직몰입도가 높았다. 모든 세대 공무원의 조직몰입에 가장 영향력이 큰 독립변수는 공직만족도였다.

밀레니얼 세대만을 대상으로 한 회귀분석에서는 통제변수 중 성별만이 통계적으로 유의하며, 여성이 남성보다 조직몰입이 낮은 것으로 나타났다. 독립변수 중에서는, 승진·의사결정과정의 공정성, 리더십 인식, 유연근무제 이용만족도, 협업·소통 인식과 공직만족도가 조직몰입에 정(+)의 영향을 주는 것으로 분석되었다. 통계적으로 유의한 조직몰입 영향요인 간 영향력의 크기를 비교해 보면, 제일 큰 요인은 공직만족도(.310)이며, 그 다음은 의사결정과정의 공정성 인식(.189), 변혁적 리더십(.101), 승진 공정성(.074), 협업·소통 인식(.072), 거래적 리더십(.061) 순이다.

위의 회귀분석 결과 연구가설 중 밀레니얼 세대 공무원의 유연근무제 이용만족도, 변혁적 리더십, 승진의 공정성, 의사결정과정의 공정성, 협업·소통 인식, 공직만족도가 높을수록 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 6개의 가설은 채택된 반면, 밀레니얼 세대 공무원의 업무자율성과 보상의 공정성이 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설과 거래적 리더십은 조직몰입에 부(-)의 영향을 미칠 것이라는 가설은 기각되었다.

기성세대의 경우 통제변수 중에서 성별, 혼인여부와 재직년수가 통계적으로 유의하게 조직몰입에 영향을 주는 것으로 나타났다. 남성의 경우, 배우자가 있는 경우 조직몰입이 높았으며, 재직년수가 16년 이상인 경우 재직년수가 높아질수록 조직몰입에 대한 영향력이 커짐을 알 수 있었다.

독립변수 중에서는 변혁적 리더십, 승진 및 의사결정의 공정성, 협업·소통 인식, 공직만족도가 조직몰입에 정(+)의 영향력을 갖는 것으로 판단되며, 보상의 공정성 인식은 부(-)의 영향력을 가지고 있어 보상이 공정하지 않다고 인식할수록 조직몰입이 높아지는 의외의 결과를 보였다. 보상에 대한 인식은 이미 공무원 개개인이 입직 시부터 보수체계에 대해 잘 알고 있어 공무원들은 보수보다는 오히려 연금에 대해 기대가 높다. 민간에 비해 낮은 보수수준, 성과와 보수 간 연계성이 낮은 점은 조직몰입에 영향을 유의미하게 주지 못하는 것으로 추측된다. 나아가 기성세대는 보수 공정성이 낮을 시 오히려 수혜를 입는 입장이 될 수도 있다.

밀레니얼 세대와 기성세대의 조직몰입 영향요인을 비교해 보면 가장 큰 차이는 업무자율성 인식과 보상 공정성 인식, 리더십 인식에 있다. 자율성과 주체성을 중시하는 밀레니얼 세대에서 기대했던 '업무자율성 인식이 조직몰입에 끼치는 영향'은 밀레니얼 세대에서는 유의미하지 않았고, 기성세대에서는 정(+)의 약한 영향력을 보였는데, 밀레니얼 세대가 직급과 선후배 관계, 나이가 중시되는 관료적인 공무원 사회 내에서 상대적으로 낮은 직급에 속하기 때문에 자율성의 영향력이 나타나지 않는 것으로 추측된다. 선행연구에서 논의된 세대 특성을 감안하면, 더 큰 자율성이 주어졌을 때 영향력이 변화할 가능성도 있다고 생각된다.

리더십 인식의 영향력 차이를 살펴보면, 밀레니얼 세대에서는 거래적 리더십과 변혁적 리더십 모두 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는 반면, 기성세대에서는 거래적 리더십은 통계적으로 유의한 영향력이 없었고 변혁적 리더십은 정(+)의 영향력을 가지는 것으로 나타났다. 조직몰입에 대한 변혁적 리더십의 영향력은 기성세대에 비해 밀레니얼 세대에서 크게 나타났다. 밀레니얼 세대에게는 리더십의 유형에 관계없이 리더십이 강할수록 조직몰입이 높아지므로 조직관리에 있어 상사의 리더십을 잘 인식할 수 있도록 하는 인사관리정책이 필요하며, 개인적 발전과 내재적 동기부여를 위한 변혁적 리더십이 더 바람직하다고 생각된다.

제 2 절 연구의 시사점 및 한계

본 연구에서는 공무원 사회에 점점 많이 진입하고 있으며 가까운 미래에 공무원 조직을 이끌어갈 주체가 될 밀레니얼 세대의 특성을 선행연구를 통해 확인하고, 그들의 개인적 만족과 함께 조직의 성과를 좌우하는 조직몰입 영향요인을 기성세대와 구분하여 알아봄으로써 공무원 인적자원관리 정책에서 고려해야 할 시사점을 발견하고자 하였다. 연구 결과를 기반으로 크게 세 가지를 강조하고자 한다.

첫째, 세대와 무관하게 공무원의 조직몰입에 있어 상당히 중요한 요소는 공직만족도라는 점이다. 직무만족도와 유사한 의미로 개인이 직무수행을 하면서 긍정적인 감정을 갖게 되거나 만족하는 정도로 생각할 수 있으나, 본 연구에서는 특히 공직이 주는 안정감과 긍지, 사회적인 인정을 포함하는 개념으로 사용하였다. 보상의 공정성이 조직몰입에 부정적인 영향을 주거나 영향을 주지 못하는 결과를 나타낸 본 연구의 분석 결과와 공직사회에서는 조직구성원에게 경제적인 보상을 민간에 비해 충분히 제공하거나 성과에 완벽하게 연동시켜 주는 것이 불가능하다는 점을 고려할 때, 신분의 안정성과 장래성이 주는 심리적인 안정과 외부의 인정, 사회적 지위에서 오는 자부심, 공익에 기여한다는 사명감의 중요성은 더욱 크다고 할 수 있다. 그러므로 인사행정과 조직문화 관리에 있어 공직만족도를 제고하는 정책을 꾸준히 발굴하고 적용함으로써, 공무원들이 공직에 종사하면서 느끼는 사명감과 긍지를 더욱 실감할 수 있게 해주어야 한다.

둘째, 밀레니얼 세대의 조직몰입에서 특히 중요한 요소인 변혁적 리더십 중심의 인적자원관리 필요성이다.

밀레니얼 세대에서는 보상과 관련된 거래적 리더십과 동기부여를 통한 역량강화를 강조하는 변혁적 리더십 모두 조직몰입을 강화하는 것으로 나타나, 상사의 리더십 자체가 갖는 중요성이 크다는 것을 알 수 있었다. 그 중에서도 더 큰 영향력을 지닌 변혁적 리더십은 조직의 가치와 조직의 목표, 조직성과의 중요성을 조직원이 스스로 강하게 인식하고 그

공동의 목표를 위해 스스로 노력하고 역량을 개발하게 하는 요소이다. 일의 의미를 중시하고, 목표가 있을 때는 개인주의적 성향에도 불구하고 역량강화를 위한 자기개발과 업무에 매진하는 밀레니얼 세대에게는 리더에 대한 존경심과 신뢰, 개별적 관심과 성과에 대한 적절한 피드백, 권한부여, 지적 자극과 내재적 동기부여를 통한 능력개발 기회 확대 등이 조직에 몰두하게 되는 원천이 될 수 있다.

마지막으로, 밀레니얼 세대와 함께 하는 조직문화에서는 소통·협업과 의사결정의 참여 확대 및 공정성 제고가 필요하다. 밀레니얼 세대는 부당하다고 느끼는 일에는 적극적으로 의사를 표현하고 개선에 참여하고자 하며, 타인과 소통하고 협업하는 것이 익숙한 세대이다. 관료적이고 상명하복의 일방적 지시만으로 업무가 이루어지는 공공조직의 조직문화에 적응이 어렵고, 협업에 익숙하고 IT시스템을 능숙하게 다루며 즉각적인 피드백과 함께 빠른 일처리방식 등 그들의 장점을 발휘하기에 현재의 공무원 조직과 업무방식이 적합하지 않은 면이 있다. 정부에서는 이미 정부조직 간 협업이 많은 업무환경에서 활용하기 위한 행정협업조직[6] 신설, 정부통합의사소통시스템, 온-나라 영상회의, 온-나라 메신저 등 소통수단 개발, 정부기관 간·중앙-지방정부 간 인사교류 시행 등 협업을 강화하기 위한 제도 등을 갖추고 있는데, 그 적용범위를 확대하고 활용도를 제고하여 실효성을 높일 필요가 있다.

또한 조직 내 의사결정과정을 투명하게 공개하고, 결재과정을 간소화하고 권한이양을 통해 불필요한 업무절차를 줄여 업무효율성을 높이고, 밀레니얼 세대가 직접 참여하고 소통·협업하는 기회를 확대하며 의사결정에 대한 책임과 성과에 대한 인정과 보상 등 피드백 제공을 활성화한다면 밀레니얼 공무원의 조직몰입을 높이고 나아가 조직성과를 제고할 수 있을 것이다.

본 연구에서는 2020년 공직생활실태조사 자료를 이용하여 세대 간

6) 다수의 행정기관이 수행하는 사무의 목적, 대상 또는 관할구역 등이 유사하거나 연관성이 높은 경우에 관련 기능, 업무처리절차 및 정보시스템 등을 연계, 통합하거나 시설・인력 등을 공동으로 활용하는 등 협력하여 업무를 수행하는 조직

조직인식 차이와 조직몰입 요인에 대해 알아보았다. 밀레니얼 세대 공무원과 기성세대 공무원을 구분하여 세대 간 인식차이를 확인하였다는 데 의의가 있으나, 2020년 기준으로 현재 공무원들의 인식만을 대상으로 조사하였기 때문에 세대변화에 따른 조직몰입 요인의 변화는 알 수 없다는 한계가 있다. 매년 새로운 밀레니얼 세대가 공무원 조직에 진입하고 있으며 그 비율은 매년 조금씩 증가하고 있다. 밀레니얼 세대 안에서도 20대 초반부터 40대 초반까지 20년의 연령 차이가 있어, 공무원 조직경험이 길어지고 생애주기가 변함에 따라 20~30대가 동일한 세대특성을 가지고 있다고 확언할 수 없는 부분이 있다. 밀레니얼 세대의 구분을 연령별로 더 세분화하고 10년 정도 기간의 패널자료를 이용하여 연령과 재직기간 변화에 따른 밀레니얼 세대의 인식변화를 더 면밀히 연구하면 세대의 고유한 특성을 반영하여 더 정확한 개선방향을 제시할 수 있을 것으로 생각된다.

참 고 문 헌

강지선·김국진(2019), “직무자율성과 목표명확성이 공무원의 혁신행동에 미치는 영향”, 「한국인사행정학회보」, Vol.18 (4) : 1-32

구연원(2005), “조직문화 유형과 리더십 유형이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구”, 용인대학교 대학원 박사학위논문

권종욱·김학조(2010), “한국과 중국 종업원의 세대 간 직무가치관 분석”, 「한국경영학회 통합학술발표논문집」: 1-20

김견숙·신상명(2020), “밀레니얼 세대 교사의 조직공정성 지각이 조직몰입에 미치는 영향”,「교육행정학연구」, 38(3) : 203-227

김경진(2018), “밀레니얼세대의 조직갈등이 조직몰입과 생활만족에 미치는 영향: 수평적·수직적 의사소통의 매개효과”, 중앙대학교 대학원 석사학위논문

김기환·윤상오·조주은(2009), “디지털세대의 특성과 가치관에 관한 연구”, 「정보화정책」, 16(2) : 140-162

김난도 외(2019), 『트렌드 코리아 2020 : 서울대 소비트렌드분석센터의 2020 전망』, 미래의창

김남현·김정원(2001), 『리더십』, 명경사

김성국(1997), 『조직과 인간행동』, 경문사

김진아·문광민(2021), “공공봉사동기가 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구: 동기부여기제의 조절효과 통제를 중심으로”, 서울행정학회, 「한국사회와 행정연구」, Vol.31 (4) : 167-196

김현정·최서희(2018), “근로시간이 공무원의 삶의 만족도에 미치는 영향에 관한 연구: 업무자율성의 조절효과를 중심으로”, 「행정논총」, 56(2) : 249-278

김호균(2007), “조직문화, 리더십, 조직몰입 간 인과관계 고찰”, 「한국사회와 행정연구」, 18(2) : 23-49

김호정(2001), “변혁적·거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향 : 공·사 조직의 비교”, 「한국행정학보」, 35(2) : 197-216

남군우(2019), “조직구성원이 인식하는 조직문화의 차이가 조직효과성에 미치는 영향 연구”, 서울대학교 석사학위논문

박영식(2014), “조직공정성에 대한 인식이 조직몰입에 미치는 영향”, 서울대학교 석사학위논문

박재흥(1995), “신세대의 일상적 의식과 하위문화에 관한 질적 연구”, 「한국사회학회」 29(가을) : 651-683

박종주·류지원(2006), “공무원의 조직공정성 지각이 조직유효성과 행정서비스 품질에 미치는 영향: 전라북도 일반직 공무원과 경찰공무원의 비교를 중심으로”, 「지방정부연구」, Vol.10 (1) : 25-48

박찬영·이지은·이수영(2015), “조직공정성 인식이 조직몰입에 미치는 영향: 광역-기초자치단체 공무원의 조절효과 검증”, 「한국행정논집」, Vol.27(1) : 215-241

박천오·김상묵(2001), “정부개혁과 행정학 연구 ; 한국 정부조직의 여성 친화성에 관한 실증적 연구”, 「한국행정학회 춘계학술발표논문집」, Vol.2001 : 457

서옥산·안종태(2013), “가족친화경영이 여성근로자의 직무만족에 미치는 영향”, 한국생산성학회, 「생산성논집(구 생산성연구)」, Vol.27 (1) : 359-384

송현진(2017), “공무원의 조직몰입에 관한 연구: 직무요구-자원이론을 중심으로”, 「한국행정학회 동계학술발표논문집」, Vol. 2017 : 2381

윤성현(2015), “공공기관 이전이 직원의 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구”, 서울대학교 대학원 석사학위논문

오세영·권영상·이수영(2014), “중앙정부 공무원의 자화상 : 세대 간 조직몰입 영향요인에 대한 비교 연구”, 「한국인사행정학회보」, 13(1) : 31-62

이목화 · 문형구(2014), “국내 조직몰입 연구의 현황과 향후 방향”,「조직과 인사관리연구」38(2) : 143-221

이상천(2014), “유연근무제(Flexible Work)가 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구”, 서울대학교 행정대학원 석사학위논문
이용재・김장환(2014), “조직 내 의사소통이 사회복지전담공무원의 직무몰입에 미치는 영향 - 대인관계능력의 매개효과”, 한국지역사회복지학회, 「한국지역사회복지학」, 2014-06 (49) : 31-51
이유진・김영조(2012), “가족친화제도가 여성 근로자의 경력몰입 및 이직의도에 미치는 영향”, 한국인적자원관리학회, 「인적자원관리연구」, Vol.19 (3) : 71-99
이윤경・이삼열(2015), “성과관리제도 만족이 조직성과 및 공직만족도에 미치는 영향: 인적자원관리제도 만족의 조절효과를 중심으로”, 「한국행정학회 하계학술발표논문집」, Vol. 2015 : 1464
이중길・조윤직(2016), “소방조직 내 조직시민행동의 결정요인으로서 조직커뮤니케이션의 영향: 신뢰와 조직몰입의 매개효과를 중심으로”, 한국행정학회, 「한국행정학보」, Vol.50 (4) : 243-272
이하영(2017), “인적자원관리가 공무원의 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구 : 자기효능감의 매개효과에 대한 성과군별 차이를 중심으로”, 서울대학교 석사학위 논문
이혜정・유규창(2013), “Y세대의 일과 삶의 균형”, 「노동정책연구」13(4) : 1-31
이희태(2015), “지방정부의 성과중심적 인사관리의 공정성이 직무만족, 조직몰입, 직무성과에 미치는 영향”, 「지방정부연구」, 19(3) : 53-75
장진욱(2013), “공기업직원의 조직공정성 인식과 조직몰입 간의 관계 연구: 한국석유공사를 중심으로”, 서울대학교 행정대학원 석사학위 논문
정규형(2019), 『Stata로 끝내는 논문』, 한빛아카데미
전대성(2019), “상관리더십에 대한 인식이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향: 직무스트레스의 조절효과를 중심으로”, 「한국인사행정학회보」, Vol.18 (3) : 129-155
조경호(1993), “정책 및 조직분석에 있어서 구조방정식모델링의 이론과 실제”, 한국정책분석평가학회, 「정책분석평가학회보」, Vol. 3(1) : 1-19
조경호(2007), “공무원 직업만족도 변화와 인사관리 개선방안”, 「한국거버넌스

학회보」, Vol.14 (1) : 241
조남경(2017), “복지태도의 세대 간 균열 연구: 연령효과와 분리된 코호트 효과와 그 요인의 분석”, 「한국사회정책」, Vol.24 (2) : 245-275
조종규(2018), ″리더십에 대한 인식이 소속공무원의 조직몰입에 미치는 영향 : 중앙정부와 지방정부 비교″, 서울대학교 석사학위 논문
조창현・최무현(2013), “공무원의 공공봉사동기와 직무태도에 대한 실증적 연구”, 한국지방정부학회, 「지방정부연구」, Vol.17(1) : 343-366
진주화(2016), “밀레니얼 세대에게 필요한 동기부여 방식”, 「LG Business Insight」2016년 9월호 : 21-26
최선미・김정숙(2020), “공무원의 삶의 질의 영향요인에 관한 연구”, 연세대학교 사회과학연구소, 「사회과학논집」, Vol.51 (1) : 183-213
최윤정(2012), “공공서비스동기(PSM)와 심리상태가 직무태도에 미치는 영향 : 지방이전 대상 공공기관 직원들을 중심으로”, 성균관대학교 박사학위 논문
최은영(2009), “여성 근로자의 일 가정 관계가 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향”, 호남대학교 박사학위논문
최진욱・노종호(2019), “일과 삶의 균형정책이 공무원의 조직몰입에 미치는 영향과 상사 지원의 조절효과에 관한 연구”, 중앙대학교 국가정책연구소, 「국가정책연구」, Vol.33 (1) : 57
허만용(1999), “조직몰입의 개념, 선행·결과변수”, 「한국행정학회」, 11(2) : 303-323
홍성철・권용주(2019), “호텔기업 밀레니얼 세대 공유 리더십이 팀 효능감과 조직웰빙에 미치는 영향 : 팀 효능감 매개효과”, 한국관광레저학회, 「관광레저연구」, Vol.31(5), 229-252
황춘호·김성훈(2019), “대기업 사무직 근로자의 조직몰입과 이직의도에 영향을 미치는 직무만족 요인 : 밀레니얼 세대의 특성을 중심으로”, 「대한경영학회지」32(12) : 2085-2105
후루이치 노리토시(2014), 『절망의 나라의 행복한 젊은이들: 어려운 시대에 안주하는 사토리 세대의 정체』, 민음사

Bass, B. M.(1985), 『Leadership and Performance Beyond Expectation』: The Free Press

Buchanan II, B. (1974), "Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations", *The Administrative Science Quarterly* 19(4): 533-546.

Burns, J. M.(1978), 『Leadership』: Harper and Row

Curry, J. P., et al. (1986), "On the causal ordering of job satisfaction and organizational commitment", *Academy of Management Journal,* 29(4): 847-858.

Eisenberger, R. et al.(1986), "Perceived Organizational Support", American Psychological Association, *Journal of applied psychology*, Vol.71 (3): 500-507

Hrebiniak, L. G. & Alluto, J. A.(1972), "Personal and Role-Related Factors in The Development of Organizational Commitment", *Administrative Science Quarterly*, 17(4).

Kanter, R. M.(1968), "Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities", *American Sociological Review,* 33(4): 499-517.

Meyer, J. P. & Allen, N. J.(1991), "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review,* 1: 61-89.

Mowday, R. T., Porter, L. W. & Steers, R. M.(1982), 『Employee-Organization Linkage』, New York : Academic Press.

Mowday R. T., Steers R. M., Porter L. W.(1979), "The measurement of organizational commitment", *Journal of vocational behavior*

O'Reilly, C. A. & Chatman, J.(1986), "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior", *Journal of Applied Psychology*, 71(3): 492-499.

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday T. & Boulian, P. V. (1974), "Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Psychiatric Technicians", *Journal of Applied Psychology*, 59: 603-609

Schaie, K. Warner(1965), "A general model for the study of developmental problems", *American Psychological Association, Psychological bulletin*, 1965-08, Vol.64 (2), p.92-107

Sheldon, M. E.(1971), "Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization", *Administrative Science Quarterly*, 16(2): 143-150.

Smola, K.W. & C. D. Sutton. (2002), "Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium", *Journal of Organizational Behavior,* 23(4): 363-382.

Steers, R. M. (1977), "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment", *Administrative science quarterly* 22(1): 46-56.

Wong, M., et al. (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

A Study on the Factors of Impact on Organization Commitment of Millenial Civil Servants

Seong, Nam Eui
Department of Public Enterprise Policy
The Graduate School of Public Administration
Seoul National University

The purpose of this study is to learn empirically about the causes of organizational commitment of millennial civil servants.

By using "Public Employee Perception Survey in 2020", I looked at the sociological characteristics of those surveyed, their perceptions of public life, and their motives and behaviors as a whole.

I selected variables which are thought to possibly affect organizational commitment of millennials, and statistically verified the differences in collective characteristics and perception levels between millennials and older generations, and the influence of the variables which affect millenials' organizational commitment and those of older generations.

The autonomy at work, perception of fairness in promotion and compensation, and recognition of organization's goals of older generations are significantly higher than those of millennials. There is not much difference in leadership perception between two generations. Millennials show moderate levels of organizational engagement, public service motivation and organizational satisfaction, while older generations show higher levels in those factors.

According to the regression analysis of surveys of millennials only, six hypotheses were adopted that the higher millennials' satisfaction with flexible work system, transformational leadership, fairness in promotion, fairness in decision-making process, collaboration and communication awareness, and public work satisfaction are, the bigger an impact on organizational commitment. Meanwhile, The hypotheses that the autonomy at work and fairness of compensation of millennial civil servants would have a positive impact on organizational commitment and that transactional leadership would have a negative impact on organizational commitment were rejected.

The most influential independent variable in the organizational commitment of civil servants of all generations was public work satisfaction, and the biggest difference between millennials and older generations was work autonomy, fairness of compensation, and leadership awareness.

The study implies that the organizational commitment of millennial civil servants can be increased by improvement of transformative leadership, communication, collaboration and participation in decision-making process.

keywords : millenials, public officer, organization commitment
Student Number : 2019-22007