

세대간 의식구조 차이와 조직관리방안:** 경찰공무원을 중심으로

김 병 섭 · 하 태 권*

< 목 次 >

- | | |
|--------------------|-----------------|
| I. 연구목적 및 필요성 | III. 분석결과와 논의 |
| II. 문헌 연구 및 문제의 정립 | IV. 정리 및 정책적 함의 |
| III. 조사설계 | |

<요 약>

세대간 의식구조 차이를 경찰공무원을 대상으로 분석하였다. 결과 권력거리에 있어서 예상과 달리 세대간 차이가 나타나지 않았다. 불확실성 회피 차원에 있어서는 신세대는 업무과제를 분명하게 하되 그것을 달성하는 수단에 대해서는 재량과 자율성을 선호하는 반면 기성세대는 업무과제의 명확성 보다는 수행하는 절차나 규정의 불확실성을 제거하는 것을 선호하고 있다. 그리고 집단주의 차원에서는 신세대는 기성세대에 비해 조직몰입도가 떨어지는 것으로 나타났다. 그리고 남성문화 차원에 있어서는 신세대의 직무몰입도가 상대적으로 기성세대에 비해 떨어지는 것으로 나타났으며 대신 신세대는 성과평가를 선호하는 것으로 나타났다. 이러한 의식구조 차이가 조직관리에 미치는 함축적 의미를 검토하였다.

I. 연구목적 및 필요성

최근 들어 연령과 관련된 두 가지 중요한 현상이 나타나고 있다. 하나는 고령 인구의 급증으로 인하여 사회가 노령화사회로 들어가면서 조직내 연령구조의 변

*김병섭(서울대학교 행정대학원 조교수)

하태권(서울산업대학교 행정학과 교수)

**이 논문은 치안연구소의 「기성세대와 신세대 경찰의 의식구조 차이와 관리방안」 연구 보고서 내용을 수정하여 발표한 것이다.

화가 초래되고 있다(Rhodes et al., 1981)는 점이다. 다른 하나는 이들이 성장한 사회경제적 여건의 차이로 인하여 연령간 상당히 다른 의식구조를 가지고 있다는 점이다.

이러한 연령간 의식구조 차이는 특히 신세대와 기성세대의 두 단계로 대별되어 특히 많은 차이를 보이고 있고 또 그래서 [원세대와 신세대] 및 [간 큰 상사 시리즈]라는 유행어까지 만들어 내고 있다. 사회에서 이러한 유행어가 만들어지고 인구에 회자되는 것은 그만큼 기성세대와 신세대 직원간의 의식구조의 차이가 심각하고 또 이들 간에 갈등이 우려할만한 정도에 이르고 있음을 의미한다.

이러한 의식구조의 차이는 조직관리상의 두가지 중요한 정책적 과제를 야기하고 있다. 즉 첫째 기성세대에 맞추어 전개되어왔던 여러가지 조직관리방식이 신세대에는 적합하지 않게 되기 때문에 새로운 세대에 적합한 조직관리방식을 모색해야 하는 과제를 제기한다. 그리고 둘째 조직목적을 달성을 위하여 세대간 갈등을 완화하고 이들을 융합하게 하는 방안을 모색해야 하는 과제가 또한 제기된다.

이러한 두 가지 과제는 선진외국의 경우에도 인식되고 있지만(예: Forteza & Prieto, 1994), 급격한 사회변동을 겪고 있는 우리나라의 경우에는 더욱 중요하다고 볼 수 있다. 따라서 그것이 기업조직이든 아니면 정부조직이든간에 관계없이 거의 모든 조직에 걸쳐 관심을 가져야 할 과제라고 해도 과언이 아니다.

그러나 그 과제의 중요성에도 불구하고 우리나라의 경우는 외국과 달리(예: Rhodes, 1983) 대중매체의 저널리즘적 시각에서 다루어지고 있을 뿐 학문적 연구가 거의 이루어지고 있지 않다. 예외적으로 신세대 문화에 관한 박재홍(1995)의 논문, 世代間 價値의 差異點과 類似點에 關한 研究(김영숙, 1990; 조혜선, 1990), 이러한 차이가 기업문화에 미치는 영향에 대한 연구(김경미, 1993) 등의 석사논문이 없는 것은 아니지만 이들은 의식구조 차이에 주된 관심을 보일 뿐 이에 따른 조직의 관리 방안에 대한 고려가 연구되고 있지 않고 또 행정조직의 특성을 반영하지 못하고 있다. 그리고 행정공무원을 대상으로 한 연구가 예외적으로 있기는 하지만(예: 김문배, 1995) 이것도 석사학위논문으로서 연구의 정밀성과 논리성을 다하고 있지 못할 뿐더러 인사 및 조직관리 방안이 구체적으로 제시되고 있지 않다.

따라서 본 연구는 첫째, 기성세대와 신세대 공무원의 의식구조 차이를 분석하고 둘째 이에 따른 조직 관리방안을 모색하여 행정의 생산성을 제고하는데 그 목적이 있다.

II. 문헌 연구 및 문제의 정립

1. 세대별 의식구조 연구의 의의

조직에서 의식구조 내지 가치관을 연구하는 것은 크게 두가지 관점에서 그 의의를 찾아 볼 수 있다. 하나는 의식구조 그 자체가 조직의 생산성과 직접적인 관련이 있기 때문이고 또 다른 하나는 의식구조의 차이에 따라 적합한 조직 및 인사관리 방식이 달라지기 때문이다.

먼저, 인간의 의식구조 또는 가치관과 생산성과의 관계에 대한 연구는 먼저 국가수준의 경제성장 결정요인에 관한 연구로부터 시작되었다. 사회문화적 조건이 경제발전의 속도와 방향을 결정할 수도 있고(Schumpeter, 1934), 경제발전이 오히려 사회와 문화를 결정할 수도 있으나(Herrick & Kindleberger, 1983), 경제성장이 가치관과 관련되어 있다는 점에서는 대체로 공감을 하는 것 같다. 1960년대 우리나라 경제발전계획수립자들이 경제발전을 위해서는 국민의식구조의 전환이 무엇보다도 필요하다는 점을 강조했던 것이나(예: 김태길, 1982) 동아시아 국가들의 눈부신 경제성장의 원인을 국민의 의식구조 면에서 찾으려고 했던 1980년대 서구 학자들의 연구(예: Hofstede & Bond, 1988)는 모두 의식구조의 중요성에 대한 인식을 공유하고 있다고 할 수 있다.

이러한 국가수준의 관심과 연구결과는 자연스럽게 조직수준의 생산성 연구에 확산되게 되었다. 즉, 1980년대들어 조직관리론자들은 기업의 조직문화(organizational culture) 또는 조직풍토(organizational climate)가 생산성에 중요한 영향을 미친다고 보고 이들 문화적 특성을 연구하게 되었다(예: Bradford & Cohen, 1984; Peters & Waterman, 1982). 따라서 기존의 연구들은 어떤 가치관 또는 의식구조가 생산성을 기할 수 있는가에 대해서는 의견을 달리하고 있지만, 의식구조가 생산성에 밀접한 관계를 가진다는 점에서는 거의 의견의 일치를 보고 있다고 할 수 있다.

다음, 의식구조 차이를 연구하는 또 다른 이유는 상황이론의 필요성 때문이다. 상황이론은 고전적 조직이론이 가정하고 있는 것과 같은 어느 때, 어느 곳, 어느 조직에나 적용할 수 있는 보편적 원리와 최선의 방법을 찾을 수 없다고 한다. 최선의 방법은 조직이 처한 상황에 적합한(fit) 관리방안을 채택하는 것이다. 이를 조직내부로 한정할 경우 조직 내의 집단별 의식구조의 차이에 따른 조직 및 인사

관리방식을 채택하는 것이 생산성 제고에 도움이 된다는 것이다.

조직내에는 성별, 직급별, 거주지별, 연령별 등 여러형태의 인구학적 특성과 관련된 소집단 형성이 가능하다. 그 중에서도 특히 본 연구는 세대별 차이에 주목하고자 한다.

세대별 의식구조에 관심을 갖는 이유는 첫째, 근래 X세대 또는 오렌지족이란 용어가 광범위하게 사용되면서 신세대 담론이 90년대 한국 사회를 지배하는 담론으로 등장하고 있기 때문이다(박재홍, 1995).

X세대라는 용어를 처음 사용한 것으로 알려지고 있는 미국의 소설가 쿠플란드에 의하면, X세대의 특징은 소비구조라는 문화적 환경을 최대한 향유하고 활용하는 생활 행태와, 각각의 개성 추구로 공통점을 찾을 수 없는 가치관의 분화 현상 등으로 규정된다. 한마디로 현대의 물질문명 속에서 공유점이 상실된 세대로 특징지어지거나 피상적이고 표피적이며 무기력한 감성주의에 빠진 무책임한 이기주의자로 그려지고 있다.

그러나 한편에서는 X세대란 것이 과연 실재하는 것인지에 대해서 의문이 계속되고 있다. 10년전의 신세대가 그 이전세대와 다르고, 또 30여년 전의 신세대가 그 이전 세대와 다른 것 이상의 아무 것도 아니라는 시각이 제기되고 있는 것이다. 다시 말해서 젊은 청년층을 일반적으로 총칭하는 것에 불과하다는 지적이다. 그럼에도 불구하고 마치 X세대가 실재하는 것처럼 논의되는 이유는 광고촉진을 위한 수단이거나 아니면 언론매체의 말장난에 불과하다는 주장이 제기되고 있다. 이러한 논쟁은 그러나 세대간 의식구조 차이에 대한 관심을 증대시키는 의미를 내포하고 있다.

둘째, 세대간 차이가 사회현상을 설명하는 데 있어 주요한 변수의 하나이기 때문이다. 사실 '세대(generation)' 라는 용어가 시간, 연령, 연령 집단, 그리고 사회구조를 나타내는 사회현상을 설명하기 위한 방편으로 사용되어 온지도 벌써 수백년이 넘는다(Bengtson et al., 1985). 세대 연구가 이렇게 수백년 동안 지속되어 왔다는 것은 그만큼 세대가 사회현상의 설명에 중요하다는 반증이기도 하다. Bengtson과 Cutler가 1976년과 1985년의 두차례에 걸쳐 문헌 연구한 바에 의하면, 1970년대와 1980년대에 '세대'를 사용한 연구가 활발한데 이들 연구의 결론은 대체로 세대의 차이에 따라서 사회변동이 다르게 인식되고 있다는 것이다. 좀더 세분해서 말하자면, 첫째 많은 사회과학 및 행태과학자들이 조직의 변화를 이해하는데 있어서 연령집단의 중요성을 제시하여 왔다(Elder, 1975, 1984; Baltes, 1979; Hogan, 1981). 둘째, 실제 경험적 연구들에 의하면 연령집단간 차이가 일반

적으로 인식되어 온 것보다 조직의 설명에 더 많은 설명력을 가지는 것으로 나타났다(Palmore, 1978; Schaie, 1982).

그러면 이제 세대간 의식구조가 어떻게 차이 나는지 살펴보기로 한다.

2. 세대의 의미

세대라는 용어는 연령집단간의 차이, 관계, 그리고 승계 등을 표현하기 위한 수단으로 사용되어 왔다. 그러나 이 개념은 상당히 느슨하게 사용되어 왔기 때문에 그 의미가 다의적으로 해석되고 있다. Kertzer(1983)은 이러한 다양한 정의들을 크게 네가지로 정리하고 있다. 1) 계보상으로 항렬이 같은 사람들, 2) 같은 시기에 출생한 사람들(예를 들어, 민주화세대 등), 3) 생애주기상의 동일한 단계에 있는 사람들, 4) 특정한 역사적 시점에 살고 있는 인구전체(예를 들어, 우리 세대에 맡겨진 사명은 ...) 등이 그것이다. 이 가운데 가장 일반적인 세대(generation)의 정의는 동시대의 출생집단(birth cohort) 이라고 한다(박재홍, 1995). 여기서 cohort는 동일한 기간(보통 5년 내지 10년)안에 태어난 개인들의 집합체로서 정의된다(Bengtson et al., 1985).

급격한 사회변동을 겪고 있는 우리 사회의 특성을 고려할 때 10년을 단위로 한 세대구분이 무난하지 않나 생각된다. 그래서 본 연구는 기존의 다른 연구와 달리 신세대와 기성세대의 2분법으로 세대를 구분하는 것이 아니라 20대, 30대, 40대, 50대 이상과 같이 10년을 단위로 한 세대 구분을 하고자 한다. 다시 말해서 20대로 갈수록 신세대 특성이 그리고 50대 이상으로 갈수록 기성세대 특성이 많이 나타나는 것으로 가정하였다.

3. 의식구조

세대 뿐만 아니라 의식구조 또한 상당히 광범위한 의미를 가지고 있다. 혹은 가치관(value) 또는 신념(belief)을, 또다른 사람은 태도(attitude)와 행태(behavior)를 의미할 때 의식구조를 사용하고 있다. 그래서 세대별 차이에 관한 연구에 있어서는 이러한 구성개념들이 모두 사용되고 있다. Rhodes(1983)에 의하면, 세대간 차이에 대한 기존 연구들에서 주로 등장하는 변수들은 다음 세가지로 정리할 수 있다고 한다.

가 치 관(문화와 근로윤리 등)

직무태도(만족도, 직무몰입도, 이직의도, 동기유발, 조직몰입도 등)
 근로행태(직무성과, 이직율, 결근율, 사고율 등)

(1) 가치관

Rhodes(1983)는 가치관 부분에서 근로윤리를 중점 설명하고 있는데, 사회 구성원이 공유하는 가치관을 보통 문화라고 하기 때문에 문화와 그 속에 관련된 것으로 근로윤리를 설명하는 것이 더 낫지 않나 생각된다.

복잡한 문화 현상을 설명하기 위해서는 비교의 기준이 필요한데 학자들마다 다르기는 하지만 대체로는 이 분야의 권위자인 Hofstede(1980)의 문화 차원을 사용하고 있다. 그가 제시하고 있는 문화차원이란 권력거리(power distance), 불확실성회피(uncertainty avoidance), 개인주의-집단주의(individualism-collectivism), 남성문화-여성문화(masculinity-femininity)등이다.

이러한 네 가지 차원을 기준으로 하여 볼 때 우리나라의 전통문화는 권위주의적이고 집단주의적이며 불확실성 회피지향적이고 여성적인 문화를 특징으로 하고 있다고 볼 수 있다. 그런데 이러한 전통문화가 사회경제적 여건의 변화로 인해 바뀌고 있어, 기성세대는 전통문화적 특성을 그리고 신세대는 이러한 문화에 대항하는 문화 즉 서구문화적 특성을 보다 더 많이 가지고 있는 것으로 추론하여 볼 수 있다.

먼저 우리나라 행정문화의 특징을 네가지 문화 차원을 중심으로 나누어 기존의 연구들을 정리하면 다음과 같다고 볼 수 있다.

첫째, 상하간 권력거리 차원에 있어서 전통적인 행정문화는 상관의 권위를 강조하는 권력거리가 큰 문화이다. 권위주의는 모든 사물이나 사람을 등급화하려는 태도로서(백완기, 1975) 계급 서열을 중시하는 것인데(김봉식, 1968) 우리 전통사회는 가부장적 질서를 바탕으로 하는 권위주의적 문화라는 것이다(김해동, 1978; 김운태, 1985; 백완기, 1982). 실제로 윤우곤(1973)이 농림부 등 5개 부처 2급에서 5급까지 공무원 273명을 대상으로 Adorno의 F-scale을 이용하여 측정한 결과 한국관료의 경우에는 권위주의적 성격이 강한 사람의 비중이 56%로서 미국 32%, 영국 33.5%에 비해서 상당히 높은 것으로 나타났다. 또 전일평(1993)이 한미연합사에 근무중인 440명을 대상으로 하여 한미 양국군의 권위주의적인 행태를 알아본 결과, 한미 양국군 모두 권위주의의 성향이 높게 나타났으나 상대적으로 한국군의 권위주의의 성향이 미군에 비해서 더 높은 것으로 나타났다.

둘째, 불확실성 회피 차원에 있어서 전통문화는 불확실성을 피하고 외면적인

형식이라든가, 의례, 또는 선례들을 중시하는 그러한 문화이다(大塚久雄, 1982; 백완기, 1982). 김봉식(1968)은 한국행정문화의 특징으로 변화나 개혁을 싫어하고 현상유지를 고수하려는 무사안일주의 행정, 내용보다는 형식, 실질보다는 외형을 더 중시하는 형식주의 행정을 들고 있다. 백완기(1975: 94-95)도 우리나라의 행정문화는 형식이나 의식 또는 예절을 지나치게 존중하는 의식주의적 특징을 지니고 있다고 주장한다. 의식주의적 가치관은 법적 절차가 모든 요소에 우선하는 행정을 낳아 관료는 소극적이고 보수주의되며 행정은 겉치레적인 형식주의가 된다고 한다. 또 양승두(1978)도 한국인의 전통적 사고방식을 예의의식으로 기술하고 있다. 그리고 또 전통문화는 대인관계에 있어서 체면을 중시하고 의식을 강조하며 다른 사람을 대할 때 상대가 싫어하는 것을 가급적 기피하는 경향을 가지게 된다.

Merchant(1979)이 민속학적 방법론을 사용하여 한국관료들의 의식구조를 경험적으로 분석한 결과 권위주의와 예의의식을 특징으로 가지고 있는 것으로 밝혀졌다. 전일평(1993)도 한국군이 미국군에 비해서 의식주의 성향이 높은 것으로 조사분석하였다.

셋째, 조직과 개인간의 관계에 있어서 개인주의적인 서구문화와는 달리 우리나라의 전통문화가 집단을 강조하는 집단주의 문화라는 것은 많은 사람들에 의해서 지적되고 있다. 그런데 우리나라에서 논의되고 있는 집단주의의 전형은 가족주의이다. 김해동(1985)은 주된 행정문화의 특징으로 가족주의를 들고 있다. 가족주의는 가족집단의 유지와 번영이 사회의 다른 모든 가치에 우선한다는 생각과 행동으로 가족적 권위주의, 종적 질서체계, 전인격적인 참여, 온정주의적 상하관계, 및 내집단 성향을 포함한다. 이것은 가족내 개인보다도 가족 전체가 더 중요하다는 의미를 포함할 뿐만아니라 동시에 가족이 국가나 사회 등의 보다 큰 사회집단보다 우선됨을 의미한다. 이와같은 가족주의적 특성 때문에 행정에 있어 보편성의 추구보다는 배타적이고 귀속주의적 특성과(백완기, 1975) 문중이나 학벌을 중심으로 한 파벌주의가 발생하게 된다는 것이다(김용유, 1978). 실제로 전일평(1993)이 군조직의 연고주의를 한미연합사에 근무하는 미군과 한국군을 대상으로 비교한 결과 한국군이 미국군보다 상대적으로 연고주의에 의한 지배원리가 강하게 의식되고 있는 것으로 나타나고 있다.

넷째, 남성문화—여성문화 차원과 관련하여 우리나라의 전통문화에서는 남성문화와 여성문화가 혼재되어 있는 것으로 보인다. 즉 남성 우위와 일 중심, 그리고 성취동기 등의 측면에서 보면 남성문화적인 측면이 있지만 또 관계성을 강조

하고 있다는 점에서 여성문화적인 요소도 또한 많다고 할 수 있다. 즉 우리나라의 행정문화는 타인과 정적인 관계를 계속해서 유지하려는 성향을 가지며(백완기, 1975:91) 이러한 정적 인간주의는 자신의 독립성을 거부하고 타인과의 결합성을 중요시하는 가치관이다. 김용유(1978)는 이러한 정적 인간주의 때문에 법 존중 보다는 인격 지배적 행정이 이루어진다고 한다. 실제로 황성돈(1993)이 총무처 등 중앙부처와 지방광역시청 등 3급에서 9급에 이르는 721명을 대상으로 한 연구에서도 이러한 정적 인간주의가 발견되었다. 즉 업무처리능력보다는 조화를 강조하는 응답자의 비중이 82%나 되는 것으로 밝혀졌다.

그런데 이제까지 설명한 이러한 문화적 특성이 기성세대에서는 그래도 어느 정도 잘 나타나지만, 신세대는 사회적 역동성으로 인해 이러한 유교문화적 특성과 상당히 다른 문화적 특성을 보인다는 것이 기존 연구의 결과이다.

이를 보다 구체적으로 살펴보면, 첫째, 권력거리 차원에 있어서 유교문화에 젖은 기성세대는 신세대에 비해서 권력거리가 커다고 할 수 있다. 다시 말해서 기성세대가 상관의 생각과 결정이 대부분 옳다고 생각하고 지지와 충성을 다하였다면 신세대는 상관의 그것이 틀릴 가능성도 얼마든지 있으며 상관이라고 해서 맹목적으로 지시를 받아야만 한다고 생각하지 않는다는 것이다. 그래서 신세대 공무원들은 방침에 구체성이 없이 막연하게 지시하는 「오리무중형」 상사와 상부의 지시를 여과없이 전달하는 「앵무새형」의 상사, 그리고 아랫사람을 몰아쳐야 일이 된다는 「불도저형」과 야근을 강요하는 「야간 예찬형」, 일방통보식으로 회의를 진행하는 「골목대장형」 상사를 버려야 버려야 할 상사의 유형으로 인지하고 있다고 한다(김문배, 1995).

둘째, 불확실성회피 차원에 있어서 기성세대가 체면 때문에 자기의 주장을 정확하게 제시하지 않으려는데 반하여 신세대는 좋아하는 것과 싫어하는 것이 분명하다는 지적이 있다. 상사에게 자신의 태도를 분명히 밝히는 이러한 태도는 既成世代에게는 건방지고 버릇없는 태도로 받아들여지기도 한다. 또한 신세대는 기성세대에 비해서 선례나 형식적인 것을 부정적으로 생각하는 경향이 강하다고 할 수 있다.

셋째, 개인주의—집단주의 차원에 있어서 기성세대는 신세대에 비해서 집단주의 성향이 강하고 상대적으로 신세대는 개인주의 성향이 강하다는 설명이 많다. 다시 말해서 조직을 위해서 개인을 희생하라는 것은 성립하지 않는다는 것이 신세대의 사고라고 한다. 「國家와 國民에게 奉仕한다」는 조직과 사회 중심의 사고는 이들 신세대 공무원들에게는 없고 개인적으로 보람있는 일을 하고자 하는 것

이 신세대 공무원의 특성이라는 설명이다.

넷째 남성문화-여성문화 차원에 있어서는 두가지로 나누어 생각해 보는 것이 필요하다고 여겨진다. 일 중심의 측면에서는 오히려 기성세대가 신세대에 비해서 남성적이라고 보여진다. 물질적 빈곤 속에서 잘 살아보자는 구호를 외치며 일에 몰두하던 기성 세대와 달리 물질적 풍요 속에서 성장한 신세대는 일 보다는 여가를 더 중시한다는 것이다(김경동, 1992; Forteza & Prieto, 1994). 그래서 신세대 공무원들은 바쁜 주요부서 보다는 오히려 여가시간이 많고 근무조건이 좋은 부서에서 근무하기를 원한다는 것이다. 또 정해진 근무시간보다 더 오래 일하고 상사의 요구가 있으면 일과 후에도 직장에 뛰쳐 나오던 기성세대 공무원들과는 달리 일과시간이 끝나면 정시퇴근을 하고 더 이상의 초과근무를 하지 않으려는 행태를 보인다는 것이다(김문배, 1995).

한편 관계성 측면에서는 개인주의 성향이 강해지기 때문에 점차 집단적인 인맥의식은 줄어들 것이라는 분석이 있는 가하면 또 다른 한편으로 계층성에 있어서는 변화가 있을지 모르지만 집단적인 인맥의식은 지속적으로 강하게 나타날 것이라는 보고도 있다(안병만·김인철, 1991). 따라서 관계성 측면에서는 신세대와 기성세대가 큰 차이를 보이지 않을 것이라는 가설을 구성하여 볼 수 있다.

(2) 태도

가치관의 차이는 태도에 영향을 미친다. 따라서 세대별 가치관이 차이가 있는 것과 마찬가지로 세대별 태도도 차이가 있는 것을 추정할 수 있으며 선진국의 경우 실제 경험적 연구에서도 이것이 확인되고 있다. 이것을 다시 네가지 문화차원과 관련하여 정리하면 다음과 같이 설명된다.

첫째, 권력거리에 있어서 유교문화는 권력거리가 크고 권위적이므로 상관의 권위에 순종하는 경향을 보이게 된다. 의사결정에서 상관에게 권한이 집중되는 집권화 현상이 나타나고 상관이 퇴근하지 않으면 부하들이 먼저 퇴근하지 않는 태도가 나타난다는 설명이다. 그런데 신세대는 이러한 태도 정향에서 기성세대에 비해 멀어져 있다는 것이 일반적인 설명이다.

둘째, 불확실성 회피 측면에 있어서 유교문화는 외면적인 형식이라든가, 의례 등을 중시하는 그러한 문화이기 때문에 업무의 처리시 근거나 규정 등을 참고하는 경향이 강한 공식화의 태도를 보인다고 할 수 있다. 또 유교문화는 대인관계에 있어서 체면을 중시하는 문화이기 때문에 다른 사람을 대할 때 상대가 싫어하는 것을 가급적 기피하는 경향을 가지게 된다(MacFarquhar, 1980).

셋째, 개인주의 차원에 있어서 유교문화는 집단주의 문화인데 그래서 집단목표를 개인의 목표보다 더 중요하다고 인정한다(Gabrenya et al., 1983). 또 서구의 근로자들이 '자기 먼저, 회사는 두번째'라는 태도를 가지고 있다면, 유교문화권의 근로자들은 개인의 이익보다 전체나 회사의 이익을 우선으로 한다(Ueno et al., 1984). 그 대신 회사나 회사의 경영자는 근로자의 일생을 책임지게 되는데 이것이 바로 종신고용(lifetime employment)으로 나타난다(Pascale & Athos, 1981). 이것이 다시 상승작용을 하여 근로자는 조직에 더욱 충성하게 되며 (Gabrenya et al., 1985; Kobayashi & Burke, 1976), 이러한 높은 충성심이 생산성의 차이를 가져온다는 것이다(Cole, 1979; Hatvany & Pucik, 1981). 따라서 전통적인 유교문화에 젖은 기성세대는 조직몰입도가 높은 반면, 신세대는 상대적으로 조직몰입도가 낮을 것으로 기대할 수 있다.

세대와 조직몰입도 양자간의 관계에 관한 외국의 경험적 연구들에서도 기성세대가 신세대에 비해서 조직에 대한 헌신과 몰입의 정도가 높은 것으로 나타나고 있다(예: Aldag & Brief, 1977; Angle & Perry, 1981; Arnold & Feldman, 1982; Bluedorn, 1982; Hrebiniak, 1974; Morris & Steers, 1980; Welsch & LaVan, 1981).

한편 집단주의 문화는 개별적 성과평가보다는 집단적 평가를 선호하는 경향이 있다(Ouchi, 1982). 그런데 신세대는 개인주의 성향이 강하기 때문에 기성세대와 달리 자신의 노력에 대한 정당한 평가와 이에 상응한 보상을 선호하고 있는 것으로 가설을 설정할 수 있다.

넷째, 남성문화—여성문화 차원과 관련하여 유교문화에서는 남성의 우위와 일 중심, 그리고 성취동기가 강한 것이 특징으로 지적되고 있다. 다시 말해서 유교 문화는 개인의 성공을 사회에서의 성공으로 인지하여, 사람들이 성공에 대한 집착이 강한데 이들은 사회적 성공을 위해서 근면하고 성실하며 또 절약하게 된다는 것이다. 그리고 이러한 국민들의 태도가 경제발전의 원동력이 되었다고 한다(Kahn, 1979). 그런데 신세대는 기성세대에 비해서 근로윤리가 부족하고 직무몰입도가 떨어져서 큰 일이라는 비판이 제기되고 있다.

그런데 이러한 경향은 서구제국에서도 나타나고 있다. 즉 반대되는 경우가 없는 것은 아니나(예: Warr et al., 1979), 대체적인 결론은 세대간 직무몰입도의 차이를 인정하는 것으로 나타나고 있다. Aldag & Brief(1977)은 기성세대가 신세대에 비해서 더 직무에 몰입하고 있는 것을 발견하였다. Reitz & Jewell(1979)도 직무몰입과 세대간의 관계를 미국, 터어키, 멕시코, 유고, 타이완, 일본 등의 표본으로 조사하였는데 유고를 제외하고는 모두 기성세대일수록 직무몰입이 높은 것

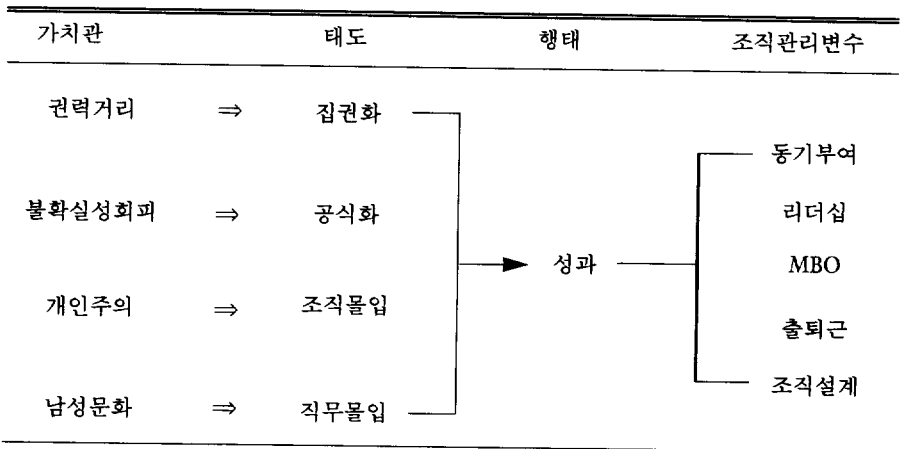
으로 나타났다. 다른 변수를 통제변수로 사용하여 분석하는 경우에도 기성세대가 신세대에 비하여 높은 직무몰입을 하는 것으로 밝혀졌다(Herman et al., 1975; Newman, 1975; Saal, 1978).

4. 분석틀 및 가설구성

지금까지 세대별 의식구조 차이에 대한 기존 연구결과를 정리하여 보았다. 이를 다시 정리하면 권력거리가 길게 되면 집권화 관련태도를 유발하게 되고, 불확실성 회피는 공식화 관련 태도를 초래하게 되며, 개인주의가 심하면 상대적으로 조직몰입의 정도가 떨어지게 된다는 것이다. 또 남성문화에서는 직무몰입이 강하나 여성문화에서는 관계성에 더 치중하게 될 것이라는 것이다. 그런데 이것이 생산성에 영향을 미치므로 세대별 가치관과 태도를 어떻게 바람직한 방향으로 바꾸느냐 하는 문제와 또 이것을 주어진 것으로 가정할 경우 적절한 조직관리 방안이 무엇인가가 논의될 필요가 있다. 지금까지의 논의를 분석틀로 재구성하여 도시하여 보면 다음<도 1>과 같다.

이러한 분석틀을 중심으로 다음과 같은 가설을 구성하였다.

가설1. 신세대는 기성세대에 비해서 유교문화적 가치관을 덜 가지고 있을 것이다.



<도 1> 분석틀

가설1-1. 신세대는 기성세대에 비해서 권력거리가 짧다.

가설1-2. 신세대는 기성세대에 비해서 불확실성 회피가 적다.

가설1-3. 신세대는 기성세대에 비해서 개인주의가 강하다.

가설1-4. 신세대는 기성세대에 비해서 남성문화적 성격이 강하다.

이것을 기본적인 가설로 할 경우 가치관과 태도의 관련성에 따라서 다음과 같은 가설을 또한 도출할 수 있다.

가설2. 신세대는 기성세대에 비해서 집권화의 정도가 떨어진다.

가설3. 신세대는 기성세대에 비해서 공식화의 정도가 떨어진다.

가설4. 신세대는 기성세대에 비해서 직무몰입의 정도가 떨어진다.

가설5. 신세대는 기성세대에 비해서 조직몰입의 정도가 떨어진다.

III. 조사설계

조사대상은 자료수집의 이유로 인해 경찰공무원을 대상으로 하였다. 경찰대학 46부, 수사연구소 수사지휘과정 50명, 조사실무과정 50명, 수사실무과정 50명, 경사기본과정 100명, 교통사고조사과정 50명, 경위기본과정 50명 등 396부를 배부하였는데, 332부가 회수되었다. 이중 응답이 아주 불성실한 6부를 제외하고 326부를 분석에 포함시켰다.

의식구조와 같은 심리적 변수를 사용하는 연구에 있어서 가장 중요한 것은 변수의 조작적 정의이다. 가능하다면 기존 연구에서 타당도와 신뢰도가 잘 평가된 척도를 이용하려고 노력하였다. 포함된 주요변수의 측정도구를 살펴보면 먼저 유교문화관련 네가지 차원은 이 부문의 권위자인 Hofstede(1980)의 척도를 부분적으로 사용하였다.

먼저 Hofstede(1980)는 권력거리 지표를 아래와 같은 3가지 질문으로 측정하였다. 즉, ①근로자들이 상사에 반대의견을 표명하기를 꺼려하고 있다고 생각하는 인식의 정도 ②상관이 독재적인 방법 또는 온정주의적 방법으로 의사결정을 하는 경향이 있다는 부하의 인식 ③상당적 형태 이외의 방법, 즉 전체적, 온정적, 또는 민주적 형태의 의사결정을 하는 상관을 좋아하는 정도. 이 세가지 항목을 단일의 권력거리 지표로 만드는 공식은 다음과 같다.

권력거리

=135 - 25 * (사원이 직언을 하기 두려워하는 것의 평균값) + (상관을 독재적이

거나 온정적이라고 인식하는 사원의 %) - (상담적 관리자를 선호하는 사원의 %).

둘째 불확실성 회피 지표의 측정은 다음 3개 질문에 대한 응답으로 계산하였다. ① 규칙준수에 대한 질문, 예를 들면 “회사에 대단히 큰 이익을 가져다 줄 것이라고 생각되더라도 회사의 규칙은 어길 수 없다”에 공감하는 정도 ②고용안정에 대한 질문, 길어도 2년 정도, 2년에서 5년 정도까지 근무하고자 하는 응답자의 비율 ③스트레스에 대한 질문, “당신은 작업시 신경질적이 되거나 안절부절하는 일이 있습니까”에 대한 응답의 평균치. 이 세가지 항목을 단일의 불확실성 회피 지표로 만드는 공식은 다음과 같다.

불확실성 회피 지표

$$= 300 - 30(\text{규칙준수의 평균점수}) - (5\text{년 이상 근무할 의사가 없는 사원의 비율}) - 40 * (\text{스트레스 점수 평균}).$$

그리고 개인주의와 남성적 문화 지표는 일의 목적에 관한 18개 질문에 대한 응답을 인자분석하여 요인점수를 지표로 사용하였다. 개인주의 지표는 주로 개인시간, 자유, 성취감 등과 관련되어 있는데 일의 목적 중 개인주의 지표로 사용된 항목은 다음과 같다.

개인시간, 자유, 성취감, 기술의 발휘(-), 작업환경(-), 훈련(-)

한편 남성적 문화 지표는 급여, 승진, 도전 등의 항목과 관련이 있는 것으로 측정하였다. 일의 목적 중 남성적 문화 지표 측정을 위해서 사용된 항목은 다음과 같다.

관리자, 협조, 주거지역, 고용안정성, 도전(-), 승진(-), 인정(-), 수입(-)

개인주의와 남성문화의 지표는 이론적 최대치와 최소치가 결정되지 않는다. 이들 두 지표는 몇몇 개별항목 요인부하량으로 구성되어 있는 것이 아니라 요인점수에 근거하고 있기 때문이다. 요인분석 계산을 통하여 점수는 자동적으로 거의 +2.00에서 -2.00 사이에 수렴되게 되고 이것을 지수점수대로 하면 0-100 까지의 범위에 해당된다. 이것을 개인주의 및 남성문화 지표의 점수로 환산하였다.

이외에 사용된 태도 변수의 측정은 다음과 같다. 직무몰입도는 White & Ruh(1973)의 척도로, 조직몰입도는 Porter 등의 척도(1974)로, 그리고 조직구조

의 집권화와 공식화는 Kahn의 척도(1964) 중에서 사용하였다. 그리고 기타 관련 질문들은 기존 연구에서 제기된 의문들을 문항으로 사용하였다.

IV. 분석결과와 논의

1. 권력거리 차원의 분석

전술한 권력거리 지표에 의해서 세대별 권력거리를 측정된 결과 세대별 점수는 다음 <표 1>과 같이 나타났다.

기존의 연구에 의해서 신세대가 기성세대에 비해서 권력거리가 짧을 것이라는 가설을 구성하였지만 분석결과는 <표 1>에서 보는 바와 같이 오히려 그 반대로 나타났다. 20대의 권력거리가 116점으로 30대와 40대에 비해서 더 큰 것으로 나타났다. 물론 50대 이상에 비해서는 125대 116으로 상대적으로 권력거리가 적지만 그래도 일반적인 예상과 달리 30대와 40대에 비해서 높은 것은 특이한 현상이라 하지 않을 수 없다.

권력거리의 대한 이러한 세대별 가치관의 차이는 태도에 있어서도 그대로 나타나고 있다. 즉 집권화에 있어서 세대간 차이를 발견하기 어렵다. <표 1>에서 보는 바와 같이 세대별 평균값이 각각 15점대로 거의 차이를 보이고 있지 않다. 그리고 또 권력거리가 길어서 상관이 퇴근하지 않으면 부하들이 퇴근하지 않을 것이라는 가설을 설정하였지만 이 가설도 또한 채택되지 못하였다. 즉 <표 1>에서

<표 1> 세대별 권력거리 및 관련태도

항 목	20대	30대	40대	50대 이상	F값	세대별 비교
권력거리	116	109	105	125		
집권화 전체	14.8	15.0	14.9	15.0	.989	No two groups
상관이 퇴근을 하지 않으면 일이 없어도 퇴근을 하지 않는다.	3.03	2.91	2.70	2.65	.170	No two groups

*각 점수는 5점 만점으로 하는 Likert식 점수의 합계이다.

**F값은 ONEWAY ANOVA 값이다.

***세대별 비교는 다중비교에서 집단간 통계적으로 의미있는 차이를 나타낸다. No two groups의 의미는 어떤 집단간에도 통계적으로 의미있는 차이가 없음을 표시하며, 2 * 4는 20대와 40대는 통계적으로 의미있는 차이가 있음을 의미한다.

〈표 2〉 각국의 권력거리 지표의 값

국 명	권력거리의 지표 실측치	국 명	권력거리의 지표 실측치
필리핀	94	남아프리카공화국	49
멕시코	81	아르헨티나	49
베네주엘라	81	미국	40
인도	77	캐나다	39
싱가포르	74	네덜란드	38
브라질	69	호주	36
홍콩	68	서독	35
프랑스	68	영국	35
콜롬비아	67	스위스	34
터키	66	핀란드	33
벨기에	65	노르웨이	31
페루	64	스웨덴	31
태국	64	아일랜드	28
칠레	63	뉴질랜드	22
포르투갈	63	덴마크	18
그리스	60	이스라엘	13
이란	58	오스트리아	11
대만	58		
스페인	57	39개국의 평균	51
파키스탄	55	(HERMES社)	
일본	54	유고슬라비아	76
이탈리아	50	(同一業種)	

*자료: Hofstede(1980). *Cultural Consequences*, Beverly Hills: Sage.

볼 수 있는 바와 같이 '상관이 퇴근을 하지 않으면 일이 없어도 퇴근을 하지 않는다'는 항목에서 세대간 차이는 나타나지 않았다.

왜 이렇게 일반적인 상식과 어긋나는 연구결과가 도출되는 것일까? 다음 몇가지 잠정적인 설명을 제기할 수 있다. 첫째, 전체적으로 우리나라의 집권화 수준이 높기 때문에 세대간 간격 차이가 많지 않을 것이라는 설명이다. 〈표 2〉에서 보는 바와 같이 권력거리가 아주 높은 나라에 속하는 필리핀, 멕시코 등에서도 점수가 94점과 81점인데 비해서 우리 경찰의 경우에는 〈표 1〉에서 보는 바와 같이 권력거리 점수가 평균 112점에 해당하기 때문이다.

우리나라에서 이렇게 권력거리가 높은 것은 유교문화적 특성도 있겠지만 응답의 대상이 경찰이기 때문에 나타난 특성이 아닌가 판단된다. 즉 일반공무원들과 달리 경찰은 권력에 대한 선호가 강한 것이 아닌가 사료되어 공직선택이유를 살펴 보았다. 그 결과 일반직 공무원과 경찰공무원들 사이에는 분명한 차이가 있음이 발견되었다. 즉 조성한(1996)의 연구에 의하면, 우리나라 공무원들은 공직을 선택한 이유로서 신분보장을 가장 중요한 조건으로 꼽았다. 신분보장이 33.6%로 가장 높고 다음으로 국민에 대한 봉사, 근무조건 등의 순서로 나타났다. 그러나 이러한 수치는 경찰의 경우에는 적용되지 않는다. 경찰은 <표 3>에서 볼 수 있는 바와 같이 오히려 국민에 대한 봉사가 직업선택의 가장 중요한 요소로 작용하고 (27.6%) 신분보장은 그 다음의 비중을 차지하는 것으로 나타났다. 그리고 일반직 공무원에서는 거의 비중을 차지하고 있지 않던(1% 이하의 비중을 차지) 권한과 영향력 요인이 10% 이상을 차지하고 있다. 이러한 경향은 20대에 특히 심하다. 즉 20대 경찰의 25%가 권력 및 영향력 행사 때문에 경찰직을 선호하는 것으로 나타났다. 그리고 일반직 공무원들이 선택이유로 들고 있는 근무조건도 경찰의 경우에는 거의 찾아보기 어려웠다. 그만큼 경찰의 근무조건이 어려움을 의미하는 것이기도 하다. 이러한 경향은 세대별로 큰 차이가 나타나지 않고 있다. 세대별 차이 보다는 경찰직과 일반직의 차이가 보다는 두드러진 영향요인이미 밝혀지고 있다.

세대별 집권화의 차이가 없는 이유에 대한 또 다른 설명의 하나는 신세대는 대체로 직급이 낮기 때문에 상관에 대한 복종의 정도가 높은 것으로 보인다. 즉 세대별 상관의 명령에 반대되는 의견을 제시하는 꺼려하는 정도가 20대가 가장 높고 그 다음이 50대 이상으로 나타나 경찰 공무원의 경우 직급간 차이가 있는 것으로 보인다. 상관에게 반대의견을 제시하는 것을 꺼려하는 정도가 젊은 사람들이 오히려 더 많은 것은 이들의 직급이 낮기 때문으로 이해된다는 말이다.

이것이 직급간 효과인지 확인하기 위해서 직급, 학력, 근무지를 통제한 다음 세대의 효과를 회귀분석한 결과, <표 4>에서 볼 수 있는 바와 같이 세대별 차이는 발견하기 어렵고 직급이 집권화에 대한 의식에 의미있는 차이를 보이는 것으로 나타나고 있다.

그런데 권력거리에 대한 세대별 차이가 전반적으로 없음에도 불구하고 부분적으로 미세하나마 눈여겨볼만한 차이가 있는 경우도 있다.

가령 <표 1> 권력거리 측정항목중 '상관이 결정을 내리기 전에는 어떠한 행동도 취할 수 없다'는 문항에 대하여 20대가 다소 강한 부정을 나타내지만 50대 이상

〈표 3〉 공직을 선택한 이유

	20대	30대	40대	50대 이상	전체	조성환의 연구 (1996)
신분보장이 잘 되어서	8 15.7%	26 22.6%	20 20.0%	2 8.3%	56 19.3%	617 33.6%
경제적으로 안정된생활	2 3.9	7 6.1	12 12.0	1 4.2	22 7.6	137 7.5
국민에 대한 봉사가 매력적	18 35.3	33 28.7	23 23.0	6 25.0	80 27.6	251 13.7
권한과 영향력이 있어서	13 25.0	12 10.4	3 3.0	3 12.5	31 10.7	16 0.9
출퇴근 등 근무조건이 좋아서			1 1.0		1 .3	278 10.7
다른 직장을 구하기어려워	4 7.8	21 18.3	26 26.0	5 20.8	56 19.3	148 8.1
기타	6 11.8	16 13.9	15 15.0	7 29.2	44 15.2	389 21.1
계	51 17.6	115 39.7	100 34.5	24 8.3	290 100.0	1,836 100.0

은 상대적으로 저항이 적다. 그리고 내 개인의 생각보다는 상관의 지시를 따르는 것이 더 좋다는 문항에 대해서 50대 이상에서는 이를 인정하는 응답자가 많은 반면 20대에서는 그렇지 않다고 생각하는 사람의 비중이 더 많다. 특히 이 항목에 대해서는 20대와 30대, 40대, 50대 이상이 통계적으로 의미있는 차이가 날 뿐만 아니라 30대와 50대 그리고 40대와 50대에 있어서도 차이가 나는 것으로 나타났다. 따라서 기존 연구 결과와 마찬가지로 신세대는 상관 또는 상부의 지시를 무조건적으로 따르는 일은 없을 것이라는 것을 확인할 수 있다.

그리고 또 일반적으로 신세대 공무원들은 상관에 앞서 먼저 퇴근하는 것으로 알려져 왔다. 김해동(1978)의 연구에 의하면 1970년대에는 우리나라 지방공무원의 40-50%가 상급자의 퇴근시간 이후에도 퇴근을 하지 않는다는 응답을 한 것으로 나타나고 있다. 이러한 것은 일의 긴박성 때문이기도 하지만 대부분 상급자에 대한 예의, 상급자의 사적인 영향이 가미된 지시 등에 기인하는 것

〈표 4〉 집권화에 대한 다중회귀분석결과

R Square .06722		Signif F = .0004			
Variable	B	SE B	Beta	T	Sig T
세대별	-.370359	.297519	-.082836	-1.245	.2142
직급	-.353784	.222425	-.109149	-1.591	.1128
학력	-1.434901	.514845	-.202465	-2.787	.0057
근무지	-.204473	.320920	-.036568	-.637	.5245
(Constant)	20.842156	1.569676		13.278	.0000

으로 이해되었다.

그럼에도 불구하고 본 연구의 분석에서는 그러한 결과가 나타나지 않는 것은 스스로 자율적으로 시간을 조절하는 비중이 높아진 이유도 있고 또 경찰업무가 과다하기 때문에 출퇴근의 선후자체가 무의미할 수도 있지 않나 판단된다. 실제로 우리나라의 경우 경찰관의 업무량이 과다하다는 것이 일관된 연구 결과이다. 박범래(1984)에 의하면 58.2%의 경찰관이 취급하는 업무가 많아서 피곤하다고 한다. 반면에 아주 한가하거나 조금 한가하다는 경찰관은 3.7%에 불과하였다. 따라서 과반수 이상의 경찰관이 격무에 시달리고 있다고 볼 수 있다. 이길상(1985)의 연구에서도 같은 결론이 제시되는데, 응답자의 56.6%가 업무량이 많아서 항상 피곤하다고 한다. 그리고 정상적인 업무량을 100으로 볼 때 89%의 경찰관이 1.5배의 업무를 수행하고 있으며, 2배 이상의 업무량을 수행해야 한다는 응답자도 48.8%에 이르고 있다(안해균, 1984). 그리고 또 다른 직종의 공무원들에 비해서도 업무과다가 심각한 것으로 나타났다. 즉 일반직 공무원은 17.4%가 업무과다를 가장 큰 고민이라고 하는 반면 경찰공무원은 22.8%가 업무과다를 가장 큰 고민으로 제시하고 있다(한국행정연구원, 1992). 다시 말해서 권위주의적 조직분위기도 불구하고 상관보다 늦게 퇴근하는 응답이 나타나지 않는 이유는 수일이상 계속되는 비상근무, 하루 24시간 근무가 이어지기 때문이 아닌가 판단된다(김병섭, 1995).

2. 불확실성 회피 차원의 분석

Hofstede(1980)는 불확실성 회피 차원의 측정을 세가지 변수로 사용하였는데 본 연구에서는 규칙준수의 평균점수로 하였다. 결과 신세대에 비해서 기성세대가

불확실성 회피의 정도가 높은 것으로 나타났다. 즉 <표 5>에서 보는 바와 같이 20대는 30대, 40대, 그리고 50대와 비교하여 통계적으로 의미있는 차이를 보이는 것으로 드러났다. '우리 조직에 큰 이익을 가져온다고 하더라도 규정을 위반해서는 안된다'는 항목에 대해서 유의수준 .008에서 세대간 차이가 있는 것으로 드러났다. 즉, 50대 이상에서는 아주 강하게 규정을 위반해서는 안된다는 의식을 보이고 있는데 비해 20대에서는 상대적으로 그러한 경향이 덜한 것으로 나타났다. 다시 말해서 가설에서 설정한 것처럼 유교문화에 젖은 기성세대는 불확실성 회피가 강한 반면 신세대는 의식주의 형식주의 등의 성향이 적은 것으로 드러났다.

이러한 가치관의 차이는 공식화 태도에도 영향을 미쳐서 신세대는 공식화에 대해서 다소 부정적이고 그렇게 높은 가치를 부여하지 않는 것으로 드러났다. 결과 <표 5>에서 보는 바와 같이 공식화에 있어서는 세대별로 통계적으로 의미있는 차이가 있는 것으로 드러났다. 20대와 30대는 상호간 차이가 없지만 40대와 50대에 비해서 규정이나 방침을 참고하고 중시하는 정도에 있어서 통계적으로 의미있는 차이가 있는 것으로 드러났다.

뿐만아니라 <표 5>에서 보는 바와같이 50대 이상에서는 조직내규 또는 규정이 업무처리를 하는데 있어 많은 도움을 준다고 응답한 반면 20대에서는 그렇지 않고 오히려 부정적인 영향을 미친다는 인식을 보이고 있다. 즉 20대에서는 긍정적 효과에 거의 그렇지 않다는 점수를 평균값으로 하는 반면 50대 이상에서는 대체로 그런 것으로 인식하고 있는 것으로 조사되었다. 이러한 경향은 20대와 30대 사이에서도 나타나고 있다. 그리고 비록 통계적으로 의미있는 차이는 아니지만 20대는 다른 기성세대에 비해서 불필요한 규정 때문에 능력 발휘에 지장이 있음을 인식하고 있다. 그런데 시민의 불편이 있더라도 규정이나 절차를 지켜야 한다는 데 대해서는 세대에 관계없이 모두 인정하고 있어서 법규 집행기관으로서의 지위를 실감나게 해준다.

그런데 신세대는 일의 내용이 분명하고 목적이 명확한 직장에서 근무하는 것을 선호하고 있다. 이러한 경향은 세대를 가릴 것 없이 모든 세대에서 공히 인식되고 있는 사항이지만 특히 신세대일수록 이러한 성향이 강한 것으로 보인다.

이렇게 볼 때 세대간에 불확실성을 회피하는 경향이 공히 보이고 있으나, 신세대에서는 업무과제를 분명하게 하되 그것을 달성하는 수단에 대해서는 재량성 또는 불확실성을 선호하는 반면, 50대로 갈수록 업무과제의 명확성 보다는 수행하는 절차나 규정에 대해서 불확실성을 제거하는 쪽으로 의식구조를 보이고 있는 것으로 해석된다.

〈표 5〉 세대별 불확실성 회피 및 관련태도

항 목	20대	30대	40대	50대 이상	F값	세대별 비교
공식화	15.7	16.0	16.8	17.6	.002	2*4, 2*5 3*4, 3*5
우리 조직에 큰 이익을 가져 온다 하더라도 규정을 위반해서는 안된다.	3.09	3.51	3.65	3.96	.008	2*3, 2*4, 2*5
시민의 불편이 있더라도 규정이나 절차를 지켜야 한다.	3.50	3.33	3.57	3.16	.293	No two groups
업무처리를 하는데 조직내규 또는 규정이 많은 도움을 준다.	2.81	3.20	3.24	3.68	.002	2*3, 2*4, 2*5, 3*5, 4*5
불필요한 법규와 규칙 때문에 내 능력을 발휘하는데 지장이 있다.	3.43	3.22	3.35	3.12	.134	No two groups
일의 내용이 분명하고 목적이 명확한 직장에서 근무하는것.	1.50	1.71	1.79	1.80	.014	2*5
동료에게 잘못된 점이 있으면 그 잘못을 말해준다.	2.84	2.67	2.49	2.46	.064	5*2
동료의 잘못이 있더라도 서로 얼굴 붉히는 일은 가급적 피하는 편이다.	2.35	2.48	2.64	2.76	.147	No two groups

한편 체면을 중시하는 유교문화적 특성과 관련하여 동료의 잘못을 지적하여 주는 지 질문한 결과 기존의 설명과 달리 모든 세대에서 잘못을 지적하여 주는 쪽으로 의견이 나타났다. 그리고 상대적인 비중 정도에 있어서도 오히려 젊은 신세대에서 잘못을 지적하여 주지 않는 것으로 조사되었다. 즉 유의수준 .0476에서 세대간 통계적으로 의미있는 차이가 발견되었는데 젊은 신세대들의 점수가 더 높게 나타나고 있다. 20대와 30대는 50대에 비해서 통계적으로 의미있는 차이를 보이고 있다.

그러나 동료의 잘못을 지적하는 경우에도 서로 얼굴 붉힐 정도의 일은 가급적

피하는 것으로 나타나 유교문화권의 설명이 어느 정도 타당성을 보여주고 있다. 즉 세대에 관계없이 모두 3점 이하의 점수를 평균값으로 하여 얼굴 붉히는 일은 가급적 피하는 것으로 조사되었다.

3. 개인주의 차원의 분석

개인주의 차원에 있어서는 가설에서 설정한 대로 신세대가 기성세대에 비해서 개인주의적인 성향이 강한 것으로 나타났다. <표 6>에서 보는 바와 같이 20대는 기성세대에 비해서 개인생활을 선호하는 정도가 높고 보람있는 일을 성취하고자 욕구가 상대적으로 강한 것으로 드러났다. 30대도 4,50대에 비해서 개인생활을 선호하는 정도가 통계적으로 의미있게 높은 것으로 나타났다. 그리고 자유롭게 생각하고 결정하는 일의 중요성에 대해서는 30대가 가장 높게 나타났는데 30대는 40대와 50대와 비교할 때 통계적으로 의미있는 차이가 있는 것으로 드러났다. 그리고 20대는 통계적으로 의미있는 차이는 아니지만 4, 50대에 비해서 높은 것으로 드러났다.

이러한 개인주의 성향이 조직몰입도에서도 그대로 나타나는지 살펴보았다. 결과 조직몰입도는 세대간 유의수준 .013에서 통계적으로 의미있는 차이가 발견되었는데 예상대로 나이가 많을수록 조직몰입의 정도가 높은 것으로 조사되었다. 개별항목을 구체적으로 살펴보면 나이가 많을수록 조직의 성공을 위해서 열심히 노력할 용의가 있다는 응답이 많은 것으로 나타났다. 조직에 대하여 몸과 마음을 바쳐 충성할 생각이 가장 많은 집단은 40대이고 20대가 가장 적은 것으로 드러났

<표 6> 세대별 개인주의 및 관련태도

항 목	20대	30대	40대	50대 이상	F값	세대별 비교
개인생활 시간적여유가 있는것	1.22	1.49	1.65	1.65	.005	2*3, 2*5, 2*4
보람이 있고 성취감을 얻을 수 있는 일	1.26	1.55	1.84	2.00	.000	2*3, 2*4, 3*4, 2*5, 3*5
가급적 자유롭게 자기 생각대로 일하는 것	2.01	1.83	2.13	2.23	.020	3*4, 3*5
조직몰입도 전체	40.09	40.68	40.83	43.64	.013	2*5, 3*5

다. 그리고 소속 경찰조직의 구성원임을 자랑스럽게 말하는 비중도 40대가 가장 높고 20대가 가장 낮은 것으로 나타났다. 조직을 긍정적으로 생각하는 것은 직장을 선택한 것은 정말 잘한 일이라고 생각하는지의 여부에 의해서도 알 수 있는데 4,50 대가 2,30대에 비해서 긍정적인 인식을 가지고 있는 것으로 밝혀지고 있다. 조직이 구성원들을 잘못 관리하여 조직몰입도가 떨어지는 경우도 있는데 이러한 문제에 대해서 질문한 결과 50대가 가장 불만이 적고 20대가 가장 많은 것으로 밝혀졌다. 끝으로 40대는 조직의 장래에 대해 가장 높은 관심을 가지고 있어 조직과 개인의 목적이 동일시되고 있음을 보여주고 있다. 그리고 20대가 가장 낮은 것으로 드러났다.

전반적으로 볼 때 이와같이 연령이 높을수록 조직몰입도가 높은 것은 조직에 이미 투자한 것이 많을 뿐만아니라 이직의 기회도 상대적으로 적기 때문으로 풀이된다.

4. 남성문화 차원의 분석

Hofstede(1980)의 척도에 의해서 남성문화를 살펴볼 경우 <표 7>에서 보는 것처럼 세대간 큰 차이를 발견하기 어렵다. 이와같이 전체적인 차원은 물론 많은 문항에서 세대간 차이가 나지 않는 것은 실제로 차이가 없기 때문일 수도 있고 또 질문항목에 대해서 응답자들이 모두 다 높게 응답하도록 조사표가 설계되었기 때문이 아닌가 생각된다. 따라서 이 점은 앞으로 보다 나은 조사설계방식을 동원하여 분석해 보아야 하리라 생각된다.

그런데 개별적으로 볼 때 주목해야할 현상도 있다. 예를 들어 기성세대는 유교 문화의 전통에 따라서 직장에서 대인관계에 비중을 두는 다소 여성문화적 요소가 강하다. 작업상 직장 상사와 좋은 관계를 유지하는 것에 대해서 50대가 가장 높게 평가하는 것으로 드러났다. 신세대는 가정에서의 가족관계를 중시하는 것으로 추측하였으나 실제로는 오히려 50대가 더 가족적인 것으로 드러났다. 예를 들어 가족이 원하는 지역에 거주하는 것에 대해서 50대가 가장 중시하는 것으로 나타나고 20대는 통계적으로 의미있는 차이는 아니지만 다소 덜 중시하는 것으로 드러났다. 신세대는 사회적 평판이 높은 조직에서 근무하기를 원하고 있다. 또한 협조할 수 있는 사람과 함께 일하는 것도 선호하고 있다.

그리고 일에 대한 것으로 신세대는 근면성이 떨어진다는 가설이 맞는지 분석하기 위해서 직무몰입도를 변수로 하여 분석해 보았다. 그 결과 <표 7>에서 보는

〈표 7〉 세대별 남성문화 및 관련태도

항 목	20대	30대	40대	50대 이상	F값	세대별 비교
작업상 직장 상사와 좋은관계를 유지하는 것	1.86	1.66	1.82	1.50	.047	4*5, 2*5
고용의 안정성이 있는 것	1.86	1.70	1.75	1.85	.565	No two groups
서로 협조할 수 있는 사람과 함께 일하는 것	1.64	1.61	1.82	1.88	.055	3*4
상사가 결정하기 전에 상사와 상담하는 것	2.03	2.02	2.16	1.96	.504	No two groups
높은 급여를 받을 기회가 있는 것	1.64	1.65	1.69	1.76	.897	No two groups
가족이 원하는 지역에 거주하는 것	1.66	1.72	1.65	1.61	.892	No two groups
보다 높은 직위에 승진할 수 있는 것	1.73	1.70	1.73	1.88	.763	No two groups
일이 다양하고 모험적인 것	2.49	2.29	2.52	2.65	.181	No two groups
사회적 평판이 좋은 조직에 근무하는 것	1.86	1.97	1.93	2.00	.893	No two groups
직무몰입도 전체	29.61	30.21	28.40	31.50	.023	2*5, 3*5
열심히 노력하였지만 받는 보상은 다른 사람들과 차이가 없다.	3.71	3.46	3.52	3.30	.300	No two groups
똑같이 일하는데 승진 등의 보상이 차이가 나는 것 같다.	3.81	3.54	3.71	3.57	.404	No two groups
성과급제를 도입하는 것에 대하여	2.11	2.53	2.91	2.84	.000	2*3, 2*5 2*4, 3*4

바와 같이 세대간 유의수준 .023에서 통계적으로 의미있는 차이점이 있는 것으로 조사되었다. 직무몰입도가 가장 강한 세대는 다른 연구에서 밝혀진 바와 같이 50대 이상으로 나타났다. 그리고 20대의 직무몰입도가 가장 떨어질 것으로 이해하였으나 의외로 40대의 직무몰입도가 가장 떨어지는 것으로 나타났다. 예를 들어 자기가 하고 있는 일에 흥미를 느끼는 정도가 50대가 가장 높고 40대가 가장 낮은 것으로 나타났다. 뿐만아니라 일은 단순히 돈을 벌기 위한 수단이 아니라 그 이상의 의미가 있다는 생각도 50대가 가장 많고, 또 다른 외부적인 보상이 주어지지 않는다고 하더라도 일 그 자체를 즐겨하는 정도도 50대 이상이 가장 많은 것으로 드러났다.

이러한 결과는 김경동(1992)의 연구결과와 궤를 같이 한다. 그가 1967년에 수집한 자료에 의하면, 98.6%의 생산업 및 사무직종사근로자 응답자들이 평생 먹을 경제적 여유가 있어도 계속 일하면서 살겠다고 대답하였을 뿐 아니라, 일자리를 떠난 여가, 즉 자유시간과 일 중 어느 쪽을 더 선호하는가에 대하여도 60% 이상이 여가보다 일하는 시간이 더 많은 것을 좋아한다고 대답했다. 게다가 일하는 까닭은 일이 뜻하는 바 사회적·도덕적 의무와 그것이 지니는 표출적·목적적 의미가 단순한 사회경제적 보상보다 더 중요하기 때문이라고 했다.

그런데 노동에 대한 이러한 관념은 우리나라의 경제적성장과 더불어 점차 변해가고 있다. 생활양식이 바뀌고 생활수준이 올라가면서 대중문화매체의 자극을 받아 소비유형이 달라지고, 여가와 오락에 대한 관심을 포함하는 욕구의 다원화와 삶의 질적 향상에 대한 욕망이 팽창함에 따라 과거와 같은 근검절약이나 악착같은 노동을 탈피하려는 성향이 상대적으로 커진다. 한국생산성본부(1989)의 조사에 의하면 거의 절반의 응답자들이 노동을 그 자체로서 가치있고 귀중한 것으로 여기는 것이 아니라 고통스러운 것, 생계를 위한 것으로 인식하고 있는 것으로 드러났다. 결국 1960년대에 비하여 1970년대 후반 이래 오늘에 이르기까지 한국 사람들의 일에 대한 헌신몰입의 자세가 점차 해이해지고 있다는 점이다. 이러한 해이한 자세가 세대의 변화와 함께 경찰공무원의 경우에도 그대로 나타나는 것이 아닌가 생각된다.

그리고 남성문화에서는 경쟁과 성과평가가 우대되는 사회인데 그런 의미에서 기성세대에 비해서 신세대가 조직내에서 성과평가 등을 더 많이 원할 것으로 추정할 수 있다. 실제로 그런지 질문해 보았다. 결과 <표 7>에서 보는 바와 같이 성과급제의 도입에 대하여 20대에서는 찬성하는 비율이 높은 반면 50대 이상에서는 그 비중이 떨어짐을 볼 수 있다. 그리고 비록 통계적으로 의미있는 차이는 아

니지만 20대의 신세대에서는 보상에 불만이 많은 것으로 나타났다. 열심히 노력하였지만 받는 보상이 없기 때문에 불만이라는 응답과 똑같이 일하는데 승진 등의 보상이 차이가 난다는 응답 모두에서 불만이 많은 것으로 나타났다. 이것은 결국 신세대로 갈수록 성과평가와 그에 의한 보상을 선호하고 있는 것으로 평가할 수 있다.

V. 정리 및 정책적 함의

지금까지 신세대와 기성세대 경찰의 의식구조 차이를 네가지 문화차원 즉 권력거리, 불확실성회피, 집단주의, 남성문화—여성문화 등의 네가지 차원에서 분석하였다. 먼저 권력거리에 있어서는 예상과 달리 세대간 별 차이가 없는 것으로 나타났다. 세대에 관계없이 모든 경찰들이 다른 나라 국민 또는 우리나라의 다른 공무원에 비해서도 높은 권력거리를 느끼고 있는 것으로 나타났다. 그러나 부분적으로는 신세대는 기성세대에 비해서 상관 또는 상부의 지시를 무조건적으로 따르는 일은 없을 것이라는 것을 확인할 수 있었다.

다음 불확실성 회피 차원에서는 신세대는 공식화에 대해서 다소 부정적이고 그렇게 높은 가치를 부여하지 않는 것으로 드러났다. 20대와 30대는 상호간 차이가 없지만 40대와 50대에 비해서 규정이나 방침을 참고하고 중시하는 정도가 떨어지는 것으로 드러났다. 그리고 또 신세대는 일의 내용이 분명하고 목적이 명확한 직장에서 근무하는 것을 선호하고 있다.

이렇게 볼 때 세대간에 불확실성을 회피하는 경향이 공히 나타나고 있으나, 신세대에서는 업무과제를 분명하게 하되 그것을 달성하는 수단에 대해서는 재량성 또는 불확실성을 선호하는 반면, 50대로 갈수록 업무과제의 명확성 보다는 수행하는 절차나 규정에 대해서 불확실성을 제거하는 쪽으로 의식구조를 보이고 있는 것으로 해석된다.

그리고 또 집단주의—개인주의 차원에서는 신세대 경찰은 개인주의적인 성향이 강한 것으로 나타났다. 20대는 기성세대에 비해서 개인생활을 선호하는 정도가 높고 보람있는 일을 성취하고자 욕구가 상대적으로 강한 것으로 드러났다. 그리고 자유롭게 생각하고 결정하는 일의 중요성에 대해서도 30대 다음으로 높게 평가하고 있는 것으로 드러났다. 그리고 또 신세대로 갈수록 조직몰입도가 떨어지고 나이가 많을수록 조직몰입의 정도가 높은 것으로 조사되었다.

마지막으로 남성문화—여성문화 차원에 있어서 신세대는 일에 대한 근면성이

점차 떨어지고 있다는 가설이 입증되었다. 신세대 경찰은 또 객관적 성과평가와 그에 의한 보상을 선호하고 있는 것으로 분석되었다.

이와같이 세대별 의식구조가 변하고 있으며 이들 간에 차이가 있기 때문에 문화가 상이함에 따라 기업관행 및 관리형태도 달라지게 되듯이 조직관리상의 방안도 달라져야 할 것이다. 조직관리의 내용에는 다양한 것이 포함될 수 있으나 여기서는 동기부여, 리더십, 그리고 조직발전기법에 대해서만 살펴보기로 한다.

1. 동기부여의 방향

경찰조직의 경우에는 집권화된 통제가 부하들의 근무의욕을 불러일으키는 것으로 조사되고 있으므로 이의 시정이 요구된다. 다시 말해서 상관의 일방적인 지시 및 상급기관의 지나치게 많은 감사 및 감찰은 시정되어야 할 것이다. 경찰업무의 특수성을 인정한다고 하더라도 앞에서 지적한 바와 같이 신세대로 갈수록 경찰들의 교육수준이 높아지고 또 자율성에 대한 욕구가 높아지고 있음을 감안할 때 경찰의 자율성을 높혀주도록 해야 할 것이다. 그리고 신세대는 보람있는 일의 성취를 요구하고 있으므로 일의 가치를 높히는 방안 필요하다. 다시 말해서 다른 사람들과의 연대감이나 소속감 등을 강조하는 기성세대와 달리 개인의 성취감을 강조하는 신세대에는 그에 어울리는 동기부여방안이 필요하다. 그리고 신세대의 동기유발을 위해서는 개인적 업적 평가 방법을 사용하도록 노력해야 할 것이다. 업무평가 단위를 세분화하고 업무추진 평가 결과를 피드백하는 것이 필요하다. 그리고 보람있는 일을 원하고 있으므로 일의 가치를 제고하는 방안을 마련하는 것이 필요하다. 먼저 환경측면에서 경찰에 대한 사회적 평가를 제고하는 것이 필요하다. 그리고 내부적으로는 업무결정시 자율성 부여 및 책임범위의 확대가 요망된다. 이를 위해서 직무충실화(job enrichment), 목표관리(MBO) 등의 제도를 도입하는 것이 필요하다. 그런데 기성세대는 직업의 안전성과 연대감을 강조하고 있으므로 조직관리자는 양쪽측면의 고려가 필요하다.

2. 리더십의 방향

모든 상황에 적합한 최선의 리더십 방식은 없다. 프랑스에서는 기술자들이 說得的, 溫情的 또는 상담적 상사를 좋아하는 반면, 독일에서는 참가적 상사를 각각 강하게 선호하고 있다. 또 한 연구에 의하면 페루의 노동자들은 엄격한 감독을 하는 상사를 환영하고 있는데 대하여 미국의 노동자는 이와는 반대의 태도를

보이고 있었다. 미드는 리퍼트(Lippitt)와 화이트(White)가 미국의 어린 학생들을 대상으로 權威主義型, 民主主義型, 自由放任型의 리더십하에서의 반응을 조사한 고전적 실험을 인도에서 실시하였다. 그 결과 인도에 있어서는 미국과는 반대로 아이들의 사기와 생산성이 모두 권위주의型的 리더십하에서 높게 나타나는 것을 알았다. 또 미국인 관리자들은 보통 스웨덴·독일·네덜란드 등에서 시도되고 있는 産業民主主義를 잘 받아들이려고 하지 않는다.

이렇게 볼 때 상관의 권력거리가 큰 우리나라 특히 경찰조직에서는 산업민주주의는 물론 참가적 리더십은 부적절하다. 단기적으로는 온정적 리더십이 민주정보보다 우수한 성과를 내지 않을까 판단된다. 그러나 상관이 업무와 무관하거나 불필요한 지시를 하는 것은 곤란하다는 지적이 많으므로 이점은 리더십에서 참고해야 할 것이다. 다시 말해서 신세대 경찰들은 상관의 지시와 상급기관의 감찰활동시 인격을 모독하는 발언과 말투가 많아 이것이 불만이라고 하므로 이러한 것의 시정이 요구된다. 상관은 인격을 무시하는 리더십을 행사할 것이 아니라 지원적 리더십을 발휘해야 할 것이다.

3. 조직발전기법

전술한 바와 같이 유럽식 조직민주주의를 경찰조직에 도입하는 것은 한계가 있다. 「조직민주주의」라는 용어는 조직의 의사결정에 있어서 조직의 하위구성원들도 하위급 보다 적극적인 역할을 부여코자 하는 각종의 노력을 총칭하는 것이다. 이에 는 경영참가, 勞使協議制, 공동결정, 종업원重役制, 노동자의 자주관리, 작업현장 協議會, 공동의 의사결정제 등 요컨대, 의사결정의 권한과 영향력을 재분배코자 하는 공식 및 비공식 수단이 포함되어 있다.

그런데 참여관리의 경우에도 전체조직의 방향 결정에 대한 참여는 어렵고 말단 하위단위에서의 자율성 제고가 현실적인 관리방식이 될 수 있을 것이다. 이런 의미에서 각 과별 내지 파출소별 QC활동을 권장할만하다. 특히 업무처리과정에 대해서는 신세대가, 목표 내지 과업에 대해서는 기성세대가 그렇게 중요하게 생각하지 않고 있어 이들간 거리감을 해소하고 동질성을 확보하기 위해서도 이러한 QC 활동 등이 필요하다고 여겨진다.

또한 개인주의 보다는 집단주의가 여전히 강한 면이 있기 때문에 Team Building 등의 조직발전기법이 적용될만하다고 여겨진다.

지금까지 가치관 또는 문화의 세대간 차이를 분석 이를 토대로 조직관리 방안

을 모색하였다. 그런데 이러한 입장에 대하여 몇 가지 지적할 사항이 있다. 하나는 문화의 특성을 주어진 것으로 가정하고 여기에 지나치게 적응하는(fit) 조직설계를 강조함으로써 오히려 문화를 바꾸기 위해서 문화에 어울리지 않는(unfit) 조직설계를 할 수도 있다는 것을 간과하고 있다. 다시 말해서 권위주의적 문화를 가진 조직에서 이러한 문화에 어울리는 조직을 설계하면 조직이 더욱 권위주의적으로 될 가능성이 있기 때문에 오히려 이를 타파하기 위해 대단히 민주적인 조직관리방식을 설계할 수도 있는 것이다. 다음 이러한 접근은 한 나라에 있는 모든 조직은 거의 비슷한 문화를 가지고 있다는 전제를 하고 있으나, 실은 그렇지 않다는 것이다. 오히려 나라 간의 차이 보다 한 나라 안의 조직간 문화적 차이가 더 심할 수도 있다는 말이다. 다시 말해서 정부조직에 비해서 대규모 기업조직은 훨씬 서구 자본주의의 물이 많이 침투해 있을 것으로 여겨지며 따라서 한 나라 안에서 정부조직과 민간기업의 차이는 다른 나라의 민간기업과 민간기업의 차이보다 심할 수도 있다는 말이다. 따라서 국가 문화에 기초한 조직관리 방식을 획일적으로 적용하기 보다 개별적인 조직의 특수성이 고려되어야 할 것이다.

참고문헌

- 김경동(1992). 한국인의 가치관과 사회의식, (서울: 박영사), 1992.
- 김경미(1993). 세대와 기업문화의 관계에 대한 연구. 연세대학교 석사학위논문.
- 김문배(1995). 신세대 공무원의 의식과 행태에 관한 연구. 충북대학교 행정대학원 석사학위논문.
- 김병섭(1994). 유교와 경제성장의 관계분석: 논어의 재해석을 통하여. [한국행정학보], 28(2): 361-378.
- 김병섭(1995). 공무원의 복지부동과 직무몰입도 — 동기이론과 스트레스이론 중심으로. [한국행정학보], 28(4): 1279-1299.
- 김영숙(1990). 세대간 가치의 차이점과 유사점에 관한 연구. 고려대학교 석사학위논문.
- 김호정(1994). 지방자치제 실시후 지방공무원의 의식변화. 「한국행정학보」, 28(3): 937-955.
- 박재홍(1995). 신세대의 일상적 의식과 하위문화에 관한 질적 연구 「한국사회학」 29: 651-683.
- 안병만, 김인철(1991). 한국 정치 행정문화의 구조분석. 「한국행정학보」, 25(3):

687-705.

- 윤우곤(1973). 한국관료의 행태론적 분석. 「한국행정학보」, 7: 132-161.
- 윤우곤(1986). 인간자원의 과학적 관리에 관한 연구. [한국행정학보], 17: 169-197.
- 전일평(1993). 「한국과 미국의 국방체제에 관한 비교 연구 : 조직구조와 행태를 중심으로」. 박사학위논문, 단국대학교 대학원.
- 조성한(1996). 행정에 관한 국민과 공무원의 인식조사(1995). 한국행정연구원.
- 조혜선(1990). 한국 사회의 세대 구분과 세대차이 연구. 연세대학교 석사학위논문.
- 황성돈(1993). 한국의 관료문화와 이의 유교적 뿌리에 관한 성격 재조명. 「한국행정연구」, 2(4): 103-118.
- Avolio, B.J., & Waldman, D. A.(1990). An examination of age and cognitive test performance across job complexity and occupational types. *Journal of Applied Psychology*. 75: 43-50.
- Ahlburg, D., & L. Kimmel(1986). Human resource management: Implications of the changing age structure of the U.S. labor force. In K. M. Rowland and G. R. Ferris(ed.). *Research in Personnel and Human Resources Management*. 4: 339-374. Greenwich,CT.: JAI.
- Aldag, R. J., & Brief, A. P. (1977). Age, work values and employee reactions. *Industrial Gerontology*. 4: 192-197.
- Bengston, V. L., & Cutler, N. E.(1976). Generation and intergenerational relations: Perspectives on age groups and social change. In Binstock R. H., & Shanahan, E. (ed.), *Handbook of Aging and Social Sciences* (1st ed.). New York: Van Nostrand Reinhold. 130-159.
- Bengston, V. L., Cutler, N. E., Mangen, D. J., & Marshall, V. W.(1985). Generations, cohorts, and relations between age groups. In Binstock R. H., & Shanahan, E. (ed.), *Handbook of Aging and Social Sciences* (2nd ed.). New York: Van Nostrand Reinhold. 304-338.
- Forteza, J. A., & Prieto, J. M. (1994). Aging and work behavior. In Triandis, H. C., Dunnette, M.D., Hough, L.M.(ed.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. 446-483. Palo Alto: Consulting Psychologists.
- Hofstede, G.(1980a). *Culture's Consequences*. Beverly Hills: Sage.

- _____ (1980b). Motivation, leadership, and organization: Do American theories apply abroad?. *Organizational Dynamics*. Summer: 42-63.
- _____ (1988). The Confucius connection: from cultural roots to economic growth. *Organizational Dynamics*. Spring: 5-21.
- Meltzer, H. (1958). Age differences in work attitudes. *Journal of Gerontology*. 13 74-81.
- Merchant, J. J. (1979). Korean interpersonal patterns: Implications for Korean/American intercultural communication. [한국행정 학보], 13: 117-137.
- Ouchi, W. (1981). *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge..* Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Pascale, R., & Athos, A. (1981). *The Art of Japanese Management*. New York: Simon & Schuster.
- Rabinowitz, S., Hall, D. T., & Goodale, J. G. (1977). Job scope and individual differences as predictors of job involvement: Independent or interactive? *Academy of management Journal*. 20: 273-281.
- Rhodes, S. R.(1983). Age-related differences in work attitudes and behavior: A review and conceptual analysis. *Psychological Bulletin*. 93: 328-367.
- Taylor, R. N., & Thompson, M. (1976). Work value systems of young workers. *Academy of Management Journal*. 19: 522-536.