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

교육학 석사학위 논문결과

대기업 사무직 MZ세대 근로자의 이직의도와 조직공정성, 보상만족, 경력개발지원 및 직무열의의 관계

The Relationships among Turnover Intention, Organizational Justice, Pay Satisfaction, Support for Career Development and Work Engagement of the Millennial Generation and Z Generation Office Workers in Large-sized Enterprises

2022년 08월

서울대학교 대학원
농산업교육과
유 승 완

대기업 사무직 MZ세대 근로자의 이직의도와 조직공정성, 보상만족, 경력개발지원 및 직무열의의 관계

지도교수 이 찬

이 논문을 교육학 석사 학위논문으로 제출함

2022년 6월

서울대학교 대학원

농산업교육과

유 승 완

유승완의 석사학위논문을 인준함

2022년 7월

위 원 장	정 진 철	(인)
부 위 원 장	이 찬	(인)
위 원	최 수 정	(인)

국 문 초 록

대기업 사무직 MZ세대 근로자의 이직의도와 조직공정성, 보상만족, 경력개발지원 및 직무열의의 관계

교육학 석사학위논문

서울대학교 대학원, 2022년

유 승 완

본 연구의 목적은 대기업 사무직 MZ세대 근로자가 이직의도, 조직공정성, 보상만족, 경력개발지원 및 직무열의의 관계를 검증하는데 있다. 이러한 연구 목적을 달성하기 위해 첫째, 대기업 사무직 MZ세대 근로자의 이직의도에 대한 조직공정성, 보상만족, 경력개발지원, 직무열의의 영향을 구명하였고, 둘째, 대기업 사무직 MZ세대 근로자의 직무열의에 대한 조직공정성, 보상만족, 경력개발지원의 영향을 구명하였고, 셋째, 대기업 사무직 MZ세대 근로자의 조직공정성, 보상만족, 경력개발지원과 이직의도의 관계에서 직무열의의 매개효과를 구명하였다.

이 연구의 결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 대기업 사무직 MZ세대의 조직공정성, 보상만족, 경력개발지원, 직무열의와 이직의도의 관계에서 조직공정성, 보상만족은 이직의도에 유의하게 부적 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 경력개발지원은 이직의도에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 세부적으로 조직공정성 및 직무열의는 이직의도와의 관계에서 전기 밀레니얼 세대, 후기 밀레니얼 세대, Z세대 모두 유의하지 않았으며, 보상만족과 이직의도의 관계에서는 후기 밀레니얼 세대가 유의하게 부적 영향을 미쳤다. 경력개발지원과 이직의도의 관계에서는 전기 밀레니얼 세대가 정적인 관계로 나타났다. 둘째, 대기업 사무직 MZ세대의 조직공정성, 보상만족, 경력개발지원과 직무열의의 관계에서 조직공정성, 보상만족, 경력개발지원은 직무열의에

유의하게 정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 세부적으로 조직공정성과 직무열의의 관계에서 후기 밀레니얼 세대만 정적 영향을 미쳤다. 보상만족과 직무열의의 관계에서는 전기 밀레니얼 세대와 Z세대가 정적인 영향을 미쳤다. 한편, 경력개발지원과 직무열의의 관계에서는 후기 밀레니얼 세대와 Z세대가 정적인 영향을 미쳤다. 셋째, 조직공정성과 이직의도의 관계에서 직무열의의 매개효과는 유의하지 않은 것으로 확인하였다. 또한, 보상만족과 이직의도의 관계에서 직무열의의 매개효과는 유의하지 않은 것으로 확인하였다. 한편, 경력개발지원과 이직의도의 관계에서 직무열의는 완전매개효과로 나타났으며, 전기 밀레니얼 세대만이 유의하게 나타났다.

이러한 결과를 종합하여 도출한 결론은 다음과 같다. 첫째, 본 연구에서는 MZ세대를 기반으로 연구가 진행되었으며, MZ세대에서도 세대별로 구분을 하여 연구를 진행했다는 점에서 의의가 있다. 둘째, 조직공정성과 보상만족을 중시하는 MZ세대의 특징을 반영하여, 조직공정성과 보상만족에 대해 검할 필요가 있다. 한편, 경력개발지원은 이직의도와 정적인 관계로 나타나, 전문성이 함양될수록 더 나은 조직으로 이직의도가 커지는 것으로 볼 수 있다. 셋째, 조직공정성, 보상만족과 경력개발지원을 높게 인식한 MZ세대는 직무열의와 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 MZ세대가 조직공정성, 보상과 함께 자신의 경력개발에 무게를 두고 직무에 임하고 있다는 점을 시사한다. 그러나 세대를 세부적으로 나누어 보았을 때는 다르게 나타났다. 넷째, 직무열의는 MZ세대가 인식한 조직공정성, 보상만족과 이직의도의 관계를 유의하게 매개하지 않는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 전기 밀레니얼 세대, 후기 밀레니얼 세대 및 Z세대에도 동일하였다. 이와 같은 결과는 MZ세대의 직무열의를 높이는 것과 이직의도를 낮추는 것을 분리하여 관리할 필요가 있다는 점을 시사한다. 한편, 경력개발지원과 이직의도의 관계에서 직무열의의 매개효과는 완전매개효과를 보였다. 이는 자신의 일에 대한 가치를 중시하는 MZ세대 근로자에게 경력개발을 지원함에 따라 자신의 직무에 대한 열의가 높아질수록, 이직하고자 하는 의도를 낮출 수 있다는 점을 시사한다.

이 연구의 결론을 토대로 후속 연구를 위한 제언을 제시하면 다음과 같다. 첫째, 대기업 사무직 MZ세대 뿐만 아니라, 후속 연구에서는 중소기업을 대상

으로 한 관계를 분석하여 본 연구의 결과와 비교할 필요가 있다. 둘째, 본 연구에서는 대기업 사무직 MZ세대를 대상으로 이직의도, 조직공정성, 보상만족, 경력개발지원 및 직무열의의 관계를 구명하였으나, 후속 연구에서는 X세대 등 기존 세대와의 비교가 이루어져야 할 것이다. 셋째, 본 연구에서는 최근 대기업에서 화두가 되고 있는 조직공정성, 보상만족과 경력개발지원을 독립변수로 하여 이직의도와의 영향관계를 보고자 하였다. 그러나 실제 연구에서는 세대별로 크게 차이가 나타나지 않은 것을 확인할 수 있었다. 따라서, 후속 연구에서는 MZ세대가 중시하는 조직문화, 워라밸(Work-Life Balance) 등을 바탕으로 이직의도와의 관계를 연구할 필요가 있다. 넷째, 다양한 산업군을 대상으로 비교하여 MZ세대에 대한 심층적인 분석이 필요하다.

이 연구의 결론을 토대로 연구결과 활용을 위한 제언을 제시하면 다음과 같다. 첫째, 대기업 사무직 MZ세대의 조직공정성을 높이기 위한 방안을 마련해야 할 것이다. 이를 위해 HR공시 등을 활용할 수 있다. 둘째, 보상에 대한 만족은 금전적인 액수 뿐만 아니라 임금을 결정하는 방식, 승진에 대한 프로세스 등의 투명성이 담보되어야 할 것이다. 이와 더불어 MZ세대 조직 구성원 또한, 재무적・비재무적 보상 대한 요구를 조직에 전달할 필요가 있다. 셋째, 조직 내에서의 MZ세대를 최소 3개의 집단으로 구분하여, 경력개발 로드맵을 제시할 필요가 있다. 넷째, 조직에서 MZ세대를 하나의 집단으로 파악하기보다는, 최소 3개의 집단으로 구분하여 세대별로 적합한 경력개발지원 프로그램이 제공되어야 할 것이다. 넷째, 세대별로 특징을 반영하여 이직의도를 낮추기 위한 방안을 마련해야 할 것이다.

주요어: 대기업 사무직 근로자, MZ세대, 전기 밀레니얼 세대, 후기 밀레니얼 세대, Z세대, 조직공정성, 보상만족, 경력개발지원, 직무열의, 이직의도

학번: 2019-21693

목 차

I. 서론 ····· 1
1. 연구의 필요성 ····· 1
2. 연구의 목적 ····· 6
3. 연구가설 ····· 6
4. 용어의 정의 ····· 8
5. 연구의 제한 ····· 10

II. 이론적 배경 ····· 11
1. 대기업 사무직 MZ세대 근로자 ····· 11
2. 이직의도 ····· 20
3. 조직공정성, 보상만족, 경력개발지원 및 직무열의 ····· 29
4. 이직의도 관련 변인 간 관계 ····· 51

III. 연구방법 ····· 64
1. 연구모형 ····· 64
2. 연구 대상 ····· 65
3. 조사도구 ····· 68
4. 자료 수집 ····· 73
5. 자료 분석 ····· 78

IV. 연구결과 ····· 81
1. 변인의 일반적 특성 ····· 81
2. 대기업 사무직 MZ세대의 이직의도와 조직공정성, 보상만족, 경력개발지원 및

직무열의의 영향관계 ····· 98
3. 연구결과에 대한 논의 ····· 125

V. 요약, 결론 및 제언 ····· 134
1. 요약 ····· 134
2. 결론 ····· 137
3. 제언 ····· 139

참고문헌 ····· 143

부록 ····· 173

Abstract ····· 183

<표 차례>

<표 Ⅱ-1> 세대의 정의 및 분류상의 특징 ·····14
<표 Ⅱ-2> 공정성을 회복하기 위해 사용하는 기제표 ·····30

<표 Ⅲ-1> 2021년 공시대상기업집단 지정 현황 ·····66
<표 Ⅲ-2> 조사도구의 구성 ·····68
<표 Ⅲ-3> 이직의도의 측정도구 구성 및 신뢰도 ·····69
<표 Ⅲ-4> 조직공정성의 측정도구 구성 및 신뢰도 ·····70
<표 Ⅲ-5> 보상만족의 측정도구 구성 및 신뢰도 ·····71
<표 Ⅲ-6> 경력개발지원의 측정도구 구성 및 신뢰도 ·····72
<표 Ⅲ-7> 직무열의의 측정도구 구성 및 신뢰도 ·····72
<표 Ⅲ-8> 응답자의 일반적 특성 ·····78
<표 Ⅲ-9> 연구가설에 따른 자료 분석 방법 ·····80

<표 Ⅳ-1> 성별에 따른 이직의도 수준의 평균 차이 검정 결과 ·····81
<표 Ⅳ-2> 근속연수에 따른 이직의도 수준의 평균 차이 검정 결과 ··82
<표 Ⅳ-3> 학력에 따른 이직의도 수준의 평균 차이 검정 결과 ·····83
<표 Ⅳ-4> 직급에 따른 이직의도 수준의 평균 차이 검정 결과 ·····83
<표 Ⅳ-5> 직무에 따른 이직의도 수준의 평균 차이 검정 결과 ·····84
<표 Ⅳ-6> 업종에 따른 이직의도 수준의 평균 차이 검정 결과 ·····85
<표 Ⅳ-7> 업종에 따른 이직의도 수준의 평균 차이 검정 결과 ·····86
<표 Ⅳ-8> 성별에 따른 직무열의 수준의 평균 차이 검정 결과 ·····87
<표 Ⅳ-9> 근속연수에 따른 직무열의 수준의 평균 차이 검정 결과 ··88
<표 Ⅳ-10> 학력에 따른 직무열의 수준의 평균 차이 검정 결과 ·····89
<표 Ⅳ-11> 직급에 따른 직무열의 수준의 평균 차이 검정 결과 ·····89

<표 Ⅳ-12> 직무에 따른 직무열의 수준의 평균 차이 검정 결과 ·····90
<표 Ⅳ-13> 업종에 따른 직무열의 수준의 평균 차이 검정 결과 ·····91
<표 Ⅳ-14> 업종에 따른 직무열의 수준의 평균 차이 검정 결과 ·····92
<표 Ⅳ-15> 측정변인의 기술통계적 특성 및 차이 ·····95
<표 Ⅳ-16> 변인 간의 상관관계 행렬 ·····96
<표 Ⅳ-17> 종속변수에 대한 다중공선성 검증 ·····97
<표 Ⅳ-18> 이직의도에 대한 조직공정성, 보상만족, 경력개발지원, 직무열의의 회귀분석 결과 ·····99
<표 Ⅳ-19> 전기 밀레니얼 세대의 이직의도에 대한 조직공정성, 보상만족, 경력개발지원, 직무열의의 회귀분석 결과 ·····100
<표 Ⅳ-20> 후기 밀레니얼 세대의 이직의도에 대한 조직공정성, 보상만족, 경력개발지원, 직무열의의 회귀분석 결과 ·····101
<표 Ⅳ-21> Z세대의 이직의도에 대한 조직공정성, 보상만족, 경력개발지원, 직무열의의 회귀분석 결과 ·····101
<표 Ⅳ-22> MZ세대의 직무열의에 대한 조직공정성, 보상만족, 경력개발지원의 회귀분석 결과 ·····103
<표 Ⅳ-23> 전기 밀레니얼 세대의 직무열의에 대한 조직공정성, 보상만족, 경력개발지원의 회귀분석 결과 ·····104
<표 Ⅳ-24> 후기 밀레니얼 세대의 직무열의에 대한 조직공정성, 보상만족, 경력개발지원의 회귀분석 결과 ·····105
<표 Ⅳ-25> Z세대의 직무열의에 대한 조직공정성, 보상만족, 경력개발지원의 회귀분석 결과 ·····106
<표 Ⅳ-26> 조직공정성과 이직의도의 관계에서 직무열의의 매개효과 분석결과(Model 4) ·····108
<표 Ⅳ-27> 조직공정성과 이직의도의 관계에서 직무열의의 직접효과,

간접효과 및 총효과와 유의수준 ·····108
<표 Ⅳ-28> 전기 밀레니얼 세대의 조직공정성과 이직의도의 관계에서 직무열의의 매개효과 분석결과(Model 4) ·····109
<표 Ⅳ-29> 전기 밀레니얼 세대의 조직공정성과 이직의도의 관계에서 직무열의의 직접효과, 간접효과 및 총효과와 유의수준 ·····110
<표 Ⅳ-30> 후기 밀레니얼 세대의 조직공정성과 이직의도의 관계에서 직무열의의 매개효과 분석결과(Model 4) ·····111
<표 Ⅳ-31> 후기 밀레니얼 세대의 조직공정성과 이직의도의 관계에서 직무열의의 직접효과, 간접효과 및 총효과와 유의수준 ·····111
<표 Ⅳ-32> Z세대의 조직공정성과 이직의도의 관계에서 직무열의의 매개효과 분석결과(Model 4) ·····112
<표 Ⅳ-33> Z세대의 조직공정성과 이직의도의 관계에서 직무열의의 직접효과, 간접효과 및 총효과와 유의수준 ·····113
<표 Ⅳ-34> 보상만족과 이직의도의 관계에서 직무열의의 매개효과 분석결과(Model 4) ·····113
<표 Ⅳ-35> 보상만족과 이직의도의 관계에서 직무열의의 직접효과, 간접효과 및 총효과와 유의수준 ·····114
<표 Ⅳ-36> 전기 밀레니얼 세대의 보상만족과 이직의도의 관계에서 직무열의의 매개효과 분석결과(Model 4) ·····115
<표 Ⅳ-37> 전기 밀레니얼 세대의 보상만족과 이직의도의 관계에서 직무열의의 직접효과, 간접효과 및 총효과와 유의수준 ·····115
<표 Ⅳ-38> 후기 밀레니얼 세대의 보상만족과 이직의도의 관계에서 직무열의의 매개효과 분석결과(Model 4) ·····116
<표 Ⅳ-39> 후기 밀레니얼 세대의 보상만족과 이직의도의 관계에서 직무열의의 직접효과, 간접효과 및 총효과와 유의수준 ·····116

<표 Ⅳ-40> Z세대의 보상만족과 이직의도의 관계에서 직무열의의 매개효과 분석결과(Model 4) ·····117
<표 Ⅳ-41> Z세대의 보상만족과 이직의도의 관계에서 직무열의의 직접효과, 간접효과 및 총효과와 유의수준 ·····118
<표 Ⅳ-42> 경력개발지원과 이직의도의 관계에서 직무열의의 매개효과 분석결과(Model 4) ·····118
<표 Ⅳ-43> 경력개발지원과 이직의도의 관계에서 직무열의의 직접효과, 간접효과 및 총효과와 유의수준 ·····119
<표 Ⅳ-44> 전기 밀레니얼 세대의 경력개발지원과 이직의도의 관계에서 직무열의의 매개효과 분석결과(Model 4) ·····120
<표 Ⅳ-45> 전기 밀레니얼 세대의 경력개발지원과 이직의도의 관계에서 직무열의의 직접효과, 간접효과 및 총효과와 유의수준 ·····120
<표 Ⅳ-46> 후기 밀레니얼 세대의 경력개발지원과 이직의도의 관계에서 직무열의의 매개효과 분석결과(Model 4) ·····121
<표 Ⅳ-47> 후기 밀레니얼 세대의 경력개발지원과 이직의도의 관계에서 직무열의의 직접효과, 간접효과 및 총효과와 유의수준 ·····121
<표 Ⅳ-48> Z세대의 경력개발지원과 이직의도의 관계에서 직무열의의 매개효과 분석결과(Model 4) ·····122
<표 Ⅳ-49> Z세대의 경력개발지원과 이직의도의 관계에서 직무열의의 직접효과, 간접효과 및 총효과와 유의수준 ·····123
<표 Ⅳ-50> 대기업 사무직 MZ세대 근로자의 이직의도와 조직공정성, 보상만족, 경력개발지원 및 직무열의 분석 결과 종합 ·····124
<표 Ⅳ-51> 연구가설 채택여부 종합 ·····125

<그림 차례>

[그림 Ⅱ-1] 개인과 조직의 적합모형 ····· 25
[그림 Ⅱ-2] 보상 불만족의 역기능적 결과 ·····39
[그림 Ⅲ-1] 연구모형 ·····64

I. 서론

1. 연구의 필요성

현재 국내의 많은 기업은 Digital Transformantion으로의 빠른 변화와 경쟁력있는 해외의 많은 기업들로 인해 생존에 있어서 상당한 압박을 받고 있다. 예측하기 어려워진 국내・외 환경변화에서 위기를 기회로 선점하기 위해서는 경쟁기업보다 더 빨리 변화하고, 행동하는 조직을 구축해야만 성공할 수 있게 되었다(이찬, 최영준, 박혜선, 정보영, 전동원, 박연정, 2012). 기술, 기능인력 중심의 성장은 그 한계가 드러나고 있으며, 지식근로자의 육성을 통해서 기업의 경쟁력 제고가 우선순위로 인식되고 있다(이성, 2007). 또한 조직의 급격한 변화로 인해 조직의 충성도가 떨어질 수 있고, 성과경쟁에 직면했을 때 조직에서의 신뢰가 없다면, 직무소진을 비롯하여 스트레스성 질환이 발생할 수 있으며(김병섭, 박홍식, 1999; 박상언, 2007), 이러한 점이 원인이 되어 퇴직이나 이직으로 이어지게 되면 조직경쟁력이 저하될 수 있다. 이직의도는 실제로 이직 행동을 예측할 뿐만 아니라, 이직의도 자체가 일으키는 부정적인 영향도 살펴볼 필요가 있다. 실제 이직 행동을 가장 효과적으로 관측할 수 있는 변인으로 파악되는 이직의도는 관련 이론과 다수의 선행연구를 통해 검증되어 왔다(Hom, Mitchell, Lee, & Griffeth, 2012; Tett & Meyer, 2006). 계획된 행동이론(planned behavior theory)에 따르면, 의도는 개인의 행동을 예측하는 최선의 단일 변인으로 여겨진다(Ajzen, 1991; Fishbein & Ajzen, 1975). 또한, 다른 연구에서도 이직의도는 개인의 이직 행동과 높은 상관관계를 보이는 것으로 나타난다(Cho & Lewis, 2012; Griffeth, Hom, & Gaertner, 2000; Lee & Whitford, 2007). 이직의도가 이직을 하는 행동까지 직접 발현되지 않더라도, 이직의도를 가진 조직 구성원은 조직에 부정적인 영향을 끼친다. 이직의도가 높은 근로자는 결근, 지각과 같은 철회 행동(withdrawal behavior)이 자주 발생하며(Hom et al., 2012), 반생산적 업무 행동이 증가한다(Kim & Kao, 2014).

구인구직 매칭플랫폼인 사람인에서 2020년도에 진행한 직장인 대상 설문조사 결과를 보면, 이직을 원하는 비율은 75.3%로 이직을 원하지 않는 사람의 약 세 배에 달하였다. 특히 이직할 기업을 선택하는 가장 중요한 기준으로는 '연봉'(34.9%)이 1위를 차지했다. 이어서, '복리후생'(16.2%), '조직문화, 분위기'(12.2%), '야근 등 근무환경'(8.4%)이 상위권을 차지했다. 즉, 연봉이나 근무환경 등 더 나은 조건과 경력개발을 위해 이직을 고민하고 있는 것이다. 최근에는 특히, 보상에 대한 이슈들이 대기업을 시작으로 나타나고 있으며, 자신이 소속된 회사의 보상에 대한 불만이 발생하면 타 회사로 이직하고자 하는 의도가 두드러지게 나타나고 있으며, 이는 조직의 경쟁력 저하로 이어질 수 있다. 이는, 최근 대기업 사무직 근로자들의 평가에 대한 공정성과 보상에 대한 이슈는 이직의도에 영향을 미칠 것으로 볼 수 있다. 조직 구성원들이 그들의 평가에 대해 공정하지 못하다고 인식하거나 보상에 만족하지 못할 경우, 종업원들 사이에 불만이 쌓이게 되고 이는 조직문화를 변화시켜 업무에 대한 동기를 감소시키며 또한 성공적인 업무 수행에 걸림돌로 작용하며, 더 나아가 이직의도에도 영향을 미치고 있다. 다시 말해 조직공정성과 보상만족에 대한 인식은 인적자원의 효율적 이용과 확보, 업무 효과의 극대화, 기업의 경쟁력을 확보하는 점에서 중요한 의미를 가지고 있다. 또한, 이로 인해 경쟁적 환경변화에 따른 기업의 도태를 막을 수 있고 원만한 기업 문화를 조성할 수 있으며 종업원의 이직율을 감소시켜 안정적인 기업 경영을 도모할 수 있다. 이상의 논의를 종합하면, 대기업 사무직 근로자의 이직이 빈번히 발생하고, 이직의도도 높다는 점, 이직의도는 이직을 하는 행위로 이어질 수 있으므로 중소기업 뿐만 아니라 대기업에도 문제가 된다는 점, 이직의도가 실제 이직 행동으로 발현되는 것뿐만 아니라 이직의도 자체가 개인뿐만 아니라 조직에도 부정적인 영향을 끼친다는 점을 미뤄볼 때, 국내 대기업 사무직 근로자를 대상으로 한 이직의도 연구가 필요하다고 볼 수 있다.

또한, 국내・외 기업 경쟁이 치열해지며 기술과 지식을 습득한 유능한 조직구성원의 양성과 유지는 경쟁우위를 차지하는데 필수적이다. 따라서 인적의존도가 높은 대기업에서는 인재양성과 확보의 중요성을 인식하며 조직차원의 투자가 요구된다. 김기령(2004)에 따르면 조직의 경력개발지원은 우수한

인재 확보와 유지, 조직 구성원의 전문성 강화를 위한 중요한 변수이다. 권대봉, 조대연(2013)은 경력개발이 인적자원개발의 한 축으로서 조직구성원의 몰입과 생산성 향상을 이끌어 내는데 중요한 도구라고 설명하였다. 또한 Wayne, Shore과 Liden(1997)은 조직의 경력개발지원을 받은 조직구성원이 조직에 긍정적인 인식과 바람직한 태도를 형성한다고 하였다. 따라서 조직차원의 경력개발지원은 조직의 인적자원을 양성하여 조직의 경쟁력을 높일 수 있고, 개인 차원에서는 자신의 경력을 개발시킴으로써 더욱 전문화된 인력으로 성장할 수 있다는 장점이 있다.

그러한 가운데 현재 MZ세대는 점차 기업 및 조직의 핵심 역량으로 성장하면서 기업들은 기존 직원들의 세대교체를 맞이하여 MZ세대에게 점차 기업의 중책을 맡기고 있는 추세이다. 이러한 변화에 발맞추어 기업 내 노동 인구 구조에 변화가 발생하기 시작하였는데, 일부 기업의 인력 자원 관리형식은 여전히 변화되지 않고 기존의 경영관리 형식이 MZ세대에 맞지 않으면서 기업이 그들의 기대를 만족시키지 못할수록 그들의 이직의도가 더 강하게 나타나는 것이다(Naim & Lenka, 2018; Van Rossem, 2019; Williams, 2020). 따라서 기업은 반드시 그들에 대한 인적자원개발 실천이나 기업 전략 계획을 지원함으로써 이를 뒷받침해야 한다(Jung & Takeuchi, 2018). 최근 이직의도는 밀레니얼 세대와 Z세대 관련 연구에서도 관심도가 높은 연구 주제이기 때문에 밀레니얼 세대와 Z세대 직원의 이직의도를 어떻게 줄일 수 있는지에 관한 연구는 의미가 있다고 할 수 있다.

또한, MZ세대의 이직의도와 관련된 주요한 사안은 조직공정성이다. 조직공정성을 인식하게 할 수 있는 방법의 하나로 Performance Reivew Discussion(PRD)을 들 수 있다. 구성원의 평가를 공정하게 진행하기 위해서는 리더-부하간의 관계와 신뢰가 바탕이 되어야 하며, 이를 바탕으로 조직공정성을 인식하게 하고 PRD를 원활하게 진행할 수 있다(Antonioni & Park, 2001). 이러한 맥락에서, 조직공정성의 인식을 통해 구성원들의 이직의도를 낮추는 것은 조직의 경쟁력으로 이어질 수 있을 것이다. 특히, MZ세대는 기성세대 보다 공정성에 민감한 세대로 조직의 평가 방식의 공정성을 투명하게 공개를 요구하고 있으며, 분배와 절차에 대한 공정성 인식 수준이 높다고 할

수 있다. 또한, MZ세대는 자신에 대한 즉각적인 평가와 피드백을 중시하여 조직의 공정성에 대해 민감하게 반응한다. 최근 일부 대기업에서 공정성을 요구하는 MZ세대의 요구는 기성세대보다 공정성을 중시하는 것으로 볼 수 있다. 이러한 맥락에서, MZ세대의 조직공정성의 인식을 통해 구성원들의 이직의도를 낮추고 이는 조직의 경쟁력으로 이어질 수 있을 것이다.

MZ세대는 또한, 경력개발에도 관심이 많다. 인적자본이론(Becker, 1962)에 따르면, 교육훈련 투자에 따른 개인적인 질적 차이가 발생한다. 조직 구성원은 자신의 교육훈련 투자에 맞는 직업을 선택하는 과정에서 이직의도가 발생하며, 기술의 이전 가능성을 중요하게 다룬다(Davidsson & Honig, 2003). 실제로 MZ세대는 자신의 역량을 개발하고 성장하고자 하는 욕구가 강하다. 이은형(2019)은 임금, 복리후생이 좋을 때 회사에 소속감을 느끼지만, 그에 못지않게 '자신이 성장할 수 있다고 느낄 때'와 '회사가 직원들에게 관심을 갖고 배려할 때'에도 회사에 소속감을 느낀다고 하였다. 마찬가지로 Jennifer과 Alec(2017)은 밀레니얼 세대는 더 좋은 성장기회를 얻을 때 다른 조직으로 옮기기를 원한다고 하였다. 따라서 조직의 경력개발지원은 곧 MZ세대의 이직의도를 낮출 수 있다는 것이다.

또한, MZ세대는 보상에도 민감한 세대이다. 이은형(2019)는 밀레니얼 세대는 가시적 보상을 중시한다고 하였다. 현재 조직을 떠나겠다는 가장 큰 불만의 원인으로는 임금이나 복리후생과 같은 조건이다. 이에 보상의 조건에 따라 조직을 이동하는 밀레니얼 세대를 조직에서는 밀레니얼 세대가 보상에 민감하다는 점을 비판적으로 바라보는 시각도 존재한다. 그러나 자존감이 강하고 개인주의적 성향이 강한 MZ세대는 조직과의 관계를 동등한 계약 관계로 파악하고 있으며, 그에 맞는 보상을 받는 것을 당연하게 여긴다. 따라서 자신이 조직에 기여하는 지식, 기술, 경험 등을 경제적인 요소로 환원하여 경제적인 윤택함을 누리고 싶어하는 것이다. 최근 일부 대기업 사무직 MZ세대를 중심으로 보상에 대한 이슈를 제기하며, 사무직 노조를 결성하는 것도 이와 무관하지 않은 것으로 볼 수 있다.

이러한 관점에서 조직공정성, 보상만족, 경력개발지원은 MZ세대의 직무열의에 영향을 미칠 것이다. 구성원의 직무태도 중 직무열의는 긍정적이고 충

만한, 업무와 관련된 정서적 동기 상태로서(Bakker, Schaufeli, Leiter, & Taris, 2008), 직무에 열의를 가진 구성원은 높은 수준의 에너지와 열의, 자부심으로 도전을 두려워하지 않고 업무에 몰두한다(Schaufeli, Salanova, Gonzales-Roma, & Bakker, 2002). 또한 직무에 만족하고 조직에 헌신하여 더 나은 성과를 창출하고 변화를 주도하게 된다(Breevaart et al., 2014). 직무요구-자원모델에 따르면 적절한 직무자원이 제공될 때 구성원의 직무열의가 증가함을 알 수 있었다(유선욱, 2013; Breevaart, Bakker, & Demerouti, 2014). 또한, Wanous(1980)의 개인과 조직의 적합모형에 따르면, 조직 차원에서 이루어지는 보상의 만족 수준에 따라 직무만족과 조직몰입에도 차이가 있다. 이러한 점을 고려하였을 때, 조직공정성, 보상만족 수준, 경력개발지원의 수준이 높아짐에 따라 MZ세대는 직무에 대한 열의가 높아질 것이고, 또한 직무열의를 매개로 궁극적으로 이직의도에 영향을 미칠 것으로 보인다.

지금까지 살펴본 바와 같이, 최근 대기업에서 실무진으로서 경제활동의 주축으로 떠오르고 있는 MZ세대는 변화된 사회환경의 영향으로 기성세대들과는 다른 특성을 보인다. 또한, 다수의 선행연구에서 MZ세대가 다른 특성을 보이는 것을 고려하였을 때 이직의도에 영향을 미칠 것으로 보이는 조직공정성, 보상만족, 경력개발지원, 직무열의의 관계를 구명하여 각각의 세대에 적합한 인터벤션을 설계하는 것이 필요하다는 것을 알 수 있다. 특히, 밀레니얼 세대를 금융위기가 발생한 2008년에 만 20대가 된 1988년생을 기준으로 전기와 후기 밀레니얼 세대로 구분하여 좀 더 구체적인 결과를 얻고자 한다(대학내일20대연구소, 2020; 김난도 외, 2020).

따라서 본 연구에서는 대기업 사무직 MZ세대 근로자를 대상으로 조직공정성, 보상만족, 경력개발지원이 이직의도에 미치는 영향을 확인하고 이 과정에서 직무열의에 어떠한 영향 관계를 형성하는지 실증하여 대기업 사무직 MZ세대 근로자를 위한 인적자원개발 측면의 시사점을 제공하고자 한다.

2. 연구의 목적

본 연구의 목적은 대기업 사무직 MZ세대 근로자의 이직의도, 조직공정성, 보상만족, 경력개발지원 및 직무열의의 관계를 검증하는데 있다. 연구목적 달성을 위해 설정한 세부 연구목표는 다음과 같다.

첫째, 대기업 사무직 MZ세대 근로자 및 세대별 이직의도에 대한 조직공정성, 보상만족, 경력개발지원, 직무열의의 영향을 구명한다.

둘째, 대기업 사무직 MZ세대 근로자 및 세대별 직무열의에 대한 조직공정성, 보상만족, 경력개발지원의 영향을 구명한다.

셋째, 대기업 사무직 MZ세대 근로자 및 세대별 조직공정성, 보상만족, 경력개발지원과 이직의도의 관계에서 직무열의의 매개효과를 구명한다.

3. 연구가설

이 연구의 목적을 달성하기 위해 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

연구가설 1. 대기업 사무직 MZ세대 근로자가 인식한 조직공정성, 보상만족, 경력개발지원, 직무열의는 이직의도에 부적인 영향을 미칠 것이다.

가설 1-1. 대기업 사무직 MZ세대 근로자가 인식한 조직공정성은 이직의도에 부적 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2. 대기업 사무직 MZ세대 근로자가 인식한 보상만족은 이직의도에 부적 영향을 미칠 것이다.

가설 1-3. 대기업 사무직 MZ세대 근로자가 인식한 경력개발지원은 이직의도에 부적 영향을 미칠 것이다.

가설 1-4. 대기업 사무직 MZ세대 근로자의 직무열의는 이직의도에 직접적으로 부적인 영향을 미칠 것이다.

연구가설 2. 대기업 사무직 MZ세대 근로자가 인식한 조직공정성, 보상만족, 경력개발지원은 직무열의에 정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 2-1. 대기업 사무직 MZ세대 근로자가 인식한 조직공정성은 직무열의에 정적 영향을 미칠 것이다.

가설 2-2. 대기업 사무직 MZ세대 근로자가 인식한 보상만족은 직무열의에 정적 영향을 미칠 것이다.

가설 2-3. 대기업 사무직 MZ세대 근로자가 인식한 경력개발지원은 직무열의에 정적 영향을 미칠 것이다.

연구가설 3. 대기업 사무직 MZ세대 근로자가 인식한 조직공정성, 보상만족, 경력개발지원과 이직의도 간의 관계에서 직무열의는 매개효과를 가질 것이다.

가설 3-1. 대기업 사무직 MZ세대 근로자의 조직공정성은 직무열의를 매개로 이직의도에 부적인 영향을 미칠 것이다.

가설 3-2. 대기업 사무직 MZ세대 근로자의 보상만족는 직무열의를 매개로 이직의도에 부적인 영향을 미칠 것이다.

가설 3-3. 대기업 사무직 MZ세대 근로자의 경력개발지원는 직무열의를 매개로 이직의도에 부적인 영향을 미칠 것이다.

4. 용어의 정의

가. 대기업 사무직 근로자

본 연구에서는 대기업 사무직 근로자를 “계열사 자산의 합계가 10조원 이상으로 공정거래위원회에서 지정한 상호출자제한기업집단 소속 기업에 종사하는 기획・총무, 인사・교육, 재무・회계, 구매・자재, 마케팅, 생산관리 및 품질관리, 서비스・고객관리직 근로자”로 정의한다.

나. MZ세대(밀레니얼 세대 및 Z세대)

MZ세대는 일반적으로 1980년대 이후 출생자로써 밀레니얼 세대는 컴퓨터, 인터넷 등 디지털 기술의 발달에 노출되어온 특징이 있다(김혜인, 2015). 이로 인해 디지털 기반의 정보 습득과 학습에 익숙하고, 디지털 기반에서의 간접적인 관계 형성에도 익숙하다. 또한, 자기중심적인 삶을 추구하고 개인적인 가치를 우선시하며, 업무 수행에 있어 의미와 가치를 중요시한다. 특히, 조직에서는 협업에도 익숙하며, 다양성도 존중하지만, 조직에서의 강압적인 규율이나 권위적인 분위기에 반발하는 특징을 가지고 있다. 학자마다 밀레니얼 세대를 정의하는 출생년도가 다르지만, 일반적으로 1980년대 초부부터 1990년대 중반까지의 출생년도를 공유하는 세대를 밀레니얼 세대로 정의한다(Bencsik et al, 2016; Iorgulescu, 2016).

구체적으로 세대를 구분해보면, 밀레니얼 세대는 1981년부터 1994년 사이에 출생한 세대를 의미하며, 전기 밀레니얼 세대와 후기 밀레니얼 세대로 구분할 수 있다(Debevec et al., 2013). 대학내일연구소(2021)에 따르면 전기 밀레니얼 세대는 1981년부터 1988년 사이에 출생한 세대이며, 후기 밀레니얼 세대는 1989년부터 1994년 사이에 출생한 세대를 의미한다. Z세대는 1995년 이후 출생한 세대를 의미한다.

다. 이직의도

이직의도(Turnover intention)란 조직원이 현재 소속된 조직 또는 직업을 자발적으로 떠나고자 하는 생각 및 의도를 의미한다. 이 연구에서 이직의도는 Mobley(1982)가 개발한 도구를 기반으로 수정・보완하여, 강인주와 정철영(2015)의 연구에서 사용된 이직의도 척도에 대기업 사무직 MZ세대 근로자가 응답한 6개의 문항을 의미한다.

라. 조직공정성

조직공정성(Organizational justice)이란 조직구성원이 업무를 수행함에 있어 조직으로부터 적절한 보상과 공정한 대우를 받고 있는 수준으로 정의할 수 있다. 조직공정성(Organizational Justice)은 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성으로 구분된다. 본 연구에서 조직공정성은 분배 공정성, 절차 공성성, 상호작용공정성의 세 가지 하위변인으로 구성되며, 본 연구는 Leventhal(1980), Price & Muller(1986), Moorman(1991)에 의해 개발되고 고대유와 강제상 그리고 김광구 (2015)가 번안하여 활용한 도구에 대기업 사무직 MZ세대 근로자가 응답한 16문항을 의미한다.

마. 보상만족

보상만족(Pay Satisfaction)은 대기업 사무직 MZ세대 근로자가 조직에서 이루어지는 보상에 대해 인식하고 있는 특성을 의미한다. 본 연구에서는 보상만족은 임금구조/관리만족, 급여인상만족, 임금수준만족, 복리후생만족을 의미한다. 또한 본 연구에서 보상만족은 Heneman & Schwab(1985)의 임금 만족도(PSQ) 총 16문항에 대기업 사무직 MZ세대 근로자가 응답한 점수를 의미한다.

바. 경력개발지원

경력개발지원(Support for Career Development)은 조직에서 조직 구성원의 경력개발 활동을 지원함으로써 조직의 효과성과 성과 향상 및 구성원의 자아실현 욕구를 만족시킬 수 있도록 하는 것을 개인이 인식하고 있는 정도를 의미한다(김민규, 2020; 서경민, 2010; Baruch, 1999). 본 연구에서는 서경민(2010)의 도구를 강용관(2013)과 김민규(2020)가 타당화한 6개의 문항에 대해 대기업 사무직 MZ세대 근로자가 응답한 점수를 의미한다.

사. 직무열의

직무열의(Work Engagement)는 긍정적이고 충만한, 업무와 관련된 정서적 동기 상태(Bakker et al., 2008)이다. 이 연구에서 직무열의는 활력, 전념, 몰두의 세 가지 요소로 구성되며, 직무열의의 수준은 Schaufeli et al.(2002)의 연구에서 개발한 9개의 문항에 대기업 사무직 MZ세대 근로자가 응답한 점수를 의미한다.

5. 연구의 제한

본 연구의 경우, 일반적인 대기업 사무직 MZ세대 근로자를 대상으로 연구를 진행한다는 점에서 도출된 연구결과를 기반으로 특정 사무직 직군 및 특정 사업 영역 사무직 근로자의 특성을 유추하는 것이 한계점으로 지적되며, 연구의 대상이 국내 대기업 사무직 MZ세대 근로자임에도 불구하고 모집단의 현황을 정확히 파악하는 것이 어려워 일부 대기업을 대상으로 표집을 한정하였다는 점에서 본 연구의 결과를 국내 모든 대기업에 일반화하여 적용하는 경우 보다 신중한 접근이 요구된다. 또한, 연구방법의 한계성으로 본 연구에서는 자기보고 방식의 설문이 활용되어, 설문 순간의 응답자의 주관적인 느낌과 감정을 표현할 가능성이 존재하기 때문에, 객관성을 확보하는 한계점이 존재한다.

II. 이론적 배경

1. 대기업 사무직 MZ세대 근로자

가. 대기업 사무직 근로자의 개념 및 특징

대기업 사무직 근로자를 살펴보기 위해 우선, 국내 법령 중 「대·중소기업 상생협력 촉진에 관한 법률」의 제2조 2항은 대기업을 “중소기업이 아닌 기업”이라 정의한다. 그리고 중소기업에 관한 법률인 「중소기업기본법 시행령」 제2조와 별표1에서는 중소기업을 상시노동자 수가 300명 미만이며(농림어업 등 일부 산업 제외) 자산총액이 5천억 미만의 조건 등을 지닌 기업으로 정의한다. 선행연구에서 대기업은 다양하게 정의되고 있는데. 대기업 팀의 혁신 과정을 구명한 오진주(2019)는 매경 회사연감에서 제공하는 리스트를 기준으로 활용하였으며 대기업을 중소기업이 아닌 기업으로 업종별로 평균 매출액 등이 다르나 평균적으로 1,500억 원 이상의 매출을 내며, 자산총액이 5천억 원 이상이고, 상시근로자 수가 1,000명 이상인 기업으로 정의하였다. 황영훈(2017)의 연구에서는 대기업을 대한상공회의소 코참비즈의 ‘매출액 기준 1,000대 기업’에 제시된 1,000대 기업으로 정의하였다. 그리고 양대현(2019)은 대기업 근로자를 공정거래위원회에서 제공하고 있는 30대 그룹 및 계열사의 근로자로 정의하였다. 선행연구를 통해 살펴본 대기업과 사무직 근로자에 대한 정의를 종합하여 이 연구에서의 대기업 사무직 근로자는 공정거래위원회(2021)에서 공시한 71개의 공시대상기업집단 내 지주회사 및 계열사 중 자산총액 5,000억 원 이상의 기업에 근무하는 단순 사무 업무뿐만 아니라 고도의 지적 관련 활동 업무를 수행하는 근로자로 정의하고자 한다.

대기업 근로자의 조기퇴직률이 계속하여 높아져가는 상황은 조직과 개인 모두에게 금전적인 손실 및 심리적 손실을 유발하는 심각한 문제이다. 이러한 문제는 신입 인력뿐만 아니라 기존의 근로자들 또한 이직의도를 갖게 함으로써 대기업에서의 인력 손실의 문제로 이어질 수 있다. 또한, 오늘날처럼 국내뿐만 아니라 해외의 기업과도 치열하게 경쟁을 해야하는 경영환경에서

조직경쟁력을 유지하고 발전시키기 위해서는 기술력과 조직구성원의 역량에 의해 좌우되며(이홍민, 2009), 이는 대기업 인력이 보유한 전문성으로 시작된다고 볼 수 있으며, 궁극적으로 개인과 기업 성장 및 발전의 원동력이 된다(송선일, 이찬, 2013). 이러한 이유로 대기업의 핵심·우수 인력들의 이직의도를 미연에 방지하고 조직 내에 유지하는 솔루션도 매우 중요한 과제로서 관심을 갖고 지속적으로 관리하는 것이 필수적인 상황이다.

4차 산업혁명의 시대가 도래하면서, 대기업 내에서도 변화에 맞춰 경쟁력을 갖추기 위해 다양한 변화를 시도하고 있다. 특히 대기업 사무직 근로자의 인적 가치에 관하여 단순히 자원으로의 개념을 넘어 잠재적 가치를 가지는 자원으로 보는 견해로 바뀌고 있다. 이로 인하여 대기업 내에서는 보다 우수한 인력을 유치하고, 그들이 조직에 적응하도록 돕기 위해 노력한다. 대기업 사무직 근로자는 단순히 사무직 업무만이 아닌, 경영상의 많은 기능들이 하나로 결합되도록 업무를 수행하는 주체이기에, 대기업에서 새로운 가치를 창출하는 데 큰 기여를 할 수 있는 근로자라는 특징을 지닌다.

나. MZ세대의 개념 및 특징

1) 세대의 개념과 구분

이 연구의 대상이 되는 밀레니얼 세대의 정의와 특성을 파악하기 위해서는 먼저 세대의 개념과 구분을 정리할 필요가 있다. 일반적으로 세대(generation)란, 한 집단 내의 유사성과 다른 집단 간 차이를 의미한다(박재흥, 2003). 학문적인 관점으로 세대에 대한 개념을 체계적으로 제시한 Mannheim(2013)은 세대를 사회변동 및 변혁의 핵심적인 원인이라고 주장하였다. Mannheim(2013)은 세대 구성원들이란, ‘같은 시기에 출생하여 사회적 변화와 역사적 차원을 공유하고 공통된 이해관계를 통해서 연대감을 느끼는 운명공동체’라고 정의했다. Mannheim(2013)은 세대가 형성되기 위해서는 집단 간의 상호 연계성과 유사성을 인식하고 공동 연대가 만들어져야 하며, 동시에 사회적, 역사적 접근을 고려해야 한다고 주장했다.

국내 선행연구 중에서 세대를 연구한 박재홍(2003)의 연구에서는 역사적 경험으로 세대를 분류하였다. 이 연구에서는 일제강점기와 한국전쟁, 산업화와 정보화 경험, 민주화 운동과 국내외 정치상황 등의 경험이 세대를 구분하는 결정적인 기준으로 보고 식민지/전쟁 세대(1911~1940년), 산업화/민주화 세대(1941~1970년), 탈냉전/정보화 세대(1971~2005년)로 구분하였다. 다시 말해, 같은 시기에 특정사건을 겪은 사람들의 심리적, 문화적 동질성을 바탕으로 세대를 구분하는 것이다(박재홍, 2003).

이호영 외(2013)의 연구에서는 세대란 특정 시기에 태어난 인구집단으로 동일한 경험을 공유하기 때문에 의식이나 행동에서 뚜렷하게 다른 시기에 출생한 집단과 차이를 보이는 집단이라 정의하였다. 이 연구에서는 한국 사회의 디지털 세대와 베이비붐 세대를 비교 분석을 위한 연구목적으로 ICT(Information and Communications Technologies)와 친화성을 기준으로 세대를 분류하였다. 이는 디지털이라는 특성과 함께 역사적 사건과 시대의 특성을 반영한 분류 기준으로, 디지털 2.0세대(1993~1998년), 디지털 에코세대(1979~1992년), 민주화·탈냉전세대(1964~1978년), 베이비붐 세대(1955~1963)로 세대를 구분하였다.

해외의 연구에서의 세대 연구로는, Strauss & Howe(1991)의 연구를 들 수 있다. 해당 연구에서는 세대를 출생 연령 코호트를 중심으로 삶의 주기 관점에서 기본적인 생애 주기가 일치하는 특정한 동일 연령 그룹이라고 정의하였다. 이때 세대의 구분은 출생한 시점에 따라 구분했다. 해당 연구에서는 출생연도에 따라 베이비붐 세대(1943~1960년), X세대(1961~1981년), 밀레니얼 세대(1982~2004년)로 구분하였다. 이는 앞서 논의된 세대 분류 기준 가운데 역사적 경험과 문화적·행태적 특성이 혼재된 분류 기준으로 볼 수있다. 이러한 세대 구분은 서구사회의 기준으로 정해졌기에 한국사회와 출생연도의 차이가 있을 수 있으나, 일반적으로 베이비붐 세대는 출산율이 높은 시대에 출생한 세대를 의미하며 국내에서는 6.25 전쟁 이후 출생한 세대들을 지칭한다. 베이비무머 세대는 산업화의 주역으로 직장 내의 위계질서와 권위를 중시하고, 조직에 헌신이 높으며, 평생직장이라는 인식이 강한 특성을 지닌다.

<표 II-1> 세대의 정의 및 분류상의 특징

연구자	세대의 정의 및 분류 상 특징
박재홍(2003)	• 동일한 역사적, 문화권 속에서 비슷한 세대에 태어나 동질성을 지니고, 느슨한 수준에서의 동류의식을 갖는 사람들의 집합 • 식민지/전쟁체험 세대(1911~1940년), 산업화/민주화 세대(1941~1970년), 탈냉전/정보화 세대(1971~2005년)로 구분
Strauss & Howe (1991)	• 출생 연령 코호트를 중심으로 삶의 주기 측면에서 대체적으로 기본적인 생애 주기와 일치하는 특별한 동일 연령 그룹 • ·베이비붐세대(1943~1960년), X세대(1961~1981년), 밀레니얼 세대 (1982~2004년)로 구분
이호영 외(2013)	• 특정 시기에 태어난 인구집단으로 동일한 경험을 공유하고 의식이나 행동에서 뚜렷하게 다른 집단과 차이를 보이는 집단 • ·디지털 2.0세대(1993~1998년), 디지털 에코세대(1979~1992년), 민주화·탈냉전세대(1964~1978년), 베이비붐 세대(1955~1963)로 구분

출처: 박상욱. (2020). 밀레니얼 세대 구성원의 팔로워십 역량 모형 및 측정도구 개발. 한양대학교 박사학위논문.

이상의 내용을 정리하면 세대를 분류하는 기준은 연구자의 목적에 따라 세대 구분과 연령기준을 설정하는 형태로 보이며, 일반적으로 통용된 기준은 존재하지 않는다는 것을 확인할 수 있다(이형규, 장현진, 2019).

본 연구에서는 2008년 금융위기를 기준으로 전기 밀레니얼 세대와 후기 밀레니얼의 구분한 선행연구(Debevec et al, 2013)와 Z세대를 구분한 선행연구(Bencsik et al, 2016; Iorgulescu, 2016)와 함께 국내 실정에 맞게 전기 밀레니얼 세대(1981년~1988년), 후기 밀레니얼 세대(1989년~1994년), Z세대(1995년 이후)를 구분하였다(대학내일연구소, 2021).

2) 밀레니얼 세대의 개념

밀레니얼 세대라는 용어는 Strauss와 Howe(1991)가 출생연도 코호트를 중심으로 세대를 구분하여 사용하면서부터 보편화 되기 시작했다. 밀레니얼 세대는 통상적으로 1980년대 초부터 2000년대 초반 출생자를 지칭하며 이들은 디

지털 환경의 발전에 노출되어 있다(김혜인, 2015). 디지털 유목민으로 지칭되는 밀레니얼 세대는 1980년대 개인용 컴퓨터의 대중화, 1990년대 핸드폰과 인터넷의 발달, 2000년대 스마트폰 확산이라는 변화과정 속에서 청소년기부터 인터넷을 사용해 모바일, IT 기술, 소셜 네트워크 서비스(SNS)에 능숙한 세대이다(김혜인, 2015; 이형규, 장현진, 2019; 박재흥, 2017).

밀레니얼 세대는 X세대 이후 세대라는 의미로 밀레니얼 세대로 불리기도 하며, 베이비붐 세대의 자식 세대로 에코 붐 세대, 부모로부터 과잉보호를 받아 나약하다는 인식에서 사토리 세대, 스트로베리 세대, N포세대 등으로 불리며 용어는 다르지만 유사한 의미를 가지고 있다(김경진, 2018; 김재원, 정바울, 2018; Lancaster & Stillman, 2010). Pew Research Center(2018)는 미국 밀레니얼 세대를 1981년부터 1996년에 사이에 태어난 인구로 정의하였다. 한국의 경우에는 미국보다 인터넷 상용화가 다소 늦게 되었다는 점을 감안한다면 PC와 인터넷이 보편화된 1998년 이후 시기를 성장배경으로 성장한 1984년부터 2000년도 사이에 출생한 세대를 한국의 밀레니얼 세대로 정의할 수 있다(김경진, 2018; 김재원, 정바울, 2018).

한편, Forbes에 따르면 밀레니얼 세대는 향후 2024년에 미국 노동인력의 76%를 차지할 것으로 보고 있다. 최근 본격적인 경제인구로 활동하면서 정치적, 사회적, 문화적 변화의 움직임에 중심축이 되고 있으며(Lyons & Kuron, 2014), 인터넷과 모바일을 활용한 정치, 사회, 문화 참여 활동의 영향력이 증가하면서 밀레니얼 세대를 대상으로 활발히 연구가 진행되고 있다(이호영 외, 2013). 현재 많은 경에 기업에서 밀레니얼 세대는 신입사원부터 초급관리자로서 팔로워의 역할을 맡고 있으며, 앞으로 기업의 성장을 이끌어갈 중요한 인적자원이라 볼 수 있다(홍성철, 권용주, 2019; Lancaster & Stillman, 2010).

3) 밀레니얼 세대의 특징

디지털이 발전하는 시기와 맞물려서 성자한 밀레니얼 세대는 기존 세대들과 삶의 가치관과 행동방식에 있어 큰 차이점을 보이며, 기업 내에서도 밀레니얼 세대의 특성을 잘 파악하고 이해하는 것이 중요하다(오세영 외, 2014).

해외의 경우. 밀레니얼 세대를 대상으로 다양한 연구가 진행되고 있으며, 특히 대기업에서는 연간 400만 달러 이상을 투자하고 있는 것으로 나타났다(이호영 외, 2013). 그러나, 본 연구의 대상은 국내 대기업에 근무하는 사무직군의 밀레니얼 세대이므로 국내 맥락에서의 밀레니얼 세대를 살펴보아야 한다. 이 연구에서는 2018년 대한상공회의소에서 밀레니얼 세대 근로자들을 대상으로 실시한 설문조사 결과를 통해 국내 밀레니얼 세대 근로자의 인식을 이해할 수 있었다.

첫째, 가시적 보상을 중요하게 생각한다. 현재 조직을 떠나겠다는 이유, 불만의 원인 중에서 가장 많은 부분을 차지하는 것이 임금이나 복리후생 등의 보상조건이었다. 이것을 이해할 수 있는 근거는 밀레니얼 세대의 성장 배경과 연결된다. 1980년대 이후 출생자는 보통 핵가족에서 성장하며 보다 자존감이 강하고 개인주적 성향이 뚜렷하게 자랐으며 이전 세대와 비교하여 경제적으로 풍족하게 자랐다. 경제적으로 부족함 없이 자랐기에 같은 수준으로 경제적 윤택함을 누리고 싶어 하는 것이다.

둘째, 성장을 중요하게 생각한다. 밀레니얼 세대는 조사에서 임금, 복리후생이 좋을 때 회사에 대한 소속감과 충성심을 느낀다고 했으나, 그에 못지않게 '자신이 성장할 수 있다고 느낄 때'와 '회사가 직원들에게 관심을 갖고 배려할 때'라는 응답도 상당히 많이 했다. 그러므로 일을 통해 성장 가능한 근무환경은 밀레니얼 세대에게 무척 중요한 것이라고 볼 수 있다.

셋째, 일과 삶의 균형을 중요하게 생각한다. 이 특징은 밀레니얼 세대에게 공통적으로 나타난다. 베이비붐 세대에게 일은 가족의 생계를 해결해주면서 자신을 사회적 존재로서 살게 하는 최우선의 과업이었지만 밀레니얼 세대는 직장보다 본인 스스로가 더 소중하다고 생각한다. 직장이 삶을 침해하고 지배하는 것을 수용할 수 없는 것이다.

넷째, 수평적 의사소통을 중요하게 생각한다. 대한상공회의소 설문조사에서 변해야할 조직문화로 가장 많은 응답자가 일방적인 의사소통을 꼽았다. 불합리하고 부당한 지시, 비효율적인 업무 관행을 따를 것을 요구받는다면 큰 불만을 느낄 것이다. 그렇기에 수평적 의사소통, 포용적인 조직문화가 필요하

다. 연공서열이나 지위체계 등 전통적인 조직의 일하는 방식, 조직문화 등을 밀레니얼 세대의 가치관과 어떻게 조화시킬지 생각하게 되는 부분이다.

다섯째, 선택의 자유를 중요하게 생각한다. 일하는 시간, 장소, 장식 등 여러 측면에서 그들에게 선택의 자유를 주어야 한다. 일하는 시간이 길 수도 있고, 일하는 장소가 회사 사무실에 국한될 수도 있지만 그들에게 어느 정도의 재량권이 주어진다면 훨씬 긍정적인 효과를 얻을 수 있다. 즉, 모든 근로자에게 일괄적으로 정해진 복지혜택을 제공하기보다는 다양한 대안을 고려하여 선택할 수 있게 하는 것이 밀레니얼 세대에게 보다 효과적일 것이다.

4) Z세대의 개념

학자와 연구마다 Z세대를 정의하는 출생년도는 다르지만, 일반적으로 1995년부터 2010년 중반까지의 출생년도를 공유하는 세대를 Z세대로 보고있다(Andrea et al, 2016; Iorgulescu, 2016). 흔히 Z세대를 '디지털 네이티브(Digital Native)라고 칭하기도 하는데, 디지털 네이티브(Digital Natives)는 컴퓨터와 각종 인터넷 등 디지털 기기를 마치 원어민(Native Speaker)과 같이 자유자재로 활용하는 세대를 지칭하는 것이며, Z세대를 디지털 네이티브로 지칭하는 이유는 이전 세대보다 다양한 정보를 수집하고, 활용하는 능력이 뛰어나다는 특징을 갖기 때문이다(Iorgulescu, 2016).

태어날 때부터 인터넷에 노출되었기 때문에 기술 사용에 의존하며 익숙한(Ozkan & Solmaz, 2015) Z세대는 소셜 플랫폼에서 다양한 사람들과의 영향력을 주고 받기 때문에 그들의 소비가 다른 사람들에게까지 영향력을 미치기 때문에 주목을 받기 시작했다(Fromm, Read, 2018). 한편, 딜로이트(2017)에 따르면 Z세대는 향후 4년 안에 노동 시장의 20% 이상을 차지할 것이라고 한다. Z세대의 노동력 진입은 베이비 부머 세대의 은퇴와 함께 이루어지며, 그 결과 직장 문화와 환경이 크게 변화할 수 있다(Solnet et al., 2016). 성장 기간 동안 각 세대를 둘러싼 환경과 가치는 특정 세대 개인의 소비 행동과 기본적인 사회적 가치를 형성한다. 다른 세대와 달리 Z세대는 인터넷과 함께 했다. Ozkan과 Solmaz(2015)는 Z새대가 자신감을 표현하고, 팀 정신을 포용하고, 미

래에 대한 보장을 요구하며, 직장에서 행복을 찾고, 권위에 대한 독립을 갈망한다는 것을 발견했다. Shawbel (2016)은 (1) 현 세대가 기업 사무실은 좋아하지만 직장에서는 유연성을 수용하며 (2) 기술에 비해 대면 커뮤니케이션을 선호하지만 기업들이 소셜 미디어를 적응하기를 원하며 (3) 직장 생활 내내 둘 이상의 국가에서 일할 계획이며 (4) 정기적인 피드백을 선호한다고 말했다.

5) Z세대의 특징

Z세대의 특징은 다음과 같다. 첫째, 조직에 대한 인식이 다르다. Z세대는 회사에서의 충성의 대상을 자기 자신과 자신의 미래에 중점을 두고 있다. 즉 불안정한 회사에서의 미래보다 자신에게 투자함으로써, 회사와 자신을 동일시 하지 않는다는 것이 특징이다. 이는 자기 팀과 프로젝트에 투자하여 회사에서의 자신의 가치와 승진을 중요시 하는 밀레니얼 세대와 다른 점이라고 할 수 있다(임홍택, 2018). Z세대는 밀레니얼 세대와 달리 한 번도 호황기를 누려보지 못했다. 사춘기에 글로벌 금융위기를 겪고 기저효과로 인한 2010년 6.5% 성장 외에 연 4% 이상의 경제성장을 경험해본 적이 없다(김경희, 2020). Twnege(2017)는 세계적 경제 호황기에 청소년기를 보낸 밀레니얼 세대가 자기 확신이 강한 이상주의자에 가깝다면, 불황기만을 경험한 Z세대는 보다 실용적이고 때로는 우울하기까지 한 성향을 보인다고 밝혔다.

둘째, 성과에 대한 인식이 다르다. Z세대에게는 회사의 성장이 곧 개인의 성장이라는 인식은 낮으나, 소소한 과정과 도전을 중시하는 노력 지상주의를 추구한다. 따라서 자신이 세운 목표와 기준에 따라 노력하고자 하며, 이러한 목표가 회사와 다를 수 있다는 점이 특징이다(최지현, 2019).

셋째, 디지털 소통 및 수평적인 소통 문화에 익숙하다. Z세대는 모바일 기반의 기술을 이용해 정보 습득과 업무를 추진하는 멀티태스킹 능력이 뛰어나다(최지현, 2019). Z세대는 유년 시절부터 디지털 환경에 노출되어 신기술, 소셜미디어, 정보력을 적극적으로 활용하고 있어 디지털 환경에서의 학습력이 높고, 그로 인해 여러 능력을 보유할 수 있다(최인영, 2015). 또한, 집단보다

개인, 소유보다 공유, 상품보다 경험, SNS를 통한 비대면 수평적 인간관계의 지향점을 특징이라고 볼 수 있다.

2. 이직의도

가. 이직의도의 개념

근로자의 자발적인 이직은 조직과 개인, 더 나아가 사회에까지 큰 영향을 끼친다는 점에서 다양한 분야의 연구자와 실무자들의 관심을 받아 왔다(Hom, Lee, Shaw, & Hausknecht, 2017). 이직의도는 이직을 가장 잘 파악할 수 있는 예측변인이며, 직무태도, 조직성과 등 영향을 주는 변인으로 설명된다. 이직의도(Turnover Intention)는 이직(Turnover)과 의도(Intention)의 합성어로, 이직은 직업생활의 지속 여부와 상관없이 공통적으로 현재의 직장을 이탈한다는 개념이라고 볼 수 있다. 의도는 사전적으로 '무엇을 하고자하는 생각이나 계획, 또는 무엇을 하려고 꾀함'으로 정의된다. 이를 종합하여 보면, 이직의도란 '현재의 직장을 떠나려는 생각, 계획 및 시도'로 정의할 수 있다.

학술 연구에서 이직의도의 개념은 이직의 개념에서 파생되었다(임정훈, 2019). 이직의 개념적 정의와 관련된 관점은 자발성(Voluntariness), 기능성(Functionality), 회피가능성(Avoidability)의 세 가지로 요약할 수 있다(Hom et al., 2012). 자발적 이직은 일반적으로 조직 구성원에 의해 촉발되는(Employee-Initiated) 이직을 의미하며, 고용주에 의해 발생하는 이직으로 대표되는 해고, 폐업 등과는 구별되는 개념이다(Campion, 1991). 이직의 기능성은 이직자의 질(Quality)과 관련된 개념으로(Dalton, Todor, & Krackhardt, 1982), 성과가 높고 다른 인력으로 대체하기 어려운 조직 구성원의 이직은 조직의 입장에서 역기능적(Dysfunctional) 이직이며(Ton & Huckman, 2008), 성과가 낮은 조직 구성원의 이직은 조직의 입장에서 기능적(Functional) 이직으로 볼 수 있다. 또한, 이직은 조직차원에서 회피가 가능한 이직과 회피가 불가능한 이직으로 구분할 수 있다(Abelson, 1987). 예를 들어 근무 환경으로 인한 이직은 조직에서 근무 환경을 조정하여, 방지할 수 있기 때문에 회피 가능한 것으로 여겨지는 반면(Hom et al., 2012), 조직 외적인 비직업적 요인(non-work factors)으로 대표되는 이사, 결혼 등은 조직에서 회피하기 어려운 이직으로 여겨진다(Maertz & Campion, 1998).

학술적인 관점에서 이직의도는 다양하게 정의되고 있으나, 의도(intention)가 행동을 수행하려는 개인의 동기와 노력이라는 점에서(Ajzen, 1991; Sheeran, 2002) 선행연구를 종합하면, 공통적으로 이직의도는 자발성을 전제로 한다. Bigliardi, Petroni와 Dormio(2005)는 이직의도를 '조직을 떠나고자 하는 가능성에 대한 개인의 인식'으로 정의하여, 개인의 주체성을 가장 적게 포함하였다. Giffen(2015)도 '가까운 미래에 조직을 떠나고자 하는 개인의 인식'이라고 정의하였으나, '가까운 미래'라는 시간적인 조건을 포함하였다. Long, Leen과 Ismail(2016)은 이직의도를 현재 재직 중인 조직을 떠나려는 근로자의 계획으로 정의하였으며, 이직의도는 충동적으로 이루어지는 것이 아니라 계획적으로 이루어짐을 강조하였다. 한편 Windon(2017)은 이직의도를 불가역적인 특성이 있다고 보았으며, '자발적이고 영구적으로 조직을 이탈하고자 하는 개인의 의도의 상대적인 강도'로 정의하였다. 본 연구에서는 이직의도의 사전적 개념과 Tett와 Meyer(2006) 및 Giffen(2015)의 이직의도의 개념을 학술적으로 종합한 임정훈(2019)의 정의에 따라 이직의도를 '개인이 가까운 미래에 재직 중인 조직을 떠나려는 신중하고 사려 깊은 의지의 수준'으로 정의하고자 한다.

나. 이직의도 관련 이론

이직의도와 관련된 연구는 주로 경제학, 심리학, 사회학 분야에서 고유의 시각을 반영하면서 발전해 왔다(강인주, 2015; 문영주, 2010; 이우경, 2011). 경제학에 따르면 고용주와의 관계에서 조직 구성원들이 경제적인 가치 측면, 즉 자신이 노동시장에서 인정받을 수 있는 가치를 비교하여, 조직에 남을 것인지 떠날 것인지 결정한다고 보고 있다. 이런 관점에서 경제학의 관점으로 경제적인 보상 등에 관심을 가지고 이직의도 간의 관계를 탐구하였다(Forest, Cummings, & Johnson, 1977).

사회학 분야에는 조직의 구조적 특성에 주목하여 효율적인 조직과 직무설계에 대한 전략적인 해결책을 찾는데 노력해 왔으며, 직무다양성 확보, 직무확대 등을 통해 구성원들의 긍정적인 반응을 유발하기 위한 제도적 장치를

마련하였다. 특히 이들은 이론적 모형을 제시하기 보다는 사회적 관계망과 같은 특정 변수의 영향력에 더 큰 관심을 가지며, 강한 사회적 관계망에 연결되어 있으면 이직의도가 낮아진다고 보았다(Granovetter, 1985).

심리학, 특히 조직 또는 산업심리학 분야에서는 조직, 직무 등과 관련된 조직 구성원의 주관적인 인지적 평가에 초점을 맞추고, 다양한 심리학적 이론들에 근거하여 조직 구성원들이 이직의도를 가지고 결국에는 이직에 이르는 심리적 과정에 초점을 맞춘다(Mobley, Griffeth, Hand, & Meglino, 1979; Steers & Mowday, 1981). 대표적으로 Vroom(1964)의 기대이론에 의하면, 조직 구성원들은 조직에 대한 기대를 가지며 이런 기대가 충족되지 않으면 이직의도를 가지게 되고 결국은 조직을 떠나게 된다. 이직의도에 관심을 가지는 다양한 학문 분야와 함께 이직의도를 설명하는데 기반이 되고 선행연구에서 다룬 이론으로는 인적자본이론, 사회교환이론, 직업적응 이론이 있다.

1) 인적자본이론

이직의도에 대한 많은 연구들은 인적자본이론(Becker, 1962)의 관점에서 접근하고 있다. 이 이론에 따르면 교육훈련 투자에 따른 개인적인 질적 차이가 발생한다는 것이다. 조직 구성원은 자신의 교육훈련 투자에 맞는 직업을 선택하는 과정에서 이직의도가 발생하며, 기술의 이전 가능성(Davidsson & Honig, 2003)을 중요하게 다룬다. 즉, 특정 조직에서만 통용되는 기술(firm specific skill)이 아닌 타 기업에서 통용되는 기술(general skill or transfer able skill)을 보유한 조직 구성원은 타 조직으로부터 스카우트 될 가능성이 높기 때문에 이직의도가 높다는 것이다. 스카우트 하는 고용주의 입장에서는 별도의 시간과 비용을 투자하지 않아도 되는 체리피킹(cherry-picking) 효과를 누릴 수 있기 때문이다(Lynch & Black, 1998). 이와 같이 인적자본 이론에서는 조직 구성원도 자본과 마찬가지로 투자 대상이므로 투자에 대한 회수를 중요하게 생각하며 인적자본의 감소는 투자효과를 떨어뜨리게 되므로 이직의도를 중요하게 다룬다(문영주, 2010). 그러나 이 이론은 이직의 원인을 교육훈

련 투자에만 두고 설명한다는 점에서 한계를 가지고 있는 것으로 평가받고 있다.

2) 사회교환이론

사회교환이론의 역사는 1920년까지 거슬러 올라가며, 인류학, 사회심리학, 사회학과 같은 다양한 학문 분야를 연계하는 주요한 이론으로 평가받고 있다(Cropanzano & Mitchell, 2005). 이론적인 측면에서 사회교환에 관한 다양한 관점이 존재하지만, 사회교환이 의무감(obligation)을 창출하는 일련의 상호작용을 포함하는 데에 동의하고 있다(Emerson, 1976). 사회교환이론에서 이러한 상호작용은 상호의존적(interdependent)이며, 타인의 행위 여부에 따라 발생한다.

사회교환의 주요 가정 중 하나는 상호 간의 관계가 시간이 지날수록 신뢰롭고(trusting), 충실하며(loyal), 상호 간에 몰입하는(mutual commitment) 관계로 진화한다는 것이다(Cropanzano & Mitchell, 2005). 교환 관계에 참여하는 참여자들은 교환 원칙을 채택하는데, 이 원칙은 상호 간의 관계에서 발생하는 상황에 관한 규범적인 정의를 제공한다(Emerson, 1976). Cropanzano와 Mitchell(2005)은 사회교환이론 관련 문헌 고찰을 통해, 사회교환의 원칙을 호혜성(reciprocity)과 협상(negotiation)이라는 두 가지로 구분하였다.

호혜성은 첫째, 상호의존적인 교환의 거래 패턴으로써의 호혜성, 사람들간의 믿음으로써의 호혜성, 도덕적 규범으로써의 호혜성이라는 세 가지 유형으로 구별될 수 있다. 교환(exchange)은 쌍방향의 거래를 필요로 하기 때문에, 상호의존성은 사회 교환을 규정짓는 주요한 특징 중 하나라고 볼 수 있다(Molm, 1994). 호혜적인 의존성은 대인관계에서의 교환을 전제로 하며, 이는 개인의 행위를 기반으로 한다. 예를 들어, 한 사람이 누군가에게 혜택을 준다면, 혜택을 받은 사람은 그에 상응하는 보답을 하여야 한다는 것이다. 따라서 상호의존성은 위험을 감소시키고, 협력을 증진한다(Molm, 1994).

호혜성의 또 하나의 특징은 개인이 희망하는 것을 얻을 것이라는 사람들 간의 믿음에 기인한다는 것이다. 개인 간의 관계는 쌍방의 거래가 계속되면 궁극적으로는 공정한 평형(fair equilibrium)을 이루며, 도움이 되지 않는 사람은 처벌을 받고, 도움을 제공한 사람은 미래에 도움을 받는다는 믿음을 수용함으로써 이루어진다. 도덕적 규범으로써의 호혜성은 사람들 간의 믿음보다 강도가 높은 것이라고 볼 수 있다. 사람들 간의 믿음으로써의 호혜성이 호혜적인 것이 좋다(ought)를 의미하는 반면, 도덕적 규범으로써의 호혜성은 호혜적이어야 한다(should) 라는 의무를 의미한다는 차이점이 있다(Cropanzano & Mitchell, 2005).

사회교환과 관련한 두 번째 원칙인 협상의 원칙(negotiated rules)은 호혜성의 원칙보다 명시적인(explicit) 것으로서, 개인 또는 집단 간의 거래를 기반으로 한다. 예를 들어, 한 근로자가 직무를 수행할 것을 수락한다면, 그는 그 직무에 따른 임금 수준을 협상할 수 있다는 것이다.

3) 직업적응이론

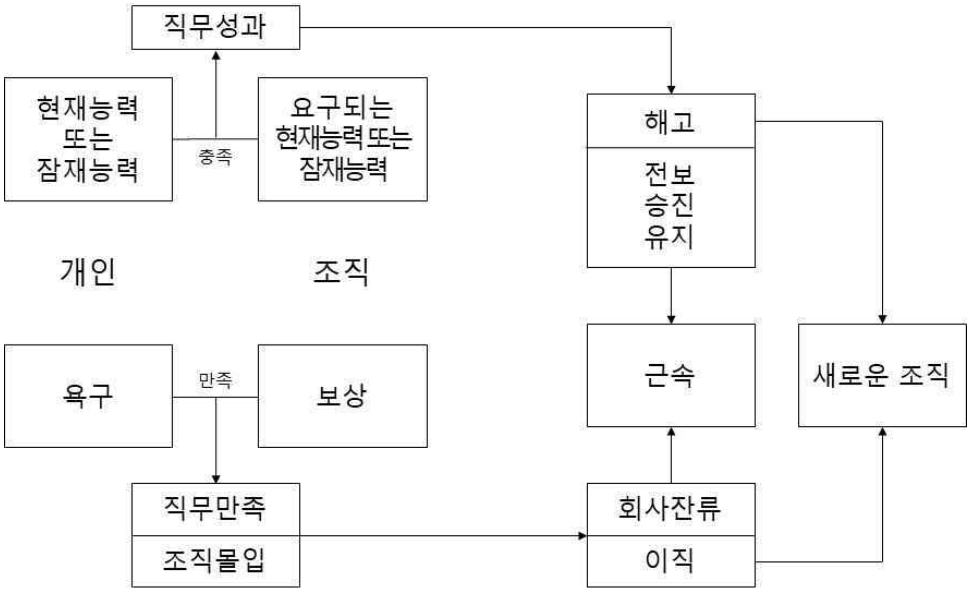
조직구성원이 조직에 적응할 수 있도록 태도가 변하고, 나아가 자신이 맡은 역할을 잘 수행할 수 있도록 변화하기 위해서는 조직에 몰입해야한다. 반면 조직의 입장에서 보면 개인이 조직에 적합한 구성원이 되기 위해서는 업무 수행에 필요한 개인의 지식이나 기술 및 태도가 조직이 요구하는 정도를 충족시켜야 한다. 즉, 조직에 대한 개인의 요구와 개인에 대한 조직의 요구가 조화를 이룰 때 비로소 조직몰입이 발생할 수 있다. 반면에 조화를 이루지 못한다면 부조화 상태에 이르게 된다.

직업적응이론(Theory of Work Adjustment, TWA; Dawis & Lofquist, 1984)은 1964년 처음 소개되었으며, 미국의 여러 기관의 지원을 받아 실시된 직업적응 프로젝트(Work Adjustment Project)를 통해 초기 이론이 확립되었다. 이때, 관련 변인에 대한 측정도구도 개발되었다. 이후 직업적응이론은 계속되는 수정·보완 작업을 거쳐 경험적 연구를 통해 1984년에 이론과 적용 영역을 포

괄하여 만들어졌다. Dawis와 Lofquist(1984)는 ‘직업에서 요구되는 능력과 그와 관련된 개인의 능력’ 그리고 ‘개인의 욕구와 일이 제공하는 보상과 관련된 직업가치’라는 두 가지 차원에서 개인과 환경의 일치를 설명하고 있다. 개인과 환경은 상호보완적으로 상호작용하는데, 환경은 개인에 대해 필요조건(그 일을 할 수 있는 개인의 능력)을 요구하고, 개인은 환경에 대해 필요조건(개인의 욕구를 충족해줄 수 있는 환경)을 요구한다.

개인은 끊임없이 직업 환경과 상호작용하며, 직업 환경에서 자신의 욕구를 달성하기를 원한다. 이런 개인의 욕구는 직업 환경이 강화시켜줄 때 만족이 발생하며, 조화의 내적 지표에 해당한다(김봉환 외, 2013). 반대로 충족은 조화의 외적 지표로 볼 수 있는데, 직업 환경은 개인이 과업을 성공적으로 수행하길 바라며, 성과를 도출하길 바란다. 개인이 성과를 내기 위해 필요한 능력을 갖출 때, 충족이 발생한다. 즉, 직업적응의 과정은 개인과 직업이 서로 조화를 이루려고 노력하는 일련의 역동적인 과정이라고 볼 수 있다. 종합하면, 개인의 욕구와 조직의 요구 사이에 일치가 발생할 때, 그리고 만족과 충족이 모두 이뤄질 때, 직업적응을 달성할 수 있다. 그리고 직업적응의 결과는 직무성과에 대한 보상으로부터 오는 감정인 직무만족과 근속으로 확인할 수 있다(정철영, 1991).

Wanous(1980)의 연구에서는 이러한 직업적응이론을 발달시켜 개인과 조직의 적합모형을 개발하였다([그림 Ⅱ-1] 참조). 개인의 욕구에 대해 조직차원에서 적절한 강화물을 제시할 수 있으면 개인은 조직에 적응하게 되며, 이는 직무만족과 조직몰입을 통해 확인할 수 있다. Wanous(1980)는 조직이 제시할 수 있는 강화물을 직무차원과 직무외적 차원으로 나누어 제시했는데, 직무차원에서의 개인의 욕구와 조직의 강화물 사이의 일치는 직무만족에 영향을 미치고, 직무외적 차원에서의 개인의 욕구와 조직의 강화물 사이의 일치는 조직몰입에 영향을 미칠 것으로 예상하였다(정지용, 2019). 반면 개인이 현재 가지고 있는 능력이나 잠재능력이 조직이 요구하는 능력이나 잠재능력에 부합한다면, 개인이 조직에 적응하게 되고, 직무성과를 통해 이를 확인할 수 있다.



[그림 II-1] 개인과 조직의 적합모형

출처: Wanous, J. P. (1980). Organizationl Entry: Recruitment, Selection, & Socialization ofNewcomers. MA: Addison-Wesley. p.11 재구성

다. 이직의도의 측정

이직의도의 측정은 이직에 관한 생각(예: 나는 종종 이직에 관해 생각해보고는 한다(Mobley, 1982)), 계획(예: 나는 내년에 새로운 직업을 찾을 것이다(Chang et al., 2013)) 및 행동 (예: 나는 종종 다른 회사의 구인광고를 검색해본다(Mobley, 1982)을 포함한다. 또한, 직무에 대한 부정적인 태도(예: 현재의 직장이 개인의 욕구를 얼마나 만족시키고 있는지(Giffen, 2015)) 역시 이직의도의 측정문항으로 포함되기도 한다(Becker, 1992; Giffen, 2015; Mobley, 1982). 이직의도를 측정하는 도구는 단일요인으로 구성되며, 측정도구별로 적게는 세 문항(Chang et al., 2013)에서 여섯 개의 문항으로 측정된다.

국내의 이직의도 측정도구는 국외의 이직의도 측정도구를 번역 또는 일부 수정 또는 보완하여 사용하는 경우가 대부분이다. Mobley(1982)는 자신의 저서인 'Employee Turnover: Causes, Consequences, and Control'에서 측정도구를 제시하였으며, 이는 단일요인으로 전체 6문항으로 구성되어 있다. 이 도구는 국내외 이직의도 관련 연구에서 가장 널리 활용되는 도구로 알려져 있다(강인주, 정철영, 2015). 또한 이 도구는 기업규모(대기업: 황영훈, 2017; 중소기업: 진양호, 조승균, 김준희, 2013), 공공 조직(이기은, 2007)에 상관없이 활용되고 있으며, 각 연구에서 모두 높은 구성타당도와 신뢰도(cronbach α =.90)를 확보하였다.

대기업 근로자를 대상으로 한 Becker(1992)의 이직의도 측정도구는 '나는 내년에 적극적으로 새로운 직업을 찾을 것이다' 등 4개 문항의 7점 likert 척도로 구성되어 있으며, 신뢰도(cronbach α)는 .81인 것으로 나타났다. 프랜차이즈 소매점 근로자를 대상으로 한 Chang 외(2013)의 이직의도 측정도구는 '나는 종종 이직을 생각해보았다' 등 3개 문항의 5점 likert 척도로 구성되어 있으며, 신뢰도(cronbach α)는 .85인 것으로 나타났다. Giffen(2015)는 호텔 종사자를 대상으로 한 이직의도 측정도구는 '당신은 자신의 욕구에 적합한 직업을 찾기를 얼마나 자주 희망합니까?' 등 6개 문항의 5점 likert 척도로 구성되어 있으며, 신뢰도(cronbach α)는 .70인 것으로 나타났다.

이직의도 측정도구를 종합하면, 첫째, 이직의도의 개념 자체가 학자들 간에 차이가 크지 않을 만큼 직관적으로 이해되어, 단일요인으로 구성되어 있음을 확인할 수 있으며, 둘째, 이직의도 측정 도구에는 대체로 현 직장에 대한 조직구성원의 태도와 현 직장에서의 퇴사 또는 이직 가능성을 묻는 문항이 포함되어 있었다. 현 직장에 대한 조직구성원의 태도에는 직무와 조직에 대한 부정적인 태도를 포함하고 있는데, 이는 직무만족 혹은 조직몰입의 개념과 일부 중복되는 점으로 판단될 수는 있으나, 보다 이직과 직접적인 연관이 있는 후회, 좌절, 다시는 선택하지 않을 것 등의 어휘를 사용함으로써 직무만족, 조직몰입과 이직행동의 사이에 위치할 수 있는 개념을 나타낸다고 할 수 있다(임정훈, 2019). 현 직장에서의 퇴사 또는 이직 가능성을 묻는 문항은 이직 행동과 직접적으로 연결된 문항으로 구성되어 있었으며, 이직 계획 및 노력의 수준과 함께 구인광고 검색과 같은 구체적인 이직준비 행동을 묻는 문항이 포함되어 있었다. 많은 선행연구에서 Mobley(1982)가 개발한 측정 도구가 활용되고 있다. 최근 국내의 강인주(2015), 양대현(2019), 황영훈(2017)의 연구에서도 국내 대기업 인력을 연구대상으로 Mobley(1982) 측정 도구를 활용하였으며, 대기업 사무직 근로자를 연구대상으로 하는 본 연구에 활용하고자 한다.

3. 조직공정성, 보상만족, 경력개발지원 및 직무열의

가. 조직공정성

1) 조직공정성의 개념

조직공정성(organizational justice)이란 조직구성원이 업무를 수행함에 있어 조직으로부터 적절한 보상과 공정한 대우를 받고 있는지 그리고 그러한 보상과 대우가 개인의 업무태도, 행동에 끼치는 영향을 설명하는 개념이다(Greenberg, 1990). 즉, 조직공정성은 조직 내에서 구성원이 지각하는 심리적 결과물로 Adams(1965)의 공정성이론 발표 이후 조직차원의 연구가 활성화 되었다.

공정성 이론은 사람들이 다른 사람과의 관계를 주고받는 교환의 관계로 이해하고 있을 때, 교환에서의 공정성(fairness)을 어떻게 결정하는 것이 합리적인가에 대해 논의하는 이론이다(Adams, 1965). 조직 관점에서의 공정성 이론은 구성원이 스스로 직무를 수행하기 위해 요구되는 학력, 경력, 기술, 스스로 직무 수행을 위해 들이는 노력을 투입(input)으로 제시하고, 구성원이 수행의 결과로 회사로부터 받았다고 느끼는 칭찬, 성취감, 동료와의 관계, 조직적 보상 등을 산출(outcomes)의 관점에서 분석한다. Adams(1965)는 구성원들이 인지적으로 자신의 투입과 산출을 타인의 투입과 산출에 비교하여 비슷하다고 인지할 경우 공평한 상태라고 느껴서 만족하지만, 차이가 있다고 느낄 때는 불공평(inequity)하다고 인지하게 되며 공평을 회복하기 위해 행동한다고 제시하였다.

공정성 이론에서 가장 일반적인 형태의 불공정은 과소 지급(underpayment)이다(Jex & Britt, 2017). 과소 지급은 투입 대 산출의 비율이 비교대상 보다 나쁘다고 지각되었을 때 나타나며, Adams(1965)는 종업원이 과소지급 받는다고 느꼈을 때 공정성을 유지하기 위해 다양한 전략을 시도할 수 있다고 제시한 바 있다.

<표 Ⅱ-2> 공정성을 회복하기 위해 사용하는 기제

기제	예시
산출 증가	상사에게 급여를 올려달라고 요청한다.
투입 감소	업무에 들이는 노력의 정도를 줄인다.
인지적 조정	형평 상태로 돌아가기 위해 자신의 투입 또는 산출의 가치에 대한 생각을 바꾼다.
비교대상을 바꿈	투입과 산출의 비율을 비교하기 위해 다른 대상을 선택한다.
직장을 떠남	투입과 산출의 비율이 좀 더 나은 직장을 구한다.

자료: Jex, S. M., & Britt, T. W. (2017). 조직 심리학 3판. p. 332

또한, 공정성 이론에서는 비교대상의 투입과 산출의 비율보다 자신의 투입과 산출의 비율이 더 좋을 때에도 과다지급(overpayment)이라는 불공평 상태를 느낀다고 제시하였다. Jex와 Britt(2017)은 과다지급 상태에서 느껴지는 감정은 불공평함에 대한 감정보다는 죄책감에 가깝다고 제시한 바 있다.

이후 Thibaut과 Walker(1975)는 분쟁해결을 위한 재판 진행과정에 대한 반응연구를 통해 의사결정 절차에 영향력을 행사할수록 결과에 대한 공정성 인식이 증가한다고 주장하며 절차공정성의 개념을 정립하였다. Leventhal(1980)도 절차공정성을 평가할 수 있는 여섯 가지 규칙을 제시하면서 법적 절차에 국한된 재판과정 뿐만 아니라 모든 상황에서 절차공정성의 개념을 보편적으로 적용할 수 있다고 주장하였다. 이러한 절차공정성은 기존 분배공정성이 보상결과물에 초점을 맞춘데 비해 의사결정과정 절차로 조직공정성에 대한 연구영역을 확대하였다는 점에서 의의를 둘 수 있다. 최근 공정성 이론은 조직 내에서 종업원이 받는 결과물과 산출을 결정하는 절차적 측면에서의 공정성으로 구분되어 조직공정성 이론(organizational justice) (Folger & Cropanzano, 1998)으로 발전되었다. 조직 공정성이란 조직 내에서 실시되는 제도나 의사결정의 공정성에 대한 구성원의 지각을 의미한다(Folger & Cronpanzano, 1998). 조직 공정성 이론에서는 자신이 받은 산출 결과에 대한 공정성 지각을 분배 공정성(distributive justice)이라고 하고, 산출을 결정하는 과정에 대한 공정성 지각을 절차 공정성(procedural justice)이라고 제시하고 있다(Folger & Cropanzano, 1998).

또한, 조직공정성과 관련한 이론으로는 기대이론을 들 수 있다. 기대이론에서는 수행(performance)이 결과적으로 성과(outcome)를 가져올 것이라는 기대를 도구성(instrumentality)이라고 제시하고 있으며, 구성원들이 성과에 대해 각기 다른 가치를 부여하는 것을 유인가(valence)라고 한다(Vroom, 1964). 조직에서 수행의 성과에 따라 차등화된 보상을 제시하는 경우 사람들은 자신의 수행과 보상 간에 높은 도구성을 지각하게 된다. 또한, 사람들은 금전적인 보상이 아니라 성취감이나 칭찬, 인정 등을 유인가로 인식할 수도 있다.

Vroom(1964)은 기대 이론의 요소들이 동기적인 힘을 결정하는 방정식을 조합하여 제시하고 있다. 이 방정식은 동기적인 힘, 즉 종업원이 주어진 일을 수행하기 위한 노력의 수준을 의미한다.

$$F = E(\Sigma I \times V)$$

F = 동기적인 힘
E = 기대
Σ = 모든 가능한 결과에 대한 총합
I = 도구성(performance → outcome)
V = 유인가

이 방정식에 따르면, 어떤 구성원이 노력을 통해 일정한 수행 수준에 도달할 수 있을 것이라고 기대할수록, 수행 수준의 달성이 가치 있는 결과를 가져올 수 있다고 생각할수록 동기적인 힘은 강해질 수 있다. 따라서, 조직공정성은 기대이론에 근거한다면, 사람들은 평가에 있어서 본인들이 받을 수 있을 것이라고 기대하는 평가의 기대와 결과의 공정성이라고 정의내릴 수 있다.

2) 조직공정성의 유형

가) 분배공정성

조직공정성 이론으로 Adams가 위와 같은 형평이론을 제시한 후 분배공정성 이론이 본격적으로 연구되기 시작하였다. Walste 외(1978)는 Adams의 이론을 일부분 수정하여 기본 명제를 4가지로 수정하고, 그들은 많은 사회관계에서 불균형을 겪은 사람들이 나타내는 반응, 형평원칙의 근원으로서 사회에 대한 강조, 개인의 이익을 극대화하는 것을 회복시키는 방법으로 구체화 하고 형평이론의 적용범위를 확대하여 Adams의 이론을 확장시켰다. 공정성에 관한 조직이론 연구의 대부분은 분배공정성, 즉 조직의 자원이 구성원들 사이에 분배되는 방식 및 자원의 분배에 대한 구성원의 반응양식에 초점을 맞추어왔다.

Adams(1965)의 공정성 이론에 따르면 사람들은 자신의 투입과 산출을 비교대상인 다른 사람의 투입과 산출 비율을 비교하여 자신이 공정하게 처우되고 있는지를 평가하게 되고, 만약 그들이 공정하게 다루어지고 있는 것으로 생각되면 만족을 할 것이고, 불공정하다고 생각되면 보상 여부에 관계없이 불만족한다는 것이다. 또한, 이때 개인의 불공정성을 만족형태로 바꾸기 위하여 자신 또는 다른 사람의 투입과 결과를 실질적으로 조정하기 위해 업무 성과 변경과 같은 행동 반응과 작업결과의 인식과 같은 심리적인 반응을 보인다. 분배공정성 연구는 분배의 결과에 대한 개인의 심리적 평가에 초점을 맞춘 연구를 말한다. 분배정의를 실현하는 분배원칙이 정당한가의 문제는 분배 참여자들의 심리적 및 주관적 판단이다. 이때 절대적인 비교기준이 존재하지 않기 때문에 일반적으로 분배결과의 공정성을 판단할 때는 타인과 비교하는 사회적 비교과정이 중요해진다.

초창기 분배공정성의 개념의 체계적인 이론을 확립한 Homans(1961)는 그의 저서 “Social Behavior”에서 최초로 분배공정성 정의의 개념을 소개하였다. 초기의 연구는, 사람들이 관계성이나 각종 제도 그리고 사회경험을 자신에게 돌아오는 결과를 기준으로 평가하고, 이러한 것이 그들의 행동이나 태도에 영향을 미친다는 사실을 보여준다. 즉, 돌아온 결과를 개개인 각자의 기대 수

준에 비추어 스스로 평가하거나 분배규범의 공정성으로 평가한다는 것이다(김명언, 이현정, 1992). 이 개념은 1960년대 Adams의 형평이론을 통해 더욱 정교해짐으로써 공정성에 대해 본격적인 연구의 토대를 마련하였다.

Leventhal(1980)의 공정성 판단 모형에 따르면, 사람들은 자기 자신이 직면하고 있는 상황에 적합한 공정성 기준을 채택함으로써 공정한 분배결정을 얻으려 한다고 설명하고 있다. 예를 들어 조직의 구성원은 사회적 조화의 유지가 강조 되고 있는 상황에서 '보상의 균등한 배분'에 의해, 성과의 극대화가 중요한 상황에서는 '형평성 있는 결과의 배분'에 의해 구성원 자신의 이익을 극대화시키고자 한다. Leventhal(1980)은 개인적 요소들, 상황적 인간관계 및 문화적 요소들이 분배규칙의 선호도에 영향을 미친다는 사실을 자신의 연구를 통해 보여주었다. 일정한 목표가 특정 공정성 규범에 의해 촉진된다는 사실은 관리적인 분배의 결정을 예측하고 설명하는데 매우 유용하다고 할 수 있다.

나) 절차공정성

분배공정성만으로는 조직의 상황 속에서의 공정성을 설명하는데 조직구성원의 행동을 이해하는데 도움을 주었지만 부족한 점이 많았는데, 의사결정을 실현하는데에 규칙과 절차가 필요하지만, 이것을 실현하기까지 관심을 기울이지 못했기 때문이다. 절차공정성 이론은 Thibaut와 Walker(1975)에 의해 시작되었는데, 이들은 두 가지 통제유형에 의거하여 사람들이 가상의 분쟁 해결절차에 대해 어떻게 반응하는지 비교하였다. 통제유형을 살펴보면, 먼저 과정통제로서 증거 제시 및 주장하는 분쟁의 해결과정에서 수행할 수 있는 통제이며, 다음으로는 결정통제로서 결과의 결정에 영향을 미치는 통제이다. 해당 연구의 결과에 따르면, 사람들은 재판의 진행 과정에서 당사자의 통제력을 가진 절차를 더욱 공정하다고 생각한다고 보았다. 이후 추가적인 연구에서도 사람들은 결정통제보다 과정 통제를 더 공정하게 생각하는 것으로 나타났다.

한편, Leventhal(1980)은 과정과 절차에 대한 평가가 결과 자체에 공정성 인식에 중요한 영향을 미치고 있다고 주장하며, 절차공정성의 중요성을 시사하였고, 오늘날 절차공정성의 이론을 마련하였다.

Folger와 Konovsky(1989)의 정의가 일반적으로 받아들여지고 있는데 이들은 "절차공정성이란 보상이 결정될 때, 사용된 수단에 대해 지각된 공정성"으로 정의하고 있다. 또한 Lind와 Tyler(1988)와 Tyler(1989)의 연구에서는 공정성 단계에는 의사결정을 표하는 단계에만 국한된 것이 아니라, 의사결정자가 결정에 대한 사람들의 권리를 존중하는 정도, 의사결정자가 나타내는 중립성의 정도, 의사결정 의도에 관한 신뢰의 정도 등 실제로 의사결정과 관계없는 절차의 공정성도 포함된다고 하였다. Dyer와 Theriault(1976) 그리고 Weiner(1980)는 임금만족간의 관계와 임금관리시스템의 적절성에 관한 연구를 통해 임금기준의 이해, 임금기준의 적절성, 임금정책의 충실성, 성과평가의 정확성이라는 결정요인들에 의해 임금관리시스템이 적절하다고 인식할수록 임금만족도는 높아진다는 사실을 밝혀냈다. 김명언, 이현정(1992)이 우리나라 근로자들이 공정성을 평가하는데 사용되는 기준이 무엇인지 알아보기 위해 주요사례조사법을 통해 일곱 가지의 기준을 발견하였는데 균형과 형평은 분배공정성에 해당하고, 윤리성, 참여성, 일관성, 객관성, 상사의 편파억제 등은 절차공정성에 해당되는 것을 제시하였다.

다) 상호작용공정성

상호작용공정성은 '보상배분의 절차가 실행되는 과정에서 발생하는 상사와 종업원간 대인적 처우의 질(quality of interpersonal treatment)'로 정의된다(Bies & Moag, 1986). 당초 Bies와 Moag(1986)는 기존 절차공정성 연구들의 미비점, 즉 절차의 비공식적 측면을 보완하려는 목적이었다. 따라서 이들은 절차를 공식 절차(formal procedure) 외에도 비공식(informal) 절차로서의 상호작용(interaction)으로 구분하고(Moorman, 1991), 절차공정성에서 공식절차에 못지않게 실행과정의 대인적 상호작용이 중요하다고 지적하였다(Tyler & Bies, 1990; Tyler & Lind, 1992). 그리고 상호작용 측면의 절차공정성 판단기

준으로는 상사의 ①솔직성(truthfulness), ②존중(respect), ③질문의 적절성(propriety of question), ④충분한 설명(justification) 등 4가지를 제시하였다(Bies & Moag, 1986). 상호작용공정성의 대두로 기존의 절차공정성을 보상제도로서의 공식절차만으로 한정할 것인가, 또는 대인관계라는 상호작용 측면까지 포괄하여 이를 절차공정성의 하위차원으로 설정할 것인가, 아니면 분배와 절차공정 성과는 별개로 상호작용공정성을 조직공정성의 독립 개념으로 유형화할 것인가 하는 문제가 대두되었다. 이후의 실증연구들은 절차공정성을 공식절차와 상호작용의 두 차원으로 구분하기도 하고(Lind & Tyler, 1988; Greenberg, 1990a; Moorman, 1991; Moorman 등, 1993; Niehoff & Moorman, 1993), 별도의 개념으로 분류하기도 한다(Aquino 등, 1997; Colquitt, 2001; Colquitt 등, 2001). 나아가 독립 개념으로서의 상호작용공정성을 두 유형의 대인적 처우, 즉 대인공정성(interpersonal justice)과 정보공정성(informational justice)으로 나누어 개념화하는 경우도 있다

3) 조직공정성의 측정

조직공정성에 대한 선행연구들은 조직공정성을 분배공정성과 절차공정성으로 구성된 2요인 모델로 분류하거나 상호작용공정성의 개념을 추가한 3요인 모델로 보고 있다. 전통적 2요인 모델의 일반적인 가정은 분배공정성은 직무만족이나 임금만족 등과 같은 개인관련 변수에 상대적으로 더 큰 영향을 미치며 절차공정성은 조직몰입과 같은 조직관련 변수에 더 큰 영향을 미친다는 데에 있다. 하지만 실제 경험적 연구를 통해 두 유형의 조직공정성이 미치는 영향은 이론적 가정과 달리 다양한 형태로 나타나기도 한다. 따라서 2요인 모델에 있어서 연구자들의 큰 관심은 경험적 연구에서는 나타난 분배공정성과 절차공정성의 상이한 영향을 설명하고자 하는 이론적 논의에 있었다. 2요인 모델을 적용한 선행연구들을 살펴보면 다음과 같다.

Folger와 Konovsky(1989)는 217명의 현장 근로자들을 대상으로 한 임금인상 결정에 대한 절차공정성과 분배공정성의 영향에 대한 연구에서 절차공정성의 두 가지 요인(피드백, 반문-결정에 대한 이의제기 혹은 설명)이 조직몰입과

상관에 대한 신뢰에 유의한 영향을 미친다고 분석한 바 있다. 반면, 분배공정성은 직무태도에 영향을 주지 않는 것으로 나타났다(최낙범, 2013). 은행원 675명을 조사한 McFarlin 와 Sweeney(1992)의 연구에서는 절차공정성이 조직몰입과 상사에 대한 평가 등 직무태도에 더 큰 영향을 미치며 분배공정성은 임금수준 만족이나 직무만족과 같은 개인관련태도 에 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다(최낙범, 2013).

조직에서의 공정성에 대한 연구에서는 공정성의 개념을 절차 공정성과 분배 공정성, 상호작용 공정성 등의 개념으로 제시하고 있으나(Bies & Moag; 1986; Cohen-Charash, & Spector, 2001; Gilliland & Langdon, 1998; Moorman, 1991), 공정성과 관련해서는 강여진, 장지원(2005)과 남승하(2013)가 평가에 대한 적절성, 즉 정확성의 인식과 공정성의 인식이 구분되어야 한다고 정의하면서 분배 공정성, 절차 공정성, 상호작용 공정성을 나누어 측정하고자 하였다. 이들은 Moorman(1991) 그리고 McFarlin과 Sweeney(1992)이 측정한 공정성의 문항을 번안하여 사용하였다. 다만, 해당 도구는 평가의 결과인 보상에 초점을 맞추었다는 점에서 온전히 인사 평가에 대한 공정성을 측정하였다고 보기에는 어려운 점이 있다. 이들의 도구는 5점척도로 구성되어 있다. 강여진, 장지원(2005)의 도구는 분배 공정성, 절차 공정성, 상호작용 공정성을 각각 5개의 문항으로 측정하고 있으며, 남승하(2013)는 이를 축소하여 분배 공정성, 절차공정성, 상호작용 공정성을 각각 3문항으로 측정하고 있다. 해당 도구에서 분배 공정성은 “나는 업무처리에 따른 노력과 능력의 정도에 따라 공정한 보상을 받는다”등으로 구성되어 있으며, 절차 공정성은 “우리 조직은 정확한 개인별 보상 근거를 위한 절차가 마련되어 있다”등으로, 상호작용 공정성은 “보상과 관련하여 상사는 업무처리 내용 및 과정에 대해 설명하고 조직 구성원들에게 이해를 구한다” 등으로 구성되어 있다.

나. 보상만족

1) 보상만족의 개념

조직구성원들은 조직에 노동력을 제공하고 그 대가로 직접적으로는 임금을 받고 여기에 더하여 다양한 복리후생의 혜택을 누리게 된다(이진규, 이상훈, 2001)는 조직에서 개인이 일하는 대가로 받는 모든 혜택을 성과보상의 개념으로 정리하고 있다. 즉 조직에 속해있는 구성원들이 자신의 노력에 따라 창출된 결과인 성과로 말미암은 보상이기 때문에 이를 성과보상이라고 명명한 것이다. 성과보상의 유형을 살펴보면 금전적 보상 비금전적 보상과 인센티브로 크게 나눌 수 있다. 또한 금전적 보상은 직접보상과 간접보상의 형태로 구분할 수 있으며 직접보상은 주급 월급 연봉 그리고 보너스 등 화폐적 임금으로 받는 보상을 말한다. 간접적 보상이란, 보상을 간접적인 형태로도 지급하는데 금전적인 형태는 아니지만 금전적 성질이 강한 것으로 지급하는 것이다.

간접보상의 대표적인 형태가 복리후생이며 여기에는 사회보험 문화시설, 휴양시설 제공 건강관리 기회제공 휴가일수 추가 등의 비용을 금전적으로 대신해 주는 것이 포함된다. 비금전적인 보상은 직무관련 보상과 직무환경 보상으로 나눌 수 있고 직무관련 보상은 직무에 직접 관련된 보상이며 우수한 종업원에게 직무의 자율과 권한을 확대시켜주는 것을 말하며 그 중에서 승진은 대표적인 직무관련 보상이다. 직무환경 보상이란 기업체의 매출액 증가에 따라 그 이익금으로 쾌적한 작업환경을 조성하거나 유연한 작업 시간 계획으로 종업원들을 편안하게 근무할 수 있도록 해주는 것 등의 혜택을 말한다. 인센티브란 금전적 보너스와 복리후생 그리고 비금전적인 보상을 모두 포함하고 있다. 예를 들면 특별한 성과를 낸 팀 구성원들에게 일괄적인 보너스를 주거나 일정기간 휴가를 보내주는 것 등이다.

최종태(2001)는 조직구성원들의 대 관심사는 보수상의 문제와 신분상의 문제라고 지적하면서 보상이라는 용어 대신 보수라는 말을 사용하고 있다. 그는 산업사회에서 노사 간의 이해대립이 격화되면서 노사 간에 성과배분의 참

여적 보수가 중요해지고 있다는 점을 지적하였다. 따라서 보상관리의 영역에는 임금과 복리후생 뿐만 아니라 성과의 배분에 참여하는 분배의 공정성이 매우 중요하게 부각되고 있다는 것이다.

Gerhart과 Milkovich(1992)는 보상은 조직과 개인 간에 행해지는 고용상의 교환관계에서 가장 핵심적인 측면이며 종업원보상은 심리학, 경제학, 사회학, 재정학, 행정학 등 다양한 학문분야에서 지속적으로 관심을 갖고 연구하는 분야라고 주장하고 있다. 또한 이들은 대다수의 보상에 대한 연구들은 개별 학문의 관점에서 연구될 뿐만 아니라 특정한 이론을 검증하고자 하는 목적하에 보상에 대한 연구가 수단으로 활용되고 있는 현실을 지적하고 있다. 그러므로 이들은 보상에 대한 연구는 학제적 응용연구가 필요한 영역이라는 점을 강조한다.

경영학에서는 전통적으로 보상관리 영역을 인적자원관리의 주요한 부분으로 다루어왔다. 보상과 관련된 용어에 있어서도 김식현(1999)은 보상(compensation)은 임금(wage)과 복리후생을 포함하는 것이며, 급료(salary)는 정신노동자들에게 지급되는 금전을 지칭하는 것으로 사용하고 있다.

Milkovich Newman(1999)도 별다른 구별 없이 'compensation'과 'pay'를 혼용하고 있다. 김성훈(2001)은 보상만족의 영어표현으로 compensation satisfaction과 pay satisfaction이 같이 사용되며 동일한 개념이라고 주장한다.

이학종과 양혁승(2005)은 보상과 보상만족이 조직과 그 구성원에게 3가지 측면에서 중요하다고 주장한다. 첫째 보상은 조직구성원들에게는 경제적 생계의 원천이 되며 조직체로서는 가장 중요한 비용 중의 하나이다. 둘째 보상은 인건비라는 비용측면을 지님과 동시에 조직구성원들의 기술과 능력을 개발하기 위한 투자이다. 셋째 보상은 조직구성원의 만족감에 많은 영향을 주고 그의 직무수행성과에도 중요한 영향을 미치게 된다. 이들은 보상에 불만족한 구성원들이 나타낼 수 있는 역기능적 결과를 <그림 Ⅱ-2> 와 같이 설명하고 있다.

[그림 II-2] 보상 불만족의 역기능적 결과

Milkovich와 Newman(1999)은 보상(compensation) 이란 고용관계로 인하여 종업원이 받는 모든 형태의 재무적 대가와 실제적인 서비스와 혜택이라고 정의하고 있다. 정재훈(2008)은 보상은 개인이 조직체에서 수행한 일에 대한 모든 경제적 비경제적인 대가를 의미한다고 정의한다. 이상에서 논의된 여러 학자들의 정의를 종합해보면 보상만족이란, 조직에 노동력을 제공하고 그 구성원이 받게 되는 경제적, 비경제적인 대가의 만족이라고 할 수 있다.

2) 보상만족의 측정

임금 만족에 대한 측정은 직무 만족에 대한 측정도구로 Weiss, Dawis, England와 Lofquist(1967)가 개발한 MSQ(Minnesota satisfaction questionnarie)에 기술된 임금 만족에 대한 문항을 사용하거나, 직무 태도에 대한 측정 도구로 Smith, Kredall과 Hulin(1969)가 개발한 JDI(Job description index)가 오랜 시간 사용되었다(이광희, 2000). 이후, Heneman과 Schwab(1985)가 임금 만족을 중점적으로 측정하는 도구로 PSQ(Pay satisfaction questionnaie)를 개발하

였으며, 현재까지 가장 다양한 연구에서 쓰이고 있다(이용운, 2000). PSQ는 임금 수준에 대한 만족(pay level), 부가적인 복리후생 (fringe benefits), 임금 인상(pay raise), 임금 구조 및 관리(pay structure and administration)에 대한 인식을 18개 문항으로 측정하고 있다.

국내에서 이용운(1995)은 Heneman과 Schwab(1985)이 개발한 PSQ를 국내 실정에 맞게 타당화하는 과정에서 임금 상승과 임금 구조 및 관리의 요인이 혼재되었다는 점을 확인하면서 한국 실정에 맞게 임금 만족의 측정을 임금 수준 만족, 복리후생 만족, 임금 결정 과정 만족의 요인으로 재구성하여 KPSQ(Korea pay satisfaction questionnarie)를 발표하였다. 이 문항은 총 9개로 구성되어 있으며, '나는 내 임금에 대체로 만족한다', '내가 받는 복리후생의 금전적 가치는 만족스럽다', '우리 회사의 임금 인상에 사용되는 기준은 적절하다' 등으로 구성되어 있다.

그러나, 임금 만족에 대해 다차원으로 검토하기에 국내에서는 임금관리 관행상 임금의 결정 과정이 개인의 능력이나 직무 속성에 의존하는 정도보다 직무 유형이나 노조 유무 등이 더 큰 영향을 미칠 수 있다는 논의(박성수, 이경근, 1996)와 임금 만족에 대한 다차원의 검증 결과 임금 수준, 복리후생, 임금 인상, 임금 구조에 대한 요인이 적재량에서 명확하게 구별되지 않고 임금에 대한 만족이라는 단일 요인으로 존재한다는 연구결과(Orpen & Bonnici, 1987)등으로 인해 임금 만족에 대한 도구를 사용할 때 기존의 도구에서 임금 수준의 만족에 대한 부분만을 추출하여 측정도구로 사용하고 있는 경우도 다수 확인할 수 있다(박성수, 이경근, 1996; 박종혁, 2017; 이용운, 2000; 정연앙, 손일상, 최재환, 2003).

이를 종합하여, 본 연구의 목적을 달성하기 위해, 이 연구에서는 임금 만족도를 조직의 구성원이 자신이 받는 임금과 관련하여 지각하는 주관적, 심리적 만족도라고 정의하고자 한다. 이 연구에서는 임금 만족과 복리후생에 대한 만족을 측정하는 도구로 Heneman & Schwab(1985)가 개발한 PSQ를 활용하고자 한다. PSQ는 이광희(1999)와 이용운(2000)등이 번안하였으며, 최근까지도 장은혜, 이광희, 장은영, 윤병현(2018)와 강원상, 김정민, 이상호(2021)등을 통해 타당화되었다. 특히, 장은혜 외(2018)의 연구에서는 조직의 절차 공정성

과 임금 만족의 관계를 규명함으로써, 공정성과 임금 만족이 각각의 변인으로 유의한 관계를 나타낼 수 있다는 점을 제시한 바 있다.

다. 경력개발지원

1) 경력개발지원의 개념

경력개발지원의 개념을 이해하기 위해서는 경력과 경력개발에 대한 이해가 선행될 필요가 있다. 경력의 개념을 정의한 기존의 선행연구들을 참고하였을 때, 경력(Career)이란 자신이 수행하는 일과 관련하여 겪는 경험 및 활동 과정에서 개인이 인지하는 태도와 행위이며(Hall, 1976a), 개인이 살아가는 기간 동안 일과 직장생활을 통해 경험하는 전체적인 과정을 의미한다(Baurch & Rosenstein, 1992; Feldman, 1988). 선행연구들을 살펴보면, 경력의 개념이 시간의 흐름에 따라 변화한 것을 알 수 있다. 과거에는 조직 구성원이 한 조직에 정착하고 나서는 다른 조직으로 옮기지 않는다는 평생직장의 개념이 확고하고 정착되어 있었고, 전통적으로 경력은 조직 구성원들이 현재의 조직에서 경력을 이어나가는 것을 의미하였으며 조직이 개인의 경력을 책임져야 한다는 인식이 강하였다(Betz, Fitzgerald, & Hill, 1989). 하지만 최근에는 조직구성원의 경력에 있어서 조직의 노력뿐만 아니라 개인의 역할 수행이 중요해지고 있으며, 이에 따라 경력은 본인 스스로 설정해야 하는 것으로 변화하고 있다(Lips-Wiersma & Hall, 2007). 전통적인 경력 개념은 개인의 삶과 직장에서의 삶을 분리하여 접근하였지만, 이와는 다르게 최근의 경력 개념은 개인의 경력과정을 개인과 조직 모두를 포함하는 개념으로 접근함으로써 경력을 보다 종합적으로 해석하고 있다(Arthur & Rousseau, 1996). 이와 같이, 기존의 경력 개념은 각 개인이 속한 조직 내에서의 교육 훈련을 통해 개인의 경력강화가 이루어진다는 것을 의미하지만, 보다 확장된 경력 개념은 개인이 겪은 사건, 행동, 상황이 개인의 경험을 형성하고 이러한 경험을 통해 개인의 역량이 강화되는 것으로 바라보고 있으며 경력이 개념이 보다 확대되어 해석되고 있다(Larsen & Ellehave, 2000).

Hall(1976)은 활동단계(stage)나 전환(transition) 및 수직적, 수평적 개념을 반영하여 경력의 핵심개념을 네 가지로 분류하였다. 첫 번째는 승진으로서의 경력(career as advancement)으로 조직의 계층구조에 따라서 올라가는 수직적 이동을 말한다. 승진으로서의 경력은 전통적인 의미의 경력개념으로, 개인

의 직무 수행 과정에서 승진 또는 높은 수준의 책임과 의무 부담과 같은 상향적 이동을 의미한다. 두 번째는 전문직으로서의 경력(career as profession)으로 의사, 변호사 등과 같은 전문직 분야에서 업무를 수행하는 경력과 관계되는 것으로서 다른 경력 개념과는 다르게 특정 직종 혹은 적업에의 전문성에 초점을 두고 있다. 세 번째는 인생에 있어서 직무 연속으로서의 경력(career as lifelong sequence of jobs)으로 개인의 생애 동안 수행하게 될 직무와 관련된 경력을 의미하며 이는 보다 넓은 의미의 경력 개념이다. 네 번째는 인생에 있어 역할 관련 경험의 연속으로서의 경험(career as lifelong sequence of role related experience)으로 개인의 생애 동안 직무 관련 업무를 수행하는 과정 속에서 개인이 획독하는 경험 및 활동 과정에서 인식한 일련의 태도와 행동을 의미한다.

경력개발은 경력과 개발이라는 용어가 조합된 형태로서, 여러 선행연구에서 다양하게 정의되고 있다. Gilley와 Eggland(1989)는 경력개발을 조직 구성원과 조직이 함께 개인의 경력구상 활동을 촉진하는 구조적인 활동 또는 과정으로 구성된 계획적인 노력으로 정의하였다. Guttridge와 Otte(1983) 그리고 Super와 Hall(1978)은 경력개발을 개인이 수행하는 경력개발 활동과 조직 차원에서 제공되는 경력개발 활동의 상호작용 하에서 도출된 산출물로 보았으며, 조직 구성원의 경력개발 활동은 개인과 조직 모두가 책임을 가지고 있다고 언급하였다. 이러한 내용을 종합하였을 때, 경력개발은 개인이 전생애에 걸쳐 업무를 수행하는 과정에서 획득하는 경험을 기반으로 자신의 직무관련 태도, 능력 및 성과를 개선해나가는 과정으로 정의할 수 있다(서경민, 2010). 여러 선행연구에서는 경력개발의 목적과 기대효과를 개인적 차원과 조직적 차원으로 구분하여 분석하였는데, (남지은, 2011; 박경문, 이용탁, 1999; 이원정, 2013; 임준철, 1997) 이러한 연구들은 개인적 차원에서의 경력개발은 개인이 가지고 있는 삶의 목표에 따라 결정되고, 조직적 차원에서의 경력개발은 조직의 목표를 달성하기 위한 목적으로 사용된다는 것을 언급하고 있다.

이러한 측면에서 조직 내 인저자원개발 및 인적자원관리를 위한 효율적인 방안으로서 경력개발이 제안되고 있다. 즉 경력개발은 개인 측면에서는 조직 구성원들이 자신의 미래 경력 경로를 스스로 검토할 수 있도록 도와주며, 조

직 측면에서는 조직 구성원의 성장 및 개발을 효율적으로 분석할 수 있도록 한다(Kaye, 1984).

경력개발지원은 조직적 차원에서 조직의 구성원을 대상으로 이루어지는 경력개발관리 또는 경력개발 과정에서의 개입으로, 조직 내외에서 구성원의 역량 개선을 위해 지원하는 총체적인 과정으로 정의된다. 이는 경력개발을 위해 이루어지는 구체적인 훈련, 업무경험, 피드백, 이동, 코칭 등의 행동을 통해 개인의 필요와 조직의 필요를 대응시키는 과정을 뜻하며(박성민, 2011), Von Gilnow 외(1983)가 제시했던 경력 지향적 인적자원관리 시스템과 유사한 개념이라고 볼 수 있다. 최근 경영환경의 변화와 함께 인적자원관리의 중요성이 대두되고 있으며 이에 따라 조직에서는 조직구성원들의 경력개발지원에 많은 관심을 두고 있다(서경민, 2010; Gutteridge, Leibowitz, & Shore, 1993). 위의 내용을 종합하자면, 경력개발지원 인식은 조직적 차원에서 경력개발과 관련해서 조직구성원들에게 제공되는 경력개발지원에 대해 조직구성원들이 가지고 있는 인식을 의미한다(서경민, 2010). 이러한 경력개발지원은 Blau(1964)의 사회적 교환이론을 기반으로 하고 있다. 사회적 교환이론은 조직구성원과 조직 간의 관계에서 물질적인 보상으로 관계가 이루어지는 경제적인 교환보다는 사회정서적인 측면을 강조하는데, 이는 보다 장기적이고 조정이 가능한 교환을 의미한다(Cotterell, Eisenberger, & Speicher, 1992). 즉, 조직 구성원이 조직으로부터 칭찬이나 인정과 같은 비공식적인 보상을 받는 경우 조직 구성원은 조직지원을 높게 인식하게 되고, 이는 구성원의 직무몰입, 조직몰입, 경력몰입을 증가시킴으로써 구성원의 태도와 성과에 긍정적으로 영향을 미치게 된다(Eisenberger et al, 1986). 즉, 조직에게 받은 지원을 인식하고 있는 구성원은 이에 대한 보상으로 조직에게 바람직한 행동과 태도를 보이고자 하고, 이를 통해 개인과 조직 간의 상호 교환관계에서 균형을 유지하고자 한다(Wayne, Shore, & Liden, 1997). 이는 업무 수행 과정에서 경력개발지원이 자기주도성, 직무몰입, 경력몰입, 조직몰입, 이직의도 등과 유의미하게 관련이 있다는 것을 실증적으로 보여주는 것이라고 할 수 있다.

2) 경력개발지원의 측정

조직경력지원의 측정과 관련하여, 서경민(2010)의 분류에 따른 도구는 구성요소 간의 경계가 분명치 않고 많은 부분의 의미가 중복된다는 평가(팽박, 조태준, 이찬, 2018)와 조직에서의 경력개발과 관련한 구체적인 내용을 포함하고 있어 조직 내의 상황을 잘 알고있는 구성원이 응답해야 할 것으로 판단된다는 비판이 있다(김민지, 2017). 그리고, 서경민(2010)과 Sturges et al(2002)의 분류에 따른 측정도구 모두 조직에서의 경력 개발 지원은 제도에 대한 구성원의 만족도를 단일요인으로 보고 측정해야한다는 논의(Baruch & Peiperl, 2000; Fulei, Long, & Ming, 2014; Kraimer et al, 2011; Guan et al, 2014) 등으로 인해 다시 재구성할 필요가 있다.

이에 따라, 강용관(2013)의 연구에서는 총 18개 문항으로 구성되어 있는 서경민(2010)의 도구 중 일부 문항을 발췌하여 전략적 체계성 중 1문항, 운영적 체계성 중 2문항, 성장 기회 중 3문항에 해당하는 총 6문항으로 경력 개발 지원을 단일요인으로 측정하였다. 해당 측정도구는 '나에게는 업무관련 기술(능력)을 향상시킬 수 있는 교육과정에 참여할 기회가 제공되고 있다', '나의 관리자는 경력개발을 위한 다양한 제도적 프로그램을 지원한다', '나의 전공분야에서 새로 밝혀진 지식 및 기술을 신속히 파악할 수 있는 다양한 수단(세미나, 교육, 모임 등)이 제공되고 있다' 등의 문항으로 구성되어 있다. 이후, 해당 도구는 김민규(2020)가 직업상담사를 대상으로 경력개발지원에 대해 조사하면서 타당화되었다.

이 연구는 경력개발지원이 대기업 사무직 밀레니얼 세대 및 Z세대 근로자의 이직의도를 낮추는지 실증적으로 검증하는 것을 목적으로 한다. 이를 통해 경력개발지원이 인터벤션으로 조직 내에서 구성원의 이직의도를 낮출 수 있는 방안으로 활용될 수 있을지를 파악하고, 학술적, 실무적 시사점을 제시하고자 한다. 이 연구에서는 경력개발지원을 경력개발에 대한 조직 차원의 지원에 대한 인식으로 정의하고, 강용관(2013)이 개발한 도구를 활용하여 경력개발지원의 인식을 측정하고자 한다.

라. 직무열의

1) 직무열의의 개념

과거에는 직무소진이라는 부정적인 측면에 초점을 두고 이를 줄이기 위한 인터벤션에 관심을 갖는 경우가 많았으나, 최근에는 긍정적인 측면에 초점을 두고 조직심리학과 조직행동 분야에서 긍정성을 강조하며 직무열의라는 개념이 등장하게 되었다. 일반적으로 직무열의는 긍정적이고 충만한, 업무와 관련된 정서적 동기 상태를 의미한다(Bakker et al., 2008). 여러 학자들에 의해 직무열의에 대한 정의는 다양한 관점에서 연구되어왔으며, 각기 다른 관점의 정의와 개념을 제시했다.

직무열의와 관련하여 Kahn(1990)의 연구에서는 개인적 열의(personal engagement)라는 개념을 소개했는데, '조직구성원이 스스로 업무 역할에 매여있는 것'으로 개념화 하였다. 직무열의라는 용어를 직접적으로 사용하지 않았으나, 이후 관련된 연구를 한 학자들은 Kahn의 개인적 열의에 대한 개념을 인용하였다는 것에 대해서는 큰 이견이 없다. 그는 개인적 열의란 '조직구성원이 역할을 수행하는 동안 열의의 상태에서 신체적, 인지적, 감정적으로 자신을 표현하는 것'으로 정의하였으며, 조직구성원이 특정한 직무에 대해 열의가 있다면 신체적으로 직무에 몰입하고 정서적으로 직무에 보다 연결되어 있다고 보았다. 반면 열의의 수준이 낮은 상태인 조직구성원들은 자신의 역할로부터 자신을 분리시키고 방어적으로 된다고 보았다.

조직구성원이 보다 높은 직무열의를 갖기 위해서는 직무에 대한 의미성, 안정성, 가용성의 심리상태를 경험해야 하며, 이는 결과적으로 조직수준의 성과를 증진시키고 조직구성원 개인의 성장과 발전에도 긍정적인 영향을 미친다. Kahn(1990)은 직무열의를 구성원이 직무성과에 연속적으로 주의를 기울이고 통합적으로 집중함을 느낄 때 나타나는 심리적 경험으로 차별화하였다.

Schaufeli & Bakker(2004)의 연구에서는 기본적으로 직무소진과 반대되는 개념으로 직무열의를 제시하였다. 직무열의를 활력적이며 헌신적이며 몰두하는 마음가짐 그리고 업무와 관련된 긍정적이고 성취지향적인 마음의 상태로

정의하였으며 세 가지 하위구인인 활력(Vigor), 헌신(Dedication), 몰두(Absorption)의 개념을 갖는다고 설명하였다. 즉, 직무열의에 대한 초기의 연구를 근간으로 직무열의를 업무와 관련된 긍정적이고 성취적인 마음상태로 정의하였으며, 몰두, 헌신, 활력의 세 가지 구성개념을 제시한 것이다.

Bakker et al.(2008)의 연구에서는 직무열의를 동기적 개념으로 정의하여, 직무열의를 가진 구성원은 도전적인 목표를 달성하기 위해 노력하고 성공하려고 한다고 주장한다. 또한 당면한 문제를 해결하기 위해 노력하고, 동료와 관계를 맺으며 혁신적인 서비스를 개발하고자 한다고 보았다. 직무열의는 구성원의 웰빙과 관련된 업무행동과 유사한 개념으로 다음과 같은 특징이 있다(Sonnentag, 2003). 직무열의는 구성원이 겪는 긍정적인 경험으로, 이는 구성원의 건강과 업무에 정적으로 영향을 미칠 수 있다. 또한 구성원이 큰 스트레스를 겪는 환경 속에서 유익한 점을 이끌어낼 수 있도록 도우며, 조직몰입과 정적으로 연관되어 있고, 구성원의 성과에 정적으로 영향을 미친다.

Saks(2006)는 열의의 수준을 조직차원과 개인차원의 수직적 2차원으로 나누누고, 각각을 조직몰입과 직무열의로 명명하여 각각의 차원이 의미 있게 구분됨을 증명하였다. Kahn(1990)은 열의를 인간 활동의 차원에서 파악하여 신체적, 인지적, 정서적인 차원으로 열의의 개념을 나누었으며, May, Gilson과 Harter(2004)는 Kahn(1990)의 개념에 근거하여 열의를 신체적, 인지적, 정서적 열의의 세 가지 차원으로 구분하고 측정항목을 개발하였다. Macey와 Schneider(2008)는 Kahn(1990)의 개념을 보다 구체적이고 포괄적으로 해석하여 특성적 열의, 상태적 열의, 행동적 열의의 세 가지 차원으로 나누었다. 이를 보다 구체적으로 살펴보면, 특성적 열의는 삶과 업무의 긍정적인 면에 초점을 둔 것으로, 주도적 성격, 자기목적성, 성실성 등을 포함한 개념이다. 다음으로 상태적 열의는 에너지가 높고, 몰두한 상태로 만족, 참여, 헌신, 권한위임을 포함한다. 행동적 열의는 업무 외적인 성과를 의미하며, 조직시민행동, 주도적 행동, 역할확대, 적응적 행동을 포함한다. Macey & Schneider(2008)는 개인의 특성, 상태, 행동을 모두 아울러 열의를 정의함으로써 직무열의의 다양한 측면을 다루려고 시도하였다. 하지만 구성원의 심리적 열의가 반드시 행동적 열의로 이어진다고는 볼 수 없으며, 행동적 열의는 환

경과 맥락의 요인에 의해 크게 영향을 받기 때문에 열의를 특성적 열의, 상태적 열의, 행동적 열의로 구분하는 것은 한계점이 있다(Griffin, Parker, & Neal, 2008).

반면, Schaufeli et al.(2002)의 연구에서는 직무열의를 긍정적이고 충만한 정서적 상태로 소개하며 세 가지 구성요인인 활력, 전념, 몰두로 직무열의의 모델을 제시하였다. 활력(vigor)은 직무를 수행하는 동안의 높은 수준의 에너지로 정신적인 탄력을 의미한다. 전념(dedication)은 중요한 느낌, 열정, 영감, 자부심, 도전과 관련되어 있는 상태로 정의된다. 몰두(absorption)는 시간이 지나는 것을 깨닫지 못할 정도로 자신의 일에 몰입되어 있으며, 일과 자신을 분리할 수 없는 상태를 의미한다. 이러한 세 가지 구성요인인 활력, 전념, 몰두의 상태에 있는 조직구성원은 업무에 대해 보다 열의를 가지고 있으며, 이러한 직무열의는 직무성과로 연결될 수 있다. 그러므로 조직은 구성원들이 활력, 전념, 몰두의 상태에 있도록 독려하고 그에 맞는 환경을 조성할 필요가 있다. 물론 개별 연구자들마다 직무열의의 구성요소와 차원을 조금씩 다르게 표현하였으나, 기본적인 맥락과 개념은 유사한 것으로 평가된다.

개인은 긍정적인 업무 태도, 자신의 업무와의 강력한 동일시, 높은 동기부여, 훌륭한 정신 건강과 직무자원과 개인적 자원의 획득으로부터 긍정적인 결과를 얻을 수 있다(Schaufeli & Salanova, 2007). 즉, 직무 열의가 조직구성원에게 긍정적인 상호 작용을 하는데, 이것은 직무열의가 구성원에게서 다른 구성원에게로 계속 확산된다는 것이다(Bakker et al., 2007; Bakker et al., 2008). 직무열의는 조직이나 조직구성원의 성과 및 긍정적인 결과물 모두에 바람직한 영향력을 미친다. 그러므로 조직구성원들로 하여금 직무열의를 느낄 수 있도록 조직 차원에서 기획하고 지원하는 것이 무엇보다 중요하다(현병무, 2016).

오늘날의 기업환경에서 많은 조직, 학계, 연구자들이 직무열의에 관심을 가지고 있다. 직무열의를 개선하기 위한 프로그램을 개발하는 것뿐만 아니라 선행요인 및 그 결과를 연구하는 것까지 다방면에서 관심을 가진다(Wefald & Downey, 2009). 앞으로 직무열의는 조직과 기업에서 중요한 이슈로 연구 개발이 진행될 것이며, 조직에서 직무열의를 향상시키기 위한 노력과 다양한

시도가 이루어질 것으로 보인다. 또한, MZ세대의 직무열의는 다른 세대들보다 높은 편인데, 중요한 점은 조직에 대한 몰입이 아닌 자신이 맡은 업무에 대해 열의라는 점이다(Jennifer & Alec, 2017). MZ세대는 자신의 커리어 개발, 자신이 하는 일이 사회에 미치는 영향과 경제적인 보상 등 다방면에서 복합적으로 직무열의를 느낀다(Nabahani & Riyanto, 2020).

2) 직무열의의 측정

Schaufeli et al.(2002)의 연구에서는 직무열의를 측정함에 있어 직무에 대해 긍정적이고 활력적이며, 헌신과 몰두하는 심상으로 구분하고 있다. 이 연구에서는 소진과 직무열의는 서로 독립적인 차원의 개념이라는 관점에서 직무열의의 측정도구인 UWES를 개발하였다. UWES는 활력, 전념, 몰두의 세 가지 구성요인으로 구성되어 있으며 초기에는 총 24개 문항으로 개발되었으나. 이후 적합하지 않다고 판단된 일곱 개의 문항이 삭제되어 활력 6문항, 전념 5문항, 몰두 6문항의 총 17문항으로 수정되었다.

이후 Schaufeli et al.(2006)는 UWES-17에서 불필요한 문항을 최소화하여 각 요인별 3문항씩 총 9문항으로 구성된 단축형 측정도구인 UWES-9을 개발하였다. 이와 관련하여 각 요인별 구체적인 개념은 다음과 같다.

먼저, ‘활력’은 직무를 수행하는데 필요한 에너지 자원과 관련된 개념으로 직무를 수행하는 동안에 많은 에너지를 투입하고 어려움에 직면하였을 때 정신적으로 회복하여 버틸 수 있게 해주는 인내력을 의미한다. 활력이 높은 조직구성원들은 직무와 관련하여 강한 동기부여를 발현하여 어려운 상황에서도 스스로 버티고 극복할 수 있는 힘을 유지할 수 있게 된다. 즉 활력은 특정 일에 충분한 노력을 기울이려고 하는 태도를 의미한다. 활력은 정서적인 측면에서, 헌신은 동기적인 측면에서, 몰두는 인지적 측면에서 정의할 수 있다(Bakker, 2011).

다음으로 ‘헌신’은 주어진 직무를 수행하는 데 있어 자신의 역량을 기꺼이 투자하려는 태도를 의미한다. 헌신은 일에 대한 의미, 열정, 자부심, 도전을 의미하기도 한다. 또한 주어진 업무와 일과 관련된 개념으로서 자신의 일

에 헌신하는 개인은 일 자체에 대해 의미를 찾고 자부심을 가지게 된다. 이러한 헌신은 업무적 관점에서 직무관여와 개념적으로 유사하나 더 폭넓은 요소를 포함하고 있다고 볼 수 있다. 직무관여는 직무관련 심리적 중요도에 집중하는 면이 있으나 헌신은 열정과 자부심, 도전과 영감 등의 개념으로 좀 더 폭넓은 개념으로 사용되어지고 있다(Schaufeli, 2002).

마지막으로 몰두는 시간의 흐름을 자각하지 못할 정도로 일에 완전히 몰입하는 상태를 의미한다(Schaufeli & Bakker, 2004). 즉, 조직구성원이 몰두하게 되면 주위의 생각과 모든 잡념과 방해물들을 차단하고 원하는 한쪽으로 모든 정신을 집중하게 된다. 몰두하는 사람은 하나의 활동에만 에너지를 쏟고, 완전한 참여로 그 활동을 즐기는 심리적 상태를 가지고 있다. 본질적으로, 몰두는 한 가지에 일과 행동들이 완전히 흡수되는 것을 나타내므로, 학습과 노력을 통하여 어느 정도 도달할 수 있다. 자기 스스로 몰두하고 있는 대상에 대해서 단시간에 빠르게 흡수될 수 있지만, 반면 관심이 없거나 집중도가 떨어질 수 있는 대상에 대해선 기억조차 못할 수도 있는 상황이 전개되기도 한다.

4. 이직의도 관련 변인 간 관계

가. 조직공정성과 이직의도의 관계

조직공정성과 이직의도와의 관계는 사회적 교환이론의 관점에서 설명하는 경우가 많다. 조직으로부터 공정한 보상과 대우를 받으면 호혜적 규범에 의해 조직에 기여하게 된다. 조직공정성을 높게 지각하면 자신의 공헌에 따라 보상이 많아질 것이라고 생각해 이직할 의사는 줄어든다. 즉 조직공정성이 높아지면 이직의도는 줄어든다. 실증 연구에서 높은 수준의 공정성을 지각하는 사람은 낮은 수준의 이직의도를 갖고 있다는 것을 알 수 있다(Lio, Hang-Yue, & Foley, 2006).

조직공정성의 각 차원이 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구를 살펴보면 Folger과 Knowsky(1989)는 이직한 노동자의 공정성에 관한 지각을 연구한 결과에서는 무엇보다도 절차공정성이 중요한 것으로 나타났다. 노언필(1998)은 조직에서의 절차공정성 지각이 구성원의 반응행동에 미치는 영향에 관한 연구에서 절차공정성의 구성요인인 편견배재와 일관성이 이직의도에 약한 부정적 영향을 미치고 있다고 하였다. 즉, 조직공정성과 이직의도 간에는 부(-)적 관계를 보이고 있다. 절차적 공정성이 높으면 조직에 대한 투입을 늘릴 수 있으나 불공정을 지각하면 통제력 상실로 인한 이직의도가 증가한다(Dailey & Kirk, 1992; Skalicki & Floger, 1997). 또한 이병열과 이웅희(2006)은 호텔 종업원의 조직공정성 지각과 직무만족 및 이직의도의 인과관계에 관한 연구에서 분배공정성과 절차공정성은 이직의도에 부(-)적 영향을 미친다는 것을 실증적으로 증명하였다. 마찬가지로 안관영과 이규만(2005)은 조직공정성의 각 차원이 모두 이직의도에 부(-)적 영향을 미치는 것으로 분석하였다. 직원들은 합리적인 판단과 공정한 결과 도출을 중시한다는 것이다. 한편, 기성 노조가 회사의 실적과 무관하게 결과의 평등을 요구한다면 MZ세대는 과정의 공정을 요구한다(권상집, 2021.05.20). George와 Wallio (2017)의 연구는 이를 뒷받침하는데, MZ세대는 기성세대와 다르게 분배적 공정성도 중시하지만, 절차적인 공정성을 더 중시하며, 조직공정성이 낮을 때 이직의도를 상승시킨다.

이상의 선행연구를 종합해보면 조직공정성은 이직의도에 대체로 부(-)의 영향을 미치고 있음을 확인할 수 있었다. 한편, 선행 연구의 결과처럼 MZ세대를 대상으로 한 조직공정성에 따른 이직의도는 결과는 유사하게 나타나고 있으나, 세부적으로 밀레니얼 세대와 Z세대를 구분하여 살펴볼 필요가 있다.

나. 보상만족과 이직의도의 관계

보상만족과 이직의도간의 관계에 대한 연구는 다양하게 이루어져왔다. 정병재(2002)는 수도권 종사자를 대상으로 보상에 대한 직무만족과 이직의도에 미치는 영향을 연구한 결과 진급, 임금, 성과금, 복리후생에 대한 만족이 직무만족에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났고 복리후생 변수를 제외한 진급, 임금, 성과금에 대한 만족이 이직의도에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 호텔종사자를 대상으로 한 박지홍(2003)의 연구에서는 연봉제에 대한 만족, 임금수준, 복리후생 임금인상이 조직몰입과 직무만족을 매개하여 이직의도에 미치는 영향을 확인하였다. 그 결과 임금만족이 직무만족에 정(+)의 영향을 미치고 임금체계와 수준이 조직몰입에 정(+)의 영향을 미쳤으며 규범적 몰입이 이직의도에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 사회복지사의 이직의도에 대해 연구한 설지화와 이재현(2010) 에 따르면 사회복지사의 보상에 대한 인식이 이직의도에 부(-)의 영향을 미쳤으며 보상 유형별로 금전적, 직무적, 복합적 보상이 이직의도에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 한편 보상에 대한 인식이 이직의도와 직무만족에 미치는 영향에 대한 양영애(2010)의 연구에서는 사회복지사의 보상에 대한 인식이 이직의도에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

학창시절 글로벌 금융위기를 겪은 MZ세대는 기존 세대보다 경제적인 부분을 중요시한다는 점을 언급하고 있다(안성미, 이현숙, 2019; Nabahani & Riyant 2020). 밀레니얼 세대의 보상만족과 이직의도를 살펴본 황춘호와 김성훈(2019)의 연구에서는 기존의 연구결과와 다르게 나타났다. 황춘호와 김성훈(2019)의 연구에서는 임금만족과 성과급 만족을 구분하여 이직의도와의 관계를 살펴보았는데, 임금만족과 이직의도에 유의미한 관계가 없었고, 성과급 만

족이 이직의도에 정(+)의 영향을 미친다고 보았다. 다시 말해, 성과급 만족이 높을수록 이직의도를 높인다는 것이다. 하지만 해당 연구 대상이 범주로 설정한 밀레니얼 세대 내에서도 15년의 차이가 있었으나, 이를 밀레니얼 세대와 Z세대를 세부적으로 구분하지는 않았다. 또한, 해당 연구는 기존의 연구결과와 상이하다는 점을 밝히며 후속 연구에서 깊이 있게 다룰 필요가 있다는 점을 밝혔다. 한편, 총 505명이 응답한 밀레니얼 세대(81년생~94년생)와 Z세대(95년생 이후)가 일을 통해 추구하는 가치를 비교한 설문조사 결과에 따르면 밀레니얼 세대가 가장 중시하는 것은 경제활동수단이 28.5%를 차지하였으나, Z세대는 11.4%로 큰 차이를 보였다(대학내일20대연구소, 2020). 이와 같은 선행 연구의 결과처럼 MZ세대를 대상으로 한 보상만족에 따른 이직의도는 결과가 다르게 나타나고 있으며, 따라서 밀레니얼 세대와 Z세대를 세부적으로 구분하여 살펴볼 필요가 있다.

이상의 보상과 이직의도 사이의 영향력에 관한 선행연구를 종합해보면 다수의 직종에서 공통적으로 보상만족이 종사자의 이직의도에 대체로 부(-)의 영향을 미치고 있음을 확인할 수 있었다. 한편, MZ세대를 대상으로 한 선행연구의 결과에 따르면 보상만족에 따른 이직의도는 결과가 다르게 나타나고 있으며, 밀레니얼 세대와 Z세대는 일을 통해 추구하는 가치에 차이가 있으므로 밀레니얼 세대와 Z세대를 구분하여 살펴볼 필요가 있다.

다. 경력개발지원과 이직의도의 관계

경력개발지원과 이직의도 관계에서 해외선행연구를 살펴보면 Wayne, Shore과 Liden(1997)은 경력개발에 대한 조직의 지원을 받은 구성원은 조직에 대한 긍정적 인식과 바람직한 태도를 형성한다고 하였다. Eisenberger, Huntington, Hutchison과 Sowa(1986)의 연구에서는 조직차원의 경력개발지원이 구성원의 직무만족과 조직몰입의 증가, 이직의도 감소에 긍정적 영향을 미친다고 했다. 또한 Laschinger(2012)는 조직의 경력개발지원이 조직구성원의 적극적 참여와 몰입을 높이고, 이직의도를 감소시키는 데 기여한다고 하였다. 즉, 해외 선행연구를 토대로 조직의 경력개발지원은 조직에 대한 조직구성원

의 긍정적 인식과 바람직한 태도에 영향을 주며, 이직의도를 감소시킨다는 것을 알 수 있다.

경력개발지원과 이직의도 관계에서 국내 선행연구를 살펴보면 귀임주재원을 대상으로 한 박성민(2011)의 연구에서 조직의 경력개발지원은 이직의도를 감소시키는데 효과가 있다고 하였다. 또한 이원정(2013)의 국내 초기경력자를 대상으로 경력개발지원인식과 조직몰입이 이직의도에 미치는 영향관계를 보는 연구에서 경력개발지원을 인식한 조직구성원의 이직의도가 낮게 나타난다는 결과가 도출되었다. 성세실리아(2014)의 중국 현지인을 대상으로 한 실증연구에서도 경력개발지원 인식이 이직의도 감소에 긍정적 영향을 미친다고 하였다. 따라서 국내 선행연구에서도 조직의 경력개발지원은 조직구성원의 이직을 감소시키며 조직의 효율성을 강화시키는 중요한 요인이라 할 수 있다.

한편 경력개발지원의 인식과 이직의도의 관계는 세대별로 다르게 나타날 수 있다. 경력개발에 있어 밀레니얼 세대는 전문성을 기를 수 있는 다양한 경험을 선호하며(손동영, 2019), 즉각적 보상이나 피드백이 주어지지 않을 경우 더 많은 기회가 있는 곳으로 이동한다(심혜경, 2019). 반면 기성세대는 자신의 은퇴 후 경력준비를 대비하기 위해 경력개발에 참여한다고 하였다(전찬호, 진성미, 2011). 또한 조직을 바라보는 관점에서의 밀레니얼 세대는 새로운 일이나 가치 있는 일에 도전하는 것을 선호하고(Huntley, 2006) 한 직장에 오래 머무르려 하지 않는다(Howe & Strauss, 2000). 반면 기성세대는 안정을 추구하며(Brack & Kelly, 2012), 조직에 충성도가 높다(Loomis, 2000). 또한, MZ세대는 현재 조직보다 경력개발이 보장되는 다른 조직이 있을 경우, 본인의 직무열의를 높일 수 있을 것이라고 판단하여 이직의도를 갖게 될 수 있으며, 반대로 현재의 조직에서 경력개발지원이 이루어질 경우, 자신의 업무에 더 열의를 가지며, 이직의도는 감소된다(Jennifer & Alec, 2017). 따라서 각 세대간 경력개발과 조직을 바라보는 관점의 차이에 따라 조직구성원들의 경력개발지원과 이직의도 간 관계에서도 세대간 차이가 있을 것이라 유추할 수 있다.

라. 직무열의와 이직의도의 관계

이직의도는 조직의 구성원이기를 포기하고 자발적으로 현 조직을 떠나려는 정도(Allen & Meyer, 1990)로, 직무에 대한 성취감을 약화시키며 조직발전에 부정적인 결과를 가져다주는 요인이지만, 조직의 효과성 개선에 긍정적인 영향과 부정적인 요인을 최소화하기 위한 예측도구로 활용될 수도 있다. 이직은 역기능적 이직과 순기능적 이직으로 분류된다. 순기능적 이직은 구성원이 조직을 떠나기를 원하는 동시에 조직 역시 구성원에게 관심을 두지 않는 경우를 가리킨다. 반면 역기능적 이직은 구성원은 조직을 떠나기를 원하지만 조직은 구성원이 떠나기를 원하지 않는 경우를 의미한다. 이 중에서 역기능적 이직은 조직이 새로운 인력을 모집하고 교육, 배치해야 한다는 점에서 조직 차원에서 인력관리의 비용을 발생시키고, 신규 구성원과 기존 구성원이 다시 적응해야 하는 등의 부정적인 영향을 발생시킬 수 있다. 따라서 조직은 현 구성원이 조직에 남기를 원할 뿐만 아니라 자신의 직무에 몰두하고 헌신하는 마음을 가지게 함으로써 역기능적 이직을 최소화해야 하며, 이를 위해서는 직무열의의 역할에 주목할 필요가 있다. 직무만족과 조직몰입 등이 이직의도의 선행변수로서 연구되어 왔으며, Currivan(1999)에 따르면 조직원들은 직무만족과 조직몰입의 수준에 따라 조직 잔류와 이직을 결정한다. (Currivan, 1999).

한편 직무열의는 직무성과를 높일 뿐만 아니라 조직몰입과도 관련되어 있다. 구성원의 직무열의가 높을수록 구성원은 조직에 강한 소속감을 느끼고, 상사 또는 조직으로부터 긍정적인 피드백을 얻기 위하여 자신의 업무에 최선을 다하게 되며 업무 외의 활동에도 강한 열의를 보이게 된다(윤수민, 이재식, 2010). 또한 조직에 대한 소속감이 증가하고 조직을 떠나려는 의도는 감소한다(Schaufeli & Bakker, 2004; Wefald & Downey, 2009; Shuck et al., 2011; Oh & Yoon, 2014). 본 연구 대상인 MZ세대의 직무열의는 다른 세대보다 높은 편인데, 중요한 점은 조직에 대한 몰입이 아닌 자신이 맡은 업무에 대한 몰입이라는 점이며, 현재 속한 조직에서 자신이 맡은 직무에 대한 열의

가 없다면 언제든지 이직의도가 발생할 수 있다는 것이다(Jennifer & Alec, 2017).

이러한 선행연구를 토대로, 직무열의는 직무만족과 조직몰입을 증가시킴으로써 이직의도에 부적 영향을 미칠 것이라고 추론할 수 있다. 이에 본 연구에서는 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

마. 조직공정성과 직무열의의 관계

조직공정성과 직무열의의 관계를 분석한 선행연구들은 다양한 조직구성원(민간기업 직원, 객실승무원, 군인 등)을 대상으로 영향관계를 분석하고 있다. Lin(2014)은 중국의 대기업에 재직하는 직원 300명을 대상으로 조직공정성이 직무열의에 미치는 영향을 분석하였고, 조직공정성의 분배공정성, 절차공정성, 상호작용 공정성 모두가 직무열의에 긍정적 영향을 미치는 것으로 분석했다. Cho와 Hong(2017)은 민간기업에 근무하는 재직자를 대상으로 연구하여, 조직공정성의 분배공정성과 절차공정성이 직무열의에 긍정적 영향을 미치는 것으로 분석했다. 인옥남(2017)은 항공사에 근무하는 객실승무원을 대상으로 한 조직공정성과 직무태도(일의 애착성, 직무의 즐거움, 조직몰입성, 직무만족감)의 영향관계 분석을 하였고, 조직공정성의 절차공정성, 상호작용 공정성, 분배공정성 모두가 직무태도에 높은 긍정적 영향을 미치며, 이에 관한 설명력도 38.4%로 높게 나타난다고 했다. 안광섭(2018)은 육군의 초급간부인 중・소위, 중・하사를 대상으로 조직공정성과 직무열의의 관계를 분석했다. 분배공정성은 직무열의의 활력, 몰두에 긍정적 상관관계가 있었고, 절차공정성은 직무열의의 활력, 몰두에 긍정적 상관관계가 있었으며, 상호작용 공정성은 직무열의의 활력, 몰두에 높은 긍정적 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 또한, MZ세대는 조직의 공정성에 따라 직무열의가 달라지는데(Statnicke, Savaneviciene & Sakys, 2019), 이는 MZ세대는 그 어느 세대보다 조직의 공정함에 민감하게 반응하다는 것을 의미한다. 위와 같은 선행연구와 같이 조직구성원이 지각하는 공정성은 담당 직무와 관련한 일에 관한 애착, 헌신 및 소속기관에 관한 충성심 등에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

바. 보상만족과 직무열의의 관계

직무열의는 구성원이 자신에게 부여된 직무에서 성과를 극대화시킬 수 있도록 물리적, 인지적, 감정적인 관점에서 모든 노력을 기울이는 동기부여의 개념으로(Kahn, 1990), 직무에 대한 일체감에 기초한다. Goffman(1961)은 개인과 직무 간의 거리를 사용하여 개인과 직무의 일체감 수준을 설명하였는데, 직무의 일체감 수준을 밀착과 분리로 구분하였다. 그에 따르면 직무 밀착이 이루어질 때 개인은 자신의 역할을 적극적으로 수용하게 되고, 이에 따라 직무열의가 높아지게 된다.

한편 Rhoades와 Eisenberger(2002)는 조직지원인식과 같은 요인들이 구성원의 직무열의를 결정한다고 보았고, Humphrey, Nahrgang과 Morgeson(2007)도 직무열의가 개인의 자발성에 기초한다는 점에서 직무특성, 조직의 지지, 리더십 등과 같은 구성원의 동기요인에 영향을 주는 변수들이 직무열의의 선행요인으로 작용한다고 보았다. 또한, 권영국과 윤혜현(2015)는 직무열의의 선행요인으로 인정, 권한 위임, 보상, 조직지원인식, 공정성을 제시하며, 개인의 동기와 열의에 영향을 미친다고 하며, 조직 제도의 뒷받침이 중요하다는 점을 시사하였다.

이를 종합하면, 직무열의가 향상되기 위해서는 구성원이 스스로 직무에 몰입하려는 의지가 작용해야 하는데, 보상에 대한 만족은 구성원의 성과를 인정함으로써, 구성원이 조직과 심리적 계약을 체결하도록 유인해야 한다는 점에서 자발성을 이끌어낼 수 있는 효과적인 변인이라는 점에서 직무열의의 선행요건이라고 할 수 있다. 그중 학창시절 글로벌 금융위기를 겪은 MZ세대는 기존 세대보다 경제적인 부분을 중요시하며, 이에 따라 직무열의가 달라짐을 알 수 있다(이현숙, 안성미, 2019; Nabahani & Riyant 2020). 이와 같은 선행연구를 종합하여, 보상만족은 직무열의에 영향을 미칠 것으로 가설을 설정하였다.

사. 경력개발지원과 직무열의의 관계

조직 내 많은 요소들이 조직의 유효성에 영향을 미친다. 그 중 직무열의는 조직원들이 목표와 가치에 대해 강하게 신뢰하고, 조직의 기대에 자발적으로 따르며 많은 노력을 하는 것을 의미한다(Jackson & March, 1996). 이러한 직무열의는 개인 특성과 조직의 환경적 요인에 영향을 받는다(신영숙, 2010). 개인적 특성은 개인의 내 재화에 영향을 받는 것으로, 개인의 직무와 경력 성공을 위해 목표를 설정하고 달성하기 위한 자기 주도적 행동의 특성으로 볼 수 있다. 이러한 특성의 개념은 개인의 경력계획 실천행동으로 볼 수 있다. 또한 조직의 환경적 요인은 직무 요인이나 특성, 상사의 지원, 멘토링, 조직 내 각종 정책 및 제도 등으로 조직차원의 경력개발 지원으로 볼 수 있다.

Eisenberger 외(1997)와 Van Emmerik (2008)는 조직 차원의 경력개발 지원이 조직원들의 직무만족과 조직몰입, 성과향상, 이직의도 감소 등의 긍정적 영향을 미치는 것으로 확인하였다. 또한 경력개발 지원은 조직몰입과, 경력몰입, 경력성공, 직무성과 등에도 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다(남지은, 2011; 박성민, 2011; 서경민, 2010; Barnett & Bradley, 2007). Global Workforce Study(2010)의 연구결과에서는 한국 기업 내 조직원들의 몰입을 동인하는데 경력개발이 리더십에 이어 두 번째로 우선시 되었고, 특히 조직의 인재 개발 지원과 기업의 비전, 사명 전달, 상사의 지원 등이 가장 중요한 것으로 나타났다.

경력개발은 조직 차원에서는 성과향상과 개인 차원에서는 자아실현에 이바지한다(권대봉, 2003). 즉, 경력개발 지원과 경력계획 실천행동은 개인 차원의 자아실현을 위한 행동으로 볼 수 있고, 그 만족도의 정도는 직무열의에 영향을 미친다. 따라서 조직의 경력개발 지원과 개인의 경력계획 실천행동의 관계는 조직의 목표 달성과 개인의 자아실현 및 욕구 충족 정도를 직무열의를 통해 확인할 수 있는 매우 의미 있는 관계로 볼 수 있다. 특히 MZ세대에게는 그들의 직무열의를 위해서는 일의 의미, 지속적인 상사의 피드백, 조직의 공정성, 경력개발을 위한 기회를 제공하는 것이 중요하다(Statnicke, Savaneviciene, & Sakys, 2019). 이는 조직의 성장이 자신의 성장이라고 여기

지 않는 세대의 특성에 기인한다(최지현, 2019). 선행연구를 종합하여, 본 연구에서는 경력개발지원은 직무열의에 유의한 정적 영향을 미치는 것으로 가설을 수립하였다.

아. 조직공정성과 이직의도의 관계에서 직무열의의 매개효과

조직공정성과 이직의도의 관계에서 직무열의의 매개효과를 검증한 연구는 국내・외 연구에서는 미흡한 실정이다. 이러한 측면에서 본 연구에서는 기저이론과 유사개념을 활용하여 진행된 연구를 중심으로 기술하였다.

조직공정성과 이직의도의 관계에서 직무열의의 매개효과를 설명할 수 있는 기저이론은 공정성 이론, 자기결정성 이론이다. 먼저, 공정성 이론을 통해 구성원이 인식할 수 있는 공정성이나 수행 기대에 따라 정확한 평가가 이루어질 것이라는 평가의 정확성에 대한 인식, 목표에 따라 피드백을 받는 것이 유용하다는 인식, 평가 제도가 수행 결과를 반영하고 있다는 평가 제도에 대한 만족과 평가 절차에 대한 만족 등이 직무열의에 영향을 줄 수 있다는 이론적인 논의가 가능하다. 만약, 평가의 정확성이나 유용성, 공정성 인식, 평가 제도 및 절차에 대한 만족이 이루어지지 않을 경우 일 자체에 흥미를 가지고 지속하는 직무열의가 발생하기 어렵고, 더 나아가 이직의도를 발생시킬 수 있기 때문이다.

또한, 자기 결정성 이론에서는 심리적 자본이 높은 수준의 구성원들이 주어진 환경에 잘 적응하며, 직무와 관련한 목표나 성과 등에 관심을 보이기 때문에 직무에 열의를 느끼고 수행할 수 있다(Deci & Ryan, 1985). 즉, 자신의 직무 수행과 관련한 심리적 자본이 높은 경우 직무열의가 더 많이 유발될 수 있다는 것이다(Stajkovic & Luthans, 1998). 이와 같은 논의들은 구성원이 조직에 대한 공정성이 긍정적일 경우, 직무열의에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다는 점을 시사하고 있다.

국내에서는 대한상공회의소의 보도자료(2017)에서 조직의 평가기준의 합리성과 공정성, 평가결과의 공정성에 대해 부정적인 인사 평가를 신뢰하지 않

는다는 결과를 제시한 바 있다. 또한, 해당 자료에서는 인사 평가가 회사와 개인 모두에게 도움이 되지 않고, 심지어 업무 의욕을 꺾는다는 결과가 제시되는 등 인사 평가에 대한 구성원들의 부정적 경험이 실제 직무열의에도 부정적 영향을 미칠 수 있는 것으로 보고하였으며, 이는 이직의도로 이어질 가능성도 존재한다. 또한, 권영국과 윤혜현(2015)에 따르면 직무열의에 영향을 미치는 선행요인으로 조직공정성과 결과변수로 이직의도를 검증하였다. 또한, MZ세대를 대상으로 한 연구에서는 조직공정성은 직무열의를 높일 수 있으며, 그에 따라 이직의도가 감소하였다(Nabahani, & Riyanto, 2020; Statnicke, Savaneviciene, & Sakys, 2019). 이와 같은 선행연구를 종합했을 때, 조직공정성은 직무열의에 영향을 미치고, 직무열의는 조직공정성과 이직의도의 관계를 매개한다는 추정이 가능하다.

자. 보상만족과 이직의도의 관계에서 직무열의의 매개효과

직무열의와 관련하여 최근 연구에서는 선행요인과 결과변인에 대한 연구가 진행되고 있다(전영국, 윤혜현, 2015; Muduli, Verma, and Datta, 2016; Saks, 2006; Shuck et al., 2014).

Schaufeli과 Bakker (2004)의 연구에서는 직무자원과 이직의도 간의 관계가 진행되고 있다는 것을 입증하였고, 국내 연구에서는 전영국과 윤혜현(2015)의 연구에서 보상만족과 이직의도와의 관계를 입증하였다. Settoon, Bennett 과 Liden (1996)에 따르면 조직이 직원에게 지시하는 긍정적이고 유익한 행동은 직원들로 하여금 긍정적이고 유익한 방식으로 답례할 의무를 발생시키는 교환관계를 확립할 수 있다고 하였다. 이는 구성원이 보상만족을 느끼는 바에 따라 직무열의가 증가하고 이직의도를 감소시킬 수 있다는 것이다. 다시 말해, 보상만족이 높을수록 구성원은 직무에 대한 책임을 느끼게 되고, 조직의 가치와 조직에 대한 충성도가 높아진다는 것이다. 결과적으로 직원들은 높은 수준의 참여로 보여지는 태도와 행동(활력, 헌신, 몰두)을 통해 보답하며, 고용된 직원들은 활기차고, 열정적이며, 그들의 업무와 조직적인 역할에 매우 몰두하게 되며, 자발적으로 고용을 변화시킬 가능성, 즉 이직을 할 가능성이

적다(Albrecht et al., 2015; Juhdi et al., 2013; Saks, 2006; Shuck et al., 2014). 대체로 청소년기에 금융위기를 겪었던 MZ세대는 자신이 하는 일이 사회에 미치는 영향, 커리어 개발에도 관심을 기울이지만, 한편으로는 경제적인 보상이 충족되지 않았을 때는 직무열의가 감소하며, 자신의 직무열의를 높일 수 있는 다른 조직으로 이동하고자 한다(Jennifer & Alec, 2017).

이와 같은 선행 연구를 종합했을 때, 보상만족은 직무열의에 영향을 미치고, 직무열의는 보상만족과 이직의도의 관계를 매개한다는 추정이 가능하다.

차. 경력개발지원과 이직의도의 관계에서 직무열의의 매개효과

국내・외 연구에서 경력개발지원과 이직의도의 관계에서 직무열의의 매개효과를 보는 연구는 미진한 수준이다. 그러나 조직경력지원은 경력개발 관점의 조직지원이라는 점을 감안할 때(서경민, 2010), 조직경력지원이 직무열의와 이직의도간에 상관관계가 있을 것이라는 점도 함께 추측이 가능하다.

Eisenberger 외(1990)는 조직 구성원의 조직지원인식이 증가할 때 직무만족, 조직몰입, 직무수행능력, 혁신적 제안 등이 증가하는 것을 확인하였으며 조직지원인식이 직무열의를 유의하게 증가시킬 수 있음을 밝혔다. Albrecht(2010)는 개인적 자원이 직무열의를 예측할 수 있다고 주장하였는데, 이러한 개인적 자원에는 자아존중감, 자기효능감, 통제, 정서인지, 감정조절 등이 포함된다. JD-R모델에 따르면 직무자원뿐만 아니라 개인적 자원 역시 직무열의에 영향을 미칠 수 있다(이철희, 신강현, 허창구, 2012). 조직시민행동과 조직몰입에 대해 지각된 조직적 지원의 선행요인과 매개효과를 탐색한 김윤성(2003)의 연구에서는 자율성, 피드백, 리더-구성원 교환관계가 조직지원인식에 정적인 영향을 미치며, 이러한 변인들이 조직지원인식을 매개로 하여 직무열의에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이주형과 이영면(2015)은 대기업 직영 주유소의 간접고용 비정규직 주유원을 대상으로 한 연구에서 조직지원인식과 직무열의 간의 유의미한 상관관계를 확인하였다. 또한 항공사 객실 승무원을 대상으로 조직공정성과 조직지원인식이 직무만족에 미치는 영향을 살펴본 진철웅과 양길승(2016)은 조직지원인식이 직무열의에 정적인 영향을 미

침을 밝혔다. 직무열의는 이직의도를 감소시킨다는 선행연구(Saks, 2006; Schaufeli & Bakker, 2004)와 마찬가지로 Robionson과 Morrioson(1995)는 사회적 교환이론을 기반으로 직무열의와 이직의도 간의 관계를 설명했다. 사회적 교환이론에 따르면, 구성원이 업무에 대해 긍정적인 마음과 열의를 가질 수 있도록 조직이 직무자원을 제공한다면 구성원은 그러한 조직에 에너지와 시간, 노력을 쏟게 된다(Agarwal et al., 2012). 다시 말해 구성원이 높은 직무열의를 가지고 있다면 조직에 대한 신뢰와 긍정적인 태도를 형성하게 되고, 조직을 떠나려는 의도가 감소하는 것이다(Schaufeli & Bakker, 2004) 또한, Schaufeli와 Bakker(2004)에 따르면 직무열의는 직무자원과 이직의도간 관계를 매개하는 것으로 나타났다.

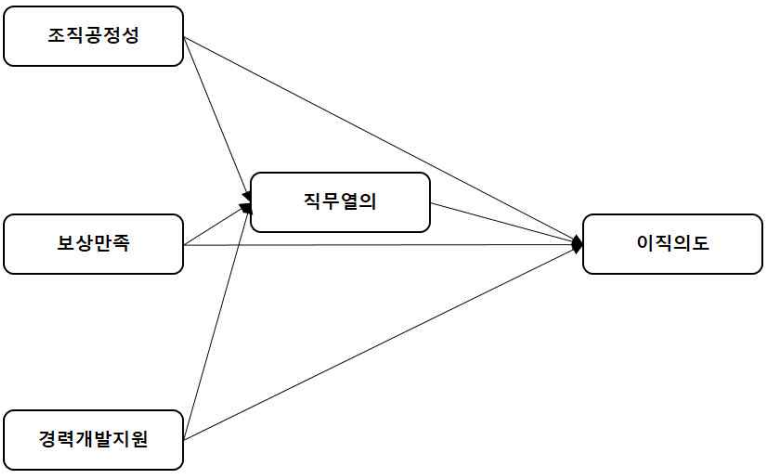
직무 요구-자원이론(Schaufeli, Bakker, & Rhenen, 2009)에 따르면, 직무 수행에 긍정적인 영향을 주는 요소를 직무 자원으로 분류한다. 직무 자원에 해당하는 요소들은 조직의 목표를 달성하고 개인의 성장과 발전을 촉진할 수 있는 물리적, 심리적, 사회적 요소로 제시되고 있다(Bakker & Demerouti, 2007). Schaufeli, Bakker, & Rhenen(2009)는 직무 자원의 구성요소로 사회적 지원, 직무 자율성, 피드백, 자기개발 기회를 제시하였다. 이들 중, 자기 개발 기회의 경우 조직 내에서 경력을 성장할 수 있는 기회를 부여받는다는 것을 의미한다. 조직에서의 자기개발은 자신의 가치를 향상시키는 활동이기 때문에, 개인의 미래 성장을 준비하고 직무 수행을 강화하는 활동이라는 점에서 구성원의 동기부여에 중요한 요소로 부각되고 있다(김전수, 2014). 현대에는 경력개발의 주체가 조직에서 개인으로 변화하면서, 개인 스스로 가치와 시장성을 높이는 것의 중요성을 지속적으로 확인하고 있기 때문에 조직의 경력개발 지원을 통한 성장 기회의 부여는 매우 중요한 가치를 가진다(Arthur & Rousseau, 1996). 따라서, 조직에서의 경력개발에 대한 지원은 인터벤션으로서 구성원들에게 긍정적이고 효과적인 동기부여 방안으로 활용될 수 있다(강철희, 정상원, 2007). 따라서 선행연구를 종합했을 때, 경력개발지원은 직무열의에 영향을 미치고, 직무열의는 경력개발지원과 이직의도의 관계를 매개한다는 추정이 가능하다. 본 연구 대상인 MZ세대의 직무열의는 다른 세대보다 높은 편인데, 중요한 점은 조직에 대한 몰입이 아닌 자신이 맡은 업무라는

점이며, 현재 속한 조직에서 자신이 맡은 직무에 대한 열의가 없다면 언제든지 이직의도가 발생할 수 있다는 것이다(Jennifer & Alec, 2017). 특히 MZ세대가 직무열의에 대해 높게 인식하는 이유는 조직보다 개인의 성장을 중시하기 때문이며, 자신의 가능성과 역량을 높이는 투자로 인식하고 있기 때문이다. 그중, Z세대는 업무를 통해 추구하는 가치에 대한 인식에서 자아실현과 지적성장이 가장 높게 나타났다(대학내일연구소, 2021). 따라서 MZ세대가 조직 내에서의 경력개발지원을 통해 자신의 역량을 함양하여 직무열의가 높아지며, 이직의도가 낮아진다고 추론할 수 있다. 이상의 선행연구를 통하여, 직무열의는 경력개발지원과 이직의도의 관계를 매개한다고 추론할 수 있다.

Ⅲ. 연구방법

1. 연구모형

이 연구에서 관계를 확인하고자 하는 변인은 이직의도, 조직공정성, 보상만족, 경력개발지원, 직무열의이다. 연구 목적에 따라 설정된 가설을 검증하기 위하여 [그림Ⅲ-1]과 같은 연구모형을 설정하였다.



[그림 Ⅲ-1] 연구모형

이 연구모형에 따르면 국내 대기업 사무직 MZ세대 근로자의 조직공정성, 보상만족, 경력개발지원은 직무열의를 통해 이직의도에 유의한 간접효과를 지닐 것이다. 구체적으로 연구모형에 따른 변인 간 관계를 살펴보면 다음과 같다. 조직공정성, 보상만족, 경력개발지원은 직무열의, 이직의도에 영향을 미칠 것이며, 직무열의를 통해 이직의도에 영향을 미칠 것이다. 또한, 직무열의는 이직의도에 영향을 미칠 것이다.

2. 연구 대상

이 연구의 모집단은 국내 대기업에 사무직으로 근무하는 MZ세대 근로자이다. 대기업 사무직 근로자의 경우 모집단의 수와 분포를 파악할 수 있는 명확한 기준이나 근거는 존재하지 않으므로 정확한 모집단을 산출하는 데 어려움이 있다. 따라서 이 연구에서는 공정거래위원회(2021)에서 공시한 71의 공시대상기업집단 내 지주회사 및 계열사 중 자산총액 5,000억 원 이상의 기업의 MZ세대 사무직 근로자를 목표 모집단으로 설정하였다.

우선 대기업을 분류하는 기준을 살펴보면, 연구자마다 다양하게 정의 및 활용하고 있다. 일반적으로 「대・중소기업 상생협력 촉진에 관한 법률」 제2조 2항에 따라서 대기업을 중소기업이 아닌 기업으로 정의하고, 「중소기업기본법 시행령」의 제3조에서 제시하고 있는 중소기업의 범위를 기준으로 대기업과 중소기업을 구분하고 있다.

그동안 이전 연구에서는 개정 전 법률에 근거하여 상시 종사자 수와 자본금, 매출액 기준 중 하나만 충족하면 중소기업으로 인정하던 기준에 따라 주로 상시 종사자 수와 매출액을 기준으로 중소기업과 대기업을 분류하였다. 그러나 2015년 중소기업법이 개정되어 중소기업의 범위를 매출액 단일 기준으로 변경함에 따라 중소기업법에서는 종사자 수를 대기업과 중소기업을 구분하는 기준으로 삼지 않고 있음을 확인할 수 있다.

또 다른 기준으로, 공정거래위원회(2021)에서 공시하는 공시대상기업집단을 대기업의 기준으로 삼을 수 있다. 공정거래위원회는 부당한 공동행위 및 불공정거래를 규제하고자 직전 사업연도 대차대조표상 자산총액이 5조원 이상인 기업집단(공기업 제외)을 매년 발표하고 있으며, 추가로 10조원 이상인 집단은 상호출자제한기업집단으로 제시하고 있다. 2021년 5월 1일 발표한 공시대상기업집단은 총 71개이며, 상호출자제한기업집단은 40개, 소속회사 수는 2,612개로 아래와 같이 지정되었다.

본 연구에서는 정부 기관인 공정거래위원회(2021)에서 공시한 71개의 공시대상기업집단 내 지주회사 및 계열사 중 자산총액 5,000억 원 이상의 475개 기업의 사무직 근로자를 연구 대상으로 선정하였다(<표 Ⅲ-1> 참조).

<표 Ⅲ-1> 2021년 공시대상기업집단 지정 현황

1	삼성	16	엘에스	31	하림	46	세아	61	애경
2	현대자동차	17	부영	32	케이티앤지	47	중흥건설	62	반도홀딩스
3	에스케이	18	카카오	33	케이씨씨	48	에이치엠엠	63	유진
4	엘지	19	DL(舊 대림)	34	넥슨	49	태광	64	하이트진로
5	롯데	20	미래에셋	35	대우조선해양	50	동원	65	삼양
6	포스코	21	현대백화점	36	넷마블	51	한라	66	대방건설
7	한화	22	금호아시아나	37	호반건설	52	아모레퍼시픽	67	현대해상화재보험
8	지에스	23	에쓰-오일	38	SM	53	IMM인베스트먼트	68	한국항공우주산업
9	농협	24	셀트리온	39	DB	54	삼천리	69	엠디엠
10	현대중공업	25	한국투자금융	40	코오롱	55	금호석유화학	70	아이에스지주
11	신세계	26	교보생명보험	41	한국타이어	56	다우키움	71	중앙
12	케이티	27	네이버	42	대우건설	57	한국지엠	-	
13	씨제이	28	에이치디씨	43	오씨아이	58	장금상선		
14	한진	29	효성	44	태영	59	동국제강		
15	두산	30	영풍	45	이랜드	60	쿠팡		

자료: 공정거래위원회. (2021). 2021년 상호출자제한기업집단 및 공시대상기업집단 지정 현황. 세종: 공정거래위원회.

공정거래위원회(2021)에서 공시한 71개의 공시대상기업집단 내 지주회사 및 계열사 중 자산총액 5,000억 원 이상의 475개 기업의 종업원 수는 총 1,273,942명으로 확인된다. 표집을 위해 각 기업 별로 비율 표집을 하는 것이 가장 이상적이나, 현실적인 여건을 고려하여 산업별로 분류하여 유의표집을 진행하였다. 앞서 살펴보았듯, 각 기업의 세세한 인적 자원 정보가 공개되어 있지 않아 전체 모집단 수를 파악하는데 한계가 존재한다. 따라서 표본의 크기는 Joreskog와 Sorbom(1989)은 관측변인의 수에 따라 설정한다. 연구의 가설을 검증하기 위해 필요한 표본의 크기는 다음과 같은 기준으로 선정하였

다. 선행연구에서는 관측변인의 수 혹은 모집단의 크기를 표본크기의 기준으로 제시하였다. Joreskog와 Sorbom(1989)은 관측 변인의 수가 12개 이하일 경우에는 적어도 200개의 표본이 있으면 된다고 하였고, 12개 이상일 경우에는 적어도 1.5q(q+1)이 되어야 한다고 하였다. 또한, Krejcie와 Morgan(1970)은 모집단의 크기가 10만 명 이상일 때 적정표본의 수는 384명이라고 제안하였다. 반면, 류근관(2013)은 연구결과의 일반화를 위해 일반적으로 모집단의 수에 상관없이 표본 집단의 절대 수에 기인하며, 사회과학에서는 300명 이상이면 신뢰할 만한 표본 집단이라고 보고 있다.

본 연구의 모집단은 국내 사무직 MZ세대 근로자로 모집단의 수와 분포를 파악할 수 있는 명확한 기준이나 근거는 존재하지 않으므로 모집단 전체의 수를 파악하는데 한계가 있다. 이에, 본 연구에서는 목표 모집단을 선정하여 표집을 진행하되, 비확률표집(non-probabilty sampling) 중에서도 유의표집(purposive sampling)을 활용하여 표집을 진행할 것이다. 유의표집은 모집단의 수와 분포를 파악할 수 있는 방법이 제한되어 있을 때, 주로 택하게 되는 전략으로 모집단의 대표성 확보를 위해 가급적 많은 수를 표집하는 것이 바람직하다고 여겨지고 있다(McMilan & Schmacher, 2006). 특히 유의표집은 신뢰도에 따른 적절한 표본 크기에 대한 통계적인 규칙이 존재하지 않으며, 연구결과의 일반화를 위해서는 표본의 규모가 커야 한다는 정도의 지침이 제시되고 있다. 본 연구에서는 이상의 논의를 바탕으로 목표 표집수를 전기 및 후기 밀레니얼 세대와 Z세대에 대하여 각각 130부로 선정하여 총 390부 수집을 목표로 진행하였다. 그 중 이상치 제거, 불성실 응답 등을 제외하여 총 346부의 표집을 진행하였다.

3. 조사도구

이 연구에서는 앞서 설정한 연구의 목적과 그에 따라 도출된 가설을 증명하기 위해 활용된 조사도구는 이직의도, 조직공정성, 보상만족, 경력개발지원, 직무열의와 인구통계학적 특성으로 구분되며, 총 67문항으로 구성된다(<표 Ⅲ-2> 참조).

<표 Ⅲ-2> 조사도구의 구성

구분	변인 명		문항 수
종속	이직의도 (Mobley, 1982; 강인주, 정철영 2015)		6
독립	조직공정성 (Price & Muller, 1986, Leventhal, 1980, Moorman, 1991, 고대유 외, 2015, 이영철, 2021)	분배공정성	5
		절차공정성	5
		상호작용공정성	6
	보상만족 (Heneman & Schwab,1985)	임금구조/관리만족	6
		급여상승만족	4
		임금수준만족	4
		복리후생만족	4
	경력개발지원 (서경민, 2010; 가용관, 2013; 김민규, 2020)		6
매개	직무열의 Schaufeli et al.(2006)	활력	9
		전념	
		몰두	
일반적 특성			12
총 문항			67

가. 이직의도

Dalton 외(1982)의 이직 개념과 Meyer와 Allen(1984), Iverson(1993), Egan, Yang,과 Bartlett(2004)의 이직의도 개념을 종합하여, 이직의도란 '조직적 노력을 통해 회피 가능한 조직구성원이 현재의 직장을 자발적으로 떠나려는 의지의 크기' 로 정의된다. 이 연구에서 이직의도는 Mobley(1982)가 개발하고, 강인주, 정철영(2015)이 수정한 도구를 활용하였다. 문항 수는 총 6문항이며, 응답자는 5점 Likert 척도에 따라 응답하게 된다. 이 도구는 예비조사를 통해 문항의 신뢰도를 검사하였으며, 예비조사와 본조사의 내적 일치도 계수(Cronbach's α)는 다음의 <표 Ⅲ-3>과 같다. 이 도구에 대한 신뢰도는 예비조사에서 .878이며, 본조사에서 이 도구의 신뢰도는 .852로 나타났다.

<표 Ⅲ-3> 이직의도의 측정도구 구성 및 신뢰도

구분	내적일치도 계수(Cronbach α)	
	예비조사(n=120)	본조사(n=346)
이직의도(6)	.878	.852

나. 조직공정성

조직공정성은 분배공정성, 절차공정성 및 상호작용공정성으로 구분된다. 분배공정성은 의사결정에 의하여 수령자에게 주어진 결과물에 관한 수령자의 지각된 공정성으로 정의되며, 절차 공정성은 의사결정에 의해 결과물을 지급받는 수령인이 결과와는 별도로 의사결정 과정이 이루어지는 절차(적당한 의견수렴, 적절한 피드백 제공 등)에 대하여 지각하는 공정성으로 정의된다. 상호작용공정성은 보상배분의 절차가 실행되는 과정에서 발생하는 상사와 종업원간 대인적 처우의 질로 정의 이 연구에서 조직공정성은 분배 공정성, 절차 공성성, 상호작용 공정성 세 가지 하위변인으로 구성되며, Leventhal(1980), Price & Muller(1986), Moorman(1991)에 의해 개발되고 고대유, 강제상, 김광구 (2015) 및 이영철(2021)이 활용한 도구를 사용하였다. 이 도구는 예비조사를 통해 문

항의 신뢰도를 검사하였으며, 예비조사와 본조사의 내적 일치도 계수(Cronbach’s α)는 다음의 <표 Ⅲ-4>와 같다. 이 도구에 대한 신뢰도는 예비조사에서 .913이며, 각 하위요인에 따른 신뢰도는 분배공정성 .928, 절차공정성 .936, 상호작용공정성 .946으로 나타났다. 본 조사에서 이 도구의 신뢰도는 .963이며, 각 하위요인에 따른 신뢰도는 분배공정성 .936, 절차공정성 .921, 상호작용공정성 .944 로 나타났다.

<표 Ⅲ-4> 조직공정성의 측정도구 구성 및 신뢰도

구분		내적일치도 계수(Cronbach α)	
		예비조사(n=120)	본조사(n=346)
조직공정성	분배공정성(5)	.928	.936
	절차공정성(5)	.936	.921
	상호작용공정성(6)	.946	.944
전체		.913	.963

다. 보상만족

이 연구에서는 보상만족을 조직의 구성원이 자신이 받는 임금과 관련하여 지각하는 주관적, 심리적 만족도라고 정의하고자 한다. 또한, 이 연구에서는 Heneman와 Schwab(1985)가 보상만족 측정 설문 문항을 토대로 측정하고자 한다. 해당 설문 문항은 보상에 대한 차원을 4가지로 구분하여, 보다 세부적으로 살펴볼 수 있을 것으로 보여진다.

이 도구는 예비조사를 통해 문항의 신뢰도 검사를 실시하였다. 예비조사와 본조사의 내적 일치도 계수(Cronbach’s α)는 다음의 <표 Ⅲ-5>와 같다. 이 도구에 대한 신뢰도는 예비조사에서 .954이며, 각 하위요인에 따른 신뢰도는 임금구조/관리만족 .916, 급여인상만족 .886, 임금수준만족 .955, 복리후생만족 .946으로 나타났다. 본 조사에서의 신뢰도는 .969로 나타났으며, 하위요인에

따른 신뢰도는 임금구조/관리만족 .921, 급여인상만족 .876, 임금수준만족 .946, 복리후생만족 .949로 나타났다.

<표 Ⅲ-5> 보상만족의 측정도구 구성 및 신뢰도

구분		내적일치도 계수(Cronbach α)	
		예비조사(n=120)	본조사(n=346)
보상만족	임금구조/관리만족	.916	.921
	급여인상만족	.886	.876
	임금수준만족	.955	.946
	복리후생만족	.946	.949
전체		.954	.969

라. 경력개발지원

이 연구에서는 경력개발지원을 경력 개발에 대한 조직 차원의 지원에 대한 인식으로 정의하고, 서경민(2010)의 도구를 기반으로 강용관(2013)이 개발하고 김민규(2020)가 직업상담사를 대상으로 타당화한 도구를 활용하여 경력 개발 지원의 인식을 측정하였다. 해당 도구는 6문항으로 구성되어 있으며, 이 도구는 예비조사를 통해 문항의 신뢰도를 검사하였으며, 예비조사와 본조사의 내적 일치도 계수(Cronbach’s α)는 다음의 <표 Ⅲ-6>과 같다. 이 도구에 대한 신뢰도는 예비조사에서 .925이며, 본 조사에서 이 도구의 신뢰도는 .935로 나타났다.

<표 Ⅲ-6> 경력개발지원의 측정도구 구성 및 신뢰도

구분	내적일치도 계수(Cronbach α)	
	예비조사(n=120)	본조사(n=346)
경력개발지원	.925	.935

마. 직무열의

직무열의는 긍정적이고 충만한, 업무와 관련된 정서적 동기 상태(Bakker et al., 2008)이다. 이 연구에서 직무열의는 활력, 전념, 몰두의 세 가지 요소로 구성되며, 직무열의의 수준은 Schaufeli et al.(2002)의 연구에서 개발한 9개의 문항에 응답한 점수이며, 이 도구는 예비조사를 통해 문항의 신뢰도를 검사하였으며, 예비조사와 본조사의 내적 일치도 계수(Cronbach’s α)는 다음의 <표 Ⅲ-7>과 같다. 이 도구에 대한 신뢰도는 예비조사에서 .922이며, 각 하위요인에 따른 신뢰도는 활력 .857, 전념 .885, 몰두 .842로 나타났다. 본 조사에서 이 도구의 신뢰도는 .938이며, 각 하위요인에 따른 신뢰도는 활력 .863, 전념 .887, 몰두 .848로 나타났다.

<표 Ⅲ-7> 직무열의의 측정도구 구성 및 신뢰도

구분		내적일치도 계수(Cronbach α)	
		예비조사(n=120)	본조사(n=346)
직무열의(9)	활력(3)	.857	.863
	전념(3)	.885	.887
	몰두(3)	.842	.848
전체		.922	.938

4. 자료 수집

가. 표집

설문 수집 방법은 직접 설문을 배포하고 수거하기 힘든 상황을 고려하여 온라인 설문시스템(모아폼)을 활용하였다. 온라인 설문응답을 위해 이메일, 모바일 메신저를 통해 설문 URL을 발송하고, 협력자는 실제 설문 응답자에 해당 설문 URL을 이메일 또는 모바일 메신저를 통해 연구자가 협력자에게 안내한 사항을 포함하여 설문을 요청하였다. 또한, 설문 양식뿐만 아니라 안내문을 포함시켜 설문방법 및 내용 이해도를 높이고자 하였다. 설문의 회수율을 높이기 위해 응답자를 대상으로 보상책을 제공할 것으로 약속하고, 설문 발송 후 기업별 협력자에게 설문 진행상황을 전화 또는 이메일 방법으로 확인하여 응답을 지속적으로 독려하였다. 협력자들에게는 연구자가 직접 대면 방식 또는 유선, 메일을 통해 연구의 목적, 설문 가능 대상 직무, 설문응답 방법에 대해 설명하였다.

나. 응답자의 일반적 특성

본 연구에서 수집된 자료에 대한 응답자의 일반적 특성은 다음과 같다(<표 Ⅲ-8>참조).

전체 응답자는 346명이었다. 성별의 경우, 남성이 157명(45.4%), 여성이 189명(54.6%)으로 여성이 더 많았다. 학력은 고졸 이하 19명(5.5%), 전문대졸 21명(6.1%), 4년제 대졸 253명(73.1%), 석사 졸업 47명(13.6%), 박사 이상 6명(1.7%)으로 4년제 대졸자가 가장 높은 비율을 차지했다. 근속연수로 비교하면, 3년 미만 98명(28.3%), 3~6년 미만 100명(28.9%), 6~9년 미만 51명(14.7%), 9년~12년 미만 48명(13.9%), 12~15년 미만 33명(9.5%), 15년 이상 16명(4.6%)으로 3~6년 미만의 근로자가 가장 많았다. 직급으로는 사원급 132명(38.2%), 대리급 106명(31.2%), 과장급 76명(22.0%), 차장급 21명(5.7%), 부장급 9명(2.6%)으로 사원급이 가장 많았다. 직무로는 총무/인사/교육/법무 65명(18.8%), 전략/

기획 43명(12.4%), 재무/회계 26명(7.5%), 구매 10명(2.9%), 영업/마케팅 55명(17.2%), 생산/품질관리 39명(11.3%), 서비스/고객관리 25명(7.2%), 연구/개발 78명(22.5%), 기타 5명(1.4%)으로 연구/개발 직무가 가장 많았다. 업종별로는 건설업 25명(7.2%), 금융업 42명(12.1%), 도매 및 소매업 25명(7.2%), 정보통신업 60명(17.3%), 부동산, 숙박업 및 임대업 15명(4.3%), 운수 및 창고업 11명(3.2%), 전문. 과학 및 기술 서비스업 30명(8.7%), 제조업 123명(35.5%), 수리 및 개인 서비스업 7명(2.0%), 기타 8명(2.3%)으로 제조업이 가장 많았다. 인사평가등급으로는 S등급 23명(6.6%), A등급 120명(34.7%), B등급 186명(53.8%), C등급 17명(4.9%)으로 B등급이 가장 많았다.

다음으로, 세대별 응답자에 대한 일반적 특성을 살펴보았다. 전기 밀레니얼 세대가 120명으로 34.7%, 후기 밀레니얼 세대가 115명으로 33.2%, Z세대가 111명으로 32.1%의 비율을 보였다.

전기 밀레니얼 세대의 경우, 남성이 74명(61.7%), 여성이 46명(38.3%)으로 남성이 여성보다 많았다. 학력은 고졸 이하 0명(0.0%), 전문대졸 2명(1.7%), 4년제 대졸 88명(73.3%), 석사 졸업 26명(21.7%), 박사 이상 4명(3.3%)으로 4년제 대졸자가 가장 높은 비율을 차지했다. 근속연수로는 3년 미만 1명(0.8%), 3~6년 미만 5명(4.2%), 6~9년 미만 21명(17.5%), 9년~12년 미만 46명(38.3%), 12~15년 미만 31명(25.8%), 15년 이상 16명(13.3%)으로 9~12년 미만이 가장 많았다. 직급으로는 사원급 0명(0.0%), 대리급 24명(20.0%), 과장급 67명(55.8%), 차장급 20명(16.7%), 부장급 9명(7.5%)으로 과장급이 가장 높은 비율을 차지했다. 직무로는 총무/인사/교육/법무 21명(17.5%), 전략/기획 20명(16.7%), 재무/회계 6명(5.0%), 구매 3명(2.5%), 영업/마케팅 18명(15.0%), 생산/품질관리 13명(10.8%), 서비스/고객관리 7명(5.8%), 연구/개발 32명(26.7%), 기타 0명(0.0%)으로 연구/개발 직무가 가장 많았다. 업종별로는 건설업 9명(7.5%), 금융업 8명(6.7%), 도매 및 소매업 4명(3.3%), 정보통신업 19명(15.8%), 부동산, 숙박업 및 임대업 5명(4.1%), 운수 및 창고업 8명(6.7%), 전문. 과학 및 기술 서비스업 9명(7.5%), 제조업 54명(45.0%), 수리 및 개인 서비스업 1명(0.8%), 기타 3명(2.5%)으로 제조업이 가장 많았다. 인사평가등급으로는 S등급 8명(6.7%), A등

급 43명(35.8%), B등급 61명(50.8%), C등급 8명(6.7%)으로 B등급이 가장 많았다.

후기 밀레니얼 세대의 경우, 남성이 49명(42.6%), 여성이 66명(57.4%)으로 여성이 남성보다 많았다. 학력은 고졸 이하 3명(2.6%), 전문대졸 9명(7.6%), 4년제 대졸 82명(71.3%), 석사 졸업 19명(16.5%), 박사 이상 2명(1.8%)으로 4년제 대졸자가 가장 높은 비율을 차지했다. 근속연수로는 3년 미만 36명(31.3%), 3~6년 미만 48명(41.6%), 6~9년 미만 27명(23.5%), 9년~12년 미만 2명(1.8%), 12~15년 미만 2명(1.8%), 15년 이상 0명(0.0%)으로 3-6년 미만이 가장 많았다. 직급으로는 사원급 39명(33.9%), 대리급 66명(57.4%), 과장급 9명(7.8%), 차장급 1명(0.9%), 부장급 0명(0.0%)으로 대리급이 가장 높은 비율을 차지했다. 직무로는 총무/인사/교육/법무 19명(16.5%), 전략/기획 16명(13.9%), 재무/회계 11명(9.6%), 구매 3명(2.6%), 영업/마케팅 20명(17.4%), 생산/품질관리 15명(13.0%), 서비스/고객관리 5명(4.3%), 연구/개발 23명(20.0%), 기타 3명(2.6%)으로 연구/개발 직무가 가장 많았다. 업종별로는 건설업 8명(7.0%), 금융업 13명(11.3%), 도매 및 소매업 7명(6.1%), 정보통신업 26명(22.6%), 부동산, 숙박업 및 임대업 5명(4.3%), 운수 및 창고업 2명(1.7%), 전문. 과학 및 기술 서비스업 6명(5.2%), 제조업 40명(34.8%), 수리 및 개인 서비스업 4명(3.5%), 기타 4명(3.5%)으로 제조업이 가장 많았다. 인사평가등급으로는 S등급 7명(6.1%), A등급 43명(37.4%), B등급 61명(53.0%), C등급 4명(3.5%)으로 B등급이 가장 많았다.

Z세대 세대의 경우, 남성이 34명(30.6%), 여성이 77명(69.4%)으로 여성이 남성보다 많았다. 학력은 고졸 이하 16명(14.4%), 전문대졸 10명(9.0%), 4년제 대졸 83명(74.8%), 석사 졸업 2명(1.8%), 박사 이상 0명(0.0%)으로 4년제 대졸자가 가장 높은 비율을 차지했다. 근속연수로는 3년 미만 61명(55.0%), 3~6년 미만 47명(42.3%), 6~9년 미만 3명(2.7%), 9년~12년 미만, 12~15년 미만, 15년 이상은 모두 0명(0.0%)으로 3년 미만이 가장 많았다. 직급으로는 사원급 93명(83.8%), 대리급 18명(16.2%), 과장급, 차장급, 부장급 모두 0명(0.0%)으로 사원급이 가장 높은 비율을 차지했다. 직무로는 총무/인사/교육/법무 25명(22.5%), 전략/기획 7명(6.3%), 재무/회계 9명(8.1%), 구매 4명(3.6%), 영업/마케팅 17명

(15.3%), 생산/품질관리 11명(9.9%), 서비스/고객관리 13명(11.7%), 연구/개발 23명(20.7%), 기타 2명(1.8%)으로 총무/인사/교육/법무 직무가 가장 많았다. 업종별로는 건설업 8명(7.2%), 금융업 21명(18.9%), 도매 및 소매업 14명(12.6%), 정보통신업 15명(13.5%), 부동산, 숙박업 및 임대업 5명(4.5%), 운수 및 창고업 1명(0.9%), 전문. 과학 및 기술 서비스업 15명(13.5%), 제조업 29명(26.1%), 수리 및 개인 서비스업 2명(1.8%), 기타 1명(0.9%)으로 제조업이 가장 많았다. 인사평가등급으로는 S등급 8명(7.2%), A등급 34명(30.6%), B등급 64명(57.7%), C등급 5명(4.5%)으로 B등급이 가장 많았다.

<표 III-8> 응답자의 일반적 특성

구분		MZ세대		전기 밀레니얼 세대		후기 밀레니얼 세대		Z세대	
		빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율
		346	100.0	120	34.7	115	33.2	111	32.1
성별	남성	157	45.4	74	61.7	49	42.6	34	30.6
	여성	189	54.6	46	38.3	66	57.4	77	69.4
학력	고졸 이하	19	5.5	0	0.0	3	2.6	16	14.4
	전문대졸	21	6.1	2	1.7	9	7.8	10	9.0
	4년제 대졸	253	73.1	88	73.3	82	71.3	83	74.8
	석사 졸업	47	13.6	26	21.7	19	16.5	2	1.8
	박사 이상	6	1.7	4	3.3	2	1.7	0	0.0
근속연수	3년 미만	98	28.3	1	0.8	36	31.3	61	55
	3~6년 미만	100	28.9	5	4.2	48	41.6	47	42.3
	6~9년 미만	51	14.7	21	17.5	27	23.5	3	2.7
	9~12년 미만	48	13.9	46	38.3	2	1.8	0	0.0
	12~15년 미만	33	9.5	31	25.8	2	1.8	0	0.0
	15년 이상	16	4.6	16	13.3	0	0.0	0	0.0

구분		MZ세대		전기 밀레니얼 세대		후기 밀레니얼 세대		Z세대	
		빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율
		346	100.0	120	34.7	115	33.2	111	32.1
직급	사원급	132	38.2	0	0.0	39	33.9	93	83.8
	대리급	108	31.2	24	20.0	66	57.4	18	16.2
	과장급	76	22.0	67	55.8	9	7.8	0	0.0
	차장급	21	6.1	20	16.7	1	0.9	0	0.0
	부장급 이상	9	2.6	9	7.5	0	0.0	0	0.0
직무	총무/인사/교육/법무	65	18.8	21	17.5	19	16.5	25	22.5
	전략/기획	43	12.4	20	16.7	16	13.9	7	6.3
	재무/회계	26	7.5	6	5.0	11	9.6	9	8.1
	구매	10	2.9	3	2.5	3	2.6	4	3.6
	영업/마케팅	55	15.9	18	15.0	20	17.4	17	15.3
	생산/품질관리	39	11.3	13	10.8	15	13.0	11	9.9
	서비스/고객관리	25	7.2	7	5.8	5	4.3	13	11.7
	연구/개발	78	22.5	32	26.7	23	20.0	23	20.7
	기타	5	1.4	0	0.0	3	2.6	2	1.8

구분		MZ세대		전기 밀레니얼 세대		후기 밀레니얼 세대		Z세대	
		빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율
		346	100.0	120	34.7	115	33.2	111	32.1
업종	건설업	25	7.2	9	7.5	8	7.0	8	7.2
	금융업	42	12.1	8	6.7	13	11.3	21	18.9
	도매 및 소매업	25	7.2	4	3.3	7	6.1	14	12.6
	정보통신업	60	17.3	19	15.8	26	22.6	15	13.5
	부동산, 숙박업 및 임대업	15	4.3	5	4.1	5	4.3	5	4.5
	운수 및 창고업	11	3.2	8	6.7	2	1.7	1	0.9
	전문, 과학 및 기술 서비스업	30	8.7	9	7.5	6	5.2	15	13.5
	제조업	123	35.5	54	45.0	40	34.8	29	26.1
	수리 및 개인 서비스업	7	2.0	1	0.8	4	3.5	2	1.8
	기타	8	2.3	3	2.5	4	3.5	1	0.9
인사평가등급	S등급	23	6.6	8	6.7	7	6.1	8	7.2
	A등급	120	34.7	43	35.8	43	37.4	34	30.6
	B등급	186	53.8	61	50.8	61	53.0	64	57.7
	C등급	17	4.9	8	6.7	4	3.5	5	4.5

주) 단위: 빈도(명), 비율(%)

5. 자료 분석

이 연구에서 수집된 자료는 Windows SPSS 25.0 프로그램을 이용하여 연구의 목적에 따른 변인들 간의 다중회귀 회귀분석을 진행하였다. 일반적으로

사회과학연구에서 통계적 유의수준은 5%로 설정하므로, 본 연구에서도 5%로 설정하였다. 자료 분석방법은 기본적으로 빈도, 백분율, 평균, 표준편차, t-검정, F검증을 활용하고, 다중회귀분석, 그리고 부트스트래핑을 사용하여 매개효과를 검증하였다. 종속변인을 이직의도로 하였고, 독립변인을 조직공정성, 보상만족과 경력개발지원, 매개변인을 직무열의로 설정하였다.

첫째, 대상자의 일반적 특성을 비롯하여 이직의도, 조직공정성, 보상만족, 경력개발지원 및 직무열의의 수준을 파악하기 위하여 빈도, 백분율, 평균, 표준편차, t검정, F검증, 사후분석으로는 Scheffe 통계분석 방법을 활용하였다.

둘째, 조직공정성, 보상만족, 경력개발지원, 직무열의 및 이직의도와의 관계를 검증하기 위하여, 조직공정성과 보상만족, 경력개발지원, 직무열의를 독립변인으로, 이직의도를 종속변인으로 설정하여 회귀분석을 실시하였다. 또한, 세대별로 조직공정성, 보상만족, 경력개발지원, 직무열의와 이직의도와의 관계를 검증하기 위하여, 조직공정성과 보상만족, 경력개발지원, 직무열의를 독립변인으로, 이직의도를 종속변인으로 설정하여 세대별로 회귀분석을 실시하였다.

셋째, 조직공정성, 보상만족 및 경력개발지원와 직무열의의 관계를 검증하기 위하여, 조직공정성과 보상만족, 경력개발지원을 독립변인으로, 직무열의를 종속변인으로 설정하여 회귀분석을 실시하였다. 또한, 세대별로 조직공정성, 보상만족, 경력개발지원, 직무열의의 관계를 검증하기 위하여, 조직공정성과 보상만족, 경력개발지원을 독립변인으로, 직무열의를 종속변인으로 설정하여 세대별로 회귀분석을 실시하였다.

넷째, 조직공성성, 보상만족, 경력개발지원과 이직의도의 관계에서 직무열의의 매개효과를 검증하기 위하여, 그리고 세대별로 조직공성성, 보상만족, 경력개발지원과 이직의도의 관계에서 직무열의의 매개효과를 검증하기 위하여 Hayes(2013)의 SPSS PROCESS macro model 4을 활용하여 매개효과를 검증하였다.

<표 III-9> 연구가설에 따른 자료 분석 방법

구분	분석 내용	통계기법
기초통계	대상자의 일반적 특성	빈도, 백분율, 평균, 표준편차, 차이분석
가설 1	대기업 사무직 MZ세대 근로자가 인식한 조직공정성, 보상만족, 경력개발지원 및 직무열의는 이직의도에 부적인 영향을 미칠 것이다. 가설 1-1. 대기업 사무직 MZ세대 근로자가 인식한 조직공정성은 이직의도에 부적 영향을 미칠 것이다. 가설 1-2. 대기업 사무직 MZ세대 근로자가 인식한 보상만족은 이직의도에 부적 영향을 미칠 것이다. 가설 1-3. 대기업 사무직 MZ세대 근로자가 인식한 경력개발지원은 이직의도에 부적 영향을 미칠 것이다. 가설 1-4. 대기업 사무직 MZ세대 근로자의 직무열의는 이직의도에 직접적으로 부적인 영향을 미칠 것이다.	다중회귀분석
가설 2	대기업 사무직 MZ세대 근로자가 인식한 조직공정성, 보상만족, 경력개발지원은 직무열의에 정적인 영향을 미칠 것이다. 가설 2-1. 대기업 사무직 MZ세대 근로자가 인식한 조직공정성은 직무열의에 정적 영향을 미칠 것이다. 가설 2-2. 대기업 사무직 MZ세대 근로자가 인식한 보상만족은 직무열의에 정적 영향을 미칠 것이다. 가설 2-3. 대기업 사무직 MZ세대 근로자가 인식한 경력개발지원은 직무열의에 정적 영향을 미칠 것이다.	다중회귀분석
가설 3	대기업 사무직 MZ세대 근로자가 인식한 조직공정성, 보상만족, 경력개발지원과 이직의도 간의 관계에서 직무열의는 매개효과를 가질 것이다. 가설 3-1. 대기업 사무직 MZ세대 근로자의 조직공정성은 직무열의를 매개로 이직의도에 부적인 영향을 미칠 것이다. 가설 3-2. 대기업 사무직 MZ세대 근로자의 보상만족는 직무열의를 매개로 이직의도에 부적인 영향을 미칠 것이다. 가설 3-3. 대기업 사무직 MZ세대 근로자의 경력개발지원은 직무열의를 매개로 이직의도에 부적인 영향을 미칠 것이다.	PROCESS 매크로를 활용한 회귀분석

IV. 연구결과

1. 변인의 일반적 특성

가. 이직의도의 인구통계학적 특성에 따른 이직의도의 차이

이 연구에서는 집단으로 구분되는 인구통계학적 특성(성별, 학력, 직급, 총 경력기간, 직무, 업종)에 따른 이직의도의 수준 차이를 독립표본 t검증 및 일원분산분석을 통한 F검증을 활용하였다. 인식수준에 있어 유의미한 차이가 있는 변인은 향후 변인 간 영향 분석에서 통제변인으로 설정하고자 하였다.

1) 성별에 따른 수준 차이

대기업 사무직 MZ세대 근로자들의 성별에 따라 이직의도의 수준 차이가 있는지 확인하기 위하여 독립표본 t-검정을 실시하였고, 그 결과는 <표 Ⅳ-1>과 같다. 이직의도의 수준은 성별에 따라 유의한 차이가 있지 않은 것으로 나타났다.

<표 Ⅳ-1> 성별에 따른 이직의도 수준의 평균 차이 검정 결과

변인		빈도	평균	표준화 편차	t
이직의도	남성	157	3.41	.753	.482
	여성	189	3.37	.813	

**p<0.01, *p<0.05

2) 근속연수에 따른 수준 차이

대기업 사무직 MZ세대 근로자들의 근속연수에 따라 이직의도의 수준 차이가 있는지 확인하기 위하여 일원배치분산분석을 실시하였고, 그 결과는 <표 Ⅳ-2>와 같다. 분석 결과, 근속연수에 따른 통계적으로 유의미한 차이가 없는 것으로 확인되었다.

<표 Ⅳ-2> 근속연수에 따른 이직의도 수준의 평균 차이 검정 결과

변인		빈도	평균	표준화 편차	F	Scheffe
이직의도	3년 미만	78	3.41	.870	.441	-
	3~6년 미만	103	3.43	.754		
	6~9년 미만	62	3.32	.752		
	9~12년 미만	53	3.37	.728		
	12~15년 미만	34	3.48	.682		
	15년 이상	16	3.19	1.084		

**p<0.01, *p<0.05

3) 학력에 따른 수준 차이

대기업 사무직 MZ세대 근로자들의 학력에 따라 이직의도의 수준 차이가 있는지 확인하기 위하여 일원배치분산분석을 실시하였고, 그 결과는 <표 Ⅳ-3>과 같다. 이직의도의 수준은 학력에 따라 통계적으로 유의미한 차이가 나타나지 않았다.

<표 Ⅳ-3> 학력에 따른 이직의도 수준의 평균 차이 검정 결과

변인		빈도	평균	표준화 편차	F	Scheffe
이직의도	고졸 이하	19	3.44	1.058	1.797	-
	전문대졸	21	3.63	.822		
	4년대졸	253	3.35	.756		
	석사 졸업	47	3.54	.743		
	박사 이상	6	2.86	1.051		

**p<0.01, *p<0.05

4) 직급에 따른 수준 차이

대기업 사무직 MZ세대 근로자들의 직급에 따라 이직의도의 수준 차이가 있는지 확인하기 위하여 일원배치분산분석을 실시하였고, 그 결과는 <표 Ⅳ-4>와 같다. 이직의도의 수준은 직급에 따라 유의한 차이가 있지 않은 것으로 나타났다.

<표 Ⅳ-4> 직급에 따른 이직의도 수준의 평균 차이 검정 결과

변인		빈도	평균	표준화 편차	F	Scheffe
이직의도	사원급	132	3.37	.826	.673	-
	대리급	110	3.46	.773		
	과장급	76	3.29	.660		
	차장급	21	3.51	.925		
	부장급	7	3.43	1.073		

**p<0.01, *p<0.05

5) 직무에 따른 수준 차이

대기업 사무직 MZ세대 근로자들의 직무에 따라 이직의도의 수준 차이가 있는지 확인하기 위하여 일원배치분산분석을 실시하였고, 그 결과는 <표 Ⅳ-5>와 같다. 이직의도의 수준은 직무에 따라 유의한 차이가 있지 않은 것으로 나타났다.

<표 Ⅳ-5> 직무에 따른 이직의도 수준의 평균 차이 검정 결과

변인		빈도	평균	표준화 편차	F	Scheffe
이직의도	총무/인사/교육/법무	65	3.47	.834	.421	-
	전략/기획	43	3.36	.630		
	재무/회계	26	3.31	.937		
	구매	10	3.18	.897		
	영업/마케팅	55	3.48	.717		
	생산/품질관리	39	3.33	.754		
	서비스/고객관리	25	3.29	.731		
	연구/개발	78	3.37	.853		
	기타	5	3.60	.732		

**p<0.01, *p<0.05

6) 업종에 따른 수준 차이

대기업 사무직 MZ세대 근로자들의 업종에 따라 이직의도의 수준 차이가 있는지 확인하기 위하여 일원배치분산분석을 실시하였고, 그 결과는 <표 Ⅳ-6>과 같다. 이직의도의 수준은 업종에 따라 유의한 차이가 있지 않은 것으로 나타났다.

<표 Ⅳ-6> 업종에 따른 이직의도 수준의 평균 차이 검정 결과

변인		빈도	평균	표준화 편차	F	Scheffe
이직의도	건설업	25	3.38	.861	.325	-
	금융업	42	3.48	.880		
	도매 및 소매업	25	3.42	.803		
	정보통신업	60	3.37	.711		
	부동산, 숙박업 및 임대업	15	3.59	.913		
	운수 및 창고업	11	3.30	.591		
	전문, 과학 및 기술 서비스업	30	3.30	.614		
	제조업	123	3.39	.800		
	수리 및 개인 서비스업	7	3.17	1.005		
	기타	8	3.23	.914		

**p<0.01, *p<0.05

7) 인사평가에 따른 수준 차이

대기업 사무직 MZ세대 근로자들의 인사평가에 따라 이직의도의 수준 차이가 있는지 확인하기 위하여 일원배치분산분석을 실시하였고, 그 결과는 <표 Ⅳ-7>과 같다. 이직의도의 수준은 인사평가에 따라 유의한 차이가 있지 않은 것으로 나타났다.

<표 Ⅳ-7> 업종에 따른 이직의도 수준의 평균 차이 검정 결과

변인		빈도	평균	표준화 편차	F	Scheffe
이직의도	S등급	23	3.31	.959	.590	-
	A등급	120	3.43	.805		
	B등급	186	3.35	.727		
	C등급	17	3.56	1.015		

**p<0.01, *p<0.05

나. 직무열의의 인구통계학적 특성에 따른 이직의도의 차이

이 연구에서는 집단으로 구분되는 인구통계학적 특성(성별, 학력, 직급, 총 경력기간, 직무, 업종)에 따른 직무열의의 수준 차이를 독립표본 t검증 및 일원분산분석을 통한 F검증을 활용하였다. 인식수준에 있어 유의미한 차이가 있는 변인은 향후 변인 간 영향 분석에서 통제변인으로 설정하고자 하였다.

1) 성별에 따른 수준 차이

대기업 사무직 MZ세대 근로자들의 성별에 따라 직무열의의 수준 차이가 있는지 확인하기 위하여 독립표본 t-검정을 실시하였고, 그 결과는 <표 Ⅳ-8>과 같다. 직무열의의 수준은 성별에 따라 유의한 차이가 있지 않은 것으로 나타났다.

<표 Ⅳ-8> 성별에 따른 직무열의 수준의 평균 차이 검정 결과

변인		빈도	평균	표준화 편차	t
직무열의	남성	157	2.99	.862	.330
	여성	189	2.96	.791	

**p<0.01, *p<0.05

2) 근속연수에 따른 수준 차이

대기업 사무직 MZ세대 근로자들의 근속연수에 따라 직무열의의 수준 차이가 있는지 확인하기 위하여 일원배치분산분석을 실시하였고, 그 결과는 <표 Ⅳ-9>와 같다. 직무열의의 수준은 근속연수에 따라 유의한 차이가 있지 않은 것으로 나타났다.

<표 Ⅳ-9> 근속연수에 따른 직무열의 수준의 평균 차이 검정 결과

변인		빈도	평균	표준화 편차	F	Scheffe
직무열의	3년 미만	78	3.17	.916	1.892	-
	3~6년 미만	103	2.96	.779		
	6~9년 미만	62	2.80	.790		
	9~12년 미만	53	2.95	.756		
	12~15년 미만	34	3.08	.786		
	15년 이상	16	2.64	.885		

**p<0.01, *p<0.05

3) 학력에 따른 수준 차이

대기업 사무직 MZ세대 근로자들의 학력에 따라 직무열의의 수준 차이가 있는지 확인하기 위하여 일원배치분산분석을 실시하였고, 그 결과는 <표 Ⅳ-10>과 같다. 직무열의의 수준은 학력에 따라 유의한 차이가 있지 않은 것으로 나타났다.

<표 Ⅳ-10> 학력에 따른 직무열의 수준의 평균 차이 검정 결과

변인		빈도	평균	표준화 편차	F	Scheffe
이직의도	고졸 이하	19	2.60	.934	1.714	-
	전문대졸	21	3.12	.762		
	4년대졸	253	3.02	.799		
	석사 졸업	47	2.87	.893		
	박사 이상	6	2.67	.924		

**p<0.01, *p<0.05

4) 직급에 따른 수준 차이

대기업 사무직 MZ세대 근로자들의 직급에 따라 직무열의의 수준 차이가 있는지 확인하기 위하여 일원배치분산분석을 실시하였고, 그 결과는 <표 Ⅳ-11>과 같다. 직무열의의 수준은 직급에 따라 유의한 차이가 있지 않은 것으로 나타났다.

<표 Ⅳ-11> 직급에 따른 직무열의 수준의 평균 차이 검정 결과

변인		빈도	평균	표준화 편차	F	Scheffe
직무열의	사원급	132	3.04	.841	1.861	-
	대리급	110	2.95	.834		
	과장급	76	2.92	.766		
	차장급	21	3.12	.809		
	부장급	7	2.25	.730		

**p<0.01, *p<0.05

5) 직무에 따른 수준 차이

대기업 사무직 MZ세대 근로자들의 직무에 따라 직무열의의 수준 차이가 있는지 확인하기 위하여 일원배치분산분석을 실시하였고, 그 결과는 <표 Ⅳ-12>와 같다. 직무열의의 수준은 직무에 따라 유의한 차이가 있지 않은 것으로 나타났다.

<표 Ⅳ-12> 직무에 따른 직무열의 수준의 평균 차이 검정 결과

변인		빈도	평균	표준화 편차	F	Scheffe
이직의도	총무/인사/교육/법무	65	2.94	.778	.970	-
	전략/기획	43	3.17	.811		
	재무/회계	26	3.05	.855		
	구매	10	2.67	.964		
	영업/마케팅	55	3.09	.752		
	생산/품질관리	39	2.95	.783		
	서비스/고객관리	25	2.71	.956		
	연구/개발	78	2.94	.871		
	기타	5	2.98	.550		

**p<0.01, *p<0.05

6) 업종에 따른 수준 차이

대기업 사무직 MZ세대 근로자들의 업종에 따라 직무열의의 수준 차이가 있는지 확인하기 위하여 일원배치분산분석을 실시하였고, 그 결과는 <표 Ⅳ-13>과 같다. 분석 결과, F값 2.625의 통계적으로 유의미한 차이를 확인할 수가 있었으나, 사후분석에서는 업종에 따른 유의미한 차이를 발견할 수 없었다.

<표 Ⅳ-13> 업종에 따른 직무열의 수준의 평균 차이 검정 결과

변인		빈도	평균	표준화 편차	F	Scheffe
이직의도	건설업	25	3.02	.956	2.625*	-
	금융업	42	2.70	.905		
	도매 및 소매업	25	2.93	.756		
	정보통신업	60	3.09	.808		
	부동산, 숙박업 및 임대업	15	2.96	.897		
	운수 및 창고업	11	3.34	.711		
	전문, 과학 및 기술 서비스업	30	3.40	.739		
	제조업	123	2.85	.767		
	수리 및 개인 서비스업	7	3.00	.795		
	기타	8	3.49	.643		

**p<0.01, *p<0.05

7) 인사평가에 따른 수준 차이

대기업 사무직 MZ세대 근로자들의 인사평가에 따라 직무열의의 수준 차이가 있는지 확인하기 위하여 일원배치분산분석을 실시하였고, 그 결과는 <표 Ⅳ-14>와 같다. 직무열의의 수준은 인사평가에 따라 유의한 차이가 있지 않은 것으로 나타났다.

<표 Ⅳ-14> 업종에 따른 직무열의 수준의 평균 차이 검정 결과

변인		빈도	평균	표준화 편차	F	Scheffe
직무열의	S등급	23	3.31	.824	1.525	-
	A등급	120	3.43	.880		
	B등급	186	3.35	.765		
	C등급	17	3.56	.982		

**p<0.01, *p<0.05

다. 측정 변인의 기술통계적 특성 및 차이

대기업 사무직 MZ세대 근로자의 이직의도, 조직공정성, 보상만족, 경력개발지원, 직무열의에 대한 기초통계량은 <표 Ⅳ-15>와 같다.

대기업 사무직 MZ세대 근로자의 이직의도 평균은 3.39, 표준편차는 .785이었으며, 최소값은 1.17, 최대값은 5.00이었다. 조직공정성의 평균은 3.01, 표준편차는 .800, 최소값은 1.00, 최대값은 5.00이었다. 보상만족의 평균은 2.80, 표준편차는 .874, 최소값은 1.00, 최대값은 5.00이었다. 경력개발지원의 평균은 2.98, 표준편차는 .908, 최소값은 1.00, 최대값은 5.00이었다. 직무열의의 평균은 2.98, 표준편차는 .823, 최소값은 1.00, 최대값은 5.00이었다.

다음으로, 세대별 응답자에 대한 측정변인의 기술통계적 특성과 평균차이 분석을 실시하였다. 세대별로 통계적으로 유의한 평균차이를 확인하기 위해 일원배치 분산분석을 실시하였고, 유의적으로 차의가 있는 경우 Scheffe 사후검정을 실시하여 구체적으로 차이가 존재하는 집단을 확인하였다.

이직의도 수준은 전기 밀레니얼 세대 3.38, 후기 밀레니얼 세대 3.33, Z세대 3.41로 나타났으며, Z세대의 이직의도 수준이 가장 높았으며, 후기 밀레니얼 세대가 가장 낮았다. 하지만 이러한 평균의 차이가 통계적으로 유의한 수준은 아니었다.

조직공정성은 전기 밀레니얼 세대 2.78, 후기 밀레니얼 세대 3.03, Z세대 3.23으로 나타났다. Z세대의 조직공정성이 가장 높았으며, 전기 밀레니얼 세대가 가장 낮았다. 평균차이를 분석한 결과, 전기 밀레니얼 세대, 후기 밀레니얼 세대, Z세대 간의 차이는 통계적으로 유의한 것으로 확인하였다. 이는 공정성에 민감한 MZ세대 중에서도 전기 밀레니얼 세대와 후기 밀레니얼 세대보다 Z세대가 공정성에 대해 만족하고 있다는 결과로 해석할 수 있다. 이는 만 19~59세 직장인 1,100명을 대상으로 2021년 5월 진행한 설문조사 결과, 가장 합리적이라고 생각하는 성과 평가 방식으로, 밀레니얼 세대와 X세대, 86세대 모두 ‘소속 팀, 부서의 매출과 실적 평가’가 1위로 뽑힌 반면, Z세

대의 경우 '개인의 매출과 실적 평가' 가 1위로 가장 높았다는 결과(대학내일20대연구소, 2021)와 유사한 결과로 볼 수 있다.

보상만족은 전기 밀레니얼 세대 2.55, 후기 밀레니얼 세대 2.82, Z세대 3.02로 나타났으며, Z세대의 보상만족이 가장 높았으며, 전기 밀레니얼 세대가 가장 낮았다. 평균차이를 분석한 결과, 전기 밀레니얼 세대, 후기 밀레니얼 세대, Z세대 간의 차이는 통계적으로 유의한 것으로 확인하였다. 이러한 결과는 조직에 소속된 시간이 길수록 보상 수준에 대해 인식수준이 높아지며. 그에 따라 보상만족에 대한 만족도가 반비례한다고 볼 수 있다.

경력개발지원은 전기 밀레니얼 세대 2.81, 후기 밀레니얼 세대 3.02, Z세대 3.11로 나타났으며, Z세대의 경력개발지원이 가장 높았으며, 전기 밀레니얼 세대가 가장 낮았다. 평균차이를 분석한 결과, 전기 밀레니얼 세대, 후기 밀레니얼 세대, Z세대 간의 차이는 통계적으로 유의한 것으로 확인하였다. 이러한 결과는 입사한 기간이 짧은 Z세대의 경우, 조직에 잘 적응할 수 있도록 신입사원 연수, OJT 등 다양한 프로그램을 제공하기 때문에 경력개발지원인식이 높다고 볼 수 있다. 또한, 후기 밀레니얼 세대의 경우 실무를 담당하는 경우가 많기 때문에 실무자의 역량 개발을 위한 프로그램 참여 제공에 따른 결과로 볼 수 있다. 한편 전기 밀레니얼 세대는 조직에서 경력개발지원 수준이 가장 낮다고 인식하였다. 전기 밀레니얼 세대는 본 연구에 응답한 설문 결과, 50% 이상이 중간관리자급에 해당하는 것으로 나타났다. 이러한 결과로 미루어볼 때, 조직 내에서 관리자급에 대한 프로그램이 신입사원, 실무자급에 비해 부족하다고 볼 수 있다.

직무열의는 전기 밀레니얼 세대 2.90, 후기 밀레니얼 세대 3.00, Z세대 3.04로 나타났으며, Z세대의 직무열의가 가장 높았으며, 전기 밀레니얼 세대가 가장 낮았다. 하지만 이러한 평균의 차이가 통계적으로 유의한 수준은 아니었다.

<표 Ⅳ-15> 측정변인의 기술통계적 특성 및 차이

변인	세대	평균	표준편차	최소값	최대값	F	사후검증 (Scheffe)
이직의도	MZ세대	3.39	.785	1.17	5.00	.731	-
	전기 밀레니얼 세대	3.38	.773	1.17	5.00		
	후기 밀레니얼 세대	3.33	.682	1.17	5.00		
	Z세대	3.46	.893	1.17	5.00		
조직공정성	MZ세대	3.01	.800	1.00	5.00	9.710**	c>b>a
	전기 밀레니얼 세대	2.78	.774	1.06	4.50		
	후기 밀레니얼 세대	3.03	.782	1.00	4.69		
	Z세대	3.23	.787	1.00	5.00		
보상만족	MZ세대	2.80	.874	1.00	5.00	9.857**	c>b>a
	전기 밀레니얼 세대	2.55	.838	1.00	4.50		
	후기 밀레니얼 세대	2.82	.839	1.00	4.67		
	Z세대	3.05	.882	1.00	5.00		
경력개발지원	MZ세대	2.98	.908	1.00	5.00	3.395*	c>b>a
	전기 밀레니얼 세대	2.81	.914	1.00	4.83		
	후기 밀레니얼 세대	3.02	.862	1.00	4.67		
	Z세대	3.11	.929	1.00	5.00		
직무열의	MZ세대	2.98	.823	1.00	5.00	.871	-
	전기 밀레니얼 세대	2.90	.810	1.00	4.44		
	후기 밀레니얼 세대	3.00	.750	1.00	4.78		
	Z세대	3.04	.906	1.00	5.00		

주1) **p<0.01, *p<0.05
주2) 전기 밀레니얼 세대(a), 후기 밀레니얼 세대(b), Z세대(c)
주3) n=346

라. 상관관계 분석

대기업 사무직 MZ세대 근로자의 이직의도, 조직공정성, 보상만족, 경력개발지원 및 직무열의 간 상관성을 파악하기 위해 Pearson 상관관계를 분석한 결과는 <표 Ⅳ-16>과 같다. 유의수준은 0.05로 설정하여 상관분석을 실시하였으며 그 결과, 이직의도와 경력개발지원을 제외한 변인들 간 모두 상관이 있는 것으로 나타났다.

<표 Ⅳ-16> 변인 간의 상관관계 행렬

변인	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
이직의도	1														
조직공정성	-.221**	1													
분배공정성	-.269**	.886**	1												
절차공정성	-.210**	.891**	.804**	1											
상호작용공정성	-.191**	.865**	.694**	.761**	1										
보상만족	-.232**	.698**	.718**	.683**	.594**	1									
임금구조관리	-.231**	.653**	.668**	.661**	.548**	.932**	1								
급여인상	-.194**	.674**	.660**	.650**	.582**	.928**	.836**	1							
임금수준	-.210**	.609**	.677**	.600**	.494**	.916**	.781**	.837**	1						
복리후생	-.209**	.619**	.620**	.580**	.551**	.879**	.744**	.740**	.750**	1					
경력개발지원	-.077	.582**	.525**	.564**	.558**	.618**	.578**	.577**	.538**	.567**	1				
직무열의	-.155**	.493**	.395**	.459**	.437**	.557**	.511**	.539**	.484**	.507**	.507**	1			
활력	-.135*	.462**	.365**	.445**	.436**	.525**	.476**	.525**	.452**	.472**	.473**	.906**	1		
전념	-.177**	.485**	.412**	.450**	.400**	.558**	.514**	.532**	.490**	.507**	.469**	.940**	.781**	1	
몰두	-.114*	.412**	.310**	.370**	.370**	.452**	.419**	.429**	.390**	.418**	.458**	.913**	.721**	.806**	1

주1) **p<0.01, *p<0.05

마. 다중공선성 진단

대기업 사무직 MZ세대 근로자의 이직의도, 조직공정성, 보상만족, 경력개발지원 및 직무열의의 설명력 검증을 위한 회귀분석을 실시하기에 앞서 다중공선성을 검증하였다. 이훈영(2008)에 따르면 다중공선성이 높을 경우, 추정된 회귀모형의 표준오차 값이 커지므로 회귀모형이 잘못 추정될 가능성이 높으며 회귀모형의 예측력이 감소하기 때문이다. 다중공선성을 확인하는 대표적 방법은 공차한계(tolerance)를 이용하는 방법과 분산확대지수(VIF: variance inflation factor)를 확인하는 방법이 존재하는데 공차한계는 한 독립변인에 대한 다른 독립변인들의 설명력을 나타내는 결정계수(R2)를 1에서 뺀 값으로 계산하는데 1에 가까울수록 다중공선성이 없는 것으로 본다. 또한 0.1 이하일 경우에는 다중공선성이 있는 것으로 본다. 분산확대지수는 공차한계의 역수로 10 이상일 경우 다중공선성이 존재한다고 판단한다(양병화, 1998). 본 연구의 공차한계와 분산확대지수 분석 결과는 <표 Ⅳ-17>과 같다. 공차한계는 .415~.638, 분산확대지수는 1.567~2.410으로 독립변인 간 다중공선성 문제는 발생하지 않는 것으로 나타났다.

<표 Ⅳ-17> 종속변수에 대한 다중공선성 검증

구분	공차한계(tolerance)	분산확대지수(VIF)
조직공정성	.469	2.132
보상만족	.415	2.410
경력개발지원	.547	1.827
직무열의	.638	1.567

2. 대기업 사무직 MZ세대의 이직의도와 조직공정성, 보상만족, 경력개발지원 및 직무열의의 영향관계

대기업 사무직 MZ세대의 조직공정성, 보상만족, 경력개발지원 및 직무열의가 이직의도에 미치는 영향 관계를 구명하기 위해 독립변수가 종속변수에 미치는 영향력을 확인하는 회귀분석을 실시하였다. 이때, 개인적 특성에 따른 차이분석에서 유의미한 차이를 보인 변수인 근속연수를 본 연구에서는 통제변인을 투입하여 회귀분석을 시행하였다.

가. 이직의도와 조직공정성, 보상만족, 경력개발지원 및 직무열의의 영향관계

1) MZ세대의 이직의도와 조직공정성, 보상만족, 경력개발지원 및 직무열의의 영향관계

대기업 사무직 MZ세대 근로자의 조직공정성, 보상만족, 경력개발지원이 이직의도와의 관계를 검증하기 위해 조직공정성, 보상만족, 경력개발지원을 독립변인, 종속변인으로 이직의도로 하여 회귀분석을 실시하였으며, 결과는 다음과 같다(<표 Ⅳ-18> 참조). 분석 결과, 조직공정성은 이직의도에 β=-.156으로 나타나 부적(-)인 영향력을 주었으며 보상만족은 이직의도에 β=-.196의 부적(-)인 영향력을 주었다. 그러나 경력개발지원은 이직이도에 β=.156의 정적(+)인 영향럭을 주었다. 한편, 직무열의는 p값이 0.05 이상으로 유의하지 않았다. 이러한 결과를 종합해보면 대기업 사무직 MZ세대 근로자는 조직공정성, 보상만족이 증가할수록 이직의도는 감소하며, 경력개발지원이 증가할수록 이직의도가 증가하는 것으로 볼 수 있다.

<표 Ⅳ-18> 이직의도에 대한 조직공정성, 보상만족, 경력개발지원, 직무열의의 회귀분석 결과

투입변인		종속변인: 이직의도		
		B	β	t
독립변인	조직공정성	-.153	-.156*	-2.108
	보상만족	-.175	-.196*	-2.514
	경력개발지원	.135	.156*	2.265
매개변인	직무열의	-.024	-.025	-.388
F		6.906**		
R2		.075		
R2 adj		.064		
△R2		.011		

**p<0.01, *p<0.05

2) 전기 밀레니얼 세대의 이직의도와 조직공정성, 보상만족, 경력개발지원 및 직무열의의 영향관계

전기 밀레니얼세대 근로자의 조직공정성, 보상만족, 경력개발지원 및 직무열의와 이직의도와의 관계를 검증하기 위해 조직공정성, 보상만족, 경력개발지원 및 직무열의를 독립변인으로, 이직의도를 종속변인으로 하여 중다회귀분석을 실시하였으며, 결과는 다음과 같다(<표 Ⅳ-19> 참조). 분석 결과, 경력개발지원과 이직의도는 β=.298로 나타나 정적(+)인 관계를 보였다. 조직공정성, 보상만족, 직무열의는 P값이 0.05 이상으로 유의하지 않았다. 이러한 결과를 종합해보면 전기 밀레니얼 세대는 경력개발지원이 증가할수록 이직의도가 증가하는 것으로 볼 수 있다.

<표 Ⅳ-19> 전기 밀레니얼 세대의 이직의도에 대한 조직공정성, 보상만족, 경력개발지원, 직무열의의 회귀분석 결과

투입변인		종속변인: 이직의도		
		B	β	t
독립변인	조직공정성	-.197	-.197	-1.490
	보상만족	-.186	-.202	-1.481
	경력개발지원	.252	.298*	2.545
매개변인	직무열의	-.014	-.015	-.144
F		2.676*		
R^2		.085		
R^2 adj		.053		
$\triangle R^2$		.032		

**p<0.01, *p<0.05

3) 후기 밀레니얼 세대의 이직의도와 조직공정성, 보상만족, 경력개발지원 및 직무열의의 영향관계

후기 밀레니얼 세대 근로자의 조직공정성, 보상만족, 경력개발지원이 이직의도와의 관계를 검증하기 위해 조직공정성, 보상만족, 경력개발지원, 직무열의를 독립변인, 종속변인으로 이직의도로 하여 회귀분석을 실시하였으며, 결과는 다음과 같다(<표 Ⅳ-20> 참조). 분석 결과, 보상만족은 이직의도에 β =-.278로 나타나 통계적으로 유의미한 부적(-)인 영향력을 주었다. 한편, 조직공정성, 경력개발지원 및 직무열의는 P값이 0.05 이상으로 유의하지 않았다. 이러한 결과를 종합해보면 후기 밀레니얼 세대는 보상만족이 증가할수록 이직의도는 감소하는 것으로 볼 수 있다.

<표 Ⅳ-20> 후기 밀레니얼 세대의 이직의도에 대한 조직공정성, 보상만족, 경력개발지원, 직무열의의 회귀분석 결과

투입변인		종속변인: 이직의도		
		B	β	t
독립변인	조직공정성	-.174	-.199	-1.704
	보상만족	-.226	-.278*	-2.276
	경력개발지원	.166	.210	1.816
매개변인	직무열의	-.008	-.008	-.077
F		3.738*		
R^2		.120		
R^2 adj		.088		
$\triangle R^2$		.032		

**p<0.01, *p<0.05

4) Z세대의 이직의도와 조직공정성, 보상만족, 경력개발지원 영향관계

Z세대 근로자의 조직공정성, 보상만족, 경력개발지원 및 직무열의와 이직의도의 관계를 검증하기 위해 조직공정성, 보상만족, 경력개발지원 및 직무열의를 독립변인, 종속변인으로 이직의도로 하여 회귀분석을 실시하였으며, 결과는 다음과 같다(<표 Ⅳ-21> 참조). 분석의 결과 조직공정성, 보상만족, 경력개발지원 및 직무열의와 이직의도와의 관계는 P값이 0.05 이상으로 유의하지 않았다. 이러한 결과를 종합해보면 Z세대의 조직공정성, 보상만족, 경력개발지원 및 직무열의는 이직의도의 관계는 유의하지 않은 것으로 볼 수 있다.

<표 Ⅳ-21> Z세대의 이직의도에 대한 조직공정성, 보상만족, 경력개발지원, 직무열의의 회귀분석 결과

투입변인		종속변인: 이직의도		
		B	β	t
독립변인	조직공정성	-.155	-.137	-.938
	보상만족	-.159	-.157	-.965
	경력개발지원	-.021	-.022	-.163
매개변인	직무열의	-.031	-.031	-.225
F		2.895*		
R^2		.098		
R^2 adj		.064		
$\triangle R^2$		.034		

**p<0.01, *p<0.05

나. 직무열의와 조직공정성, 보상만족, 경력개발지원 영향관계

1) MZ세대의 직무열의와 조직공정성, 보상만족, 경력개발지원 영향관계

대기업 사무직 MZ세대 근로자의 조직공정성, 보상만족, 경력개발지원과 직무열의와의 관계를 검증하기 위해 조직공정성, 보상만족, 경력개발지원을 독립변인, 직무열의를 종속변인으로 하여 회귀분석을 실시하였으며, 결과는 다음과 같다(<표 Ⅳ-22> 참조). 분석 결과, 조직공정성(β=.133), 보상만족(β=.303)과 경력개발지원(β=.230)은 직무열의에 정적(+)인 영향력을 주는 것으로 나타났다. 이러한 결과를 종합해보면 대기업 사무직 MZ세대 근로자는 조직공정성, 보상만족, 경력개발지원이 증가할수록 직무열의는 증가하다는 것으로 볼 수 있다. 또한, 모형 1의 F값은 2.635, 설명량은 .066이었으나, 모형 2에서 F값은 17.577, 설명량은 .388(설명량 .322 증가)로 나타나 직무열의에 유의미한 설명력을 가지는 것으로 판단할 수 있다.

<표 Ⅳ-22> MZ세대의 직무열의에 대한 조직공정성, 보상만족, 경력개발지원의 회귀분석 결과

투입변인			종속변인: 직무열의					
			모형1			모형2		
			B	β	t	B	β	t
통제변인	업종 (기준: 건설업)	금융업	-.338	-.134	-1.681	-.197	-.078	-1.200
		도매 및 소매업	-.108	-.034	-.479	-.037	-.012	-.202
		정보통신업	.060	.028	.317	.002	.001	.012
		부동산, 숙박업 및 임대업	-.097	-.023	-.365	.042	.010	.193
		운수 및 창고업	.309	.066	1.065	.418	.089	1.771
		전문, 과학 및 기술 서비스업	.366	.125	1.697	.190	.065	1.078
		제조업	-.189	-.110	-1.085	-.122	-.071	-.864
		수리 및 개인 서비스업	-.034	-.006	-.099	-.085	-.014	-.302
		기타	.455	.083	1.396	.069	.013	.258
독립변인	조직공정성					.137	.133*	2.111
	보상만족					.285	.303**	4.610
	경력개발지원					.208	.230**	3.994
F			2.635**			17.577**		
R^2			.066			.388		
R^2 adj			.041			.366		
$\triangle R^2$			.025			.022		

**p<0.01, *p<0.05

2) 전기 밀레니얼 세대의 직무열의와 조직공정성, 보상만족, 경력개발지원 영향관계

대기업 사무직 전기 밀레니얼 세대 근로자의 조직공정성, 보상만족, 경력개발지원이 직무열의와의 관계를 검증하기 위해 조직공정성, 보상만족, 경력개발지원을 독립변인으로, 종속변인은 직무열의로 하여 회귀분석을 실시하였으며, 결과는 다음과 같다(<표 Ⅳ-23> 참조). 분석 결과, 보상만족(β=.312)은 직무열의에 정적(+)인 영향력을 주었으며, 조직공정성, 경력개발지원은 직무열의의 관계에서는 유의하지 않은 것으로 나타났다. 이러한 결과를 종합해보면 대기업 사무직 전기 밀레니얼 세대 근로자는 보상만족이 증가할수록 직무열

의는 증가한다는 것으로 볼 수 있다. 또한, 모형 1의 F값은 2.091, 설명량은 .146이었으나, 모형 2에서 F값은 3.968, 설명량은 .308(설명량 .162 증가)로 나타나 직무열의에 유의미한 설명력을 가지는 것으로 판단할 수 있다.

<표 Ⅳ-23> 전기 밀레니얼 세대의 직무열의에 대한 조직공정성, 보상만족, 경력개발지원의 회귀분석 결과

투입변인			종속변인: 직무열의					
			모형1			모형2		
			B	β	t	B	β	t
통제변인	업종 (기준: 건설업)	금융업	-.123	-.038	-.332	-.020	-.006	-.057
		도매 및 소매업	-.592	-.132	-1.286	-.617	-.137	-1.458
		정보통신업	.173	.078	.568	.089	.040	.316
		부동산, 숙박업 및 임대업	.350	.078	.760	.212	.047	.490
		운수 및 창고업	.322	.100	.873	.138	.043	.401
		전문, 과학 및 기술 서비스업	.514	.168	1.436	.229	.075	.670
		제조업	-.315	-.194	-1.173	-.254	-.157	-1.023
		수리 및 개인 서비스업	.375	.042	.459	.025	.003	.033
		기타	.418	.081	.816	.073	.014	.154
독립변인	조직공정성					.082	.078	.635
	보상만족					.302	.312*	2.493
	경력개발지원					.078	.088	.815
F			2.091*			3.968**		
R^2			.146			.308		
R^2 adj			.076			.230		
$\triangle R^2$			.070			.062		

**p<0.01, *p<0.05

3) 후기 밀레니얼 세대의 직무열의와 조직공정성, 보상만족, 경력개발지원 영향관계

대기업 사무직 후기 밀레니얼 세대 근로자의 조직공정성, 보상만족, 경력개발지원과 직무열의와의 관계를 검증하기 위해 조직공정성, 보상만족, 경력개발지원을 독립변인, 종속변인으로 직무열의로 하여 회귀분석을 실시하였으며, 결과는 다음과 같다(<표 Ⅳ-24> 참조). 분석 결과, 조직공정성(β=.212)과 경력

개발지원(β=.302)은 직무열의에 정적(+)인 영향력을 주었으며, 보상만족은 직무열의의 관계에서는 유의하지 않은 것으로 나타났다. 이러한 결과를 종합해 보면 대기업 사무직 후기 밀레니얼 세대 근로자는 조직공정성과 경력개발지원이 증가할수록 직무열의는 증가한다는 것으로 볼 수 있다. 또한, 모형 1의 F값은 1.009, 설명량은 .080이었으나, 모형 2에서 F값은 5.855, 설명량은 .408(설명량 .372 증가)로 나타나 직무열의에 유의미한 설명력을 가지는 것으로 판단할 수 있다.

<표 Ⅳ-24> 후기 밀레니얼 세대의 직무열의에 대한 조직공정성, 보상만족, 경력개발지원의 회귀분석 결과

투입변인			종속변인: 직무열의					
			모형1			모형2		
			B	β	t	B	β	t
통제변인	업종 (기준: 건설업)	금융업	-.314	-.133	-.933	-.319	-.135	-1.147
		도매 및 소매업	-.014	-.005	-.036	.006	.002	.018
		정보통신업	-.171	-.096	-.564	-.248	-.139	-1.006
		부동산, 숙박업 및 임대업	-.155	-.042	-.363	-.192	-.053	-.552
		운수 및 창고업	-.001	.000	-.002	.797	.140	1.605
		전문, 과학 및 기술 서비스업	.020	.006	.050	.248	.074	.748
		제조업	-.418	-.267	-1.440	-.345	-.220	-1.450
		수리 및 개인 서비스업	-.389	-.095	-.847	-.252	-.062	-.669
		기타	.504	.124	1.097	.097	.024	.252
독립변인	조직공정성					.203	.212*	2.081
	보상만족					.188	.211	1.965
	경력개발지원					.262	.302**	3.020
F			1.009			5.855**		
R^2			.080			.408		
R^2 adj			.001			.338		
$\triangle R^2$			.079			.070		

**p<0.01, *p<0.05

4) Z세대의 직무열의와 조직공정성, 보상만족, 경력개발지원 영향관계

대기업 사무직 Z세대 근로자의 조직공정성, 보상만족, 경력개발지원과 직무열의와의 관계를 검증하기 위해 조직공정성, 보상만족, 경력개발지원을 독립변인, 종속변인으로 직무열의로 하여 회귀분석을 실시하였으며, 결과는 다음과 같다(<표 Ⅳ-25> 참조). 분석 결과, 보상만족(β=.415)과 경력개발지원(β=.368)은 직무열의에 정적(+)인 영향력을 주었으며, 조직공정성은 직무열의의 관계에서는 유의하지 않은 것으로 나타났다. 이러한 결과를 종합해보면 대기업 사무직 Z세대 근로자는 보상만족과 경력개발지원이 증가할수록 직무열의는 증가한다는 것으로 볼 수 있다. 또한, 모형 1의 F값은 1.830, 설명량은 .140이었으나, 모형 2에서 F값은 11.730, 설명량은 .590(설명량 .450 증가)로 나타나 직무열의에 유의미한 설명력을 가지는 것으로 판단할 수 있다.

<표 Ⅳ-25> Z세대의 직무열의에 대한 조직공정성, 보상만족, 경력개발지원의 회귀분석 결과

투입변인			종속변인: 직무열의					
			모형1			모형2		
			B	β	t	B	β	t
통제변인	업종 (기준: 건설업)	금융업	-.432	-.188	-1.187	.218	.095	.824
		도매 및 소매업	.001	.000	.002	.520	.191	1.837
		정보통신업	.181	.069	.472	.347	.132	1.245
		부동산, 숙박업 및 임대업	-.433	-.100	-.867	.507	.117	1.372
		운수 및 창고업	1.165	.122	1.253	1.468	.154*	2.224
		전문, 과학 및 기술 서비스업	.478	.181	1.245	.421	.160	1.552
		제조업	.339	.165	.968	.398	.194	1.567
		수리 및 개인 서비스업	.225	.033	.325	.301	.044	.614
		기타	-.055	-.006	-.059	-.376	-.039	-.568
독립변인	조직공정성					.051	.045	.408
	보상만족					.426	.415**	3.656
	경력개발지원					.359	.368**	3.875
F			1.830			11.730**		
R^2			.140			.590		
R^2 adj			.064			.539		
$\triangle R^2$			.076			.051		

**p<0.01, *p<0.05

다. 조직공정성, 보상만족, 경력개발지원과 이직의도의 관계에서 직무열의의 매개효과

1) MZ세대의 조직공정성과 이직의도의 관계에서 직무열의의 매개효과

대기업 사무직 MZ세대 근로자의 조직공정성, 보상만족, 경력개발지원과 이직의도의 관계에서 직무열의의 매개효과를 검증하기 위해 Hayes(2013)의 SPSS PROCESS macro의 model 4를 사용하였으며 이 때, 95% 편의수정 부트스트래핑 신뢰구간이 0을 포함하지 않을 경우 유의한 효과가 있다고 판단하였다.

대기업 사무직 MZ세대 근로자의 조직공정성과 이직의도의 관계에서 직무열의의 매개효과를 검증하기 위해 Hayes(2013)의 SPSS PROCESS macro의 model 4를 사용하였으며 이 때, 95% 편의수정 부트스트래핑 신뢰구간이 0을 포함하지 않을 경우 유의한 효과가 있다고 판단하였다. 세부적인 분석의 결과는 다음과 같다(<표 Ⅳ-26> 참조). 분석 결과, 직무열의를 종속변수로 설정한 모형에서는 조직공정성이 직무열의에 유의미한 정적 영향을 미치는 것으로 나타났다(β=.5066, p<.05). 이직의도를 종속변수로 설정한 모형에서는 조직공정성이 이직의도에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다(β=-.1875, p<.05). 그러나 직무열의를 매개로하여 조직공정성과 이직의도의 관계는 부트스트래핑 신뢰구간이 0을 포함하여 유의하지 않게 나타나, 유의하지 않은 매개효과를 확인할 수 있었다.

<표 Ⅳ-26> 조직공정성과 이직의도의 관계에서 직무열의의 매개효과 분석결과 (Model 4)

변인		종속변인					
		직무열의			이직의도		
		coeff	LLCI	ULCI	coeff	LLCI	ULCI
독립변인	조직공정성	.5066**	.4117	.6015	-.1875**	-.3042	-.0709
매개변인	직무열의	-	-	-	-.0582	-.1716	.0552
R^2		.2427			.0517		
F		110.2668**			9.3548		

**p<0.01, *p<0.05

다음의 <표 Ⅳ-27>과 같이, 5,000개의 부트스트랩 표본에 입각한 직접효과(c′)는 -.1875으로 나타났고, 직접효과의 편의수정 부트스트랩 신뢰구간에서 0을 포함하지 않아(-.3042.~-.0709) 유의한 것으로 나타났다. 한편, 간접효과(ab)는 -.0295이었으며, 편의수정 부트스트랩 신뢰구간(-.1007~.0400)에 0을 포함하여 유의하지 않은 것으로 나타났다.

<퓨 Ⅳ-27> 조직공정성과 이직의도의 관계에서 직무열의의 직접효과, 간접효과 및 총효과와 유의수준

독립변인	직접효과 (LLCI, ULCI)	간접효과 (LLCI, ULCI)	총효과 (LLCI, ULCI)
조직공정성	-.1875 (-3042, -.0709)	-.0295 (-.1007, .0400)	-.2170** (-.3185, -.1155)

**p<0.01, *p<0.05

2) 전기 밀레니얼 세대의 조직공정성과 이직의도의 관계에서 직무열의의 매개효과

대기업 사무직 전기 밀레니얼 세대 근로자의 조직공정성, 보상만족, 경력개발지원과 이직의도의 관계에서 직무열의의 매개효과를 검증하기 위해 Hayes(2013)의 SPSS PROCESS macro의 model 4를 사용하였으며 이 때, 95%

편의수정 부트스트래핑 신뢰구간이 0을 포함하지 않을 경우 유의한 효과가 있다고 판단하였다. 세부적인 분석의 결과는 다음과 같다(<표 Ⅳ-28> 참조).

대기업 사무직 전기 밀레니얼 세대 근로자의 조직공정성과 이직의도의 관계에서 직무열의의 매개효과를 검증하기 위해 Hayes(2013)의 SPSS PROCESS macro의 model 4를 사용하였으며 이 때, 95% 편의수정 부트스트래핑 신뢰구간이 0을 포함하지 않을 경우 유의한 효과가 있다고 판단하였다. 분석 결과, 직무열의를 종속변수로 설정한 모형에서는 조직공정성이 직무열의에 유의미한 정적 영향을 미치는 것으로 나타났다(β=.4024, p<.05). 이직의도를 종속변수로 설정한 모형과 직무열의를 매개로 하여 조직공정성과 이직의도의 관계는 부트스트래핑 신뢰구간이 0을 포함하여 유의하지 않게 나타났다.

<표 Ⅳ-28> 전기 밀레니얼 세대의 조직공정성과 이직의도의 관계에서 직무열의의 매개효과 분석결과(Model 4)

변인		종속변인					
		직무열의			이직의도		
		coeff	LLCI	ULCI	coeff	LLCI	ULCI
독립변인	조직공정성	.4024**	.2264	.5785	-.1559	-.3510	.0393
매개변인	직무열의	-	-	-	-.0198	-.2064	.1667
R^2		.1479			.0273		
F		20.4876**			1.6436		

**p<0.01, *p<0.05

다음의 <표 Ⅳ-29>와 같이, 5,000개의 부트스트랩 표본에 입각한 직접효과(c′)는 -.1559으로 나타났고, 직접효과의 편의수정 부트스트랩 신뢰구간에서 0을 포함하여(-.3510~.0393) 유의하지 않은 것으로 나타났다. 한편, 간접효과(ab)는 -.0080였으며, 편의수정 부트스트랩 신뢰구간(-.1048~.1042)에 0을 포함하여 유의하지 않은 것으로 나타났다.

<표 Ⅳ-29> 전기 밀레니얼 세대의 조직공정성과 이직의도의 관계에서 직무열의의 직접효과, 간접효과 및 총효과와 유의수준

독립변인	직접효과 (LLCI, ULCI)	간접효과 (LLCI, ULCI)	총효과 (LLCI, ULCI)
조직공정성	-.1559 (-.3510, .0393)	-.0080 (-.1048, .1042)	-.1638 (-3433, .0156)

**p<0.01, *p<0.05

3) 후기 밀레니얼 세대의 조직공정성과 이직의도의 관계에서 직무열의의 매개효과

대기업 사무직 후기 밀레니얼 세대 근로자의 조직공정성, 보상만족, 경력개발지원과 이직의도의 관계에서 직무열의의 매개효과를 검증하기 위해 Hayes(2013)의 SPSS PROCESS macro의 model 4를 사용하였으며 이 때, 95% 편의수정 부트스트래핑 신뢰구간이 0을 포함하지 않을 경우 유의한 효과가 있다고 판단하였다.

대기업 사무직 후기 밀레니얼 세대 근로자의 조직공정성 이직의도의 관계에서 직무열의의 매개효과를 검증하기 위해 Hayes(2013)의 SPSS PROCESS macro의 model 4를 사용하였으며 이 때, 95% 편의수정 부트스트래핑 신뢰구간이 0을 포함하지 않을 경우 유의한 효과가 있다고 판단하였다. 분석 결과, 직무열의를 종속변수로 설정한 모형에서는 조직공정성이 직무열의에 유의미한 정적 영향을 미치는 것으로 나타났다(β=.4586, p<.05). 이직의도를 종속변수로 설정한 모형에서는 조직공정성이 이직의도에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다(β=-.2219, p<.05). 그러나 직무열의를 매개로하여 조직공정성과 이직의도의 관계는 부트스트래핑 신뢰구간이 0을 포함하여 유의하지 않은 매개효과를 확인할 수 없었다.

<표 Ⅳ-30> 후기 밀레니얼 세대의 조직공정성과 이직의도의 관계에서 직무열의의 매개효과 분석결과(Model 4)

변인		종속변인					
		직무열의			이직의도		
		coeff	LLCI	ULCI	coeff	LLCI	ULCI
독립변인	조직공정성	.4586**	.3016	.6155	-.2219*	-.4014	-.0423
매개변인	직무열의	-	-	-	-.0132	-.2005	.1740
R^2		.2287			.0684		
F		33.5095			4.118		

**p<0.01, *p<0.05

다음의 <표 Ⅳ-31>과 같이, 5,000개의 부트스트랩 표본에 입각한 직접효과(c′)는 -.2219으로 나타났고, 직접효과의 편의수정 부트스트랩 신뢰구간에서 0을 포함하지 않아(-.4014~-.0423) 유의한 것으로 나타났다. 한편, 간접효과(ab)는 -.0061였으며, 편의수정 부트스트랩 신뢰구간(-.1022~.0786)에 0을 포함하여 유의하지 않은 것으로 나타났다. 총효과의 분석 결과를 볼 때, 조직공정성과 이직의도의 관계에서 직무열의는 매개하지 않는 것으로 확인되었다.

<표 Ⅳ-31> 후기 밀레니얼 세대의 조직공정성과 이직의도의 관계에서 직무열의의 직접효과, 간접효과 및 총효과와 유의수준

독립변인	직접효과 (LLCI, ULCI)	간접효과 (LLCI, ULCI)	총효과 (LLCI, ULCI)
조직공정성	-.2219 (-.4014, -.0423)	-.0061 (-.1022, .0786)	-.2279** (-.3849, -.0710)

**p<0.01, *p<0.05

4) Z세대의 조직공정성과 이직의도의 관계에서 직무열의의 매개효과

대기업 사무직 Z세대 근로자의 조직공정성, 보상만족, 경력개발지원과 이직의도의 관계에서 직무열의의 매개효과를 검증하기 위해 Hayes(2013)의 SPSS PROCESS macro의 model 4를 사용하였으며 이 때, 95% 편의수정 부트스트래핑 신뢰구간이 0을 포함하지 않을 경우 유의한 효과가 있다고 판단하였다.

대기업 사무직 Z세대 근로자의 조직공정성 이직의도의 관계에서 직무열의의 매개효과를 검증하기 위해 Hayes(2013)의 SPSS PROCESS macro의 model 4를 사용하였으며 이 때, 95% 편의수정 부트스트래핑 신뢰구간이 0을 포함하지 않을 경우 유의한 효과가 있다고 판단하였다. 분석 결과, 직무열의를 종속변수로 설정한 모형에서는 조직공정성이 직무열의에 유의미한 정적 영향을 미치는 것으로 나타났다(β=.6991, p<.05). 조직공정성과 이직의도의 관계에서는 부트스트래핑 신뢰구간이 0을 포함하여. 유의하지 않은 것으로 나타났다. 직무열의를 매개로하여 보상만족과 이직의도의 관계는 부트스트래핑 신뢰구간이 0을 포함하여, 매개효과가 유의하지 않은 것으로 나타났다.

<표 Ⅳ-32> Z세대의 조직공정성과 이직의도의 관계에서 직무열의의 매개효과 분석결과(Model 4)

변인		종속변인					
		직무열의			이직의도		
		coeff	LLCI	ULCI	coeff	LLCI	ULCI
독립변인	조직공정성	.6991**	.5255	.8727	-.2602	-.5204	.0000
매개변인	직무열의	-	-	-	-.0961	-.3221	.1299
R^2		.3688			.0891		
F		63.6798**			5.2829**		

**p<0.01, *p<0.05

다음의 <표 Ⅳ-33>와 같이, 5,000개의 부트스트랩 표본에 입각한 직접효과(c′)는 -.2602로 나타났고, 직접효과의 편의수정 부트스트랩 신뢰구간에서 0을 포함하여(-.5204~.0000) 유의하지 않은 것으로 나타났다. 한편, 간접효과(ab)는 .0021이었으며, 편의수정 부트스트랩 신뢰구간(-.2575~.0930)에 0을 포함하여 유의하지 않은 것으로 나타났다.

<표 Ⅳ-33> Z세대의 조직공정성과 이직의도의 관계에서 직무열의의 직접효과, 간접효과 및 총효과와 유의수준

독립변인	직접효과 (LLCI, ULCI)	간접효과 (LLCI, ULCI)	총효과 (LLCI, ULCI)
조직공정성	-.2602 (-.5204 .0000)	.0672 (-.2575, .0930)	-.3274** (-.5338, -.1210)

**p<0.01, *p<0.05

5) MZ세대의 보상만족과 이직의도의 관계에서 직무열의의 매개효과

대기업 사무직 MZ세대 근로자의 보상만족과 이직의도의 관계에서 직무열의의 매개효과를 검증하기 위해 Hayes(2013)의 SPSS PROCESS macro의 model 4를 사용하였으며 이 때, 95% 편의수정 부트스트래핑 신뢰구간이 0을 포함하지 않을 경우 유의한 효과가 있다고 판단하였다. 세부적인 분석의 결과는 다음과 같다(<표 Ⅳ-34> 참조). 분석 결과, 직무열의를 종속변수로 설정한 모형에서는 보상만족이 직무열의에 유의미한 정적 영향을 미치는 것으로 나타났다(β=.5244, p<.05). 이직의도를 종속변수로 설정한 모형에서는 보상만족이 이직의도에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다(β=-.1901, p<.05). 한편, 직무열의를 매개로하여 보상만족과 이직의도의 관계는 부트스트래핑 신뢰구간이 0을 포함하여, 매개효과를 확인할 수 없었다.

<표 Ⅳ-34> 보상만족과 이직의도의 관계에서 직무열의의 매개효과 분석결과(Model 4)

변인		종속변인					
		직무열의			이직의도		
		coeff	LLCI	ULCI	coeff	LLCI	ULCI
독립변인	보상만족	.5244**	.4415	.6073	-.1901**	-.3018	-.0785
매개변인	직무열의	-	-	-	-.0355	-.1542	.0832
R^2		.3104			.0550		
F		154.8445**			9.9744**		

**p<0.01, *p<0.05

다음의 <표 Ⅳ-35>와 같이, 5,000개의 부트스트랩 표본에 입각한 직접효과(c′)는 -.1901으로 나타났고, 직접효과의 편의수정 부트스트랩 신뢰구간에서 0을 포함하지 않아(-.3018~-.0785) 유의한 것으로 나타났다. 한편, 간접효과(ab)는 .0186였으며, 편의수정 부트스트랩 신뢰구간(-.0885~.0528)에 0을 포함하여 유의하지 않은 것으로 나타났다.

<표 Ⅳ-35> 보상만족과 이직의도의 관계에서 직무열의의 직접효과, 간접효과 및 총효과와 유의수준

독립변인	직접효과 (LLCI, ULCI)	간접효과 (LLCI, ULCI)	총효과 (LLCI, ULCI)
보상만족	-.1901 (-.3018, -.0785)	-.0186 (-.0885, .0528)	-.2088** (-.3014, -.1161)

**p<0.01, *p<0.05

6) 전기 밀레니얼 세대의 보상만족과 이직의도의 관계에서 직무열의의 매개효과

대기업 사무직 전기 밀레니얼 세대 근로자의 보상만족과 이직의도의 관계에서 직무열의의 매개효과를 검증하기 위해 Hayes(2013)의 SPSS PROCESS macro의 model 4를 사용하였으며 이 때, 95% 편의수정 부트스트래핑 신뢰구간이 0을 포함하지 않을 경우 유의한 효과가 있다고 판단하였다. 세부적인 분석의 결과는 다음과 같다(<표 Ⅳ-36> 참조). 분석 결과, 직무열의를 종속변수로 설정한 모형에서는 보상만족이 직무열의에 유의미한 정적 영향을 미치는 것으로 나타났다(β=.4719, p<.05). 이직의도를 종속변수로 설정한 모형에서는 보상만족이 이직의도에 미치는 영향과 직무열의를 매개로하여 보상만족과 이직의도의 관계는 부트스트래핑 신뢰구간이 0을 포함하여, 유의하지 않았다.

<표 Ⅳ-36> 전기 밀레니얼 세대의 보상만족과 이직의도의 관계에서 직무열의의 매개효과 분석결과(Model 4)

변인		종속변인					
		직무열의			이직의도		
		coeff	LLCI	ULCI	coeff	LLCI	ULCI
독립변인	보상만족	.4719	.3179	.6258	-.1613	-.3519	.0293
매개변인	직무열의	-	-	-	.0042	-.1928	.2012
R^2		.2379			.0298		
F		36.8454			1.7992		

**p<0.01, *p<0.05

다음의 <표 Ⅳ-37>과 같이, 5,000개의 부트스트랩 표본에 입각한 직접효과(c′)는 -.5208로 나타났고, 직접효과의 편의수정 부트스트랩 신뢰구간에서 0을 포함하여(-.3519~.0293) 유의하지 않은 것으로 나타났다. 한편, 간접효과(ab)는 .0020이었으며, 편의수정 부트스트랩 신뢰구간(-.1133~.1216)에 0을 포함하여 유의하지 않은 것으로 나타났다.

<표 Ⅳ-37> 전기 밀레니얼 세대의 보상만족과 이직의도의 관계에서 직무열의의 직접효과, 간접효과 및 총효과와 유의수준

독립변인	직접효과 (LLCI, ULCI)	간접효과 (LLCI, ULCI)	총효과 (LLCI, ULCI)
보상만족	-.1613 (-.3519, 0293)	.0020 (-.1133, .1216)	-.1593 (-.3250, .0063)

**p<0.01, *p<0.05

7) 후기 밀레니얼 세대의 보상만족과 이직의도의 관계에서 직무열의의 매개효과

대기업 사무직 후기 밀레니얼 세대 근로자의 보상만족과 이직의도의 관계에서 직무열의의 매개효과를 검증하기 위해 Hayes(2013)의 SPSS PROCESS macro의 model 4를 사용하였으며 이 때, 95% 편의수정 부트스트래핑 신뢰구간이 0을 포함하지 않을 경우 유의한 효과가 있다고 판단하였다. 세부적인

분석의 결과는 다음과 같다(<표 Ⅳ-38> 참조). 분석 결과, 직무열의를 종속변수로 설정한 모형에서는 보상만족이 직무열의에 유의미한 정적 영향을 미치는 것으로 나타났다(β=.4287, p<.05). 이직의도를 종속변수로 설정한 모형에서는 보상만족이 이직의도에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다(β=-.2251, p<.05). 직무열의를 매개로하여 보상만족과 이직의도의 관계는 부트스트래핑 신뢰구간이 0을 포함하지 않아, 유의하게 부분 매개효과가 나타났다.

<표 Ⅳ-38> 후기 밀레니얼 세대의 보상만족과 이직의도의 관계에서 직무열의의 매개효과 분석결과(Model 4)

변인		종속변인					
		직무열의			이직의도		
		coeff	LLCI	ULCI	coeff	LLCI	ULCI
독립변인	보상만족	.4287**	.2827	.5748	-.2251**	-.3917	-.0585
매개변인	직무열의	-	-	-	-.0029	-.1894	.1836
R^2		.2304			.0776		
F		33.8250			4.7090		

**p<0.01, *p<0.05

다음의 <표 Ⅳ-39>와 같이, 5,000개의 부트스트랩 표본에 입각한 직접효과(c′)는 -.2251으로 나타났고, 직접효과의 편의수정 부트스트랩 신뢰구간에서 0을 포함하지 않아(-.3917~-.0585) 유의한 것으로 나타났다. 한편, 간접효과(ab)는 -.0013였으며, 편의수정 부트스트랩 신뢰구간(-.0850~.0930)에 0을 포함하여 유의하지 않은 것으로 나타났다.

<표 Ⅳ-39> 후기 밀레니얼 세대의 보상만족과 이직의도의 관계에서 직무열의의 직접효과, 간접효과 및 총효과와 유의수준

독립변인	직접효과 (LLCI, ULCI)	간접효과 (LLCI, ULCI)	총효과 (LLCI, ULCI)
보상만족	-.2251* (-.3917, -.0585)	-.0013 (-.0850, 0930)	-.2264* (-.3719, -.0809)

**p<0.01, *p<0.05

8) Z세대의 보상만족과 이직의도의 관계에서 직무열의의 매개효과

대기업 사무직 Z세대 근로자의 보상만족과 이직의도의 관계에서 직무열의의 매개효과를 검증하기 위해 Hayes(2013)의 SPSS PROCESS macro의 model 4를 사용하였으며 이 때, 95% 편의수정 부트스트래핑 신뢰구간이 0을 포함하지 않을 경우 유의한 효과가 있다고 판단하였다. 세부적인 분석의 결과는 다음과 같다(<표 Ⅳ-40> 참조). 분석 결과, 직무열의를 종속변수로 설정한 모형에서는 보상만족이 직무열의에 유의미한 정적 영향을 미치는 것으로 나타났다(β=.7063, p<.05). 이직의도를 종속변수로 설정한 모형에서는 보상만족이 이직의도에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다(β=-.2580, p<.05). 그러나 직무열의를 매개로하여 보상만족과 이직의도의 관계는 부트스트래핑 신뢰구간이 0을 포함하지 않아, 부분 매개효과를 확인할 수 있었다.

<표 Ⅳ-40> Z세대의 보상만족과 이직의도의 관계에서 직무열의의 매개효과 분석 결과(Model 4)

변인		종속변인					
		직무열의			이직의도		
		coeff	LLCI	ULCI	coeff	LLCI	ULCI
독립변인	보상만족	.7063**	.5648	.8478	-.2580	-.5119	-.0041
매개변인	직무열의	-	-	-	-.0605	-.3078	.1867
R^2		.4731			.0901		
F		97.8849**			5.3498**		

**p<0.01, *p<0.05

다음의 <표 Ⅳ-41>과 같이, 5,000개의 부트스트랩 표본에 입각한 직접효과(c′)는 -.2580으로 나타났고, 직접효과의 편의수정 부트스트랩 신뢰구간에서 0을 포함하지 않아(-.5119~-.0041) 유의한 것으로 나타났다. 한편, 간접효과(ab)는 -.0428였으며, 부트스트래핑 신뢰구간이 0을 포함하여 매개효과가 유의하지 않은 것으로 나타났다.

<표 Ⅳ-41> Z세대의 보상만족과 이직의도의 관계에서 직무열의의 직접효과, 간접효과 및 총효과와 유의수준

독립변인	직접효과 (LLCI, ULCI)	간접효과 (LLCI, ULCI)	총효과 (LLCI, ULCI)
보상만족	-.2580 (-.5119, -.0041)	-.0428 (-.2466, .1176)	-.3007** (-.4844, -.1171)

**p<0.01, *p<0.05

9) MZ세대의 경력개발지원과 이직의도의 관계에서 직무열의의 매개효과

대기업 사무직 MZ세대 근로자의 경력개발지원과 이직의도의 관계에서 직무열의의 매개효과를 검증하기 위해 Hayes(2013)의 SPSS PROCESS macro의 model 4를 사용하였으며 이 때, 95% 편의수정 부트스트래핑 신뢰구간이 0을 포함하지 않을 경우 유의한 효과가 있다고 판단하였다. 세부적인 분석의 결과는 다음과 같다(<표 Ⅳ-42> 참조). 분석 결과, 직무열의를 종속변수로 설정한 모형에서는 경력개발지원이 직무열의에 유의미한 정적 영향을 미치는 것으로 나타났다(β=.4597, p<.05). 이직의도를 종속변수로 설정한 모형에서는 유의확률이 .05 이상으로 경력개발지원이 이직의도에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 한편, 직무열의를 매개로하여 경력개발지원과 이직의도의 관계는 부트스트래핑 신뢰구간이 0을 포함하지 않아 완전매개효과(β=-.1495, p<.05)가 있는 것으로 나타났다.

<표 Ⅳ-42> 경력개발지원과 이직의도의 관계에서 직무열의의 매개효과 분석결과(Model 4)

변인		종속변인					
		직무열의			이직의도		
		coeff	LLCI	ULCI	coeff	LLCI	ULCI
독립변인	경력개발지원	.4597**	.3769	.5425	.0026	-.1027	.1079
매개변인	직무열의				-.1495*	-.2657	-.0333
R^2		.2575			.0241		
F		119.2881**			4.2303		

**p<0.01, *p<0.05

다음의 <표 Ⅳ-43>과 같이, 5,000개의 부트스트랩 표본에 입각한 직접효과(c′)는 -.0014 나타났고, 직접효과의 편의수정 부트스트랩 신뢰구간에서 0을 포함하여(-.1048~.1019) 유의하지 않은 것으로 나타났다. 한편, 간접효과(ab)는 -.0612이었으며, 편의수정 부트스트랩 신뢰구간(-.1532~-.0023)에 0을 포함하지 않아 유의한 것으로 나타났다.

<표 Ⅳ-43> 경력개발지원과 이직의도의 관계에서 직무열의의 직접효과, 간접효과 및 총효과와 유의수준

독립변인	직접효과 (LLCI, ULCI)	간접효과 (LLCI, ULCI)	총효과 (LLCI, ULCI)
경력개발지원	.0026 (-.1027, .1079)	-.0687 (-.1352, -.0023)	-.0661 (-.1576, .0253)

**p<0.01, *p<0.05

10) 전기 밀레니얼 세대의 경력개발지원과 이직의도의 관계에서 직무열의의 매개효과

대기업 사무직 전기 밀레니얼 세대 근로자의 경력개발지원과 이직의도의 관계에서 직무열의의 매개효과를 검증하기 위해 Hayes(2013)의 SPSS PROCESS macro의 model 4를 사용하였으며 이 때, 95% 편의수정 부트스트래핑 신뢰구간이 0을 포함하지 않을 경우 유의한 효과가 있다고 판단하였다. 세부적인 분석의 결과는 다음과 같다(<표 Ⅳ-44> 참조). 분석 결과, 직무열의를 종속변수로 설정한 모형에서는 경력개발지원이 직무열의에 유의미한 정적 영향을 미치는 것으로 나타났다(β=.3217, p<.05). 이직의도를 종속변수로 설정한 모형에서는 유의확률이 .05 이상으로 경력개발지원이 이직의도에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 또한, 직무열의를 매개로하여 경력개발지원과 이직의도의 관계는 부트스트래핑 신뢰구간이 0을 포함하여 매개효과가 나타나지 않는 것으로 나타났다.

<표 Ⅳ-44> 전기 밀레니얼 세대의 경력개발지원과 이직의도의 관계에서 직무열의의 매개효과 분석결과(Model 4)

변인		종속변인					
		직무열의			이직의도		
		coeff	LLCI	ULCI	coeff	LLCI	ULCI
독립변인	경력개발지원	.3217**	.1711	.4722	.0835	-.0814	.2483
매개변인	직무열의	-	-	-	-.1113	-.2973	.0747
R^2		.1317			.0150		
F		17.8974**			.8912		

**p<0.01, *p<0.05

다음의 <표 Ⅳ-45>와 같이, 5,000개의 부트스트랩 표본에 입각한 직접효과(c′)는 .0835로 나타났고, 직접효과의 편의수정 부트스트랩 신뢰구간에서 0을 포함하여 유의하지 않은 것으로 나타났다. 한편, 간접효과(ab)는 -.0358이었으며, 편의수정 부트스트랩 신뢰구간(-.1118~.0452)에 0을 포함하여 유의하지 않은 것으로 나타났다.

<표 Ⅳ-45> 전기 밀레니얼 세대의 경력개발지원과 이직의도의 관계에서 직무열의의 직접효과, 간접효과 및 총효과와 유의수준

독립변인	직접효과 (LLCI, ULCI)	간접효과 (LLCI, ULCI)	총효과 (LLCI, ULCI)
경력개발지원	.0835 (-.0814, .2483)	-.0358 (-.1118, .0452)	.0477 (-.1062, .2015)

**p<0.01, *p<0.05

11) 후기 밀레니얼 세대의 경력개발지원과 이직의도의 관계에서 직무열의의 매개효과

대기업 사무직 후기 밀레니얼 세대 근로자의 경력개발지원과 이직의도의 관계에서 직무열의의 매개효과를 검증하기 위해 Hayes(2013)의 SPSS PROCESS macro의 model 4를 사용하였으며 이 때, 95% 편의수정 부트스트래핑 신뢰구간이 0을 포함하지 않을 경우 유의한 효과가 있다고 판단하였다.

세부적인 분석의 결과는 다음과 같다(<표 Ⅳ-46> 참조). 분석 결과, 직무열의를 종속변수로 설정한 모형에서는 경력개발지원이 직무열의에 유의미한 정적 영향을 미치는 것으로 나타났다(β=.4176, p<.05). 이직의도를 종속변수로 설정한 모형에서는 유의확률이 .05 이상으로 경력개발지원이 이직의도에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 또한, 직무열의를 매개로하여 경력개발지원과 이직의도의 관계는 부트스트래핑 신뢰구간이 0을 포함하여 매개효과가 나타나지 않는 것으로 나타났다.

<표 Ⅳ-46> 후기 밀레니얼 세대의 경력개발지원과 이직의도의 관계에서 직무열의의 매개효과 분석결과(Model 4)

변인		종속변인					
		직무열의			이직의도		
		coeff	LLCI	ULCI	coeff	LLCI	ULCI
독립변인	경력개발지원	.4176**	.2755	.5598	.0137	-.1536	.1810
매개변인	직무열의	-	-	-	-.1314	-.3238	.0609
R^2		.2306			.0188		
F		33.8762**			1.0710		

**p<0.01, *p<0.05

다음의 <표 Ⅳ-47>과 같이, 5,000개의 부트스트랩 표본에 입각한 직접효과(c′)는 -.로 나타났고, 직접효과의 편의수정 부트스트랩 신뢰구간에서 0을 포함하여(-.1536~.1810) 유의하지 않은 것으로 나타났다. 한편, 간접효과(ab)는 -.0549이었으며, 편의수정 부트스트랩 신뢰구간(-.1447~.0360)에 0을 포함하지 않아 유의한 것으로 나타났다.

<표 Ⅳ-47> 후기 밀레니얼 세대의 경력개발지원과 이직의도의 관계에서 직무열의의 직접효과, 간접효과 및 총효과와 유의수준

독립변인	직접효과 (LLCI, ULCI)	간접효과 (LLCI, ULCI)	총효과 (LLCI, ULCI)
경력개발지원	-.0137 (-.1536, .1810)	-.0549 (-.1447, .0360)	-.0412 (-.1885, .1061)

**p<0.01, *p<0.05

12) Z세대의 경력개발지원과 이직의도의 관계에서 직무열의의 매개효과

대기업 사무직 Z세대 근로자의 경력개발지원과 이직의도의 관계에서 직무열의의 매개효과를 검증하기 위해 Hayes(2013)의 SPSS PROCESS macro의 model 4를 사용하였으며 이 때, 95% 편의수정 부트스트래핑 신뢰구간이 0을 포함하지 않을 경우 유의한 효과가 있다고 판단하였다. 세부적인 분석의 결과는 다음과 같다(<표 Ⅳ-48> 참조). 분석 결과, 직무열의를 종속변수로 설정한 모형에서는 경력개발지원이 직무열의에 유의미한 정적 영향을 미치는 것으로 나타났다(β=.6417, p<.05). 이직의도를 종속변수로 설정한 모형에서는 유의확률이 .05 이상으로 경력개발지원이 이직의도에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 또한, 직무열의를 매개로하여 경력개발지원과 이직의도의 관계는 부트스트래핑 신뢰구간이 0을 포함하여 매개효과가 나타나지 않는 것으로 나타났다.

<표 Ⅳ-48> Z세대의 경력개발지원과 이직의도의 관계에서 직무열의의 매개효과 분석결과(Model 4)

변인		종속변인					
		직무열의			이직의도		
		coeff	LLCI	ULCI	coeff	LLCI	ULCI
독립변인	경력개발지원	.6417**	.0524	.7811	-.1279	-.3634	.1076
매개변인	직무열의	-	-	-	-.1470	-.3885	.0945
R^2		.4333			.0660		
F		83.3382**			3.8148*		

**p<0.01, *p<0.05

다음의 <표 Ⅳ-49>와 같이, 5,000개의 부트스트랩 표본에 입각한 직접효과(c′)는 -.1922로 나타났고, 직접효과의 편의수정 부트스트랩 신뢰구간에서 0을 포함하여(-.3634~.1076) 유의하지 않은 것으로 나타났다. 한편, 간접효과(ab)는 -.0943이었으며, 편의수정 부트스트랩 신뢰구간(-.2674~.1008)에 0을 포함하여 유의하지 않은 것으로 나타났다.

<표 Ⅳ-49> Z세대의 경력개발지원과 이직의도의 관계에서 직무열의의 직접효과, 간접효과 및 총효과와 유의수준

독립변인	직접효과 (LLCI, ULCI)	간접효과 (LLCI, ULCI)	총효과 (LLCI, ULCI)
경력개발지원	-.1279 (-.3634, .1076)	-.0943 (-.2674, .1008)	-.2222* (-.3998, -.0446)

**p<0.01, *p<0.05

라. 대기업 사무직 MZ세대 근로자의 이직의도와 조직공정성, 보상만족, 경력개발지원 및 직무열의 분석 결과 종합

대기업 사무직 MZ세대 근로자의 이직의도와 조직공정성, 보상만족, 경력개발지원 및 직무열의의 분석결과는 다음과 같다(<표 Ⅳ-50> 참조). 내용을 종합하면, 조직공정성과 이직의도와의 관계에서는 MZ세대(β=-.249), 전기 밀레니얼 세대(β=.-320), 후기 밀레니얼 세대(β=.-325)가 유의하게 나타났다. 보상만족과 이직의도와의 관계에서는 MZ세대(β=-.146)와 후기 밀레니얼 세대(β=.160)가 유의하게 나타났다. 경력개발지원과 이직의도의 관계에서는 전기 밀레니얼 세대(β=.261)만이 유의하게 나타났다.

한편, 직무열의와 조직공정성의 관계에서는 후기 밀레니얼 세대(β=.254)만 유의하게 나타났다. 보상만족과 직무열의의 관계에서는 MZ세대(β=.326), 전기 밀레니얼 세대(β=.228), Z세대(β=.396)가 유의하게 나타났다. 경력개발지원과 직무열의의 관계에서는 MZ세대(β=.208), 후기 밀레니얼 세대(β=.292), Z세대(β=.299)가 유의하게 나타났다.

직무열의를 매개로 하여 조직공정성, 보상만족 및 경력개발지원과 이직의도의 관계는 모두 유의하지 않은 것으로 나타났다.

<표 Ⅳ-50> 대기업 사무직 MZ세대 근로자의 이직의도와 조직공정성, 보상만족, 경력개발지원 및 직무열의 분석 결과 종합

독립변인	종속변인	MZ세대	a) 전기 밀레니얼 세대	b) 후기 밀레니얼 세대	c) Z세대
조직공정성	이직의도	**β=-.156****	β=-.197	β=.-199	β=.-137
보상만족		**β=-.196***	β=-.202	**β=-.278***	β=-.157
경력개발지원		**β=.156***	**β=.298***	β=.210	β=-.022
직무열의		β=-.025	β=-.015	β=-.008	β=-.031
조직공정성	직무열의	**β=.133***	β=.078	**β=.212***	β=.045
보상만족		**β=.303****	**β=.312***	β=.211	**β=.415****
경력개발지원		**β=.230****	β=.088	**β=.302***	**β=.368****
조직공정성	직무열의 →이직의도	β=-.030 (LLCI:-.101, ULCI: .040)	β=-.008 (LLCI:-.105, ULCI:.104)	β=-.006 (LLCI:-.102, ULCI:.079)	β=.067 (LLCI:-.258, ULCI:.093)
보상만족		β=-.019 (LLCI:-.089, ULCI:.053)	β=.002 (LLCI:-.113, ULCI:.122)	β=-.001 (LLCI:-.085, ULCI:.093)	β=-.0430 (LLCI:-.247, ULCI:.118)
경력개발지원		**β=-.069 (LLCI:-.135, -.002)**	β=-.036 (LLCI:-.112, ULCI:.045)	β=-.0550 (LLCI:-.145, ULCI:.036)	β=-.094 (LLCI:-.267, ULCI:.101)

3. 연구결과에 대한 논의

본 연구는 대기업 사무직 MZ세대 근로자의 이직의도, 조직공정성, 보상만족, 경력개발지원의 관계와 직무열의의 매개효과를 구명하는데 있다. 본 연구의 결과는 대기업 사무직 MZ세대의 이직의도에 미치는 요인들의 관계를 구명함으로써 대기업 사무직 MZ세대의 이직의도를 낮추는 방안 제시를 위한 시사점을 제공할 수 있을 것으로 판단된다. 본 연구에서 설정한 가설의 채택여부를 종합하면 다음 <표 Ⅳ-51>과 같다.

<표 Ⅳ-51> 연구가설 채택여부 종합

가설	채택여부
가설 1. 대기업 사무직 MZ세대 근로자가 인식한 조직공정성, 보상만족, 경력개발지원은 이직의도에 부적인 영향을 미칠 것이다.	
가설 1-1. 대기업 사무직 MZ세대 근로자가 인식한 조직공정성은 이직의도에 부적 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 1-2. 대기업 사무직 MZ세대 근로자가 인식한 보상만족은 이직의도에 부적 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 1-3. 대기업 사무직 MZ세대 근로자가 인식한 경력개발지원은 이직의도에 부적 영향을 미칠 것이다.	기각
가설 1-4. 대기업 사무직 MZ세대 근로자의 직무열의는 이직의도에 직접적으로 부적인 영향을 미칠 것이다.	기각
가설 2. 대기업 사무직 MZ세대 근로자가 인식한 조직공정성, 보상만족, 경력개발지원은 직무열의에 정적인 영향을 미칠 것이다.	
가설 2-1. 대기업 사무직 MZ세대 근로자가 인식한 조직공정성은 직무열의에 정적 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 2-2. 대기업 사무직 MZ세대 근로자가 인식한 보상만족은 직무열의에 정적 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 2-3. 대기업 사무직 MZ세대 근로자가 인식한 경력개발지원은 직무열의에 정적 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 3. 대기업 사무직 MZ세대 근로자가 인식한 조직공정성, 보상만족, 경력개발지원과 이직의도 간의 관계에서 직무열의는 매개효과를 가질 것이다.	
가설 3-1. 대기업 사무직 MZ세대 근로자의 조직공정성은 직무열의를 매개로 이직의도에 부적인 영향을 미칠 것이다.	기각

가설	채택여부
가설 3-2. 대기업 사무직 MZ세대 근로자의 보상만족는 직무열의를 매개로 이직의도에 부적인 영향을 미칠 것이다.	기각
가설 3-3. 대기업 사무직 MZ세대 근로자의 경력개발지원은 직무열의를 매개로 이직의도에 부적인 영향을 미칠 것이다.	채택

가. 측정변인의 특성

본 연구에서 대기업 사무직 MZ세대 근로자의 이직의도는 3.93, 직무열의는 2.98로 나타났다. 세부적으로 이직의도는 전기 밀레니얼 세대 3.39, 후기 밀레니얼 세대 3.33, Z세대 3.46으로 나타났다. 직무열의는 전기 밀레니얼 세대 2.90, 후기 밀레니얼 세대 3.00, Z세대 3.04로 나타났으나 이직의도와 직무열의 모두 집단 간의 차이는 나타나지 않았다.

대기업 사무직 MZ세대 근로자의 조직공정성은 3.01로 나타났다. 조직공정성은 전기 밀레니얼 세대 2.78, 후기 밀레니얼 세대 3.03, Z세대 3.23으로 나타났으며, Z세대의 조직공정성이 가장 높았으며, 후기 밀레니얼 세대가 가장 낮았다. 평균차이를 분석한 결과, 전기 밀레니얼 세대, 후기 밀레니얼 세대, Z세대 간의 차이는 통계적으로 유의한 것으로 확인하였다. 이는 공정성에 민감한 MZ세대 중에서도 전기 밀레니얼 세대와 후기 밀레니얼 세대보다 Z세대가 공정성에 대해 만족하고 있다는 결과로 해석할 수 있다. 이는 만 19~59세 직장인 1,100명을 대상으로 2021년 5월 진행한 설문조사 결과, 가장 합리적이라고 생각하는 성과 평가 방식으로, 밀레니얼 세대와 X세대, 86세대 모두 ‘소속 팀, 부서의 매출과 실적 평가’가 1위로 뽑힌 반면, Z세대의 경우 ‘개인의 매출과 실적 평가’가 1위로 가장 높았다는 결과(대학내일20대연구소, 2021)와 유사한 결과로 볼 수 있다.

또한, 대기업 사무직 MZ세대 근로자의 보상만족은 2.80으로 나타났다. 보상만족은 전기 밀레니얼 세대 2.55, 후기 밀레니얼 세대 2.82, Z세대 3.05로 나타났으며, Z세대의 보상만족이 가장 높았으며, 전기 밀레니얼 세대가 가장 낮았다. 평균차이를 분석한 결과, 전기 밀레니얼 세대, 후기 밀레니얼 세대, Z세대 간의 차이는 통계적으로 유의한 것으로 확인하였다. 이러한 결과는 여러

선행연구와는 상반되는 결과로, Z세대보다는 조직에 소속된 시간이 상대적으로 긴 전기 밀레니얼 세대가 보상 수준에 대해 인식수준이 높아지며. 그에 따라 보상만족과 이직의도가 반비례한다고 볼 수 있다.

대기업 사무직 MZ세대 근로자의 경력개발지원은 2.98로 나타났다. 경력개발지원은 전기 밀레니얼 세대 2.81, 후기 밀레니얼 세대 3.02, Z세대 3.11로 나타났으며, Z세대의 경력개발지원이 가장 높았으며, 전기 밀레니얼 세대가 가장 낮았다. 평균차이를 분석한 결과, 전기 밀레니얼 세대, 후기 밀레니얼 세대, Z세대 간의 차이는 통계적으로 유의한 것으로 확인하였다. 이러한 결과는 입사한 기간이 짧은 Z세대의 경우, 조직에 잘 적응할 수 있도록 신입사원 연수, OJT 등 다양한 프로그램을 제공하기 때문에 경력개발지원인식이 높다고 볼 수 있다. 또한, 후기 밀레니얼 세대의 경우 실무를 담당하는 경우가 많기 때문에 실무자의 역량 개발을 위한 프로그램 참여 제공에 따른 결과로 볼 수 있다. 한편 전기 밀레니얼 세대는 조직에서 경력개발지원 수준이 가장 낮다고 인식하였다.

나. 인구통계학적 특성에 따른 이직의도 수준

집단으로 구분되는 인구통계학적 특성(성별, 학력, 직급, 총 경력기간, 직무, 업종, 인사평가)에 따른 이직의도의 수준 차이를 독립표본 t검증 및 일원분산분석을 통한 F검증을 활용하였다. 인식수준에 있어 유의미한 차이가 있는 변인은 향후 변인 간 영향 분석에서 통제변인으로 설정하고자 하였다. 그 중, 성별, 근속연수, 학력, 직급, 직무, 업종, 인사평가 특성에 따른 이직의도 수준의 유의미한 결과는 없는 것으로 확인하였다.

다. 대기업 사무직 MZ세대 근로자의 이직의도에 대한 조직공정성, 보상만족, 경력개발지원 및 직무열의의 영향관계

본 연구에서는 대기업 사무직 MZ세대 근로자의 조직공정성, 보상만족, 경력개발지원, 직무열의와 이직의도의 관계를 살펴보기 위하여 다중회귀분석을 실시하였다. 분석 결과, 첫째, 조직공정성과 이직의도의 관계는 β=-.156으로 나타나 유의한 영향이 있는 것으로 나타났다. 이는 공공기관 밀레니얼 세대를 대상으로 연구한 김리아(2020)의 연구와 상반된 결과이다. 이러한 결과는 선행연구 대상이 공공기관에 종사하는 MZ세대인 반면, 본 연구의 대상은 대기업 사무직 근로자라는 점에서 기인한다고 볼 수 있다. 공공기관과 비교했을 때, 대기업의 특성상 성과평가, 업무평가 등이 인사제도에 긴밀하게 연결되어 있다는 점을 고려할 때 대기업 근로자들이 공정성을 더욱 중시한다는 점을 추론할 수 있다. 그러나 세대별로 구분하여 보았을 때, 모든 세대에서 조직공정성과 이직의도의 관계는 유의하지 않았다.

둘째, 대기업 사무직 MZ세대 근로자의 보상만족는 이직의도에 유의하게 부적(-) 영향을 미쳤다(β=-.196). 이는 MZ세대가 기존 세대보다 경제적인 부분을 중시한다는 점에서 보상만족이 이직의도에 부적영향을 미친다는 선행연구와 같다(안성미, 이현숙, 2019; Nabahani & Riyant 2020). 이러한 결과는 후기 밀레니얼 세대에서도 동일하게 나타났다. 일반적으로 밀레니얼 세대(전기 밀레니얼 및 후기 밀레니얼 세대)는 직장에서 추구하는 가치가 경제활동 수단으로 나타난다(대학내일연구소, 2021). 한편, 전기 밀레니얼 세대와 Z세대는 보상만족이 이직의도에 유의하지 않은 결과로 나타났다. 이는 보상만족보다 다른 요인이 이직의도에 여향을 미치는 것으로 해석해볼 수 있다. 기성세대를 기준으로 보았을 때, 보상만족이 이직의도에 유의한 영향관계가 없었지만(황준호, 2019), 전기 밀레니얼 세대는 후기 밀레니얼 세대와 달리 기성세대에 가깝다는 사실에 기인하였을 때(김용섭, 2021), 선행연구와 유사한 결과로 보여진다. 한편 Z세대는 다른 어떤 세대보다 자아실현을 가장 높게 중시하고 있으며(대학내일연구소, 2021), 개인의 성취와 자신의 가치에 맞는 부여된 역할 수행 및 그에 따른 인정을 중시한다고 볼 수 있다. 또한, Z세대는 DITTO(다양성, 개인화, 팀워크, 테크놀로지, 조직지원)을 밀레니얼 세대보다 중시하므로(Pichler et al, 2021), 경제적인 보상보다 조직문화에 방점을 두고 있다고 판단할 수 있다.

셋째, 대기업 사무직 MZ세대 근로자의 경력개발지원은 이직의도에 정(+)적인 영향을 미쳤다. 이는 경력개발지원이 이루어질수록 이직의도가 낮아진다는 선행연구의 결과와는 상반된 결과이다(Jennifer & Alec, 2017). 이러한 결과는 조직에서 경력을 개발함에 따라 전문성이 함양되고, 함양된 전문성을 바탕으로 자신의 자아실현이나 충분한 보상 등이 보장된 조직으로 이직을 하고자 하는 의도가 발생하는 것으로 볼 수 있다. 세부적으로 전기 밀레니얼 세대만 유일하게 경력개발지원이 이직의도에 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 나타났는데, 이는 직장 경력이 상대적으로 긴 전기 밀레니얼 세대는 자신이 속한 분야의 상황을 다른 세대보다 더 잘 파악하고 있을 가능성이 크며, 따라서 자신의 전문성을 함양할수록 더 나은 조직으로 이동하고자 하는 의도가 큰 것으로 볼 수 있다.

넷째, 대기업 사무직 MZ세대 근로자의 직무열의는 이직의도에 유의한 영향 관계가 없었다. 세대 별로 보았을 때도, 전기 밀레니얼 세대, 후기 밀레니얼 세대, Z세대 모두 영향 관계는 없었다. 이는 높은 직무열의를 가지고 있는 조직 구성원일수록 조직에 대해 강한 소속감을 느껴 상사 또는 조직으로부터 긍정적인 피드백을 받기 위해 업무에 최선을 다하고 업무 외의 활동에 강한 열의를 가지고 있으며(윤수민, 이재식, 2010), 조직에 대한 소속감은 증가하고 조직을 떠나려는 이직의도는 감소한다(Schaufeli & Bakker, 2004; Wefald & Downey, 2009; Shuck et al., 2011; Oh & Yoon, 2014)는 선행연구와 일치하지 않는 결과이다. 이와 같은 결과를 해석해보면, MZ세대는 ‘조직’에 대한 몰입이 아닌 자신이 맡은 ‘직무’가 중요하기 때문에(Jennifer & Alec, 2017), 직무에 대한 열의와 조직을 이탈하고자 하는 의지와는 크게 관련이 있지 않다고 해석할 수 있다. 다시 말해, MZ세대는 자신이 속한 조직이 만족스럽더라도 자신이 몰입하고 열의를 발휘할 수 있는 직무가 있다면. 이직 여부는 중요하지 않다는 의미라고 볼 수 있다. 이는 현재 소속된 조직보다, 자신의 가치를 높여 ‘일잘러(일 잘하는 사람을 뜻하는 신조어)’가 되는 것에 우선순위를 두고 있는 MZ세대의 특징이라고 보여진다.

라. 대기업 사무직 MZ세대 근로자의 직무열의에 대한 조직공정성, 보상만족 및 경력개발지원의 영향관계

본 연구에서는 대기업 사무직 MZ세대 근로자의 조직공정성, 보상만족, 경력개발지원과 직무열의의 관계를 살펴보기 위하여 다중회귀분석을 실시하였다. 이를 위해, 업종을 통제한 후 직무열의에 미치는 영향을 분석하였다. 그 결과, 첫째, 조직공정성과 직무열의의 관계는 유의한 것으로 나타났다(β=.133). 이는 국내・외 선행연구처럼, MZ세대의 조직공정성과 직무열의의 정(+)적인 관계가 나타났다(안광섭, 2018; Statnicke, Savaneviciene & Sakys, 2019). 그러나 세부적으로 살펴보았을 때, 후기 밀레니얼 세대만이 조직공정성과 직무열의에 유의한 영향을 미쳤다. 최근 대기업에서 일어난 공정성 이슈를 살펴보았을 때, 성과급 산정 방식 관련 메일을 비롯하여, 사무직 노조위원장 모두 후기 밀리니얼 세대로부터 비롯되었다. 이는 조직을 이탈하기 위한 행위가 아닌 자신이 맡고 있는 일에 대한 공정한 평가를 받기 위함이라고 해석할 수 있다. 그러나 전기 밀레니얼 세대와 Z세대는 조직공정성과 직무열의의 관계가 유의하지 않았다. 먼저, 전기 밀레니얼 세대는 X세대와 가까운 특성을 보이고 있다는 점에 기인하였을 때, 자신의 직업을 꾸준히 이어가는 것에 중점을 두고 있다. 한편, 현실에 대해 민감한 Z세대는 오히려 자신의 미래를 위해 ‘직업 안정성’에 대해 관심을 두고 있다(Francis & Hoefel, 2018). 이와 같은 선행연구에 기인하였을 때, 공정한 평가를 통해 성과를 창출하는 것보다, 자신의 직업을 오랫동안 유지하고자 하는 의도가 크다고 볼 수 있다. 일반적으로 Z세대가 ‘공정성’ 이슈에 대해 민감하다고 여겨지는 부분은 대부분 사회적인 공정성과 연관이 깊다. 예를 들어, 사회적으로 소위 ‘갑질 손님’에게 피해를 입은 사례나, 사회적 약자에게 선행을 베푸는 사례 등에서 볼 수 있듯이, ‘돈쭐내준다’는 신조어가 생길 정도로 Z세대는 사회의 공정함의 가치를 중시하고 있다. 이처럼 사회적으로 불의한 부분을 개선해 나가려는 모습이 부각이 되며, Z세대는 조직 내에서의 공정성까지 중시하고 개선하기 위해 행동할 것으로 확장되어 해석된 것으로 보여진다.

둘째, 대기업 사무직 MZ세대 근로자의 보상만족은 직무열의에 유의한 영향이 있는 것으로 나타났다(β=.303). 형평성이론(equity theory)에 따르면 개인은 자신의 노력과 결과로 얻어지는 보상과의 관계를 다른 사람과 비교하여 자신이 느끼는 인식에 따른 행동 동기에 영향을 받는다(Adams, 1965). 특히, 자신의 보상에 민감하게 반응하는 MZ세대는 투명하고 임금구조를 비롯하여 보상에 대한 만족이 높을수록 회사에 대한 애정과 업무에 대한 열의가 높아진다고 볼 수 있다. 이는 전기 밀레니얼 세대(β=.312)는 다른 세대보다 직장에서 중시하는 가치가 경제적인 보상(대학내일20대연구소, 2021)인 것으로 나타난 선행연구와 일치하는 결과이다. Z세대는 MZ세대와 비교했을 때, 더 높은 영향관계를 보였다(β=.415). 이는 보상심리가 높은 Z세대의 특징이 반영된 결과라고 볼 수 있다(인사혁신처. 2019). 이러한 보상 심리는 소셜 네트워크 시스템을 활용하는 Z세대의 특징과도 결부 지을 수 있는데, 소셜 네트워크를 통해 다른 조직과 보상에 대한 비교를 통해, 자신의 보상 수준이 만족스럽다면 그에 따라 직무열의가 높아진다고 볼 수 있다. 그러나 후기 밀레니얼 세대만 유일하게 보상만족과 직무열의 관계가 유의하지 않았다. 일반적으로 후기 밀레니얼 세대는 보상수준에 따라 직무에 대한 열의가 달라질 것으로 보고 있으나, 실제 연구 결과에서는 그렇지 않은 것으로 나타났다. Brink와 Zondag(2021)의 연구에서도 후기 밀레니얼 세대가 가장 선호하는 직장의 특징은 경력을 개발할 수 있는 것으로 나타났으며, 따라서 후기 밀레니얼 세대는 자신이 맡은 업무를 통한 커리어 개발을 가장 중시한다고 볼 수 있다.

셋째, 대기업 사무직 MZ세대 근로자의 경력개발지원은 직무열의에 정적(+)인 영향을 미쳤다(β=.230). 세부적으로, 후기 밀레니얼 세대(β=.302)와 Z세대(β=.368)는 경력개발지원과 직무열의에 정적인 영향을 미쳤다. 통상적으로, MZ세대는 자신의 성장을 주체적으로 모색하고자 하며, 자신이 맡은 업무를 잘 해내기 위해 노력하는 것도 투자의 개념으로 받아들이고 있다. 이러한 점을 미루어보았을 때, 조직에서 후기 밀레니얼 세대와 Z세대는 업무 현장에서 실무를 맡고 있으나, 급변하는 시대에 따라 필요한 요구 역량도 변화하고 있다. 따라서 빠르게 변하는 업무환경에 맞추어 경력개발이 필요하며, 그에 따라 자신의 역량과 경력개발의 욕구를 조직에서 지원할 때 직무열의가 높아진

다고 볼 수 있다. 한편, 전기 밀레니얼 세대는 경력개발지원과 직무열의의 관계가 유의하지 않았다. 이는 대부분의 전기 밀레니얼 세대가 오랜기간을 통해 습득한 노하우로 업무를 해결할 수 있기 때문에 조직에서 지원하는 경력개발지원을 통해 직무열의가 높아지지 않는 것으로 해석할 수 있다.

마. 대기업 사무직 MZ세대 근로자의 이직의도에 대한 조직공정성, 보상만족 및 경력개발지원의 관계에서 직무열의의 매개효과

첫째, 대기업 사무직 MZ세대 근로자의 조직공정성과 이직의도의 관계에서 직무열의의 매개효과는 없는 것으로 나타났다. 권영국과 윤혜현(2015)에 따르면 직무열의에 영향을 미치는 선행요인으로 조직공정성과 결과변수로 이직의도를 검증하였으나, 대기업 사무직 MZ세대를 대상으로 직무열의를 매개로 하여 조직공정성과 이직의도의 관계는 부트스트래핑 결과 유의하지 않은 것으로 나타났다. 이는 MZ세대를 대상으로 한 연구에서는 조직공정성은 직무열의를 높일 수 있으며, 그에 따라 이직의도가 감소하였다는 선행연구(와는) 상반되는 결과로 볼 수 있다(Nabahani, & Riyanto, 2020; Statnicke, Savaneviciene, & Sakys, 2019). 이러한 결과의 원인으로는 조직공정성 중에서도 대부분 분배와 절차공정성만이 개인의 태도에 영향을 미치는 결과가 많기 때문으로 판단된다(문형구, 최병권, 고욱, 2009; 이경근, 2006; 이재훈, 최익봉, 2004). 또한, Herzberg(1968)의 위생동기 이론에 따르면, 직무에 대한 불만족을 느끼게 하는 요인이 충족되지 않으면 불만이 발생하게 된다. 조직공정성도 환경요인으로 파악하였을 때, 조직 내 공정성이 충족된다고 해서 직무열의와 같은 만족감은 발생하지 않으며, 따라서 조직공정성이 충족되지 않았을 때 이직의도가 발생하는 것으로 보여진다.

둘째, 보상만족과 이직의도의 관계에서 직무열의는 MZ세대 및 모든 세대에서 유의하게 매개 효과가 나타나지 않았다. 이러한 결과는 사회적인 현상과 결부지어서 설명할 수 있다. 이는 청소년기에 금융위기를 겪었던 MZ세대는

경제적인 보상이 충족되지 않았을 때는 직무열의가 감소하며, 자신의 직무열의를 높일 수 있는 다른 조직으로 이동하고자 한다(Jennifer & Alec, 2017)는 선행연구와 상반되는 결과이다. 그러나 현재 시점으로 본 결과를 해석해보면, MZ세대는 역사상 가장 가난한 세대이며, 자신이 조직에서 받는 보상보다 자산의 가치가 더욱 빠르게 상승하기 때문에(김용섭, 2021), 경제적으로 만족할 만 한 보상을 받는다고 해도, 직무열의가 상승하고 그에 따라 이직의도가 감소하지는 않는 것으로 볼 수 있다. 또한, 전기 밀레니얼 세대, 후기 밀레니얼 세대, Z세대 모두 결과가 유의하지 않게 나타났는데, 이는 최근 근속연수가 상대적으로 짧은 근로자의 보상에 대한 이슈가 사회적으로 부각되었고, 그에 따라 상당한 변화가 나타났지만 여전히 만족할만한 보상수준은 아닌 것으로 보여진다. 또한, 근속연수가 긴 구성원은 보상 이슈에 대해서 거의 다루어지지 않았기 때문에 상대적인 박탈감을 느꼈을 가능성도 배제할 수 없다.

셋째, 대기업 사무직 MZ세대 근로자가 인식한 경력개발지원과 이직의도의 관계에서 직무열의는 완전매개하는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 MZ세대는 자신의 직무에 대한 경력개발지원이 이루어질수록 직무열의가 높아지고 이직의도가 낮아지는 것으로 볼 수 있다. 다시 말해, 자신의 일에 대한 가치를 중시하는 MZ세대 근로자에게 경력개발을 지원함에 따라 자신의 직무에 대한 열의가 높아질수록 이직의도가 낮아진다는 것이다. Jennifer와 Alec(2017)이 주장한 바와 같이, MZ세대는 자신이 맡은 직무에 대한 열의가 없다면 언제든지 이직의도가 발생할 수 있다는 것과 일치하는 결과이다.

V. 요약, 결론 및 제언

1. 요약

본 연구의 목적은 대기업 사무직 MZ세대 근로자의 이직의도, 조직공정성, 보상만족, 경력개발지원 및 직무열의의 관계를 검증하는데 있다. 이러한 연구 목적을 달성하기 위해 첫째, 대기업 사무직 MZ세대 근로자의 이직의도에 대한 조직공정성, 보상만족, 경력개발지원, 직무열의의 영향을 구명하였고, 둘째, 대기업 사무직 MZ세대 근로자의 직무열의에 대한 조직공정성, 보상만족, 경력개발지원의 영향을 구명하였고, 셋째, 대기업 사무직 MZ세대 근로자의 조직공정성, 보상만족, 경력개발지원과 이직의도의 관계에서 직무열의의 매개효과를 구명하였으며, 넷째, 대기업 사무직 MZ세대 근로자의 세대별로 조직공정성, 보상만족, 경력개발지원 및 직무열의와 이직의도 관계에서 차이를 구명하였다.

이 연구는 공정거래위원회(2021)에서 공시한 71의 공시대상기업집단 내 지주회사 및 계열사 중 자산총액 5,000억 원 이상의 기업의 MZ세대 사무직 근로자를 목표 모집단으로 설정하였다. 이 연구에서 설정한 대기업 사무직 MZ세대 근로자에 해당하는 모집단의 표본프레임의 선정이 불가능하다고 판단되어, 비확률표본추출방법을 활용하였다. 사회과학분야 연구에서는 300명 이상이면 신뢰할만한 표본 집단으로 보고 있다. 이와 같은 사항들을 토대로 최종적으로 대기업 사무직 MZ세대 근로자 390명을 표본으로 설정하였고, 최종적으로 346명을 대상으로 연구를 진행하였다.

조사도구는 이직의도, 조직공정성, 보상만족, 경력개발지원, 직무열의, 일반적 특성 변인 다섯 가지로 구성되었으며, 이직의도 6문항, 조직공정성 16문항, 보상만족 18문항, 경력개발지원 6문항, 직무열의 9문항으로 총 55문항으로 5점 리커트 척도로 구성되었다. 일반적 특성은 인구통계학적 특성 12문항으로 총 문항수는 67문항으로 구성되었다. 설문문항은 예비조사를 실시하여

120부의 설문 결과를 바탕으로 신뢰도 분석을 실시하였으며, 본 조사는 346부의 설문 결과를 바탕으로 신뢰도 분석을 실시하였다.

자료 분석에 사용된 통계분석방법은 대상자의 변인에 대한 인식과 일반적 특성을 구명하기 위해 빈도, 백분율, 평균, 표준편차 등을 사용하였다. 또한 각 변인들 사이의 관계를 구명하기 위해 상관분석과 회귀분석을 사용하였고, 매개효과를 확인하기 위해 Hayes(2013)이 개발하고 배포한 PROCESS 매크로를 사용하였다. 추리통계에서 통계적 유의성은 0.05를 기준으로 판단하였다.

본 연구의 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 대기업 사무직 MZ세대 근로자들의 성별, 근속연수, 학력, 직급, 직무, 업종, 인사평가에 따라 이직의도와 직무열의의 수준 차이가 있는지 확인하기 위하여 t-검정과 일원배치분산분석을 실시하였다. 분석 결과, 직무열의에서 업종별로 유의한 차이가 나타났으며, F값 2.625의 통계적으로 유의미한 차이를 확인할 수가 있었으나, 사후분석에서는 유의미한 차이를 확인할 수 없었다.

둘째, 측정변인의 특성을 살펴보았을 때, 대기업 사무직 MZ세대 근로자의 이직의도는 3.93, 직무열의는 2.98로 나타났다. 세부적으로 이직의도는 전기 밀레니얼 세대 3.39, 후기 밀레니얼 세대 3.33, Z세대 3.46으로 나타났다. 직무열의는 전기 밀레니얼 세대 2.90, 후기 밀레니얼 세대 3.00, Z세대 3.04로 나타났으나 이직의도와 직무열의 모두 집단 간의 차이는 나타나지 않았다. 조직공정성은 전기 밀레니얼 세대 2.78, 후기 밀레니얼 세대 3.03, Z세대 3.23로 나타났으며, Z세대의 조직공정성이 가장 높았으며, 전기 밀레니얼 세대가 가장 낮았다. 평균차이를 분석한 결과, 전기 밀레니얼 세대, 후기 밀레니얼 세대, Z세대 간의 차이는 통계적으로 유의한 것으로 확인하였다.

셋째, 보상만족은 전기 밀레니얼 세대 2.55, 후기 밀레니얼 세대 2.82, Z세대 3.05로 나타났으며, Z세대의 보상만족이 가장 높았으며, 전기 밀레니얼 세대가 가장 낮았다. 평균차이를 분석한 결과, 전기 밀레니얼 세대, 후기 밀레니얼 세대, Z세대 간의 차이는 통계적으로 유의한 것으로 확인하였다.

넷째, 경력개발지원은 전기 밀레니얼 세대 2.81, 후기 밀레니얼 세대 3.02, Z세대 3.11로 나타났으며, Z세대의 경력개발지원이 가장 높았으며, 전기 밀레니얼 세대가 가장 낮았다. 평균차이를 분석한 결과, 전기 밀레니얼 세대, 후기 밀레니얼 세대, Z세대 간의 차이는 통계적으로 유의한 것으로 확인하였다.

다섯째, 대기업 사무직 MZ세대의 조직공정성, 보상만족, 경력개발지원, 직무열의와 이직의도의 관계에서 조직공정성과 이직의도의 관계는 β=-.156으로 나타나 유의한 영향이 있는 것으로 나타났다. 또한, 대기업 사무직 MZ세대 근로자의 보상만족은 이직의도에 유의하게 부(-)적 영향을 미쳤으며(β=-.196), 경력개발지원은 이직의도에 정(+)적으로 영향을 미쳤다(β=.156), 한편, 직무열의와 이직의도의 관계에서는 유의한 영향을 미치지 않았다.

여섯째, 대기업 사무직 MZ세대의 조직공정성, 보상만족, 경력개발지원과 직무열의의 관계에서 조직공정성과 직무열의의 관계는 유의한 것으로 나타났다(β=.133). 한편, 대기업 사무직 MZ세대 근로자의 보상만족은 직무열의에 유의한 영향이 있는 것으로 나타났다(β=-.303). 경력개발지원은 직무열의에 정(+)적인 영향을 미쳤다(β=.230).

일곱째, 본 연구에서는 조직공정성, 보상만족, 경력개발지원과 이직의도의 관계에서 직무열의의 매개효과를 살펴보았다. 연구결과, 직무열의를 매개로 하여, 조직공정성, 보상만족은 이직의도의 관계는 모두 유의하지 않은 것으로 나타났으나, 경력개발지원과 이직의도의 관계는 완전매개하는 것으로 나타났다.

2. 결론

본 연구결과를 통해 도출한 결론은 다음과 같다.

첫째, 본 연구에서는 MZ세대를 기반으로 연구가 진행되었으며, MZ세대에서도 세대별로 구분을 하여 연구를 진행했다는 점에서 의의가 있다. 특히, 기존의 연구에서는 밀레니얼 세대를 80년대 초반부터 2000년대까지 설정하여, 연구를 진행하여 최대 20년까지 같은 세대에서 연령 차이가 나는 한계가 존재하였다. 그러나 본 연구에서는 MZ세대의 연구와 더불어, 전기 밀레니얼 세대, 후기 밀레니얼 세대 및 Z세대로 구분하여 각 세대별로 차이를 세부적으로 구명하였다는 점에서 의의가 있다.

둘째, 조직공정성과 보상만족을 높게 인식한 MZ세대는 이직의도가 낮게 나타났으며, MZ세대는 기존 세대보다 경제적인 부분을 중요시하며(안성미, 이현숙, 2019; Nabahani & Riyant 2020), 그중 2008년 금융위기 당시, 대부분의 후기 밀레니얼 세대는 자아가 형성되는 중・고등학생으로 청소년기를 보내고 있었고, 간접적으로 금융위기를 경험하였다. 그에 따라 다른 세대들보다 공정성에 못지 않게 보상을 중시한다고 볼 수 있다. 이러한 점에서, 후기 밀레니얼 세대만 보상만족과 이직의도의 관계에서 유의한 부적 관계를 보였다고 볼 수 있다. 경력개발지원은 이직의도에 정(+)적인 영향을 미쳤는데, 이러한 결과는 조직에서 경력을 개발함에 따라 전문성이 함양되고, 함양된 전문성을 바탕으로 자신의 자아실현이나 충분한 보상 등이 보장된 조직으로 이직을 하고자 하는 의도가 발생하는 것으로 볼 수 있다. 세부적으로 전기 밀레니얼 세대만 유일하게 경력개발지원이 이직의도에 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 나타났는데, 이는 직장 경력이 상대적으로 긴 전기 밀레니얼 세대는 자신이 속한 분야의 상황을 다른 세대보다 더 잘 파악하고 있을 가능성이 크며, 따라서 자신의 전문성을 함양할수록 더 나은 조직으로 이동하고자 하는 의도가 큰 것으로 볼 수 있다.

셋째, 조직공정성, 보상만족과 경력개발지원을 높게 인식한 MZ세대는 직무열의와 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 MZ세대가 보상과 함

께 자신의 경력개발에 무게를 두고 있다는 점을 시사한다. 세부적으로 살펴보면, 전기 밀레니얼 세대와 Z세대는 보상만족이 직무열의에 영향을 미치는 유일한 세대로 나타났다. 전기 밀레니얼 세대는 후기 밀레니얼 세대와 Z세대와 비교하였을 때, 전기 밀레니얼 세대는 직장을 경제활동수단으로 인식하고 있다(대학내일20대연구소, 2021). 한편 Z세대는 다른 세대에 비해 소셜 네트워크를 활용하는 비중이 크므로(박진수, 2019.03), 그에 따라 의견을 공유하는 플랫폼을 활용하여, 자신의 조직의 상황 및 보상 수준을 다른 이용자들과의 조직을 비교하고 그에 따라 직무열의가 높아진다고 볼 수 있다. 후기 밀레니얼 세대는 유일하게 조직공정성이 직무열의에 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 김용섭(2021)은 후기 밀레니얼 세대는 자신의 노력과 실력에 합당한 평가를 받고 싶어하나, 기성세대가 해결해주지 않으므로 직접 해결한다고 보았다. 이러한 점에서, 후기 밀레니얼 세대는 다른 세대보다 조직공정성에 따라 직무열의가 높아지는 결과로 이어진다고 볼 수 있다. 한편, 실무를 담당하는 후기 밀레니얼 세대와 Z세대는 '일잘러(일을 잘 하는 사람의 줄임말)'가 되고자 하는 욕구가 크다(대학내일20대연구소, 2021). 따라서 업무에 필요한 업무역량을 함양할 수 있는 기회를 제공받아, 자신의 역량을 함양하고 경력개발을 할 수 있다는 점에서 직무열의가 높아진다고 해석할 수 있다.

넷째, 직무열의는 MZ세대가 인식한 조직공정성, 보상만족과 이직의도의 관계를 유의하게 매개하지 않는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 전기 밀레니얼 세대, 후기 밀레니얼 세대 및 Z세대에도 동일하였다. 이와 같은 결과는 MZ세대의 직무열의를 높이는 것과 이직의도를 낮추는 것을 분리하여 관리할 필요가 있다는 점을 시사한다. 한편, 직무열의를 매개로 하여 경력개발지원과 이직의도의 관계는 완전매개효과가 있는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 경력개발지원이 높을수록 이직의도가 증가하는 모습을 보였으나, 자신이 속한 조직에서 직무에 대한 열의가 높아지면 이직의도가 낮아지는 것으로 볼 수 있다. 다시 말해, 자신의 일에 대한 가치를 중시하는 MZ세대 근로자에게 경력개발을 지원함에 따라 자신의 직무에 대한 열의가 높아질수록, 이직하고자 하는 의도를 낮출 수 있다는 점을 시사한다.

3. 제언

가. 후속 연구를 위한 제언

첫째, 본 연구에서는 대기업 사무직 MZ세대를 대상으로 이직의도, 조직공정성, 보상만족, 경력개발지원 및 직무열의의 관계를 구명하는 것을 목표로 하였다. 이는 대기업 사무직 MZ세대의 이직의도, 조직공정성, 보상만족, 경력개발지원 및 직무열의의 수준을 확인하고 조직차원에서 이직의도를 낮출 수 있는 요인의 중요성을 파악한 것에 의의가 있다. 그러나, 대기업 사무직 MZ세대 뿐만 아니라, 중소기업 재직자를 대상으로 한 연구, 산업 분류에 따른 MZ세대 근로자 및 X세대와의 비교 등 세부적으로 연구가 진행될 필요가 있다. 기업의 규모, 산업 등에 따라 이직의도, 조직공정성, 보상만족, 경력개발지원 및 직무열의를 다른 양상으로 인식할 수 있기 때문이다.

둘째, 대기업 사무직 MZ세대 근로자를 대상으로 이직의도, 조직공정성, 보상만족, 경력개발지원 및 직무열의를 시계열적으로 파악할 필요가 있다. 본 연구에서는 현재 시점을 기준으로 이직의도와 여러 변인들 간의 관계를 살펴보았으나, 연령, 근속연수가 높아짐에 따라 달라질 가능성이 있다. 다시 말해, 현재의 MZ세대 또한 기성세대가 될 것이고, 새로운 세대가 조직에 유입되었을 때의 차이를 분석한다면 이직의도에 영향을 미치는 원인이 현재 MZ세대만의 특징인지, 혹은 연령 및 근속연수 등에 영향을 받는 것인지 명확하게 파악할 수 있을 것이다.

셋째, 본 연구에서는 최근 대기업에서 화두가 되고 있는 조직공정성, 보상만족과 경력개발지원을 독립변수로 하여 이직의도와의 영향관계를 보고자 하였다. 그러나 실제 연구에서는 세대별로 크게 차이가 나타나지 않은 것을 확인할 수 있었다. 따라서, 후속 연구에서는 MZ세대가 중시하는 조직문화, 워라밸(Work-Life Balance) 등을 바탕으로 이직의도와의 관계를 연구할 필요가 있다.

넷째, 세대별로 인식이 다른 원인이 유행이나 심리적인 요인이 있는지 파악할 필요가 있다. 본 연구에서는 조직공정성, 보상만족, 경력개발지원 및 직무열의와 이직의도의 관계를 살펴보았고, 세대별로 다르게 인식하는 모습을 보였다. 따라서 각 세대별로 이직의도에 미치는 영향이 다른 원인을 통계적인 기법이 아닌 현상학적인 관점을 통해, 경제, 문화, 사회적 현상 등을 바탕으로 분석할 필요가 있다.

나. 연구 결과의 활용을 위한 제언

첫째, 조직공정성을 높이기 위한 방안을 마련해야 할 것이다. MZ세대는 조직의 공정성 이슈에 민감하게 반응하며, 조직이 제시한 인사평가, 성과평가 등의 결과의 절차와 그에 대한 분배에 대해 의문을 품는 경우가 많다. 최근 대기업에서 시작된 성과급과 공정성의 문제는 이와 밀접하게 결부되어있다. 실제로 최근 설립된 대기업 사무직 노조의 위원장은 후기 밀레니얼 세대로, 기존 세대와 다르게 공정함에 민감하게 반응하고 행동한다는 것을 알 수 있다. 따라서 MZ세대에게 조직구성원이 이룬 성과에 대한 정당한 보상으로 공정하고 투명한 기준 하에 성과급이 산정되어야 할 것이다. 이처럼 의사소통과 투명하고 공정한 정보의 공유를 중요시하는 MZ세대가 조직의 구성원이 되었지만, 조직은 그에 맞춰 변화되지 못하였으며 그로 인한 갈등이 지속적으로 생기고 있다. 이에 조직 내에서는 평가에 대한 절차를 투명하게 공개하고, 평가에 대한 룰 세팅 과정에서 내부 구성원이 참여하는 프로세스를 구축하여, 조직의 공정성을 인식시킬 필요가 있을 것이다. 따라서 조직에서는 조직 내에서의 ‘HR공시’를 통해 평가에 대한 공정한 프로세스를 공개하고, 성과평가면담(Performance Discussion Review) 등의 제도를 적극 활용하여 구성원의 알 권리를 충족시켜, 조직의 공정성을 보장하여야 한다. 이를 통해 평가에 대한 허위 정보 등의 확산을 막을 수 있고, 객관적인 데이터를 제공함으로써, 궁극적으로 조직이 공정하다는 이미지 브랜딩을 할 수 있는 기회가 될 것이다.

둘째, 보상의 결정 방식과 근거를 명확히 제시해야 한다. 금전적인 액수 뿐만 아니라 임금을 결정하는 방식, 승진에 대한 프로세스 등의 투명성이 담보되어야 할 것이다. MZ세대는 소속된 조직 뿐만 아니라 다른 기업문화에 대해 논의하고, 조직에 대한 평판을 기업리뷰 사이트를 통해 확인하며, 서로의 기업의 현황을 비롯하여 임금 산정방식, 승진 체계 등에 대한 정보를 공유하기도 한다. 이러한 의사소통과 투명하고 공정한 정보의 공유를 중요시하는 세대는 조직에서 이루어지는 공정성에 더욱 민감하게 반응하고 있다. 따라서 조직에서는 보상에 대한 명확한 근거를 제시할 필요성이 대두되고 있다. 또한, 금융위기 이후 경제적으로 부유했던 경험이 기존 세대보다 상대적으로 적은 MZ세대는 보상에 민감하므로, 임금, 승진 등 다양한 차원에서 재무적·비재무적 보상의 체계를 마련할 필요가 있다. 특히 세대별로 살펴보았을 때, 후기 밀레니얼 세대만 보상만족이 이직의도와 유의한 부적 관계를 보였다. 이는 실무 업무를 담당하는 대리급은 이직 활동이 가장 활발한 시기인 것과 더불어, 청소년기에 간접적으로 금융위기를 겪은 세대이므로, 보상을 중요시한다고 볼 수 있어, 보상만족을 증가시킴에 따라 후기 밀레니얼 세대의 이직의도를 낮출 수 있을 것으로 추론할 수 있다. 따라서 조직에서는 MZ세대의 이직의도를 낮추기 위해 분배 및 의사결정의 절차가 합리적으로 수립되었는지 점검할 필요가 있으며, 그에 맞는 보상 시스템 재정립이 필요하다고 볼 수 있다. 이와 더불어 MZ세대 조직 구성원 또한, 보상을 소통에 대한 이슈로 다루는 것과 함께 실질적이고 합리적인 차원에서 재무적·비재무적에 대한 요구를 조직에 전달할 필요가 있다.

셋째, 조직 내에서의 경력개발 로드맵을 제시할 필요가 있다. 자신의 경력개발에 대해 인식이 높은 MZ세대는 현재 많은 경우 조직 내에서 실무자의 역할을 담당하며, 그에 따른 조직 내에서 제공하는 교육의 기회에 참여함으로써 역량 개발이 필요하다. 최근 많은 조직에서 디지털 전환(Digital Trasnformation)이 이루어지고 있으며, 그에 따라 디지털 HR 전략을 수립함으로써 내부 자원의 연계를 강화하여 전사적인 역량 제고를 위한 인재전환(Talent Transforamtion)을 모색하고 있다(조영윤, 유승완, 이찬, 2021). 따라서 HRD 부서는 시대에 맞는 구성원의 역량 개발을 위하여, MZ세대에게 적절한

경력개발의 지원을 제공한다면 조직에 기여할 수 있는 구성원의 역량 함양을 통해 직무에 대한 열의를 높일 수 있다. 또한, MZ세대는 조직이 아닌 자신이 맡은 직무에 대해 높은 열의를 가지고 있다. 그러므로 MZ세대 구성원이 맡은 직무에 대한 교육제공과 함께 역량을 함양할 수 있는 기회를 제공함으로써 직무열의를 더욱 높일 수 있다. 따라서 HRD 부서는 조직 내에서 구성원들에게 자신의 직무에 대한 커리어 로드맵을 제시하고, 그에 맞는 적절한 프로그램을 기획・운영함으로써 MZ세대의 직무열의를 높일 수 있을 것이다. 이와 함께, 조직에서는 중장기적인 경력개발의 비전을 제시하여 세대별로 지원할 필요가 있다. 또한, MZ세대를 하나의 집단으로 파악하기 보다는, 최소 3개의 집단으로 구분하여 세대별로 적합한 경력개발지원 프로그램이 제공되어야 할 것이다.

넷째, 세대별로 특징을 반영하여 이직의도를 낮추기 위한 방안을 마련해야 할 것이다. 실제로 전기 밀레니얼 세대(1981~1988년생)와 Z세대(1995년 이상)는 최대 15년 차이가 난다. 다시 말해, 81년생의 이직의도를 낮추는 방법과 95년생의 이직의도를 낮추는 방법은 다를 것이며, 직무열의를 높이기 위한 방안도 다르다고 볼 수 있다. 따라서 조직에 부합하는 인원을 선발하고 관리하는 것도 의미가 있지만, 조직 내에서 세대별로 구분하여 조직에 잔류할 수 있는 전략방안을 계획하는 것도 중요할 것이다.

다섯째, 일반적으로 직무열의가 높아지면 그에 따라 이직의도도 감소할 것으로 보여지나, 본 연구결과에서는 경력개발지원을 제외하고 직무열의를 매개로 하여 이직의도가 감소하지 않는 것으로 나타났다. 이는 MZ세대는 직무에 대한 열의와 이직에 대한 의도를 다른 차원으로 인식하고 있다고 볼 수 있다. 따라서, HR 담당자는 이직의도를 감소하는 방안과 직무열의를 높이는 방안 2가지 전략을 별도로 수립해야 할 필요가 있다고 보여진다.

참 고 문 헌

공정거래위원회 기업집단포털. (2021). **기업집단 지정: 지정현황. Retrieved(2021.05.01.) from https://www.egroup.go.kr**

강용관. (2013). **전문직업적 정체성을 매개로 육군 전문인력의 조직몰입에 영향을 미치는 요인에 관한 연구**. 서울대학교 박사학위논문.

강여진, 장지원. (2005). 인사공정성 인식이 조직시민행동에 미친 영향: 서울시 공무원의 인식을 중심으로. **한국사회와 행정연구, 16**(2), 25-53.

강인주. (2015). **대기업 사무직 근로자의 이직의도와 경력학습, 경력동기, 조직지원인식, 조직몰입, 경력몰입 및 고용가능성의 관계**. 서울대학교 박사학위논문.

강인주, 정철영. (2015). 대기업 사무직 근로자의 이직의도와 경력학습, 고용가능성, 조직몰입 및 경력몰입의 관계. **농업교육과 인적자원개발, 47**(2), 149-175.

강철희, 정상원. (2007). 사회복지사 경력성공 인식의 영향 요인에 관한 연구: 경력만족과 고용가능성을 중심으로. **한국사회복지행정학, 9**(3), 63-93.

강호영, 박현일, 김민정. (2011). 임파워먼트와 보상 공정성이 내재적 동기부여를 통해 조직구성원 성과에 미치는 영향-제조업을 중심으로. **회계정보연구, 29**(3), 249-274.

권대봉. (2003). **인적자원개발의 개념 변천과 이론에 대한 종합적 고찰**. 원미사.

권대봉, 조대연. (2013). **HRD Essence**. 박영사.

권상집. (2021.05.20.). MZ세대의 노조, 성과급에 물음표를 던지다. 월간 노동법률. https://www.worklaw.co.kr/view/view.asp?in_cate=119&gopage=1&bi_pidx=32394

권영국, 윤혜현. (2015). 직무열의의 선행요인 및 결과변수에 관한 연구: 서울소재 특 1 급 호텔 식음료 부서를 중심으로. **Culinary Science & Hospitality Research, 21**(3), 212-231.

김경진. (2018). **밀레니얼세대의 조직갈등이 조직몰입과 생활만족에 미치는 영향**. 한국교동대학교 박사학위논문.

김경희. (2020.04.14.). “대학, 생존하려면 "Z세대 특성부터 파악하라“. **에듀인뉴스**. https://www.eduinnews.co.kr/news/articleView.html?idxno=28401

김기령. (2004). 한국기업윤리학회 학술발표 Session 1: 논제; 윤리경영을 위한 인적자원관리-MMC 사례중심으로. **한국윤리경영학회 춘계학술발표논문집, 2004**, 61-68.

김나희. (2020). 글로벌 기업의 영어 스토리텔링 교육에서 역동적 평가 활용: 학습자 내러티브 정체성 중심으로. **학습자중심교과교육연구, 20**(5), 743-770.

김난도, 전미영, 최지혜, 이향은, 이준영, 이수진, 서유현, 권정윤, 한다혜, (2020). **트렌드 코리아 2021**. 미래의창,

김리아. (2020). **공공기관 밀레니얼 세대 종사자의 조직공정성, 직무만족, 조직시민행동, 이직의도 간의 구조적 관계 연구**. 한국기술교육대학교 석사학위논문.

김명언, 이현정. (1992). 조직공정성: 평가기준과 지각된 공정성, 직무만족, 조직몰입, 직무몰입, 봉급만족과의 관계. **한국심리학회지: 사회 및 성격, 6**(2), 11-28.

김민규. (2020). **직업상담사의 전문직업성과 임파워먼트, 슈퍼비전, 자기성찰 및 경력개발지원의 구조적 관계**. 서울대학교 박사학위논문.

김병섭, 박홍식. (1999). 신뢰와 정부개혁: 고용관계를 중심으로. **한국행정학회 춘계학술대회 발표논문집**, 25-41.

김봉환, 강은희, 강혜영, 공윤정, 김영빈, 김희수, 선혜연, 송은령, 송재홍, 유현

실, 이제경, 임은미, 황매향. (2013). **진로상담**. 학지사.

김성혁, 황수영, 양현교. (2009). 호텔기업의 리더십유형이 LMX (리더-멤버 교환관계) 와 조직몰입에 미치는 영향. **외식경영연구, 12,** 179-198.

김식현. (1999). **인사관리론**. 무역경영사.

김성진, 김태수, 박성진, 배정훈, 유재수. (2000). **사무경영관리개론**. 삼보

김용섭. (2021). **결국 Z세대가 세상을 지배한다**. 퍼블리온.

김윤성, 이규용. (2003). 고용불안성이 조직시민행동과 조직몰입에 미치는 영향: 심리적 계약 파기의 매개효과 검증. **조직과 인사관리연구, 27**, 223-252.

김재원, 정바울. (2018). 밀레니얼세대 초등교사의 직업 동기, 직무 인식, 그리고 경력 전망에 관한 탐색적 연구. **교육행정학연구, 36**(3), 231-249.

김혜인. (2015). **2016 문화예술트렌드 분석 및 전망**. 한국문화관광연구원.

남승하. (2013). 공정성 및 평가에 대한 조직구성원의 인식과 조직의 구조적 특성이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향. **GRI 연구논총, 15**(3), 309-335.

남지은. (2011). **경력개발지원이 조직몰입과 주관적 경력성공에 미치는 영향**. 중앙대학교 석사학위논문.

뉴시스. (2021. 02. 11). 직장인 10명 중 8명 "이직 원해…가장 중요한 조건은 '연봉'". **뉴시스**. https://newsis.com/view/?id=NISX20200212_0000916028&cID=13001&pID=13000

대학내일20대연구소. (2020) **밀레니얼-Z세대 트렌드 2021**. 위즈덤하우스..

대학내일20대연구소. (2020. 07 30). 일·직업·직장(7월) 보고서. 대학내일20대연구소. www.20slab.org/Archives/37654

대학내일20연구소. (2021). **밀레니얼-Z세대 트렌드 2022**. 위즈덤하우스.

류근관. (2013). **통계학**. 法文社.

문영주. (2010). **사회복지사의 개인적 동기가 이직의도에 미치는 영향-다중몰입의 매개효과를 중심으로**. 서울대학교 박사학위논문.

박경문, 이용탁. (1999). 경력개발을 통한 인적자본개발에 관한 연구. **경성대논문집, 20**(2), 147-165.

박성민. (2011). 귀**임주재원의 경력개발지원이 직무성과 및 이직의도에 미치는 영향: 조직몰입과 경력몰입을 중심으로**. 중앙대학교 박사학위논문.

박상언. (2007). '직무자원'으로서의 신뢰(Trust)의 효과: 사무관리직 노동자들을 대상으로. **산업노동연구, 13**(1), 53-81.

박성수, 이경근. (1996). 임금만족에 영향을 미치는 제변인들의 역활과 관계: 간호사를 대상으로 한 실증연구. **경영학연구, 25**(1), 75-106.

박지홍. (2003). **임금만족 요인이 직무만족 조직몰입 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구**. 경기대학교 석사학위논문

박재춘, 정지연, 정재진. (2015). ICT 기업에서 가족친화적 조직문화, 내재적 동기부여, TMX, 창의성의 관계. **한국콘텐츠학회논문지, 15**(5), 607-619.

박재흥. (2003). 세대개념에 관한 연구: 코호트적 시각에서. **한국사회학, 37**(3), 1-23.

박종혁. (2017). 국내 기업 중국인 사무직 근로자의 내·외재적 동기와 혁신행동, 그리고 윤리적 리더십에 관한 연구. **전문경영인연구, 20**(3), 41-60.

박재흥. (2017). **세대차이와 갈등: 이론과 현실**. 경상대학교 출판부.

박지현, 장재윤. (2016). 자기결정성이론에 기반한 한국 근로자들의 동기 구조 및 유형 탐색. **한국심리학회지: 산업 및 조직, 29**(1), 27-60.

박진수. (2019.03). 취향-경험을 탐닉하는 파워 신인류 Z세대만의 코드를 이해하라. **동아비즈니스리뷰**.
https://dbr.donga.com/article/view/1101/article_no/9062

배범수, 이지영, 임원섭. (2016). 리더-구성원 교환관계 (LMX) 와 개인적응성과의 관계. **리더십연구, 7,** 5-30.

사람인. (2020.10.21.). “기업 92%, 짧은 근속연수 지원자 NO…최소 3년이상 근속 지원자 선호!”. **사람인**. https://www.saramin.co.kr/zf_user/help/live/view?idx=107997&listType=news

서경민. (2010). **기업구성원의 경력개발지원과 고용가능성에 대한 인식이 직무유효성에 미치는 영향: 조직몰입, 경력몰입의 매개효과**. 고려대학교 박사학위논문.

서민규. (2021). **대기업 사무직 MZ세대 근로자의 개인심리 및 직무조직 변인과 창의적 행동의 관계에서 세대 변인의 조절효과**. 서울대학교 석사학위논문.

설진화, 이재현. (2010). 사회복지사의 보상인식과 이직의도와의 관계. **한국사회복지조사연구, 25**, 171-201.

성세실리아. (2014). **중국진출 한국기업 현채인의 경력개발지원인식이 이직의도에 미치는 영향**. 고려대학교 석사학위논문.

송선일, 이찬. (2013). 대기업 연구개발 인력의 학습지원환경과 무형식학습 수준의 관계에서 학습도구 활용의 조절효과. **농업교육과 인적자원개발, 45**(2), 149-170.

신보훈. (2021.04.01.). 대기업 평균 연봉 8322만원...근속연수는 11.4년. **아주경제**. https://www.ajunews.com/view/20210401073539136

신성욱. (2009). 보상시스템의 질이 종업원 보상시스템 만족도와 노력투입에 미치는 영향. **한국콘텐츠학회논문지, 9**(9), 313-324.

신영숙. (2010). **주도성 및 상사의 진원과 직무몰입의 관계에서 경력계획 실천행동의 역할**. 고려대학교 박사학위논문.

심혜경. (2019). **K대학병원 구성원의 밀레니얼세대와 기성세대 간 학습에 대한**

자기주도성과 경력몰입의 관계. 고려대학교 석사학위논문.

안광섭. (2018). **조직공정성, 심리적 주인의식, 직무열의의 관계 및 변혁적 리더십의 조절효과: 육군 초급간부를 중심으로**. 상지대학교 박사학위논문.

안관영, 이규만. (2005). 중소 외식업체 종사자의 조직공정성 인지도와 이직의도의 관계에 대한 연구. **중소기업연구, 27**(3), 77-97.

양대현. (2019). **대기업 사무직 근로자의직무스트레스 요인, 직무소진, 이직의도, 자기효능감 및 사회적 지지의 관계.** 서울대학교 박사학위논문.

양영애. (2010). **사회복지사의 보상인식과 직무만족 및 이직의도의 관계에 관한 연구**. 연세대학교 석사학위논문

오세영, 권영상, 이수영. (2014). 중앙정부 공무원의 자화상: 세대 간 조직몰입 영향요인에 대한 비교 연구. **한국인사행정학회보, 13**(1), 31-62.

오진주. (2019). **대기업 팀의 혁신행동과 응집성, 정보교류체제 및 지식공유행동의 관계에서 팀장-팀원 교환관계와 긍정적 실책관리문화의 조절효과**. 서울대학교 박사학위논문.

윤현석. (2018). 경찰공무원의 조직공정성과 조직효과성 관계. **인문사회 21, 9**(5), 1473-1485.

이광희. (2000). 임금만족 측정치 개발에 관한 실증적 연구. **한국산업경영시스템학회지, 23**(54), 119-128.

이규범, 유병주. (1999). 평가자-피평가자의 교환관계 및 평가자의 동기부여가 피평가자의 공정성인식에 미치는 영향. **인적자원개발연구, 1**(1), 87-110.

이근영. (2012). **내재적 동기와 감정적 소모가 직무태도에 미치는 영향**. 중앙대학교 석사학위논문.

이기은. (2007). 경력몰입 및 조직몰입의 결합효과와 직무태도간의 관계에 관한 연구. **대한경영학회지, 20**(5), 2301-2320.

이병열, 이웅희. (2006). 호텔 종업원의 조직공정성 지각과 직무만족 및 이직의

도의 인과관계에 관한 연구. **관광학연구, 30**(2), 321-338.

이성. (2007). 우리나라 인적자원개발 우수기관의 HRD 활동 수준 분석: 대기업과 중소기업 비교분석. **기업교육연구, 9**(1), 67-91.

이용운. (2000). 임금만족 측정도구의 타당성 평가: KPSQ 를 중심으로. **산업관계연구, 10**(1), 85-103.

이우경. (2011). **IT업계 종사자들의 이직의도 결정요인에 대한 연구**. 호서대학교 박사학위논문.

이원정. (2013). **대졸 초기경력자의 경력개발지원 인식과 조직몰입이 이직의도에 미치는 영향**. 한양대학교 석사학위논문.

이윤석. (2018). 성과주의 보상제도에 대한 종업원의 인식이 조직유효성에 미치는 영향. 경희대학교 석사학위논문.

이은형. (2019). **밀레니얼과 함께 일하는 법**. 앳워크.

이종찬. (2006). 상호작용공정성과 상사-부하 교환관계가 이직의도에 미치는 영향. **경영교육연구, 42**(1), 317-334.

이주형, 이영면. (2015). 조직지원인식과 선택자발성이 비정규직 근로자의 직무만족에 미치는 영향. **조직과 인사관리연구, 39**, 35-61.

이진규, 이상훈. (2001). 성과평가의 절차적 공정성에 대한 영향요인: 상황적 요인 및 평가시스템특성을 중심으로. **인사조직연구, 9**(1). 109-136.

이찬, 정철영, 김진모, 박신윤, 문한나, 금은정. (2008). 중소기업 경력개발 지원을 위한 교육프로그램 설계. **농업교육과 인적자원개발, 40**(4), 191-223.

이찬, 최영준, 박혜선, 정보영, 전동원, 박연정. (2012). 전략적 인적자원개발 활동수준 진단준거 개발. **기업교육과 인재연구, 14**, 155-178.

이찬. (2020). 포스트 코로나 시대의 대한민국 워러밸(Work & Learning Balance: WLB) 실태와 HRD 전망. **THE HRD REVIEW, 23(3)**, 144-165.

이철희, 신강현, 허창구. (2012). 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 직무열의에 미치는 영향: 심리적 자본의 매개효과를 중심으로. **한국심리학회지: 산업 및 조직, 25**(1), 147-169.

이학종, 양혁승. (2005). **전략적 인적자원관리**. 박영사.

이현숙, 안성미. (2020). 간호대학생의 학습 자기효능감, 기본간호술수행자신감 및 실습만족도가 전공만족도에 미치는 영향. **디지털융복합연구, 18**(4), 251-262.

이형규, 장현진. (2019). 밀레니얼세대의 코스튬 주얼리 디자인속성 및 소비자 구매행동에 관한 연구. **한국디자인문화학회지, 25**(1), 367-379.

이호영, 이윤석, 김석호, 허명회, 고홍석. (2013). **디지털 세대와 베이비붐 세대 비교 연구**. (정책연구 2013-49). 정보통신정책연구원

이홍민. (2009). **역량평가: 인적자본 역량모델 개발과 역량평가**. 리드리드출판.

인사혁신처. (2019.06). **2019년 미국 SHRM 인재개발과정 훈련보고**. 인사혁신처.

인옥남 (2017). 지각된 조직공정성이 직무태도에 미치는 영향에 관한 연구. **인문사회 21, 8**(1) 741-75

임정훈. (2019). **중소기업 대졸 초기경력자의 이직의도와 조직지원인식, 주도적 행위 및 조직사회화의 구조적 관계에서 일과 삶의 균형의 조절효과**. 서울대학교 박사학위논문.

임준철. (1997). 한국기업의 21세기형 CDP 설계방안. **인사관리, 92**, 20-23.

임홍택. (2018). **90년생이 온다**. 웨일북.

장용훈. (2015. 10. 08). 美 부상하는 거대 소비집단 'Generation Z'. KOTRA 해외시장뉴스. http://news.kotra.or.kr/user/globalBbs/kotranews/3/globalBbsDataView.do?setIdx=242&dataIdx=145580.

전찬호, 진성미(2011). 경력중기 남성 사무직 베이비부머의 경력개발 학습동기에 관한 연구. **HRD연구, 13**(2), 21-43.

정범구. (1997). 평가시스템의 공정성과 조직유효성의 관계에 관한 연구. **생산성논집 (구 생산성연구), 12**(1), 169-196.

정병재. (2002). 보상에 대한 지각이 직무만족과 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구. **HRD 연구 (구 인력개발연구), 4**(2), 52-70.

정연앙, 손일상, 최재환. (2003). 임금만족이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구: 노조가입 여부를 중심으로. **산업관계연구, 13**(1), 87-106.

정재훈, 오주연. (2008). 비정규직 고용이 노동생산성과 재무적성과에 미치는 영향. **한국노동연구원 사업체패널 워크숍 발표문**

정지용. (2019). **중소기업 초기경력자의 조직적응과 성장욕구, 무형식학습, 상사-부하 교환관계(LMX)의 관계**. 서울대학교 석사학위논문.

정철영. (1991). Holland와 Dawis-Lofquist의 진로발달이론: 비교 및 대조. **직업교육연구, 10**(1), 98-105.

조영윤, 유승완, 이찬. (2021). 디지털 리더러시 영향요인에 관한 통합적 문헌고찰. **기업교육과 인재연구, 23**, 261-289.

진양호, 조승균, 김준희. (2013). 베이커리 종사원의 가치지향성이 경력몰입과 이직의도에 미치는 영향: 상사지원의 조절효과. **관광연구저널, 27**(6), 135-150.

진철웅, 양길승. (2016). 항공사 객실승무원의 조직공정성과 조직지원인식이 직무만족에 미치는 영향. **관광연구저널, 30**(7), 97-111.

최낙범. (2013). **조직공정성 인식이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구: 경찰조직을중심으로**. 서울대학교 박사학위논문.

최인영. (2015), Z세대를 위한 커뮤니케이션 디자인 학문의 교육목표에 관한 연구. **한국디자인문화학회지, 21**(3), 675-683.

최종태. (2002). 노사관계 선진화를 위한 전략적 선택. **Journal of industrial relations. 13**, 1-35.

최지현. (2019). **Z세대 직장인 Z-geneker 트렌드와 성과 방식**. KB금융지주 경영연구소.

팽박, 조태준, 이찬. (2018). 중국 현지 채용인의 이직의도와 상사의 변혁적 리더십, 경력개발지원 및 조직몰입의 관계: 중국 진출 한국 대기업을 중심으로. **국제경영리뷰, 22**(4), 67-93.

홍성철, 권용주. (2019). 호텔기업 밀레니얼 세대 공유 리더십이 팀 효능감과 조직웰빙에 미치는 영향 : 팀 효능감 매개효과. **관광레저연구, 31**(5), 229-252.

황영훈. (2017). **대기업 영업직 초기경력자의 형식학습, 무형식학습, 조직사회화 및 이직의도의 구조적 관계**. 서울대학교 박사학위논문.

황춘호, 김성훈. (2019). 대기업 사무직 근로자의 조직몰입과 이직의도에 영향을 미치는 직무만족 요인: 밀레니얼 세대의 특성을 중심으로. **대한경영학회지, 32**(12), 2085-2105.

황혜원, 김봉환. (2013). 자기결정성 이론에 근거한 일에 대한 상황적 동기(SIMS) 척도의 타당화. **상담학연구, 14**(5), 2891-2906.

Abelson, M. A. (1987). Examination of avoidable and unavoidable turnover. *Journal of Applied psychology, 72*(3), 382.

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

Agarwal, U. A., Datta, S., Blake-Beard, S., & Bhargava, S. (2012). Linking LMX, innovative work behaviour and turnover intentions: The mediating role of work engagement. *The Career Development International, 17*(3), 208–230.

Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 50*(2), 179-211.

Albrecht, S.L. (2010). *Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice*. Edward Elgar Publishing.

Albrecht, S.L., Bakker, A.B., Gruman, J.A., Macey, W.H. and Saks, A.M. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, 2*(1), 7-35.

Allen, N. J., & Meyer, J. P.(1990). The measurment and antecedents of affective, continuance and normative commitment. *Journal of Occupational Psychology, 63*(1), 1-18.

Allport, G. W. (1937). *Personality: a psychological interpretation*. Holt.

Amabile, T. M. (1993). Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human Resource Management Review, 3*(3), 185-201.

Amabile, T. M. (1997). Entrepreneurial creativity through motivational synergy. *The Journal of Creative Behavior, 31*(1), 18-26.

Amabile, T. M., Hill, K. G., Hennessey, B. A., & Tighe, E. M. (1994). The Work Preference Inventory: assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations. *Journal of Personality and Social Psychology, 66*(5), 950.

Antonioni, D., & Park, H. (2001). The relationship between rater affect and three sources of 360-degree feedback ratings. *Journal of Management, 27*(4), 479-495.

Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (1996). A career lexicon for the 21st century. *Academy of Management Executive, 10*(1), 28-29.

Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current directions in psychological science, 20*(4), 265-269.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology, 22*(3), 309-328.

Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress, 22*(3), 187-200.

Barnett, B. R., & Bradley, L. (2007). The impact of organisational support for career development on career satisfaction. *Career Development International, 12*(7), 617-636.

Baruch, Y. (1999). Response rate in academic studies-A comparative analysis. *Human relations, 52*(4), 421-438.

Baruch, Y., & Peiperl, M. (2000). Career management practices: An empirical survey and implications. *Human resource management, 39*(4), 347-366.

Baruch, Y., & Rosenstein, E. (1992). Human resource management in Israeli firms: Planning and managing careers in high technology organizations. *International Journal of Human Resource Management, 3*(3), 477-495.

Bauer, D. J., Preacher, K. J., & Gil, K. M. (2006). Conceptualizing and testing random indirect effects and moderated mediation in multilevel models: new procedures and recommendations. *Psychological Methods, 11*(2), 142.

Becker, G. S. (1962). Investment in human capital: A theoretical analysis. *Journal of Political Economy, 70*, 9-49.

Becker, T. E. (1992). Foci and bases of commitment: Are they distinctions

worth making?. *Academy of Management Journal, 35*(1), 232-244.

Bencsik, A., Horváth-Csikós, G., & Juhász, T. (2016). Y and Z Generations at Workplaces. *Journal of Competitiveness, 8*(3).

Betz, N. E., Fitzgerald, L. F., & Hill, R. E. (1989). *Trait-Factor Theory: Traditional Cornerstone of Career Theory. Handbook of Career Theory.* Cambridge: Cambridge University Press.

Bies, R. J., and Moag, J. S. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness In Lewicki, R. J., Sheppard, B. H., and Bazerman, M. H. (eds.),Research on Negotiation in Organizations JAI Press, Greenwich, CT., pp. 43–55.

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. NY: John Wiley and Sons.

Brack, J., & Kelly, K. (2012). Maximizing millennials in the workplace. *UNC Executive Development,* 22(1), 2-14.

Brink, K. E., & Zondag, M. M. (2021). Examining job attribute preferences across three generational cohorts. *Journal of Career Development, 48*(1), 60-72.

Campion, M. A. (1991). Meaning and measurement of turnover: Comparison of alternative measures and recommendations for research. *Journal of Applied Psychology, 76*(2), 199.

Cho, Y. H., & Hong, G. H. (2017). How Does Organizational Justice Affect Job Engagement. **조직과 인사관리연구, 41**(2), 21-43.

Cho, Y. J., & Lewis, G. B. (2012). Turnover intention and turnover behavior: Implications for retaining federal employees. *Review of Public Personnel Administration, 32*(1), 4-23.

Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in

organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 86*(2), 278-321.

Colquitt, J. A., & Chertkoff, J. M. (2002). Explaining injustice: The interactive effect of explanation and outcome on fairness perceptions and task motivation. *Journal of Management, 28*(5), 591-610.

Coyne, I., & Ong, T. (2007). Organizational citizenship behaviour and turnover intention: A cross-cultural study. *The International Journal of Human Resource Management, 18*(6), 1085-1097.

Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management, 31*(6), 874-900.

Cotterell, N., Eisenherger, R., & Speicher, H. (1992). Inhibiting effects of reciprocation wariness on interpersonal relationships. *Journal of Personality and Social Psychology, 62*, 658-668.

Currivan, D. B.(1999). The causal order of job satisfaction and organizational commitment in models of employee turnover. *Human Resource Management Review, 9*(4), 495-524.

Dalton, D. R., Todor, W. D., & Krackhardt, D. M. (1982). Turnover overstated: The functional taxonomy. *Academy of Management Review, 7*(1), 117-123.

Dansereau Jr, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance, 13*(1), 46-78.

Davidsson, P., & Honig, B. (2003). The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of business venturing, 18*(3), 301-331.

Dawis, R. V., & Lofquist, L. H. (1984). *A psychological theory of work adjustment: An individual- differences model and its applications,* Minneapolis: University of Minnesota Press.

Debevec, K., Schewe, C. D., Madden, T. J., & Diamond, W. D. (2013). Are today's millennials splintering into a new generational cohort? Maybe!. *Journal of consumer behaviour, 12*(1), 20-31.

Deci, E. L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology, 18*(1), 105.

Deci, E. L. (1976). Notes on the theory and metatheory of intrinsic motivation. *Organizational Behavior and Human Performance, 15*(1), 130-145.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of Research in Personality, 19*(2), 109-134.

Deloitte. (2017). *The 2017 Deloitte Millennial Survey: apprehensive millennials: seeking stability and opportunities in an uncertain world.* Deloitte.

Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review, 11*(3), 618-634.

Dyer, L., & Theriault, R. (1976). The determinants of pay satisfaction. *Journal of Applied Psychology, 61*(5), 596.

Egan, T. M., Yang, B., & Bartlett, K. R. (2004). The effects of organizational learning culture and job satisfaction on motivation to transfer learning and turnover intention. *Human Resource Development Quarterly, 15*(3), 279-301.

Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., et al. (1997) Perceived

Organizational Support, Discretionary Treatment, and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology, 82*, 812-820.

Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of applied psychology, 75*(1), 51.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied psychology, 71*(3), 500-507.

Feldman, D. C. (1988). *Managing careers in organizations*. Glenview, IL: Scott, Foresman.

Fernet, C. (2011). Development and validation of the work role motivation scale for school principals (WRMS-SP). *Educational Administration Quarterly, 47*(2), 307-331.

Fishbein, M., & Ajzen, I. (1976). Misconceptions about the Fishbein model: Reflections on a study by Songer-Nocks. *Journal of Experimental Social Psychology, 12*(6), 579-584.

Folger, R. G., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*. Sage.

Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal, 32*(1), 115-130.

Forest, C. R., Cummings, L. L., & Johnson, A. C. (1977). Organizational participation: A critique and mode. *Academy of Management Review, 2*, 586-601.

Francis, T., & Hoefel, F. (2018). True Gen': Generation Z and its implications for companies. *McKinsey & Company, 12*.

Fromm, J., & Read, A. (2018). *Marketing to Gen Z: The rules for reaching this*

vast--and very different--generation of influencers. Amacom.

Fulei, C., Long, Y., & Ming, G. (2014). FROM CAREER COMPETENCY TO SKILLED EMPLOYEES'CAREER SUCCESS IN CHINA: THE MODERATING EFFECTS OF PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT. *Pakistan Journal of Statistics, 30*(5).

Gagné, F. (2010). Motivation within the DMGT 2.0 framework. *High ability studies, 21*(2), 81-99.

Garen, M. E. (1982). Garen, M. E. (1982). A management model for the 80s. *Training & Development Journal, 36*(3), 41 – 49.

George, J., & Wallio, S. (2017). Organizational justice and millennial turnover in public accounting. *Employee relation, 39*(1), 112-126.

Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-Analytic review of leader – member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology, 82*(6), 827.

Gilley, J. W., & Eggland, S. A. (1989). *Principles of human resource development. Massachussetts.* Addison-Hill Inc.

Giffen, Ryan. (2015). *Organizational culture and personality type: relationship with person-organization fit and turnover intention*. Graduate Theses and Dissertations. 14387. https://lib.dr.iastate.edu/etd/14387

Gilliland, S. W. & Langdon, J. C. (1998) *Creating performance management systems that promote perceptions of fairness. In Smither, J. W. (Ed.) Performance appraisal: State of the art in practice*. Jossey-Bass.

Graen, G. B., & Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in Organizational Behavior, 9,* 175 – 208.

Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of

leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The leadership quarterly, 6*(2), 219-247.

Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology. 91*(3), 481-510.

Greenberg, J. (1990). Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts. *Journal of applied psychology, 75*(5), 561.

Griffin, M. A., Parker, S. K., & Neal, A. (2008). Is behavioral engagement a distinct and useful construct? *Industrial and Organizational Psychology, 1*(01), 48-51.

Griffeth, R. W., & Hom, P. W. (2001). *Retaining valued employees*. Sage.

Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management, 26*(3), 463-488.

Griffeth, R. W., & Hom, P. W. (2001). *Retaining valued employees*. Sage.

Guan, Y., Deng, H., Sun, J., Wang, Y., Cai, Z., Ye, L., Fu, R., Wang, Y., Zhang, S., & Li, Y. (2013). Career adaptability, job search self-efficacy and outcomes: A three-wave investigation among Chinese University Graduates. *Journal of Vocational Behavior, 83*, 261-270.

Guay, F., Vallerand, R. J., & Blanchard, C. (2000). On the assessment of situational intrinsic and extrinsic motivation: The Situational Motivation Scale (SIMS). *Motivation and Emotion, 24*(3), 175-213.

Gutteridge, T. G., & Otte, F. L. (1983). Organization career development: What's going on out there?. *Training and Development Journal, 37*(2),

22-26.

Gutteridge, T. G., Leibowitz, Z. B., & Shore, J. E. (1993). *Organizational career development*. San Francisco, MA: Jossey-Bass.

Hall, D. T. (1976). *Careers in organizations. Pacific Palisades.* CA: Goodyear Publishing.

Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis*. The Guilford Press.

Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis*. The Guilford Press.

Heneman III, H. G., & Schwab, D. P. (1985). Pay satisfaction: Its multidimensional nature and measurement. I*nternational journal of Psychology, 20*(1), 129-141.

Heneman, H.G.Ⅲ. (1985). Pay satisfaction. *Personnel and Human Resource Managemant, 3,* 115-139.

Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology, 102*(3), 530.

Hom, P. W., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Griffeth, R. W. (2012). Reviewing employee turnover: focusing on proximal withdrawal states and an expanded criterion. *Psychological Bulletin, 138*(5), 831.

Homans, G. C. (1961). The humanities and the social sciences. *American Behavioral Scientist, 4*(8), 3-6.

Howe, N., & Strauss, W. (2000). *Millennials rising: The next great generation.* New York, NY: Vintage Books.

Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating

motivational, social, and contextual work design features: a meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of applied psychology, 92*(5), 1332-1356.

Huntley, R. (2006). *The world according to Y: Inside the new adult generation*. Sydney, Allen & Unwin.

Iorgulescu, M. C. (2016). Generation Z and its perception of work. *Cross-Cultural Management Journal, 18*(01), 47-54.

Jackson, S. A., & Marsh, H. W. (1996). Development and validation of a scale to measure optimal experience: The Flow State Scale. *Journal of sport and exercise psychology*, 18, 17-35.

Janssen, O. (2001). Fairness perceptions as a moderator in the curvilinear relationships between job demands, and job performance and job satisfaction. *Academy of Management Journal, 44*(5), 1039-1050.

Jennifer J. Deal. & Alec Levenson. (2017). **밀레니얼 세대가 일터에서 원하는 것.** (박정민 역). 박영 Story.

Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1989). *LISREL 7: A guide to the program and applications*. Spss.

Juhdi, N., Pa'wan, F., & Hansaram, R. M. K. (2013). HR practices and turnover intention: the mediating roles of organizational commitment and organizational engagement in a selected region in Malaysia. *The International Journal of Human Resource Management, 24*(15), 3002-3019.

Jung, Y., & Takeuchi, N. (2018). A lifespan perspective for understanding career self-management and satisfaction: The role of developmental human resource practices and organizational support. *Human Relations, 71*(1), 73-102.

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and

disengagement at work. *Academy of management journal, 33*(4), 692-724.

Kanfer, R. (1990). Motivation theory and industrial and organizational psychology. *Handbook of industrial and organizational psychology, 1*(2), 75-130.

Kaye, B. (1984). Whose career is it anyway. *Training and Development Journal, 38*(5), 112-118.

Kim, H., & Kao, D. (2014). A meta-analysis of turnover intention predictors among US child welfare workers. *Children and Youth Services Review, 47*, 214-223.

Kraimer, M. L., Seibert, S. E., Wayne, S. J., Liden, R. C., & Bravo, J. (2011). Antecedents and outcomes of organizational support for development: The critical role of career opportunities. *Journal of applied psychology, 96*(3), 485.

Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement, 30*(3), 607-610.

Lancaster, L. C., & Stillman, D. (2010). *The M-Factor: How the millennial generation is rocking the workplace*. New York, NY: Harpercollins.

Larsen, H. H., & Ellehave, C. F. (2000). *Careers in organizations Theoretical Developments and Empirical Findings. Human Resource Management in Northern Europe*. Oxford, UK: Blackwell Publishers Ltd.

Laschinger, H. K. S.(2012). Job and career satisfaction and turnover intentions of newly graduated nurses. *Journal of Nursing Management, 20*(4), 472-484.

Lee, S. Y., & Whitford, A. B. (2008). Exit, voice, loyalty, and pay: Evidence from the public workforce. *Journal of Public Administration Research and*

Theory, 18(4), 647-671.

Leonard, N. H., Beauvais, L. L., & Scholl, R. W. (1999). Work motivation: The incorporation of self-concept-based processes. *Human Relations, 52*(8), 969-998.

Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? Springer.

Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management, 24*(1), 43-72.

Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. Springer Science & Business Media.

Lin, Pao-Cheng. (2014). A Study on the Expatriates, Organizational Justice, Organizational Commitment, Job Engagement, and Organizational Effectiveness. *Acta Oeconomica, 64*(2): 53-68.

Lips-Wiersma, M., & Hall, D. T. (2007). Organizational career development is not dead: Acase study on managing the new career during organizational change. *Journal of Organizational Behavior, 28*(6), 771-792.

Loomis, J. E. (2000). *Gen x. Indianapolis*. IN: Rough Notes Company.

Long, C. S., Leen, M. W. E., & Ismail, W. K. W. (2016). *Perception of training and turnover intention. Research Handbook on Employee Turnover.* Edward Elgar Publishing.

Luthans, F. (1998) *Organizational Behavior* (8th Ed.), Irwin McGraw-Hill.

Lynch, L. M., & Black, S. A. (1998). Beyond the incidence of employer-provided training. *Industrial and Labor Relations Review, 52*(1), 64-81.

Lyons, S. & Kuron, L. (2014). Generational differences in the workplace: A

review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior, 35*, 139-157

Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology, 1*(1), 3-30.

Maertz, C. P., & Campion, M. A. (1998). Turnover. *International review of industrial and organizational psychology, 13,* 49-82.

May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 77*(1), 11-37.

McFarlin, D. B., & Sweeney, P. D. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management Journal, 35*(3), 626-637.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the" side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of applied psychology, 69*(3), 372.

Miceli, M. P., Near, J. P., & Schwenk, C. R. (1991). Who blows the whistle and why?. *Ilr Review, 45*(1), 113-130.

Milkovich, G. T., & Newman, J. M. (1999). *Compensation* (6th Ed.). McGraw-Hill.

Mobley, W. H. (1982). Some unanswered questions in turnover and withdrawal research. *Academy of Management Review, 7*(1), 111-116.

Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin, 86,* 495-522.

Molm, L. D. (1994). Dependence and risk: Transforming the structure of

social exchange. *Social Psychology Quarterly*, 163-176.

Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?. *Journal of Applied Psychology, 76*(6), 845.

Moran, C. M., Diefendorff, J. M., Kim, T. Y., & Liu, Z. Q. (2012). A profile approach to self-determination theory motivations at work. *Journal of Vocational Behavior, 81*(3), 354-363.

Muduli, A., Verma, S., & Datta, S. K. (2016). High performance work system in India: Examining the role of employee engagement. *Journal of Asia-Pacific Business, 17*(2), 130-150.

Murphy, K. R., & Cleveland, J. N. (1991). *Performance appraisal: An organizational perspective*. Allyn & Bacon.

Nabahani, P. R., & Riyanto, S. (2020). Job Satisfaction and Work Motivation in Enhancing Generation Z's Organizational Commitment. *Journal of Social Science, 1*(5), 234-240.

Nabahani, P. R., & Riyanto, S. (2020). Job Satisfaction and Work Motivation in Enhancing Generation Z's Organizational Commitment. *Journal of Social Science, 1*(5), 234-240.

Oh, S. K., & Yoon, H. H.(2014). The effect of social-face sensitivity on job engagement, job burnout and turn intention of service employees in the full-serviced restaurant. *Korean Journal of Hospitality and Tourism, 23*(3), 61-81

Organ, D. W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. *Research in Organizational Behavior, 12*(1), 43-72.

Orpen, C., & Bonnici, J. (1987). A factor analytic investigation of the Pay Satisfaction Questionnaire. *The Journal of Social Psychology, 127*(4),

391-392.

Ozkan, M., & Solmaz, B. (2015). The changing face of the employees – generation Z and their perceptions of work (a study applied to university students). *Procedia Economics and Finance, 26*, 476-483.

Pintrich, P. R., & Schunk, D. H. (2002). *Motivation in education: Theory, research, and applications*. Prentice Hall.

Pichler, S., Kohli, C., & Granitz, N. (2021). DITTO for Gen Z: A framework for leveraging the uniqueness of the new generation. *Business Horizons, 64*(5), 599-610.

Price, J. L. (1997). *Handbook of organizational measurement. International* journal of manpower.

Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology, 87*(4), 698-714

Robinson, S. L., & Morrison, E. W. (1995). Psychological contracts and OCB: The effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior. *Journal of organizational behavior, 16*(3), 289-298.

Ryan, R. M. (1982). Control and information in the intrapersonal sphere: An extension of cognitive evaluation theory. *Journal of Personality and Social Psychology, 43*(3), 450.

Ryan, R. M. (1993). Agency and organization: Intrinsic motivation, autonomy and the self in psychological development. In Jacobs, J.(ed). Nebraska symposium on motivation, *Lincoln University of Nebraska Press, 40,* 1-56.

Ryan, R. M., & Connell, J. P. (1989). Perceived locus of causality and internalization: examining reasons for acting in two domains. *Journal of Personality and Social Psychology, 57*(5), 749.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). The darker and brighter sides of human existence: Basic psychological needs as a unifying concept. *Psychological Inquiry, 11*(4), 319-338.

Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of managerial psychology, 21*(7), 600-619.

Scandura, T. A. (1999). Rethinking leader-member exchange: An organizational justice perspective. *The leadership quarterly, 10*(1), 25-40.

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, andtheir relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior, 25*(3), 293-315.

Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2007). Efficacy or inefficacy, that's the question: Burnout and work engagement, and their relationships with efficacy beliefs. *Anxiety, stress, and coping, 20*(2), 177-196.

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and psychological measurement, 66*(4), 701-716.

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies, 3*(1), 71-92.

Schawbel, D. (2016). *Meet the Next Wave of Workers Who Are Taking over Your Office*. https://www. cnbc. com/2016/08/31/after-millennials-comes-gen-z-meet-the-next-wave-of-workers-that-are-taking-overyour-office-commentary. html.

Schriesheim, C. A., Castro, S. L., & Cogliser, C. C. (1999). Leader-member exchange (LMX) research: A comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic practices. *The Leadership*

Quarterly, 10(1), 63-113.

Seligman, M. E. P. (1975). *A series of books in psychology.Helplessness: On depression, development, and death*. W H Freeman.

Settoon, R. P., Bennett, N., & Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of applied psychology, 81*(3), 219.

Sheeran, P. (2002). Intention—behavior relations: a conceptual and empirical review. *European review of social psychology, 12*(1), 1-36.

Sheldon, K. M., Turban, D. B., Brown, K. G., Barrick, M. R., & Judge, T. A. (2003). Applying self-determination theory to organizational research. *Research in Personnel and Human Resources Management. 22*, 357-393.

Sheppard, B. H., & Lewicki, R. J. (1987). Toward general principles of managerial fairness. *Social Justice Research, 1*(2), 161-176.

Shuck, B., Twyford, D., Reio Jr, T. G., & Shuck, A. (2014). Human resource development practices and employee engagement: Examining the connection with employee turnover intentions. *Human Resource Development Quarterly, 25*(2), 239-270.

Shuck, B., Reio, T. G., & Rocco, T. S.(2011). Employee engagement: Examination of antecedent and outcome variables. *Human Resource Development International, 14*(4), 427-445

Skarlicki, D. P., & Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology, 82*(3), 434.

Smith, P., Kendall, L. & Hulin C. (1969). *The measurementof satisfaction in*

work and retirement. Rand McNally.

Solnet, D., Baum, T., Robinson, R. N., & Lockstone-Binney, L. (2016). What about the workers? Roles and skills for employees in hotels of the future. *Journal of Vacation Marketing, 22*(3), 212-226.

Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between non-work and work. *Journal of Applied Psychology, 88*(3), 518-528.

Sparr, J. L., & Sonnentag, S. (2008). Fairness perceptions of supervisor feedback, LMX, and employee well-being at work. *European journal of work and organizational psychology, 17*(2), 198-225.

Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin, 124*(2), 240.

Steers, R. M., & Mowday, R. T. (1981). *Employee turnover and the post-decision accommodation process*. Greenwich.

Strauss, W., & Howe, N. (1991). *Generations: The history of America's future, 1584 to 2069*. New York, NY: William Morrow & Company.

Sturges, J., Guest, D., Conway, N., & Davey, K. M. (2002). A longitudinal study of the relationship between career management and organizational commitment among graduates in the first ten years at work. *Journal of Organizational Behavior, 23*(6), 731-748.

Super, D. E., & Hall, D. T. (1978). Career development: exploration and planning. *Annual Review of Psychology, 29*, 333-372.

Thibaut, J., & Walker, L. (1975). *Procedural Justice: A Psychological Analysis*. Lawrence Erlbaum Associates.

Tierney, P., Farmer, S. M., & Graen, G. B. (1999). An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and

relationships. *Personnel Psychology, 52*(3), 591-620.

Ton, Z., & Huckman, R. S. (2008). Managing the impact of employee turnover on performance: The role of process conformance. *Organization Science, 19*(1), 56-68.

TOWERS WATSON. (2010). Global Workforce Study. TOWERS WATSON. https://dta0yqvfnusiq.cloudfront.net/slsglobal/2015/11/GWS_2010_Global_Report.pdf

Vallerand, R. J., & Blssonnette, R. (1992). Intrinsic, extrinsic, and amotivational styles as predictors of behavior: A prospective study. *Journal of Personality, 60*(3), 599-620.

Van Doornen, L. J., Houtveen, J. H., Langelaan, S., Bakker, A. B., van Rhenen, W., & Schaufeli, W. B. (2009). Burnout versus work engagement in their effects on 24 hour ambulatory monitored cardiac autonomic function. *Stress and Health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress, 25*(4), 323-331.

Van Emmerik, I. J. H. (2004). The more you can get the better: mentoring constellations and intrinsic career success. *Career Development International, 9*(6), 578-594.

Van Rossem, A. H. (2019). Generations as social categories: An exploratory cognitive study of generational identity and generational stereotypes in a multigenerational workforce. *Journal of organizational behavior, 40*(4), 434-455.

Von Glinow, M. A., Driver, M. J., Brousseau, K., & Prince, J. B. (1983). The design of a career oriented human resource system. *Academy of management Review, 8*(1), 23-32.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.

Walster, E., Walster, G. W., & Traupmann, J. (1978). Equity and premarital sex. *Journal of Personality and Social Psychology, 36*(1), 82.

Wanous, J. P. (1980). *Organizational Entry: Recruitment, Selection, and Socialization of Newcomers*. Addison-Wesley, Reading.

Wayne, S. J., & Green, S. A. (1993). The effects of leader-member exchange on employee citizenship and impression management behavior. *Human Relations, 46*(12), 1431-1440.

Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal, 40*(1), 82-111.

Wefald, A. J., & Downey, R. G. (2009). Construct dimensionality of engagement and its relation with satisfaction. *The Journal of Psychology, 143*(1), 91-112.

Weiss, D. J., Dawis, R. V., & England, G. W. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation, 22,* 120.

Williams, R. (2020). *Culture and materialism*. Verso.

Woodworth, R. S. (1918). *Dynamic psychology*. Columbia University Press.

[부록] 조사 설문 도구

대기업 사무직 MZ세대 근로자의 이직의도와 조직공정성, 보상만족, 경력개발지원 및 직무열의의 관계

안녕하십니까? 「대기업 사무직 MZ세대 근로자의 이직의도와 조직공정성, 보상만족, 경력개발지원 및 직무열의의 관계」연구를 수행하고 있는 서울대학교 대학원 농산업교육과 석사과정 유승완입니다.

바쁘신 중에도 시간을 내어 주셔서 깊은 감사의 말씀을 드립니다.

질문지는 총 7면이며, 응답하는데 걸리는 소요시간은 약 10~13분입니다. 조사결과는 「통계법 제33조(비밀의 보호)」에 의거하여 익명으로 처리되므로 특정한 개인이나 기업의 특성은 노출되지 않으며, 조사 결과는 오직 연구를 위한 자료로만 활용될 것임을 약속드립니다. 귀하의 솔직하고 성의 있는 응답은 이 연구를 위해 매우 귀중한 자료가 될 것입니다

또한, 응답하지 않은 문항이 하나라도 있으면, 그 설문지는 분석할 수 없으니 한 문항도 빠짐없이 응답하여 주시기를 요청드립니다. 기타 의문사항이 있으시면 아래 연락처로 연락 주시기 바랍니다. 바쁘신 와중에도 귀중한 시간을 할애하여 주신 점에 깊은 감사를 드리며, 귀하께서 하시는 모든 일이 성취되기를 바랍니다.

서울대학교 대학원 농산업교육과

석사과정 유승완 드림

지도교수 이 찬

[연구자 연락처] 전화: 010-8287-9094
e-mail: mindology90@gmail.com

Ⅰ. 조직공정성

아래는 귀하가 **업무를 수행함에 있어 조직으로부터 적절한 보상과 공정한 대우를 받고 있는지**에 관한 설문입니다. 아래의 각 문항들을 읽으신 다음, 귀하의 생각을 가장 잘 나타내고 있는 곳에 표시해주시기 바랍니다.

		전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1	나의 업무와 책임과 관련하여, 나는 공정한 보상(급여수준, 승진, 고과)을 받고 있다.	①	②	③	④	⑤
2	나의 경력이나 경험에 비추어 볼 때, 나는 공정한 보상(급여수준, 승진, 고과)을 받고 있다.	①	②	③	④	⑤
3	내가 노력을 기울인 만큼, 나는 공정한 보상(급여수준, 승진, 고과)을 받고 있다	①	②	③	④	⑤
4	내가 수행한 업무성과 만큼, 나는 공정한 보상(급여수준, 승진, 고과)을 받고 있다	①	②	③	④	⑤
5	내가 맡은 업무에서 오는 스트레스나 긴장만큼, 나는 공정한 보상(급여수준, 승진, 고과)을 받고 있다.	①	②	③	④	⑤
6	나의 업적평가에 사용된 절차는 공정하고 일관성이 있다.	①	②	③	④	⑤
7	나의 승진에 사용된 절차는 공정하고 일관성이 있다	①	②	③	④	⑤
8	나의 보상결정에 사용된 절차는 공정하고 일관성이 있다	①	②	③	④	⑤
9	우리 조직에서 실시되는 업적평가는 전반적으로 공정하게 이루어진다.	①	②	③	④	⑤

		전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
10	나의 인사이동 및 배치전환에 사용된 절차는 공정하고 일관성이 있다.	①	②	③	④	⑤
11	나의 상사는 업적평가나 승진결정 및 배치·전환시 개인적 편견을 억제하려고 노력하는 편이다.	①	②	③	④	⑤
12	나의 상사는 업적평가나 승진결정 및 배치·전환시 나에게 곧 바로 피드백을 해준다.	①	②	③	④	⑤
13	나의 상사는 업적평가나 승진결정 및 배치·전환시 정해진 절차 및 기준을 일관성 있게 사용한다.	①	②	③	④	⑤
14	나의 상사는 업적평가나 승진결정 및 배치·전환시 구성원으로서의 나의 권리에 관심을 보인다.	①	②	③	④	⑤
15	업적평가나 승진결정 및 배치·전환시 상사가 취한 나에 대한 태도 및 방법은 공정한 편이다	①	②	③	④	⑤
16	나의 상사는 전반적으로 업적평가나 승진결정 및 배치· 전환 시 나의 의견을 어느 정도 존중한다	①	②	③	④	⑤

Ⅱ. 보상만족

아래는 귀하가 **받고 있는 보상과 관련된 주관적인 심리적 태도**에 관한 설문입니다. 아래의 각 문항들을 읽으신 다음, 귀하의 생각을 가장 잘 나타내고 있는 곳에 표시해주시기 바랍니다.

		전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1	나는 회사가 임금을 관리하는 방식에 만족한다. (임금구조/관리)	①	②	③	④	⑤
2	우리회사는 임금 정책이 일관성 있게 관리된다.(임금구조/관리)	①	②	③	④	⑤
3	나는 회사가 나의 임금에 대해 전달해주는 정보에 만족한다. (임금구조/관리)	①	②	③	④	⑤
4	나는 회사의 직급 (또는 직위)에 따른 구조적 임금 차이에 만족한다. (임금구조/관리)	①	②	③	④	⑤
5	나는 회사 내에서 다른 직무를 수행하는 사람들의 임금에 만족한다. (임금구조/관리)	①	②	③	④	⑤
6	나는 회사 내 직무 간의 임금 차이에 만족한다.(임금구조/관리)	①	②	③	④	⑤
7	나는 우리회사에서 임금 인상이 결정되는 방식에 만족한다. (급여인상만족)	①	②	③	④	⑤
8	나는 과거에 내가 받아왔던 임금 인상 수준에 만족한다. (급여수준만족)	①	②	③	④	⑤
9	나는 가장 최근 나의 임금 인상률에 만족한다. (급여인상만족)	①	②	③	④	⑤
10	나는 나의 상사가 나의 임금에 갖는 영향력에 만족한다.(급여인상만족)	①	②	③	④	⑤
11	나는 나의 현재 임금에 만족한다. (임금수준)	①	②	③	④	⑤
12	나는 내 임금의 전반적인 수준에 만족한다. (임금수준)	①	②	③	④	⑤
13	나는 내가 실제로 집에 가져가는 임금(실수령액)에 만족한다. (임금수준)	①	②	③	④	⑤
14	나는 나의 현재 임금 규모(월급, 상여급, 복리후생 등)에 만족한다. (임금수준)	①	②	③	④	⑤

15	나는 내가 받는 복리후생의 종류에 만족한다. (복리후생)	①	②	③	④	⑤
16	나는 회사가 나의 복리후생에 사용하는 예산액수에 대해 만족한다. (복리후생)	①	②	③	④	⑤
17	나는 내가 받는 복리후생의 금전적 가치에 만족한다. (복리후생)	①	②	③	④	⑤
18	나는 내가 받는 복리후생의 가짓 수에 만족한다. (복리후생)	①	②	③	④	⑤

Ⅲ. 경력개발지원

아래는 **귀하가 재직 중인 조직에서 경력개발지원의 수준**에 관한 설문입니다. 아래의 각 문항들을 읽으신 다음, 귀하의 생각을 가장 잘 나타내고 있는 곳에 표시해주시기 바랍니다.

		전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1	나에게는 업무 관련 기술(능력)을 향상시킬 수 있는 교육과정에 참여할 기회가 제공되고 있다.	①	②	③	④	⑤
2	나에게는 나의 전문 지식과 기술을 더욱 발전시킬 수 있는 여건이 제공되고 있다.	①	②	③	④	⑤
3	나의 전공 분야에서 새로 밝혀진 지식 및 기술을 신속히 파악할 수 있는 다양한 수단(세미나, 교육, 모임 등)이 제공되고 있다.	①	②	③	④	⑤
4	나의 관리자는 경력개발을 위한 다양한 제도적 프로그램을 지원한다.	①	②	③	④	⑤
5	우리회사에서는 경력 개발 지원을 위한 교육 훈련이 체계적으로 이루어지고 있다.	①	②	③	④	⑤
6	우리회사에서는 교육훈련을 통해 습득한 능력을 고려한 직무 배치가 제공되고 있다.	①	②	③	④	⑤

Ⅳ. 직무열의

아래는 귀하의 **긍정적이고 충만한, 업무와 관련된 정서적 동기 상태**에 관한 설문입니다. 아래의 각 문항들을 읽으신 다음, 귀하의 생각을 가장 잘 나타내고 있는 곳에 표시해주시기 바랍니다.

		전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1	나는 직장에서 에너지로 가득 차 있다.	①	②	③	④	⑤
2	나는 일할 때 강하고 활력이 넘친다.	①	②	③	④	⑤
3	나는 아침에 일어나면 일하러 가고 싶다	①	②	③	④	⑤
4	나는 내 일에 대해 열정적이다.	①	②	③	④	⑤
5	내가 하고 있는 일은 나를 고취시킨다.	①	②	③	④	⑤
6	나는 내가 하는 일에 자부심을 느낀다.	①	②	③	④	⑤
7	나는 열심히 일할 때 행복감을 느낀다.	①	②	③	④	⑤
8	나는 업무에 깊이 몰두한다.	①	②	③	④	⑤
9	나는 일할 때 열중한다.	①	②	③	④	⑤

Ⅴ. 이직의도

아래는 **귀하가 재직 중인 조직을 떠나려는 신중하고 사려깊은 의지의 수준**에 관한 설문입니다. 아래의 각 문항들을 읽으신 다음, 귀하의 생각을 가장 잘 나타내고 있는 곳에 표시해주시기 바랍니다.

		전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1	나는 다른 회사에서 일해보고 싶을 때가 있다	①	②	③	④	⑤
2	다시 선택할 수 있다면 현재의 회사를 선택하지 않을 것이다	①	②	③	④	⑤
3	더 나은 조건의 회사가 있다면 바로 이직할 생각이 있다.	①	②	③	④	⑤
4	나는 현재 회사를 그만 둘 생각을 진지하게 하고있다.	①	②	③	④	⑤
5	나는 새로운 회사로의 이직을 준비하고 있다.	①	②	③	④	⑤
6	나는 종종 다른 회사의 구인광고를 검색해 본다.	①	②	③	④	⑤

Ⅵ. 일반적 사항

아래는 귀하의 **일반적 사항**에 관한 설문입니다. 모든 정보는 연구의 목적으로만 사용됩니다. 모든 문항에 체크(✓) 및 숫자를 기입하여 주시기 바랍니다.

1. 귀하의 성별은?

① 남성 ② 여성

2. 귀하의 연령 및 출생연도는?

만 ( )세, ( )년도생

3. 귀하의 소속 세대 집단은?

① 전기 밀레니얼 세대(1981년~1988년)
② 후기 밀레니얼 세대(1989년~1994년)
③ Z세대(1995년 이후)

4. 귀하의 최종 학력은?

①고졸 이하 ②전문대졸 ③대졸 ④석사 ⑤박사 이상

5. 귀하의 현재 직급은?

※ 현 직장에서 보기와 같은 직급제를 활용하지 않는 경우, 일반적인 기업 직급 구분에 따라 응답해주시기 바랍니다.

①사원 ②대리 ③과장 ④차장 ⑤부장 ⑥임원

6. 귀하가 소속된 회사의 업종은?

①건설업 ②금융 및 보험업 ③도매 및 소매업 ④정보통신업
⑤부동산업 ⑥사업시설 관리, 사업 지원 및 임대서비스업
⑦숙박 및 음식점업 ⑧운수 및 창고업
⑨전기, 가스, 증기 및 공기 조절 공급업 ⑩전문, 과학 및 기술 서비스업
⑪제조업 ⑫협회 및 단체, 수리 및 기타 개인 서비스업

7. 귀하의 담당 직무는?

①총무·인사·교육·법무 ②전략·기획 ③재무·회계 ④구매 ⑤영업·마케팅
⑥생산·품질관리 ⑦서비스·고객관리 ⑧연구개발(R&D) ⑨기타 ( )

8. 귀하의 전체 직장 근무기간은?(이전 직장 포함)

( )년 ( )개월

9. 귀하의 올해 연봉 수준은?

약 ( )만원 ※숫자만 기입

10. 귀하의 전년도 고과 수준은?

① S(최고수준) ②A(높은수준) ③B(보통수준) ④C(낮은수준)
⑤ 기타 ( )

11. 귀하가 재직 중인 회사의 명칭은?(계열사명 포함)

( )

12. 귀하의 휴대폰 전화번호는?

※설문조사가 종료된 이후 기프티콘이 일괄 발송됩니다.
'-'나 띄어쓰기 없이 숫자만 입력해주십시오.

( )

최종설문을 종료하시기 전에 누락된 문항이 있는지 다시 한번 확인 부탁드립니다.

Abstract

Relationships among Turnover Intention, Organizational Justice, Pay Satisfaction, Support for Career Development and Work Engagement of the Millennial Generation and Z Generation Office Workers in Large-sized Enterprises

By Seung Wan Yoo

Thesis for the Master of Science in Education in the Graduate School of Seoul National University, Republic of Korea, 2022

Major Advisor: Chan Lee, Ph.D.

The purpose of this study was to verify the relationship between job turnover intention, organizational justice, pay satisfaction, support for career development, and work engagement for office workers in large corporations. To achieve this research purpose, first, the effect of organizational justice, pay satisfaction, support for career development, and work engagement on turnover intention of MZ generation workers in large companies was investigated. Second, the effect of organizational justice, pay satisfaction, support for career development, and work engagement for MZ generation workers in large companies was investigated. Third, the mediating effect of work engagement was investigated in the relationship between organizational justice, pay satisfaction, support for career development, and turnover intention of MZ generation workers in large companies.

The results of this study are summarized as follows. First, in the relationship between organizational justice, pay satisfaction, support for career development, work engagement, and turnover intention of the MZ generation of large companies, organizational justice and pay satisfaction were found to have a significant negative effect on turnover intention. And support for career development was found to have a positive effect on turnover intention. Second, it was found that the relationship between organizational justice, pay satisfaction, support for career development, and work engagement of the MZ generation of office workers at large companies all had a significant positive effect on work engagement. Third, it was confirmed that the mediating effect of work engagement was not significant in the relationship between organizational justice, pay satisfaction, and turnover intention. On the other hand, in the relationship between support for career development and turnover intention, work engagement was found to be a complete mediating effect..

The conclusions drawn by synthesizing these results are as follows. First, this study was conducted based on the MZ generation, and it is significant in that the MZ generation also conducted the study by classifying it by generation. Second, it is necessary to check organizational justice and pay satisfaction by reflecting the characteristics of the MZ generation that values organizational justice and pay satisfaction. On the other hand, support for career development appears to have a positive relationship with turnover intention, and it can be seen that the more expertise is cultivated, the greater the turnover intention to a better organization. Third, it was found that the highly perceived MZ generation, which highly recognized organizational justice, pay satisfaction, and support for career development, had a positive effect on work engagement. This suggests that the MZ generation is putting weight on its career development along with organizational justice and compensation. Forth, it was found that work

engagement did not significantly mediate the relationship between organizational justice, pay satisfaction, and turnover intention recognized by the MZ generation. These results suggest that it is necessary to separately manage increasing the work engagement of the MZ generation and lowering the intention to turnover. On the other hand, the mediating effect of work-engagement in the relationship between support for career development and turnover intention showed a complete mediating effect. This suggests that the higher the work-engagement for one's job, the lower the intention to change jobs, as the career development is supported to MZ generation workers who value their work.

Based on the conclusions of this study, suggestions for follow-up studies are as follows. First, in addition to the MZ generation of office workers at large companies, it is necessary to analyze the relationship with SMEs in subsequent studies and compare it with the results of this study. Second, in this study, the relationship between turnover intention, organizational justice, pay satisfaction, support for career development, and work engagement was investigated for MZ generation of office workers in large companies, but in subsequent studies, comparisons with existing generations such as Generation X should be made. Third, this study attempted to examine the influence relationship between organizational justice, pay satisfaction, and support for career development, which have recently become a hot topic in large companies, as independent variables. However, in the actual study, it was confirmed that there was no significant difference between generations. Therefore, in subsequent studies, it is necessary to study the relationship with turnover intention based on the organizational culture and Work-Life Balance that the MZ generation values. Fourth, more in-depth analysis of the MZ generation is needed when comparing with various industrial groups.

Based on the conclusions of this study, suggestions for the use of research results are as follows. First, it is necessary to come up with

measures to increase the organizational justice of the MZ generation of office workers at large companies. To this end, HR disclosure can be used. Second, satisfaction with compensation should be guaranteed not only the monetary amount, but also transparency such as the method of determining wages and the process for promotion. In addition, members of the MZ generation organization also need to convey financial and non-financial demands to the organization. Third, it is necessary to present a career development roadmap by dividing the MZ generation within the organization into at least three groups. Forth, rather than identifying the MZ generation as a group in the organization, a support for career development program suitable for each generation should be provided by dividing it into at least three groups. Fourth, it is necessary to come up with a plan to reduce turnover intention by reflecting the characteristics of each generation.