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

행정학석사 학위논문

공공부문 종사자의 세대별 직무만족 비교분석

- 직무만족도 비교 및 직무만족 결정요인 분석 -

2022년 2월

서울대학교 행정대학원

행정학과

선 우 지 예

공공부문 종사자의
세대별 직무만족 비교분석

- 직무만족도 비교 및 직무만족 결정요인 분석 -

지도교수 김 준 기

이 논문을 행정학 석사 학위논문으로 제출함
2021년 9월

서울대학교 행정대학원
행정학과
선 우 지 예

선우지예의 석사 학위논문을 인준함
2021년 12월

위 원 장 박 순 애 (인)

부위원장 이 진 수 (인)

위 원 김 준 기 (인)

국문초록

변화의 속도가 빠르고 불확실성이 증가한 현대사회에서 기존 세대들과 MZ세대 간의 차이가 심화되면서 이를 해결하기 위한 노력을 공공부문에서 행하고 있다. 이와 같은 노력은 궁극적으로 조직 구성원 간의 조화를 도모하여 직무만족을 높이는 것을 목표로 한다. 직무만족은 개인의 삶의 질을 제고하고 조직의 효율성을 높이기에 조직과 개인 모두에게 의미를 갖는다.

이에 본 연구에서는 공공부문 종사자의 세대 간 직무만족도를 비교하고 직무만족 결정요인 간의 차이가 존재하는지 탐색하고자 하였다. 연구를 위해 2015년~2019년 한국노동패널자료(KLIPS) 중 공공부문 종사자의 자료를 활용하였다. 독립변수는 베이비붐 세대, X세대, MZ세대로 구분하였으며 종속변수는 총 직무만족도와 여덟 개의 항목별 직무만족도로 설정하였다. 통제변수는 성별, 연령, 교육수준의 개인특성과 근속년수, 근로형태, 근로시간, 월평균급여의 조직특성 변수로 선정하였다. 패널데이터 분석을 위해 분산분석(ANOVA), 확률효과모형을 적용한 회귀분석 및 T-test분석을 시행하였다. 그 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 세대 간 직무만족도에 있어서 유의미한 차이가 나타났다. 분산분석의 경우 총 직무만족도, 안정성 만족도, 업무내용 만족도, 근로환경 만족도, 발전가능성 만족도, 사회관계 만족도, 공정성 만족도, 복지후생 만족도에서 세대 간 유의미한 차이를 보였다. 회귀분석의 결과 총 직무만족도 및 보수 만족도, 업무내용 만족도, 발전가능성 만족도, 공정성 만족도에서 X세대와 MZ세대 간 유의미한 차이를 보였다.

둘째, 베이비붐 세대로 갈수록 직무만족도가 높아지는 경향이 나타났다. 총 직무만족도, 업무내용 만족도, 근로환경 만족도, 발전가능성 만족도, 사회관계 만족도, 복지후생 만족도의 경우 베이비붐 세대>X세대>MZ세대 순으로 직무만족이 나타났다.

셋째, 각 세대별 직무만족 결정요인들에 차이가 나타났다. 베이비붐 세대의 경우 성별, 교육수준, 근로형태, 월평균급여가 영향을 미쳤고 X세대의 경우 성별, 연령, 교육수준, 근속년수, 근로형태, 근로시간, 월평균급여가 영향을 미쳤으며 MZ세대의 경우 성별, 근속년수, 근로형태, 월평균급여가 영향을 미쳤다.

넷째, 직무만족에 있어서 M세대와 Z세대를 구분해야 할 정도의 유의미한 차이는 나타나지 않았다. 전반적인 직무만족은 M세대가 Z세대보다 높았지만 T-test 및 회귀분석 결과 총 직무만족도 및 복지후생 만족도를 제외한 7개의 항목별 만족도는 모두 유의미한 차이를 보이지 않았다.

결론적으로 베이비붐세대, X세대, MZ세대의 세대구분을 기준으로 세대 간 직무만족도의 차이가 나타나며 직무만족의 결정요인 또한 세대별로 상이하다. 따라서 공공부문 구성원들의 직무만족을 높이기 위해서는 세대의 특성을 고려한 다차원적인 조직 관리가 이루어져야 한다.

주요어 : 직무만족, 세대, 노동패널, 분산분석, 다중회귀분석, T-test
학 번 : 2018-20780

목 차

제 1 장 서론 ····· 1
제 1 절 연구의 필요성 및 목적 ····· 1
제 2 절 연구의 대상과 범위 ····· 3

제 2 장 이론적 배경 및 선행연구 분석 ····· 5
제 1 절 주요 개념에 대한 이론적 논의 ····· 5
1. 공공부문의 특수성에 관한 이론적 논의 ····· 5
2. 세대에 관한 이론적 논의 ····· 8
3. 직무만족에 대한 이론적 논의 ····· 11
제 2 절 선행연구의 검토 ····· 14
1. 세대 구분과 관련된 선행연구 ····· 14
2. 세대 특성과 관련된 선행연구 ····· 16
3. 직무만족 영향요인에 관한 선행연구 ····· 17
4. 공공부문의 직무만족과 관련된 선행연구 ····· 18
5. 세대와 직무만족 간 관계에 대한 선행연구 ····· 19

제 3 장 연구설계 및 분석방법 ····· 22
제 1 절 연구의 분석틀 ····· 22
1. 연구모형 ····· 22
2. 연구문제 및 가설설정 ····· 24
3. 연구방법론 ····· 28
제 2 절 변수의 정의 및 측정 ····· 30
1. 종속변수 ····· 30
2. 독립변수 ····· 30
3. 통제변수 ····· 31

제 4 장 분석결과 ····· 33
제 1 절 기술통계분석 ····· 33

제 2 절 세대 간 직무만족도 비교분석 ····· 35
1. 세대별 직무만족도 비교분석 ····· 35
1) 총 직무만족도 ····· 35
2) 항목별 직무만족도 ····· 37
2. 세대 간 직무만족도 비교 분산분석 결과 ····· 53
1) 총 직무만족도 ····· 53
2) 항목별 직무만족도 ····· 55
3. 세대 간 직무만족도 비교 회귀분석 결과 ····· 61
1) 총 직무만족도 ····· 61
2) 항목별 직무만족도 ····· 64
제 3 절 세대별 직무만족 결정요인 분석 ····· 68
1. 전체세대 ····· 68
2. 베이비붐 세대 ····· 69
3. X세대 ····· 70
4. MZ세대 ····· 71
제 4 절 MZ세대 내 직무만족도 분석 ····· 75
제 5 절 실증분석 연구결과 요약 ····· 77

제 5 장 결론 ····· 79
제 1 절 연구의 요약과 시사점 ····· 79
제 2 절 연구의 함의 ····· 81
제 3 절 연구의 한계와 추가연구 ····· 83

참고문헌 ····· 84
Abstract ····· 89

표 목 차

<표 1> 세대별 표본의 기술통계량 ····· 34
<표 2> 세대별 총 직무만족도 ····· 36
<표 3> 세대별 보수 만족도 ····· 38
<표 4> 세대별 안정성 만족도 ····· 40
<표 5> 세대별 업무내용 만족도 ····· 42
<표 6> 세대별 근로환경 만족도 ····· 44
<표 7> 세대별 발전가능성 만족도 ····· 46
<표 8> 세대별 사회관계 만족도 ····· 48
<표 9> 세대별 공정성 만족도 ····· 50
<표 10> 세대별 복지후생 만족도 ····· 52
<표 11> 총 직무만족도의 분산분석 결과 ····· 54
<표 12> 총 직무만족도의 사후검정 결과 ····· 54
<표 13> 항목별 직무만족도의 분산분석 결과 ····· 57
<표 14> 안정성 만족도의 사후검정 결과 ····· 58
<표 15> 업무내용 만족도의 사후검정 결과 ····· 58
<표 16> 근로환경 만족도의 사후검정 결과 ····· 58
<표 17> 발전가능성 만족도의 사후검정 결과 ····· 59
<표 18> 사회관계 만족도의 사후검정 결과 ····· 59
<표 19> 공정성 만족도의 사후검정 결과 ····· 59
<표 20> 복지후생 만족도의 사후검정 결과 ····· 60
<표 21> 세대 간 항목별 직무만족도 비교 및 가설 채택 여부 ····· 60
<표 22> 다중공선성 검증 결과 ····· 62
<표 23> 세대 간 직무만족도 차이에 대한 회귀분석 결과 ····· 63
<표 24> 항목별 세대 간 직무만족도 차이에 대한 패널 회귀분석 결과 1 ····· 65

<표 25> 항목별 세대 간 직무만족도 차이에 대한 패널 회귀분석 결과 2 ····· 66
<표 26> 항목별 직무만족에 영향을 주는 변수 ····· 67
<표 27> 세대별 직무만족도 결정요인 패널 회귀분석 결과 ····· 73
<표 28> 세대별 총 직무만족에 영향을 주는 변수 ····· 74
<표 29> M세대와 Z세대의 직무만족도 비교분석 ····· 76

그 림 목 차

<그림1> 연구모형 ····· 23
<그림2> 세대별 총 직무만족도 ····· 36
<그림3> 세대별 보수 만족도 ····· 38
<그림4> 세대별 안정성 직무만족도 ····· 40
<그림5> 세대별 업무내용 만족도 ····· 42
<그림6> 세대별 근로환경 만족도 ····· 44
<그림7> 세대별 발전가능성 만족도 ····· 46
<그림8> 세대별 사회관계 만족도 ····· 48
<그림9> 세대별 공정성 만족도 ····· 50
<그림10> 세대별 복지후생 만족도 ····· 52

제 1 장 서론

제 1 절 연구의 필요성 및 목적

현대 사회는 변화의 속도가 빠르고 불확실성이 증가한 뉴노멀(New Normal)시대이다. 나아가 최근에는 코로나 팬데믹으로 인하여 뉴노멀시대로의 전환이 가속화되면서 디지털 전환이 촉진되고 소비행태가 변화하는 등의 새로운 양상이 나타났다. 이 과정에서 기존 세대들과 디지털친화도가 높은 일명 MZ세대들과의 차이가 심화되면서 갈등이 표출되고 있다. 이를 해결하기 위하여 세대 간의 차이를 이해하고 조화시키기 위한 혁신조직을 구성하는 등의 노력을 민간 및 공공부문 모두에서 행하고 있다. 특히 공공부문에서는 공무원 조직을 대상으로 행정안전부에서 「90년생 공무원이 왔다」라는 책자를 제작하였으며, 대표적인 시장형 공기업인 한국전력공사의 경우 「KEPCO의 뉴노멀, MZ세대가 왔다」라는 책자를 제작하는 등 세대 간의 갈등을 줄이고 화합을 이루고자 하는 움직임을 보이고 있다. 이와 같은 노력은 궁극적으로 조직 구성원 간의 조화를 도모하여 개인의 직무만족을 높이고 동기를 부여하여 성과를 창출하는 것을 그 목표로 한다.

세대란 같은 기간 동안 유사한 경험을 공유한 동질적 특성을 지닌 집단으로 세대가 갖는 사회·역사적 의미는 고전학자들에서부터 현재까지 주된 관심사로 다양한 영역에서 세대에 관한 연구가 이어지고 있다. 각 세대가 경험한 사회·문화적 상황이 상이하고 그로 인해 형성된 의식, 가치관, 행동양식 또한 상이하다. 특히 한국사회는 사회변동의 속도가 빠르고 변화의 폭이 큰 사회로 세대의 의식, 가치관, 행동양식이 이전세대들과는 다른 양상을 보인다. 조직 내에서의 세대 간 가치나 신념에 대한 이해가 부족하면 잘못한 의사소통으로 인해 상호 오해와 갈등이 발생하고 심한 경우에는 생산성 저하에 이르는 등 부정적인 영향을 미칠 수 있

는 바, 조직 내에서의 세대에 대한 연구가 필요하다. 각 세대의 특성과 가치관, 행동양식 등을 파악하고 차이를 이해함으로써 조직 내 조화를 도모하여 직무만족을 높이고 효율적으로 성과를 창출할 수 있을 것이기 때문이다.

직무만족은 조직과 조직구성원의 입장에서 세대 간의 차이를 이해할 수 있는 지표이다. 높은 직무만족은 일반적으로 결근율과 이직률을 낮추고 조직의 성과에 긍정적인 영향을 미치는 경향을 갖기에 조직의 입장에서 중요한 의미를 갖는다. 또한 조직구성원의 입장에서도 정신적·육체적 건강, 가족생활, 일상생활 등에 영향을 주어 삶의 질에 영향을 미치는 바, 중요한 의미를 지닌다. 이러한 직무만족도는 근로자들의 업무와 관련된 내적·외적 동기에 따라 영향을 받게 되는데, 내적·외적 동기는 세대의 특성에 따라 다르게 나타나게 된다. 즉, 세대별로 직무만족도를 결정하는 요인이 다르며 각 요인이 직무만족도에 미치는 영향 또한 상이한 양상을 지니는 경향이 있다. 따라서 각 세대의 직무만족도를 비교하고 직무만족 결정요인간의 차이가 존재하는지를 분석한다면 각 세대의 특성과 차이점을 고려한 적합한 인사 및 조직 관리 방안을 수립하고 운용하는데 이를 활용할 수 있을 것이다.

직무만족도와 관련한 다양한 연구가 이루어져오고 있음에도 불구하고 국내 연구의 경우, 세대와 관련한 연구들은 개인의 특성이나 직무의 특성 등에 비해 미미한 수준으로 이루어져왔으며 연령과 같은 인구통계학적 요소를 통제변수로서 한정시키는 경우가 많았다. 또한 세대와 관련한 연구가 이루어졌다 하더라도 민간부문의 세대 간 연구에 비하여 공공부문의 세대 간 연구에 대한 부분은 다소 미약한 실정이다.

Inglehart&Welzel(2011)에 따르면 한국의 세대격차는 스페인과 함께 예외적으로 크며 세대 차이는 급격한 사회변동을 겪은 나라에서 나타나는 특수한 상황으로서 중요한 의미를 갖는다. 특히 빠르게 변화하는 한국사회에서는 사회의 유지와 영위를 위하여 세대 간 갈등을 완화하고 조합을 도모할 필요가 있다. 최근 한국에서는 MZ세대라는 신조어가 탄생하며 MZ세대가 새로운 세대로 등장했다. 이에 따라 디지털 세대인 MZ

세대의 특성 및 기존 세대와의 차이 등이 사회적 이슈로 언급되고 있다. 하지만 이에 비하여 MZ세대에 대한 공공부문 내 직무만족에 대한 연구는 다소 미미한 상황이다. 따라서 본 연구에서는 공공부문의 조직 내 구성원의 세대 간 직무만족도와 직무만족의 결정요인을 비교분석하여 인사 및 조직 관리에 활용할 수 있는 정보를 제공하는 것을 목적으로 한다.

제 2 절 연구의 대상과 범위

본 연구는 한국노동패널조사(Korean Labor & Income Panel Study)의 개인용데이터를 대상으로 공공부문 종사자의 세대 간 직무만족도를 비교분석하고자 한다. 한국노동패널조사는 비농촌지역에 거주하는 한국의 가구와 가구원을 대표하는 패널표본구성원(5,000가구에 거주하는 가구원)을 대상으로 1년 1회 경제활동 및 노동시장 이동, 소득활동 및 소비, 교육 및 직업훈련, 사회생활 등에 관하여 추적조사하는 종단면조사(longitudinal survey)로 1998년(1차)부터 시행되어 현재 2019년(22차)까지의 방대한 데이터를 보유하고 있으며 2009년(12차)부터는 1998년(1차)년도 표본외의 추가 표본을 구축하여 표본의 수가 증가하였다. 그 중에서 본 연구의 Z세대는 1995년 이후 출생자를 대상으로 하는 바, Z세대가 사회에 진출할 수 있는 20세를 기준으로 2015년 이후부터 2019년까지의 데이터를 분석하고자 한다. 한국노동패널조사는 횡단면자료와 시계열자료를 모두 갖고 있기에 본 연구의 세대 간 분석이 가능하다는 점에서 의미있는 연구가 가능할 것으로 기대된다.

본 연구에서 사용되는 표본은 민간부문을 제외한 공공부문 종사자를 대상으로 진행하므로 한국노동패널 데이터에서 정부기관(행정부·입법부·사법부· 소속 공무원 및 군인 등) 및 정부 외 공공기관(정부투자·출자기관, 정부출연기관 정부보조기관, 자회사, 재출연기관 등)을 일자리라고 응답한 표본을 대상으로 연구를 진행한다.

본 연구의 목적은 공공부문의 세대 간 직무만족도 및 직무만족 결정요인의 차이를 살펴보고자 한다. 각 세대별 직무만족의 정도를 확인하고

각 세대의 직무만족에 영향을 미치는 요인들을 분석하고자 한다. 그 이후 세대 간의 직무만족의 정도에는 어떠한 차이가 있으며 세대 간 직무만족에 영향을 미치는 요인에 대한 차이는 무엇인지를 비교하고자 한다.

제 2 장 이론적 배경 및 선행연구 분석

제 1 절 주요개념에 대한 이론적 논의

1. 공공부문의 특수성에 관한 이론적 논의

1) 공공부문의 특수성에 대한 이론적 쟁점들

민간부문과 구분되는 공공부문만의 특수성이 있는지에 대한 논의는 오랜 기간 지속되어왔다. 공공부문과 민간부문의 유사성(similarity)과 차이점(difference)에 대한 논의는 행정학 학자들 간의 오랜 논쟁이었다.

전통적인 일반적 조직이론(generic theory)을 연구해온 학자들은 모든 조직에 적용할 수 있는 일반 규칙을 추구하는 것이 중요하다고 주장했다. 초기 조직론자들은 민간과 공공부문 모든 조직에 적용할 수 있는 관리기법과 제도가 존재하며 조직 관리는 규칙에 따른 일률적인 처방이 가능하다고 보았다.

그러나 한편에서는 행정학, 정치학, 경제학 분야의 학자들은 공공부문은 민간부문과 구분되는 뚜렷한 특징을 가지고 있다고 주장해왔다. 정치와 시장의 구분, 소유와 자원조달과정의 차이 등 구분되는 명확한 특성이 있다고 보았다. 또한 현대 행정국가의 등장과 정부의 역할 확대, 2008년 세계적 금융위기 이후 신자유주의적 관점에서의 정부이해에 대한 비판이 확산되면서 정부조직의 특수한 성격에 관한 연구의 필요성이 대두되었다.

Rainey(2003)는 만약 공공부문이 민간부문과 의미 있고 중요한 점에서 차이점이 존재하지 않는다면 공공부문이 존재할 이유가 없다고 보았다. Rainey&Chun(2005)과 전영한(2005)도 공공부문과 민간부문 간 경계가 모호해지고 있음에도 불구하고 여전히 공공관리와 민간관리 사이에는 차이점이 존재한다는 것을 강조한다. 이상의 논의들을 토대로 공공부문

의 특수성에 관한 이론적 논의의 쟁점들을 살펴보고자 한다.

(1) 공공부문과 민간부문의 공통점

Waldo(1980)는 공공부문과 민간부문간의 분리가 현대사회의 특징가운데 하나이지만 미국에서는 이러한 구별이 점차 모호해지고 있다고 주장했다.

정우일(2005)는 공공부문과 민간부문의 유사성의 근거로 세 가지를 든다. 첫째, 공공부문에서도 민간부문의 조직특성이 혼합된 형태로 나타난다는 것으로 공기업이나 공사의 경우 기업조직과 같은 구조를 가지고 잇으며 효율성을 목적 중에 하나로 추구하는 유사성을 보인다. 둘째, 관리기능의 유사성으로 인사관리, 회계관리 등은 공공과 민간조직 모두가 수행하고 있는 기능이며 최근에는 목표관리제 등 민간 기업에서 활용되는 조직관리 기법이 공공부문에도 널리 활용되고 있다. 또한 정부계약이나 바우처 등의 민간 아웃소싱을 통해 공공에서 수행하던 역할과 기능을 민간이 수행하는 모습이 나타나고 있다. 셋째, 목적과 역할의 유사성으로 민간조직의 규모가 증대되고 이해관계자가 많아질수록 정부는 민간 기업에게도 복지정책, 환경보호, 금융정책의 실현 등을 통해 사회적 책임이나 공공성의 실현을 요구하고 있다. 이처럼 공공조직과 민간조직 밀접한 상호작용을 통해 경계가 흐릿해지고 다양한 차원에서 유사성이 존재하고 있다.

(2) 공공부문과 민간부문의 차이점

Sayre(1953)은 공공조직과 민간조직은 모든 중요하지 않은 면에서 기본적으로 유사하다는 명제를 제시하였으며 오랜 기간 공공조직과 민간조직의 차이점에 대한 다양한 이론적 논의가 진행되고 있다. 그간 누적되어 온 주장들은 Rainey를 비롯한 몇몇 학자들에 의해 공공조직 특성 이론으로 정리되었다(Perry&Rainey,1988: Rainey,2003: Raniey&Chun,2005).

이하에서는 이를 토대로 크게 세 가지의 측면에서 공공조직과 민간조직의 차이점에 대해 살펴보도록 하겠다.

첫째, 조직환경의 측면에서 차이가 존재한다. 공공이 민간과 조직환경적 측면에서 구분되는 가장 중요한 차이점은 시장의 부재로 공공조직 대부분은 민간조직과 달리 조직의 산출물을 거래할 수 있는 시장을 갖고 있지 않다는 것이다. Downs(1967)는 공공조직의 경우 소비자의 선호나 수요와 같은 시장정보와 유인체계의 도움 없이 의사결정이 이루어지기에 비용절감, 경영효율성, 성과향상을 이뤄내기는 어렵다고 지적한다. Dahl &Lindblom(1958)은 많은 공공조직들은 수익창출을 시장에 생산물을 판매해서 얻는 대신 예산배정을 통해 정치적으로 자원을 획득하기에 의회를 포함한 많은 정치적 기관들에 의한 외부통제에 종속됨을 언급하였다. 이 외에도 공공조직은 흔히 독점적 업무를 수행하고 강제적인 성격을 지니기에 민간조직에 비해 더 철저한 공적 감시 하에 놓이고 더 높은 공적 기대를 받게 된다는 측면에서도 정치적인 외부환경에 놓인다고 Raniey, Backoff, Levin(1976)이 지적했다. 이처럼 공공조직의 성과평가는 정치적 과정을 통해서 이루어지는 바, 성과평가의 기준이 객관적이지 않고 외부의 영향을 받는 경향이 있다.

둘째, 조직목표의 측면에서 차이가 존재한다. Chun&Raniey(2005)는 공공조직의 목표는 민간조직에 비해 더 모호하고 다양하며 목표달성여부를 측정하기 어렵다고 하였다. 이는 앞서 지적하였듯이 시장 매커니즘의 부재로 인하여 산출물의 가치를 시장에서 평가하기 곤란하기 때문에 성과에 대한 객관적인 측정이 어렵다. 또한 Meier(2000)은 시민들은 공공조직이 제공하는 재화나 서비스에 대해서는 효율성뿐만 아니라 책임성, 공정성, 형평성, 개방성, 정직성 등을 동시에 요구한다고 하였다. Lowi(1979)는 다양한 가치는 갈등적인 경우가 많으므로 상충적인 목표와 성과기준을 설정하는 것은 정치적 타협이 필요하다고 주장했다. Wilson(1989)은 이러한 타협의 결과인 공공조직의 목표는 모든 당사자들을 만족시키기 위하여 논리적으로 상충하는 목표를 동시에 포함하게 된다고 보았다.

셋째, 조직구조 측면에서 차이가 존재한다. Raniey&Bozeman(2000)은

앞서 언급한 공공조직의 환경과 목표의 특성으로 인하여 공공조직은 민간조직에 비해 공식적인 규칙과 계층제에 더욱 의존하게 된다고 보았다. 공공조직의 활동에 대한 객관적 평가가 민간 기업에 비해 어렵기 때문에 결과에 의한 통제 대신 계층제적 보고와 결재단계 등 과정에 의한 관료주의적 및 집권적인 통제를 강조하게 된다. 또한 명확한 성과기준의 부재로 인해 형식주의를 강조함에 따라 레드테이프(red tape)의 부작용이 나타난다.

2. 세대에 관한 이론적 논의

1) 세대의 개념

세대(generation)의 어원은 '성립' 혹은 '출현'이라는 의미를 갖는 'genos'에서 유래하는데 일정한 생애단계로의 도달, 새로운 또래집단의 등장 등 다양한 의미로 사용되어 왔다(Nash,1978). 보통 세대라는 용어는 연령집단간의 차이, 관계, 승계 등을 표현하기 위한 수단으로 사용되어온 것으로 그 의미가 다의적으로 해석되고 있다.

세대에 관한 최초의 체계적인 연구는 Mannheim(1952)으로부터 비롯되는데 만하임은 세대의 개념은 특정 기간에 태어나 성장하면서 주요 사회·역사적 사건들을 동시에 경험하고 특정 세계관을 공유하는 집단을 의미한다고 보았다. 동일한 역사적·문화적 권역에서 비슷한 시기에 태어난 사람들이 갖는 사회적 위치인 세대위치에서 역동적 동요 과정의 사회적·지적 징후에 노출됨으로써 연대감을 형성하고 새로운 상황을 창출하는 힘의 상호작용을 능동적·수동적으로 경험할 때 실제세대로 발전하고 실제세대 내에서 보다 강고한 연대를 가질 때 세대단위로 발전된다고 보았다.

Kertzer(1983)는 학자들이 사용하는 세대 개념을 네 가지 용법으로 구분하였다. 첫째, 친족계보에서 같은 항렬에 속하는 사람들이라는 의미로 좁은 의미로는 친자, 넓은 의미로는 친족 체계 일반의 가계 서열을 지시

할 때 쓰인다. 둘째, 동일시기에 태어난 출생 집단으로 보는 입장으로 사회과학 전반에 걸쳐 세대를 정의하는 코호트(cohort)적 관점이다. 셋째, 사람이 태어나서 죽음에 이르기까지 사회적으로 부여되는 여러 역할에 따른 변화뿐만 아니라 생물학적인 작용으로 인해 나타나는 변화까지 포함하는 동일한 생애주기(life cycle) 단계에 있는 사람들로 보는 용법이다. 넷째, 특정 역사적 시기(historical period)에 살고 있는 인구 전체로 보는 입장으로 특정한 역사적 사건을 공유하는 넓은 범위의 코호트를 포함하는 특징을 갖는다.

박재홍(2005)은 세대개념은 사회적·문화적·역사적 범주에서 생물학적 리듬에 기반을 두고 많은 공통점을 가진 사람들로 이루어진다고 판단하였다. 또한 박재홍(2009)은 세대를 구분하는 기준으로는 세 가지 방법을 제시하였는데 첫째, 역사적 사건 및 시대 특성을 반영하여 구분하는 방법으로 학계에서 가장 보편적인 방식으로 통용되고 있으며 세대가 경험한 사건과 상황을 가장 잘 반영하는 특징이 있다. 둘째, 나이나 생애주기 단계에 따라 구분하는 방법으로 보통 10년을 기준으로 삼고 있다. 셋째, 문화적·행태적 특성을 반영하여 구분하는 방법으로 사회의 소비트렌드나 상업적 성격을 가장 많이 반영한 방법이다.

2) 세대차이의 개념

세대 간에 경험과 사고방식, 행동지향에서 두드러지게 격차가 벌어져서 세대 간 전승이 어렵게 되는 것 세대격차(generation gap)라고 한다(구자숙·한준·김명언,2000). 이와 같은 세대격차와 비슷한 개념이지만 보다 일반적이고 포괄적인 의미로 사용되는 용어가 세대차이(generational dirrerences)로 이는 세대 간의 의식과 행위양식 면에서의 차이를 의미한다(박재홍,2001). 인류는 유한한 수명으로 인해 계속되는 세대교체 속에서 문화·제도적 요소들을 지속시키고 유지시키기 위해서 세대 간 전승을 필요로 했다(Mannheim,1952). 그러나 사회의 변화가 급속히 진행될 경우, 세대 간 전승이 어렵게 되고 이는 세대차이를 유발시키게 된다.

세대 차이의 원인은 구자숙·한준·김명언(2000)에 따르면 세대를 이루는 구성요인에 따라 네 가지로 설명될 수 있다. 첫째, 역사적 시기에 따른 사회문화적 조건의 차이가 사람들에게 각인(imprint)되어 세대별로 경험 및 태도의 차이를 유발한다. 둘째, 생애과정(life course)의 내재적 역동성으로 인해 나타나는 것으로 성장단계별로 추구하는 성향이 다른 바, 차이가 나타난다. 셋째, 성장단계에 따른 시각(perspective)의 차이로 인해 나타나는 것으로 장년기 및 그 이상에 속한 사람들이 청년 혹은 청소년기에 속한 사람들보다 다양한 층위와 범위의 시각을 고려하기에 차이가 나타날 수 있다. 넷째, 세대별로 변화를 받아들이는 태도와 능력의 차이로 인해 세대 간의 차이가 나타나는 것으로 청소년 혹은 청년의 경우 장년에 비해 사회적 변화에 적응하고 배우는 속도가 빠르고 장년은 학습의 속도가 늦고 두려움도 있기에 차이가 나타난다.

3) 세대연구와 관련된 효과

세대 혹은 연령대 집단 관련 연구는 코호트 혹은 연령에 따라 각 집단들 간의 가치관, 태도, 행동양식 등에 어떠한 차이가 발생하는지에 집중한다. 이는 연령효과, 코호트효과, 시기효과로 세분화 할 수 있다. 연령효과(age effect)는 세대 간 또는 연령대 집단 간 차이가 연령이나 생애주기 단계의 차이에 의한 것을 의미하며, 코호트효과(cohort effect)는 상이한 출생 시점에 따라 경험하는 역사적 사건이나 사회화 정도에 차이로 인해 발생한 것을 의미하고 시기효과(period effect)는 특정 시기의 상황이나 사건에 대한 경험이 모든 사람들에게 공유되어 발생한 차이를 의미한다. 세대 연구를 수행함에 있어서 개념적으로 연령효과, 코호트효과, 기간효과에 대한 명확한 개념적 구분이 연구 수행에 있어 필수적이다(Mannheim,1952:Ryder,1965:Bengston,Culter,Mangen and marshall,1985; 구자숙·한준·김명언,1999).

일반적으로 서로 다른 연령 집단 사이에서 경험적으로 관찰된 차이는 위의 세 가지 효과가 복합적인 상호작용을 하여 나타난 결과로 볼 수 있

기 때문에 연구를 진행함에 있어 세 가지 효과를 모두 고려하여 데이터를 분석하고 해석하는 것이 요구된다.

3. 직무만족에 대한 이론적 논의

1) 직무만족의 개념

직무만족(job satisfaction)은 조직에 속해있는 개인의 행동을 예측하고 조직에 미치는 영향을 고려할 수 있는 중요한 연구영역이다(민순외,2011;최우석·이동호·박종찬2007). 이처럼 조직의 운영을 평가하는 중요한 기준이자 이슈로 인식되고 있기에 1930년부터 지금까지 오랜 역사를 지닌 연구 분야이다. 하지만 다년간의 연구축적에도 불구하고 직무만족의 정의에 대한 합의는 도출되지 않고 있다(Locke,1983).

Hoppock(1935)는 직무만족이란 조직구성원들의 직무에 대한 심리적·물리적·환경적 상태의 조합이라고 보았다. Smith(1955)는 각 개인이 자신의 직무와 연관하여 경험하는 모든 감정의 총화 또는 모든 감정의 균형 상태에서 기인되는 일련의 태도라고 정의하였다. Porter(1961)는 직무수행을 통해 자신이 받아야 한다고 기대하는 성과와 실제로 받은 성과와의 비교로부터 오는 감정적인 반응이라고 보았다. Vroom(1965)은 종사하고 있는 업무 역할에 대한 개인의 감성적 방향이라고 정의하였다. Grunberg(1979)는 자신의 업무관련 감정과 그와 관련한 관점이라고 보았다. Osborn(1980)은 직무과업, 작업조건, 동료관계 등 여러 측면에 대한 개인의 긍정적 혹은 부정적인 느낌의 정도라고 보았다. Spector(1997)는 자신의 직업 또는 직무를 좋아하는 정도이자 감정의 집합이라 하였다.

직무만족의 개념에 대해 국내의 학자들도 다양한 정의를 내리고 있다. 정광호·김태일(2003)은 조직구성원이 자신의 직무에 대하여 갖는 감정적인 반응의 정서 상태라고 정의한다. 김봉규(2006)는 직무와 관련된 인간관계, 태도, 근로환경 및 조건 등의 요소를 포함하는 직무에 대한 정서적

반응이라고 보았다. 이영면(2011)은 전반적으로 직무와 관련된 개인의 심리상태라고 정의하였다. 박순애(2006)는 소망하는 결과와 실제적 결과 간의 비교를 바탕으로 한 직무에 대한 구성원의 정서적 반응이라고 보고 있다. 유민봉·임도빈(2012)은 직무 자체 내지는 직무를 구성하는 여러 요소에 대하여 느끼는 마음 상태라고 정의하였다. 본 연구에서는 개인의 직무와 관련해 전반적으로 갖고 있는 감정적 반응이나 태도로 정의한다.

2) 직무만족 이론

직무만족을 연구해 온 학자들은 직무만족에 관한 이론을 직무만족에 영향을 미치는 요인을 설명하는 내용이론(content theory)과 직무만족을 결정하는 과정을 설명하는 과정이론(process theory) 두 가지로 구분한다.

(1) 내용이론(content theory)

내용이론은 직무만족에 영향을 주는 요인을 설명하기 위한 것으로 기본적으로 개인의 욕구와 직무만족이 관련되어있다고 본다.

Maslow(1943)는 인간의 욕구를 5단계인 위계적인 형태로 구분하였다. 인간은 생리적 욕구, 안전 욕구, 사회적 욕구, 자기존중 욕구, 자아실현 욕구라는 다섯 단계의 욕구를 지니며 하위 욕구가 충족되는 경우에 상위 욕구가 발현될 수 있다고 보았다.

Herzberg(1959)의 두 요인이론(two-factor theory)은 Maslow의 욕구위계이론을 잇는 내용이론으로 직무만족과 관련한 요인을 동기요인(motivation factors)과 위생요인(hygiene factors)로 나누어 설명한다. 위생요인은 그것이 충족되지 않는 경우 불만족이 나타나지만 욕구를 충족하더라도 만족을 가져오지는 않는다고 보았다. 위생요인에는 근무환경, 보수, 동료와의 관계, 안전 등이 있는데 이는 Maslow의 욕구계층이론에서 하위 계층 욕구에 해당한다. 한편 동기요인은 조직 구성원에게 만족

을 주고 동기를 유발하는 요인으로 직무만족의 향상에 필요한 요인으로 성취, 인정, 승진, 승급 등의 요소가 포함되는데 이는 Maslow의 욕구계층이론에서 자기실현이나 자율성 등의 상위 계층의 욕구와 연결된다.

Mcgregor(1957)는 Maslow의 욕구계층이론을 토대로 인간에 대해 X이론과 Y이론이라는 상반된 가정을 제시하였다. X이론은 전통적인 인간관으로 수동적이고 미성숙한 존재로 인간을 가정하기에 지시와 통제의 방법으로 조직을 관리해야 한다고 본다. Y이론은 인간이 능동적이며 책임성을 갖고 자아실현을 할 수 있는 존재로 보기 때문에 상상력이나 창의력을 발휘할 수 있는 환경이 필요하다고 본다.

(2) 과정이론(Process theory)

과정이론은 직무만족과 인과관계가 있는 것으로 판단되는 요인들이 어떠한 과정을 통해 직무만족을 결정하는지를 설명하는 이론이다.

Vroom(1964)의 기대이론(Expectation)은 과정이론을 대표하는 것으로 개인의 노력의 정도가 성과를 가져올 수 있는 기대치와 성과가 가져올 바람직한 보상 그리고 그 보상이 개인의 욕구나 목표를 충족시켜주는 정도에 따라 직무만족이 결정된다고 보았다. 이 이론에서는 보상, 선호의 강도, 도구, 기대 동기부여의 힘이 중요한 다섯 가지 개념으로 동기부여의 강도는 선호의 강도와 도구를 모두 곱한 것을 합하여 그에 대한 각각의 기대 수준을 곱한 것으로 나타난다. 기대이론은 보상과 선호의 관계를 구분하였으며 기대의 개념을 도입하였다는 점에서 직무동기와 직무만족을 설명하는데 많은 논리를 제공하고 있다.

Porter&Lawler(1968)는 Vroom의 기대이론을 정교하게 수정시킨 직무만족이론을 제시했다. 내재적·외재적 보상, 보상의 가치, 지각된 보상공정성 등의 변수를 도입하여 보상과 만족의 관계에 대한 내용을 추가하고 발전시켰다. 개인은 노력과 성과에 대한 기대와 이러한 성과가 기대한 수준의 보상으로 연결될 것인가에 따라 만족이 결정된다고 보았다. 특히 보상의 형평성의 지각이 개인의 만족수준을 결정한다고 주장하였다.

Adams(1962)의 형평성이론(equity theory)은 개인이 자신의 직무수행에 대한 투입과 그로부터 얻게 되는 결과의 비율을 다른 사람의 것과 비교하고 그 형평성의 인식에 따라 직무동기와 직무만족이 결정된다는 것이다. 자신이 투입한 노력에 대한 성과의 비율을 준거집단과 비교하여 자신이 낮게 평가받았다고 생각하면 불평등하게 느끼게 되는 바, 준거집단을 어떠한 집단으로 설정하느냐가 직무만족을 이해하는데 중요한 요소로 작용한다.

제 2 절 선행연구의 검토

1. 세대 구분과 관련된 선행연구

세대에 관한 선행연구는 세대갈등, 세대불평등, 세대정치연구 등 다양한 분야에 대해 진행되고 있다. 그 중에서도 본 연구에 있어서는 세대구분 및 세대특성과 관련된 연구를 살펴볼 필요가 있다

세대를 구분함에 있어 일정한 시간간격으로 구분하는 것이 가능하다는 학자들과 사회변동의 불규칙성으로 인해 일정한 시간간격으로 구분하는 것이 불가능하다는 학자들의 주장이 혼재하고 있다. 미국을 주류로 하여 오랜 기간 진행되어 온 세대구분은 1945년 이전의 출생자를 장년세대, 1946년~1964년 사이에 출생한 베이비붐 세대, 1965년~1977년 사이에 출생한 X세대, 1977년 이후 탄생한 Millennial세대 등으로 구분된다(Cogin,2012). 국내의 연구에 있어서는 박재홍(2003)은 역사적 사건을 기준으로 식민지·한국전쟁 경험 세대, 산업화·민주화 운동 세대, 386세대, 탈이념·정보화 세대라는 총4개의 집단으로 세대를 구분하였다. 오대혁 외(2011)는 한국의 세대를 약 10년 주기로 구분하는데 1955년~1964년 출생한 베이비부머 세대, 1965년~1981년 출생한 X세대, 1982년~2000년에 출생한 밀레니얼 세대로 구분하였다. 이종수·윤영진 외(2008)은 1925년~1942년 출생한 세대를 조용한 세대, 1943년~1960년 사이에 출생한 세대를 베이비붐 세대, 1961년~1981년 사이에 출생한 세대를 베이비버

스터 세대로 구분했다. 황상민·양진영(2002)는 총 6개의 집단으로 세대를 구분하였는데 출생년도를 기준으로 1925년~1934년을 해방전후 복구세대, 1940년~1949년을 근대화 세대, 1950년~1959년 경제부흥기 세대, 1960년~1969년 민주화(386)세대, 1970년~1979년 자율화(X)세대, 1980년~1990년 신인류(N)세대로 명명하였다.

본 연구에서는 공공부문 종사자를 대상으로 연구를 진행할 것이기에 공공부문 종사자 구성원의 연령별 요소를 고려한 세대의 구분이 필요하다. 현재 공무원을 비롯한 공기업 등 공공기관 종사자의 정년은 60세에 해당한다. 정년 이후에도 공직에서 종사한 경험을 살려 자문위원, 연구위원, 고문, 시니어계약직 종사자 등으로 업무를 지속하는 경우가 존재하는 바, 1955년 출생 이후의 세대를 대상으로 설정한다. 또한 사회 구조상 만 19세 이후에 공공부문에 진입하는 경우가 다수이므로 2000년대 출생까지를 대상으로 설정하도록 한다. 세대구분에 있어서는 오대혁 외(2011)가 제시한 약 10년 주기의 구분에 더하여 현대 디지털기술과 세계화로 인해 급부상하고 있는 MZ세대를 고려한 세대 구분을 시행하도록 하였다.

MZ세대는 2018년 대학내일 연구소에서 발간한 『트렌드 MZ 2019』로부터 처음 사용되기 시작한 용어로 1980년부터 1994년에 출생한 밀레니얼(Millennial)세대인 M세대와 1995년 이후 출생한 Z세대를 통칭하는 의미를 지닌다. 이는 기존의 서구 국가들을 중심으로 진행된 세대구분과는 차이를 갖는 한국 고유의 세대구분으로서 행정, 경제, 정치, 문화 등에서 통용되고 있는 세대분류이다. 2019년 기준 총인구 51,779,203명중에서 MZ세대는 16,967,925명으로 전체인구의 32.8%를 차지하기에 이들에 대한 연구는 필수적이다.[1] 그럼에도 불구하고 공공부문에서의 MZ세대에 대한 연구는 다소 미약한 실정이므로 본 연구에서는 세대분류에 있어서 MZ세대에 대한 구분을 적용하여 연구하고자 한다. 이에 따라 1955년~1964년 출생세대를 베이비붐 세대, 1965년~1979년 출생세대를 X세대, 1980년 이후 출생자를 MZ세대로 구분하여 세대 간의 차이를 탐구하고자 하였다.

---

1) 2019년 통계청 인구주택총조사 기준

2. 세대 특성과 관련한 연구

세대별 특징에 관한 연구는 Smola&Sutton(2002), Isaken(2002), 박재홍(2003), 조성남·박숙미(2002), Armour(2008) 등을 통해 국외 및 국외 모두에서 활발하게 진행되고 있다. 본 연구에서는 베이비붐세대, X세대, MZ세대로 구분하여 세대 간의 차이를 탐구하는 바, 이하에서는 선행연구를 통해 나타난 각 세대의 특징을 살펴보고자 한다.

베이비붐세대는 1955년~1964년의 출생세대로 센세대로 일컬어진다. 한국전쟁 직후의 농업사회를 후기 산업사회로 이행시킨 집단으로 고속성장을 겪었기에 성장주의 경향이 있다. 이들은 성공을 최고의 가치로 삼으며 가족과 사회를 위해 희생하고 봉사하면서 살아왔다. 이들은 조직에 충성하고 애착을 갖는 사람들로 집단주의 및 권위주의적 가치관을 갖고 있다. 한국의 기업에서는 상층부를 차지하고 있는 세대로 기업 내 구성원의 비중은 30~40%정도를 차지한다.

X세대는 1965년~1979년에 출생한 세대로 베이비붐세대와 밀레니얼세대 중간에 위치한 낀세대이다. 이들은 청소년기에 산업화의 수혜를 통해 경제적인 풍요로움을 경험한 세대이며 소비주의의 경향이 있다. X세대는 두발 및 교복자율화의 시기를 겪은 세대로 탈권위주의적, 자기중심적인 경향을 지닌다. 특히 한국에서 최초로 개인주의 및 물질주의적 사상을 가진 세대이다. 이들은 일과 삶 모두에서 가치를 찾으면서도 조직에 순응하는 경향이 있는데 기업 내 구성원의 비중은 20~30%를 차지한다.

MZ세대는 1980년~1994년에 출생한 M(밀레니얼)세대와 1995년 이후 출생한 Z세대를 지칭하는 단어로 신세대이다. 이들은 '우리'라는 단어보다 '나'에 대한 개념이 강하며 자기애를 중심으로 자신이 좋아하는 것에 돈과 시간을 투자하여 만족을 추구한다. 이들은 SNS 플랫폼 등 디지털 환경에 빠르게 노출되고 적응한 세대로 모태 디지털 네이티브 세대라고 불린다. 디지털 활용에 능숙하기에 트렌드 또한 빠르게 변화하고 신기술에 민감하며 이를 소비에도 활용한다. 이들은 현재 전체 인구에서는 약

37%를 차지하며 기업 내 구성원의 비중은 30～40%를 차지한다.

3. 직무만족 영향요인에 관한 선행연구

직무만족은 개념화에서부터 시작하여 다양한 연구들이 이루어지고 있는데 그 중에서도 직무만족을 유발하는 영향요인에 대한 연구가 활발하게 이루어지고 있다.

Reynolds&shister(1949)는 직무관심, 직무독립성, 임금, 직무의 물리적 특성, 고용안정 등의 일곱 가지로 직무만족 구성요인을 구분하였다.

Locke(1976)는 직무만족에 영향을 미치는 요인을 직무성격요인과 인간관계요인으로 구분하였는데 직무성격요인에는 직무자체(work), 보상(rewards), 맥락(context) 등이 있으며 인간관계요인에는 상사와의 관계, 동료와의 관계 등이 있다.

Porter&Steers(1973)은 크게 네 가지 요인의 상호작용에 의해 직무만족이 결정된다고 했다. 첫 번째는 조직전체요인으로 급여, 승진기회, 회사정책과 절차, 조직구조 등이 포함되며 두 번째는 작업환경요인으로 감독유형, 작업진단규모, 동료작업자와의 관계, 작업조건 등이 해당된다. 세 번째는 직무내용으로 직무의 범위, 역할갈등, 역할모호성 등이 포함되고 네 번째는 개인적 요인으로 연령, 근속, 이력 등이 해당된다.

Grunberg(1979)는 직무특성, 조직특성 및 개인특성이 직무만족에 영향을 미친다고 본다. 과업의 성과, 인지, 전문화, 과업정체성 등이 직무특성에 포함되며 보수, 안정성, 참여, 작업진단, 조직구조, 조직문화 등이 조직특성에 해당하며 연령, 성별, 교육수준, 근속기간, 개인성향 등이 개인특성에 포함된다고 보았다.

Rochford(1982)는 정규직 여부가 직무만족에 영향을 미친다고 보았다. 비정규직 근로자들의 경우 정규직 근로자들보다 전반적인 직무만족도가 높다고 보았으며 정규직 근로자들이 비정규직 근로자들에 비해 일에 관한 직무만족도가 높다고 하였다. 한편 보수와 동료에 대한 만족에 대해서는 두 집단 간 큰 차이가 없는 것으로 나타났다.

Spector(1997)는 직무만족을 구성하는 요인은 14가지로 동료관계, 복리후생, 근로환경, 상호존중, 개인적인 성장 등이 이에 해당하며 요인들 사이의 상관관계는 높은 편이 아니라고 보았다.

Raniey(2005)는 직무자체 요인, 개인적 요인, 외재적 요인으로 직무만족의 영향요인을 분류하였다. 직무 자체의 요인은 업무의 중요성, 자율성, 기술다양성이 포함되고 개인적 요인에는 직무에 대한 열의, 교육수준, 전문성, 연령, 근속연수, 성별 등이 해당되며 외재적 요인으로는 보수와 승진, 업무환경, 관리자의 관심과 인정 등이 포함된다.

정광호·김태일(2003)은 직무만족에 영향을 미치는 요소는 크게 두 가지인 개인적 요인과 구조적 요인으로 구분할 수 있다고 보았다. 개인적 요인으로는 성별, 연령, 교육수준 등의 인구사회학적 배경변수와 인성, 재직기간, 직종의 위세가 포함되고 구조적 요인으로는 민간·공공부문, 업무의 특성, 노동조합의 유무 등이 해당된다.

앞서 살펴보았듯이 직무만족에 영향을 미치는 요소들은 다양한 측면에서 혼재되어 있는 바, 본 연구에서는 직무만족을 다차원적인 개념에서 복합적으로 판단하고자 한다. 임금, 직업안정성, 직무자체, 근로환경, 개인의 발전가능성, 의사소통 및 인간관계, 인사고과의 공정성, 복지후생 등의 총 여덟 가지 요인을 복합적으로 고려하여 세대 간 직무만족의 차이에 대해서 연구하고자 한다.

4. 공공부문의 직무만족과 관련된 선행연구

공공부문의 경우 앞서 살펴보았듯이 민간부문과는 다른 고유한 특성을 지니기에 공공부문과 민간부문과의 비교를 통한 직무만족의 연구가 활발히 이루어지고 있다.

Rainey(1983)는 전반적인 직무만족도에 있어서는 공공부문이 민간부문보다 높지만 직무의 자율성과 같은 구체적인 직무만족도에 있어서는 민간부문의 직무만족도가 더 높다고 본다.

조경호·김미숙(2000)은 전반적으로 민간기업 종사자들의 직무만족도가

공직자의 직무만족도보다 높다고 본다. 담당업무, 보수, 승진기회, 의사결정의 범위, 개인의 자유와 권리보장 등 7개 항목에서 공무원의 만족도가 민간기업 종사자의 만족도에 비하여 낮게 나타나는 한편 부대시설에 대한 만족도는 공무원이 민간기업 종사자에 비해 높게 나타났다.

정광호·김태일(2003)은 1998년에서 2001년까지의 한국노동패널데이터를 이용하여 공공 및 민간부문에 종사하는 근로자들의 직무만족도를 비교분석하였다. 공공부문이 민간부문에 비해 보수만족도, 취업안정성, 직무내용, 근로환경, 복지후생제도 측면에서 근로자들의 직무만족도가 높게 나타났다. 또한 교육과 성별을 고려할 때 보수 및 복지후생 만족의 측면에서 공공부문 고졸집단 만족도가 공공·민간부문 대졸집단 만족도 보다 높았으며, 복지후생만족의 측면에서 공공부문 남성집단 만족도가 민간부문 여성집단 만족도 보다 높았다는 것을 밝혔다.

김태일·한경희(2008)는 노동패널데이터를 이용하여 공무원과 민간기업 종사자의 직무만족도 변화를 분석하였다. 고용안정성 및 직무내용 만족은 공공부문이 높았으나 근로환경, 복지후생 만족은 민간부문이 높았다.

결론적으로 공공부문과 민간부문 양 조직이 본질적으로 갖고 있는 특성의 차이가 직무만족도에도 영향을 줄 것이라고 추측해볼 수 있다. 공공부문과 민간조직의 특성에 따라 직무만족의 정도 및 직무만족에 영향을 미치는 요인에 유의미한 차이가 있음을 확인한 바, 본 연구에서는 공공부문 내 조직 구성원으로 표본을 한정하여 공공부문이라는 조직의 특성 및 공공부문 조직 구성원의 성격을 고려한 세대 간 직무만족 및 직무결정요인을 분석하고자 한다.

5. 세대와 직무만족 간 관계에 대한 선행연구

국외에서는 세대 혹은 연령과 직무만족도 간의 관계에 대한 연구가 활발히 진행되고 있다.

Herzberg el al.(1957)은 직무만족과 연령은 U자 형태의 관계를 보이는 것으로 직무에 처음 적응하는 과정에서는 낮은 만족도를 갖지만 점차

경험이 증가하고 경력이 쌓이게 되고 현실적인 기대의 수준이 조정되기 때문에 높은 직무만족도를 갖는다고 보았다. Hunt & Saul(1975) 또한 직무만족과 연령과의 관계는 U형의 형태를 갖는다고 파악했다.

반면 Gibson&Klien(1970)은 연령은 직무만족과 정(+)의 직선관계에 있다고 본다. 특히 단순 노무직에 종사하는 사람일수록 연령이 증가함에 따라 직무만족이 지속적으로 높아진다고 보았다. Schiltz(1978) 또한 나이가 들면서 수입, 직위, 권한, 직무와 자율성 등의 외재적 보상이 증가하기 때문에 직무만족이 증가한다고 보았다.

Jurkiewicz(2000)와 Ferres el al.(2001)은 조직에 새롭게 유입된 신세대 구성원은 기성세대에 비해 직무만족이 낮으며 자신의 직무에 대해 나자은 가치를 부여하고 높은 이직의도를 갖고 있음을 밝혔다.

반면 국내에서 세대와 직무만족 간의 관계에 대한 연구는 국외에 비해 많이 이루어지지 않고 있다.

김병섭·하태권(1997)은 경찰공무원을 대상으로 20-50대의 세대를 10년 단위로 나누어 20대의 조직몰입이 가장 낮고 50대의 조직몰입이 가장 높음을 밝혔다. 신세대의 경우 기성세대에 비해서 개인주의 성향이 강하며 객관적 성과평가에 기반한 성과급 제도를 가장 많이 선호한다고 나타났다.

오세영·권영상·이수영(2014)은 중앙정부 공무원을 베이비부머세대, X세대, N세대로 구분하여 세대 간 직업가치, 직무동기, 만족도 등에 차이가 있음을 밝혔다. N세대는 이전 세대에 비해 성과보상시스템과 외재적 보상이 조직몰입과 이직의도에 미치는 영향이 크다고 보았다.

황춘호·김성훈(2019)은 대기업 사무직 근로자의 전체집단에서 밀레니얼 세대 집단을 분리하여 두 집단 간 직무만족 요인의 차이를 비교분석하였는데, 밀레니얼 세대의 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는 직무만족 요인은 업무, 소통, 보상이며 밀레니얼 세대의 이직의도에 영향을 미치는 직무만족 요인은 업무, 소통, 성과급이라고 밝히고 있다.

김정인(2011)은 미국 조지아주와 일리노이주 공무원 사례에 대한 분석을 통해 직무만족도가 세대 간에 다르게 나타나며 직무만족도의 영향가

운데 연령이 주요한 요인이라고 하였다. 베이비버스터 세대가 베이비부머 세대보다 자기계발에 대한 동기가 강하며 조직의 제도와 문화에 대해 부정적인 인식을 갖는다고 보았다.

임숙빈·김세영·고영·이미영(2012)은 간호사를 대상으로 조사한 결과 20대와 30대 간호사 집단의 조직수준, 실무수준, 개인수준의 문화요인 인식이 상대적으로 낮다고 보았다. 특히 20대 간호사들이 낮은 직무만족, 낮은 조직몰입, 높은 이직의도를 갖고 있음을 밝혔다.

성정혜·김춘경(2019)은 청년 근로자를 대상으로 조직몰입도 및 직무만족도의 변인들 간 구조적 관계분석을 통해 청년 근로자의 사회적 지지와 조직몰입도 및 직무만족도 간의 관계에서 세대연대와 청년세대 자존감, 청년활력이 유의미한 매개효과가 있음을 밝혔다.

본 연구에서는 국내의 선행연구에서는 많이 다루어지지 않은 공공조직 구성원의 직무만족도 및 직무만족 요인의 차이를 비교분석하는데 의의가 있다. 국내의 경우 직무만족, 조직몰입과 관련하여 세대 간의 특성을 파악하는 인사 조직분야의 연구는 직무의 특성이나 개인의 특성을 대상으로 이루어진 연구에 비해서는 다소 미약한 실정이다. 특히 M(밀레니얼)세대 및 Z세대의 특성을 파악하려는 인사조직 분야의 연구는 다소 제한적이다. 또한 세대 간 연구가 이루어졌다 하더라도 특정 조직만을 대상으로 연구가 이루어졌거나 공공과 민간의 조직특성을 구분하지 않은 채 연구가 진행되었다는 한계를 갖는다. 따라서 본 연구에서는 선행 연구의 한계를 보완하여 정부기관(행정부·입법부·사법부 소속 공무원 및 군인 등) 및 정부 외 공공기관(정부투자·출자기관, 정부출연기관, 정부보조기관, 자회사, 재출연기관 등)에 종사하고 있는 공공부문의 구성원을 대상으로 세대를 나누어 세대 간의 직무만족도 및 직무만족 결정요인을 비교하는데 의의를 두고자 한다.

제 3 장 연구설계 및 분석방법

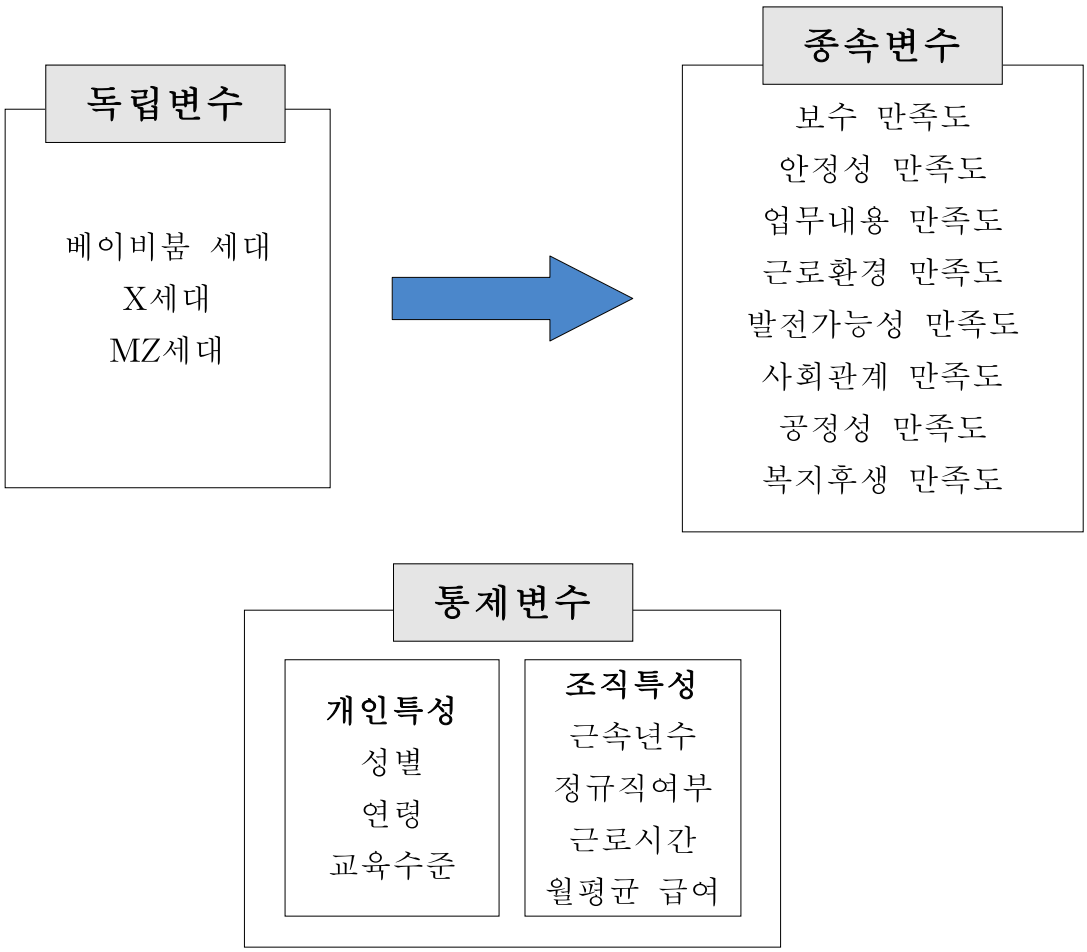
제 1 절 연구의 분석틀

1. 연구모형

본 연구는 공공부문의 세대 간 직무만족도와 직무만족도의 결정요인을 비교분석하는 것을 목적으로 한다. 따라서 연구모형은 독립변수로 세대, 통제변수로 개인특성과 조직특성, 종속변수로 직무만족도를 설정하였다.

독립변수는 세대로서 세대를 세 가지로 분류하여 베이비붐 세대, X세대, MZ세대로 설정하였다. 종속변수는 항목별 직무만족을 측정하기 위하여 노동패널자료(KLIPS)의 보수 만족도, 안정성 만족도, 업무내용 만족도, 근로환경 만족도, 발전가능성 만족도, 사회관계 만족도, 공정성 만족도, 복지후생 만족도를 활용하였으며 총 직무만족도는 이와 같은 항목별 직무만족도의 평균값을 적용하였다. 통제변수는 직무만족에 영향을 미칠 수 있는 요소로 개인 특성의 경우 성별, 연령, 교육수준을 설정하였으며 조직특성으로는 근속년수, 근로형태, 근로시간, 월평균급여로 설정하였다. 이상의 내용을 반영한 연구의 모형은 <그림1>과 같다.

<그림1> 연구모형


독립변수
베이비붐 세대
X세대
MZ세대
종속변수
보수 만족도
안정성 만족도
업무내용 만족도
근로환경 만족도
발전가능성 만족도
사회관계 만족도
공정성 만족도
복지후생 만족도
통제변수
개인특성
성별
연령
교육수준
조직특성
근속년수
정규직여부
근로시간
월평균 급여

2. 연구문제 및 가설설정

본 연구는 공공부문 내 세대 간 직무만족도의 차이를 분석하기 위하여 베이비붐 세대, X세대, MZ세대의 직무만족도를 확인하여 비교하고자 한다. 또한 세대 간의 차이가 표면화 되고 있는 뉴노멀(New Normal)시대에서 각 세대별로 직무만족도에 영향을 미치는 변수들을 확인하고 이를 비교하는데 주된 목적이 있다. 나아가 현재 MZ세대로 통칭되는 집단 내에서도 직무만족에 있어 M세대와 Z세대 간에 유의미한 차이가 존재하는지 살펴보고자 한다.

따라서 본 연구의 경우 세대 간 직무만족도의 비교 및 세대별 직무만족도의 결정요인을 파악하고 MZ세대 내에서의 직무만족을 확인하기 위해 다음과 같은 세 가지의 연구문제를 설정하였다.

<연구문제1> 공공부문 종사자의 직무만족의 정도는 세대 간 차이가 존재하는가?

<연구문제2> 공공부문 종사자의 직무만족의 결정요인은 세대 간 차이가 존재하는가?

<연구문제3> M세대와 Z세대에 있어서는 세대 간 차이가 존재하는가?

본 연구에서는 앞서 언급한 총 세 가지의 연구문제 (1) 공공부문 종사자의 세대 간 직무만족도의 차이가 존재하는지 여부 (2) 공공부문 종사자의 직무만족 결정요인의 세대 간 차이 존재 여부 (3) M세대와 Z세대의 직무만족의 차이 존재 여부에 대하여 제2장에서 제시한 이론적 고찰 및 선행연구 결과를 반영하여 총 12개의 가설을 설정하였다.

1) 공공부문 종사자의 세대 간 직무만족도 차이 존재 여부

앞서 살펴보았듯이 선행연구에서는 세대 간 직무만족도에 있어서 차이가 존재함을 밝히고 있다. 김병섭·하태권(1997)은 20대의 조직몰입이 가장 낮고 50대의 조직몰입이 가장 높음을 보였고 김정인(2011)은 미국 공무원의 경우 신세대일수록 직무만족도가 낮아지고 있음을 밝혔다. 또한 오세영·권영상·이수영(2014)은 베이비부머세대가 N세대 보다 업무운영, 성과보상시스템, 보상에 대한 직무만족이 높음을 확인했다. 다양한 연구들은 세대가 내려올수록 직무만족이 낮다는 것을 보여주고 있으므로 이를 바탕으로 항목별 직무만족의 성격과 공공조직의 특성을 고려한 가설을 설정하였다.

<가설1> 공공부문 종사자의 직무만족의 정도는 세대 간 차이가 존재할 것이다.

가설 1-1. 전반적인 직무만족은 MZ세대가 가장 낮을 것이다.

가설 1-2. 안정성에 대한 직무만족은 베이비붐 세대가 가장 높을 것이다.

가설 1-3. 근로환경에 대한 직무만족은 X세대가 MZ세대보다 높을 것이다.

가설 1-4. 발전가능성에 대한 직무만족은 베이비붐 세대가 가장 낮을 것이다.

가설 1-5. 사회관계에 대한 직무만족은 X세대가 가장 높을 것이다.

가설 1-6. 공정성에 대한 직무만족은 MZ세대가 가장 낮을 것이다.

2) 공공부문 종사자의 직무만족 결정요인의 세대 간 차이 존재 여부

직무만족의 결정요인으로는 직무특성, 조직특성, 개인특성, 외재적 요인, 내재적 요인 등 다양한 요소들이 고려되고 있다. 황춘호·김성훈(2019)는 밀레니얼 세대의 경우 전체세대와는 다르게 직무만족 결정요인으로 보상만족을 지니고 있음을 밝혔으며 오세영·권영상·이수영(2014)은 세대별로 조직몰입에 영향을 주는 직무만족 변수가 상이함을 보였다. 선행연구를 토대로 직무만족의 결정요인은 세대 간 차이가 존재할 것이라고 추정할 수 있으므로 이를 토대로 세부적인 가설을 설정하였다.

<가설2> 공공부문 종사자의 직무만족의 결정요인은 세대 간 차이가 존재할 것이다.

가설 2-1. 연령은 X세대에서 직무만족에 영향을 미칠 것이다.
가설 2-2. 교육수준은 MZ세대에서 직무만족에 영향을 미칠 것이다.
가설 2-3. 근속년수는 MZ세대에서 직무만족에 영향을 미칠 것이다.
가설 2-4. 근로형태는 모든 세대에서 직무만족에 영향을 미칠 것이다.
가설 2-5. 근로시간은 베이비붐 세대에서 직무만족에 영향을 미칠 것이다.
가설 2-6. 월평균임금의 변화는 모든 세대의 직무만족에 영향을 미칠 것이다.

3) M세대와 Z세대의 직무만족의 차이 존재 여부

MZ세대는 1980년대생과 2000년대생인 M세대와 Z세대를 아우르는 집단으로 언론과 정치권 등에서는 이들을 한 집단으로 통칭하는 경향을 보인다. 정부의 정책을 비롯하여 기업의 조직문화 개편에 있어서도 MZ세대 집단을 이해하기 위해 이들의 특징을 반영한 책자를 제작하는 등의 노력을 하고 있다. 하지만 MZ세대의 중요한 특성 중 하나가 개성 및 다양성이기에 일각에서는 이들을 MZ세대라는 하나의 집단으로 규정하는 것은 지나친 일반화라는 우려를 보인다. 따라서 직무만족에 있어서 M세대와 Z세대 간의 차이가 존재하는지, MZ세대라는 집단으로 통칭하지 않고 이들을 구분하여 조직문화 개편을 시행하는 등의 방안이 필요한 것인지 확인하기 위한 가설을 설정하였다. 21년 7월 딜로이트글로벌이 조사한 『MZ세대 경제활동 및 사회인식변화 분석』[2)]에서 한국의 M세대와 Z사회의 정치, 사회, 문화 등에 대한 큰 차이가 나타나지 않는다고 보이므로 이를 바탕으로 아래의 가설을 설정하였다.

<가설3> M세대와 Z세대 간 직무만족의 차이가 존재하지 않을 것이다. 가설 3-1. 전반적인 직무만족은 M세대가 Z세대보다 높을 것이다. 가설 3-2. M세대와 Z세대를 구분해야 할 정도의 유의미한 차이는 존재하지 않을 것이다.

2) 딜로이트(Deloitte)가 2021년 북미·남미·서유럽·동유럽·중동·아프리카·아시아태평양 등 45개국의 밀레니얼 세대 1만4,655명과 Z세대 8,273명을 대상으로 시행한 조사로 한국의 경우 밀레니얼 세대 300명, Z세대 202명이 조사에 참여했다. 팬데믹, 경제·정치·사회전망, 기업에 대한 인식, 불평등, 차별, 환경 등에 대해 조사하였으며 MZ세대는 모두 차별을 지양하며 소득 불평등 해소를 추구하고 환경보호, 기업의 사회적 가치 등을 중요하게 생각하고 있다.

3. 연구방법론

본 연구에서 분석단위는 한국노동패널조사에 응답한 개인으로 결측치와 이상치를 제거한 유효 표본을 대상으로 공공부문 종사자의 세대 간 직무만족 정도와 결정요인을 비교하기 위한 패널분석을 실시한다. 먼저 직무만족도의 유의미한 차이가 세대 간에 존재하는지를 확인하기 위한 분산분석(ANOVA) 및 사후검정을 시행한다. 또한 세대 간 직무만족도의 차이를 확인하기 위해 T-test를 통한 평균차이 기법을 이용한다. 나아가 세대 간의 직무만족 정도와 결정요인에서 매개변수로서 작용할 변수들의 효과를 검증하기 위해서 다중회귀분석 방법을 사용하고자 한다. 다중회귀분석은 하나의 종속변수와 하나 이상의 독립변수들과의 관계를 파악하기 위한 분석방법으로 본 연구의 가설 검증에 유용하게 활용할 수 있다. 먼저 회귀분석 시행 전 다중공선성의 문제를 확인하기 위해 분산팽창계수를 활용하여 변수의 다중공선성을 검증하고자 한다. 또한 한국노동패널 데이터의 경우 패널 개체가 전체 근로자의 모집단에서 무작위 추출된 표본이기에 확률효과모형을 적용하여 회귀분석을 수행하고자 한다.

<가설1>을 검증하기 위한 패널회귀분석 식은 다음과 같으며 이를 통해 이를 통해 <표 23>, <표 24>, <표 25>의 회귀분석 결과를 산출하였다.

$$Y_i = \alpha + \beta_1 X_{1i} + \beta_2 X_{2i} + \beta_3 X_{3i} + \beta_4 X_{4i} + \beta_5 X_{5i} + \beta_6 X_{6i} + \beta_7 X_{7i} + \beta_8 X_{8i} + \beta_9 X_{9i} + \epsilon_i$$

Y_i = 직무만족도

X_{1i} = 베이비붐 세대 더미, X_{2i} = X세대 더미, X_{3i} = 성별, X_{4i} = 연령, X_{5i} = 교육수준, X_{6i} = 근속년수, X_{7i} = 근로형태, X_{8i}= 근로시간, X_{9i}= 월평균급여, α= 상수항, ε_i= 오차

<가설2>를 검증하기 위한 패널회귀분석 식은 다음과 같으며 이를 통해 이를 통해 <표27>의 회귀분석 결과를 산출하였다.

$$Y = \alpha + \beta_1 X_{1i} + \beta_2 X_{2i} + \beta_3 X_{3i} + \beta_4 X_{4i} + \beta_5 X_{5i} + \beta_6 X_{6i} + \beta_7 X_{7i} + \epsilon_i$$

Y = 총 직무만족도

X_{1i} = 성별, X_{2i} = 연령, X_{3i} = 교육수준, X_{4i} = 근속년수, X_{5i} = 근로형태, X_{6i} = 근로시간, X_{7i} = 월평균급여, α= 상수항, ε_i= 오차

<가설3>을 검증하기 위한 패널회귀분석 식은 다음과 같으며 이를 통해 이를 통해 <표29>의 회귀분석 결과를 산출하였다.

$$Y = \alpha + \beta_1 X_{1i} + \beta_2 X_{2i} + \beta_3 X_{3i} + \beta_4 X_{4i} + \beta_5 X_{5i} + \beta_6 X_{6i} + \beta_7 X_{7i} + \beta_8 X_{8i} + \epsilon_i$$

Y_i = 직무만족도

X_{1i} = M세대 더미, X_{2i} = 성별, X_{3i} = 연령, X_{4i} = 교육수준, X_{5i} = 근속년수, X_{6i} = 근로형태, X_{7i} = 근로시간, X_{8i}= 월평균급여 α= 상수항, ε_i= 오차

제 2 절 변수의 정의 및 측정

1. 종속변수

본 연구는 공공부문 내 세대 간 직무만족도의 차이를 분석하기 위하여 한국노동패널 데이터를 활용한다. 항목별 직무만족은 보수(p4311), 안정성(p4312), 업무내용(p4313), 근로환경(p4314), 발전가능성(p4316), 사회관계(p4317), 공정성(p4318), 복지후생(p4319)의 세부적 직무만족 항목들의 값으로 측정하였다. 한국노동패널 데이터는 총 9개의 세부적 직무만족 항목들로 구성이 되어있다. 이를 활용한 선행연구에서는 보수 만족도, 직업안정성 만족도, 근무환경 만족도, 업무내용 만족도, 복지후생 만족도의 총 5개 요인별 만족도를 종속변수로 채택하였다. 본 연구에서는 보다 세부적인 항목별 만족도를 확인해보기 위하여 사회관계, 발전가능성, 공정성의 항목을 추가하여 총 8개의 항목별 직무만족도를 측정한다. 한국노동패널조사에서는 항목별 직무만족도를 '아주 불만족'에서 '아주 만족'에 이르기까지 5점의 서열척도로 구성되어있으므로 이를 활용하고자 한다. 총 직무만족도의 경우에는 이와 같은 8개의 세부적 직무만족 항목들의 평균값으로 측정하였다.

2. 독립변수

본 연구에서는 직무만족도의 세대 간 차이를 검증하고자 하므로 독립변수는 세대가 된다. 선행연구에서는 세대를 다양한 기준으로 구분하였는데 본 연구에서는 오대혁 외(2011)가 제시한 약 10년 주기의 구분에 더하여 현재 급부상하고 있는 MZ세대를 고려한 세대 구분을 시행하도록 하였다.

베이비붐 세대는 1955년~1964년의 출생세대로 전체 인구 중 약 28.9%를 차지한다. 이들은 한국을 산업사회로 이행시킨 집단이기에 성장주의 경향이 강하며 이들은 성공을 최고의 가치로 삼는다. 한국의 조직

에서는 상층부를 차지하고 있는 세대로 강한 책임감을 갖고 위계질서에 익숙한 경향이 있다.

X세대는 1965년~1979년에 출생한 세대로 전체 인구 중 약 24.5%를 차지하며 산업화의 수혜를 통해 경제적인 풍요로움을 경험한 세대이다. 한국에서 최초로 개인주의와 물질주의 사상을 갖는 경향이 있다.

MZ세대는 1980년~1994년에 출생한 M(밀레니얼)세대와 1995년 이후 출생한 Z세대를 지칭하는 세대이다. M세대는 전체 인구 중 21%를 차지하며 Z세대는 전체 인구 중 15.9%를 차지한다. 나 자신이 가장 소중한 세대로 자율과 실용주의를 추구하는 경향이 있다. 디지털 환경에 익숙한 세대이며 공정, 환경, 평등, 개인정보보호 등의 가치를 추구한다. 이들이 원하는 기업은 이익 추구라는 목표를 넘어 가치를 공유하고 변화를 만들어내는 곳이다.

3. 통제변수

본 연구에서의 통제변수는 선행연구에 따라 직무만족에 영향을 끼치는 변수로 개인 특성 변수, 조직 특성 변수를 고려하였다. 이는 직무만족이 단순히 직무자체로 결정되는 것이 아니라 직무와 관련된 개인의 특성과 조직의 환경에 따라 유의미하게 영향을 받을 수 있기 때문이다.

개인 특성의 경우 선행연구에서는 성별, 연령, 교육수준을 포함하고 있다. 선행연구에서 검토되었던 통제변수들의 결과를 토대로 본 연구 또한 성별, 연령, 교육수준을 통제변수로 설정하였다. 성별은 남자는 0, 여자는 1로 설정하였다. 연령의 경우 김태일 외(2008)의 연구에 따라 나이가 어릴수록 나이가 든 사람에 비해 직무만족에 끼치는 영향력이 더 클 것이라는 가정을 전제하여 자연로그를 활용하여 변수를 설정하였다. 교육수준의 경우 고등학교 졸업 미만은 0, 고등학교 졸업은 1, 대학교 재학·중퇴는 2, 전문대졸은 3, 대졸이상은 4의 값을 부여하였다.

조직 특성의 경우 선행연구에서는 근로형태, 월평균급여 등을 반영하

고 있다. 본 연구에서는 이에 더하여 한국의 공공조직의 특성을 고려하여 근속년수와 근로시간을 추가하여 설정하였다. 근속년수의 경우 그 기간이 길어질수록 조직 내에서 높은 직위와 임금을 갖게 됨에 따라 높은 직무만족도를 나타내는 경향이 있다. 근로형태의 경우 정규직의 전환이 직무만족도를 높인다는 선행연구가 존재하기에 정규직은 0, 비정규직은 1의 값을 부여하였다. 근로시간의 경우 패널이 응답한 일주일 평균 근로시간(p_hours)을 대상으로 설정하였으며 월평균급여의 경우 패널 자료에 나타난 만원 단위의 월평균 임금소득(p_wage)을 활용하였다.

제 4 장 분석결과

제 1 절 기술통계분석

본 연구는 2015년~2019년 한국노동패널조사의 공공부문 종사자의 응답 자료에서 결측치와 이상치 값을 제거한 총 3,724명의 자료를 대상으로 분석한 것으로 표본의 기술통계를 살펴보면 <표1>과 같다.

베이비붐 세대 769명, X세대 1,853명, MZ세대 1,102명으로 구성되어있다. 베이비붐 세대의 경우 경제활동을 마친 퇴직자의 비율이 높기에 응답자 구성원 중 가장 낮은 비율을 차지한다고 볼 수 있다.

성별의 경우 MZ세대로 갈수록 여성 근로자의 비율이 높아지는 모습을 보인다. 남성과 여성의 구성 비율 차이가 베이비붐 세대 약 21%p, X세대 약 16%p, MZ세대 약 0.1%p로 나타난다. 이는 기존 한국의 사회구조에서는 여성의 사회진출 기회가 적었으며 기혼 여성의 경우 육아나 가사부담으로 인해 경제활동의 참여가 어려웠기에 나타난 모습으로 볼 수 있다. 이에 비해 현대 사회는 비교적 여성의 사회진출이 용이하고 결혼 후에도 사회활동을 유지하는 경향이 있기에 MZ세대의 경우 남성과 여성의 응답자수 차이가 거의 없는 모습을 보인다.

교육수준의 경우 MZ세대로 갈수록 학력이 높아지는 경향이 존재한다. 특히 고졸미만의 빈도와 비율이 지속적으로 감소하고 대졸이상의 빈도와 비율이 지속적으로 증가하는 모습을 보인다. 이는 경제발전에 기반한 교육수준의 양적 신장과 질적 수준의 향상으로 인해 대학진학률이 높아지는 등의 사회현상을 반영한 것으로 볼 수 있다.

근로형태의 경우 비정규직의 비율이 베이비붐 세대로 갈수록 높아지는 모습을 보인다. 이는 베이비붐 세대의 경우 은퇴 후에 고문, 감사, 위원 등의 계약직 종사자 등으로 업무를 수행하는 경우가 다른 세대보다 많기 때문이라고 볼 수 있다.

연령, 근속년수 및 월평균급여의 경우 베이비붐 세대로 갈수록 높아지

는 모습을 보인다. 이는 젊은 시절에 공공조직에 들어와 평생 공공조직에 근무하는 한국 공공조직의 특성을 반영한 것으로 볼 수 있다.

<표 1>세대별 표본의 기술통계량

		전체	베이비붐 세대		X세대		MZ세대	
			빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율
성별	남성	2098	467	60.73	1079	58.23	552	50.99
	여성	1626	302	39.27	774	41.77	550	49.91
연령(평균)		42.85	54.6		44.32		32.18	
교육수준	고졸미만	142	107	13.91	35	1.89	0	0
	고졸	574	222	28.87	279	15.06	73	6.62
	대재/중퇴	207	45	5.85	76	4.1	86	7.8
	전문대졸이상	510	95	12.35	267	14.41	148	13.43
	대졸이상	2291	300	39.01	1196	64.54	795	72.14
근속년수		11.95	17.4		13.54		5.46	
근로형태	정규직	2980	552	71.78	1587	85.64	841	83.93
	비정규직	644	217	28.22	266	14.36	161	16.07
1주 근로시간		39.89	39.6		39.8		40.19	
월평균급여		329.83	360.24		353.54		268.73	
합계		3724	769		1853		1102	

제 2 절 세대 간 직무만족도 비교분석

1. 세대별 직무만족도 비교분석

1) 총 직무만족도

2015년~2019년의 세대별 직무만족도는 지속적으로 감소하는 경향이 나타난다. 특히 X세대의 경우 매년 총 직무만족도가 감소하는 모습을 보인다. 베이비붐세대의 경우 총 직무만족도가 증가하는 시기가 있었으나 2016년~2019년의 총 직무만족도는 모두 2015년의 총 직무만족도보다 낮은 값을 갖는다. MZ세대의 경우는 총 직무만족도의 감소와 증가를 반복하지만 이들 또한 2016년~2019년의 총 직무만족도가 모두 2015년보다 낮은 값을 갖는다. 이는 2015년의 경우 메르스의 부정적 여파로 인해 경제 및 사회의 불안이 만연한 상황에서도 공공조직 종사자들은 고용과 안전을 보장받을 수 있었기에 상대적으로 높은 직무만족이 나타났다고 볼 수 있다.

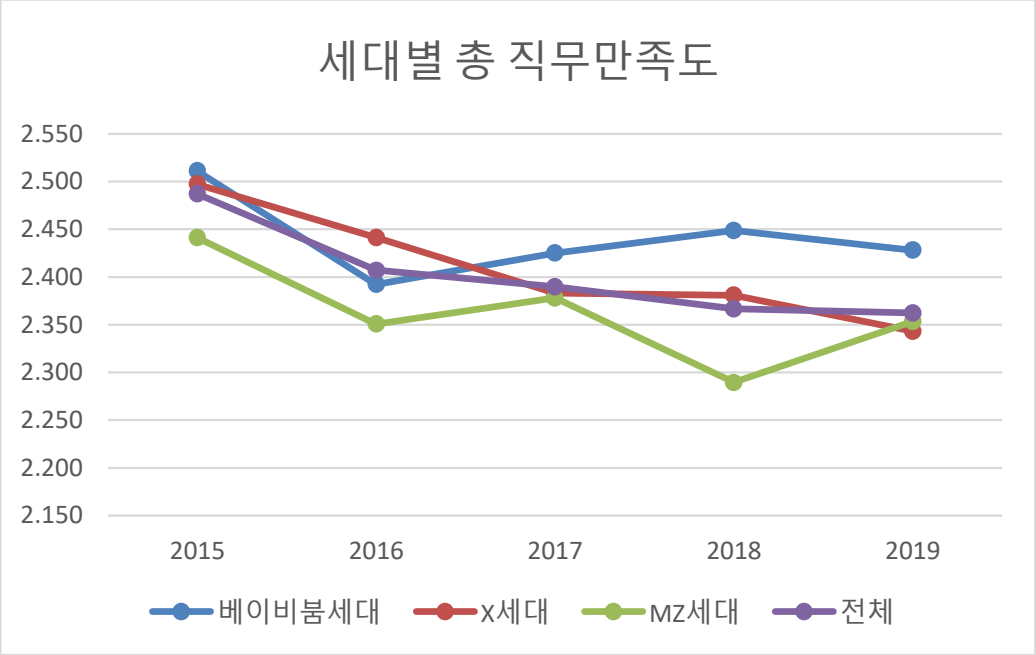
베이비붐 세대의 경우 2016년 이후 2017년과 2018년 모두 총 직무만족도가 증가하는 경향을 보였다. 이는 2016년 60세 정년 조항이 공공조직에 전면 도입됨에 따라 고용안정과 경제활동 행위 등을 통해 얻는 만족감이 증가하였다고 볼 수 있다.

2019년을 제외한 2015년~2018년도에서 MZ세대의 총 직무만족도가 가장 낮은 값을 보였다. 2019년 또한 X세대의 총 직무만족도와 0.01점이 간소한 차이를 보이고 있다. 2015년~2019년 전체를 기준으로 판단할 때 MZ세대가 2.350점의 가장 낮은 직무만족도를 보이며 이는 전체평균 2.395보다 낮은 값으로 <가설1-1. 전반적인 직무만족은 MZ세대가 가장 낮을 것이다.>를 만족시킨다고 볼 수 있다.

<표 2> 세대별 총 직무만족도

	2015	2016	2017	2018	2019	총합계
베이비붐 세대	2.511	2.392	2.425	2.448	2.428	2.442
X세대	2.497	2.441	2.383	2.381	2.343	2.402
MZ세대	2.441	2.350	2.378	2.289	2.353	2.350
전체	2.487	2.407	2.390	2.366	2.362	2.395

<그림 2> 세대별 총 직무만족도



2) 항목별 직무만족도

(1) 보수 만족도

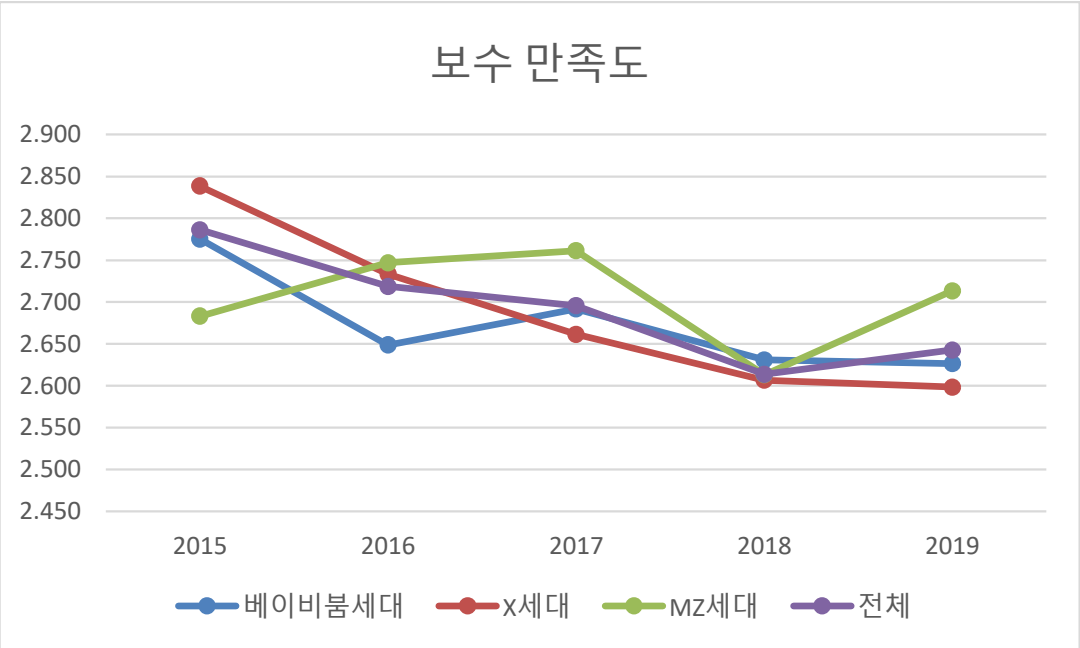
보수만족도는 2015년~2018년 동안 지속적으로 감소하는 모습을 보인다. 하지만 직무만족도의 세부항목 중 가장 높은 수준의 만족도를 보이고 있다. 이는 공공조직 종사자의 경우 공직봉사동기(Public Serivce Motivation:PSM)와 같은 내적 근로가치를 지닌 사람들이 많기 때문에 상대적으로 보수에 덜 민감하여 다른 직무만족 항목들보다 높은 만족도를 보인다고 생각할 수 있다.

베이비붐 세대와 X세대의 경우 2015년~2019년 전반적으로 보수에 대한 만족도가 감소하는 경향을 보이나 MZ세대는 일정한 경향성을 보이지는 않고 있다. 이는 베이비붐 세대와 X세대의 경우 가정을 꾸리고 이를 유지시키기 위한 주거비, 생활비, 교육비 등의 지출을 임금으로 충당하기에는 어려운 부분이 존재하기에 나타나는 것이라고 볼 수 있다. 또한 MZ세대의 경우에는 월평균급여가 다른 세대보다 낮음에도 불구하고 2017년과 2019년에 다른 세대보다 높은 보수 만족도를 보이고 있다. 이는 최근의 경기불황이 지속되어 취업이 어려운 환경에서도 공공조직에서의 경제활동을 통해 보수를 얻을 수 있다는 만족감에서 나타나는 현상으로 볼 수 있다.

<표 3> 세대별 보수 만족도

	2015	2016	2017	2018	2019	총합계
베이비붐 세대	2.775	2.649	2.692	2.631	2.626	2.668
X세대	2.839	2.733	2.662	2.607	2.598	2.675
MZ세대	2.683	2.747	2.761	2.613	2.713	2.694
전체	2.786	2.719	2.696	2.614	2.643	2.679

<그림 3> 세대별 보수 만족도



(2) 안정성 만족도

안정성 만족도는 여덟 개의 만족도 중 가장 낮은 값을 보인다. 모든 세대를 포함한 전체를 기준으로 할 때 2015년~2019년 동안 변화의 폭이 작은 편에 속한다.

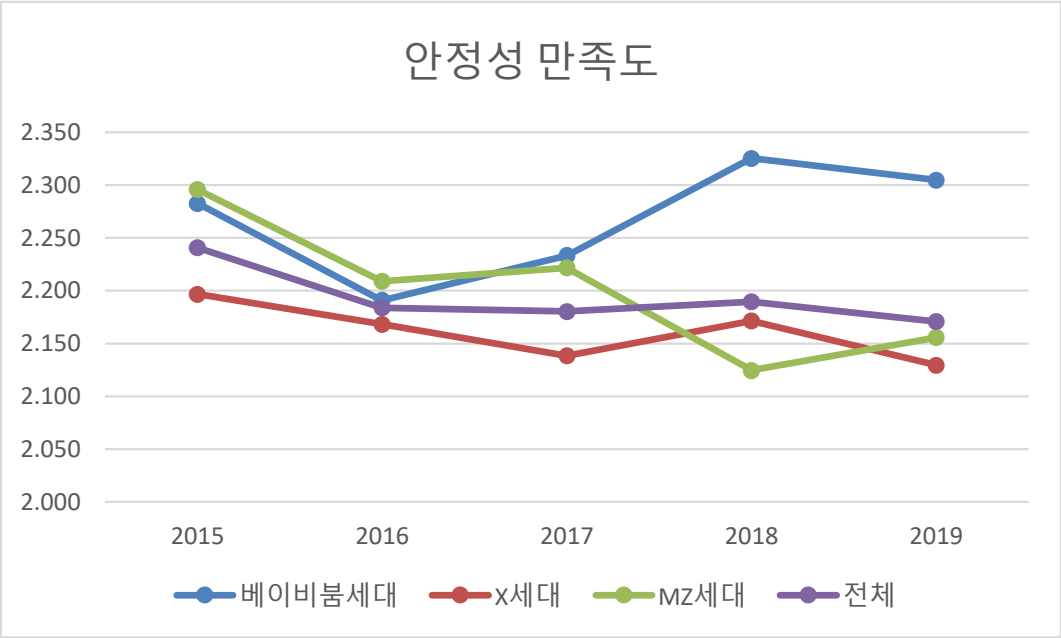
전반적으로 베이비붐 세대의 만족도가 다른 세대보다 높은 값을 지니며 2017년 이후 다른 세대와 큰 차이를 보인다. 이는 앞서 언급하였듯이 2016년에 의무적으로 300인 이상 공공조직에 60세 정년을 도입함에 따라 안정성에 대한 만족도가 급격히 증가하는 것으로 볼 수 있다. 이는 베이비붐 세대가 정년만족에 대한 높은 만족감을 지닌다는 오세영 외(2014)의 연구결과와도 부합하는 것으로 <가설 1-2. 안정성에 대한 직무만족은 베이비붐 세대가 가장 높을 것이다.>를 만족시킨다고 볼 수 있다.

MZ세대의 경우 전체적인 안정성 만족도가 X세대보다 높은 수치를 보인다. 이는 2008년의 글로벌 금융위기 이후 한국은 2015년~2019년 동안의 경제성장률은 2.0%~3.1%로 경기부진과 불확실성이 확대되면서 고용불안정성이 심화되는 상황을 보였다. 이로 인해 고용안정성이 중요한 직업가치로 인식되었고 안정성을 추구하는 이들이 공공조직에 유입되어 공공부문에 종사하게 되면서 X세대보다 높은 만족도를 지닌다고 볼 수 있다.

<표 4> 세대별 안정성 만족도

	2015	2016	2017	2018	2019	총합계
베이비붐 세대	2.283	2.191	2.233	2.325	2.305	2.276
X세대	2.197	2.168	2.138	2.171	2.129	2.159
MZ세대	2.296	2.209	2.222	2.125	2.156	2.183
전체	2.241	2.184	2.180	2.189	2.171	2.190

<그림 4> 세대별 안정성 만족도



(3) 업무내용 만족도

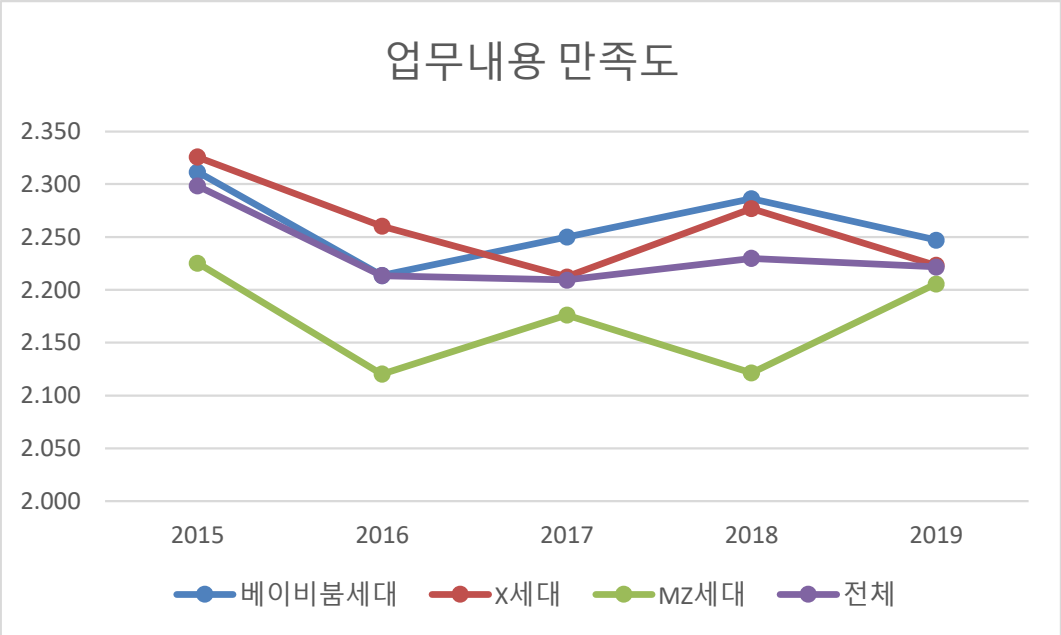
업무내용 만족도는 안정성 만족도 다음으로 낮은 값으로 베이비붐 세대로 갈수록 높은 만족도를 보인다. 세대 내에서의 업무내용 만족도의 시기별 변화는 규칙적인 모습을 보이고 있지는 않지만 전체적인 만족도는 2.2 정도의 일정한 수준을 유지하고 있다. 이는 공공부문의 업무특성상 행정의 지속성을 위하여 선례에 근거한 규칙적인 업무를 수행하는 경우가 많기 때문에 이와 같은 모습이 나타난다고 볼 수 있다. 대부분의 공공조직의 경우 관료제를 토대로 분업화 된 절차와 규칙에 따라서 정해진 업무를 처리하는 경우가 많기 때문에 업무내용의 큰 변화 혹은 차이가 다소 미미하기 때문이다.

한편 MZ세대가 매년 베이비붐 세대와 X세대에 비해 낮은 업무내용 만족도를 지닌다. 이는 근무기간의 증가에 따라 권한과 지위가 상승하면서 직무를 선택하고 업무의 내용을 결정할 수 있는 재량의 범위의 차이에 의한 것으로 보인다. 근무기간이 더 많은 베이비붐 세대와 X세대가 MZ세대에 비해 업무의 선택에 있어서 더 많은 권한을 지니므로 보다 선호하는 업무를 선택하는 경우가 많기에 이와 같은 결과가 나타났다고 볼 수 있다.

<표 5> 세대별 업무내용 만족도

	2015	2016	2017	2018	2019	총합계
베이비붐 세대	2.312	2.214	2.250	2.286	2.247	2.264
X세대	2.326	2.260	2.212	2.277	2.223	2.258
MZ세대	2.225	2.120	2.176	2.121	2.206	2.168
전체	2.298	2.214	2.209	2.230	2.222	2.233

<그림 5> 세대별 업무내용 만족도



(4) 근로환경 만족도

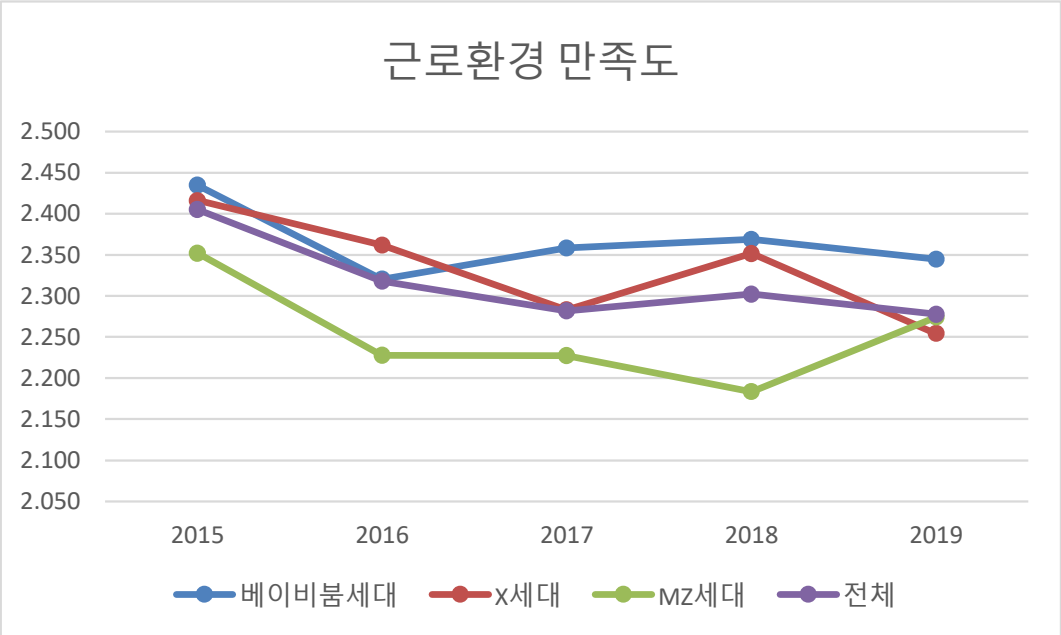
근로환경 만족도는 항목별 직무만족에 있어서 중간 수준의 만족을 보이고 있다. 세대별 근로환경 만족도의 변화 추세는 업무내용 만족도와 유사한 양상을 보이고 있으며 베이비붐 세대로 갈수록 높은 만족도를 나타낸다는 점 또한 유사하다. 이는 <가설1-3. 근로환경에 대한 직무만족은 X세대가 MZ세대보다 높을 것이다.>를 만족시킨다고 볼 수 있다.

이와 같이 근로환경 만족도와 직무내용 만족도가 유사한 것은 근로환경의 경우 담당 업무에 따라 많은 부분이 결정되기 때문이라고 추측할 수 있다. 업무의 내용이 고객접점부서인지, 다른 회사와의 협업이 필요한 부서인지, 감사의 대상이 되는 업무인지 등에 따라 작업환경, 근로조건 등의 근로환경이 정해지는 경향이 있기 때문이다. 또한 이와 같은 업무내용을 결정하는 권한은 앞서 언급했듯이 연령과 근속년수가 높을수록 더 많은 선택권이 주어질 가능성이 높다. 특히 공공조직의 경우 연공서열에 기반한 제도와 문화를 지니기에 근속년수가 높은 베이비붐 세대가 가장 높은 만족도를 갖는다고 볼 수 있다.

<표 6> 세대별 근로환경 만족도

	2015	2016	2017	2018	2019	총합계
베이비붐 세대	2.435	2.321	2.358	2.369	2.345	2.365
X세대	2.416	2.362	2.283	2.352	2.254	2.329
MZ세대	2.352	2.228	2.227	2.184	2.274	2.245
전체	2.405	2.318	2.282	2.302	2.278	2.311

<그림 6> 세대별 근로환경 만족도



(5) 발전가능성 만족도

발전가능성 만족도는 항목별 직무만족에 있어서 중간 수준의 만족을 보이고 있다. X세대와 베이비붐 세대가 감소와 증가를 반복하는 유사한 변화 양상을 보이고 있으며 전체적인 만족도는 MZ세대로 갈수록 낮아지고 있다. 이는 <가설1-4. 발전가능성에 대한 직무만족은 베이비붐 세대가 가장 낮을 것이다.>를 만족시키지 않는다.

다른 항목별 만족도에 비교할 때, 발전가능성 만족도의 경우 베이비붐 세대와 MZ세대의 차이가 0.146점으로 두드러진다는 특징을 갖는다. 이는 각 세대가 조직에 대하여 갖는 가치관이 다르기 때문에 차이가 나타난다고 볼 수 있다. 베이비붐 세대의 경우 조직에 충성하고 애착을 갖는 사람들로 조직에서의 성공을 최고의 가치로 삼고 중요한 발전가능성으로 본다. 하지만 MZ세대의 경우는 조직에서의 성공보다는 자기애를 중심으로 한 경제적 가치를 우선시하므로 직장에서의 발전가능성에는 큰 가치를 두지 않는 경향이 있다. '워라블(work-life blend)'[3]을 추구하며 퇴근 후 유튜브를 제작하거나 주말에는 카페를 운영하는 것이 대표적인 예로서 발전의 방향을 조직으로 한정하지 않기에 발전가능성에 대한 직무만족에 있어서 기존 세대와는 차이가 나타난다고 볼 수 있다.

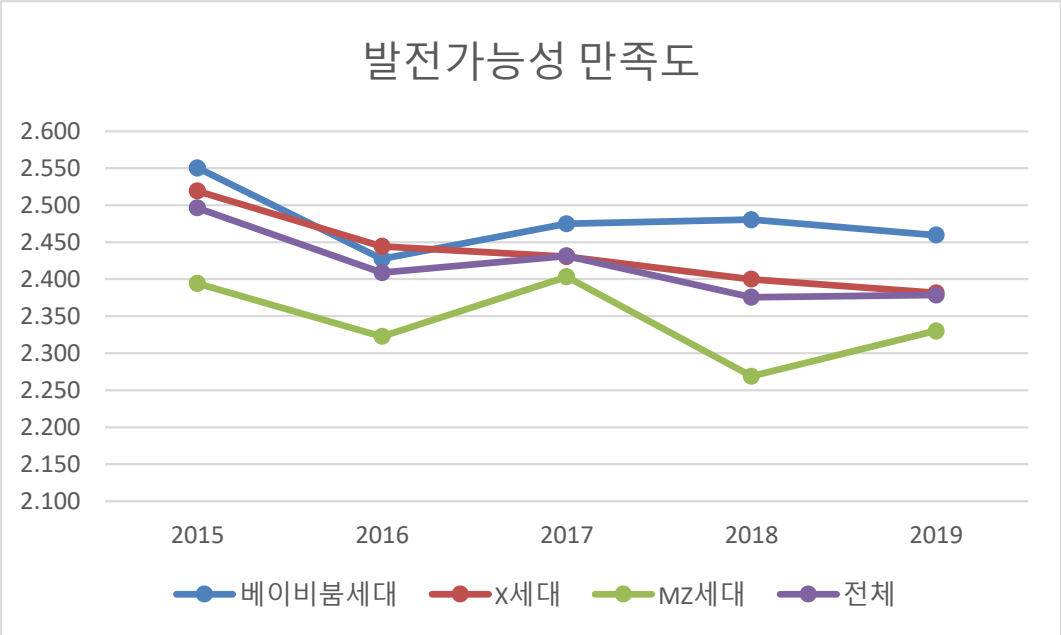
---

3) '일과 삶을 적절하게 섞는다.'는 의미로 개인이 원하는 커리어를 이루기 위해 삶과 일의 경계를 없앤다는 것을 뜻한다.

<표 7> 세대별 발전가능성 만족도

	2015	2016	2017	2018	2019	총합계
베이비붐 세대	2.551	2.427	2.475	2.481	2.460	2.479
X세대	2.519	2.444	2.431	2.400	2.382	2.428
MZ세대	2.394	2.323	2.403	2.269	2.330	2.332
전체	2.497	2.409	2.432	2.376	2.379	2.410

<그림 7> 세대별 발전가능성 만족도



(6) 사회관계 만족도

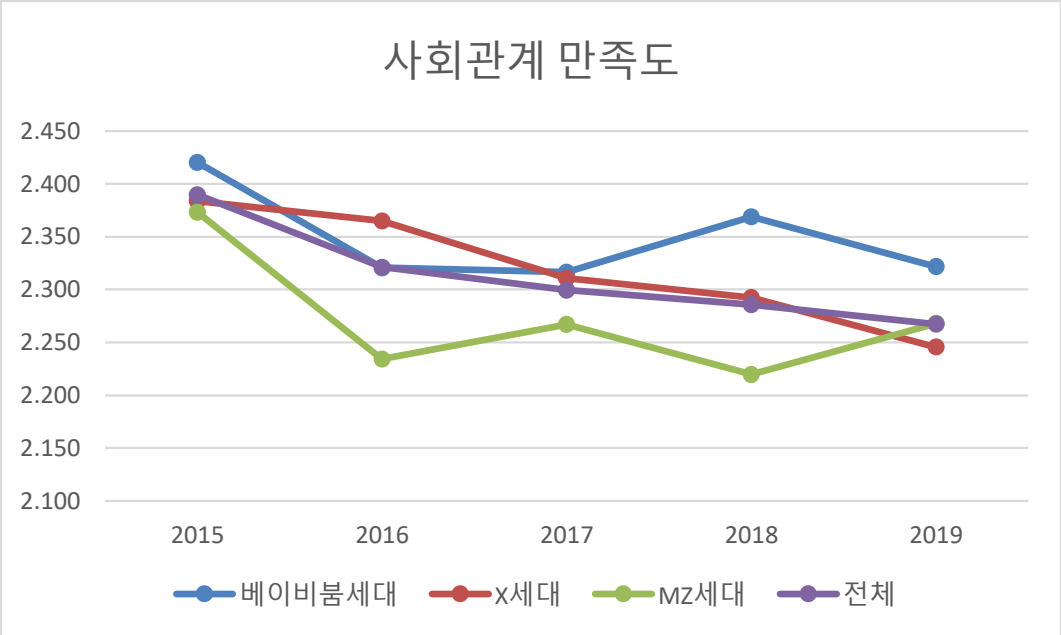
모든 세대를 고려한 전체적인 사회관계 만족도는 2015년~2019년 기간 동안 지속적으로 하락하는 모습을 보인다. 세대별 변화양상이 뚜렷하게 나타나지는 않지만 2019년을 제외하고는 베이비붐 세대와 X세대의 만족도가 MZ세대의 만족도보다 높으며 베이비붐 세대는 매년 MZ세대보다 높은 값을 갖는다. 베이비붐 세대와 X세대의 경우 년도에 따라 우열이 다르지만 전체 평균의 측면에서는 베이비붐 세대의 만족도가 X세대 만족도 보다 높다. 따라서 <가설1-5. 사회관계 만족도는 X세대가 가장 높을 것이다.>와 부합하지 않는다.

사회관계는 상사와의 관계, 직장동료와의 관계, 협력사와의 관계, 고객과의 관계 등으로 볼 수 있다. 베이비붐 세대와 X세대의 경우 MZ세대에 비해 연령과 근속년수가 높아 사회관계를 형성하고 유지해 나가는 데 있어서 더 많은 지혜와 지식을 갖고 있다. 또한 공공조직의 경우 대개 정년까지 동일 혹은 유사 조직에서 근무하는 경향이 많다. 이 때 동일 혹은 유사 조직 내에서 근무한 경험이 상대적으로 많은 베이비붐 세대와 X세대가 MZ세대에 비해서 다수의 사회적 네트워크를 형성할 가능성이 높으므로 이와 같은 만족도의 차이가 나타난다고 볼 수 있다.

<표 8> 세대별 사회관계 만족도

	2015	2016	2017	2018	2019	총합계
베이비붐 세대	2.420	2.321	2.317	2.369	2.322	2.351
X세대	2.384	2.365	2.311	2.292	2.246	2.312
MZ세대	2.373	2.234	2.267	2.220	2.268	2.263
전체	2.390	2.321	2.300	2.286	2.267	2.306

<그림 8> 세대별 사회관계 만족도



(7) 공정성 만족도

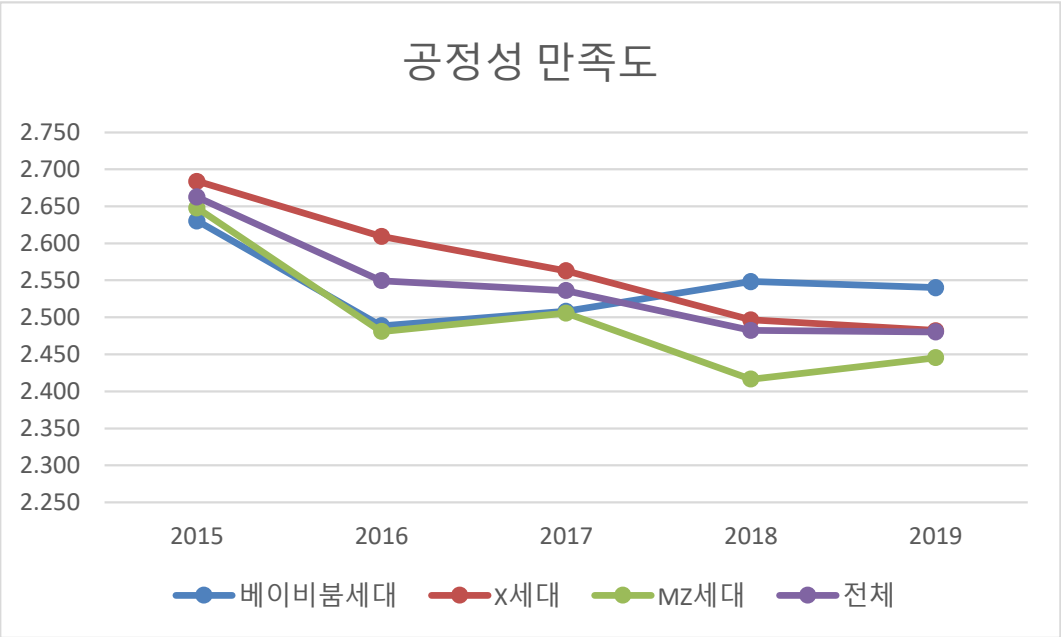
모든 세대를 고려한 전체적인 공정성 만족도는 2015년~2019년 기간 동안 지속적으로 하락하는 모습을 보인다. 2015년을 제외하고는 MZ세대의 만족도가 가장 낮으며 세대별 평균 만족도에 있어서도 MZ세대의 만족도가 가장 낮으므로 <가설1-6. 공정성에 대한 직무만족은 MZ세대가 가장 낮을 것이다.>를 만족한다.

이는 우리나라 공공조직의 평정체계로부터 나타나는 차이라고 볼 수 있다. 현재 우리나라 공무원의 경우 4급 이상 공무원에 대해서는 성과계약 등의 평가를 시행하나 5급 이하 공무원에 대해서는 근무성적평가제로 이루어지고 있다. 이와 같은 평가제도에 따라 4급 이상의 상위 직급은 연공서열이 고려되지 않고 실적에 근거한 평가가 이루어질 가능성이 높지만 5급 이하의 하위 직급의 경우에는 실적보다 연공서열에 근거한 평가가 이루어질 가능성이 높다. 따라서 근속년수가 높을수록 상위 직급이 존재하는 구조의 공공조직의 특성상 상위 직급이 많이 포진해있는 베이비붐 세대와 X세대의 공정성 만족도가 MZ세대보다 높게 나타나는 것으로 볼 수 있다. 또한 현재의 사회구조상 X세대가 베이비붐 세대에 비해 상대적으로 젊은 간부로서 현업에서 성과를 창출하는 등의 핵심적인 역할을 담당하는 경향이 있기에 X세대의 공정성 만족도가 베이비붐 세대보다 높은 값을 지닌다고 볼 수 있다.

<표 9> 세대별 공정성 만족도

	2015	2016	2017	2018	2019	총합계
베이비붐 세대	2.630	2.489	2.508	2.549	2.540	2.545
X세대	2.684	2.610	2.563	2.497	2.482	2.555
MZ세대	2.648	2.481	2.506	2.416	2.445	2.478
전체	2.663	2.550	2.536	2.482	2.480	2.530

<표 9> 세대별 공정성 만족도



(8) 복지후생 만족도

복지후생 만족도는 모든 세대가 일관적이지 않은 모습을 보이고 있다. 전체적인 수준에서 감소하는 양상이 있기는 하지만 2019년에 다시 만족도가 증가하는 등 뚜렷한 양상이 파악되지는 않는다. 다만 2019년을 제외하고는 MZ세대가 베이비붐 세대 및 X세대에 비해 낮은 직무만족을 지닌다.

이는 MZ세대가 베이비붐 세대 및 X세대에 비해 복지를 중요하게 생각하기 때문에 나타나는 결과로 볼 수 있다. MZ세대의 경우 21년 이루어진 설문조사에서 직업선택에 있어 복리후생의 정도를 4위로 고려할 정도로 복지를 중요하게 생각한다.[4] 이들은 금전적 복지뿐만 아니라 유연한 근무제도, 출산·육아 지원제도, 건강복지후생, 맞춤형 복지제도, 문화향유의 기회 제공 등 삶의 질을 향상시킬 수 있는 다양한 요소를 복지의 차원에서 고려한다. 따라서 동일한 복지를 제공하더라도 MZ세대의 경우 베이비붐 세대와 X세대보다 고려하는 요소가 많기에 상대적으로 낮은 만족을 느낄 가능성이 높다. 또한 다수의 공공조직은 정년퇴직 전 연수와 같은 베이비붐 세대를 위한 교육 제도가 마련되어 있다. 이는 MZ세대가 누릴 수 있는 복지보다 더 많은 복지 제도와 기회를 제공하는 것이므로 베이비붐 세대가 MZ세대보다 더 높은 만족감을 갖는다고 보인다.

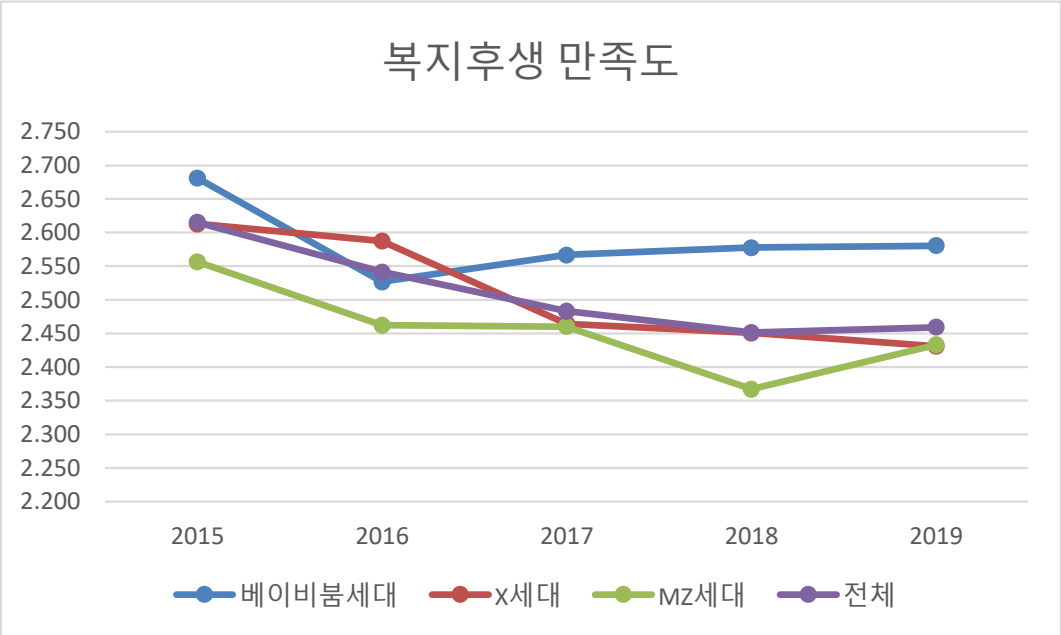
---

4) 2021년 사람인(saramin)에서 2030세대 1천 865명을 대상으로 조사한 결과로 2030세대 직장선택 기준은 1위 연봉, 2위 워라밸, 3위 고용안정성, 4위 직원복리후생, 5위 커리어 성장가능성으로 나타났다.

<표 10> 세대별 복지후생 만족도

	2015	2016	2017	2018	2019	총합계
베이비붐 세대	2.681	2.527	2.567	2.578	2.580	2.586
X세대	2.613	2.587	2.465	2.451	2.431	2.499
MZ세대	2.556	2.462	2.460	2.367	2.433	2.439
전체	2.615	2.541	2.483	2.451	2.459	2.499

<그림 10> 세대별 복지후생 만족도



2. 세대 간 직무만족도 비교 분산분석 결과

1) 총 직무만족도

총 직무만족도를 대상으로 세대 간 직무만족도의 차이를 살펴보기 위해 분산분석(ANOVA)을 실시하였다. 분산분석 시행 전 등분산 여부를 확인한 결과 Levene 통계량이 p-value=0.000의 값으로 유의미한 것으로 나타났기에 이분산을 가정한 검정을 시행하였다. <표11>은 분산분석의 결과로 F=8.187, p-value=0.000 값을 갖는 바, '세대 간 직무만족의 유의미한 차이가 없다.'는 귀무가설(H_0)은 기각되고 '세대 간 직무만족의 유의미한 차이가 있다.'는 대립가설(H1)이 채택되었다. 나아가 총 직무만족도의 세대 간 차이를 보다 구체적으로 알아보기 위해 <표12>의 사후검정을 실시하였다. 앞서 보았듯이 등분산성을 만족시키지 않기에 welch분석 기법을 응용한 Games-Howell 방식을 활용하였다. 그 결과 MZ세대와 베이비붐 세대, MZ세대와 X세대 간에 있어서 유의미한 차이가 나타났으며 베이비붐세대와 X세대의 총 직무만족도가 MZ세대보다 높음을 알 수 있다. 이는 <가설.1-1. 전반적인 직무만족은 MZ세대가 가장 낮을 것이다.>와 부합한다.

<표11> 총 직무만족도의 분산분석 결과

	F	df1	df2	p-value
총 직무만족도	8.8167	2.0	1892.1	0.000***

(***p<.001, df1: between groups, df2: within groups)

<표12> 총 직무만족도의 사후검정 결과

세대구분(I)-세대구분(J)	평균차 (I-J)	t	df	p	95%신뢰구간	
					하한값	상한값
X세대-베이비붐 세대	-0.038	1.9	1326	0.150	-0.086	0.010
MZ세대-베이비붐 세대	-0.083*	3.9	1518	<.01	-0.134	-0.033
MZ세대-X세대	-0.045*	2.8	2450	0.01	-0.083	-0.008

*p<0.05

2) 항목별 직무만족도

항목별 직무만족도의 세대 간 차이를 살펴보기 위해 총 직무만족도와 동일한 방법으로 이분산성을 고려한 분산분석(ANOVA)을 실시하였다. <표13>은 항목별 직무만족도의 분산분석의 결과로 보수만족도를 제외한 안정성 만족도, 업무내용 만족도, 근로환경 만족도, 발전가능성 만족도, 사회관계 만족도, 공정성 만족도, 복지후생 만족도에 있어서 유의미한 차이가 나타났다.

유의미한 차이가 나타난 직무만족도의 항목에 대하여 구체적인 세대 간 차이를 확인하기 위해 총 직무만족도와 동일한 방식으로 이분산성을 고려한 Games-Howell 방식을 사용하였으며 그 결과는 <표14>~<표20>과 같다.

안정성 만족도의 경우 베이비붐 세대와 X세대, 베이비붐 세대와 MZ세대 간의 유의미한 차이가 나타났으며 베이비붐 세대가 X세대와 MZ세대보다 높은 만족도를 보였다. 업무내용 만족도의 경우 MZ세대와 베이비붐 세대, MZ세대와 X세대 간의 유의미한 차이가 나타났으며 MZ세대가 베이비붐 세대와 X세대보다 낮은 만족도를 보였다. 근로환경 만족도의 경우 MZ세대와 베이비붐 세대, MZ세대와 X세대 간 유의미한 차이가 나타났으며 MZ세대가 베이비붐 세대 및 X세대 보다 낮은 만족을 보였다. 발전가능성 만족도의 경우 MZ세대와 베이비붐 세대, MZ세대와 X세대 간의 유의미한 차이가 나타났으며 MZ세대가 베이비붐세대와 X세대 보다 낮은 만족도를 보였다. 사회관계 만족도의 경우 MZ세대와 베이비붐 세대 간의 유의미한 차이가 나타났으며 MZ세대가 베이비붐 세대보다 낮은 만족도를 보였다. 공정성 만족도의 경우 MZ세대와 X세대 간의 유의미한 차이를 나타냈으며 MZ세대가 더 낮은 만족을 보였다. 복지후생 만족도의 경우 X세대와 베이비붐 세대, MZ세대와 베이비붐 세대, MZ세대와 X세대 간의 유의미한 차이를 보였다. 즉 모든 세대 간에 있어서 유의미한 차이가 나타났으며 X세대가 베이비붐 세대보다 낮은 만족도를 보였고 MZ세대의 경우 베이비붐 세대와 X세대보다 낮은 만족도

를 나타냈다.

요약하자면 베이비붐 세대와 X세대와의 유의미한 차이는 안정성 및 복지후생 만족도에서 나타났으며, X세대와 MZ세대의 유의미한 차이는 업무내용, 근로환경, 발전가능성, 사회관계, 복지후생 만족도에서 나타났다. 또한 MZ세대와 베이비붐 세대의 유의미한 차이는 안정성, 업무내용, 근로환경, 발전가능성, 공정성, 복지후생 만족도에서 나타났다. 전체적으로 볼 때 베이비붐 세대와 X세대와의 차이보다는 MZ세대와 베이비붐 세대, MZ세대와 X세대 등 MZ세대와 기존 세대 간 차이가 나타나는 항목이 많았다.

<표21>은 항목별 직무만족도의 차이가 가설과 부합하는지를 나타내는 것으로 <가설 1-2. 안정성에 대한 직무만족은 베이비붐 세대가 가장 높을 것이다.>, <가설1-3, 근로환경에 대한 직무만족은 X세대가 MZ세대보다 높을 것이다.>는 가설과 부합하는 것으로 나타났다. <가설1-6. 공정성에 대한 직무만족은 MZ세대가 가장 낮을 것이다.>는 X세대와의 유의미한 차이는 확인되었으나 베이비붐 세대와의 차이는 확인되지 않았으므로 부분채택 되었다. 한편 <가설1-4. 발전가능성에 대한 직무만족은 베이비붐 세대가 가장 낮을 것이다.>와 <가설1-5. 사회관계에 대한 직무만족은 X세대가 가장 높을 것이다.>는 가설과 부합하지 않는 결과가 나타났다.

<표13> 항목별 직무만족도의 분산분석 결과

항목별 만족도	F	df1	df2	p-value
보수 만족도	0.588	2.0	1924.0	0.556
안정성 만족도	6.679	2.0	1924.1	0.001**
업무내용 만족도	8.503	2.0	1947.6	0.002**
근로환경 만족도	9.150	2.0	1940.7	0.000***
발전가능성 만족도	13.813	2.0	1977	0.000***
사회관계 만족도	4.415	2.0	1969.4	0.012*
공정성 만족도	5.591	2.0	1937.8	0.003**
복지후생 만족도	10.236	2.0	1903.3	0.000***

(*p<.05, **p<.01, ***p<.001, df1: between groups, df2: within groups)

<표14> 안정성 만족도의 사후검정 결과

세대구분(I)-세대구분(J)	평균차 (I-J)	t	df	p	95%신뢰구간	
					하한값	상한값
X세대-베이비붐 세대	-0.105*	3.7	1410	<.01	-0.173	-0.038
MZ세대-베이비붐 세대	-0.080*	2.6	1638	0.03	-0.154	-0.007
MZ세대-X세대	0.025	1.0	2387	0.56	-0.032	0.083

*p<0.05

<표15> 업무내용 만족도의 사후검정 결과

세대구분(I)-세대구분(J)	평균차 (I-J)	t	df	p	95%신뢰구간	
					하한값	상한값
X세대-베이비붐 세대	-0.008	0.3	1446	0.95	-0.065	0.050
MZ세대-베이비붐 세대	-0.085*	3.3	1614	<.01	-0.146	-0.024
MZ세대-X세대	-0.078*	3.8	2482	<.01	-0.126	-0.029

*p<0.05

<표16> 근로환경 만족도의 사후검정 결과

세대구분(I)-세대구분(J)	평균차 (I-J)	t	df	p	95%신뢰구간	
					하한값	상한값
X세대-베이비붐 세대	-0.036	1.4	1432	0.36	-0.098	0.026
MZ세대-베이비붐 세대	-0.110*	3.9	1606	<.01	-0.177	-0.044
MZ세대-X세대	-0.075*	3.4	2473	<.01	-0.126	-0.023

*p<0.05

<표17> 발전가능성 만족도의 사후검정 결과

세대구분(I)-세대구분(J)	평균차 (I-J)	t	df	p	95%신뢰구간	
					하한값	상한값
X세대-베이비붐 세대	-0.052	2.0	1510	0.12	-0.11	0.010
MZ세대-베이비붐 세대	-0.140*	5.0	1644	<.01	-0.21	-0.074
MZ세대-X세대	-0.088*	3.9	2522	<.01	-0.14	-0.035

*p<0.05

<표18> 사회관계 만족도의 사후검정 결과

세대구분(I)-세대구분(J)	평균차 (I-J)	t	df	p	95%신뢰구간	
					하한값	상한값
X세대-베이비붐 세대	-0.039	1.6	1503	0.24	-0.095	0.017
MZ세대-베이비붐 세대	-0.076*	2.9	1675	0.01	-0.137	-0.016
MZ세대-X세대	-0.037	1.8	2458	0.17	-0.087	0.012

*p<0.05

<표19> 공정성 만족도의 사후검정 결과

세대구분(I)-세대구분(J)	평균차 (I-J)	t	df	p	95%신뢰구간	
					하한값	상한값
X세대-베이비붐 세대	0.008	0.33	1436	0.94	-0.052	0.069
MZ세대-베이비붐 세대	-0.063	2.26	1644	0.06	-0.128	0.002
MZ세대-X세대	-0.071*	3.25	2416	<.01	-0.122	-0.020

*p<0.05

<표20> 복지후생 만족도의 사후검정 결과

세대구분(I)-세대구분(J)	평균차 (I-J)	t	df	p	95%신뢰구간	
					하한값	상한값
X세대-베이비붐 세대	-0.083*	2.7	1344	0.02	-0.15	-0.011
MZ세대-베이비붐 세대	-0.144*	4.5	1515	<.01	-0.22	0.069
MZ세대-X세대	-0.061*	2.6	2486	0.03	-0.12	-0.020

*p<0.05

<표21> 세대 간 항목별 직무만족도 비교 및 가설 채택 여부

항목별 만족도	가설	세대별 만족도 차이	가설채택 여부
안정성 만족도	1-2. 베이비붐세대>X세대 ,MZ세대	베이비붐세대>X세대,MZ세대	채택
근로환경 만족도	1-3. X세대>MZ세대	X세대>MZ세대	채택
발전가능성 만족도	1-4. X세대, MZ세대>베이비붐세대	베이비붐세대,X세대>MZ세대	기각
사회관계 만족도	1-5. X세대>베이비붐세대, MZ세대	베이비붐 세대>MZ세대	기각
공정성 만족도	1-6. 베이비붐세대, X세대>MZ세대	X세대>MZ세대	부분 채택

3. 세대 간 직무만족도 비교 회귀분석 결과

1) 총 직무만족도

총 직무만족도를 대상으로 세대 간 직무만족도의 차이를 살펴보기 위해 패널 회귀분석을 실시하였다. 개인특성 및 조직특성을 통제한 후, MZ세대를 준거집단으로 삼고 베이비붐 세대와 X세대를 더미변수로 포함시켰다.

<표 22>는 다중공선성을 검증한 결과로 회귀분석을 시행하기 전 변수 간의 상관관계를 먼저 확인하였다. 다중공선성이 존재하는 경우 추정치가 크게 달라지거나 통계적으로 유의미한 것을 유의미하지 않다고 판단하는 결과를 가져오기도 하는 문제가 존재하기 때문이다. 분산팽창계수(Variance Inflation Factor, VIF)를 통해 다중공선성을 확인하고자 하였으며 각 변수의 VIF는 모두 10보다 훨씬 작게 나타나 다중공선성의 문제는 없는 것으로 분석되었다.

<표 23>은 세대 간 총 직무만족도 차이에 대한 회귀분석 결과를 보여준다. 총 직무만족도의 경우 MZ세대와 X세대가 유의미한 차이를 지니며 X세대가 MZ세대보다 높은 직무만족도를 가진다는 결과가 도출되었다. 하지만 베이비붐 세대에 있어서는 유의미한 차이가 나타나지 않았다.

개인특성의 경우 성별, 연령, 교육수준 모두가 총 직무만족도와 유의미한 영향을 미친다. 남성일수록 직무만족도가 높으며 연령이 증가할수록 직무만족도가 높다. 한편 교육수준의 경우 교육수준이 낮을수록 직무만족도가 높은 모습을 보인다.

조직특성의 경우 근로시간을 제외한 근속년수, 근로형태, 월평균급여가 총 직무만족에 유의미한 영향을 미친다. 특히 정규직 여부가 총 직무만족도에 영향을 미치는데 비정규직일수록 직무만족이 더 높은 모습을 보인다.

<표 22> 다중공선성 검증 결과

변수	세부항목	분산팽창계수(VIF)
개인특성	성별	1.200
	log(연령)	3.689
	교육수준	1.464
조직특성	근속년수	2.414
	근로형태	1.525
	근로시간	1.103
	월평균급여	2.306
더미변수	베이비붐 세대	3.935
	X세대	2.824

<표 23> 세대 간 직무만족도 차이에 대한 회귀분석 결과

변수	총 직무만족도	β	SE	t-value	pr (>|t|)
개인 특성	성별	-0.125	0.015	-8.565	0.000***
	log(연령)	0.214	0.055	3.920	0.000***
	교육수준	-0.025	0.006	-4.018	0.000***
조직 특성	근속년수	-0.003	0.001	-2.696	0.007**
	근로형태	0.227	0.022	10.506	0.000***
	근로시간	0.004	0.001	2.182	0.029
	월평균급여	0.000	0.000	-10.623	0.000***
더미 변수	베이비붐 세대	0.007	0.032	0.227	0.820
	X세대	0.051	0.023	2.294	0.021*
상수항		1.685	0.210	8.035	0.000***
N		3724			
R^2		0.168			
p-value		0.000***			

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

2) 항목별 직무만족도

항목별 직무만족도를 대상으로 세대 간 직무만족도의 차이를 살펴보기 위해 패널 회귀분석을 실시하였다. 앞에서 진행한 방식과 동일하게 개인특성 및 조직특성을 통제한 후, MZ세대를 준거집단으로 삼고 베이비붐 세대와 X세대를 더미변수로 포함시켰다.

<표 24>와 <표 25>는 항목별 직무만족도를 대상으로 회귀분석을 시행한 결과이다. 보수 만족도, 업무내용 만족도, 발전가능성 만족도, 공정성 만족도에 있어서 X세대와 MZ세대 간 유의미한 차이가 나타났으며 X세대가 MZ세대보다 높은 만족도를 보였다.

<표 26>은 회귀분석 결과를 토대로 개인특성 및 조직특성 변수가 항목별 직무만족도에 미치는 영향력을 비교한 것이다. 다양한 변수들이 항목별 직무만족과 관련이 있는데 그 중에서도 성별, 연령, 근로형태가 다수의 항목에 영향을 미치고 있다.

특히 한국의 경우, 공공부문에서 젊은 인재를 유치하여 일생동안 공조직에 종사하도록 하는 경향이 있기에 연령 변수를 통해서 다양한 의미를 찾아볼 수 있다. 학교를 졸업하고 공공부문에 입사하는 일반적인 경우를 토대로 할 때, 공공부문에서는 대부분 연공서열에 근거한 승진 및 보상체계를 지니므로 연령이 높을수록 더 높은 직급과 사회적 지위를 가질 가능성이 높다. 직급과 지위가 높을수록 업무의 내용과 환경을 선택할 수 있는 재량권이 있으며 더 많은 성과의 할당과 더 높은 임금을 받을 확률이 높다. 즉 연령 변수를 통해서 업무내용, 근무환경, 월평균급여 등의 다양한 의미를 살펴볼 수 있기에 한국의 공공조직에 있어서 연령이 결정적인 역할을 한다고 볼 수 있다. 이는 <표15>에서 연령이 보수만족도를 제외한 모든 항목별 직무만족에 영향을 미치고 있다는 것을 통해서도 확인할 수 있다.

<표 24> 항목별 세대 간 직무만족도 차이에 대한 패널 회귀분석 결과 1

		보수 만족도	안정성 만족도	업무내용 만족도	근로환경 만족도
	변수	β SE	β SE	β SE	β SE
개인특성	성별	-0.203*** 0.023	-0.109*** 0.021	-0.090*** 0.019	-0.152*** 0.021
	log(연령)	-0.054 0.086	0.272*** 0.079	0.257*** 0.073	0.284*** 0.079
	교육수준	-0.017 0.010	0.005 0.009	-0.037*** 0.008	-0.040*** 0.009
조직특성	근속년수	-0.001 0.002	-0.006*** 0.002	-0.002 0.001	-0.002 0.002
	근로형태	0.091** 0.034	0.613*** 0.031	0.087** 0.029	0.104*** 0.031
	근로시간	0.000 0.003	0.001 0.002	0.011*** 0.002	0.014*** 0.002
	월평균급여	-0.001*** 0.000	0.000*** 0.000	-0.001*** 0.000	-0.001*** 0.000
더미변수	베이비붐세대	0.054 0.051	-0.016 0.047	-0.014 0.043	-0.008 0.047
	X세대	0.073* 0.035	-0.023 0.032	0.066* 0.030	0.051 0.032
상수항		3.413*** 0.329	0.810** 0.304	1.209*** 0.280	1.296*** 0.302
N		3724			
R^2		0.075	0.199	0.071	0.073
p-value		0.000***	0.000***	0.000***	0.000***

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

<표 25> 항목별 세대 간 직무만족도 차이에 대한 패널 회귀분석 결과 2

		발전가능성 만족도	사회관계 만족도	공정성 만족도	복지후생 만족도
	변수	β SE	β SE	β SE	β SE
개인특성	성별	-0.118*** 0.021	-0.117*** 0.020	-0.126*** 0.020	-0.088*** 0.022
	log(연령)	0.339*** 0.080	0.176* 0.074	0.195** 0.075	0.241** 0.083
	교육수준	-0.028** 0.009	-0.023** 0.009	-0.028** 0.009	-0.034*** 0.010
조직특성	근속년수	-0.002 0.002	-0.003 0.001	-0.002 0.002	-0.005** 0.002
	근로형태	0.168*** 0.032	0.136*** 0.029	0.271*** 0.030	0.349*** 0.033
	근로시간	0.006* 0.002	0.006** 0.002	-0.002 0.002	-0.003 0.003
	월평균급여	-0.001*** 0.000	-0.001*** 0.000	-0.001*** 0.000	-0.000*** 0.000
더미변수	베이비붐세대	0.012 0.048	0.034 0.044	-0.040 0.045	0.035 0.049
	X세대	0.066* 0.033	0.057 0.030	0.064* 0.031	0.054 0.034
상수항		1.247*** 0.307	1.703*** 0.283	2.061*** 0.290	1.742*** 0.320
N		3724			
R^2		0.093	0.068	0.100	0.123
p-value		0.000***	0.000***	0.000***	0.000***

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

<표 26> 항목별 직무만족에 영향을 주는 변수

	항목별 직무만족도에 대한 영향력 비교
보수 만족도	성별>월평균급여>근로형태
안정성 만족도	근로형태>log(연령)>성별>근속년수>월평균급여
업무내용 만족도	log(연령)>성별>근로형태>교육수준>근로시간>월평균급여
근로환경 만족도	log(연령)>성별>근로형태>교육수준>근로시간>월평균급여
발전가능성 만족도	log(연령)>근로형태>성별>월평균급여>교육수준>근로시간
사회관계 만족도	근로형태>성별>월평균급여>교육수준>근로시간>log(연령)
공정성 만족도	근로형태>성별>월평균급여>log(연령)>교육수준
복지후생 만족도	근로형태>성별>교육수준>월평균급여>log(연령)>근속년수

제 3 절 세대별 직무만족 결정요인 분석

1. 전체세대

직무만족 결정요인을 확인하기 위한 회귀분석 결과는 <표 27>,<표 28>으로 개인특성과 조직특성의 모든 변수가 총 직무만족도에 유의미한 영향을 미친다. 이는 <가설2-1. 연령은 X세대에서 직무만족에 영향을 미칠 것이다.>와 <가설2-4. 월평균 임금의 변화는 모든 세대의 직무만족에 영향을 미칠 것이다.>를 만족시킨다.

개인특성의 경우 성별은 남성이 여성에 비해 높은 직무만족을 지니며 연령은 높아질수록 직무만족이 증가하는 결과를 보였다. 교육수준의 경우 높아질수록 직무만족이 감소하는 경향을 보였다. 이는 높은 교육수준을 가진 종사자일수록 교육수준을 토대로 직무에 대한 높은 기대수준을 갖지만 직무에 대한 기대가 현실적으로 충족시켜지지 않기에 나타나는 것으로 볼 수 있는데 이는 김태일 외(2003)의 연구결과와도 부합한다.

조직특성의 경우 근속년수가 증가하는 경우 직무만족이 낮아지는 경향을 보이는데 이는 근속년수와 직무만족은 부(-)의 관계라는 Bedeian 외(1992)의 선행연구와도 동일한 결과이다. 회귀분석 결과를 통해 베이비붐 세대와 X세대는 근속년수에 있어서 부(-)의 효과를 보이며 MZ세대는 정(+)의 효과를 보이고 있다. 본 연구의 표본이 베이비붐 세대와 X세대의 표본이 MZ세대보다 많기에 전체 표본을 대상으로 할 때는 근속년수와 직무만족의 효과가 부(-)의 효과로 나타난 것으로 볼 수 있다. 근로형태의 경우, 정규직보다 비정규직의 만족이 더 크다고 나타났는데 이는 비정규직의 경우 정규직에 비해 실적이나 승진의 압박에서 비교적 자유롭고 성과에 대한 보상에 대한 기대치 자체가 정규직보다 낮기 때문에 상대적으로 높은 만족을 나타낸다고 볼 수 있다. 근로시간의 경우, 근로시간의 증가가 직무만족을 증가시키는 것으로 밝혀졌다. 이는 근로시간이 높은 경우 더 많은 근로수당을 지급 받는 금전적 보상이 주어지거나 조직에 대한 애정과 충성심이 높은 구성원이 자발적으로 근로시간을

연장하는 경우 등으로 인해 나타나는 결과로 볼 수 있다. 월평균급여의 경우, 월평균급여의 증가는 직무만족을 감소시키는 영향을 미친다는 결과가 나타났으나 다른 변수들에 비해 영향을 미치는 정도가 작다. 이는 직급과 경력 등을 토대로 더 많은 책임과 실적을 부과하고 이에 대한 대가로 더 많은 급여를 지급하는 것에 비해 급여의 상승 정도가 기대에 미치지 못하기 때문이라고 볼 수 있다.

2. 베이비붐 세대

베이비붐 세대의 경우 성별, 교육수준, 정규직여부, 월평균급여가 직무만족에 유의미한 영향을 미친다.

개인특성에서 성별의 경우 남성이 여성보다 높은 직무만족을 보이는데 모든 세대의 성별 중에 가장 큰 계수 값을 갖는다. 이는 베이비붐 세대가 경험한 경제발전의 과정에서 남성에게 지위와 권한이 집중되었으며 조직의 제도와 문화 또한 남성위주로 이루어졌기 때문이라고 예상된다. 승진 제도, 보직임명, 휴직제도, 업무환경의 선택 등 다양한 영역에서 남성을 중심으로 한 제도와 문화가 형성되었기에 여성보다 남성의 직무만족이 높게 나타난다고 볼 수 있다. 교육수준은 전체세대와 같이 교육수준이 높을수록 직무만족이 낮은 모습이 나타나는데 교육수준에 따른 기대를 충족시키지 못하기 때문이라고 예상할 수 있다.

조직특성에서는 근로형태가 유의미한 영향을 미치는데 정규직보다 비정규직이 높은 직무만족을 보였다. 베이비붐 세대의 경우 은퇴 후 재취업을 통해 공공부문에 종사하는 비정규직의 인력이 많다. 이들은 은퇴 후에도 경제활동을 할 수 있으며 정규직에 비해 의무와 책임의 정도가 약하기 때문에 정규직보다 높은 직무만족을 지니는 것으로 보인다. 이는 <가설2-4. 근로형태는 모든 세대에서 직무만족에 영향을 미칠 것이다.> 와 부합한다. 월평균급여의 경우 전체세대와 마찬가지로 급여가 높을수록 직무만족은 작아지는 경향이 있다. 특히 베이비붐 세대의 경우 퇴직의 우선순위에 있어서 높은 급여가 주요한 고려 대상이며 높은 급여를

받을수록 강한 책임을 요구받게 되므로 이와 같은 현상이 나타난다고 볼 수 있다.

3. X세대

X세대의 경우 모든 변수가 총 직무만족도에 영향을 미친다는 결과가 나타났다. 이는 <가설2-1. 연령은 X세대에서 직무만족에 영향을 미칠 것이다.>와 부합한다.

개인특성을 살펴보면 성별의 경우 남성이 여성보다 높은 직무만족을 보인다. 이는 앞서 베이비붐 세대에서 살펴보았듯이 한국의 조직구조, 제도 및 문화에 기인한 것으로 보인다. 연령의 경우 연령이 증가할수록 높은 직무만족을 보인다. 이는 앞에서 언급하였듯이 연령이 높은 근로자들은 통상 조직 내에서 사회적 지위가 높기 때문에 비교적 만족스러운 직장생활을 유지할 수 있기 때문이라고 볼 수 있다. 특히 X세대의 경우 현재 조직에서 주요 보직을 맡아 중추적인 역할을 담당하는 경향이 있기 때문에 연령의 효과가 다른 세대보다 크게 나타난다고 보인다. 교육수준의 경우 전체 세대와 마찬가지로 교육수준이 높을수록 직무만족이 낮은 경향을 지닌다.

조직특성의 경우 근속년수가 증가할수록 직무만족이 감소하고 있다. 이는 공공조직의 특성상 X세대는 높은 근속년수를 보유하며 연공서열에 의해 상대적으로 높은 직급을 차지하고 있을 가능성이 높다. 높은 직급을 차지함에 따라 더 많은 성과와 책임 등이 요구되기에 근속년수가 높을수록 더 낮은 직무만족도가 나타난다고 볼 수 있다. 근로형태의 경우 전체 세대 및 베이비붐 세대의 특성과 마찬가지로 비정규직이 더 높은 만족도를 보인다. 이는 <가설2-4. 근로형태는 모든 세대에서 직무만족에 영향을 미칠 것이다.>와 부합한다. 근로시간의 경우 근로시간이 증가할수록 직무만족도가 향상되는 결과가 나타났으며 모든 세대 중에 유일하게 X세대만이 근로시간이 직무만족에 유의미한 영향을 미쳤다. 이는 조직에 대한 순응도가 높은 X세대의 특성과 공공조직에 종사하는 사람들

의 공직봉사동기(PSM)가 함께 나타난 것을 이유로 볼 수 있다. 공조직에 애정을 지닌 구성원이 공익과 조직을 위하여 자발적 근로를 시행하기 때문에 근로시간과 직무만족이 정(+)의 효과를 나타낸다고 보인다. 월평균급여는 앞서 살펴본 전체 세대 및 베이비붐 세대와 같은 결과가 나타났다.

4. MZ세대

MZ세대의 경우 성별, 근속년수, 근로형태, 월평균급여가 직무만족에 유의미한 영향을 미친다. 이는 <가설2-3. 근속년수는 MZ세대에서 직무만족에 영향을 미칠 것이다.>를 만족시킨다.

개인특성을 살펴보면 성별의 경우 앞서 확인하였듯이 남성이 여성보다 높은 직무만족을 보인다. 하지만 베이비붐 세대나 X세대에 비해서는 차이의 정도가 작다. 이는 현대로 올수록 공공조직의 경우 대내외적인 법적 장치와 제도 등을 정비하는 방법을 통해 기존의 남성위주의 제도와 문화를 개선시켰기 때문이라고 볼 수 있다. 인사제도, 조직구조, 사내문화 개편 및 홍보 등의 노력을 통해 조직을 변화시켰고 MZ세대의 경우 개선된 환경에서 근무함에 따라 이전 세대에 비해 여성의 직무만족이 높아졌다고 예상할 수 있다.

조직특성의 경우 근속년수가 증가할수록 직무만족이 증가하는 모습을 보인다. MZ세대의 경우 입사를 한지 얼마 되지 않은 경우에는 조직에 대하여 불만족이었던 부분들이 존재하지만 권한의 미비로 인해 이를 조정하거나 해결할 수 없다. 하지만 근속년수가 증가하게 되면서 점차 많은 권한과 정보를 획득하게 되고 불만족스러운 부분을 통제하고 해결 할 수 있게 되면서 직무만족이 증가한다고 볼 수 있다. 이는 Berger& Calabrese(1975)의 불확실성감소이론(uncertainty reduction theory)으로도 설명할 수 있다. 근로형태의 경우 다른 세대들과 마찬가지로 비정규직이 더 높은 만족도를 보이며 <가설2-4. 근로형태는 모든 세대에서 직무만족에 영향을 미칠 것이다.>와 부합한다. 특히 근로형태의 계수 값이 다

른 세대와 비교했을 때 가장 높은 수치를 보인다. 이는 최근 2030세대에서 '프리터족'[5]이라고 일컬어질 정도로 비정규직 일자리를 통해서 생계를 유지하는 경우가 많으며 이들의 직무만족 수준이 상대적으로 높기 때문이라고 예상할 수 있다. 월평균급여는 전체 세대, 베이비붐 세대, X세대와 모두 같은 효과를 보인다.

5) '프리터족'은 취업을 하지 않고 아르바이트로만 생계를 유지하는 사람들을 의미한다. 알바몬(albamon)이 2020년 최근 일년 이내 아르바이트 경험이 있는 2,516명을 대상으로 조사한 결과 응답자중 42.4%가 프리터족이라고 응답했다. 현재 프리터족 생활에 만족하냐는 질문에 대해 '만족한다'는 알바생이 48.2%로 절반에 가까웠다.

<표 27> 세대별 직무만족도 결정요인 패널 회귀분석 결과

	총 직무만족도	전체세대	베이비붐 세대	X세대	MZ세대
	변수	β SE	β SE	β SE	β SE
개인특성	성별	-0.125*** 0.015	-0.197*** 0.035	-0.128*** 0.021	-0.082** 0.026
	log(연령)	0.252*** 0.039	0.120 0.096	0.229* 0.100	0.183 0.113
	교육수준	-0.026*** 0.006	-0.026* 0.012	-0.033*** 0.009	-0.012 0.014
조직특성	근속년수	-0.003** 0.002	-0.002 0.002	-0.006*** 0.002	0.006** 0.004
	근로형태	0.225*** 0.022	0.261*** 0.048	0.176*** 0.033	0.278*** 0.036
	근로시간	0.004* 0.002	-0.001 0.003	0.006* 0.002	0.005 0.004
	월평균급여	-0.001*** 0.000	-0.001*** 0.000	-0.001*** 0.000	-0.001*** 0.000
상수항		1.570*** 0.167	2.340*** 0.402	1.686*** 0.395	1.532*** 0.427
N		3724	769	1853	1102
R^2		0.166	0.315	0.136	0.089
p-value		0.000***	0.000***	0.000***	0.000***

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

<표 28> 세대별 총 직무만족에 영향을 주는 변수

	세대별 총 직무만족에 영향을 주는 변수
베이비붐세대	근로형태>성별>월평균급여>교육수준
X세대	근로형태>성별>교육수준>근속년수>월평균급여>log(연령)>근로시간
MZ세대	근로형태>월평균급여>성별>근속년수

제 4 절 MZ세대 내 직무만족도 분석

M세대와 Z세대의 직무만족 비교분석의 결과는 <표 29>와 같다. 총 직무만족도의 측면에서는 M세대가 Z세대보다 높은 직무만족을 보인다. 항목별 직무만족에 있어서도 총 여덟 개의 항목별 직무만족 중 공정성 만족도와 복지후생 만족도를 제외한 여섯 개의 항목별 만족도에서 M세대가 Z세대보다 높은 값을 지닌다. 이는 <가설3-1. 전반적인 직무만족은 M세대가 Z세대보다 높을 것이다.>와 부합한다.

분산검정의 경우 이분산성을 갖기에 이를 가정한 T-test를 시행하였다. 그 결과 총 직무만족도에서는 차이가 존재하지 않았다. 또한 항목별 직무만족 중 복지후생 만족도에서만 M세대와 Z세대가 유의미한 차이를 보이고 이를 제외한 일곱 개의 항목별 만족도는 유의미한 차이를 보이지 않았다.

회귀분석을 실시한 결과 총 직무만족도는 유의미한 차이를 보이지 않았다. 나아가 모든 항목별 직무만족에 있어서도 유의미한 차이가 존재하지 않는다.

이를 종합해보면 총 직무만족도 및 항목별 직무만족에 있어서 M세대가 Z세대보다 상대적으로 높은 만족을 보인다. 하지만 이와 같은 차이가 직무만족에 있어서 M세대와 Z세대를 명확하게 구분해야 할 만큼의 유의미한 차이는 아니라고 보인다. T-검정에서는 복지후생 만족도를 제외한 모든 만족도가 유의미한 차이를 보이지 않았으며 회귀분석에서는 모든 항목에서 유의미한 차이를 보이지 않았기 때문이다. 따라서 MZ세대를 통칭하여 시행하는 정부의 정책과 기업의 조직문화 개편 등은 바람직한 방향으로 시행되고 있다고 볼 수 있다.

<표 29> M세대와 Z세대의 직무만족도 비교분석

	총 직무만족도	보수 만족도	안정성 만족도	업무내용 만족도
M세대	2.351	2.699	2.184	2.169
Z세대	2.333	2.519	2.148	2.111
t 검정에 따른 단순차이분석	0.018 (0.790)	0.180 (0.082)	0.036 (0.782)	0.058 (0.643)
회귀분석결과 나온 차이(β)	-0.038 (0.660)	-0.205 (0.139)	-0.129 (0.310)	-0.064 (0.580)

	근로환경 만족도	발전가능성 만족도	사회관계 만족도	공정성 만족도	복지후생 만족도
M세대	2.247	2.334	2.263	2.476	2.433
Z세대	2.148	2.259	2.259	2.556	2.667
t 검정에 따른 단순차이분석	0.099 (0.349)	0.074 (0.402)	0.004 (0.964)	-0.079 (0.430)	-0.233 (0.020)
회귀분석결과 나온 차이(β)	-0.064 (0.609)	-0.096 (0.452)	-0.013 (0.912)	0.082 (0.503)	0.183 (0.159)

주) 1. 괄호 안의 수치는 P값(유의수준)을 의미한다. 2. 회귀분석에서 나온 차이는 M세대와 비교할 때 Z세대의 직무만족도 점수가 높은지 혹은 낮은지에 대한 정도를 의미한다.

제 5 절 실증분석 연구결과 요약

2015년~2019년 한국노동패널조사를 분석한 결과를 바탕으로 연구가설에 대한 채택 및 기각 결과를 정리하면 아래와 같다.

<가설1> 공공부문 종사자의 직무만족의 정도는 세대 간 차이가 존재할 것이다. (부분채택)

가설 1-1. 전반적인 직무만족은 MZ세대가 가장 낮을 것이다.(채택)

가설 1-2. 안정성에 대한 직무만족은 베이비붐 세대가 가장 높을 것이다. (채택)

가설 1-3. 근로환경에 대한 직무만족은 X세대가 MZ세대보다 높을 것이다. (채택)

가설 1-4. 발전가능성에 대한 직무만족은 베이비붐 세대가 가장 낮을 것이다. (기각)

가설 1-5. 사회관계에 대한 직무만족은 X세대가 가장 높을 것이다. (기각)

가설 1-6. 공정성에 대한 직무만족은 MZ세대가 가장 낮을 것이다. (채택)

<가설2> 공공부문 종사자의 직무만족의 결정요인은 세대 간 차이가 존재할 것이다. (부분채택)

가설 2-1. 연령은 X세대에서 직무만족에 영향을 미칠 것이다. (채택)

가설 2-2. 교육수준은 MZ세대에서 직무만족에 영향을 미칠 것이다. (기각)

가설 2-3. 근속년수는 MZ세대에서 직무만족에 영향을 미칠 것이다. (채택)

가설 2-4. 근로형태는 모든 세대에서 직무만족에 영향을 미칠 것이다. (채택)

가설 2-5. 근로시간은 베이비붐 세대에서 직무만족에 영향을 미칠

것이다. (기각)

가설 2-6. 월평균임금의 변화는 모든 세대의 직무만족에 영향을 미칠 것이다. (채택)

<가설3> M세대와 Z세대 간 직무만족의 차이가 존재하지 않을 것이다. (채택)

가설 3-1. 전반적인 직무만족은 M세대가 Z세대보다 높을 것이다. (채택)

가설 3-2. M세대와 Z세대를 구분해야 할 정도의 유의미한 차이는 존재하지 않을 것이다. (채택)

제 5 장 결론

제 1 절 연구의 요약과 시사점

본 연구의 목적은 직무만족도 및 직무만족 결정요인에 있어서 세대 간 차이가 존재하는지를 파악하여 공공조직의 관리 및 운영에 있어서 적합성과 효과성을 높이고자하는데 있다. 본 연구에서는 한국노동패널데이터를 활용하여 이를 확인하고자 하였다. 개인 특성인 성별, 연령, 교육수준과 조직특성인 근속년수, 근로형태, 근로시간, 월평균급여를 통제한 후 세대에서 나타난 직무만족의 결과를 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 세대 간 직무만족도에 있어서 유의미한 차이가 나타났다. 총 직무만족도의 경우, 분산분석은 MZ세대는 베이비붐 세대 및 X세대와 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났으며 회귀분석은 X세대와 MZ세대 간 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다. 항목별 직무만족도의 경우, 분산분석에 따르면 안정성 만족도를 제외한 항목에서 세대 간 차이가 나타났으며 회귀분석은 보수 만족도, 업무내용 만족도, 발전가능성 만족도, 공정성 만족도에서 X세대와 MZ세대 간 유의미한 차이를 보였다. 이 때 MZ세대의 직무만족이 베이비붐 세대 및 X세대의 직무만족보다 낮은 경향을 나타냈기에 MZ세대의 직무만족을 제고하기 위한 방안이 필요하다. 이를 위해서는 세대 간 직무만족도의 차이가 어떠한 원인에서 비롯되는지 연구할 필요가 있다.

둘째, 베이비붐 세대로 갈수록 직무만족도가 높아지는 경향이 나타났다. 총 직무만족도 및 업무내용 만족도, 근로환경 만족도, 발전가능성 만족도, 사회관계 만족도, 복지후생 만족도의 경우 모두 베이비붐 세대>X세대>MZ세대 순으로 직무만족을 나타냈다. 이는 한국 공공조직의 특성상 젊은 시절에 공공조직에 유입되어 근속년수가 길어짐에 따라 권한과 재량을 얻게 되면서 나타나는 경향으로 볼 수 있다. 따라서 직무만족의 원인 및 상관관계를 확인하기 위해서는 연령과 근속년수에 따라오는 근

로환경, 사회관계 등에 대해 구체적으로 살펴볼 필요가 있다.

셋째, 각 세대별 직무만족 결정요인들에 차이가 나타났다. 베이비붐 세대의 경우 성별, 교육수준, 근로형태, 월평균급여가 영향을 미쳤으며 X 세대의 경우 성별, 연령, 교육수준, 근속년수, 근로형태, 근로시간, 월평균 급여의 모든 변수가 영향을 미쳤고 MZ세대의 경우 성별, 근속년수, 근로형태, 월평균급여가 영향을 미쳤다. 이처럼 세대별 직무만족 결정요인이 상이하기에 각 세대별로 직무만족을 제고하기 위한 인사 및 조직 관리방안은 세대마다 다른 방식으로 운영되어야 할 필요가 있다.

넷째, 직무만족에 있어서 M세대와 Z세대를 구분해야 할 정도의 유의미한 차이는 나타나지 않았다. 전반적인 직무만족은 M세대가 Z세대 보다 높았지만 T-test 및 회귀분석 결과 총 직무만족도에 있어서는 유의미한 차이가 나타나지 않았다. 항목별 직무만족에서도 복지후생 만족도에서만 유의미한 차이를 보이고 이를 제외한 7개의 항목별 만족도는 유의미한 차이를 보이지 않았다. M세대와 Z세대의 특성과 성격은 다르지만 직무만족에 있어서는 이들을 구분하여야 할 만큼의 차이는 아니라고 판단된다. 따라서 현재 MZ세대를 통칭하여 시행되고 있는 정책 등은 바람직한 세대 구분을 기준으로 이루어지고 있다고 볼 수 있다.

제 2 절 연구의 함의

본 연구의 목적은 직무만족도 및 직무만족 결정요인에 있어서 세대 간 차이가 존재하는지 파악하는 것이다.

실질적으로 본 연구를 통해 확인할 수 있는 사실은 세대 간 직무만족도의 차이가 나타나며 직무만족의 결정요인 또한 상이하다는 것이다. 이는 각 세대가 가진 가치관과 문화, 삶의 방식에 있어서 차이가 나타나고 이로 인해 직무만족도와 그 결정요인이 상이하게 나타난다고 볼 수 있다. 따라서 조직 내 구성원들의 직무만족을 높이기 위해서는 세대별 특성을 고려한 조직 관리가 이루어질 필요가 있다. 특히 MZ세대의 직무만족이 베이비붐 세대 및 X세대보다 낮은 모습을 보이고 있다. 이는 한국의 공공조직의 경우 연공서열에 기반한 관료제 구조이기에 근속년수와 연령이 낮은 MZ세대는 근속년수와 연령이 높은 베이비붐 세대나 X세대에 비해 물질적, 사회적 자원을 적게 가지므로 상대적으로 낮은 만족을 보일 수밖에 없다. 특히 앞서 살펴본 근로환경, 업무내용, 사회관계 등과 같은 부분은 조직에서 근무한 경험과 시간에 따라 획득하는 자원으로 MZ세대가 다른 세대에 비해 이를 보유한 정도가 적을 수밖에 없으며 그로 인해 상대적으로 낮은 직무만족이 나타난다고 볼 수 있다.

이를 해결하기 위해서는 관료제적 구조 외의 부분에서 직무만족을 줄 수 있는 요소를 부여해야 한다. 관료제 내부적 요소만을 고려한 일차원적 해법이 아니라 외부적인 요소도 고려한 다차원적 조직 관리방안이 운영될 필요가 있다. 앞서 살펴보았듯이 직무만족에 영향을 주는 요인들 중에서 공공조직의 관료제 구조 외에서 직무만족을 향상시킬 수 있는 부분은 복지제도의 활용으로 볼 수 있다. Locke(1976)는 연금, 의료혜택, 유급휴가 등의 복지후생이 직무만족의 영향요인이라고 보았다. Barber, Dunham&Formisano(1992)는 맞춤형 복지제도가 도입될 경우 전반적 직무만족도가 높아짐을 밝혔으며 김지훈(2017)은 공공근로자의 경우 시간이 흐름에 따라 복지후생이 직무만족의 영향요인에서 중요시 된다고 보았다. 이를 종합하여 볼 때 MZ세대의 가치관과 특성을 반영하여 복지제

도를 운용한다면 조직 내에서 충족시키는데 한계가 있는 직무만족의 정도를 외부적인 요소를 통해 보완할 수 있을 것이다.

구체적인 방안으로는 첫째, 삶의 질을 중시하는 MZ세대의 만족을 제고하기 위해 문화생활을 지원하는 제도를 활용하는 방안이 있다. 북러닝(Book Learning), 오디오북 같은 도서지원제도, 북클럽과 같은 독서토론제도, 뮤지컬 혹은 미술전시회 관람 제공 및 할인 등이 있다. 둘째, 주거불안 해소를 통해 일상의 안정성에 대한 만족을 제고하는 방법이 있다. 사택제공, 전세대출 지원, 주택자금대출 이자 지원, 생활안정자금 지원 등을 활용할 수 있다. 셋째, 교육의 기회를 제공하여 MZ세대의 발전에 대한 욕구를 만족시켜줄 수 있다. 언어 능력의 향상을 위한 전화 및 화상교육, 외국어 글쓰기 특강, 정보처리기사 등 시험비용 지원, CFA 등의 자격증 시험을 위한 서적 및 교육영상 지원 등 제도를 활용할 수 있다. 넷째, 맞춤형 건강복지 제도를 활용하여 장기적인 만족을 제고하는 방안이 있다. 건강검진비 지원, 난임부부 및 부모 요양치료비 지원, 제휴 병원을 통한 서비스 제공 및 병원비 할인, 사옥 내 헬스장 등의 체육시설 마련, 운동비 지원 등의 제도를 사용할 수 있다.

제 3 절 연구의 한계와 추가연구

본 연구를 수행하기 위해 이론과 선행연구를 토대로 한국노동패널데이터를 활용한 분석을 하였지만 다음과 같은 연구의 한계점을 갖기에 향후 연구의 개선방안을 모색하고자 한다.

첫째, 세대의 구분에 관한 문제를 갖는다. 본 연구에서는 세대를 베이비붐 세대, X세대, MZ세대로 나누고 있다. 많은 세대 연구를 토대로 통용되는 세대 구분을 설정하였지만 이러한 구분이 현실적합성을 지닌 구분인지는 불분명하다. 특히 X세대의 경우 1965년부터 1979년 사이에 출생한 사람을 대상으로 하기에 다른 세대에 비해 시계열적 범위가 포괄적이며 이로 인해 같은 X세대 내에서도 다른 특성을 보일 가능성이 있다. 따라서 보다 명확한 세대 구분을 활용한 후속연구가 필요하다.

둘째, 본 연구에서 분산분석, 회귀분석 및 T-test 기법을 사용하여 직무만족도의 차이를 비교분석하고 있는데 이는 방법론 측면에서 한계를 지닌다. 개인특성의 성별, 연령, 교육수준 및 조직특성의 근속년수, 근로형태, 근로시간, 월평균급여 등을 통제하고 있지만 조직의 규모나 업무의 성격, 직위에 따른 차이를 통제하지는 않고 있기 때문이다. 또한 위와 같은 통계기법만으로는 세대 간 직무만족의 차이가 가치관이나 인성의 차이에서 비롯된 것인지를 판단하는데 어려움이 있다. 따라서 인성변수나 가치관을 반영한 변수를 측정하여 이를 통제할 필요가 있다.

마지막으로 선행연구와 다른 결과가 나오는 부분에 대한 숙고가 필요하다. 본 연구의 결과가 선행연구와는 다른 부분들이 존재한다. 이는 활용하는 연구자료와 방법론 등에 따라 연구 결과가 다르게 나타나는 것으로 보인다. 따라서 향후 연구에서는 보다 타당성이 높은 자료와 정밀한 방법론에 근거한 분석이 진행될 필요가 있다.

참 고 문 헌

구자숙·한준·김명언(1999), 세대 격차와 갈등의 사회 심리적 구조. 한국심리학회지, 8(1):123-139

구자숙·한준·김명언(2000), 기업 조직에서의 세대격차. 한국심리학회지:산업 및 조직, 13(1):115-157

김병섭·하태권(1997). 세대 간 의식구조 차이와 조직관리방안:경찰공무원을 중심으로. 행정논총, 35(1):129-158

김병조(2010). 공공조직과 민간조직 종사자의 직무만족도 비교분석: 한국노동패널데이터를 중심으로. 서울대학교 행정대학원 석사학위 논문

김정인(2011). 공공부문에서의 세대 간 직무동기구조 분석-미국 조지아주와 일리노이주 정부 공무원사례를 중심으로. 한국공공관리 학보, 25(3), 1-25

김지훈(2017). 공공조직과 민간조직 근로자의 직무만족 영향요인 차이에 관한 연구-직무외적요인을 중심으로. 서울대학교 행정대학원 석사학위 논문

김태영(2020). 서번트 리더십이 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구-세대 및 직군에 따른 차이를 중심으로. 서울대학교 행정대학원 석사학위 논문

김태일·한경희(2008). 1990년대 말-2000년대 전반의 공무원과 민간기업 종사자의 직무만족도 변화 비교, 한국행정학보, 42(3):293-312

김호정(2002). 행정조직문화가 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향. 한국행정학보, 36(4):87-105.

남궁근(2017). 행정조사방법론. 법문사

민진(2009). 조직관리론. 대영문화사

박순애(2006). 공무원의 직무동기와 조직행태 :직무몰입과 탈진에 미치는

영향요인을 중심으로. 한국행정연구, 15(1):203-236
박재흥(2003). 세대 개념에 관한 연구 - 코호트적 시각에서, 한국사회학. 37(3):1-23
박재흥(2001). 세대연구의 이론적·방법론적 쟁점, 한국인구학. 24(2):47-78
방하남·김상욱(2009). 직무만족도와 조직몰입도 결정요인과 구조분석. 한국사회학, 43(1):56-88
백종선(2013). 세대 간 직무만족도 분석-한국노동패널 데이터를 중심으로, 서울대학교 행정대학원 석사학위 논문
서성택(2013). 공기업에서 직무만족이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구-한국전력공사 판매사업소를 대상으로. 서울대학교 행정대학원 석사학위 논문
오대혁·김학조·권종욱(2011). 한국과 중국종업원의 세대 간 직무가치관 분석. 국제통상연구, 16(1):103-128
오세영·권영상·이수영(2014). 중앙정부 공무원의 자화상: 세대 간 조직몰입 영향요인에 대한 비교연구. 한국인사행정학회보, 13(1):31-62
옥지호(2018). 청년층 임금근로자 직무만족도의 동태적 변화: 연령의 조절효과를 중심으로. 2018 한국노동패널학술대회
유민봉·임도빈(2012).인사행정론. 박영사
은종환(2013). 공공조직과 민간조직의 직무만족도 비교분석-법정근로시간 단축의 효과를 중심으로. 서울대학교 행정대학원 석사학위 논문
이영면(2011) 직무만족의 의미와 측정, 경문사
이종수·김지아·박성민·이은형·지영은·차창희(2021), MZ세대 열풍과 세대갈등,관훈저널, 63(3)-106-138
이종수·윤영진(2008). 새행정학. 대영문화사
전상진(2002). 세대사회학의 가능성과 한계 - 세대개념의 분석적 구분, 한국인구학, 25(2): 193-230
전영한(2005). 공공·민간조직 비교연구 메타분석. 한국행정학회 2005년도

추계학술대회 발표논문집 별쇄본, 2005.10, 1-28
정광호·김태일(2003). 공공부문 조직과 민간기업 조직의 직무만족도 비교 분석, 한국정책학회보, 12(3):1-29
정정길 외(2010). 정책학원론. 대명출판사
정종원·서보경·신재경·김은지(2012). 공무원 복지제도가 공무원의 직무만족도에 미치는 영향에 관한 연구. 정부와 정책, 4(2)101-127
정효채·석진홍·박우성(2013). 연령이 직무만족에 미치는 영향: 잠재성장모형을 이용한 종단연구. 노동정책연구, 13(2)67-93
조성남·박숙미(2002). 한국의 세대관련 연구에 나타난 세대개념의 구분과 세대갈등을 이해하는 방법에 관한 일 고찰. 사회과학연구 논총, 9,39-68
황상민·양진영(2002). 한국사회의 세대집단에 대한 심리학적 탐색: 전이적 공존 관점을 통한 대학생 집단의 세대 이미지 분석, 한국심리학회지, 16(3):75-93
황춘호·김성훈(2019). 대기업 사무직 근로자의 조직몰입과 이직의도에 영향을 미치는 직무만족 요인: 밀레니얼 세대의 특성을 중심으로. 대한경영학회지, 32(12)2085-2105
홍덕률(2003). 한국사회의 세대연구. 역사비평, 8:150-191
대학내일20대연구소(2018), 트렌드 MZ 2019, 한빛비즈
딜로이트글로벌(2021), 딜로이트글로벌 2021 MZ세대 서베이-책임과 행동을 추구하는 목소리. Deloitte insights
한국전력공사(2021). KEPCO의 뉴노멀, MZ가 왔다. 경성문화사
행정안전부(2020). 90년생 공무원이 왔다.
Barber. A. E. Dunham & R.A,Formisano.(1992). The impact of flexible benefits on employee satisfaction: A field study, personnel psychology, 45:667-688
Bedeian, A. G. and G. R. Ferris(1992). Age Tenure, and Job Satisfaction: A tale of two Perspectives. Journal of vocational

behavior, 40:33-48

Chun & Rainey(2005), Goal Ambiguity in U.S. Federal Agencies. Journal of Public Administration Research and Theory, Vol.15, no.1, 1-30

Cogin, J(2012). Are generational differences in work values fact of fiction? Multi-country evidence and implications. The International Journal of Human Resource Management, 23:2268-2294

Cranny, C., Smith, P. et al(1992). Job Satisfaction: How people feel about their jobs and how it affects their performance. Lexington Books

Ferres, N., Travaglion, A., Firms, I., Jordan, C. and Ozsdolay, L.(2001). The relevance of organizational trust and commitment amongst generation-X employees, prepared for presentation I the organizational behaviour stand at the international conference on advances in management, athens

Grunberg, M.(1979), Understanding job satisfaction, Newyork: Wiley

Herzberg, F., B. Mausner and B. snyderman(1959). The Motivation to work, New york, Wiley

Juckiewicz, C. L.(2000). Generation X and the public employee, Public Personnel Management, 29:55-74

Kertzer, D. I.(1983), Generations as a sociological problem, America Review of Sociology, 9:125-149

Locke, E. A. & Latham, G. P.(1990). Work motivation and satisfaction: Light at the end of the tunnel. Psychological Science, 1(4):240-246

Inglehart, R., & Welzel, C.(2005). Modernization Cultural Change, and Democracy: The Human Development Sequence. UK:

Cambridge University press. 지은주 역(2011), 『민주주의는 어떻게 오는가』, 서울:김영사

Manheim, K.(1952), The problem of generation, in essays on the sociology of knowledge. New York: Oxford Univ. Press

Maslow, A. H.(1943), A Theory of Human Motivation. Psychological Revies, 50:370-396

Mowday, R., Porter, L. and Steers, R.(1982), Organizational Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover, New York; Academy Press

Porter, L & Lawler, E.(1968), Managerial attitudes and performance. Richard D. Irwin Homewood, Ⅱ

Rainey, H. G.(1983), Public Agencies and Private Firms: Incentive Structures, Goals, and Individual Roles. 「Administration and Society, 15:207-242

Rainey, H. G.(2003), Understanding and Managing public organizations, 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass

Spector, P. E.(1997). Job Satisfaction: Application, Assesment, Causes, and Consequences (Advanced Topics in Organizational Behavior). SAGA Publications.

Vroom, V. H.(1964), Work and Motivation, Newyork: Wiley

Abstract

Comparative analysis of job satisfaction by generation of public sector workers.

- Comparison of job satisfaction and analysis of determinants of job satisfaction -

Sunwoo, Jiye
Department of Public Administration
The Graduate School of Public Administration
Seoul National University

In modern society, where the pace of change is fast and uncertainty has increased, efforts are being made in the public sector to solve this problem as the difference between the existing generation and the MZ generation deepens. Such efforts ultimately aim to increase job satisfaction by promoting harmony among members of the organization. Job satisfaction is meaningful for both organizations and individuals because it improves the quality of life of individuals and improves the efficiency of the organization.

Therefore, this study attempted to compare the job satisfaction

between generations of public sector workers and to explore whether there were differences between job satisfaction determinants. For the study, data from public sector workers were used among the Korea Labor Panel Data(KLIPS) from 2015 to 2019. Independent variables were classified into baby boomers, generation X, and generation MZ, and dependent variables were set as total job satisfaction and job satisfaction by eight items. Control variables were selected as individual characteristics of gender, age, and education level, and organizational characteristics of years of service, working type, working hours, and average monthly salary. For panel data analysis, ANOVA, regression analysis applying the probability effect model, and T-test analysis were performed. The summary of the results is as follows.

First, there was a significant difference in job satisfaction between generations. In the case of ANOVA, there were significant differences between generations in total job satisfaction, stability satisfaction, work content satisfaction, working environment satisfaction, development potential satisfaction, social relationship satisfaction, fairness satisfaction, and welfare satisfaction. As a result of regression analysis, there were significant differences between Generation X and Generation MZ in total job satisfaction and remuneration satisfaction, work content satisfaction, development possibility satisfaction, and fairness satisfaction.

Second, job satisfaction tended to increase as the baby boom generation went on. In the case of total job satisfaction, work content satisfaction, working environment satisfaction, development possibility satisfaction, social relations satisfaction, and welfare satisfaction was shown in the order of baby boomers > generation X > generation MZ.

Third, there were differences in the determinants of job satisfaction for each generation. Gender, education level, working type, and average monthly salary affected the baby boomers. gender, age, education level, number of years of service, working type, working hours, and average monthly salary affected the generation X, gender, number of years of service, and average monthly salary affected the generation MZ.

Fourth, there was no significant difference in job satisfaction to the extent that Generation M and Generation Z had to be distinguished. Overall job satisfaction was higher in Generation M than Generation Z, but as a result of T-test and regression analysis, there was no significant difference in satisfaction by seven items except total job satisfaction and welfare satisfaction.

In conclusion, there is a difference in job satisfaction between generations based on the baby boomers, Generation X, and Generation MZ, and the determinants of job satisfaction also differ from generation to generation. Therefore, in order to increase job satisfaction of members of the public sector, multidimensional organizational management must be carried out in consideration of the characteristics of the generation.

Keywords : Job satisfaction, Generation, Labor panel, ANOVA, Mutiple regression analysis, T-test

Student Number : 2018-20780