creative commons

COMMONS DEED

저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

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

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:

저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.

비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.

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

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

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

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

Disclaimer

dCollection

공기업정책학 석사 학위논문

근무형태와 직무만족도에 관한 연구

- MZ세대 및 기성세대(X세대, 베이비붐세대)를 중심으로 -

2023년 8월

서울대학교 행정대학원

공기업정책학과 공기업정책학

김 효 원

근무형태와 직무만족도에 관한 연구

- MZ세대 및 기성세대(X세대, 베이비붐세대)를 중심으로 -

지도교수 정 광 호

이 논문을 공기업정책학 석사 학위논문으로 제출함

2023년 3월

서울대학교 행정대학원

공기업정책학과 공기업정책학 전공

김 효 원

김효원의 석사 학위논문을 인준함

2023년 6월

위 원 장 김 봉 환 (인)

부위원장 최 태 현 (인)

위 원 정 광 호 (인)

국문 초록

청년의 취업난이 심각한 오늘날 취업시장에서 공공부문의 입사 경쟁이 치열한 상황에서도 공기업을 포함한 공공기관의 입사라는 취업의 목표를 달성하고도 입사 후 채 5년을 채우지 못하고 퇴직을 선택하는 신규직원들이 해마다 증가하고 있다. 기업들은 신규직원들이 퇴직과 이직을 통해 이탈함에 따라 다시 부족한 인원에 대하여 채용과 교육을 시행하면서 단기적으로는 신규채용에 소요되는 시간과 비용의 지출뿐만 아니라, 근무인원의 공백에 따른 대체 근무 투입 등으로 인건비 지출이 증가할 수밖에 없는 실정이다. 이러한 배경에는 MZ세대라고 하는 신규세대의 특성과 국가 철도망을 운영하는 K공사의 교대 및 교번 근무 등과 같은 철도운송업의 특수한 근무형태가 직원들의 직무만족도에 중요하게 영향을 미치고 있는 것으로 예측되어 K공사 직원들을 대상으로 다음과 같은 연구목적을 달성하고자 하였다.

첫째, 각 근무형태별로 나타나는 직무만족도의 차이와 영향력을 분석함으로 기존 직무만족도와 관련한 선행연구들에서 크게 주목하지 않았던 근무형태를 독립변수로 설정하고 이에 따른 직무만족도의 유의미한 차이점을 살펴보고자 하였다. 또한 이때 직무만족도는 본 연구에서 핵심적 연구대상인 MZ세대의 특성에 기인하여 공정성과 합리성 그리고 보상의 정도를 직무만족도에서 직무내용만족도, 승진공정성만족도, 보수만족도로 그 만족의 범위를 특정하고 구분하였다.

둘째, 세대별로 나타나는 직무만족도(직무내용만족도, 승진공정성만족도, 보수만족도)의 유의미한 차이를 분석하고 그 영향력을 분석하여, 신

규세대와 기성세대에서 얼마만큼의 차이가 발생하며 그 영향요인이 통계적으로 유의미 한지 확인해보고자 하였다. 특히, 본 연구에서 관심 연구대상인 MZ세대를 기준으로 기성세대인 X세대와 베이비붐세대를 비교하여 직무만족도에 미치는 영향을 다뤘다.

셋째, 근무형태와 세대가 결합하였을 때, 직무만족도(직무내용만족도, 승진공정성만족도, 보수만족도)에는 어떠한 차이가 발생하며, 이것이 얼마만큼의 영향을 가지고 나타나는지 알아보고자 본 연구를 수행했다. 무엇보다 향후 공기업에서 중추적인 역할을 수행하는 핵심세대가 되는 MZ세대가 통상적인 통상일근(09시~18시) 근무를 수행할 경우와 변칙적인 교대근무제(교대 및 교번 근무 등)를 수행할 때 주목하여 두 집단 간의 직무만족도에 대한 차이를 분석하고 검증하였다.

본 연구의 목적을 달성하고자 독립변수는 통상일근제와 교대근무제(3조2교대, 4조2교대, 야간격일제, 교번근무제, 기타근무) 2가지 유형과 각 세대(MZ세대, X세대, 베이비붐세대)는 3가지로 구성하고, 일종의 세대와 근무형태간 결합을 통한 직무만족도의 차이를 검증하기 위하여 상호작용항을 독립변수로 추가시켰다. 종속변수는 직무만족도의 범주에서 직무자체에 대한 만족도인 직무내용만족도와 승진의 공정한 절차 및 평가 등을 측정하는 승진공정성만족도, 급여 등 직무 대비 보상의 적정성을 나타내는 보수만족도로 구분하여 연구를 수행하였다. 변수 간 관계를 정확히 측정하기 위하여 성별, 학력, 결혼여부, 직급, 직렬, 근속연수 등 인구통계학적 변수를 통제하였고, 기존의 선행 직무만족도와 관련한 연구에서 주요 영향요인으로 다뤄지는 리더십, 복지수준, 업무자율성 또한 통제변수로 설정하였다.

실증분석을 위해서 표본은 K공사 임직원의 직급 및 성별의 비율을 고려하여 계층층화추출법으로 K공사 본사와 지역본부에 근무하는 전체 직급에 해당하는 임직원 360명을 표본으로 추출하였다. 자기기입식 설문조사를

실시하였으며, 이때 설문문항은 한국행정연구원의 「공직생활 실태조사」의 직무만족도 측정문항을 활용하였다. 종합된 설문자료를 바탕으로 분산분석을 통해 집단별 변수의 차이를 검증하고, 변수 간 관계와 특정 집단에서 나타나는 직무만족도의 차이와 영향력을 확인하고자 다중회귀분석을 실시하였다.

분석 결과, 각 근무형태별 직무만족도는 보수만족도를 제외하고 차이가 존재했으며 직무내용만족도와 승진공정성만족도에 교대근무는 (-)부적정인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 통상일근제에 비해 변칙적인 교대근무제의 근로자들의 직무내용만족도와 승진공정성만족도는 낮게 나타났으나 보수만족도의 경우 오히려 기성세대가 되는 X세대와 베이비붐세대에서 (+)정적인 영향이 있는 것으로 나타나 기성세대에는 급여의 총량이 중요하게 생각되는 것으로 판단된다. 이는 급여 수준에 있어 교대근무제가 휴일근로, 야간근로, 초과근로의 발생으로 통상일근제에 비하여 높게 나타나는 것이 원인이 되기 때문이다.

각 세대별 직무만족도는 유의미한 차이가 있었다. 선행연구의 결과들에 상응하는 연령 및 근속연수의 증가 효과 등에 관련하여 본 연구에서 분산분석을 통한 세대별 직무내용만족도와 승진공정성만족도, 보수만족도의 분석결과에 따르면 기성세대가 신규세대보다 상대적으로 높게 나타나고 있다. 또 MZ세대를 준거집단으로 하여 다중회귀분석을 시행한 결과에서도 기성세대와 이전 세대 간 유의미한 차이가 존재했다. 세대가 높을수록 직무만족도는 높아지고 정(+)의 영향력이 더욱 커지는 것으로 나타난다.

마지막으로 각 근무형태별로 세대가 결합하여 나타나는 직무만족도의 차이가 존재했고 본 연구의 가설인 MZ세대가 교대근무제에 해당하면 그렇지 않은 MZ세대의 근로자들에 비하여 직무내용만족도와 승진공정성만족도가 낮은 것으로 나타나 MZ세대는 교대근무와 같은 연속적인

근무형태를 갖는 교대근무제보다 09시 출근하여 18시 퇴근하는 통상일근제를 더 선호한다는 결과를 얻을 수 있었다.

결론적으로 K공사에서 교대근무제(3조2교대, 4조2교대, 야간격일제, 교번근무제, 기타근무)에 해당하는 근로자들이 전반적인 직무만족도가 통상일근제에 비하여 낮게 나타나기 때문에 이들의 근로환경을 개선할 수 있는 인사운영 방안이 마련되어야 함을 시사할 수 있었다. 또 신규세대인 MZ세대를 고려하여 동기부여가 되는 인센티브를 탐색하고 적용하는 노력이 필요하다. 보상의 측면에서 중요하게 인식되는 요소인 승진과 관련하여 승진적체를 해소할 수 있는 합리적인 인사 운영의 방침과 이들의 역량을 효율적으로 발휘할 수 있는 경력유형의 개발 등 인사제도의 종합적 개선방안이 마련되어야 한다는 정책적 함의를 얻을 수 있었다.

주요어 : 근무형태, 통상일근제, 탄력적 근무제, MZ세대, X세대, 베이비붐세대 직무내용만족도, 승진공정성만족도, 보수만족도, K공사
학번 : 2022-25766

목 차

제 1 장 서 론 ····· 1
제 1 절 연구의 배경 및 목적 ····· 1
제 2 절 연구의 대상과 범위 ····· 4

제 2 장 이론적 배경 및 선행연구 분석 ····· 5
제 1 절 주요 개념 및 이론적 논의 ····· 5
1. 근무형태의 정의와 K공사 근무형태 현황 ····· 5
2. 세대에 대한 이론적 논의 ····· 7
3. 직무만족도에 대한 이론적 논의 ····· 9
제 2 절 선행연구 검토 ····· 16
1. 직무만족 영향요인 및 결과에 관련한 선행연구 ····· 16
2. 근무형태와 직무만족 간 관계에 관련한 선행연구 ····· 18
3. 세대 구분 및 특성, 세대 차이와 관련한 선행연구 ····· 20
4. 세대와 직무만족 간 관계에 관련한 선행연구 ····· 23

제 3 장 연구설계 및 분석방법 ····· 26
제 1 절 연구의 분석틀 ····· 26
1. 연구모형 ····· 26
2. 연구문제 및 가설의 설정 ····· 27
3. 연구방법론 ····· 31
제 2 절 변수의 정의 및 측정 ····· 32
1. 종속변수 ····· 32
2. 독립변수 ····· 33
3. 통제변수 ····· 34

제 4 장 분석결과 ····· 37
제 1 절 표본의 특성 및 기초분석 ····· 37
1. 표본의 인구통계학적 분석 ····· 37
2. 기초통계분석 ····· 39
제 2 절 측정도구의 타당성 및 신뢰도 분석 ····· 41
1. 요인분석에 의한 타당성 검정 ····· 41
2. 변수 간 상관관계 분석 ····· 47
제 3 절 가설의 검정 및 결과해석 ····· 51
1. 근무형태별 직무만족도 ····· 51
2. 세대별 직무만족도 ····· 61
3. 세대별 교대근무 시 직무만족도 ····· 66
제 4 절 분석결과의 종합 ····· 73

제 5 장 결론 ····· 76
제 1 절 연구결과의 요약 ····· 76
제 2 절 연구의 함의 ····· 79
제 3 절 연구의 한계와 향후 과제 ····· 81
참고문헌 ····· 83
부록(설문조사지) ····· 89
Abstarct ····· 93

표 목 차

[표 1] K공사 분야별 근무형태(취업규칙) ····· 6
[표 2] 직무만족에 대한 개념 정의 ····· 10
[표 3] 직무만족의 영향요인과 관련된 이론 ····· 13

[표 4] 근무형태와 관련한 직무만족 및 건강 영향 ····· 19
[표 5] 한국의 세대 구분 ····· 21
[표 6] 세대와 직무만족도와 관련한 선행연구 ····· 25
[표 7] 분석방법 ····· 32
[표 8] 종속변수 및 독립변수의 조작적 정의 ····· 35
[표 9] 변수의 측정 및 설문조사 문항 구성 ····· 36
[표 10-1] 응답자 빈도표 ····· 38
[표 10-2] 직급별 현원 ····· 39
[표 11] 종속변수 및 통제변수의 기초통계 ····· 39
[표 12-1] 종속변수에 대한 타당도 및 신뢰도 분석결과 ··· 44
[표 12-2] 통제변수에 대한 타당도 및 신뢰도 분석결과 ··· 46
[표 13-1] 종속변수 및 통제변수 간의 상관관계 ····· 48
[표 13-2] 인구통계학적 변수를 포함한 상관관계 ····· 50
[표 14-1] 분산분석결과(직무내용만족도) ····· 52
[표 14-2] 다중회귀분석결과(직무내용만족도) ····· 54
[표 14-3] 분산분석결과(승진공정성만족도) ····· 55
[표 14-4] 다중회귀분석결과(승진공정성만족도) ····· 57
[표 14-5] 분산분석결과(보수만족도) ····· 58
[표 14-6] 다중회귀분석결과(보수만족도) ····· 60
[표 15-1] 분산분석결과(세대별 직무내용만족도) ····· 61
[표 15-2] 다중회귀분석결과(직무내용만족도) ····· 63
[표 15-3] 다중회귀분석결과(승진공정성만족도) ····· 64
[표 15-4] 다중회귀분석결과(보수만족도) ····· 65
[표 16-1] 직무내용만족도 차이 ····· 66
[표 16-2] 승진공정성만족도 차이 ····· 67
[표 16-3] 보수만족도 차이 ····· 67
[표 16-4] 다중회귀분석결과(직무내용만족도) ····· 69

[표 16-5] 다중회귀분석결과(승진공정성만족도) ····· 70
[표 16-6] 다중회귀분석결과(보수만족도) ····· 71
[표 17] 가설검증의 결과 ····· 72

그 림 목 차

[그림 1] 연구모형 ····· 26

부 록 목 차

<설문지> ····· 84

제 1 장 서 론

제 1 절 연구의 배경 및 목적

청년들의 취업난이 심각한 오늘날 취업시장에서 민간부문에 비하여 상대적으로 사내 복지제도가 우수하고 정년의 보장이 큰 장점으로 인식되는 공기업을 포함한 공공기관에 취업을 원하는 젊은 청년들이 늘어나고 있다. 특히 최근 몇 년 동안 민간의 대기업들이 정기 공개채용의 규모를 축소하고 특정한 분야의 경력과 전문자격증을 보유한 인력 등을 수시모집으로 소수 인원을 채용하는 등 취업시장에서 선호되는 대기업군의 신규 일자리가 줄어들고 있기에 이러한 현상이 더욱 가속화되는 경향을 보인다. 이러한 민간의 기업들이 요구하는 수준의 일정한 직무경력과 자격증을 보유하지 못한 취업준비생들은 서류심사에 비중이 높은 기업 대신 필기시험이 합격에 큰 당락을 좌우하는 공공부문의 '취업 문'을 두드리고 있다. 그러한 경향은 2020년 하반기 한국조폐공사와 같은 중앙 공기업의 공개채용 경쟁률을 976:1을 기록[1]하는 등으로 나타나고 있다.

이렇게 공공부문의 취업 관문이 높은 상황에서 공기업을 포함한 공공기관의 입사라는 취업의 목표를 달성하고도 입사 후 채 5년을 채우지 못하고 퇴직을 선택하는 신규 직원들이 해마다 증가하고 있다. 특히 취업시장에서 취업준비생들 사이에 '신이 선택한 직장'이라고 하는 한국은행의 경우에도 매년 30명 정도 퇴직하고 있으며 이들은 해당 기관 그해 전체 퇴직자의 40% 이상의 비중[2]으로 높게 나타난다. 또한 공무원연금공

1) 인터넷 언론매체인 'CEOSCORE DAILY'에 따르면 기획재정부에서 제공한 2020년 한국조폐공사 행정사무직의 공채 경쟁률은 976대 1이며, 한국중부발전 화학직은 597대 1, 인천항만공사의 사무직 501대 1로 나타나고 있다.
2) 이데일리 2022년 4월 27일 기사에 따르면 신의 직장으로 공공기관에서도 선호도가 높은 한국은행에서 20대와 30대 퇴직자가 전체 퇴직자의 40% 이상을 차지함으로 나타난다.

단에 따르면 전체 공무원 중 5년 이하 재직자가 퇴직하는 비율을 따져보니 2020년 9,968명으로 확인되어 그해 전체 퇴직자의 21% 수준으로 결코 무시할 수 없는 수준이다. 공기업을 포함한 공공기관의 신규입사자 및 최근 입사자(3년 이내)들이 높은 경쟁률을 뚫고 취업에 성공하였음에도 입사한 해당 조직의 근무형태 및 직무환경 등에 만족하지 못하고 조기에 퇴직을 선택하고 있는 문제가 나타나고 있다. 특히 공공기관에서 교대 및 격일근무 등 교대근무제를 운용하는 현장에 배치되는 경우, 교대근무로 인한 신체적·정식적 피로도 증가와 야간근무에 대한 부담감으로 최근 입사자들이 직무에 대한 적응을 더 힘들게 하는 것으로 나타났다.[3]. 이러한 경향은 공기업뿐만 아니라 경찰관과 소방관 등 직무의 특성상 교대근무제를 도입하여 24시간 운영이 필수적인 조직에서도 심각하게 나타난다.

세대별 특성은 그들이 경험한 사회문화적인 조건과 가치관과 의식구조에 따라 형성되고, 이것은 직무만족에도 영향을 미치며(Jukiewicz, 2000) 조직 내 직무만족에 영향을 미치는 요인이 세대별로 다르게 나타날 수 있다(김정인 2011). 조기 퇴직을 선택하고 있는 MZ세대들은 1980년대 초반 1990년대 초반 출생한 밀레니얼세대(M)과 1990년대 중반부터 2000년대 초반 출생한 Z세대를 통칭하는 개념(안정습, 2020)이다. 태어날 때부터 컴퓨터와 태블릿, 스마트폰 등 디지털 환경에 상당히 익숙한 세대(김경진, 2018)로 앞서 태어난 기성세대에 비해 사회변화의 속도가 빠른 시대를 경험하였고 기성세대가 되는 X세대와 베이비붐 세대와 달리 비교적 개인주의적인 성향을 지닌 것으로 알려졌다(백종선, 2013). 이들 세대에서는 흔히 '워라밸(Work and Life balance)'이라고 하는 일과 삶의 균형이 중요한데 개인의 여가 등이 확보될 수 있는 근무 여건(근무형태, 근무시간 등)에 대한 관심이 매우 높은 편이다(선우지예, 2021). 대한민국의 2019년 전체인구 51,779,203명 중에 MZ세대는 16,967,925명이며 이는 총인구에서 32.8%를 차지(통계청 인구주택총조

3) (설문조사) MZ세대가 가장 입사하기 싫은 기업은? (사람인 2020년, 2708명 응답) 유형 1위가 '야근 및 주말 출근 등 초과근무가 많은 기업'

사, 2019)하는 것으로 나타난다. 이러한 MZ세대는 공기업을 비롯한 공공부문의 조직 내에서 노동 인력의 중요한 축이 되고 있다. 조직 내에서 세대 간의 사회문화적인 경험이 다르므로 형성되는 가치관 또한 상이하고, 세대별로 서로에 대한 이해가 부족하게 되면 의사소통이 원활하게 이루어지지 않고 오해와 갈등으로 조직 내 생산성의 저하를 가져올 수 있는 등 직무만족도는 업무성과와도 유의미한 관계를 가지고 있는 것(김대철·성혜진·이애리, 2007)으로 알려져 있다.

직무만족도와 관련한 선행연구가 지속적으로 이루어지고 있으나, MZ세대라는 신조어가 2019년부터 생겨나 이에 대한 사회적 인식이 비교적 높은 편임에도 실제 이들 세대의 근로자에 대한 관련한 조직만족도의 정밀한 연구 분석자료가 많지 않은 편이다. 또한 K공사의 경우 근무형태(통상일근제, 3조2교대, 4조2교대, 교번근무제, 야간격일제 등)가 타 공공기관 대비 다양하다. 이러한 근무형태 중 교대근무제는 통상일근제에 비해 불규칙하여 생활적 리듬이 지켜지기 어렵고 여가시간 활용 등에도 영향을 줄 수 있기에 직무만족도가 세대별로 다르게 나타날 수 있음에도 기존 선행연구들은 근무형태를 주요 요인으로 다루지 않고 보상과 승진, 업무자율성, 리더십 등에 집중한 직무만족도를 분석하는 연구가 대부분 많아서 실질적으로 근무자의 직무만족에 큰 영향요인이 되는 근무형태에 대한 연구가 필요하다고 판단된다. 한편, 공기업과 민간기업 간 특성이 경영 목표 및 근무환경과 근속연수 등에서 차이가 존재하고 있음에도 선행연구들이 주로 민간부문의 세대별 근로자 특성에 주목하여 있어 공공부문에서도 공기업의 직무만족도에 대한 연구가 다양하게 시도되어야 할 필요성이 인식된다.

본 연구에서 연구대상이 근무하는 K공사(구 A청)는 반세기가 넘는 철도사업 운영을 통하여 대한민국의 여객 및 물류 대수송의 기반 시설을 확립하는 데 크게 이바지했으나, 철도산업의 특성상 일제 강점기부터 존치하여 운영하여온 시설의 특성과 함께 이를 운영하는 내부 인적자원의 경직성(관료적, 수직적, 폐쇄적)이 여전히 조직문화로 남아있

어 문제가 최근에 세대 간 및 근무제도 간에 갈등 양상이 나타나고 있다. 또 지난 文정부에서 공기업의 신규인력 채용이 급격하게 많이 이루어지면서 尹정부에서는 공공기관의 구조조정 및 신규인력의 증가를 통제하도록 하는 공기업 경영에 재무관리가 중시되는 상황에서 채용을 늘리기 힘든 구조에 직면하였다. 이러한 때에 본 연구를 통하여 근무형태와 세대별 직무만족도에 영향을 미치는 요인을 탐색하고 이를 바탕으로 인사설계 시 반영이 된다면, 공정성과 합리성을 중시하는 MZ세대의 적응에도 큰 도움을 줄 수 있다. 더 나아가 기업의 생산성을 증대하는데 적극 기여할 수 있을 것이다. 한편 근로자의 직무만족도를 향상시키는 노력을 통하여 조기 퇴직을 줄여나가며 인재 채용에 투입되는 비용과 시간을 절약하는 효과를 기대할 수 있기에 본 연구는 나름대로 의의가 있다.

제 2 절 연구의 대상 및 범위

본 연구는 K공사(본사 및 전국 8개 지역본부)에 재직 중인 직원들을 연구의 대상으로 하여, 근무형태와 세대별 직무만족도를 비교분석 하고자 한다. 연구의 대상이 되는 직원들은 선행연구(안정습 2020; 성남의 2021; 선우지예 2021)에서 구분하고 있는 세대별 연령을 기준으로 MZ세대(1980년 이후 출생), X세대(1965~1979년), 베이비붐세대(1955~1964년)로 세분화하고, 2022년 기준으로 K공사의 내부 근무규정[4]에 따른 근무의 형태(통상일근제, 3조2교대, 4조2교대, 교번근무제, 야간격일제, 기타근무)에 속하는 근무 인원들에 대하여 설문조사를 통해 수집되는 자료를 연구에 사용하고자 한다.

4) K공사의 「취업규칙」 및 「2018년 단체협약」을 따름

제 2 장 이론적 배경 및 선행연구의 분석

제 1 절 주요 개념 및 이론적 논의

1. 근무형태의 정의와 K공사 근무형태 현황

1) 근무형태의 정의

근로자는 제품 및 서비스를 생산하는 사용자에게 노동을 제공하여 이에 대한 대가로 임금을 받는 것을 목적으로 체결되는 근로계약에 따라 근로를 제공한다. 이때 근로는 정신노동과 육체노동을 의미하며, 사용자의 사업장에서 사업유형에 해당하는 제품생산과 서비스 제공을 위하여 다양한 형태의 근무를 시행하고 있다. 법률에서 근로는 대한민국 헌법 제32조와 제33조에 따라 모든 국민은 근로의 권리 및 의무를 가지고 있으며, 근로기준법에 따라 소정근로시간이라는 개념으로 근로자와 사용자 사이에 정한 근로시간이 확정되고 기업들은 시장 및 시대적 정책 상황에 맞는 근무형태(김소영, 2001)를 채택하여 운영한다.

근무형태는 근로계약을 통한 근로조건에 따라 임금과 소정근로시간, 휴일, 연차 등의 유급휴가, 무급휴가 등이 정해진 형태로 세부적으로 근로기준법 시행령에 따라 근로 장소와 수행하여야 할 업무의 성격이 반영되어있는 일종의 규칙이라 할 수 있다. 본 연구에서 다루는 근무형태는 크게 2가지로 구분되며, 주 5일 하루 8시간 소정근로시간을 갖으며, 주 40시간 이내에서 근무하는 것을 통상일근제라 하고, 「근로기준법」제51조에 따라 3개월 이내에서 특정주에 주 52시간까지 근무하는 형태로 일 8시간 또는 12시간 내 근무하는 것을 '탄력적 근로시간제'라 하는데 본 연구에서는 '교대근무제'라는 명칭을 사용하고자 한다. 이러한 교대근무제는 특히 항만이나 철도, 항공, 발전소 등 24시간 운영되지 않으면 시

민에게 직접 불편이 발생하는 공공분야에서 오래전부터 교대근무제를 통하여 생산설비 및 시설 등을 계속적으로 운영·가동하기 위한 근무형태를 운영하고 있다. 이러한 교대근무제는 '근로자를 둘 이상 다수의 조로 구분하여 근로시키는 제도'라고 정의(ILO, 1990)하고 있다.

2) K공사의 근무형태 현황

본 연구에서 다루고 있는 K공사의 직원들의 근무형태는 각 직무와 소속별로 달리하여 다양하다. 본사와 본부 지원부서에 근무하는 관리지원직(사무직)의 경우 통상일근제를 운영하고 있다. 열차운행과 관련한 근무에 종사하는 근로자는 승무근무표에 따라 매일 다른 출퇴근 시각이 다르게 나타나고 있으며, 역무와 기술직에 해당하는 유지보수 분야는 일종의 규칙적인 교대방식으로 4조2교대 및 3조2교대 등으로 근무하고 있다. 또 선로를 보수하는 장비분야는 열차선로가 가동되지 않는 운행이 없는 시간에 유지보수 작업을 한정해야 하므로 야간격일제라고 하는 약 28일 주기의 특수한 형태의 야간격일제를 운영하고 있다.

<표1> K공사 분야별 탄력적 근무형태(취업규칙)

분야	주요직무	근무형태	근무주기	비고
역무	역무	3조2교대	주주야야비휴	교대근무제 선택운영
		4조2교대	주야비휴	
	수송	3조2교대 등	주주야야비휴	
		4조2교대	주야비휴	
승무	열차운영	3조2교대 등	주주야야비휴	운영인력 교대근무
		4조2교대	주야비휴	
	동력차, 열차	승무근무표에 따름	열차운행 시간	승무인력
차량	지원	3조2교대 등	주주야야비휴	교대근무
		4조2교대	주야비휴	
전기	전철전력 신호, 통신	3조2교대 등	주주야야비휴	교대근무
		4조2교대	주야비휴	
시설	장비운영	야간근무	28일 주기	교대근무
	시설관리, 건축설비	3조2교대	주주야야비휴	교대문구
		4조2교대	주야비휴	

2. 세대에 대한 이론적 논의

1) 세대의 개념

세대라는 것은 그리스어의 ‘genos’ 다시 영어의 ‘gen’이라는 어원에서 출발하여 ‘발생’ 또는 ‘탄생’이라는 의미에서 출발한다, ‘generate’라는 ‘발생시키다’ 또는 ‘생성시키다’로 발전되어 특정한 기간 발생한 것(generaton)을 경험한 특정 연령집단이나 친족과 속해있는 사회 내에서 출생의 순서에 따른 차이 등 다양한 의미로 해석된다. 세대에 관하여 연구를 시작한 Mannheim(1952)에 따르면 세대라는 것이 특정한 기간 태어난 동시대의 사람들이 나이를 먹으면서 사회적으로 겪는 사건들에 대한 ‘유사성’에 기초한 사회적 위치로 구분할 수 있다고 보았다. 즉 이러한 사회적 위치는 다시 세대 위치라는 개념으로 사람들이 연대감을 형성하고 동시대 미치는 영향요인이 실제 작용하는 것을 경험하면서 이러한 반응이 세대별 단위로 분화하는 것을 세대의 정의로 개념화하고 있다(박재홍, 2003).

한편, Kertzer(1983)는 여러 학자들의 이론적 논의를 바탕으로 세대의 개념을 크게 4가지로 구분하여 설명한다. 첫 번째, 부모세대와 자식세대와 같이 가계 내 계승의 차원에서 동일 항렬로 나누는 의미의 세대로 족보상에서 이를 구분하는 경우가 있다. 두 번째, 생애주기(Life Cycle)에 특정 단계에 속한 사람들을 일컫는 말로 흔히 유년기, 청소년기, 청년기 등으로 구분할 수 있다고 설명한다. 세 번째는 나이가 들면서 또래가 되는 연령의 집단들이 자연스레 형성되는 경우이다. 네 번째는 생애주기에 특정생애 단계로 역사적인 사건을 동시대에 경험한 사람들이라는 의미로 경험의 공유가 핵심적으로 강조되고 있다. 이는 코호트(Chort)라는 개념으로 설명되며 사회과학에서 세대를 정의하는 주요한 관점이 되고 있다.

국내의 세대의 개념과 관련한 선행연구들은 주로 세대를 구분하는 방식이 연령과 생애주기, 공유하고 있는 경험, 문화적 특성으로 사용된다(주효진·장봉진, 2019). 또한 박재홍(2001)에 따르면 생물학적 리듬을 토대로 사회·역사·문화적 경험을 공통적으로 가진 사람들의 집단으로 보았으며 세

대를 구분하는 3가지 방법으로 첫 번째는 시대적인 분위기와 특성, 역사적 사건의 경험으로 구분하는 방법, 두 번째, 보통 10년을 기준으로 연령에 따라 구분하는 방법, 세 번째는 사회의 전반적인 경향(Trend)가 되는 문화·상업적 특성을 반영하여 구분하는 방법이 있다. 반면, 세대에 대한 기준은 국가마다 주요 역사적·사회적·경제적 사건에 따라 국가별로 세대를 분류하는 기준에는 다소 차이가 있게 된다(안정습, 2020).

2) 세대차이의 개념

세대의 차이는 세대별로 겪었던 성장 과정 및 생애주기 단계에 어떠한 사회적 또는 역사적 경험을 바탕으로 다른 세대와 구분되는 뚜렷한 가치관과 차이를 의미한다(Kupperschmidt, 2000). 이러한 세대 차이의 출발은 전승이라는 측면 시작된다. 인류가 가진 수명의 한계로 필연적으로 세대 교체가 발생하고 있는데 제도와 문화를 존속시키고 다음 세대에 연결하고자 할 때 사회의 변화가 급속하게 진행되면 전승이 어렵게 된다. 이것은 다시 세대 차이라는 것을 유발한다(Mannheim, 1952)고 보았다.

세대의 차이의 원인은 세대 간에 겪은 경험, 가치관 등에 있으며, 세대 현상을 구성하는 요인에 따라 이러한 세대의 차이는 다르게 설명될 수 있다(구자숙·한준·김명언, 1999). 세대를 구성하는 요인에 따라 아래와 같이 4가지로 구분되어 설명될 수 있는데 첫 번째, 성장단계별로 각 세대들에서 중요하게 생각하는 가치와 성향이 다르게 나타나 차이가 나타나고, 두 번째, 개인의 식견과 같이 시야의 범위의 차이가 원인이 되는 경우로 장년층에 해당하는 사람들은 청년이나 청소년층에 해당하는 사람들보다 보는 시야의 범위가 넓거나 다를 수밖에 없어 차이가 나타난다. 세 번째는 변화에 대한 학습 속도로 청소년이 청년과 비교하면 더 학습 속도가 빠르고 다시 청년은 노년층에 비교하면 사회적 변화의 속도가 더 빠를 것이기에 차이가 나타난다고 보는 것이다. 마지막으로 앞서 선행연구들이 보여주듯이 사회와 문화적 특성과 조건의 차이가 다시 동일 사건을 놓고도 느끼는 태도의 차이를 유발한다는 것이다(구자숙·한준·김명언, 1999).

3. 직무만족도에 대한 이론적 논의

1) 직무만족에 대한 개념

직무만족(Job satisfaction)이란 근로자가 가지는 직업에 대한 태도(Currivan, 2000)로써 직무만족에 대한 개념은 다양한 관점으로 학자들에 의해 정의된다. 조직운영과 관련하여 평가할 수 있는 하나의 변수로 인식되어 조직연구에서 가장 중요한 변수 중 하나로 여겨지고 있다(Rainey, 1991). Locke(1973)에 따르면 '일반적으로 근로자가 본인의 직무수행을 통해 얻게 되는 경험을 평가해서 나타내는 정서적인 반응'으로 정의하기도 하였으나 다양한 연구가 오랫동안 진행되었음에도 학자마다 가지는 견해와 가치관 등에서 이러한 직무만족의 정의는 고정되지 않고 있다. 이외에도 Porter(1961)는 근로자가 직무수행으로 자신이 기대했던 보상과 실제로 얻은 보상과의 차이를 비교할 때 본인이 느끼는 감정적인 반응으로 보았다. Grunberg(1979)는 '업무수행과 관련한 개인의 감정'이라고 설명하고 있으며 Spector(1997)는 '직무를 좋아하는 만족의 실제 정도이자 감정의 집합'으로 정의하였다. 이는 직무만족 연구를 종합하여 보면, 결국 Hoppock(1935)가 언급한 직무만족의 개념에 착안하여 심리·환경·생리적인 상황들의 조합에서 근로자가 본인의 직무에 만족한다고 말할 수 있는 감정적 반응이라는 것이 공통점이 되고 있다.

국내에서는 직무만족의 개념과 관련하여 해외와 마찬가지로 다양한 관점에서 이를 정의하고 있다. 신유근(1982)는 직무에 대한 일종의 태도로 직무경험 평가 시, 반응되는 즐겁거나 긍정적인 정서 상태로 직무만족을 정의하고 있다. 정광호·김태일(2003)은 자신의 직무에 대해 갖는 감정적 반응의 정서 상태로, 김봉규(2006) 직무에 직·간접적으로 영향이 있는 근로환경·대인관계, 태도 등의 조건을 포함하여 직무에 대한 정서적 반응이라고 보았다. 유민봉·임도빈(2012)는 직무내용 자체 또는 직무를 구성하는 요소들에 대하여 느끼는 개인의 마음 상태로 정의 내리고 있다.

<표2> 직무만족에 대한 개념 정의

연구자	직무만족에 대한 개념 정의
Hoppock(1935)	심리·환경·생리적인 상황들의 조합에서 근로자가 본인의 직무에 만족한다고 말할 수 있는 감정적 반응이 나타나는 것
Porter(1961)	근로자가 직무수행으로 자신이 기대했던 보상과 실제로 얻은 보상과의 차이를 비교할 때 본인이 느끼는 감정적인 반응
Locke(1973)	일반적으로 근로자가 본인의 직무수행을 통해 얻게 되는 경험을 평가했을 때 나타내는 정서적인 반응
Gruneberg(1979)	자신의 업무에 관하여 느끼는 감정과 관점
신유근(1982)	직무에 대한 일종의 태도로 직무경험 평가시 반응되는 즐겁거나 긍정적인 정서 상태
Rainey(1991)	조직연구에서 가장 중요한 변수로 조직운영과 관련하여 평가할 수 있는 근로자의 직업에 대한 만족의 정도
Spector(1997)	직무를 좋아하는 만족의 실제 정도이자 감정의 집합이라고 정의
정광호·김태일 (2003)	자신의 직무에 대해 갖는 감정적 반응의 정서상태
김봉규(2006)	직무에 직간접적으로 영향을 주는 근로환경 및 대인관계, 태도 등의 여러 조건이 결합 된 정서적 반응
유민봉·임도빈 (2012)	직무 자체 또는 직무를 구성하는 여러 요소에 대하여 느끼는 개인의 마음 상태

2) 직무만족 이론

직무만족은 근로자가 자신의 직업에서 직무와 관련하여 느끼는 정서적인 반응으로 유쾌하거나 긍정적인 감정의 형태로 정의(Locke, 1976)되어 개인의 만족에 대한 부분에 중점을 두어 생각할 수 있으나, 실제 직무만족은 조직의 측면에서 본다면 직무만족도가 높은 근로자가 많은 조직일수록 이직과 퇴직을 선택하는 근로자가 낮고, 이는 생산성의 향상에도 기여한다(Ariyabuddhiphongs & Tongchaiprasit, 2016). 연구자들은 이러한 직무만족에 영향을 미치는 요인들을 다양하게 분석하여 발전시켜 나가고 있다. 대표적으로 직무만족에 미치는 영향요인을 설명하는 이론적 분류는 크게 2가지이다. 첫 번째 내용이론(Content Theory)과 두 번째 과정이론(Process Theory)이 직무만족과 관련한 대표적 이론이다.

(1) 내용이론(Content Theory)

내용이론은 직무만족에 영향을 주는 요인을 설명한다. 내용이론의 주요 핵심 이론은 Maslow의 욕구계층이론, Herzberg의 동기-위생이론이 대표적이며, 개인의 욕구와 직무만족이 연관이 있다고 보고 있다.

Maslow(1943)는 안간의 욕구를 생리적 욕구, 안전욕구, 사회적욕구, 자기존중 욕구, 자이실현 욕구의 순서로 위계적인 형태로 보았다. 이러한 욕구계층에서 상위욕구가 발현되기 위해서는 하위에 있는 욕구를 우선적으로 충족시켜야 한다. 더 나아가 Herzberg(1959)는 직무만족과 관련한 영향요인은 동기(Motivation) 및 위생(Hygiene)의 두 가지 요인으로 나누어 서술하고 있으며, 동기요인은 직무만족을 향상케 하는 필요 요인이나, 그것이 위생요인과 다르게 충족되지 않더라고 불만족을 가져오지는 않는다. 이는 Maslow의 욕구계층이론에서 상위에 속하는 욕구에 속하는 맥락으로 이해된다. 한편, 위생요인은 Maslow의 욕구계층에서 하위에 속하는 것으로 기본적으로 충족이 되지 않으면 불만족이 나타난다.

(2) 과정이론(Process Theory)

과정이론은 직무만족에 영향을 주는 다양한 요인들이 존재하는데 이러한 요인이 어떠한 과정을 통하여 직무만족에 영향을 미치는지 설명하는 이론이다. 과정이론을 대표하는 Vroom(1964)의 기대(Expectation)이론과 Admas(1963)의 형평성(Equity) 이론 Porter과 Lawler(1968)의 직무만족(satisfaction) 이론으로 서술하고자 한다.

Vroom(1964)의 기대이론에서는 조직구성원이 기대하고 있는 성과와 실제 성과의 사이에 나타나는 차이에 주목하고 있다. '개인의 노력·성과·보상 간의 관계가 어떻게 인식되는가'에 따라 직무만족도에 차이가 있을 것이라고 보았다. 조직에 속한 개인의 노력을 통해 성과가 연결되며, 그러한 성과는 보상으로 이어진다는 것에 기대하여 직무동기가 유발된다는 논리적 구조를 보여준다.

Admas(1963)는 형평성 이론을 통해 Vroom과 같이 개인 차원의 비교가 아닌 타인과의 비교를 통하여 직무만족의 차이가 발생한다고 주장한다. 형평성 이론에 따르면 조직 내에서 근로자가 얼마나 공정한 대우를 받고 있는지에 대한 공정성에 대한 인식과 타인과 비교하는 것으로 노력의 투입 정도와 관련하여 판단기준을 갖는다. 즉, 조직구성원이 자신과 타인을 비교하였을 때 적정한 보상의 정도와 공정성을 인식하면 본인이 투입해야 할 노력의 수준을 결정하는데 중요한 요인으로 작용한다는 것이다.

Porter&Lawler(1968)의 직무만족 이론에 따르면 개인의 노력과 성과에 대한 기대치가 존재하고 기대한 만큼은 보상이 이루어지는가에 따라 만족이 결정된다고 보고 있다. 이에 추가되는 것은 보상의 정도, 보상에 대한 공정성 인식, 내재적 또는 외재적 보상 자체 등의 변수가 조직만족도를 측정하는 주요 독립변수로 작용하는데 보상에 대한 공정성 인식이 조직만족도의 수준 가치를 결정하는 데 있어서 가장 중요한 요인이라고 주장한다. 이러한 직무만족 이론은 Vroom의 기대이론을 더욱 발전시킨 것으로 평가되고 있다.

<표3> 직무만족의 영향요인과 관련된 이론

이론	연구자	이론	연구내용
내용이론	Maslow (1943)	욕구계층 이론	사람은 생리적욕구, 안전욕구, 사회적욕구, 존종욕구, 자아실현욕구라는 5단계의 위계적 욕구를 지님
	Herzberg (1959)	2요인이론	직무만족과 관련한 영향요인은 동기요인 및 위생요인의 두 가지 요인으로 나누어 있으며, 동기요인은 충족되지 않으면 불만족을 유발하지 않으나 직무만족을 향상시키기 위해 요구되는 요인
과정이론	Vroom (1964)	기대이론	조직구성원이 기대하고 있는 성과와 실제 성과와의 차이에 주목하였으며 개인의 노력과 성과 보상 간의 관계가 어떻게 인식되는지에 따라 직무만족에 차이가 존재한다고 주장
	Adams (1965)	형평성 이론	개인 차원의 비교가 아닌 타인과의 비교를 통해 자신의 노력투입 수준을 결정
	Porter& Lawler (1968)	직무만족 이론	개인의 직무만족 수준은 비교가 되는 보상에 대한 공정성의 자각 정도에 따라 결정되면 Vroom의 기대이론을 발전

3) 공공부문의 직무만족도에 관한 이론적 논의

(1) 공공부문의 특수성

조직이론을 수행하는 학자들은 일반적으로 민간과 공공에 적용할 수 있는 조직의 유형이 존재한다고 생각하는 반면, 행정학과 정치학 경영학에서는 공공부문이 민간과 달리 구분되는 특수성이 존재한다고 생각한다. 이러한 특수성은 Rainey(2003)과 같은 학자는 공공부문이 민간과의 차이점이 존재하지 않는다면 공공부문이 존재할 사유가 사라진다고 주장한다. 최근 시장경쟁의 원리 등이 강조되는 정부의 정책적 기조와 자원배분의 효율성이라는 부분에서 공공부문이 민간으로 전환되는 등 경계가 조금씩 허물어지고 있음에도, 일부 학자들은 여전히 공공부문과 민간부문에는 특수성에 따른 차이점이 존재한다(Chun 2005)고 보았다. 공공부문과 민간부문의 차이점은 크게 3가지 정도로 구분할 수 있다. 첫 번째, 조직환경의 차이가 존재한다. 공공조직의 경우 민간과 달리 공공재를 취급하는 특성에 착안하면 민간부문에 시장의 기능인 시장정보와 유인체계의 도움 없이 의사결정이 이루어진다.

둘째, 조직 목표에서 차이가 존재한다. 민간조직은 이윤추구라는 명확하고 단순한 메커니즘이 존재하나 공공부문은 공공의 복리후생 수준을 향상시키기 위하여 노약자와 소외계층에 대한 형평성 측면에서의 광범위한 정책적 지원도 포함된다. 따라서 이윤추구를 달성하기 위한 자원배분 및 획득의 효율성이 떨어질 수밖에 없다. 마지막으로 조직구조에서 차이가 있다. 공공조직은 모호한 경영목표와 시장경쟁과 거리가 있는 환경의 존재로 감시와 모니터링에 대한 정부의 수요가 높다. 따라서 각종 법규와 규정에 따라 업무를 수행하여야 하고 이때 서열과 같은 계층적 조직구조를 통해 의사결정이 민간과 비교하면 수직적으로 나타날 수밖에 없다. 이처럼 공공부문과 민간부문 간 특수성 등에 차이가 있는지에 대한 논의는 지속적으로 이루어지고 있으며(Raniey&Bozeman, 2000: Dahl&Lindblom, 1958). 이에 본 연구에서 연구 대상이 속한 공공부문의 특수성을 감안하고 공공부문에서의 직무만족도에 대한 이론적 논의를 설명하고자 한다.

(2) 공공부문 직무만족도의 이론적 논의

공공부문의 직무만족도와 관련한 연구는 비교연구로 진행되어왔으나 민간부문에 비해 공공부문의 연구 수행은 많지 않은 편(선우지예, 2021)이었다. 공공부문의 직무만족도에 대한 기존에 연구들은 주로 공공부문과 민간부문과의 비교를 통하여 직무만족도에 대한 차이를 살펴보고 있다. 한국노동패널 데이터를 활용한 공공부문의 직무만족도 변화를 비교하는 연구에서는 공공부문이 민간부문에 비해 높은 만족도를 보인다(정광호·김태일 2003). 또한 공무원의 직무만족도가 민간부문 종사자에 비해 높다는 결과를 보여주기도 했다(김태일·한경희 2008). 그런데도 조경호·김미숙(2000)의 연구는 보수만족도와 승진 기회에서 오는 차이점이 존재하고 그에 따라 민간부문의 직무만족도가 더 높게 나타난다고 주장한다.

직무만족도의 비교연구는 공공부문과 민간부문과 같은 영역 간의 비교 외에도 이루어지고 있다. 직업의 정년보장 등 직업의 안전성이 중시되는 사회에서 강제상·김상묵·김종래·강창민(2003)는 계약직 공무원과 정규직 공무원의 직무태도를 비교한 연구를 수행하였으며, 계약직 공무원이 정규직 공무원보다 직무에 대한 만족도가 떨어지는 것으로 인식되었으며, 성별에 따른 연구에서는 남성이 여성보다 직무만족도가 떨어지는 것으로 나타났다(박천오·김상묵·강제상 2000).

본 연구에서는 공공부문과 민간부문의 직무만족의 수준과 영향을 미치는 요인에 유의미한 차이를 보이고 있고 공공부문에 대한 직무만족도에 미치는 요인의 연구가 더 필요할 것으로 판단되어 표본은 공공부문에서도 준시장형 공기업에 해당하는 K공사의 직원들을 대상으로 한 근무형태와 세대 간에 직무만족도의 차이와 이러한 직무만족도에 영향을 미치는 결정요인에 대한 분석을 시행하고자 한다.

제 2 절 선행연구 검토

1. 직무만족 영향요인 및 결과에 관련한 선행연구

1) 직무만족 영향요인과 관련한 선행연구

직무만족에 대한 개념을 바탕으로 직무만족에 영향을 미치는 영향요인에 관한 연구가 활발하게 진행되고 있다. 초기 연구에서는 직무만족을 개인의 욕구가 직무를 수행하는 과정 중 충족되는 정도에 따라 다르게 나타나고 있다고 보았다(Porter, 1962: Betz, 1969). Porter&Steers(1973)은 직무만족도를 결정하는 요인으로 크게 4가지 유형으로 구분하고 유형 간 상호 작용에 의하여 직무만족 수준이 다르게 나타난다고 주장한다. 첫 번째, 조직에 대한 전체적 특성 요인으로 급여, 승진의 기회 조직구조 등이 포함되는 요인이라 설명하고 있다. 두 번째, 작업환경 요인으로 작업 규모 및 조건 동료와의 협업 관계 정도, 감독유형이 포함된다. 세 번째, 직무 자체 내용으로 직무수행 범위 및 역할 모호성 등이 포함된다. 네 번째, 연령, 경력, 근속기간 등 개인적 요인이다. 이러한 4가지 요인들이 서로 결합 되어 그 결과 직무만족에 대한 수준이 결정된다고 보았다.

더 나아가 Locke(1976)은 기존 선행연구들을 토대로 영향요인을 직무 그 자체에 대한 특성과 직무와 관련한 인적 특성으로 구분하였는데, 직무 자체의 특성이라고 할 수 있는 직무성격 요인은 다시 직무자체, 보상, 맥락으로 구분하였다. 직무와 관련한 인적 특성은 인간관계와 관련한 요인으로 조직 내 상사와 동료 등과의 인적 관계를 포함하는 개념이다.

Grunberg(1979)는 직무만족에 영향을 미치는 요인으로 직무 및 조직특성 근로자 개인의 특성을 꼽았다. 직무 특성에는 직무성과, 인지, 전문화 등이 포함되는 것이며, 조직특성은 조직구조 및 문화 근로자 참여 및 직업 안정성 등이 포함된다. 마지막으로 근로자 개인의 특성은 연령, 성별, 교육 수준 등의 인구통계학적 변수와 조직 내 근속기간 및 개인의 성향이 포함된다.

Rochford(1982)는 정년이 보장되는 정규직과 같은 직업의 안정성에 대한 여부가 직무만족도에 영향을 주고 있다고 보았다. 비정규직의 경우 정규직에 비해 일에 관한 직무만족도가 낮게 측정되었으나, 동료와 보상(보수)에 대한 만족도는 두 집단에서 큰 차이가 없는 것으로 나타나는 연구 결과를 보여준다.

한편 직무 특성은 조직의 특성과 상관관계가 있어 조직의 특성에 영향을 받는 것으로 생각할 수 있지만, 조직특성은 직무의 특성과는 상관없이 직무만족도에 독자적인 영향을 미칠 수 있는 요인으로 작용한다고 밝히고 있다(정광호·김태일, 2003; Rainey, 1983). 본 연구 또한 이러한 조직의 특성이라고 하는 산업의 구조, 근로자 참여 및 조직문화가 연구 대상인 K공사 직원들에서 다양한 근무형태에 따라 작용 되는 점 등을 확인하고자 한다.

2) 직무만족 결과에 관련한 선행연구

직무만족은 제2장 제1절에서 다뤘던 직무만족에 대한 개념을 서술한 바와 같이 다양한 의미로 해석되어 사용되고 있어서 이를 일반화하여 정의하기는 쉽지 않다. 그런데도 많은 연구에서는 직무만족도와 이직률과의 관계를 확인하였고 직무만족도가 높으면 이직률도 낮게 나타나고 있다는 비교적 일관적인 결론을 취하고 있다(Price and Mueller, 1986: Wagner and Hollenbech, 2005). 이에 관한 주장을 더 강화하는 것으로 직무만족이 개인의 삶의 행복과 만족에 영향(Hoppock, 1935)을 주고 더 나아가 정신 및 신체적 건강 상태에도 영향(이경희·김지영, 2007: 노대희·김근희, 2006)을 주고 있다는 연구 결과들이 보건학계에서도 나타나고 있다.

국내에서도 '직무만족이 조직구성원의 성과 및 생산성, 인간관계에 유의미한 관계에 있다.'라고 하며, 조직 내 구성원의 직무만족도는 고객 서비스에도 영향을 주고 고객 만족으로 연결된다고 밝히고 있다(윤지연·홍완수, 2007). 김대철·성혜진·이애리(2007)은 직무만족도가 이직하려는 의도를 낮추고 업무성과를 높이는데 직무만족도가 영향을 미친다는 연구결과를 보여준 바 있다.

그러나 이러한 연구 결과와는 달리 이직률, 결근율, 직무만족도 간에 유의미한 관계가 나타나지 않는다는 주장도 제기되고 있다(Rainey 2003). 이는 직무에 만족한다고 하여 개인의 자아 성취 또는 자기 발전의 측면에서 더 좋은 조건의 직업군을 가지고 싶은 개인 욕구의 충족이 이직에도 영향을 줄 수 있을 것으로 생각할 수 있으며, 결근율은 근무환경 및 근로조건에 대한 인식과 더불어 개인별로 근무태도가 상이하게 나타날 수 있기 때문에 직무만족도와 결근율을 단정 지어 연결하는 것에는 무리가 있어 보인다.

2. 근무형태와 직무만족 간 관계에 관한 선행연구

근무형태는 각 조직별로 기업의 생산활동에 맞는 근무형태를 채택하여 운영하고 있다. 특히, 철도와 공항, 발전소와 같은 교통과 산업의 인프라를 담당하는 공기업의 경우 통상일근제(09시부터 18시까지 근무시간) 외에도 교대근무제 등을 도입하여 업무의 중단으로 이를 이용하는 대중에게 피해가 발생하지 않도록 하고 있다. 본 연구에서는 교대근무제를 비롯한 교대근무제(3개월 단위로 사업주와 근로자 간의 근무조건 계약)에 따른 직무만족도를 측정하고자 한다. 그러나 기존의 선행연구들이 근무형태를 직무만족에 대한 독립변수로 다루지 않고 조절 변수로 다루고 있어 전문적인 선행연구가 부족한 실정이다. 발전소와 같은 기관에서 근무형태를 조절 변수로 다루고 있는 연구 결과는 근무형태가 직무만족도 및 조직몰입의 영향효과에서 모두 조절 효과로써 역할을 하지 못하고 있음을 주장한다(김성태, 2015).

한편, 보건학계에서는 교대근무제를 포함한 교대근무제는 근로자에게 신체리듬에 부정적 영향을 주고 있으며, 직원의 개인 건강뿐만 아니라 가족을 부양하는 입장에서 가족의 생활에도 부정적인 영향을 미치고 있다(노대희, 김근희 2006: 한희정, 한경수 2007). 일부 연구에서는 교대근무 등의 근로조건에서 피로도가 높게 나타날 시, 이직의도가 높고 교대근무자가 비교대근무자 보다 직무스트레스가 현저히 나타남을 시사하면서 직무만족에 영향을 주는 직무스트레스와 업무강도로 인한 육체적 피로도에도 인과관계가 있음

을 보여준다(이경희, 김지영, 2007). 이에 대한 공식적인 정부의 조사 결과도 있는데 고용노동부(2011)의 『교대근무제 운영실태 조사 및 교대제 개편 촉진 방안』에 따르면, 교대근무로 인한 직장 내 업무에 대한 집중이 떨어져 산업재해의 발생율이 상승하고 생산의 불량률이 높아진다는 결과를 보여주고 있다. 또한 박비룡(2013)에 따르면 경찰관에 직무만족에 영향을 주는 요인 연구를 통해 교대근무자와 비 교대근무자 간의 직무만족에 영향을 미치는 요인은 승진과 경력개발, 보수 등에서 일부 비슷하게 직무만족에 영향을 미치는 것으로 나타나기는 하지만 각 교대근무(3조1교대, 3조2교대, 4조2교대) 내에서도 상이하게 나타나고 있다. 이처럼 근무제도는 과거에는 단순히 근무형태로 생산에 필요한 조건으로 인식하여 직무만족도와 관련한 유의미한 연구가 진행되지 않았으나, 최근 신규세대인 MZ세대의 경우 개인의 여가와 공정성과 합리성이 핵심이 되는 가치관 및 생활 습관으로 볼 때, 이들 세대에 있어서 근로의 형태는 직무자체에 대한 주요 특성으로 인식될 것이다. 따라서 단순히 근무형태에 대한 신체적 정신적 영향을 분석하는 보건학적 접근도 필요하겠지만, 교대근무자가 조직에 몰입할 수 있는 대책을 마련하기 위하여 이에 관련한 지속적 연구의 필요성이 인식된다고 할 수 있다.

<표4> 근무형태와 관련한 직무만족 및 건강 영향

연구자	연구결과
노대희, 김근희(2006)	교대근무자가 비교대근무자와 비교하여 주관적 건강상태가 악화 되는 경향이 있음
한희정, 한경수(2007)	교대근무로 인하여 신체적 피로도가 증가하고 이는 업무 중 실수를 자주 하게 되는 요인으로 작용
이경희, 김지영(2007)	피로도가 높을수록 이직의도가 높고 교대근무자가 비교대근무자보다 직무스트레스가 현저히 높게 나타남
고용노동부(2011)	직장 내 업무에 대한 집중력이 떨어져 산업재해의 발생율이 상승하고 생산의 불량률이 높아짐
박비룡, 이수영(2013)	교대근무를 형태별로 분리하여 분석한 결과로 교대근무 형태별로 직무만족에 유의한 영향을 주는 요소들이 상이하게 나타남
김성태(2015)	근무형태가 직무만족도 및 조직몰입의 영향효과에서 모두 조절 효과로써 역할을 하지 못하고 있음

3. 세대 구분 및 특성, 세대차이와 관련한 선행연구

1) 세대구분과 관련된 선행연구

본 연구에서 주요 독립변수가 되는 세대에 대하여 구분하고 세대 특성에서 비롯한 차이에 대한 연구를 살펴보고자 한다. 세대를 구분하는데 연령은 중요한 기준이 되고 있다. 세대를 구분하는데 일정한 시간 간격을 두고 구분하는 것이 가능하다고 하는 연구들은 미국에서 시작되었다. 미국에서 수십년 간 진행한 세대의 구분은 1945년 이전에 출생한 자를 장년 세대, 1946년~1964년 사이에 출생한 자를 베이비붐세대, 1965년~1977년 사이 출생한 자를 X세대, 1977년 이후 탄생한 Millennial세대 등으로 구분하고 있다(Cogin, 2012). 국내에서는 박재홍(2003)이 역사적 사건을 기준으로 한국의 역사적 맥락과 경험을 공유하는 세대를 구분하였는데 식민지·한국전쟁 경험 세대, 산업화 민주화운동 세대, 386세대, 탈이념·정보화 세대라는 크게 4가지 세대 집단으로 분류하고 있다. 더 나아가 오대혁 외(2011)는 약 10년 전후 단위로 세대를 구분하였으며 1955년~1964년 출생한 베이비부머세대, 1965년~1981년 출생한 X세대, 1982~2000년에 출생한 밀레니얼세대로 구분하였다. 이후 등장하는 Z세대는 2018년 대학내일 연구소에서 『트랜드 MZ』라는 발간지에서 등장한 용어로 1980년부터 1994년 출생한 밀레니얼 세대와 다시 1995년 이후 출생한 Z세대가 결합이 되어 통칭하는 의미를 지닌다(선우지예, 2021). 또 안정습(2020)은 Z세대를 1994년 이후 출생한 자로 구분하여 연구자 간의 밀레니얼세대와 Z세대 간의 출생 연도에 약간의 차이점은 존재한다. 2019년 우리나라 전체인구 51,779,203명 중에 MZ세대는 16,967,925명이며 이는 총인구에서 32.8%를 차지(통계청 인구주택총조사, 2019)하는 것으로 나타난다.

본 연구에서는 MZ세대를 신규세대로 인식하여 기성세대라 할 수 있는 베이비붐세대와 X세대와 구분되는 세대별 조직만족도를 측정하기 위하여 MZ세대를 통칭하는 출생한 연도의 기준을 1980년대 이후 태어난 출생자로 설정하여 연구를 수행하고자 한다.

<표5> 한국의 세대 구분

세대구분	출생한 연도	역사적 사건
산업화 세대	1949년 이전	한국전쟁, 4·19혁명, 산업화
베이비붐 세대	1950~1964	냉전시대, 유신체제 및 급격한 경제성장
X세대	1969~1979	정보화, 세계화
밀레니얼 세대	1980~1994	초고속 인터넷, IMF
Z세대	1995~2000년 중반	소셜미디어, 메타버스, 모바일게임

참고: 박재홍(2003), 오대혁 외(2011), Cogin(2012), 안정습(2020), 성남의(2021)의 연구에 따라 구성하여 작성

2) 세대 특성과 관련된 선행연구

본 연구에서는 기성세대인 베이비붐세대와 X세대 신규세대인 MZ세대로 구분하여 세대 간의 직무만족에 대한 차이를 확인하고자 하므로, 선행연구에서 이들 세대의 특징을 확인하고자 한다. 세대별 특징에 대한 국내 연구는 박재홍(2003), 오대혁 외(2011), 안정습(2020)에 따라 세대별 역사적·사회문화적 사건에 대한 경험을 바탕으로 이들의 가치관과 생활 습관을 서술한다.

1950년과~1964년 사이에 출생한 세대인 베이비붐세대는 한국전쟁 직후 태어나 정부 주도의 경제성장의 격동기를 겪었던 세대로 고속 성장에 대한 경험을 바탕으로 성공을 목표로 하는 자수성가 등의 직업관을 가진 세대이다. 가족을 부양하기 위하여 산업전선에서 성실하게 근무하며 사회에 대한 희생과 봉사를 통하여 조직에 애정을 가지는 편이다. 또한 반공주의와 유신체제 속에서 집단주의와 권위주의에 대한 경험을 통해 다른 세대에 비하여 가치관이 보수적이다. 현재 정부를 포함한 공공부문뿐만 아니라 민간기업에서도 서열의 최상층에 위치하는 상급 관리자의 역할을 맡고 있다.

1965년~1994년에 출생한 세대인 X세대는 베이비붐 세대와 현재 MZ세대

로 불리는 신규세대와의 사이에 있는 중간 세대라고 불릴 수 있다. 유년기와 청소년기 급격한 경제발달을 통하여 한국에서는 개인주의 및 물질주의에 대한 사상이 시작된 세대로 인식된다. X세대는 두발 및 교복 자유화를 경험한 첫 세대로 당시 민주화물결에 부합하는 탈권위주의에 대한 가치관이 직업관으로도 작용한다. 이들에 비해 기성세대인 베이비붐세대에 비하여 여가 와 취미활동에 관한 관심이 높고 동시에 권위주의식의 조직문화가 잔존 하는 시대 상황에서 집단주의에 대한 거부감이 MZ세대에 비해 낮게 나타난다. 기업에서는 실무형 관리자로 중간서열부터 상층부에 이르는 지위에서 근무하고 있다.

마지막으로 본연구의 핵심이 되는 MZ세대는 1980년 이후 출생한 세대로 현재 우리나라의 신규세대에 해당한다. 시계열적으로 80년대생과 90년대생으로 구분될 수 있으나 여러 선행연구에서 유사한 세대적 특성을 가진 집단으로 설명하고 있다. 본 연구에서는 같은 세대적 특성을 가진 합리성과 공정성을 바탕으로 '주먹구구식'의 불합리하고 관습적으로 행해지는 '회식문화' 등에 거부감이 있다. 또한 X세대와 베이비붐세대가 이들의 부모 세대가 되는데 기존의 기성세대와는 다르게 자기애가 강하고 '나'라는 존재에 관심이 깊다. 특히, 일과 삶의 균형을 중시하여 직장 내에서 무조건적인 야근문화를 지양하며 직무에 대한 합리적인 보상수준과 근무환경에 대해 고민한다. 한편 인터넷과 모바일을 활용한 각종 어플리케이션(APP) 및 소셜미디어(SNS) 사용과 태블릿 PC를 통해 수업을 듣고 자란 세대로 능숙한 정보취득과 함께 트렌드에 민감하다. 현재 이들 세대는 직장에 실무자로 기업 내 하위 서열부터 중간서열에 위치한다.

3) 세대 간 차이와 관련된 연구

세대 간의 이러한 특성은 세대별 차이로 나타난다. 박재홍(2001)은 다른 세대 집단과의 차이는 동일 집단 내에서 나타나는 차이에 비해 그 정도가 크다는 결론을 내린다. 조직의 입장에서 이러한 세대 간의 차이를 살펴보면, 세대별로 추구하는 가치에 대한 이해가 다르므로 각각의 세대별 근로자

의 인사제도 선호 경향이 달라진다고 보고 있으며 이는 세대에 따라 각기 다른 인사제도를 도입해야 한다고 주장하는 연구자(Hall and Richter, 1990)도 있다. 본 연구에서도 이러한 세대 간 차이에 주목하여 이에 따른 유인체계를 탐구하고자 하는 연구 목표를 가지고 있다. 연구를 통하여 세대별 차이가 발생하는데 근무형태가 갖는 유의미함을 확인하고, 근로자의 조직몰입과 적응의 문제를 해소하기 위함이다. 또 궁극적으로 추구하는 생산성 향상을 위하여 효율적이고 효과적인 인사의 운영에 도움이 될 것이다.

주로 기존의 연구들은 기성세대와 신규세대 간의 차이를 분석하고 있는데, Conger(1997)는 젊은 세대는 일보다 개인의 삶에 더 가치를 두고 있다고 하며, 기성세대만큼 직무 자체에 큰 비중을 두지 않고 있다고 밝히고 있다. 비슷한 맥락에서 Travaglion(2000)은 신규세대는 기성세대에 비해 개인주의 성향이 강하게 나타나고, 조직보다 개인을 더 중시하는 태도를 보인다고 한다. 세대 연구를 오랫동안 진행해온 박재홍의 경우 1999년 연구에서 기성세대가 신규세대를 개인주의적, 소비주의적, 탈권위주의적인 특징과 함께 업무에 대한 책임감과 의지가 부족한 세대로 인식하고 있다는 결과를 제시한다. 반대의 관점에서 신규세대는 기성세대를 물질주의적이고 혈연 및 학연과 같은 비합리적, 편법주의적, 권위주의적이라는 성향을 갖고 있다고 보고 있다는 연구 결과도 있다(한광희·정태연, 2001). 따라서 기존 세대와 구별되는 신규세대의 특성을 파악하고 그에 맞는 경력설계와 인재육성 방식이 필요함을 제시한다(표용태 2001).

4. 세대와 직무만족도 간 관계에 관한 선행연구

세대와 직무만족도 간 관계에 관한 연구는 국내외적으로 활발히 진행되고 있다. Herzberg 외(1957)에 따르면 개인의 직무만족도는 처음 입사해 직업을 시작한 시점에 낮은 직무만족도를 경험하지만, 이후 시간이 지나면서 직무에 대한 역량과 노하우(Know-How)가 향상됨에 따라 높은 직무만족도가 나타난다고 보고 있다. 이는 시간의 증가에 따라 숙련도가

향상되어 업무에 대한 부담감이 감소하기 때문일 것이다. Hulin and Smith(1965) 또한 개인에게 직무만족도는 연령이 높아질수록 점차적으로 증가하는 경향이 있다고 하여 앞서 Herzberg 외(1957)의 연구 결과를 뒷받침하고 있다. Gibson and Klein(1970)은 더 나아가 이러한 기술의 숙련이 단순노무직에서 연구대상을 측정하여 보면 이에 해당하는 근로자의 직무만족도가 연령의 증가와 정비례하고 있음을 시사한다.

Jukiewicz(2000)은 연령의 증가에 따른 개인의 직무만족도 변화에 그치지 않고 실제 동시대의 세대 간의 직무만족도 차이를 분석하였는데 신규세대가 기성세대에 비해 직무만족도가 낮으며, 이직하려는데 높은 의도를 가지고 자신의 직무에는 낮은 가치를 부여한다고 밝히고 있다. 비슷한 결론으로 Smola & Sutton(2002)는 X세대의 경우 이전 세대보다 가족과 함께하는 시간에 더 가치를 부여하고 조직이나 직장에 대한 충성도가 다른 세대에 비해 낮고 삶에서 일의 비중이 높지 않아 이전세대에 비해 직무만족도가 낮게 나타나는 것을 주장한다. Yeaton(2008)의 경우 Y세대의 경우 이러한 경향이 상대적으로 강하게 나타나는데 이는 여가와 자유에 대한 가치를 높게 평가하고 재택근무나 기타근무를 선호하고 있음을 보여준다.

국내에서는 황은기(2007)이 이직의도에 선행되는 결정요인은 직무만족도이며, 연령이 직무만족도에 대한 차이를 발생시킨다는 결과를 도출했다. 미국 공무원 사례분석에서 세대 간의 직무만족도는 다르게 나타나고 있으며, 직무만족도의 영향요인 가운데 연령이 주요한 요인임을 밝힌다(김정인, 2011). 백종선(2013)은 식민지 전후세대부터 386세대와 2013년 당시의 신세대 모두 시간적 흐름에 따른 직무만족도에 하락이 나타나고 있는데, 각 세대의 직무만족도는 차이가 있다는 연구결과를 제시한다. 마지막으로 성남의(2021)은 밀레니얼세대의 공무원을 대상으로 기타근무제와 같은 근무제도의 이용 만족도, 리더십 및 승진과 같은 보상의 공정성이 직무만족과 유의미한 영향을 미친다는 것을 보여주었다.

위처럼 세대 간 차이에 따라 직무만족도는 다르게 나타나며, 신규세대일수록 집단주의적 성향으로 조직이나 직장에 대하여 맹목적으로 충성하려고 하기보다는 개인주의적 성향으로 자신의 여가와 삶의 균형에 초점을 두

고 있음이 확인된다. 또 기성세대에 비해 직무는 자신들의 삶에서 큰 비중을 차지하고 있지 않으며, 공정성을 바탕으로 기성세대가 보여주는 권위에 대하여 부정적 인식을 가지고 있다.

<표6> 세대와 직무만족도와 관련한 선행연구

연구자	연구결과
Herzberg 외(1957)	개인이 처음 직업을 가지게 되면, 직무에 적응하는 동안 낮은 직무만족도를 경험하지만, 시간이 지나면서 직무에 대한 경험을 바탕으로 경력이 쌓이게 되면 보다 높은 직무만족도가 나타남
Hulin and Smith(1965)	직무만족도는 연령이 높아질수록 증가하는 경향이 있음
Gibson & Klein (1970)	단순노무직에 종사하는 직무유형에 있는 근로자는 직무만족도가 연령의 증가에 따라 증가함
Jukiewicz (2000)	신세대는 기성세대에 비해 직무만족도가 낮으며, 높은 이직의도를 가지고 자신의 직무에 낮은 가치를 부여하고 있음
Smola & Sutton (2002)	X세대의 경우 이전 세대보다 가족과 함께 하는 시간을 더 많이 갖고자 하는 경향과 함께 조직이나 직장에 대한 충성도가 다른 세대에 비해 낮고 삶에서 일의 비중이 높지 않음
Yeaton (2008)	Y세대의 경우 여가와 자유에 대한 가치를 높게 평가하고 재택근무나 기타근무를 선호하여 이전세대와 구분되는 특성
Smith (2007)	인구사회통계학적 특성과 상관관계가 있는 직무만족도는 연령이 증가하는 것에 직무만족도가 증대되는 경향이 있음
황은기 (2007)	이직의도에 선행되는 결정요인은 직무만족도가 되며, 연령이 직무만족도에 대한 차이를 발생시킨다는 결과를 도출
김정인 (2011)	미국 공무원 사례분석에서 세대 간의 직무만족도가 다르게 나타나고 있으며, 직무만족도의 영향요인 가운데 연령이 주요한 요인임을 밝힘
백종선 (2013)	식민지 전후세대부터 386세대와 2013년 당시 신세대 모두 시간의 흐름에 따른 직무만족도 하락이 나타났으며, 각 세대의 직무만족도에 차이가 있음
성남의 (2021)	밀레니얼 세대 공무원의 기타근무제 및 이용만족도, 리더십 승진의 공정성은 직무만족에 유의미한 영향을 미친다.

제 3 장 연구설계 및 분석방법

제 1 절 연구의 분석틀

1. 연구모형

본 연구에서 공공부문을 대표하는 공기업인 K공사의 직원들을 대상으로 근무형태 간, 세대 간의 직무만족도의 결정요인을 비교·분석하고자 한다. 따라서 연구모형은 독립변수로 근무형태(3조2교대, 4조2교대, 야간격일제, 교번근무제, 기타근무제), 세대(MZ세대, X세대, 베이비붐세대)를 설정하였고, 본 연구에서 핵심이 되는 세대인 MZ세대가 교대근무제라는 근무형태에 해당할 때 기성세대(X세대, 베이비붐세대)와 비교 시 직무만족에 얼마만큼의 차이가 존재하는지 알아보기 위한 상호작용항을 별도의 독립변수로 설정하였다. 통제변수로는 성별, 학력 혼인상태와 같은 인구통계학적 특성과, 직렬·직급·리더십, 복지수준, 업무자율성과 같은 직급 및 조직특성에 대한 요인을, 종속변수로 직무내용만족도, 승진공정성만족도, 보수만족도를 설정했다.

이상의 변수들이 설명된 연구모형은 아래 <그림1>과 같이 나타냈다.

<그림1> 연구모형

<table>
<tr><th>독립변수</th><th></th><th>종속변수</th></tr>
<tr><td>근무형태(통상일근제, 교대근무제 : 3조2교대, 4조2교대, 교번근무. 야간격일제, 기타근무)</td><td rowspan="3">➤</td><td rowspan="3">직무내용만족도
승진공정성만족도
보수만족도</td></tr>
<tr><td>교대근무 × 세대(MZ세대, 기성세대)</td></tr>
<tr><td>세대(MZ세대, X세대, 베이비붐세대)</td></tr>
<tr><td colspan="3">통제변수</td></tr>
<tr><td colspan="3">성별, 학력, 혼인상태. 직렬, 직급. 리더십. 복지수준. 업무자율성</td></tr>
</table>

2. 연구문제 및 가설의 설정

본 연구는 K공사 직원들의 근무형태와 세대별로 각 집단 간의 직무만족도에 차이가 존재하는지를 분석하고자 한다. 각 근무형태에 따른 근무시간 및 근무패턴 등이 다르게 나타나고 있으며, 이에 근로자가 수행하고 있는 직무만족도는 다르게 나타날 것으로 예측하여 각 직무만족도에 해당하는 직무내용만족도, 승진공정성만족도, 보수만족도를 묻는 연구문제를 제시했다. 한편, 세대 간에도 이러한 직무만족도에 차이가 존재하는지 확인해야 하며, 세대별로 각 근무형태에 따른 직무만족도를 비교하는 목적을 지니고 있다. 특히, 본 연구에 핵심이 되는 MZ세대와 같은 신규세대에서 중요하게 생각하는 '일과 삶의 균형'과는 거리가 있는 교대근무제를 기피하고 있는데, 실제 기성세대가 교대근무를 하는 경우와 비교하여 각각의 만족도 차이가 어떻게 나타날 것인지 연구문제로 제시하여 확인하고자 한다.

<연구문제1> 각 근무형태에 따른 직무만족도에는 차이가 있을 것이다.

<연구문제2> MZ세대와 기성세대 간 직무만족도에는 유의미한 차이가 있을 것이다

<연구문제3> MZ세대가 교대근무를 하면 직무만족도는 기성세대보다 낮게 나타날 것이다.

본 연구에서 앞서 언급한 연구문제 3가지를 바탕으로 <연구문제1>에서는 하위가설 3가지, <연구문제2>에서는 하위가설 3가지 <연구문제3>에서는 하위가설 3가지를 설정하였는데 제2장에서 제시한 이론적 배경 및 선행연구의 결과를 토대로 이를 반영하여 연구논문 내 총 9개의 연구가설을 제시하였다.

1) 각 근무형태에 따른 직무만족도의 차이와 영향

기존의 선행연구들이 근무형태를 직무만족에 대한 주요한 독립변수로 다루지 않고 조절변수 또는 매개변수로 다루고 있기에 직접적인 인과관계를 살펴볼 수 있는 연구자료가 한정적이다. 하지만 앞서 언급한 바와 같이 3조2교대, 4조2교대, 교번근무 등을 포함한 교대근무제는 근로자에게 신체리듬에 부정적 영향을 주고 있으며, 업무의 집중력을 장기적으로 떨어뜨리는 요인으로 작용하며, 직원의 개인 건강뿐만 아니라 가족을 부양하는 입장에서 가족의 생활에도 부정적인 영향을 미치고 있는 것(노대희, 김근희 2006: 한희정, 한경수 2007)으로 알려져 있다. 즉, 근무형태에 따라 근로자의 정신·신체 건강에 차이가 발생할 수 있고 이는 근로자가 자신의 직무에 대한 만족도에 영향을 줄 수 있는 요인으로 판단된다. 또 세대에 따라 신규세대일수록 직무만족도는 낮게 나타나는데(김정인, 2011) 본 연구에서도 핵심이 되는 MZ세대의 직무만족을 측정하기 위함을 고려하였을 때, 선행연구에서 다룬 MZ세대의 특징인 공정성과 합리성, 일과 삶의 균형, 개인주의적 성향의 비추어 보아 이러한 근무형태가 근로자의 직무 그 자체에 대한 주요 특성으로 인식될 가능성이 높다. 이를 바탕으로 직무내용만족에 영향을 주는 요인이 근무형태가 될 수 있다는 아이디어에서 출발하여 가설을 아래와 같이 설정하였다.

가설1 각 근무형태에 따른 직무만족도에는 차이가 있을 것이다.
가설1-1 교대근무제의 경우 직무내용만족도가 통상일근제보다 낮다.
가설1-2 교대근무제의 경우 승진공정성만족도가 통상일근제보다 낮다.
가설1-3 교대근무제의 경우 보수만족도가 통상일근제보다 낮다.

2) MZ세대와 기성세대간 직무만족도의 유의미한 차이와 영향

본 연구에서 세대 간 직무만족도의 차이에 대한 선행연구들을 살펴본 바에 의하여 연령이 증가하면서 직무만족도가 높아지거나(Herzberg 외 1957: Hulin and Smith, 1965), 미국 공무원의 경우 신규세대일수록 직무만족도가 낮아지고 있음이 밝혀지고 있다(김정인, 2011). 또 X세대와 Y세대가 신규세대에 해당하는 시기에는 이전 세대보다 여가와 자유에 대한 가치를 높게 평가하고 직장에 대한 충성도가 다른세대에 비하여 낮게 나타나는 등 직무만족도가 기성세대에 비해 높지 않았다(Smola & Sutton, 2002; Yeaton, 2008). 정승균(2006)은 조직구성원들은 젊은 신규세대와 기성세대로 구분되며 이들 사이에 직무만족도의 차이가 존재한다고 제시한다. 백종선(2013)도 식민지 전후세대부터 386세대와 2013년 당시 신세대 모두 시간의 흐름에 따른 직무만족도 하락이 나타났으며, 각 세대의 직무만족도에 차이가 있음을 밝히고 있다.

이러한 선행연구의 결과를 볼 때 연령이 낮을수록 직무에 대한 만족도가 기성세대와 비교하면 상대적으로 낮게 나타날 것이라 예상할 수 있다. 본 연구에 종속변수가 되는 직무내용만족도, 승진공정성만족도, 보수만족도와 관련하여 세대별 차이를 비교·분석하기 위한 가설을 다음과 같이 설정하였다.

가설2 MZ세대와 기성세대 간 직무만족도에는 유의미한 차이가 있을 것이다 직무만족도에는 차이가 있을 것이다. **가설2-1 MZ세대의 경우 기성세대보다 직무내용만족도가 낮다.** **가설2-2 MZ세대의 경우 기성세대보다 승진공정성만족도가 낮다.** **가설2-3 MZ세대의 경우 기성세대보다 보수만족도가 낮다.**

3) MZ세대와 기성세대가 교대근무 시 차이 및 영향 비교

앞서 세운 2가지의 가설은 근로형태와 세대가 각각 독립변수가 되어 종속변수인 직무만족을 측정하기 위함이었으나, 다시 이러한 세대와 근무형태가 결합하는 경우, 이들 변수 간의 상호작용으로 직무만족도에 유의미한 차이가 있을 것으로 예상된다. 선행연구에서도 언급했듯이 세대별로 직장에서 추구하는 가치가 상이하게 나타나고, 근무형태 또한 선호되는 것이 세대별로 다르게 나타날 수 있다. 특히, 교대근무 등으로 생활리듬이 불편해지고, 야간근무와 초과근무를 할 수밖에 없는 교대근무를 MZ세대 할 때 직무내용만족도와 승진공정성만족도 및 보수만족도가 전반적으로 기성세대보다 떨어질 것으로 예측된다. Admas(1965)에 따르면 개인은 타인과의 비교를 통하여 자신의 직무에 대한 가치 등을 비교하고 있는데 본 연구의 중요 관심 연구대상인 MZ세대는 일과 삶의 균형, 보상의 합리성 추구 등 자신들의 가치관과 상대적으로 거리가 먼 교대근무제와 같은 근무형태를 가지고 있을 때 이는 '기성세대와 유의미한 차이가 존재할 것이다.'는 예측으로 MZ세대가 교대근무를 하는 경우 민감성을 살펴보기 위하여 아래와 같이 가설을 설정했다.

가설3 MZ세대가 교대근무를 하면 직무만족도는 기성세대보다 낮게 나타날 것이다.
가설3-1 MZ세대가 교대근무를 하면 직무내용만족도는 기성세대보다 낮다.
가설3-2 MZ세대가 교대근무를 하면 승진공정성만족도는 기성세대보다 낮다.
가설3-3 MZ세대가 교대근무를 하면 보수만족도는 기성세대보다 낮다.

3. 연구방법론

1) 자료수집 방법 및 단위

본 연구에서 분석단위는 K공사(본사 및 전국 8개 지역본부)에 재직 중인 직원 개인들을 연구의 대상으로 하여 설문조사법을 통한 자료수집을 시행한다. 이때 설문 문항은 한국행정연구원의 『공직생활 실태조사』의 문항을 활용하고 Likert의 5점 척도로 수준을 측정한다. 표본의 신뢰성을 확보하기 위하여 X세대(1965~1979)및 베이비붐세대(1955~1964)와 MZ세대(1980년생 이후) 간의 비율을 고려하여 계층층화표본 추출법으로 진행한다. 또 본사 및 8개 지역본부에 2022년 12월 기준 재직 중인 모집단에서 표본의 수는 본사 60명 지역본부 300명으로 총 360명이다. 조사 기간은 2022년 12월 15일부터 같은 해 1월 15일까지로 설정한다. 근무형태에 따른 세대별 직무만족도를 비교분석 한다.

2) 분석방법

본 연구에서 직무만족도의 유의미한 차이가 근무형태 간, 세대 간에 존재하는지 확인하고자 각각 분산분석과 사후검정을 시행한다. 또한 설문 문항의 신뢰성을 확인하고자 Chronbach의 α값을 참고하며, α값이 0.6 이상이면 동일한 개념으로 결합(오택섭·최현철, 2003)한다고 할 수 있고 부합한다면 이를 종속변수로 묶는 것에 문제가 없을 것으로 해석된다. 더 나아가 독립변수 간 다중공선성이 존재하는지 검증하기 위하여 상관관계분석, 각각 독립변수들 및 종속변수들 서로 간에 영향력을 확인하기 위한 다중회귀분석 등을 시행하고 통계분석을 위하여 STATA 통계프로그램을 이용한다.

<표7> 분석방법

분석내용	분석방법
응답 대상자의 일반적 특성	빈도분석
변수의 타당성	요인분석
변수의 신뢰도	chronbach
집단 간 차이	T-Test, Anova
변수 간 상관관계	상관관계분석
근무형태와 직무만족도의 관계	다중회귀분석
세대별 직무만족도의 관계	
근무형태와 세대별 상호작용에 의한 직무만족도의 관계	

.

제 2 절 변수의 정의 및 측정

1. 종속변수

본 연구에서 직무만족도의 세대별 근무형태별 차이를 검증하고자 하며 종속변수는 직무내용만족도, 승진공정성만족도 및 보수 만족도로 설정하였다. 직무만족도는 관련 선행연구에서 살펴본 바와 같이 연구자에 의하여 여러 의미로 표현되고 있으나, 일반적으로 개인이 자신의 직무에 대한 기대와 만족으로 직무와 관련한 일종은 감정적·정서적 형태로 정의하고 있고. 선행연구의 주요 직무만족도의 세부적 변수는 직무내용만족도 주로 승진 공정성 및 보상 만족도, 복지수행 만족도, 근로환경만족도로 다양한 측면을 고려하여 측정하였고 그 결과를 잘 보여주고 있으나, 본 연구에서는 주요 연구대상인 MZ세대의 가치관(공정성, 일과 삶의 균형)에 부합하는 직무만족도와 관계에 집중하여 측정하기 위하여 직무내용, 승진공정성, 보수 만족도를 종속변수로 설정하였다. 위의 3가지 요인에 대한 각 산술평균값을 종속변수로 하여 연구를 진행하고자 한다.

2. 독립변수

본 연구의 독립변수는 근무형태와 세대이다. 근무형태의 기준은 2022년 K공사 『인사규정』 및 『인사 규정 시행세칙』과 『2018년 K공사 단체협약』, 『취업규칙』에 따라 통상일근제와 교대근무제 구분되며 교대근무제는(3조2교대, 4조2교대, 야간격일제, 교번근무제, 기타근무제)가 포함되어 있다. 연구에서 또 다른 독립변수인 세대는 기성세대와 MZ세대 간의 비교분석을 위하여 기성세대는 베이비붐세대(1950~1964년), X세대(1969~1979년)로 구성하고, 신규세대인 MZ세대는 1980년 이후 출생자에 해당한다. 우리나라의 세대는 박재홍(2003), 오대혁 외(2011), Cogin(2012), 안정습(2020)의 연구에서 구분한 기준을 참고하여 따르고 있다.

베이비붐세대는 전쟁과 급격한 산업화를 겪었던 세대로 성공을 목표로 하는 직업관을 가진 세대이다. 가족과 사회에 대한 희생과 봉사를 가치관으로 가지고 있으며 조직에서도 자신이 속한 직장에 대한 애정을 가지는 편이다. 또한 반공주의와 유신체제와 같은 사회적 맥락에서 집단주의와 권위주의에 대한 경험을 통해 가치관이 보수적인 편이다.

X세대는 베이붐세대와 현재 MZ세대로 불리는 신규세대와의 사이 위치한 세대로 이들의 기성세대인 베이비붐세대에 비하여 여가 및 취미활동에 대한 관심이 높다. 동시에 권위주의식 조직문화가 일부 잔존 하는 시대적 상황에서 집단주의에 대한 거부감이 MZ세대에 비해 낮은 편이다.

마지막으로 MZ세대는 1980년 이후 출생한 세대로 현재 우리나라의 신규세대에 해당한다. 합리성과 공정성을 바탕으로 나라는 존재에 관한 관심과 함께 나라는 존재를 가장 소중한 존재로 인식하고 있다. 합리적인 성향으로 실용주의적 행동을 추구하며. 주로 공정과 평등, 일과 삶에 대한 균형과 여가생활에 대하여 삶에서 비중을 크게 두고 있다. 주요 취업포털에서 MZ세대를 대상으로 퇴사를 선택하는 주요 이유 중 가장 첫 번째로 꼽히고 있는 것이 바로 야간근무 및 주말출근 등으로 본인의 삶의 업무적인 영역으로부터 지장의 받는 것(사람인, 2020)을 경계하고 민감해한다.

3. 통제변수

선행연구에 따라 직무만족에 영향을 주는 변수로 성별, 학력과 같이 개인적인 특성이 반영된 변수와 본 연구의 독립변수가 되는 세대와 근무형태와의 관련이 있는 특성인 직렬과 직급, 조직몰입과 관련된 조직·문화적 측면이 있는 리더십(거래적·변혁적), 업무자율성을 설정했다. 또 주관적 판단으로 상대적 비교가 어려운 사내복지가 통제변수에 포함된다.

국내 일부 선행연구에서 개인적인 특성에 속하는 성별, 학력, 혼인상태 등은 직무만족도에 영향을 주는 것으로 나타나(박천오·김상묵·강제상, 2000: 성남의, 2021) 있으며, 본 연구에서의 세대별로 이미 나이에 따라 세대 간의 차이를 분석하는 것이 포함되어 있으므로 이중적으로 영향을 줄 수 있는 직급을 제외하였다. 또한 근무형태라는 것이 직무적으로 다른 것을 전제로 하고 설정·운영하고 있기에 직렬도 또한 통제변수로 포함했다.

리더십의 경우, 조직몰입에 영향을 주는 요인으로 주로 선행연구에서 자주 언급되어 여러 차례 독립변수로 연구되었으나 조직몰입에 영향에 관한 연구의 결과는 일관되지 않고 있다(성남의, 2021). 또한 근무형태별로 직무가 부여되고 관리부서·역·사업소 등에서 단독으로 근무하는 열차운전과 독립성이 강한 관제업무, 입환업무, 차량 및 설비 관리업무 등이 있는 K공사에서 리더십에 대한 경험의 유무가 상이하게 나타날 수 있기 때문에 통제변수에 포함했다.

업무자율성은 본인의 업무에 대한 계획과 실행방법에 대한 일종의 재량권을 행사하는 의미로 선행연구에서는 업무자율성의 조절 효과는 근로시간과 삶의 만족도에 통계적으로 유의미한 영향을 주는 것으로 나타났다. 다만 본 연구에서 관리직(사무직) 보다 현장직(운전, 유지보수, 검수)의 경우 엄격한 법률 및 내부규정에 의하여 자율적으로 업무를 수행하는 것에는 한계가 존재하기 때문에 리더십과 마찬가지로 근로자가 속한 사업지의 직렬에 따라 업무자율성의 차이가 큰 폭으로 분

산될 것으로 예측되기 때문에 본 연구에서는 통제변수로 설정하였다.

마지막으로 근로자마다 사내 복지에 대하여 관점과 기준이 상이하여 본 연구에서 객관적으로 이를 타 공공기관의 복지제도와 비교하는데 한계가 있는 복지수준(사내복지 제도)을 통제변수로 설정하였다.

<표8> 종속변수 및 독립변수의 조작적 정의

구분	변 수		조작적 정의
종속변수	직무내용 만족도		1) 나의 담당업무 자체에 흥미가 있는가? 2) 열정적으로 나의 업무에 충실하고 있는가? 3) 담당업무를 통해서 성취감을 느끼고 있는가? 4) 보상과는 별개로 내가 맡은 업무 내용에 만족하는가?
	승진 공정성 만족도		1) 공정한 승진 절차가 시행되고 있다고 인식하는가? 2) 근무성정 평정이 공정하게 평가되고 있다고 생각하는가? 3) 근무실적과 업적에 대한 평가는 공정하게 이루어지고 있는가?
	보수 만족도		1) 내가 받는 보수가 업무성과와 비교하였을 때 적정한 수준이라고 인식되는가? 2) 현재 받는 임금 수준은 다른 유사업무를 수행하는 민간기업에 비하여 적정한 수준이라고 인식하는가? 3) 현재 업무의 난이도에 비하여 나는 공정한 수준의 보상을 받고 있다고 생각하는가? 4) 업무의 책임성 수준을 고려한다면 나의 업무에 대하여 공정한 보상을 받고 있는가?
독립변수	근무형태	일근	1) 통상일근제(09~18시 주5일 근무)
		교대근무	2) 3조2교대(주간근무 및 야간근무 혼합, 주주야야비휴 6일 단위 패턴근무로 주간 및 야간 9시간 근무) 3) 4조2교대(주간근무 및 야간근무 혼합, 주야비휴 4일 단위 패턴근무로 주간 8.67시간, 야간 11.67시간 근무) 4) 야간격일제(야비야비야비 패턴근무, 야간 12시간 근무) 5) 교번근무제(열차운행시각에 따른 근무, 일일 8~12시간내 근무) 6) 기타근무제(단시간 근로, 주말집중형 근로 등)
	세대		1) MZ 세대(출생년도 1980~2002) 2) X 세대(출생년도 1965~1979) 3) 베이비붐 세대(출생년도 1955~1964)

<표9> 변수의 측정 및 설문조사 문항 구성

<table>
<tr><th colspan="2">분류</th><th>변수명</th><th colspan="2">측정 내용</th><th>설문조사 문항</th></tr>
<tr><td colspan="2">종속변수</td><td>직무 만족도</td><td>직무내용만족도
승진공정성 만족도
보수만족도</td><td>리커트 5점 척도</td><td>공직생활 실태조사 (2021)
Bacharach et al.(1990)</td></tr>
<tr><td rowspan="10">독립 변수</td><td rowspan="3">분석 대상 독립 변수</td><td rowspan="2">근무 형태</td><td colspan="2">1=통상일근제</td><td rowspan="3"></td></tr>
<tr><td>교대근무제=2</td><td>3조2교대
4조2교대
야간격일제
교번근무제
기타근무제</td></tr>
<tr><td>세대</td><td colspan="2">0=MZ 세대(출생기간 1980~2002)
1=X 세대(출생기간 1965~1979)
2=베이비붐 세대(출생기간 1955~1964)</td></tr>
<tr><td rowspan="7">통제 변수</td><td rowspan="3">개인적 특성</td><td>성별</td><td>0=남성, 1=여성</td><td></td></tr>
<tr><td>학력</td><td>0=고졸이하,
1=전문대졸,
2=4년제졸 이상</td><td></td></tr>
<tr><td>혼인상태</td><td>0=미혼, 1=기혼</td><td></td></tr>
<tr><td rowspan="2">독립 변수 이중적 영향</td><td>직렬</td><td>0=사무영업, 1=운전,
2=차량, 3=시설,
4=건축, 5=전기</td><td></td></tr>
<tr><td>직급</td><td>0=1급, 1=2급,
2=3급, 3=4급,
4=5급, 5=6급</td><td></td></tr>
<tr><td rowspan="3">조직 문화</td><td>리더십</td><td rowspan="3">리커트 5점 척도</td><td>전대성 (2019)
Burns (1978)</td></tr>
<tr><td>복지수준</td><td>공직생활 실태조사 (2021)</td></tr>
<tr><td>업무자율성</td><td>김현정
최서희
(2018)</td></tr>
</table>

제 4 장 분석결과

제 1 절 표본의 특성 및 기초분석

1. 표본의 인구통계학적 특성

설문에 응한 대상자는 총 360명이며 이들의 인구통계학적 특성은 다음과 같다. 성별은 남성이 312명(86.67%), 여성이 48명(13.33%)이다. 연령을 살펴보면 MZ세대에 해당하는 직원은 149명(41.39%) X세대가 150명(41.67%) 베이비붐세대가 61명(16.94%)이다. 설문응답자의 혼인상태는 미혼 96명(26.67%) 기혼 264명(73.33%)이며, 직급은 1급 2명(0.56%), 2급 4명(1.11%), 3급 79명(21.94%)명, 4급 109명(30.28%), 5급 101명(28.06%) 6급 65명(18%)이다. 이는 현재 K공사의 현원 내(특정직 제외) 인력구조와 비슷한 비율로 모집단인 K공사의 전체 직원의 인력구조와 유사하게 설계되어 표본이 추출되었다. 근속연수는 5년 미만 54명(15.00%) 6~10년 미만 101명,(28.06%) 11~15년 미만은 55명(15.28%), 16~20년 미만은 197명(29.72%)이며 21년 이상은 43명(11.94%)로 나타난다. 근속연수 15년 미만의 직원이 58.34%를 차지하고 있으며. MZ세대의 연령인 1980년생 이전 출생자의 비율은 과반이 넘는 것으로 나타나고 있다.

한편, 전체 본 연구 대상자인 표본집단의 재직기간은 17.4년으로 실제 평균 재직기간 17.1년과 비슷한 수준이다. 직렬을 사무영업 143명(39.72%)로 가장 많으며 차량 48명(13.33%), 운전 40명(11.11%), 시설 50명(13.89%), 건축 41명(11.39%), 전기 38명(10.56%)이다. K공사 내 근무형태는 통상일근 79명(21.94%), 3조2교대 25명(6.94%), 4조2교대137명(38.06%), 야간격일제 19명(5.28%), 교번근무제 85명(23.61%), 기타근무제 15명(4.17%)로 운영하고 있다.

<표10-1> 응답자 빈도표

구분		빈도(명)	비율(%)
성별	남성	312	86.67
	여성	48	13.33
혼인상태	미혼	96	26.67
	기혼	264	73.33
연령	MZ세대	149	41.39
	X세대	150	41.67
	베이비붐세대	61	16.94
최종학력	고등학교	3	0.83
	전문대학	66	18.33
	대학교	269	74.72
	대학원 이상	22	6.11
근무형태	통상일근	79	21.94
	3조2교대	25	6.94
	4조2교대	137	38.06
	야간격일제	19	5.28
	교번근무제	85	23.61
	기타근무제	15	4.17
직렬	사무영업	143	39.72
	차량	48	13.33
	운전	40	11.11
	시설	50	13.89
	건축	41	11.39
	전기	38	10.56
직급	1급	2	0.56
	2급	4	1.11
	3급	79	21.94
	4급	109	30.28
	5급	101	28.06
	6급	65	18.06
근속연수	5년 미만	54	15.00
	6년 ~ 10년	101	28.06
	11년 ~ 15년	55	15.28
	16년 ~ 20년	107	29.72
	21년 이상	43	11.94

<표10-2> K공사 임직원 현황(2022.12.31.기준)

직급	현원(모집단)				표본비율	비고
	현원(명)	비율(%)	남성(명)	여성(명)		
임원	5	0.016%	5	0	-	모집단의 성별 비중은 남성 86.57%, 여성 13.43%
1급	209	0.697%	199	10	0.567%	
2급	413	1.377%	383	30	1.113%	
3급	6,727.76	22.443%	6,132.88	594.88	21.940%	
4급	8,780.02	29.287%	8,028.88	751.14	30.280%	
5급	8,502.30	28.360%	6,752.25	1,750.05	28.060%	
6급	5,342.15	17.820%	4,452.02	890.13	18.060%	
합계	29,979.23	100%	25,953.03	4,026.20	100%	

* 기관 세부작성기준(공공기관 경영정보시스템)에 따라 단시간은 시간선택제(4h/일)+단시간(3h~7h일)로 계산한 근로자 157명은 74.23명으로 환산하여 적용함(임금피크제 및 별정직은 제외)

2. 기초통계분석

아래 표는 인구통계학적 빈도표에서 다뤄진 명목변수인 독립변수(세대, 근무형태)와 통제변수(성별, 혼인상태, 최종학력, 직렬, 직급, 근속년수)를 제외하고 변수의 기초통계량을 나타내는 자료이다. 설문조사의 응답자 360명에 해당하는 응답 현황의 기초적인 정보로 보여준다.

<표11> 종속 변수 및 통제변수의 기초통계

변수		표본수	평균	최소값	최대값	표준편차
종속변수	직무내용만족도	360	3.4590	1.125	5.0000	0.8268
	승진공정성만족도	360	2.7736	1.000	5.0000	0.9969
	보수만족도	360	2.8019	1.000	5.0000	0.9334
통제변수	리더십	360	2.8634	1.000	5.0000	0.8714
	복지수준	360	2.9833	1.3333	5.0000	0.8639
	업무자율성	360	2.9490	1.0000	5.0000	0.9611

종속변수는 직무만족도라는 큰 범주안에 직무내용만족도, 승진공정성만족도, 보상 만족도로 구분되며 직무내용은 평균 3.4590의 만족도를 보여준다. 직무내용은 대부분 보통이다와 대체로 그렇다 사이에 있는 수준으로 나타나고 이는 승진공정성만족도 2.7736과 보수만족도 2.8019보다 높게 나타나며 대체적으로 응답자의 대부분은 본인의 업무에 대하여 전반적으로 만족하고 있다. 다만 보상과 승진의 공정성에 대하여 대체적으로 만족하고 있다고 보기 힘들다. 이러한 결과는 최소값에서 나타는데, 승진공정성만족도와 보수만족도의 최솟값이 1.0000인 반면에 직무내용만족도의 최솟값은 1.125로 다소 차이가 있는 것을 확인 할 수 있다. 한편 가장 낮게 나타나는 승진공정성만족도는 주로 근속년수가 높게 나타면서 직급이 낮은 직원들에게 낮게 측정되었는데, 그러한 사유는 최근 몇 년간 K공사에 대리직급에서 과장 직급으로 승진이 장기간 지연되고 있는 문제가 승진만족도에 나타나고 있는 것으로 사료 되며, 승진공정성만족도는 3가지 종속변수 중 가장 높은 표준편차를 가지고 있다.

통제변수로 리더십과 복지수준, 업무자율성으로 해당 개념에 대한 직원들의 인식을 측정도를 나타냈을 때, 가장 낮게 나타나는 것은 리더십이고 복지수준이 가장 높은 평균값을 가지고 있다. 본 연구에서 다양한 직렬 및 직급에 대한 응답을 요구하고 있으며, 기관사와 로컬관제원, 관제사와 같은 독립적이고 개별적인 공간에서 단독으로 업무를 수행하는 직무에서는 상위 직급에 대한 간섭이 사무직렬이나 유지보수 분야에 비해 낮게 나타날 것으로 생각되어 이에 대한 편차가 높을 것으로 예상하였다. 실제 연구결과에서도 업무자율성 분야에서 표준편차가 가장 높게 나타나 이러한 일부 예측을 뒷받침하는 결과를 보여준다.

제 2 절 측정도구의 타당성 및 신뢰도 분석

1. 요인분석에 의한 타당성 검정

측정하고자 하는 지표들이 이론적인 개념들을 측정하는데 있어서 타당성을 파악하고자 인구통계학적 변수들을 제외하여 요인분석을 시행하였다. 설문문항 들의 타당성을 확인하고자 요인분석(factor analysis)를 실시하고 분류된 문항들의 일관성을 측정하기 위한 신뢰도 척도로 크론바흐 알파(chronbach's α)를 확인하였다.

모든 측정 문항은 주성분 분석(Principle Component Analysis)을 실시하고 요인들이 독립성을 유지하도록 적재치의 단순화를 위하여 직교회적 방식(Varimax Orthogonal rotation)을 통해 검증하였다. 요인의 적재치(Factor Loading)는 상관관계의 정도를 나타내는데 각 변수들은 일반적으로 요인적재치가 가장 높은 것으로 다루었다. 표준화된 분산의 정도는 특정요인과 관련한 교윳값을 나타내며 일반적으로 사회과학에서 요인의 측정과 관련한 문항의 선택 기준은 1.0이상으로 적재치가 0.40이상이면 유의한 변수이고 0.50이 넘으면 아주 중요한 변수로 확인된다. 보통 0.30 이상이면 유의하다고 해석하는 경우가 있으나, 본 연구에서는 사회과학 분야의 기준에 따라 1.0 이상, 요인적재치가 0.40 이상을 기준으로 설정하여 분석했다.

또 크론바흐 알파(chronbach's α)의 계수는 일반적으로 요인분석을 활용하여 선정된 문항에 대한 신뢰도를 검정하는 것으로 각 문항들 간의 상관관계가 높을수록 특정한 변인에 대한 일치되는 구성적 개념을 측정하고 있다는 것을 의미한다. 신뢰성을 판단하는 값으로 마찬가지로 사회과학에서 인정되는 0.6 이상을 기준값으로 하여 수치가 0.6 이상인 경우 신뢰성이 있는 것으로 판단했다.

1) 독립변수 측정도구

본 연구에서 독립변수는 근무형태와 세대로 명목변수에 해당한다. 근무형태라는 변수는 2022년 K공사 『인사규정』 및 『인사 규정 시행세칙』과 『2018년 K공사 단체협약』, 『취업규칙』에 따라 통상일근제, 3조2교대, 4조2교대, 야간격일제, 교번근무제, 기타근무제로 구분하여 근무형태별로 직무만족도에 유의미한 차이를 확인하고자 하므로, 서열화된 측정도구로 요인분석의 대상은 아니다.

연구에서 또 다른 독립변수인 세대는 기성세대와 MZ세대 간의 비교분석을 위하여 기성세대는 베이비붐세대(1950~1964년), X세대(1969~1979년)로 구성하고, 신규세대인 MZ세대는 1980년 이후 출생자에 해당한다. 우리나라의 세대는 박재홍(2003), 오대혁 외(2011), Cogin(2012), 안정습(2020)의 연구에서 구분한 기준을 참고하여 따르고 있으며, 근무형태와 마찬가지로 서열의 척도를 가리키는 변수가 아니라 세대별로 나타나는 직무만족도의 차이와 다시 세대와 근무형태와 상호작용에 의한 직무만족의 유의미한 차이를 확인하기 위하여 독립변수로 설정하였으므로 별도의 요인분석을 통하여 고윳값(Eigen value)을 토대로 변수를 추출하는 작업을 수행하지 않는다.

2) 종속변수 측정도구

본 연구의 종속변수는 직무만족으로 직무만족을 구성하는 설문문항은 한국행정연구원의 『공직생활 실태조사』의 문항들을 활용하여 '전혀 그럽지 않다.'부터 '그렇지 않다, 보통이다. 그렇다. 매우그렇다.'와 같이 Likert의 5점 척도에 체크하는 방식을 채택하여 총 8개로 구성되어 있으며, 선행연구와 요인분석을 통하여 타당성 및 신뢰도를 확인하였다. 총 8

개 항목에 대하여 분석한 결과는 3개 요인으로 추출되었으며 3개 요인의 설명력은 94.87%였다. 요인적재량을 바탕으로 1이상 고윳값(Eigen value)을 가지는 변수의 수는 3개로 추출되었으며, 추출된 3개의 변수의 총 분산은 94.87%로 매우 높게 나타낫다. 즉, 충분히 설명력 있는 요인들에 관하여 유의미한 설명력을 지닌 것으로 보인다.

첫 번째 요인은 직무내용만족도로 설정하였으며 설문항목으로는 최초의 설문구성과 동일하게 담당업무에 대한 흥미와 업무수행에 대한 열정, 성취감, 보상과 관계없는 업무자체에 대한 만족도, 경력에 맞는 업무 만족도, 업무 초기부터 현재까지의 만족도, 다른 회사와 비교하여 볼 때 업무의 만족도, 직위에 맞는 업무의 목표와 진척정도에 대한 만족도로 구성 및 추출되었다. 직무내용에 고윳값(Eigen value)은 4.7468이며 설명력은 41.83%로 승진공정성 및 보수만족도 보다 비교적 높게 나타났다. 직무내용에 대한 전반적인 만족도를 구성하는 항목이 일관성이 있게 구성되어 해당 개념을 측정하는데 타당한 것으로 판단되었다.

두 번째 요인은 승진공정성만족도로 설정하였다. 이를 구성하는 항목은 승진절차의 공정성과 근무평정에 대한 공정성 근무평정 후 승진에 제대로 반영이 되는지 여부와 관련하여 공정성으로 조사했으며, 추출된 항목으로부터 고윳값(Eigen value)은 3.2901이며 설명력은 28.99%로 드러났다.

세 번째 요인은 보수만족만족도로 설정하였으며 업무성과에 따른 보수의 적정성, 다른 회사 비교 시 보수 만족도, 업무난이도를 고려했을 때 보수만족도, 업무책임성을 고려했을 시 보수 수준에 대한 만족도로 4가지 문항으로 구성되어 있다. 고윳값(Eigen value)은 2.2729이며, 설명력은 24.05%로 본 연구에서 직무내용에 이어 두 번째로 높은 설명력을 가진 것으로 나타난다.

마지막으로 4개 변수의 신뢰성을 분석하여 보니, chronbach α는 직무내용만족도이 0.9549, 승진공정성만족도이 0.9266, 보수만족도가 0.9381로 확인되었고, 전체요인의 신뢰도는 0.9609로 변수들의 내적일관성(타당성)이 확보된 것으로 보인다.

종속변수에 속하는 직무내용만족도, 승진공정성만족도, 보수만족도는 전반적으로 본 연구에서 직무만족의 이론적 범주안에서 직무만족의 척도를 가늠하는 주요한 지표로 활용될 수 있음이 확인되었다.

<표12-1> 종속변수에 대한 타당도 및 신뢰도 분석결과

설문 항목	성분		
	요인1	요인2	요인3
	직무내용	승진공정성	보수만족도
담당업무에 대한 흥미정도	0.7035	0.3119	0.2608
업무수행에 대한 몰입정도	0.5469	0.2502	0.2411
업무수행과 관련한 성취감	0.6199	0.283	0.272
보상을 제외 업무자체 만족도	0.7362	0.3065	0.261
경력에 비추어 볼 때 업무만족도	0.7466	0.2725	0.2705
초기 업무부터 현재까지 만족도	0.8187	0.2975	0.2329
다른회사 비교 시, 현 업무의 만족도	0.7398	0.2933	0.3529
현재 직위를 고려한 업무의 만족도	0.7626	0.2944	0.2652
승진절차의 공정성 인식	0.2683	0.3689	0.7203
근무평정의 공정성 인식	0.3214	0.2872	0.7805
평가결과의 공정성 인식	0.2846	0.3109	0.7937
업무성과와 보수의 적정성	0.3811	0.6216	0.3548
다른 회사 비교 시 보수 만족도	0.2925	0.8023	0.2875
업무 난이도 고려 시, 보수 만족도	0.3167	0.7852	0.2952
업무 책임성을 고려 시, 보수만족도	0.2875	0.8118	0.2915
고윳값(Eigen value)	4.7468	3.2901	2.2729
설명된 분산	0.4183	0.2899	0.2405
누적분산	0.4183	0.7082	0.9487
신뢰도(chronbach's α)	0.9549	0.9266	0.9381

3) 통제변수 측정도구

통제변수는 한국행정연구원의 공직생활 실태조사의 문항과 선행연구의 문항을 참조하여 종속변수와 같이 본 연구에서 리더십 복지수준 업무자율성으로 추출되어 설명하고자 한다. '전혀 그럽지 않다.'부터 '그렇지 않다, 보통이다. 그렇다. 매우 그렇다.'와 같이 Likert의 5점 척도에 체크하는 방식을 채택하여 총 12개로 구성되어 있으며, 선행연구와 요인분석을 통하여 타당성 및 신뢰도를 확인하였다.

첫 번째, 리더십은 목표달성에 따른 상급자의 보상이익 이해와 관련한 전파노력과 보상이익을 얻기 위한 상급자의 지침 및 노하우 공유, 비전 제시를 하는 상급자의 리더십, 상급자가 부하직원에게 동기부여, 상급자가 새로운 시각에서 업무를 접근하게 하는 리더십, 부하직원에게 개발을 독려하는 리더십으로 총 6개 문항으로 구성되어 고윳값은 4.3128로 설명력은 49.30%으로 나타나고 있다. 기존 선행연구에서 직무만족에 영향을 미치는 요인으로 작용하는 것으로 자주 다루어져 통계적으로 유의미한 연구결과들이 존재하고 있는 만큼 다른 통제변수에 비해 비교적 높은 설명력을 가지고 있는 것으로 확인된다.

두 번째, 복지수준은 업무방식과 절차에 대한 자율성, 업무수행 속도 및 마감에 대한 자율성, 업무수행 평가지표 및 기준 마련에 대한 자율성으로 구성되어 있으며 고윳값은 2.3272로 설명력은 26.60%이다.

세 번째, 복지제도의 경우 사내 복지제도에 대한 실용성 인식과 만족수준과 후생 복지제도를 민간기업가 비교 시 만족도, 원하는 시기 연차를 자유로이 사용하는 것으로 복지수준과 마찬가지로 3가지 요인으로 구성되어 있으며 고윳값은 2.2210로 설명력은 25.39%로 나타난다.

마지막으로 전체 통제변수에 대한 설명력은 101.28%로 매우 높다. 신뢰도를 나타내는 Chronbach α는 리더십은 0.9501, 복지수준 0.8975, 업무자율성은 0.8781로 확인되었으며, 전체 신뢰도는 0.9300으로 변수들의 내적일관성(타당성)이 확보되었다고 볼 수 있다.

<표12-2> 통제변수에 대한 타당도 및 신뢰도 분석결과

설문 항목	성분		
	요인1	요인2	요인3
	리더십	복지수준	업무자율성
목표달성에 따른 보상이익에 대한 상급자의 이해도 전파 리더십	**0.7441**	0.2326	0.2333
보상이익을 얻기위한 상급자의 지침과 노하우 공유	**0.7413**	0.2001	0.2623
비전제시를 하는 상급자의 리더십	**0.8248**	0.2018	0.2845
상급자가 부하직원에게 동기부여	**0.8354**	0.1837	0.2700
상급자가 새로운 시각에서 업무를 접근할 수 있도록 하는 리더십	**0.8534**	0.1559	0.2799
상급자가 부하직원에게 스스로 개발을 독려하는 리더십	**0.8313**	0.1165	0.2995
업무방식과 절차에 대한 자율성	0.3577	0.2582	**0.8073**
업무수행 속도/마감에 대한 자율성	0.3126	0.2115	**0.7170**
업무수행 평가지표 및 기준마련 자율성	0.3312	0.3142	**0.6990**
복지제도의 실용성 인식과 만족	0.1504	**0.8358**	0.1791
후생복지제도의 민간기업체와 비교	0.1746	**0.8437**	0.1634
원하는 시기 자유로이 연차 사용	0.1543	**0.7072**	0.2506
고윳값(Eigen value)	**4.3128**	**2.3272**	**2.2210**
설명된 분산	**0.4930**	**0.2660**	**0.2539**
누적분산	**0.4930**	**0.7590**	**1.0128**
신뢰도(chronbach's α)	**0.9501**	**0.8975**	**0.8781**

2. 변수 간의 상관관계 분석

가설검정을 위한 회귀분석에 앞서 인구통계학적 변수들을 제외하고 독립변수, 종속변수, 통제변수 전체의 관계와 방향성을 확인하고 다중공선성의 존재를 확인하기 위한 검정으로 상관관계분석을 시행하였다. 상관관계분석은 두 개 이상의 변수가 존재할 때, 변수 하나가 변화하면 다른 변수가 얼마만큼 변화하는지를 확인하는데 일반적인 검정으로 변화의 강도와 방향을 보여준다.

종속변수, 독립변수, 통제변수의 상관관계에서는 세대의 경우 아래표 <13-1>와 같이 P-value값이 0.000으로 0.0001보다 작게 나타나므로 다중공선성 문제는 존재하지 않으며 Pearson 계수 또한 모두 0.9 이하로 나타나고 있다. 그러나 근무형태의 경우 직무내용만족도와 승진공정만족도를 제외한 보수만족도와의 관계를 보면 통계적으로 유의미한 상관관계가 나타나지 않는다. 이는 근무형태 마다 야간근로 및 초과 수당 등이 각기 상이하여 급여 총량에 대한 개인별 선호도가 일정하게 나타나지 않기 때문이다. 또한 독립변수 중 근무형태는 통제변수인 리더십과 업무자율성 복지수준과의 상관관계도 유의미한 관계가 나타나지 않고 있다. 근무형태에 따라 업무의 자율성이 보장된 직무가 있을 것이나 그 정도가 같은 근무형태에서도 상이할 수 있다. 리더십 또한 근무형태에 따라 각각의 지휘·감독의 체계가 달라서 일정하게 그 정도가 나타나기 어렵다.

독립변수 중 근무형태와 보수만족도를 제외하고 세대와 종속 및 통제변수 전체는 상관관계 계수가 0.9 이하로 다중공성선의 문제는 보이지 않으며, chronbach α의 값은 0.8291로 높게 나타나 전반적으로 독립변수 및 종속변수들 간의 내적타당성이 확보된 것으로 볼 수 있다. 정리하면 아래표에서 나타나는 각 변수들은 근무형태와 각 변수들(보수만족, 리더십, 업무자율성, 복지자율성) 간의 관계를 제외하고 모든 변수들와 상관관계가 비교적 높은 것으로 나타났다. 특히 근무형태와 세대의 관계 또한 0.3303로 높게 나타나 세대별로 근무형태에 대한 선호에 차이가 있을 것으로 예측된다.

<표13-1> 종속변수 및 통제변수 간의 상관관계

구분	직무 내용	승진 공정	보수 만족	세대	근무 형태	리더십	업무 자율성	복지 수준
직무 내용	1							
승진 공정성	0.6637 **	1						
보수 만족	0.7027 **	0.6856 **	1					
세대	0.7487 **	0.6201 **	0.7175 *	1				
근무 형태	0.2493 *	-0.2063 *	0.0631	0.3303 *	1			
리더십	0.5937 **	0.6274 **	0.6486 **	0.4791 **	-0.0351	1		
업무 자율성	0.6095 **	0.6370 **	0.6515 **	0.5100 **	-0.0746	0.6400 **	1	
복지 수준	0.6418 **	0.5391 **	0.6382 **	0.7886 **	0.028	0.4086 **	0.4944 **	1

** : P<0.01 유의수준

* : P<0.05 유의수준

다시 하단의 표<13-2>는 본 연구에서 직접 통제하고 있는 변수들 중 인구통계학적 변수들을 포함하여 다시 분석한 결과를 보여준다. 이 분석에서도 Pearson 상관계수들은 모두 0.9 이하로 보여지는데 다중공선성의 문제는 존재하지 않는다고 해석할 수 있다. 인구통계학적 변수들 중 근속년수, 직급, 혼인상태 등은 선행연구에서도 직무만족에 영향을 주는 것으로 나타나 이 변수들을 다시 포함하여 종합적인 변수들의 상관관계를 보기 위하여 검정을 시행했다. 전체변수들을 포함하여 신뢰도 분석을 통한 chronbach α값은 0.8285로 높은 수치를 보이며 내적타당성이 확보되었다고 설명할 수 있다.

독립변수인 세대는 학력과 직렬을 제외하고 모든 변수와 상관관계가 있는 것으로 나타나고 있으나, 근무형태의 경우 앞서 분석한 상관관계와 마찬가지로 직무내용만족도, 승진공정성만족도 세대와 근속년수, 직렬을 제외하고 다른 변수들과 통계적으로 유의미한 상관관계가 있는 것으로 보여지지 않는다. 다만, 본 연구에서 핵심이 되는 직무내용만족도, 승진공정성만족도와 근무형태와의 상관계수가 모두 0.2 이상이며, 독립변수인 세대 또한 근무형태와 상관관계가 0.3 이상으로 높아 이는 근무형태가 실질적으로 세대별 근로자의 근로환경에 영향을 주는 것을 짐작할 수 있다. 이와 같은 상관관계분석을 토대로 하여 개별 변수들에 어느 정도로 영향을 미치는지 다중회귀분석을 통하여 가설을 검증하고자 한다.

한편, 인구통계학적 변수 중 음의상관관계를 갖는 직렬과 업무자율성, 성별과 근속연수의 경우를 분석하면 기술직렬에 비해 사무직렬은 행정·관리 업무를 담당하기 때문에 결재·보고 등과 같이 규율적 절차로 업무의 자율성이 떨어지는 반면 기술직렬은 미리 정해진 과업 범위에 따라 유지보수를 수행하므로 상하관계에 따른 공식적 업무단계가 낮아진다. 성별과 근속연수와의 상관관계가 보여주는 의미는 직장에서 장기근속에 해당하는 인원 중 여성의 비율이 점점 낮아짐을 의미하며 이는 현 K공사의 여성 재직 비율이 약 13% 정도로 실제 젊은 세대에 비해 기성세대의 여성 재직자의 인원 비중이 적은 편인 것으로 해석된다.

<표13-2> 인구통계학적 변수를 포함한 전체 변수 간의 상관관계

	직무 내용	승진 공정	보상 만족	세대	근무 형태	리더십	업무 자율	복지 수준	성별	학력	근속 년수	직렬	직급	혼인
직무 내용	1													
승진 공정	0.6637**	1												
보상 만족	0.7027**	0.6856**	1											
세대	0.7487**	0.6201**	0.7175**	1										
근무 형태	0.2493*	-0.2063*	0.0631	0.3303*	1									
리더십	0.5937**	0.6274**	0.6486*	0.4791**	-0.0351	1								
업무 자율	0.6095**	0.6370**	0.6515**	0.5100**	-0.0746	0.6400**	1							
복지 수준	0.6418**	0.5391**	0.6382**	0.7886**	0.0280	0.4086**	0.4944*	1						
성별	0.0145	0.0834	0.0153	-0.1837**	-0.0636	0.0021	0.0605	-0.0745	1					
학력	-0.1203*	-0.0932	-0.0539	-0.047	-0.0357	-0.1370**	-0.1227**	-0.0602	0.0268	1				
근속 년수	0.6779**	0.4938**	0.6166**	0.7206**	0.1336*	0.4564**	0.4760**	0.5664**	-0.1408**	-0.0166	1			
직렬	-0.1291*	-0.0734	-0.0618	-0.0697	-0.1908**	-0.0862	-0.1619**	-0.0506	-0.1837**	0.0359	-0.0676	1		
직급	-0.6893**	-0.5327**	-0.6063**	-0.6789**	-0.0687	-0.5118**	-0.4905**	-0.5330**	0.0499	0.0008	-0.8271**	0.1703*	1	
혼인	0.3733**	0.2807**	0.3739**	0.3866**	0.1019	0.3023**	0.3171**	0.2820**	-0.0776	-0.0412	0.4260**	-0.0718	-0.3903**	1

** : P<0.01 유의수준

* : P<0.05 유의수준

제 3 절 가설의 검정 및 결과해석

본 연구목적이라 할 수 있는 근무형태가 직무만족도에 미치는 영향과 세대간 직무만족도와 차이, 각 세대(MZ세대, 기성세대)와 근무형태 중 교대근무제와 결합하는 상호작용에 따라 직무만족도의 차이의 유무와 종속변수에 미치는 영향이 얼만큼인지를 살펴보기 위하여 설계했던 가설들을 검증하고자 한다. 독립변수와 종속변수의 관계를 검증하고자 T검정(T-Test), 일원분산분석(Oneway ANOVA), 다중회귀분석(Mutiple Regression)을 실시하였다. 다중회귀분석에서 나타날 수 있는 다중공선성의 문제를 진단하고자 분산팽창요인(VIF, Varinace Inflation) 및 공차의 한계(Tolerance)를 확인한다. 이때 분산팽창요인은 10.00 이하, 공차한계는 0.10 이하로 기준을 설정하여 가설을 검증하였다.

1. 근무형태별 직무만족도

본 <가설1> '각 근무형태에 따른 직무만족도에는 차이가 있을 것이다..'를 검증위하여 일원분산분석을 통한 통계적 유의미한 차이를 검증하고 다시 통상일근제와 교대근무제(3조2교대, 4조2교대, 야간격일제, 교번근무제, 기타근무제)를 독립변수로 하고, 직무내용만족도, 승진공정성만족도, 보수만족도를 종속변수로 하여 다중회귀분석을 시행하여 미치는 영향에 대하여 분석하였다.

1) 근무형태별 직무내용만족도

먼저 직무내용만족도를 종속변수로 하여 각 근무형태별 만족도의 차이는 <표14-1>과 같다. 일원분산분석결과 F값은 11.04(유의수준 0.000)으로 나타나 통상일근제와 교대근무제간 직무내용만족도의 차이는 통계적으로

유의미한 것으로 나타났다. 통상일근제의 직무내용만족도의 평균은 3.6139이며, 교대근무제 평균인 3.4154보다 높게 나타나며, 교대근무제는 교번근무자를 제외하고 다른 유형의 근무제는 모두 통상일근제보다 낮다.

<표14-1> 분산분석결과(직무내용만족도)

구분		빈도	직무내용만족도		F
			평균	표준편차	
통상일근제		79	3.6139	0.7992	11.04 (유의수준 0.000)
교대 근무제	3조2 교대	25	2.8400	0.9753	
	4조2 교대	137	3.3211	0.7830	
	야간 격일	19	3.5789	0.7919	
	교번 근무	85	3.8191	0.6568	
	기타 근무	15	2.7417	0.7898	
	소계	281	3.4154	0.7628	
합계		360	3.4590	0.8267	

각 통상일근제와 교대근무제가 직무내용만족도에 미치는 영향을 분석하기 위하여 시행한 다중회귀분석 결과는 아래 표<14-2>와 같이 나타난다. 추정된 회귀모형의 적합도와 관련하여 F값은 59.67(유의확률 0.000)이며 전체설명력은 70.88%으로 높게 나타나고 있다. 분산팽창계수(VIF)는 모두 10 이하로 변수간 다중공선성의 문제는 없는 것으로 확인되었다. 통상일근제와 교대근무제(3조2교대, 4조2교대, 야간격일제, 교번근무제, 기타근무제)를 비교하였을 때, 직무내용만족도에는 차이가 있는 것으로 나타났다. 특히 가설<1-1>에서 언급했던, 교대근무제는 직무내용만족도에 부적정(-)인 영향을 미치고 있고(베타값=-0.1001. P<0.01) 통계적으로도 유의미한 값의 차이를 보여준다. 따라서 가설<1-1>의 '교대근무제의 경

우 직무내용 만족도가 통상일근제보다 낮다.'는 가설은 채택되었다.

인구통계학적 변수에서는 성별(베타값=0.0804, P<0.05) 학력(베타값=-0.0645, P<0.05), 직급(베타값=-0.1583, P<0.01)으로 유의한 영향을 주는 것으로 확인된다. 성별의 경우 여성이 남성보다 직무내용만족도가 높게 나타나는데 주로 남성직원은 현장의 육체적 노동(유지보수)에 주로 종사하지만 여성직원은 고객응대 및 안내 업무 등을 주로 수행하여 업무적 강도의 대한 차이가 있다. 이에 기인하여 여성의 직무내용만족도가 높은 것으로 추측되며, 학력은 고학력자일수록 직무에 대한 전문성이 요구되는 분야나 처우 수준이 높지 않으면 직무내용만족도가 낮게 나타나는 경향이 있다. 한편 직급의 경우, 높아질수록 직무상 책임의 범위와 의사결정 범위가 높아져 업무시간이 증대되고 상위관리자로 갈수록 이러한 경영관리 및 자원배분 등에 대한 스트레스가 있어 낮게 나타나고 있다.

또한 통제변수 중 복지수준을 제외한 리더십(베타값=0.1243, P<0.01), 업무자율성(베타값=-0.1187, P<0.01),또한 유의한 영향을 주고 있음이 나타내며 선행연구들에서 본 바와 같이 직무만족도와 유의미한 관계에 있으며, 직무내용만족도를 향상하기 위하여 동기를 부여하고 성과를 창출하는 리더십과 업무의 효율성을 제고하고 창의성을 보장하는 일종의 업무자율성을 확대하는 노력이 필요함을 시사한다.

통상일근제의 근로자는 교대근로제의 근로자와 비교하여 직무내용만족도가 높게 나타나고 있는데, 4조2교대와 3조2교대, 교번근무제, 야간격일제는 총 계획 된 근무시간이 불규칙하고, 야간과 주말 및 휴일에 근무를 하고 있어서 일·가정 양립에 어려움이 있고, 신체적·정신적 피로가 생활리듬에 영향을 미쳐 만족도가 낮을 것으로 추정한다. 다만, 본 연구에서 기타근무제에 해당하는 근로자 등은 총 근로시간이 통상일근제에 비해 평균적으로 줄어들지만 직무범위가 고객 응대 및 여객시설에 대한 안내 업무 등으로 제한되어 있고, 사실상 중간관리자와 같은 주요 관리지원직을 수행할 수 없기에 직무내용만족도가 낮을 것으로 예측된다.

이번 연구에서 시사하는 점은 교대 및 교번 근무 등 교대근무제는 24시간 운영되는 철도운송업의 특성(여객사업, 물류사업, 유지보수)에 기인하여

야간근로와 휴일근로, 시간외근로가 요구되고 있으므로, 이러한 근무형태의 근로자보다 일률적으로 09시부터 18시까지 근무하는 형태의 통상일근제가 직원들 사이에서 직무내용 자체로는 더 선호되고 있음을 알 수 있다.

<표14-2> 다중회귀분석결과(직무내용만족도)

종속변수 = 직무내용만족도							
구분		Coefficient	Std.	Beta	t	P>|t|	VIF
상수		3.0342	0.3707	.	8.18	0	
교대근무 (ref=통상일근)		-0.1997	0.0645	-0.1001	-3.09	0.002	1.05
X세대 (ref=MZ세대)		0.4324	0.1259	0.2581	3.43	0.001	2.82
베이비붐세대 (ref=MZ세대)		0.7262	0.2003	0.3299	3.63	0.000	4.75
MZ세대×교대근무 (상호작용항)		-0.2752	0.0911	-0.1511	-3.02	0.003	2.96
X 세대	통상 일근	0.4324	0.1259	0.1306	3.43	0.001	1.71
	교대 근무	0.2681	0.1010	0.1549	2.65	0.008	4.04
베이 비붐 세대	통상 일근	0.7262	0.2003	0.1446	3.63	0.000	1.88
	교대 근무	0.6741	0.1454	0.2847	4.64	0.000	4.46
통제 변수	리더십	0.1179	0.0394	0.1243	3.00	0.003	2.04
	업무 자율성	0.1021	0.0389	0.1187	2.63	0.009	2.42
	복지 수준	0.0817	0.0478	0.0854	1.71	0.089	2.96
	성별	0.1953	0.0770	0.0804	2.54	0.012	1.19
	학력	-0.1047	0.0484	-0.0645	-2.16	0.031	1.05
	근속 연수	0.0596	0.0378	0.0930	1.57	0.116	4.13
	직렬	-0.0038	0.0141	-0.0083	-0.27	0.787	1.12
	직급	-0.1209	0.0431	-0.1583	-2.80	0.005	3.78
	혼인	0.0302	0.0619	0.0162	0.490	0.626	1.30
R^2 = 0.7088 Adj. R^2 = 0.6969 F(sig.) = 59.67(유의확률 0.000) N = 360							

2) 근무형태별 승진공정성만족도

승진공정성만족도를 종속변수로 하여 각 근무형태별 만족도의 차이는 <표14-3>와 같다. 일원분산분석결과 F값은 9.39(유의수준 0.000)으로 나타나 통상일근제와 교대근무제간 승진공정성만족도의 차이는 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 통상일근제의 승진공정성만족도의 평균은 3.1055이며, 교대근무제 평균인 2.7164보다 높게 나타나, 승진공정성만족도는 직무내용만족도보다 통상일근제와 교대근무제간 격차가 더 많이 있는 것으로 파악된다. 교대근무제는 교번근무제를 제외하고 다른 유형의 근무제는 모두 통상일근제보다 평균이 낮게 나타났다.

<표14-3> 분산분석결과(승진공정성만족도)

구분		빈도	승진공정성만족도		F
			평균	표준편차	
통상일근제		79	3.1055	1.0191	9.39 (유의수준 0.000)
교대근무제	3조2교대	25	2.3067	0.7753	
	4조2교대	137	2.5985	0.8528	
	야간격일	19	2.4211	0.6744	
	교번근무	85	3.1647	0.9036	
	기타근무	15	2.3111	0.5972	
	소계	281	2.7164	0.8355	
합계		360	2.8019	0.9334	

승진공정성만족도를 종속변수로 하는 다중회귀분석 결과는 아래 표 <14-4>와 같다. 추정된 회귀모형의 적합도를 나타내는 F값은 39.15(유의확률 0.000)이며, 전체설명력은 61.37%이다. 다중공선성의 문제를 확인하기 위하여 분산팽창계수(VIF)를 살펴보면 모두 10 이하에 있고 변수간의 다중공선성이 없는 것으로 나타났다.

통상일근제와 비교하여 교대근무제(3조2교대, 4조2교대, 야간격일제, 교번근무제, 기타근무제) 비교하였을 때, 승진공정성만족도에는 유의미한 차이가 있다. 가설<1-2>에서 '교대근무제의 경우 승진공정성만족도가 통상일근제보다 낮다.'는 가설은 채택된다. 다중회귀분석 결과는 통상일근제를 제외한 교대근무제의 근로자들의 승진에 대한 공정성 만족도가 낮게 나타나 부정적인(-) 영향을 미치고 있음을 알 수 있다. 교대근무제에 해당하는 베타값은 -.1.011이며 유의수준 0.01 이하에서 통계적으로 유의미한 값이 나타난다. 이는 통상일근제에 해당하는 근로자들은 주로 관리지원직으로 본사나 지역본부의 스탭부서의 역할을 수행하는 직무의 비중이 높다. 또한 관리의 특성상 조직 중앙에 위치한 부서에 근무하는 비율이 월등히 높으므로 승진에 영향을 미치는 근무평정 및 업무실적에서 뚜렷한 차이를 보일 수 있을 것이다. 따라서 교대근무제에 해당하는 3조2교대, 4조2교대, 야간격일제, 교번근무제, 기타근무제의 근로자들은 통상일근제에 비하여 비교적 승진에 대한 공정성 인식이 낮게 나타날 것이다.

통제변수 중 복지수준을 제외한 리더십(베타값=0.2838, P<0.01)과 업무자율성(베타값=0.1736, P<0.01) 또한 유의한 영향을 주고 있으며 이는 선행연구에서 리더십과 업무의 자율성이 동기부여를 창출하는데 기여하고 있음과 같은 결과로 모두 정적인(+) 영향을 미치고 있다. 위의 직무내용만족도와 마찬가지로 리더십과 업무자율성은 전반적인 직무만족도를 높이는데 영향을 미치는 주요한 변수이며, 기업에서 지속적으로 이러한 리더십을 강화해 나가는 것과 업무자율성을 어느 정도 범위까지 부여하여 생산성을 증대시킬 수 있을 것인가라는 고민을 하게 되는 중요한 이유가 된다.

또한 인구통계학적 특성 중 성별(베타값=0.1196, P<0.01)도 유의한 영향을 주고 있는 것으로 나타난다. 이는 K공사에서 기술직 또는 교대근무에 종사하는 남성직원의 비율이 여성에 비하여 월등히 많은데, 여성의 경우 교대근무에 종사하는 비율이 남성보다 많지 않고 통상일근제 중 관리지원직에 근무하는 비율이 높으므로, 가설<1-2> '교대근무제의 경우 승진공정성만족도가 통상일근제보다 낮다.'를 뒷받침하는 결과로 보여진다.

<표14-4> 다중회귀분석결과(승진공정성만족도)

종속변수 = 승진공정성만족도							
구분		Coefficient	Std.	Beta	t	P>|t|	VIF
상수		1.7148	0.4820	.	3.56	0.000	
교대근무 (ref=통상일근)		-0.2278	0.0839	-0.1011	-2.72	0.010	1.05
X세대 (ref=MZ세대)		0.2015	0.1636	0.1066	2.23	0.019	2.82
베이비붐세대 (ref=MZ세대)		1.1997	0.2604	0.4828	4.61	0.000	4.75
MZ세대×교대근무 (상호작용항)		-0.2930	0.1185	-0.1425	-2.47	0.014	2.96
X 세대	통상 일근	0.2016	0.1637	0.0539	1.23	0.219	1.71
	교대 근무	0.0847	0.1314	0.0434	0.65	0.519	4.04
베이 비붐 세대	통상 일근	1.1997	0.2604	0.2115	4.61	0.000	1.88
	교대 근무	0.9041	0.1890	0.3382	4.78	0.000	4.46
통제 변수	리더십	0.3039	0.0512	0.2838	5.94	0.000	2.04
	업무 자율성	0.1685	0.0505	0.1736	3.34	0.001	2.42
	복지 수준	-0.0316	0.0622	-0.0292	-0.51	0.612	2.96
	성별	0.3279	0.1002	0.1196	3.27	0.001	1.19
	학력	-0.0384	0.0629	-0.0209	-0.61	0.542	1.05
	근속 연수	-0.0122	0.0492	-0.0168	-0.25	0.805	4.13
	직렬	0.0245	0.0184	0.0471	1.33	0.183	1.12
	직급	-0.0609	0.0560	-0.0706	-1.09	0.278	3.78
	혼인	-0.0063	0.0804	-0.0030	-0.08	0.938	1.30
R^2 = 0.6137 Adj. R^2 = 0.5981 F(sig.) = 39.15(유의확률 0.000) N = 360							

3) 근무형태별 보수만족도

보수만족도를 종속변수로 하여 각 근무형태별 만족도의 차이는 <표 14-5>와 같다. 일원분산분석결과 F값은 9.77(유의수준 0.000)으로 나타나 통상일근제와 교대근무제간 보수만족도의 차이는 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 통상일근제의 보수만족도의 평균은 2.8291이며, 교대근무제 평균인 2.7580보다 높게 나타나, 통상일근제의 보수만족도가 교대근무제의 보수만족도보다 대체로 높다. 교대근무제는 교번근무제를 제외하고 다른 유형의 근무제는 모두 통상일근제보다 평균은 낮게 나타났다.

<표14-5> 분산분석결과(보수만족도)

구분		빈도	보수만족도		F
			평균	표준편차	
통상일근제		79	2.8291	0.8875	9.77 (유의수준 0.000)
교대근무제	3조2교대	25	2.2900	0.8770	
	4조2교대	137	2.6953	1.0284	
	야간격일	19	2.3421	0.7227	
	교번근무	85	3.2529	0.9461	
	유연근무	15	1.8333	0.6099	
	소계	281	2.7580	0.9470	
합계		360	2.7736	0.9969	

보수만족도를 종속변수로 하였을 때, 나타나는 다중회귀분석 결과는 아래 표<14-6>와 같다. 회귀모형의 적합도는 F값 56.56(유의확률 0.000)이며, 전체 설명력을 나타내는 R^2는 69.65%이다. 다중공성선을 확인하고자 분산팽창계수(VIF)를 살펴보면 모두 10 이하로 다중공성선의 문제가 변수간에 나타나고 있다고 보기 힘들다.

통상일근제와 비교하여 교대근무제(3조2교대, 4조2교대, 야간격일제, 교번근무제, 유연근무제)와 비교 시 보수만족도에서는 베타값이 정적인(+) 값으로 나타났으나, 통계적으로 유의미한 값(베타값=0.0235, P<0.479)을 가지고 있지 않았다. 따라서 가설<1-3> '교대근무제의 경우 보수만족도가 통상일근제보다 낮다.'는 채택되지 않는다. 일반적으로 보수가 임금의 크기 자체라고 본다면 통상일근제에 비하여 야근 및 초과근로와 휴일수당이 발생하는 교대근무제의 임금액이 더 높을 수밖에 없기에 보수만족도는 일반적으로 교대근무가 조금 높을 수 있으나, 실제 통계적으로는 이 부분의 값이 통계적으로 유의미하지 않아서 차이가 있다고 보기 힘들다.

이번 가설을 검증하면서 시사할 만한 점은 통상일근제에 비해 야간근로와 소정근로시간 외에 초과 근로가 발생하고 있는 교대 및 교번 근무와 야간격일제의 근무자들의 평균적인 임금 수준이 통상일근제로 근무하는 인원에 비하여 높게 나타나고 있어 이에 대한 임금의 격차 때문에 실제 보수에 대한 만족도 인식에 차이가 있을 것이라 판단할 수 있다. 이와 관련하여 주장을 뒷받침하는 것으로 '22년 직종별 평균임금(공공기관 경영정보시스템) K공사의 공시자료 기준에 따르면 실제 통상일근제에 해당하는 직종의 평균임금은 6,373만원이며, 교대근무에 해당하는 역무 6,875만원, 교번근무에 해당하는 운전 및 열차분야는 8,524만원으로 교대근무제에 해당하는 직종의 임금은 평균적으로 통상일근제 직종과 임금의 차이가 존재했으며, 열차운전 등을 하는 직렬의 경우 통상일근제와 격차가 가장 높은 것으로 확인되었다. 즉, 임금의 지급이 비교적 높은 교대근무제가 보수만족도에서는 통상일근제보다 높게 나타날 수 있음이 시사된다.

한편, 조직의 특성을 나타내는 변수에서는 보수만족도에는 리더십(베타값=0.2805, P<0.01)과 업무자율성(베타값=0.1602, P<0.01)이 보수만족도에 (+)정적인 영향을 미치고 있으며, 개인적 특성을 나타내는 인구통계학적 변수로는 성별(베타값=0.1006, P<0.01)가 정적인 영향(+)을 미치고 있는 것으로 연구결과 나타났다. 직무만족내용도 및 승진공정성에서도 확인되었던 리더십과 업무자율성은 보수만족도에서도 모두 정적인(+) 영향이 있는 것으로 연구결과가 나타나 직무만족도에 영향을 미치는 요인을 분석한

선행연구에서도 비슷한 맥락으로 중요 요인으로 작용하고 있어 이에 대한 후속적 연구가 필요함을 인식하게 된다.

<표14-6> 다중회귀분석결과(보수만족도)

종속변수 =보수만족도							
구분		Coefficient	Std.	Beta	t	P>|t|	VIF
상수		0.2970	0.4563	.	0.65	0.515	
교대근무 (ref=통상일근)		0.0564	0.0796	0.0235	0.71	0.479	1.05
X세대 (ref=MZ세대)		0.1445	0.1549	0.1115	1.96	0.049	2.82
베이비붐세대 (ref=MZ세대)		0.8536	0.2468	0.3216	3.46	0.001	4.75
MZ세대×교대근무 (상호작용항)		-0.0730	0.1122	-0.0332	-0.65	0.516	2.96
X 세대	통상 일근	0.1446	0.1550	0.0362	0.93	0.352	1.71
	교대 근무	0.3120	0.1244	0.1495	2.51	0.013	4.04
베이 비붐 세대	통상 일근	0.8536	0.2466	0.1409	3.46	0.001	1.88
	교대 근무	1.0409	0.1789	0.3646	5.82	0.000	4.46
통제 변수	리더십	0.3207	0.0485	0.2805	6.62	0.000	2.04
	업무 자율성	0.1662	0.0478	0.1602	3.47	0.001	2.42
	복지 수준	0.0824	0.0589	0.0714	1.40	0.162	2.96
	성별	0.2946	0.0948	0.1006	3.11	0.002	1.19
	학력	0.0493	0.0595	0.0252	0.83	0.408	1.05
	근속 연수	0.0897	0.0466	0.1161	1.93	0.055	4.13
	직렬	0.0242	0.0174	0.0435	1.39	0.166	1.12
	직급	-0.0091	0.0531	-0.0099	-0.17	0.864	3.78
	혼인	0.1124	0.0761	0.0499	1.48	0.141	1.30
R^2 = 0.6965 Adj. R^2 = 0.6842 F(sig.) = 56.56(유의확률 0.000) N = 360							

2. 세대별 직무만족도

세대별 직무만족도는 통계적으로 모두 유의미한 차이가 있는 것으로 나타난다. 먼저 세대별 직무내용만족도의 차이에 대한 분석결과는 <표 15-1>와 같다. 신규세대에 비하여 기성세대의 경우 직무내용만족도의 평균은 상대적으로 높은 것으로 나타났으며, 신규세대의 경우 '그렇지 않다.'는 응답에 가까웠으나, X세대는 '그렇다.'는 응답이, 베이비붐세대는 '매우 그렇다.'라는 응답이 나타나 세대별 차이가 존재했다.

승진공정성만족도의 차이를 보면 마찬가지로 신규세대에 비하여 기성세대의 경우 직무내용만족도의 평균은 상대적으로 높은 것으로 나타났으며, 신규세대의 경우 '그렇지 않다.'는 응답에 가까웠으나, X세대는 '그렇다.'는 응답에 조금 더 가까우며, 베이비붐세대는 '매우 그렇다.'라는 응답에 가까워 차이가 존재하며, 선행연구에서 본 바와 같이 해당 직장에서 근속기간이 높은 근로자의 경우 직무만족도가 상대적으로 그렇지 않은 신규세대에 비해 높게 형성되는 것을 뒷받침한다.

세대별 보수만족도의 차이를 살표보면 신규세대에 비하여 기성세대의 경우 보수만족도의 평균은 상대적으로 높은 것으로 나타났으며, 신규세대의 경우 '그렇지않다.'는 응답에 가까웠으나, X세대는 '그렇다.'는 응답에 조금 더 가까우며, 베이비붐세대는 '매우 그렇다.'라는 응답에 가까워 기성세대일수록 보수만족도가 증가하고 있는 것으로 나타났다.

<표15-1> 분산분석결과(세대별 직무내용만족도)

구분	MZ세대 (N=149)		X세대 (N150)		베이비붐세대 (N=61)		F
	평균	표준편차	평균	표준편차	평균	표준편차	
직무내용 만족도	2.7994	0.6920	3.6958	0.4350	4.4877	0.3776	228.50 ***
승진공정성	2.2796	0.8302	2.8356	0.6296	3.9945	0.6339	122.97 ***
보수 만족도	2.0822	0.7450	2.9067	0.6931	4.1352	0.5073	196.54 ***

다중회귀분석을 통하여 세대별로 직무내용만족도에 영향을 미치는지 알아보고자 한다. <표15-2>에서 MZ세대를 제외한 X세대와 베이비붐 세대는 MZ세대에 비하여 직무내용만족도가 상대적으로 높은 것이 통계적으로 유의미한 값을 통해 확인된다. X세대(베타값=0.2581, P<0.01), 베이비붐세대(베타값=0.3299, P<0.01)는 직무내용만족도에 정적인 영향(+)을 미치고 있으며, 평균연령 및 근속연수 등이 가장 높은 베이비붐세대가 가장 높은 직무내용만족도를 보이고 있으며, X세대 또한 MZ세대에 비하여 상대적으로 높은 직무내용만족도를 보인다. 따라서 가설<2-1> 'MZ세대의 경우 기성세대보다 직무내용만족도가 낮다.'는 채택된다.

<표15-3>에서 세대별 승진공정성만족도를 확인해보면, 직무내용만족도와 마찬가지로 기성세대인 X세대 및 베이비붐 세대가 MZ세대보다 만족의 수준이 더 높은 것으로 확인되며 이는 통계적으로 유의미한 값을 가지고 있음을 알 수 있다.(X세대 베타값=0.1066, P<0.05, 베이비붐세대 베타값=0.4828, P<0.01) 일반적으로 승진과 관련하여 현재 신규세대보다 상위 포지션을 많이 가지고 있는 기성세대가 승진과 관련한 인사제도에서 만족도가 더 높은 것으로 인식된다. 이는 K공사에서 2015년에 폐지된 근속승진제도와 관련이 있을 것으로 예측된다. 근속승진제도는 근무성적에 관계없이 근속에 따라 자동으로 승진하는 제도로 일반적으로 3급(차장) 직급까지 승진하는 것을 의미한다. 따라서 신규세대인 MZ세대와는 달리 기성세대는 승진에 대한 스트레스와 민감한 정도가 낮다고 평가할 수 있다. 따라서 가설<2-2> 'MZ세대의 경우 기성세대보다 승진공정성만족도가 낮다.'는 채택된다

<표15-4>에서 보수만족도는 세대에서 차이가 유의미하게 나타나고 있는데 MZ세대에 비하여 기성세대인 X세대와 베이비붐세대는 모두 MZ세대 보다 높은 보수만족도를 가지고 있으며 이는 통계적으로 유의미하다. 가장 기성세대가 되는 베이비붐 세대의 보수만족도가 제일 높고, 다음은 X세대 순으로 차이가 발생한다(X세대 베타값=0.1115, P<0.05, 베이비붐세대=0.3216, P<0.01). 따라서 가설<2-3> 'MZ세대의 경우 기성세대보다 보수만족도가 낮다.'는 가설은 채택된다.

<표15-2> 다중회귀분석결과(직무내용만족도)

종속변수 = 직무내용만족도							
구분		Coefficient	Std.	Beta	t	P>|t|	VIF
상수		3.0342	0.3707	.	8.18	0	
교대근무 (ref=통상일근)		-0.1997	0.0645	-0.1001	-3.09	0.002	1.05
X세대 (ref=MZ세대)		0.4324	0.1259	0.2581	3.43	0.001	2.82
베이비붐세대 (ref=MZ세대)		0.7262	0.2003	0.3299	3.63	0.000	4.75
MZ세대×교대근무 (상호작용항)		-0.2752	0.0911	-0.1511	-3.02	0.003	2.96
X 세대	통상 일근	0.4324	0.1259	0.1306	3.43	0.001	1.71
	교대 근무	0.2681	0.1010	0.1549	2.65	0.008	4.04
베이 비붐 세대	통상 일근	0.7262	0.2003	0.1446	3.63	0.000	1.88
	교대 근무	0.6741	0.1454	0.2847	4.64	0.000	4.46
통제 변수	리더십	0.1179	0.0394	0.1243	3.00	0.003	2.04
	업무 자율성	0.1021	0.0389	0.1187	2.63	0.009	2.42
	복지 수준	0.0817	0.0478	0.0854	1.71	0.089	2.96
	성별	0.1953	0.0770	0.0804	2.54	0.012	1.19
	학력	-0.1047	0.0484	-0.0645	-2.16	0.031	1.05
	근속 연수	0.0596	0.0378	0.0930	1.57	0.116	4.13
	직렬	-0.0038	0.0141	-0.0083	-0.27	0.787	1.12
	직급	-0.1209	0.0431	-0.1583	-2.8	0.005	3.78
	혼인	0.0302	0.0619	0.0162	0.49	0.626	1.3
R^2 = 0.7088 Adj. R^2 = 0.6969 F(sig.) = 59.67(유의확률 0.000) N = 360							

<표15-3> 다중회귀분석결과(승진공정성만족도)

종속변수 = 승진공정성만족도							
구분		Coefficient	Std.	Beta	t	P>|t|	VIF
상수		1.7148	0.4820	.	3.56	0.000	
교대근무 (ref=통상일근)		-0.2278	0.0839	-0.1011	-2.72	0.010	1.05
X세대 (ref=MZ세대)		0.2015	0.1636	0.1066	2.23	0.019	2.82
베이비붐세대 (ref=MZ세대)		1.1997	0.2604	0.4828	4.61	0.000	4.75
MZ세대×교대근무 (상호작용항)		-0.2930	0.1185	-0.1425	-2.47	0.014	2.96
X 세대	통상 일근	0.2016	0.1637	0.0539	1.23	0.219	1.71
	교대 근무	0.0847	0.1314	0.0434	0.65	0.519	4.04
베이 비붐 세대	통상 일근	1.1997	0.2604	0.2115	4.61	0.000	1.88
	교대 근무	0.9041	0.1890	0.3382	4.78	0.000	4.46
통제 변수	리더십	0.3039	0.0512	0.2838	5.94	0.000	2.04
	업무 자율성	0.1685	0.0505	0.1736	3.34	0.001	2.42
	복지 수준	-0.0316	0.0622	-0.0292	-0.51	0.612	2.96
	성별	0.3279	0.1002	0.1196	3.27	0.001	1.19
	학력	-0.0384	0.0629	-0.0209	-0.61	0.542	1.05
	근속 연수	-0.0122	0.0492	-0.0168	-0.25	0.805	4.13
	직렬	0.0245	0.0184	0.0471	1.33	0.183	1.12
	직급	-0.0609	0.0560	-0.0706	-1.09	0.278	3.78
	혼인	-0.0063	0.0804	-0.0030	-0.08	0.938	1.3
R^2 = 0.6137 Adj. R^2 = 0.5981 F(sig.) = 39.15(유의확률 0.000) N = 360							

<표15-4> 다중회귀분석결과(보수만족도)

종속변수 =보수만족도							
구분		Coefficient	Std.	Beta	t	P>|t|	VIF
상수		0.2970	0.4563	.	0.65	0.515	
교대근무 (ref=통상일근)		0.0564	0.0796	0.0235	0.71	0.479	1.05
X세대 (ref=MZ세대)		0.1445	0.1549	0.1115	1.96	0.049	2.82
베이비붐세대 (ref=MZ세대)		0.8536	0.2468	0.3216	3.46	0.001	4.75
MZ세대×교대근무 (상호작용항)		-0.0730	0.1122	-0.0332	-0.65	0.516	2.96
X 세대	통상 일근	0.1446	0.1550	0.0362	0.93	0.352	1.71
	교대 근무	0.3120	0.1244	0.1495	2.51	0.013	4.04
베이 비붐 세대	통상 일근	0.8536	0.2466	0.1409	3.46	0.001	1.88
	교대 근무	1.0409	0.1789	0.3646	5.82	0.000	4.46
통제 변수	리더십	0.3207	0.0485	0.2805	6.62	0.000	2.04
	업무 자율성	0.1662	0.0478	0.1602	3.47	0.001	2.42
	복지 수준	0.0824	0.0589	0.0714	1.40	0.162	2.96
	성별	0.2946	0.0948	0.1006	3.11	0.002	1.19
	학력	0.0493	0.0595	0.0252	0.83	0.408	1.05
	근속 연수	0.0897	0.0466	0.1161	1.93	0.055	4.13
	직렬	0.0242	0.0174	0.0435	1.39	0.166	1.12
	직급	-0.0091	0.0531	-0.0099	-0.17	0.864	3.78
	혼인	0.1124	0.0761	0.0499	1.48	0.141	1.3
R^2 = 0.6965 Adj. R^2 = 0.6842 F(sig.) = 56.56(유의확률 0.000) N = 360							

3. 세대별 교대근무 시 직무만족도

분산분석을 통한 각 세대가 통상일근제에 속하는 경우와 교대근무제에 해당하는 경우로 나눈 두 집단 간 직무내용만족도의 차이에 대한 분석결과는 <표16-1>와 같다. MZ세대를 대상으로 통상일근제로 근무하는 직원들의 직무내용만족도는 교대근무제로 근무하는 직원들과 비교하여 평균에서 아래와 같은 차이를 보였고, 교대근무제의 설문응답자의 평균은 직무내용에 '보통이다.'라는 답변을 보였으나 교대근무제는 '그렇지 않다'. 가 평균적으로 많게 집계되었다. MZ세대와 마찬가지로 X세대와 베이비붐세대도 통상일근제에 비하여 교대근무제에 해당하는 근로자들의 직무내용만족도는 떨어지는 것으로 확인된다. 교대근무제라는 것이 기성세대에게도 야간근무와 초과 및 휴일근무 등의 발생으로 불규칙한 생활리듬을 형성하고, 장기적으로 육체적 피로가 누적되어 일과 가정 모두에게도 영향을 미치고 있는 점에서 비추어 볼 때, 직무 자체에 대한 만족도는 통상일근제가 선호되는 것으로 판단된다.

<표16-1> 직무내용만족도 차이

구분	통상일근제		교대근무제		t
	평균	표준편차	평균	표준편차	
MZ세대	3.2361 (N=45)	0.7122	2.6106 (N=104)	0.5933	5.55 ***
X세대	3.3891 (N=24)	0.5773	3.6587 (N=126)	0.3944	2.43 **
베이비붐세대	4.6500 (N=10)	0.5050	4.4558 (N=51)	0.5847	2.03 **

* $p<0.01$ ***로 표시, $p<0.05$ **로 표시

분산분석을 통한 각 세대가 통상일근제에 속하는 경우와 교대근무제에 해당하는 경우로 나눈 두 집단간 승진공정성만족도의 차이에 대한 분석결과는 <표16-2>와 같다. MZ세대를 대상으로 통상일근제로 근무하는 직원들의 승진공정성만족도는 교대근무제로 근무하는 직원들과 비교하여

평균에 차이를 보였다. 통상일근제의 근로자들의 설문응답자의 평균 승진공정성만족도는 2.8592이나 교대근무제는 2.2796으로 집계되었다. X세대와 베이비붐세대의 경우에도 이러한 차이는 비슷한 경향으로 나타났다.

<표16-2> 승진공정성만족도 차이

구분	통상일근제		교대근무제		t
	평균	표준편차	평균	표준편차	
MZ세대	2.8592 (N=45)	0.9114	2.2796 (N=104)	0.8302	6.29 ***
X세대	3.0416 (N=24)	0.9495	2.7962 (N=126)	0.5448	2.71 **
베이비 붐세대	4.3666 (N=10)	0.7445	3.9215 (N=51)	0.5910	2.08 **

* p<0.01 ***로 표시, p<0.05 **로 표시

분산분석을 통한 MZ세대가 통상일근제에 속하는 경우와 교대근무제에 해당하는 경우로 나눈 두 집단간 보수만족도의 차이에 대한 분석결과는 <표16-3>와 같다. MZ세대를 대상으로 통상일근제로 근무하는 직원들의 보수만족도는 교대근무제로 근무하는 직원들과 비교하여 평균에 차이를 보였다. 교대근무제의 설문응답자의 평균은 직무내용에 '그렇지 않다.'라는 답변을 보였으나 교대근무제는 '매우 그렇지 않다'.가 평균적으로 많게 집계되었다. 다만 X세대와 베이비붐세대에서는 응답자의 평균값이 통상일근제보다 근무제에 해당하는 인원들에게 높게 나타났으나, 통계적으로 유의미하지 않아, 차이가 있다고 보기 어렵다.

<표16-3> 보수만족도 차이

구분	통상일근제		교대근무제		F
	평균	표준편차	평균	표준편차	
MZ세대	2.5389 (N=45)	0.7423	1.8846 (N=104)	0.6618	2.76 ***
X세대	2.8333 (N=24)	0.7790	2.9206 (N=126)	0.0604	-0.56
베이비 붐세대	4.125 (N=10)	0.5432	4.1372 (N=51)	0.5057	-0.06

* p<0.01 ***로 표시, p<0.05 **로 표시

다중회귀분석을 통하여 직무내용만족도의 차이를 보면, <표16-4>와 같이 기성세대가 되는 X세대와 베이비붐세대는 통상일근제를 하는 경우보다 교대근무제를 하는 경우(상호작용)에 정적인(+) 영향이 있는 것으로 통계적으로 유의미한 값이 도출되었으나, MZ세대는 통상일근제에 비하여 계수값과 베타값이 모두 낮아지는데(베타값=-0.1511, P<0.01) 이는 모두 통계적으로 유의미한 값을 가지고 있음을 알 수 있다. 따라서, <가설3-1> 'MZ세대가 교대근무를 하면 직무내용만족도는 기성세대보다 낮다.'는 채택된다. 이는 MZ세대가 교대근무제를 시행하면 다른세대보다 더 이를 직무내용만족도의 측면에서 민감하게 느끼고 있음을 시사하며 초과 및 야근 등이 잦은 회사를 기피하는 현상과도 어느 정도 일치하는 방향으로 분석 결과가 도출되고 있다.

MZ세대가 교대근무를 하는 경우 승진공정성만족도가 통상일근제에 비하여 상호작용은 (-)부적정인 영향이 있는 것으로 <표16-5>와 같이 결과가 나타났다(베타값=-0.1425, P<0.05). 기성세대와 비교하여서도 X세대와 베이비붐세대에서는 교대근무 시 승진공정성만족도에 (+)의 영향이 있는 것으로 나타났고, MZ세대는 오히려 음(-)의 값이 나타나 <가설2-3> 'MZ세대가 교대근무를 하면 승진공정성만족도는 기성세대보다 낮다.' 는 채택된다. 이는 선행연구에서 확인된 MZ세대의 주요 특성 중 하나인 공정성과 합리성을 바탕으로 한 보상의 정도라는 관점에서 현장 근무 위주인 교대근무제를 시행하게 되면 관리직을 주로 수행하는 통상일근제에 비하여 승진에 있어 불리함을 느끼는 것으로 해석할 수 있다.

각 세대에서 교대근무 시를 분석한 다중회귀분석 결과를 살펴보면, <표16-6>과 같이 MZ세대가 교대근무를 하는 경우 보수만족도가 통상일근제에 비하여 (-)부적정인 영향이 있는 것으로 보이나 통계적으로 유의미하지 않아 상호작용은 영향이 없는 것으로 판단된다(베타값=-0.0332, P<0.516). 따라서 <가설3-3> 'MZ세대가 교대근무를 하면 보수만족도는 기성세대보다 낮다.'는 채택되지 않는다. 다만, X세대에서 교대근무를 하는 경우와 베이비붐세대에서 교대근무를 하는 경우는 오히려 보수만족도에 (+)정적인 영향이 있는 것으로 나타나는데 이는 가정을 꾸리고 가족을

부양하는 비율이 MZ세대에 비해 높은 X세대와 베이비붐세대는 급여의 평균 수준이 중요하여 평균적으로 급여가 높은 교대근무제에 선호가 나타난다고 보여진다.

<표16-4> 다중회귀분석결과(직무내용만족도)

종속변수 = 직무내용만족도							
구분		Coefficient	Std.	Beta	t	P>|t|	VIF
상수		3.0342	0.3707	.	8.18	0	
교대근무 (ref=통상일근)		-0.1997	0.0645	-0.1001	-3.09	0.002	1.05
X세대 (ref=MZ세대)		0.4324	0.1259	0.2581	3.43	0.001	2.82
베이비붐세대 (ref=MZ세대)		0.7262	0.2003	0.3299	3.63	0.000	4.75
MZ세대×교대근무 (상호작용항)		-0.2752	0.0911	-0.1511	-3.02	0.003	2.96
X 세대	통상 일근	0.4324	0.1259	0.1306	3.43	0.001	1.71
	교대 근무	0.2681	0.1010	0.1549	2.65	0.008	4.04
베이 비붐 세대	통상 일근	0.7262	0.2003	0.1446	3.63	0.000	1.88
	교대 근무	0.6741	0.1454	0.2847	4.64	0.000	4.46
통제 변수	리더십	0.1179	0.0394	0.1243	3.00	0.003	2.04
	업무 자율성	0.1021	0.0389	0.1187	2.63	0.009	2.42
	복지 수준	0.0817	0.0478	0.0854	1.71	0.089	2.96
	성별	0.1953	0.0770	0.0804	2.54	0.012	1.19
	학력	-0.1047	0.0484	-0.0645	-2.16	0.031	1.05
	근속 연수	0.0596	0.0378	0.0930	1.57	0.116	4.13
	직렬	-0.0038	0.0141	-0.0083	-0.27	0.787	1.12
	직급	-0.1209	0.0431	-0.1583	-2.8	0.005	3.78
	혼인	0.0302	0.0619	0.0162	0.49	0.626	1.3
R^2 = 0.7088 Adj. R^2 = 0.6969 F(sig.) = 59.67(유의확률 0.000) N = 360							

<표16-5> 다중회귀분석결과(승진공정성만족도)

종속변수 = 승진공정성만족도							
구분		Coefficient	Std.	Beta	t	P>|t|	VIF
상수		1.7148	0.4820	.	3.56	0.000	
교대근무 (ref=통상일근)		-0.2278	0.0839	-0.1011	-2.72	0.010	1.05
X세대 (ref=MZ세대)		0.2015	0.1636	0.1066	2.23	0.019	2.82
베이비붐세대 (ref=MZ세대)		1.1997	0.2604	0.4828	4.61	0.000	4.75
MZ세대×교대근무 (상호작용항)		-0.2930	0.1185	-0.1425	-2.47	0.014	2.96
X 세대	통상 일근	0.2016	0.1637	0.0539	1.23	0.219	1.71
	교대 근무	0.0847	0.1314	0.0434	0.65	0.519	4.04
베이 비붐 세대	통상 일근	1.1997	0.2604	0.2115	4.61	0.000	1.88
	교대 근무	0.9041	0.1890	0.3382	4.78	0.000	4.46
통제 변수	리더십	0.3039	0.0512	0.2838	5.94	0.000	2.04
	업무 자율성	0.1685	0.0505	0.1736	3.34	0.001	2.42
	복지 수준	-0.0316	0.0622	-0.0292	-0.51	0.612	2.96
	성별	0.3279	0.1002	0.1196	3.27	0.001	1.19
	학력	-0.0384	0.0629	-0.0209	-0.61	0.542	1.05
	근속 연수	-0.0122	0.0492	-0.0168	-0.25	0.805	4.13
	직렬	0.0245	0.0184	0.0471	1.33	0.183	1.12
	직급	-0.0609	0.0560	-0.0706	-1.09	0.278	3.78
	혼인	-0.0063	0.0804	-0.0030	-0.08	0.938	1.3
R^2 = 0.6137 Adj. R^2 = 0.5981 F(sig.) = 39.15(유의확률 0.000) N = 360							

<표16-6> 다중회귀분석결과(보수만족도)

종속변수 =보수만족도							
구분		Coefficient	Std.	Beta	t	P>|t|	VIF
상수		0.2970	0.4563	.	0.65	0.515	
교대근무 (ref=통상일근)		0.0564	0.0796	0.0235	0.71	0.479	1.05
X세대 (ref=MZ세대)		0.1445	0.1549	0.1115	1.96	0.049	2.82
베이비붐세대 (ref=MZ세대)		0.8536	0.2468	0.3216	3.46	0.001	4.75
MZ세대×교대근무 (상호작용항)		-0.0730	0.1122	-0.0332	-0.65	0.516	2.96
X 세대	통상 일근	0.1446	0.1550	0.0362	0.93	0.352	1.71
	교대 근무	0.3120	0.1244	0.1495	2.51	0.013	4.04
베이 비붐 세대	통상 일근	0.8536	0.2466	0.1409	3.46	0.001	1.88
	교대 근무	1.0409	0.1789	0.3646	5.82	0.000	4.46
통제 변수	리더십	0.3207	0.0485	0.2805	6.62	0.000	2.04
	업무 자율성	0.1662	0.0478	0.1602	3.47	0.001	2.42
	복지 수준	0.0824	0.0589	0.0714	1.40	0.162	2.96
	성별	0.2946	0.0948	0.1006	3.11	0.002	1.19
	학력	0.0493	0.0595	0.0252	0.83	0.408	1.05
	근속 연수	0.0897	0.0466	0.1161	1.93	0.055	4.13
	직렬	0.0242	0.0174	0.0435	1.39	0.166	1.12
	직급	-0.0091	0.0531	-0.0099	-0.17	0.864	3.78
	혼인	0.1124	0.0761	0.0499	1.48	0.141	1.3
R^2 = 0.6965 Adj. R^2 = 0.6842 F(sig.) = 56.56(유의확률 0.000) N = 360							

지금까지 분산분석 및 다중회귀분석을 통한 가설검증 결과는 <표16>과 같이 정리할 수 있다.

<표17> 가설 검증의 결과

구분	가설 내용	채택여부
가설1 각 근무형태에 따른 직무만족도에는 차이가 있을 것이다.		
가설 1-1	교대근무제의 경우 직무내용만족도가 통상일근제보다 낮다.	채택
가설 1-2	교대근무제의 경우 승진공정성만족도가 통상일근제보다 낮다.	채택
가설 1-3	교대근무제의 경우 보수만족도가 통상일근제보다 낮다.	미 채택
가설 2 MZ세대와 기성세대 간 직무만족도에는 유의미한 차이가 있을 것이다 직무만족도에는 차이가 있을 것이다.		
가설 2-1	MZ세대의 경우 기성세대보다 직무내용만족도가 낮다.	채택
가설 2-2	MZ세대의 경우 기성세대보다 승진공정성만족도가 낮다.	채택
가설 2-3	MZ세대의 경우 기성세대보다 보수만족도가 낮다.	채택
가설3 MZ세대가 교대근무를 하면 직무만족도는 기성세대보다 낮게 나타날 것이다.		
가설 3-1	MZ세대가 교대근무를 하면 직무내용만족도는 기성세대보다 낮다.	채택
가설 3-2	MZ세대가 교대근무를 하면 승진공정성만족도는 기성세대보다 낮다.	채택
가설 3-3	MZ세대가 교대근무를 하면 보수만족도는 기성세대보다 낮다.	미 채택

제 4 절 분석결과의 종합

본 연구를 진행하여 지금까지 K공사의 직원들을 대상으로 한 근무형태와 세대별로 직무만족도에 얼마만큼 차이가 존재하는지 및 각 변수 간 어떤 영향을 미치는지에 대한 경향성을 살펴보았다.

먼저 근무형태와 직무만족도(직무내용만족도, 승진공정성만족도, 보수만족도)와의 관계<가설1-1, 1-2, 1-3>를 살펴보면 첫 번째, 직무내용만족도와 관련하여 직원들의 만족도 수준은 보통 이상으로 양호한 수준으로 나타났으나, 근무형태의 측면에서 통상일근제에 해당하는 직원들이 평균적으로 교대근무제에 해당하는 직원보다 직무내용만족도가 높은 것으로 나타났다. 이는 통상일근제에 비해 야간근로, 휴일근로, 초과근로가 발생하는 교대근무 등 교대근무제의 특성상 규칙적인 생활리듬 등을 유지하기 힘든 것이 원인으로 파악되며 근무형태가 직무내용만족도에 직접적인 인과관계가 있음이 확인된다.

두 번째, 승진공정성만족도 역시 본 연구를 통해 근무형태와 교대근무제와 인과관계가 있음이 확인되며, 통상일근제는 평균 보통 이상이라고 응답한 것에 비하여 교대근무제에 해당하는 근로자들의 평균은 승진공정성만족도에 보통 이하 정도로 만족 수준을 답하고 있었다. 조직의 특성상 관리직에 해당하는 통상일근제 직원들이 현장의 유지보수업무 및 접객업무에 주로 종사하는 직원들에 비하여 승진에 대해 비교적 유리하다는 측면에서 승진공정성만족도의 차이가 유의미하게 나타난 것으로 해석된다.

세 번째, 보수만족도에서도 교대근무제와 통상일근제간 차이가 유의미하다고 보기 어려웠다. 직무내용에 비추어 근로자 본인의 보수지급 수준이 적정한지 또는 합리적인지를 묻는 정도에 대하여 MZ세대는 통상일근제와 교대근무제간 차이가 있었으나 다중회귀분석결과 영향력이 유효하지 않았다. 이와는 정반대로 기성세대에 해당하는 X세대와 베이비붐세대의 경우 교대근무제를 할 경우 오히려 보수만족도가 증가하는 정적인(+) 영향이 있는 것으로 확인되어 기성세대에서 급여의 전반적인 수준이 높은 교대근무제가 통상일근제에 비해 보수만족도는 높은 것으로 판단된다.

다음은 세대별 직무만족도의 차이와 인과관계를 분석한 연구결과를 살펴보면 기성세대일수록 직무내용만족도, 승진공정성만족도, 보수만족도는 신규세대보다 높게 나타나고 있다. 본 연구에서 <가설 2-1, 2-2, 2-3>에 해당하는 각 세대간의 직무만족도 차이에는 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 확인되며 X세대와 베이비붐세대는 각 이전의 세대보다 이러한 만족도가 높게 나타나고 있음을 알 수 있다. 연령이 증가하고 근속연수가 증가하면 조직내에서 업무의 숙련도가 높아지고, 업무처리 속도에 노하우가 가미되어 직무의 적응력이 높아지는 것과 마찬가지로 승진에 있어서 전 세대에 비해 기성세대들은 중간관리자부터 상위관리자에 위치할 확률이 높기에 승진공정성에 대한 만족도도 차등적으로 나타난다. 급여 또한 공기업의 호봉이 서열에 따라 쌓이는 임금구조를 가지고 있고 보수에 대한 실질 지급 수준 또한 높아지는 현상으로 이를 해석할 수 있다, 따라서 신규세대인 MZ세대는 아직 조직에 적응하는 기간이 짧고 업무의 관리 및 자율적 의사결정 범위가 다른 세대에 비해 넓지 않으므로 이에 대한 만족도가 낮으며, 보수수준이 업무의 역량에 비해 상승할 수 있는 여력이 연공서열로 인하여 제한되어 있기에 보수에 대한 만족도도 낮은 편으로 판단된다.

마지막으로 각 세대별로 근무형태에 따라 직무만족도가 달라지는 것과 관련<가설 3-1, 3-2, 3-3>하여 차이와 영향의 정도를 검증하였다. 일반적으로 특히 본 연구에서 관심대상이 되는 MZ세대의 경우 기성세대와 비교하여 교대근무제를 시행했을때 직무만족도 차이를 살펴보았는데, 두 집단 중 교대근무제를 시행했을 때, 직무내용만족도와 승진공정성만족도는 그렇지 않은 근무형태에 비해 낮게 나타나고 있었다. 직무내용만족도와 관련하여 MZ세대가 중시하는 일과 삶의 균형적 측면에서 주말이 보장되고 야간근로 및 초과근로가 비교적 적은 편인 통상일근제를 선호하는 것으로 해당 직무내용만족도를 해석할 수 있으며, 이러한 차이는 기성세대보다 더 낮게 나타난다. 승진공정성만족도의 차이는 통상일근제가 관리직의 비중이 높아 업무상 교대근무 등 교대근무제에 비하여 기획 및 관리의 업무의 특성상 승진서열이 높은 환경에 이들이 민감하게 반응하고

있음을 시사한다. 마지막으로 MZ세대 근로자가 교대근무에 해당하면 보수만족도에 미치는 영향은 유의미한 결과 같이 도출되지 않았다. 다만, 통계적으로 유의하지 않았으나 이는 본인 직무와 관련하여 업무의 난이도, 근무환경 등을 고려했을 때 보수의 적정성의 측면에서 교대근무제에 해당하는 MZ세대 근로자들의 보수에 대한 만족이 높지 않은 것으로 판단된다. 즉, 합리적이고 공정함을 중시하는 신규세대인 MZ세대에서 보수의 정도는 절대적인 수령액이 아니라 상대적인 관점에서 직무에 대한 합리적 보상수준을 의미한다. 다만, 해당 가설 외에 다른 세대들에서 이러한 경향은 반대로 나타나는데, 기성세대는 오히려 보수의 절대적인 크기가 중시되고 있음을 알 수 있다. 이는 교대근무제에 해당하는 기성세대 근로자들이 통상일근제에 해당하는 근로자에 비해 보수에 대한 만족도가 높게 나타나는데 그러한 배경에는 이들이 주로 가정에서 생계를 책임지는 부양자의 입장에서 임금의 총액의 크기가 신규세대보다 중요하게 인식되는 것으로 확인된다.

종합하여 보면 직무내용만족도와 승진공정성만족도는 교대근무제보다 통상일근제가 더 높게 나타나 K공사에서 전체인원 중 65% 이상에 해당하는 교대근무제 근로자들의 만족도를 향상시키는 정책적 노력이 필요하며, MZ세대는 직무내용만족도 및 승진공정성만족도와 관련하여 기성세대보다 더 합리적이고 공정한 제도의 요구, 더불어 본인들의 일과 삶 등의 양립을 중요하게 생각하기 때문에 근무제도에 대한 유연함과 더불어 교대근무제의 장기적 근무자들이 느끼는 고충에 대하여 해소할 수 있는 제도적 보완책이 필요하다. 또 장기적으로 고착된 승진의 적체현상을 해소하여 이들이 현재 민감하게 느끼는 승진공정성에 대한 만족 수준을 향상시키는 운영방안이 필요하다.

제 5 장 결 론

제 1 절 연구결과의 요약

본 연구의 목적은 K공사의 근무형태에 따른 직무만족도의 유의미한 차이와 그 영향을 분석하고, 신규세대인 MZ세대와 기성세대 간 직무만족도의 차이와 그 영향요인을 탐색하는데 그 의미가 있다. 근무형태와 관련한 선행연구 및 세대와 직무만족도에 관한 선행연구를 분석하여 관련 연구들에서 추가적 연구가 필요한 부분에서 방향성을 찾고, 그 흐름을 파악하는 것과 동시에 본 연구에 적용가능한 아이디어를 얻는 과정을 거쳤다. 종속변수는 본 연구에서 MZ세대들의 선행연구를 토대로 중요하게 생각되는 직무내용만족도와 승진공정성만족도, 보수만족도를 선정하였으며, 독립변수는 크게 3가지로 구분되는데 첫 번째, 근무형태는 K공사에서 운영하는 근무형태인 통상일근제와 교대근무제(3조2교대, 4조2교대, 야간격일제, 교번근무제, 기타근무제)로 구분하였다. 두 번째, 세대는 선행연구들에서 정하는 세대별 기준을 따라 MZ세대, X세대, 베이비붐세대로 구분하였다. 마지막으로 본 연구에서 근무형태와 세대가 결합되어 나타나는 직무만족도의 유의미한 차이와 그 영향정도를 분석하기 위하여 근무형태와 세대별 상호작용을 독립변수로 한 분석결과를 제시하고 있다.

연구를 위하여 K공사 임직원 360명을 대상으로 직급별 현원을 사전에 파악하여 그 비율에 맞는 성별 및 직급에 해당하는 인원별 설문조사를 시행하였으며, 360개의 관측치를 획득할 수 있었다. 획득한 데이터 분석은 STATA 통계프로그램을 통하여 기초통계와 분석분석, 다중회귀분석을 통하여 설정한 가설 3가지를 검증하였고, 그 결과는 다음과 같다.

첫째, 각 근무형태에 따른 직무만족도는 보수만족도를 제외하고 유의미한 차이가 존재했고 분석결과에 따르면 통상일근제에 해당하는 근로자들이 직무내용만족도와 승진공정성만족도에서 모두 만족 수준이 높은 것

으로 나타나고 있다. 보수만족도의 경우 야간 및 초과근로와 승무수당에 해당하는 추가적인 수당의 지급범위가 넓어서 월별 지급되는 절대적인 임금의 총액이 크기 때문에 탄력적근로제가 MZ세대를 제외한 기성세대 집단에서 보수만족도 측면에서 선호되고 있음을 알 수 있었다. 이는 가정을 부양하는 입장에서 MZ세대보다 직위와 보수에 더 민감하게 받아들이고 있음으로 판단된다. 현장업무 중심인 교대근무제의 경우 급여 지급의 정도가 통상일근제에 비하여 초과근무 및 각종 수당의 합산 등으로 평균적으로 높을 수밖에 없기 때문이다.

이러한 근로형태에 따른 3가지 직무만족도와의 영향력 확인을 통하여 근무형태도 세대와 마찬가지로 유사한 업무와 근로환경에서 같은 패턴 등의 경험을 하는 근로자들에게 나타나는 일종의 '코호트 효과'로 유사한 특성을 갖는 집단이 형성되는 것을 확인할 수 있었다. 이러한 통상일근제와 교대근무제간 근무형태별로 직무내용만족도과 승진공정성만족도의 차이에서 특히 교대근무제의 경우 상대적으로 낮게 나타나는 경향을 보이고 있는데, 직무만족도의 감소는 퇴직과 이직을 증가시키는 원인으로 기업의 생산성 저하와 함께, 이직 인원에 대한 신규 채용의 비용 증가 등이 문제가 된다. 따라서 악영향을 주는 직무만족도 감소에 대한 원인을 체계적으로 관리하고 이를 개선하기 위한 노력이 요구된다. 무엇보다 종속변수 3가지 중 통상일근제와 만족도의 정도가 가장 큰 격차를 보이는 승진공정성만족도였다. 현장부서와 스탭부서와의 승진에 대한 인식 격차를 해소하는 정책적 노력이 필요할 것으로 보인다.

둘째, 세대 간 직무만족도는 유의미한 차이가 있었다. 선행연구의 결과들에 상응하는 연령 및 근속연수의 증가효과 등에 관련하여 본 연구에서 분산분석을 통한 세대별 직무내용만족도와 승진공정성만족도, 보수만족도의 분석결과에 따르면 기성세대가 신규세대보다 상대적으로 높게 나타나고 있다. 또 MZ세대를 준거집단으로 하여 다중회귀분석을 시행한 결과에서도 기성세대와 이전세대 간 유의미한 차이가 존재했다. 본 연구에서 가장 오래된 기성세대인 베이비붐세대는 이전 세대인 X세대 및 MZ

세대보다 직무내용만족도, 승진공정성만족도, 보수만족도가 높았으며. X세대는 베이비붐세대보다는 이러한 만족도 수준이 낮았지만, 신규세대인 MZ세대보다 높게 나타나 세대별로 직무만족도가 유의미한 차이가 있고 그 영향을 미치는 주요 요인으로 작용하고 있음이 확인되었다. 본 연구에서 이러한 세대별 직무만족도의 유의미한 차이가 나타나고 있는데 세대별로 나타나는 직무만족도의 차이를 K공사의 조직문화에 비추어 정밀하게 연구하여 볼 필요가 있다. 그 중 신규세대이면서 기업에 향후 성장의 잠재적 동력이 되는 인적자원인 MZ세대의 특성을 반영한 정밀한 인센티브를 설계하고 이와 반대로 개인주의적 업무 회피 및 상사 등에 대한 지시 불이행 등 도덕적 해이 문제 등을 방지하기 위한 통제적 정책을 같이 마련하여 지속적으로 조직문화를 개선하고 생산성을 확대하기 위한 노력을 같이 기울일 필요가 있다.

셋째, 각 근무형태와 세대가 결합하여 나타나는 직무만족도의 차이를 보는 연구에서는 본 연구의 가설인 'MZ세대가 교대근무제를 하면 다른 세대보다 직무내용만족도와 승진공정성만족도가 더욱 낮을 것이다.'는 가설은 채택되며, 보수만족도는 집단 간 차이는 통계적으로 유의미하지 않았다. 이외에도 직무내용만족도와 승진공정성만족도, 보수만족도에 영향을 주는 요인으로 리더십과 업무자율성이 등장하는데 이들은 선행연구에서도 이미 직무만족도와 깊은 인과관계가 있음이 나타나고 있다. 따라서 전반적인 직무만족도를 향상하기 위하여 세대와 근무형태의 특성에 비추어 인사정책을 시행할 때는 이러한 리더십과 업무자율성을 향상하고 지속적으로 발전해 갈 수 있는 정책이 포함되어야 하겠다.

제 2 절 연구의 함의

1. 이론적 함의

직무만족도와 관련한 연구들은 민간부문에서 주로 이루어졌으며, 최근에는 연구영역이 정부 부처의 공무원들로 대상이 확대되어왔다. 주로 세대간 직무만족도를 다루는 연구들은 Herzberg(1957) 등에서 언급해왔듯 연령의 증가에 따라 직무의 노하우가 증가하고 경력이 쌓이며 만족도는 점차 증가해오는 것을 설명하고 있다. 또 본 연구에서 다루고 있는 근무형태 뿐만 아니라 신규세대인 MZ세대에 대한 종합적인 직무만족도의 연구가 기존에 활발히 진행되지 못하였으며, 한국노동연구원의 정형화된 패널데이터만을 활용하여 패널분석 등에 의존한 연구 결과들이 많았다.

그러나 본 연구는 K공사의 임직원을 대상으로 직접 설문조사를 통해 철도종사자들의 다양한 근무형태를 구분하고 있으며, 이를 통해 직무만족도에 유의미한 차이를 분석하고 영향의 정도를 분석하였다. 또 임금격차, 승진적체 등 다른 공기업보다 비교적 진통이 깊은 인사문제를 겪고 있는 K공사의 세대 간 직무만족도의 차이를 연구하여 각 근무형태 및 세대별로 나타나는 일련의 직무만족도 차이와 영향요인 등을 검증하는데 그 의의를 두고 있다. 특히, MZ세대가 기성세대와 차별화되는 점은 무엇인지 직무내용과 승진, 보수의 만족 수준을 측정했으며 다시 각 근무형태(통상일근제, 교대근무제)와 결합하였을 때, 차이가 얼마만큼 유의미한지 검증하고자 하였다. 실질적으로 본 연구에서 MZ세대는 모든 기성세대 보다 직무만족도가 낮게 나타나고, 교대근무제보다 통상일근제와 같은 근무형태를 선호하면서 자신들의 일과 삶의 균형을 찾는 것이 중요시되는 근로환경을 선호하는 풍조를 확인할 수 있었으며 이러한 점은 기존의 선행연구에서 깊이있게 다루지 못한 근무형태 등이 본 연구에서 중요한 독립변수로 작용하여 직무만족도에 영향을 미친다는 점이다.

2. 정책적 함의

본 연구를 통해 얻을 수 있는 정책적 함의는 3가지이며 다음과 같다. 첫째, 근무형태 중 야간근무와 초과근로가 발생하고 주간 근무와 야간근무의 패턴이 발생하여 피로감이 높은 교대근무제 근로자에 대한 지속적인 근무환경 개선(근무지 내 숙소 및 사무실 환경, 안전사고 예방을 위한 안전시설 확충, 업무량의 적절한 배분과 조정)이 필요하다. 본 연구의 결과에서 보듯, 통상일근제에 비하여 교대근무제 근무자들의 직무만족도가 대체적으로 낮은데, 이는 MZ세대뿐만 아니라 기성세대에 해당하는 근로자들도 같은 경향을 보이고 있으므로, 전체적인 직무만족도 향상을 위하여는 이러한 근무형태의 적극적 환경개선 노력이 요구된다. 특히, 4조2교대 직원들에 비하여 3조2교대의 직무만족도가 떨어지는 것으로 비추어 볼 때, 근로자의 집중력 향상 및 육체적·정신적 피로와 스트레스 수준을 감소시킬 수 있는 교대근무 등 교대근무제의 운영이 필요하다. 한편, 기타근무(주말집중형 및 단시간 근로, 유연일근제)의 경우 통상일근제에 비해 근로시간이 짧거나 근로의 강도는 상대적으로 낮다고 볼 수 있을 것이나, 직무내용만족도를 포함하여 직무만족도의 전반적인 차이가 통상일근제에 비해 적지 않아 이들 근무제에 대한 인식개선 및 근무환경 개선 등 이를 보완할 수 있는 인사정책이 필요하다.

둘째, MZ세대에 대한 직무만족도를 향상시킬 수 있는 인센티브가 제공되어야 한다. 본 연구결과에 따르면 기성세대인 X세대와 베이비붐세대에 비하여 직무만족도가 낮게 나타나는데 승진공정성만족도에 대하여 가장 많은 격차를 느끼고 있는 것으로 확인된다. 앞 장에서 언급했듯이 승진적체 문제를 해소하여 직급 간 격차가 개선되어야 할 것이다. 직무내용만족도를 향상하기 위해서는 업무의 효율성 개선을 위한 업무 간소화 노력과 로보틱 업무처리 자동화(Robotic Process Automation, RPA)와 같은 업무자동화 프로세스 적용 범위를 개선시켜 단순 반복업무의 작업시간을 줄이고 장시간 노동에 따른 근로자의 신체·정신적 스트레스 등을 경감시키는

방안이 고려해볼 필요가 있다. 민간부분에서는 이러한 장시간 근로환경의 개선을 위하여 업무 중 승인·결재 등의 절차를 간소화하고, 더 나아가 인공지능(Artificial Intelligence)을 업무에 활용하여 반복적으로 수행하는 단순업무 등의 영역을 인간이 아닌 전산시스템에 의하여 일정 주기마다 자동적으로 산출되도록 하는 기술을 적극적으로 도입하고 있다. 정량적이고 계량화된 데이터를 다루는 경영지원부서 등에 이를 활용하면 업무의 과중이 크게 줄어들 것으로 생각된다.

셋째, 통상일근제에 비하여 교대근무제에 속하는 MZ세대의 직무만족도를 향상하기 위한 경력개발유형(Career Development Plan, CDP)의 최적화를 통하여 주요 보직경로에 대한 인사관리 정책의 개발이 필요하다. 경력개발유형이란 기업의 인적자원에 대해 경력 개발 계획을 수립하여 주로 현장관리자와 관리·지원직 전문가로 인재를 배치하여 운영하는 일종의 인적자원개발 계획으로 초기 입사부터 퇴직에 이르기까지 일련의 직무숙련 과정 등에 대한 구체적인 운영계획을 포함한다. 따라서 이러한 경력개발유형(CDP)의 최적화 된 설계경로를 설정하고 사후관리를 통해 인원의 선발 및 배분에 관심을 갖는 정책적 노력이 필요하다. 이를 통해 교대근무제에 해당하는 교대 및 교번 등의 근무자들이 장기간 해당 근무제에 근무하게 되어 발생하는 생산성 저하 문제와 업무로 인한 피로 과중으로 철도운영기관에서 가장 중요한 문제인 안전사고 증가 문제를 감소시킬 수 있을 것으로 기대되기 때문이다.

제 3 절 연구의 한계 및 향후 과제

본 연구에서 도출된 한계는 다음과 같다. 첫째, 세대의 구분에 관하여 문제점이 논의될 수 있다. 본 연구에서 기성세대인 X세대와 베이비붐세대, MZ세대로 구분하고 있는데 많은 선행연구를 토대로 공통적인 세대의 구분기준을 따르고 있지만 MZ세대의 경우 1980년 초부터 2000년대 초까지

시계열적으로 타 세대에 비하여 광범위한 것이 사실이다. 또한 밀레니얼 세대(M)과 Z세대 간의 특징이 일반적으로 대중과 선행연구에서 알려진 바와 달리 다른 요인에서 차이가 나타날 수 있다. 예를 들어 M세대는 아날로그와 디지털이 혼재된 상태에서 태어나 과거의 방식과 최신의 방식에 대해 적응이 빠르고 이를 비교하는 환경에서 자라나 과거와 현재의 방식 간에 선택하는 등 합리성을 중시할 수 있다. 반면, Z세대는 디지털이 훨씬 발전한 시대에 태어나 편의성과 신속성을 바탕으로 한 M세대에 비해 실행력이 빠를 수 있어 오히려 과감성이 있을 수 있다. 따라서 이에 대한 후속적 추가 연구로 다시 MZ세대에서 얼마만큼의 특성의 차이가 존재하고 이것이 직무만족도와 연결되는지 정밀하게 확인할 필요가 있다.

둘째, 본 연구에서 K공사라는 1개 준시장형 공기업의 직원들만을 연구 대상으로 선정하였으므로, 연구 결과에 대하여 모든 공공기관에 보편적으로 적용하는데 한계가 존재한다, 철도공기업으로 근무형태와 운영인력 등이 특수하여 타 공공기관 및 공기업에 적용될 수 있는지 이에 대한 추가적 검토 및 연구가 필요하다. 하지만, K공사의 경우, 근무형태가 타 기관에 비해 다양하고 최근 3년 기준으로 가장 인원이 재직 중인 공기업에 해당하고, 본 연구에서는 기존 직무만족도에 대한 선행연구와 차별화되는 점으로 독립변수에 근무형태를 포함하여 연구 결과를 제시하고 있다는 점이 상기 명시된 한계에도 불구하고 연구에서 의의를 갖는다고 할 수 있다.

셋째, 직렬에 따른 근무형태가 상이하여 본 연구에서 표본인 360명으로 실제로 각 근무형태와 세대를 고려했을 때 충분한 데이터 값을 얻기 어려운 점이 있었다. 후속 연구에서는 직렬과 근무형태 및 세대 등을 종합적으로 검토하여 충분한 표본 수를 확보하는 노력을 기울일 필요가 있다.

넷째, 본 연구에서는 설문을 통한 자료수집으로 진행되어 비교적 다수에게 짧은 기간에 데이터를 얻을 수 있는 장점이 있지만, 실제 근무형태별 근로자 개인이 가지고 있는 고유한 정서 및 구체적인 상황 인식에 있어 이를 측정하는데 한계가 존재할 것이다. 후속 연구에서는 구체적인 맥락을 이해하고 이를 보완해나가는 연구가 진행되기를 기대해 본다.

참 고 문 헌

단행본

남궁근. (2010). 행정조사방법론 제4판, 서울: 법문사.

대학내일20대연구소(2018), 트렌드 MZ 2019, 한빛비즈

딜로이트글로벌(2021), 딜로이트글로벌 2021 MZ세대 서베이-책임과 행동을추구하는 목소리.Deloitte insights

오택섭, & 최현철. (2003). 사회과학데이터분석법. 나남출판.

유민봉, 임도빈(2012). 인사행정론. 박영사

K공사. 「인사규정」, 「인사규정 시행세칙」, 「직제규정」, 「2018년 단체협약」

Hoppock, R. (1935). Job Satisfaction / Robert Hoppock.

국내논문

강제상·김상묵·김종래·강창민 (2003). 계약직 공무원의 직무태도에 관한 연구: 일반직 등 비계약직 공무원과의 비교를 중심으로. 한국행정학보, 37(2), 21-41

구자숙·한준·김명언 (1999). 세대 격차와 갈등의 사회심리적 구조. 심리과학, 8(1), 123-139

김대철·성혜진·이애리. (2007). 가격할인에 따른 업무변화가 종사원의 직무만족과 이직의도에 미치는 영향. 외식경영연구, 10(1), 133-153

김경진(2018). 밀레니얼 세대의 조직갈등이 조직몰입과 생활만족에 미치는 영향: 수평적· 수직적 의사소통의 매개효과

김봉규 (2006). 관광호텔 종사원의 직무만족에 관한 실증적 연구. 관광학연구, 30(2), 217-236

김병섭·하태권 (1997). 세대 간 의식구조 차이와 조직관리방안: 경찰공무원을 중심으로

김소영 (2001). 고용 형태 다양화 와 법-제도 개선 과제. 한국 노동 연구원.

김성태 (2016). 공기업 인적자원관리와 직무만족 및 조직몰입에 대한 연구 -K 공기업 원자력 발전소 근무자를 중심으로 (Doctoral dissertation, 서울대학교 행정대학원)
김정인 (2011). 공공부문에서의 세대 간 직무동기구조 분석. 한국공공관리학보, 25(3), 1-25
김지영 (2016). 융복합 관점에서 임상 간호사들의 감정노동, 직무소진, 사회적지지, 이직 의도의 관계. Journal of Digital Convergence, 14(8), 331-342
김태일·한경희(2008). 1990년대 말-2000년대 전반의 공무원과 민간기업 종사자의 직무만족도 변화 비교, 한국행정학보,42(3):293-312
노대희·왕종호·최현림·임신예·김근회·원장원 (2010). 교대근무가 자가평가 건강 수준에 미치는 영향. 대한산업의학회지, 22(3), 200-209
박비룡·이수영 (2013). 교대 근무자와 비교대 근무자의 직무만족 영향요인에 관한 연구: 경찰 공무원을 중심으로. 한국인사행정학회보, 12(1), 245-272
박순애 (2006). 공무원의 직무동기와 조직행태 :직무몰입과 탈진에 미치는 영향요인을 중심으로. 한국행정연구, 15(1):203-236
박순애·오현주 (2006). 성과지향적 조직문화와 조직효과성. 한국행정학보, 40(4), 225-252
박재흥 (2003). 세대 개념에 관한 연구 - 코호트적 시각에서, 한국사회학. 37(3):1-23
박재흥 (2001). 세대연구의 이론적.방법론적 쟁점. 한국인구학, 24(2), 47-78
박천오·김상묵·강제상 (2000). 공무원의 성별 직무관련태도 차이에 관한 조사연구 : 지방공무원을 중심으로. 한국행정학회 비정기학술발표 논문집, 2000(1), 175
백종선 (2013). 세대 간 직무만족도 분석.
성남의 (2021). 밀레니얼 세대 공무원의 조직몰입 영향요인에 대한 연구
정승용 (1982). 우리나라 企業에 있어서 經歷開發 프로그램의 導入에 관한 硏究
선우지예 (2022). 공공부문 종사자의 세대별 직무김경진 기성세대만족 비교분석
안정습 (2020). 밀레니얼세대 공무원의 직업가치 다양성에 관한 연구 : Q방법론을 통한 유형분류를 중심으로

오대혁·김학조·권종욱 (2011). 한국과 중국종업원의 세대 간 직무가치관 분석. 국제통상연구, 16(1), 103-128.

윤지연·유양자·홍완수 (2006). 패밀리레스토랑 중간관리자의 리더십 스타일에 따른 종사원의 직무만족. 한국식품조리과학회지, 22(3), 259-269

윤지연·홍완수 (2007). 패밀리레스토랑 종사원의 직무만족에 따른 업체 경영성과 (BSC) 에 대한 연구. 외식경영연구, 10(1), 7-29

이광승. (2016). 인사운영제도의 만족도가 팀 성과에 미치는 영향에 관한 연구 - K공사 사례를 중심으로.

이경희, & 김지영. (2011). 교대근무 간호사의 피로도가 직무 스트레스와 이직의도에 미치는 영향-직무 스트레스의 매개효과 검증. 한국산업간호학회지 제, 20(1).

정광호·김태일 (2003). 공공부문 조직과 민간기업 조직의 직무만족도 비교분석, 한국정책학회보, 12(3):1-29

정승균 (2006). 기업 내 세대 차이와 갈등에 관한 연구. 고려대학교 석사학위논문.

조경호·김미숙 (2000). 공직자와 민간기업 종사자 간 삶의 질 비교 분석. 한국행정학회 하계학술발표논문집, 2000, 599.

주효진·장봉진 (2019). 정부조직의 세대 간 조직문화 비교연구 - 산림청 본청을 중심으로. 한국자치행정학보, 33(3), 225-244.

표용태 (2001). 신세대 관광종사원의 인사정책 방향. 사회과학연구, 8, 69-94.

한국노동연구원 (2004), “교대근무제 개편과 교육훈련 강화 등을 통한 고용창출 및노동생산성제고방안”

한광희·정태연 (2001). 20 대가 지각한 청소년과 성인과의 세대차이. 한국노년학, 21(1), 1-14.

황은기 (2007). 이직의도의 선행요인과 연령효과에 관한 연구.

해외논문

Adams, J., (1963). Towards an understanding of inequity. The Journal of Abnormal and Social Psychology, 67(5), pp. 422-436

Betz, E. L. (1969). Need reinforcer correspondence as a predictor of job satisfaction. The Personnel and Guidance Journal, 47(9), 878-883.

Tongchaiprasit, P., & Ariyabuddhiphongs, V. (2016). Creativity and turnover intention among hotel chefs: The mediating effects of job satisfaction and job stress. International Journal of Hospitality Management, 55, 33-40.

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

Becker, H. (2008). Karl Mannheims „Problem der Generationen“ - 80 Jahre danach. Journal of Family Research, 20(2): 203-221.

Cogner Jay, A. (1997). How Generation Shifts Will Transform Organizational Life. The Organization of the Future, 394.

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

Chun, Y. (2005). Goal Ambiguity and Organizational Performance in U.S. Federal Agencies. Journal of Public Administration Research and Theory, 15(4), 529-557.

Currivan, D. (1999). The Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Models of Employee Turnover. Human Resource Management Review, 9(4), 495-524.

Dahl, R. A., & Lindblom, C. E. (1953). Politics, economics, and welfare: Planning and politico-economic systems resolved into basic social processes. New York: Harper & Brothers.

Erickson, Frederick(2002). "Culture and Human Development." Human Development 45(4): 299-306.

Gibson, J. L., & Klein, S. M. (1970). Employee attitudes as a function of age and length of service: A re-conceptualization. Academy of Management Journal, 13(4), 411-425.

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

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

Locke, Edwin A(1991). "Goal Theory vs. Control Theory: Contrasting Approaches to Understanding Work Motivation." Motivation and Emotion 15.1 : 9-28.

Kertzer, D I(1983). "Generation as a Sociological Problem." Annual Review of Sociology 9(1): 125-49.

Hall, D., & Richter, J. (1990). Career gridlock: Baby boomers hit the wall. Academy of Management Perspectives, 4(3), 7-22.

Hoppock(1977), Robert. Job Satisfaction

Hulin, C. L., & Smith, P. C. (1965). A linear model of job satisfaction. Journal of Applied psychology, 49(3), 209.

Lawler, Edward E, and Lyman W Porter. "Antecedent Attitudes of Effective Managerial Performance." Organizational Behavior and Human Performance 2.2 (1967): 122-42.

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. T., Porter, L. W. & Steers, R. M.(1979), "The measurement of organizational commitment", Journal of VocationalBehavior14:224-247

Porter, L. W. (1962). Job attitudes in management: I. Perceived deficiencies in need fulfillment as a function of job level. Journal of applied Psychology, 46(6), 375.

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, 3rded. San Francisco: Jossey-Bass

Rainey, H. G., & Bozeman, B. (2000). Comparing Public and Private Organizations: Empirical Research and the Power of the A Priori. Journal of Public Administration Research and Theory, 10(2), 447 - 470.

Rochford Jr, E. B. (1982). Recruitment strategies, ideology, and organization in the Hare Krishna movement. Social Problems, 29(4), 399-410.

Curry, J. P., Wakefield, D. S., Price, J. L., & Mueller, C. W. (1986). On the causal ordering of job satisfaction and organizational commitment. Academy of management journal, 29(4), 847-858.

Spector, P. E.(1997). Job Satisfaction: Application, Assesement, Causes, and Consequences (Advanced Topics in Organizational Behavior). SAGA Publications. Travaglione, A., & Marshall, V. (2000). Human resource strategies: An applied approach.

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

Yeaton, K. (2008). Recruiting and managing the'why?'generation: Gen Y. The CPA journal, 78(4), 68.

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

Wagner, J. A., & Hollenbeck, J. R. (2005). Organizational behavior: Securing competitive advantage. Routledge.

〈부록〉 설문조사지

다음 항목들에 대해서 자신이 해당하는 곳에 ∨표시하여 주시기 바랍니다.

1. 귀하께서는 직무만족과 관련한 다음 각 항목에 대해 어떻게 생각하십니까?

항 목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1) 나는 담당업무에 흥미가 있다.	①	②	③	④	⑤
2) 나는 열정적으로 업무를 수행한다.	①	②	③	④	⑤
3) 나는 업무를 수행하면서 성취감을 느낀다	①	②	③	④	⑤
4) 나는 보상과 상관없이 내가 맡은 업무에 만족한다.	①	②	③	④	⑤
5) 내가 가야할 경력에 비추어 볼 때, 현재의 일에 만족한다.	①	②	③	④	⑤
6) 내가 이일을 처음 맡았을 때의 기대감에 비추어 보면 현재의 일에 만족한다.	①	②	③	④	⑤
7) 다른회사와 비교할 때, 나는 내가 현재 하고 있는 일에 만족한다.	①	②	③	④	⑤
8) 나의 현재직위를 감안하면 내 자신이 설정해 놓은 목표에 따른 진척의 정도가 만족스럽다.	①	②	③	④	⑤

2. 귀하께서는 승진과 관련한 다음 각 항목에 대해 어떻게 생각하십니까?

항 목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1) 우리 기관의 승진 절차는 공정하다.	①	②	③	④	⑤
2) 우리 기관에서 승진에 반영되는 근무성적평정은 공정하게 이루어지고 있다.	①	②	③	④	⑤
3) 우리 기관에서 근무성적평정 결과는 승진에 제대로 반영되고 있다.	①	②	③	④	⑤

3. 귀하께서는 보수 및 보상(근무평정, 포상 등)과 관련한 다음 각 항목에 대해 어떻게 생각하십니까?

항 목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1) 내가 받는 보수는 내 업무성과에 비추어 적정하다.	①	②	③	④	⑤
2) 내가 받는 보수는 유사 업무를 수행하는 민간기업체 직원과 비교할 때 적정한 수준이다.	①	②	③	④	⑤
3) 나는 담당업무의 난이도를 감안할 때 공정한 보상을 받고 있다.	①	②	③	④	⑤
4) 나는 담당업무의 책임성 정도를 고려할 때 공정한 보상을 받고 있다.	①	②	③	④	⑤

4. 귀하가 속한 기관의 리더십과 관련한 다음 각 항목에 대해 어떻게 생각하십니까?

항 목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1) 나의 상급자는 목표가 달성될 경우 내가 받게 될 보상/ 이익에 대해 잘 이해시켜 준다.	①	②	③	④	⑤
2) 나의 상급자는 업무성과에 따른 보상/이익을 얻기 위해 내가 어떻게 해야 하는지를 구체적인 지침 및 노하우를 알려준다.	①	②	③	④	⑤
3) 나의 상급자는 내가 미래에 지향해야 할 확고한 비전을 제시한다.	①	②	③	④	⑤
4) 나의 상급자는 내가 열심히 할 수 있도록 동기를 부여한다	①	②	③	④	⑤
5) 나의 상급자는 내가 새로운 시각에서 업무를 수행할 수 있도록 장려한다.	①	②	③	④	⑤
6) 나의 상급자는 나 자신이 스스로 개발해 나가도록 도와준다.	①	②	③	④	⑤

5. 귀하께서는 업무자율성과 관련한 다음 각 항목에 대해 어떻게 생각하십니까?

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

6. 귀하께서는 복지수준과 관련한 다음 각 항목에 대해 어떻게 생각하십니까?

항 목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1) 맞춤형 복지제도 혜택은 실제 필요한 항목들로 구성되어 있다.	①	②	③	④	⑤
2) 공무원 후생복지제도는 민간기업체 직원과 비교할 때 만족할 만한 수준이다.	①	②	③	④	⑤
3) 나는 원하는 시기에 자유로이 휴가(연가)를 사용할 수 있다.	①	②	③	④	⑤

7. 다음은 응답자를 통계적으로 분류하기 위한 항목들입니다. 마지막으로 다음 항목들에 대해서 자신이 해당하는 곳에 표시하여 주시기 바랍니다.

1) 성별 ① 남성 ② 여성

2) 연령 ① 20세~43세 ③ 44세~58세 ④ 58세~60세

3) 최종학력 ① 고등학교 ② 전문대학 ③ 대학교 ④ 대학원

4) 근무형태 ① 통상일근 ② 3조2교대 ③ 4조2교대 ④ 야간격일제

⑤ 교번근무제 ⑥ 기타근무제(단축·주말집중형근로 등)

6) 직렬 ① 사무영업 ② 운전 ③ 차량 ④ 시설 ⑤ 건축 ⑥ 전기

7) 직급 ① 1급 ② 2급 ③ 3급 ④ 4급 ⑤ 5급 ⑥ 6급

8) 근속년수 ① 5년 미만 ② 6년~10년 ③ 11년~15년 ④ 16~20년

⑤ 21년 이상

9) 혼인상태 ① 미혼 ② 기혼

Abstract

A Study on Work Types and Job Satisfaction - Focusing on MZ generation and older generations (X generation, baby boom generation) -

Hyowon Kim
Department of Public Enterprise Policy
The Graduate School
of Public Adminstration
Seoul National University

In today's competitive job market, characterized by high unemployment rates, even securing a position in the public sector, including government organizations and public enterprises, is a challenging task. However, an increasing number of new employees,

including those in public institutions, leave their jobs before completing five years of service. This phenomenon leads to additional costs and time spent on recruitment, training, and filling the vacant positions, as well as increased expenses associated with alternative work arrangements for remaining staff. The unique work arrangements in the railway transportation industry, such as shift work and job rotation, along with the characteristics of the MZ generation (Millennials and Generation Z), are predicted to influence job satisfaction among employees of the Korea Railroad Corporation (KORAIL). Therefore, this study aims to achieve the following objectives

Firstly, to analyze the differences and influences of job satisfaction across various work arrangements, considering work arrangements as independent variables that have not received significant attention in previous studies on job satisfaction. Job satisfaction is categorized into job content satisfaction, promotion process satisfaction, and compensation satisfaction, based on the core research subject of the MZ generation, focusing on fairness, rationality, and the degree of compensation.

Secondly, to analyze the significant differences in job satisfaction (job content satisfaction, promotion process satisfaction, and compensation satisfaction) among different generations and examine the influencing factors. Specifically, the study compares the MZ generation with the X generation and Baby Boomers to investigate the impact on job satisfaction.

Thirdly, to investigate the differences and the extent of their impact on job satisfaction when work arrangements and generations are combined. The study focuses on the MZ generation, which will play a central role in future public enterprises, comparing their job

satisfaction in performing regular work arrangements and non-standard flexible work arrangements (such as shift work and job rotation).

To achieve the research objectives, the independent variables include two types of work arrangements: regular work arrangements and flexible work arrangements (3-shift, 2-shift, night shift, job rotation, and flexible work schedule), and three generations (MZ generation, X generation, and Baby Boomers). Interaction terms are added as independent variables to verify the differences in job satisfaction resulting from the combination of generation and work arrangement. The dependent variables are categorized into job content satisfaction, promotion process satisfaction, and compensation satisfaction, representing satisfaction levels related to the nature of the job, fairness in promotion procedures and evaluations, and adequacy of compensation compared to job responsibilities, respectively. To ensure accurate measurement of the relationships between variables, demographic variables such as gender, education level, marital status, position, job classification, and length of employment are controlled. Additionally, leadership, welfare level, and job autonomy, which are recognized as major influencing factors in previous studies on job satisfaction, are included as control variables.

For empirical analysis, a sample of 360 employees, representing all positions and gender ratios in the Korea Railroad Corporation, was selected using a stratified sampling method. A self-administered questionnaire survey was conducted, and the survey items were adapted from the "Survey of Public Servants' Working Conditions" conducted by the Korea Institute of Public Administration to measure job satisfaction. Descriptive analysis was performed to verify the differences in variables among groups, and multiple regression

analysis was conducted to examine the relationships between variables and the differences and influences of job satisfaction observed in specific groups.

In the analysis results, there were differences in job satisfaction among different work formats, except for compensation satisfaction. It was found that flexible working arrangements had a negative impact on job content satisfaction and promotion process satisfaction. Compared to regular fixed-hour work, employees under irregular flexible work schedules showed lower levels of job content satisfaction and promotion process satisfaction. However, in terms of compensation satisfaction, there was a positive effect among Generation X and Baby Boomers, who are the older generations, indicating that they value the total amount of salary. This can be attributed to the fact that flexible working arrangements, compared to regular fixed-hour work, result in higher levels of holiday work, night shifts, and overtime, leading to higher overall wages.

There were significant differences in job satisfaction among generations. According to the analysis of job content satisfaction, promotion process satisfaction, and compensation satisfaction using analysis of variance based on the effects of increasing age and tenure as found in previous studies, the older generations showed relatively higher levels of satisfaction compared to the newer generations. Additionally, even in the multiple regression analysis using the MZ generation as the reference group, there were significant differences between the older generations and previous generations. The higher the generation, the higher the job satisfaction, and the stronger the positive effect.

Lastly, there were differences in job satisfaction based on the combination of work formats and generations. The hypothesis of this

study, which focused on the MZ generation, showed that when the MZ generation was under flexible working arrangements, their job content satisfaction and promotion process satisfaction were lower compared to MZ generation employees who were not under flexible work schedules. This indicates that the MZ generation prefers regular fixed-hour work, starting at 09:00 and ending at 18:00, rather than flexible working arrangements that involve continuous shifts.

In conclusion, employees under flexible work schedules, corresponding to the Korea Railroad Corporation, showed lower overall job satisfaction compared to those under regular fixed-hour work. This suggests the need for personnel management measures to improve their work environment. Additionally, considering the new generation, MZ generation, it is necessary to provide incentives that motivate them and implement rational personnel management policies to address promotion-related concerns. Developing career types that bring out their abilities and improving working conditions through system enhancements are also important factors to consider in terms of compensation. These findings provide policy implications for improving the work environment and implementing effective personnel management strategies for the MZ generation in the context of the Korea Railroad Corporation.

Key words: type of work, generation MZ, job content satisfaction, promotion fairness satisfaction, remuneration satisfaction, Korea Railroad Corporation

Student Number : 2022-2576