



## 저작자표시 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.
- 이차적 저작물을 작성할 수 있습니다.
- 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.

- 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](#) 

경영학 석사학위 논문

대기업 사무직 근로자의 직무만족이  
조직몰입 및 이직의도에 미치는 영향:  
밀레니얼 세대와 기성 세대의 차이를 중심으로  
(The Effects of Job Satisfaction on Organizational  
Commitment and Turnover Intention in Office Workers  
of Large Corporation:  
Base on The difference between the millenials and  
older generation)

울산대학교 경영대학원

경영학 전공

황 춘 호

대기업 사무직 근로자의 직무만족이  
조직몰입 및 이직의도에 미치는 영향:  
밀레니얼 세대와 기성 세대의 차이를 중심으로

지도교수 김성훈

이 논문을 경영학 석사학위 논문으로 제출함

2019년 06월

울산대학교 경영대학원

경영학 전공

황춘호

황춘호의 경영학 석사학위 논문을 인준함

심사위원 박정민



심사위원 조재민



심사위원 김성훈



울산대학교 경영대학원

2019년 6월

## 국 문 초 록

인적자원은 지식생산의 주체이자 기업 경쟁력의 원천으로서 그 중요성이 강조되고 있다. 기업은 우수인력 확보를 통해 경쟁력을 강화하고자 하며, 우수인력이 역량을 발휘하고 지속적으로 조직에 몰입할 수 있도록 동기부여하는 것이 HR 부문의 중요한 과제라 할 수 있다.

본 연구는 직무만족이 조직몰입 및 이직의도에 미치는 영향을 규명하고, 밀레니얼 세대와 기성 세대의 차이를 중심으로 검증하고자 하였다.

이러한 연구목적은 달성하기 위해 대기업 A사의 사무직 근로자를 대상으로 검증하였으며 연구의 가설에 따라 주요 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 직무만족은 조직몰입 및 이직의도에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, 직무만족의 하위 요인인 업무만족과 소통만족이 조직몰입 및 이직의도에 유의한 영향을 미치는 요인으로 나타났다. 셋째, 밀레니얼 세대는 조직몰입 측면에서 보상만족이, 이직의도 측면에서 성과급 만족이 기성 세대와 비교했을 때 차이가 나타났다. 넷째, 밀레니얼 세대의 조직몰입 및 이직의도에 가장 큰 영향을 미치는 요인은 업무만족이었다.

이러한 연구결과는 구성원의 조직몰입을 강화하고 이직의도를 낮추기 위해 HR 부문에서는 ‘직무’를 중심으로 인적자원 관리 방향을 설계하는 것이 효율적일 수 있다는 시사점을 제공해준다. 또한 밀레니얼 세대뿐만 아니라 Z 세대가 사회로 진출하고 있는 오늘날 업무를 통해 구성원의 만족도를 높이는 것이 조직관리 측면에서 점차 중요한 과제가 될 것으로 예상된다.

**주제어** : 직무만족, 조직몰입, 이직의도, 업무만족, 소통만족, 밀레니얼 세대

## 목 차

제1장 서론 .....	1
제1절 연구배경 및 연구목적 .....	1
제2장 이론적 배경 .....	4
제1절 직무만족 .....	4
제2절 조직몰입 .....	6
제3절 이직의도 .....	9
제4절 밀레니얼 세대 .....	11
제3장 연구방법 .....	15
제1절 가설 설정 .....	15
1.1. 직무만족과 조직몰입 .....	15
1.2. 직무만족과 이직의도 .....	17
1.3. 세대 연구 및 밀레니얼 세대 특징 .....	19
제2절 연구모형 .....	22
제3절 변수의 조작적 정의와 측정 .....	23
1. 직무만족 .....	23
2. 조직몰입 .....	24
3. 이직의도 .....	25
4. 통제변수 .....	26

<b>제4장 실증분석</b> .....	<b>27</b>
제1절 응답자의 일반적 특성 .....	27
제2절 자료처리 및 분석 .....	29
1. 타당성과 신뢰성의 검증 .....	29
1.1. 직무만족 .....	29
1.2. 조직몰입 .....	32
1.3. 이직의도 .....	33
2. 상관관계 분석 .....	34
제3절 가설 검증 .....	36
제4절 가설 검증 결과 및 비교 결과 .....	40
<b>제5장 결론</b> .....	<b>41</b>
제1절 연구결과의 요약 .....	41
제2절 연구결과의 제언 .....	44
참고문헌 .....	47
Abstract .....	61

## 표 목 차

<표1> 본 연구의 세대 구분 .....	13
<표2> 밀레니얼 세대의 특징 .....	21
<표3> 설문지 구성 .....	25
<표4> 응답자의 인구통계학적 분석 .....	28
<표5> 직무만족에 대한 요인분석 결과 .....	30
<표6> 조직몰입에 대한 요인분석 결과 .....	32
<표7> 이직의도에 대한 요인분석 결과 .....	33
<표8> 주요 변수의 평균, 표준편차 및 상관관계 .....	35
<표9> 회귀분석을 통한 분석 결과(전체 집단) .....	36
<표10> 회귀분석을 통한 분석 결과(밀레니얼 세대) .....	38
<표11> 가설 검증 결과의 요약 .....	40
<표12> 직무만족이 조직몰입에 영향을 미치는 요인 정리 .....	40
<표13> 직무만족이 이직의도에 영향을 미치는 요인 정리 .....	40

## 그 립 목 차

<그림1> 연구모형 .....	22
------------------	----



# 제1장 서론

## 제1절 연구배경 및 연구목적

최근 우리나라의 경제는 2017년을 고점으로 성장세가 둔화되어 경기 하강국면에 위치한 것으로 판단된다. 전반적인 고용 역시 경기효과와 맞물려 부진하고, 급격한 출산율 저하는 경제의 활력을 떨어뜨리는 요인으로 작용하고 있다. 특히, 생산가능인구가 감소함에 따라 고용둔화 상황은 우리 사회에 장기간 지속적으로 영향을 미칠 것으로 보인다(한국경제연구원, 2019; LG경제연구원, 2018).

악화되고 있는 경영환경과 글로벌 경쟁의 심화 속에서 우리 기업들은 생존을 위해 다양한 자구책을 마련하고 있다. 기업 HR 부문에서는 조직 구성원을 기업 경쟁력의 원천이자 내부 지식생산의 주체로서 인식하고 있으며, 인적자원(Human Resource) 관리에 대한 중요성을 강조하고 있다(이찬 등 2008). 이러한 인적자원 관리의 핵심은 우수한 인재를 확보하고, 이들이 조직에서 효율적인 업무를 수행할 수 있도록 역량강화를 지원해주고, 지속적으로 조직에 몰입 및 유지 할 수 있도록 동기부여 하는 것이다.

경총에서 발표한 2017년 신입사원 채용실태에 따르면 300인 이상 기업의 신입사원 취업 경쟁률은 38.5 대 1로서 2015년과 비교하여 7.8% 상승한 결과를 확인할 수 있다. 이는 최근 고용시장이 악화되고 취업 경쟁이 더욱 심화되었음을 의미한다. 이렇게 높은 경쟁을 뚫고 기업에 입사하였음에도 불구하고 신규 인력의 조직적응 수준은 입사 1년 이내 퇴사하는 비율이 약 20%이며, 1년 이내 이직할 의도를 가지고 있다고 응답한 비율은 약 60% 수준에 달하였다(탁진국, 2007). 이러한 조사 결과는 높은 취업 문턱과 청년 실업이 사회적인 문제로 대두되고 오늘날의 고용시장에서 선뜻 이해하기 힘

든 것이 사실이다.

조직연구 측면에서 이와 같은 상황을 예측하는데 도움이 되는 변인으로는 직무만족, 조직몰입, 이직의도 등이 있으며, 과거부터 많은 학자들을 중심으로 연구가 활발하게 진행되어왔다(Mowday et al., 1982; Tett & Meyer, 1993; Bluedorn, 1982; Locke, 1976; Spector, 1985; Mowday et al., 1979; Mobley, 1997; Allen & Meyer, 1990). 직무만족은 개인의 태도 및 행동을 예측하는데 도움이 되며, 조직몰입은 조직에 대한 개인의 반응을 확인하는 선행변수로, 이직의도는 이직에 영향을 주며, 이직을 예측하는 선행 요인으로 주목되어 왔다.

직무만족, 조직몰입, 이직의도에 대한 선행연구의 주요 결과로는 직무만족과 조직몰입 두 변인 간의 인과관계에 대해서는 학자마다 연구관점의 차이가 존재하지만 상관관계가 무척 높으며, 상호 정(+)의 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다(Mowday et al., 1982; Curry et al., 1986). 또한 직무만족 및 조직몰입은 이직의도와 밀접한 연관성을 가지고 있으며, 실제 이직 및 이직의도를 감소시키는 선행 변수로서 부(-)의 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다(Griffeth et al., 2000).

본 연구는 대기업 A사의 사무직 근로자를 대상으로 직무만족이 조직몰입 및 이직의도에 미치는 영향을 파악하고자 하였다. 특히, 세대(Generation) 개념 적용하여 기성 세대와 밀레니얼 세대를 구분하여 조직몰입 및 이직의도에 영향을 미치는 직무만족 요인의 차이를 비교하였다.

기존 연구와 다른 점으로는 밀레니얼 세대를 연구의 중심 집단으로 선정하였다는 것이다. 그 이유는 첫째, 이들이 기성 세대인 X세대를 잇는 세대로서 밀레니얼 세대 초기에 태어난 사람들은 현재 30대 후반으로 대한민국 사회의 중간계층에서 활발하게 지지기반을 확장해가고 있으며, 세대 후기에 태어난 사람들 역시 사회에 진출하여 본인의 영역을 구축하고 있기 때문이다. 둘째, 향후 10년 뒤 밀레니얼 세대가 우리 사회에서 차지하는 영향력은

더욱 확대될 것이며, 조직에서 중추적인 역할을 담당하리라 예측되기 때문이다.

조직 관점에서 밀레니얼 세대는 향후 기업의 경쟁력 제고에 상당한 영향을 미치는 핵심 인적자원으로의 성장이 예측되기에, 기성 세대와 차별화되는 밀레니얼 세대만의 특성을 파악하는 것이 인적자원 관리에 대한 방향설정 및 개별화 전략을 수립하는데 도움이 되리라 생각한다.

정리하면 본 연구의 목적은 대기업 사무실 근로자의 직무만족이 조직몰입 및 이직의도에 미치는 영향을 파악하고, 밀레니얼 세대와 기성 세대의 비교를 통해 HR 측면의 시사점을 확인할 것이다. 이러한 연구는 기업의 인적자원 관리 측면에서 신규 인력 및 기존 인력에 대한 차별화된 특징을 이해하고 세대별 맞춤형 인력운영 방안을 수립하는데 도움이 될 것이다. 궁극적으로 구성원의 특성에 맞는 개별화된 인적자원 관리는 개인의 만족은 물론 기업의 경쟁력 강화에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

## 제2장 이론적 배경

### 제1절 직무만족(Job Satisfaction)

직무만족은 자신의 직업 혹은 직무(수행하고 있는 일)에 대한 구성원의 감정적인 평가로서 긍정 혹은 부정적으로 느끼는 정도를 의미한다(Kim et al., 2005; Odom et al., 1990). 직무만족은 조직에 속해 있는 개인의 행동 및 태도를 예측하며, 조직에 미치는 영향을 고려할 수 있는 중요한 연구영역이다(민순 등, 2011; 최우석 등, 2007).

직무만족의 개념과 관련하여 Locke(1976)는 개인이 조직에 순응하는 정도로서 개인의 직무경험에 대한 주관적인 인식의 결과이자 감정적인 상태라고 하였고, Spector(1997)는 자신의 직업 또는 직무를 좋아하는 정도이자 감정의 집합이라 하였다. Kim et al.(2005)은 직무에 대한 개인의 감정적인 평가라고 하였으며, 정대율·노미진·장형유(2014)는 직무를 수행하면서 얻은 결과에 대한 긍정적이며 기분 좋은 느낌이라고 정의하였다. 앞서 진행된 선행연구들은 살펴보면 직무만족에 대한 개념은 학자마다 조금씩 상이하지만 전반적으로 직무와 관련된 개인의 심리상태라고 정의내릴 수 있다(이영면, 2011).

직무만족에 영향을 미치는 요인에 대한 연구의 흐름은 초기 단일변수를 중심으로 진행되었으나, 최근에는 다양한 요인들이 복합적으로 영향을 미친다고 보고 있으며, 그 관계를 파악하는 연구가 증점적으로 진행되고 있다(Judge et al., 2001). 직무만족에 영향을 미치는 요인은 내재적 요인과 외재적 요인으로 구분할 수 있다(Locke, 1976; Walker et al., 1977). 내재적 요인은 직무 수행 과정에서 발생하는 개인의 심리적·정서적 측면의 만족감으로 개인의 성장과 성취에 영향을 주는 업무 그 자체를 의미하며, 외재적 요인은 직무 수행의 결과로 부여되는 보상적인 측면을 강조한 것으로 급여,

회사의 정책과 지원, 복리후생, 성과급 등의 요인이 있다. Spector(1985)는 이를 좀 더 세분화하여 임금(Pay), 승진(Promotion), 상사에 대한 만족(Supervision), 복리후생(Benefit), 성과급(Contingent rewards), 동료(Co-Worker), 업무절차(Operating procedures), 의사소통(Communication), 직무 특성(Nature of Work)의 9가지 요인으로 구분하여 연구조사를 진행하였다.

개인의 태도, 행동, 직무와 관련된 연구들은 직무만족, 직무몰입, 조직몰입과 같은 변인으로 구분되어 다양한 선행연구들이 진행되었다. 직무만족과 관련된 기존의 선행연구들은 개인 변수, 그룹-리더관계 변수, 조직 변수 등 다양한 요인들로 나뉘어 활발하게 검증되었다(이재규·조영대, 1994; 차재빈 등, 2013; 곽상중 등 2010; 정대울 등, 2014; 박영배, 1996; 정환호 등, 2011; 임준철·윤정구, 1998; 박수영, 2011).

개인-직무 적합과 개인-조직 적합이 직무만족에 미치는 영향에 대해 이재규·조영대(1994)는 개인-직무 적합이 직무만족에 유의한 영향을 미친다고 보았지만, 차재빈 등(2013)은 개인-직무 적합은 직무만족에 영향을 미치지 않으며, 개인-조직 적합이 직무만족에 정(+)의 영향을 준다는 상반된 연구 결과를 보였다. 이러한 차이는 조사 대상이 상이하며, 연구시점에 있어 10여년의 시대적 간극이 있고, 시대 상황의 변화가 이러한 연구결과의 차이를 나타낸 것으로 보인다. 개인-직무적합 관련해서는 오늘날의 기준으로 다시금 추가적인 연구가 진행된다면 기존 결과와 비교할 수 있는 유의미한 결과를 얻을 수 있으리라고 본다. 또한 개인의 직무 탈진감 및 정서적 고갈이 높을수록 직무만족 뿐만 아니라 이직의도에 부정적인 영향을 미친다는 결과가 있다(곽상중 등, 2010; 정대울 등, 2014).

리더의 리더십 스타일은 직무만족에 유의한 영향을 미치며 개인에 대한 배려와 업무에 대한 방향 제시가 높을수록 직무만족의 정도가 크다는 연구 결과가 있다(박영배, 1996). 또한 리더의 변혁적 리더십(개인적 배려, 지적 자극, 카리스마)은 그룹-리더 관계에서 차별적인 영향력을 보였으며, 개인적

배려와 지적 자극은 상호 관계 뿐만 아니라 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 미쳤다. 반면, 카리스마는 직무만족에 특별한 영향을 미치지 못했다(정환호 등, 2011).

조직의 업무 절차와 성과 분배에 대한 공정성이 직무만족 및 조직몰입에 유의한 영향을 주며, 조직의 고용불안은 개인의 태도 및 행동뿐만 아니라 직무몰입, 조직성과에도 부정적인 영향을 미친다(임준철·윤정구, 1998; 박수영, 2011). 또한 인수합병과 같은 조직의 급격한 환경변화 속에서 구조조정이나 보직변경과 같은 외재적 요인보다는 조직문화 및 정체성 변화와 같은 내재적·심리적 요인이 직무만족에 더 큰 영향을 미친다는 사실이 밝혀졌다(박수영, 2011).

최근에는 ‘워라벨’이라는 신조어가 사회적으로 주목을 받고 있으며, 중요성이 강조되고 있다. 일과 삶의 조화(Work & Life Balance)는 직무만족과 생활만족 간에 유의한 정(+)의 효과가 있으며, 더 나아가서 일-삶의 통합 즉, 직무에 대한 만족이 개인 생활의 성공 기반이 되며, 개인 생활의 성공이 직무만족 및 성과창출로 이어지는 선순환을 가져야해야 한다고 강조되기도 한다(정예지 등, 2016).

## 제2절 조직몰입(Organizational Commitment)

조직몰입은 개인-조직의 연결이라는 기본적인 개념에서 시작하여 1960년대 이후로 다양한 분야에서 폭넓게 연구되어 왔다(우현우·심원술, 2005). 조직몰입은 개인이 조직에 대해 가지는 태도, 즉 조직에 대한 개인의 심리적 애착과 헌신하려는 정도로서 조직에 대한 개인의 태도와 행동 등을 예측할 수 있는 중요한 요인으로 조직연구 측면에서 많은 연구가 진행되어 왔다(O'Reilly & Chatman, 1986; 박영배, 1996; 김기홍 등, 2012).

조직몰입의 개념과 관련하여 Porter & Smith(1970)는 조직의 목표와 가치에 강한 믿음을 가지고, 조직을 자기 자신과 동일시하며, 조직에 헌신하겠다는 의지와 조직 구성원으로서 남겠다는 자세를 보인다고 하였다. Mowday et al.(1979)은 조직에 대한 헌신적인 행동과 애착과 같은 정서적 반응으로 조직을 나와 같이 동일시하게 여기고 몰입하는 정도라고 하였다. O' Reilly & Chatman(1986)은 조직에 대한 개인의 심리적인 애착이자 개인-조직의 심리적인 연결고리라고 하였다. 선행연구를 통해 살펴본 조직몰입의 전반적인 개념은 개인이 조직에 대해 가지고 있는 심리적인 정서로서 조직의 목표와 가치를 수용하고 조직에 헌신하고자 하는 상태라고 정의 할 수 있다.

조직몰입에 대해 Meyer & Allen(1991)은 정서적(Affective), 규범적(Normative), 지속적(Continuance) 몰입으로 구분하여 설명하였다. 정서적 몰입은 개인이 조직에 대해 느끼는 심리적 감정으로 충성심, 소속감, 행복감과 같은 심리적 애착 정도를 의미한다(Jaros et al, 1993). 정서적 몰입은 개인이 조직 생활을 통해 자신의 욕구를 충족하고, 긍정적인 경험을 많이 할수록 더욱 강하게 느낀다고 보았다(Mathieu & Zajac, 1990). 규범적 몰입은 개인이 조직의 목표와 비전 달성을 위해 헌신하고 책임과 의무를 다하고자 하는 신념으로 지속적 몰입과 대비되는 개념이다(Allen & Meyer, 1990). 개인은 조직에 의무를 다해야한다는 도덕적인 의무감으로 해석되기도 한다(Wiener, 1982). 지속적 몰입은 개인이 조직과의 관계에 있어 다양한 이해관계 요소들을 고려하면서 상호작용한다는 개념으로 조직에서 얻을 수 있는 유형적인 보상이 조직 몰입에 유의하게 영향을 준다고 볼 수 있다(Huselid & Day, 1991). 즉, 구성원은 조직과 거래를 통해 조직에 잔류할지 떠날지를 결정한다는 것이다. 조직몰입의 세 유형인 정서적, 규범적, 지속적 몰입은 개인의 심리상태를 다양하게 측정할 수 있는 요인으로 해석되어, 많은 학자들이 지금도 꾸준히 연구를 진행하고 있다(Hackett et al., 1994; Dunham et al., 1994; Cohen, 2007; 이목화·문형구, 2014; 홍권표·윤동열, 2013).

조직몰입은 직무만족과 비교하여 이직에 더 큰 영향을 미치며, 조직 성과 측면에도 유의한 영향을 미치는 요인으로 검증되는 등 활발한 연구가 진행되고 있다(Tett & Meyer, 1993; 오인수 등, 2007; 이학만·오영호, 2018). 조직몰입에 대한 기존의 연구들은 개인 변수, 그룹-리더관계 변수, 인적자원 관리 변수 등 다양한 요인으로 구분되어 진행되었다(장은미, 1997; 우현우·심원술, 2005; Gerstner & Day, 1997; McNeese-Smith, 1995; 홍권표·윤동열, 2013; 송건섭·나병선, 2014; 한웨 등, 2015).

장은미(1997)는 경력관련 변수(개인의 나이, 근속, 직위)가 조직몰입에 미치는 영향에 대한 연구에서 경력관련 변수 모두가 조직몰입에 유의한 영향을 미치며, 특히 개인의 나이가 지속적 몰입에 가장 큰 차이를 보인다고 하였다. 우현우·심원술(2005)은 개인이 직무 불안정성을 느낄 때 조직몰입에 부(-)의 영향을 미치나 지속적 몰입에는 영향이 없는 것으로 나타났다. 또한 직무 불안정성-조직몰입의 관계에 있어서 공정성과 보상에 대한 만족이 조절효과로서 조직몰입을 부(-)에서 정(+)으로 전환시키는 효과가 있음을 확인할 수 있었다.

Gerstner & Day(1997)는 리더와 구성원의 관계가 조직몰입을 비롯하여 직무만족, 이직의도 등 전반적으로 중요한 관계에 있다고 하였으며, McNeese-Smith(1995)는 특정 리더십 행동이 조직몰입 및 생산성 향상에 유의한 관계가 있다고 하였다. 또한 국내에서는 이규만·이효창(2001)이 리더-구성원 교환관계에 있어 업무수행 재량권이 조직몰입에 유의한 영향을 주며, 홍권표·윤동열(2013)은 리더-구성원의 관계형성 및 권한위임을 강조하는 서번트 리더십이 정서적 몰입 및 규범적 몰입에 유의한 영향을 준다고 하였다. 또한 김수 등(2018)은 리더의 능력, 성실성, 선의가 리더를 신뢰하는 요소이며, 리더 신뢰는 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향을 준다고 하였다.

인적자원 관리요소(교육훈련, 보상제도, 커뮤니케이션, 직무평가)와 직무만족, 조직몰입, 혁신행동 간의 관계에 대한 송건섭·나병선(2014)의 연구는 교



육훈련과 커뮤니케이션 요인이 조직몰입에 통계적으로 유의하였으며, 조직몰입은 혁신행동의 선행요인으로 영향을 주었다. 또한 전략적 인적자원 관리(참여적 직무설계, 교육훈련, 직급격차 해소, 고용보장, 성과기반 보상)가 직무성과 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 한웨 등(2015)의 연구는 참여적 직무설계와 직급격차 해소가 조직몰입에 정(+)의 영향을, 성과기반 보상이 부(-)의 영향을 미쳤다. 또한 인사평가의 공정성이나 보상에 대한 만족이 조직몰입에 있어 정(+)의 조절효과를 보였다(안종석·백권호, 2002).

### 제3절 이직의도(Turnover intention)

우리는 1997년 IMF를 경험하면서 사회경제 분야에서 많은 변화를 경험하였다. 특히, 평생직장이란 개념이 사라졌으며, 개인의 경력개발에 대한 요구들이 등장하기 시작했다. IMF를 경험한지 20년이 지난 오늘날의 노동시장에서는 개인과 조직의 니즈가 불일치할 경우 자연스러운 인력 이동이 일어나고 있으며, 조직 측면에서는 우수한 인력을 확보하고 유지하는 것이 HR 측면의 중요한 과제가 되고 있다.

이직(Turnover)이란 개인 스스로가 조직 구성원이기를 포기하는 것으로 정의되며, 이직의도는 조직에 대한 개인의 헌신 의지가 낮고, 조직을 떠날 가능성이 높은 정도를 의미한다(Mobley, 1977; Allen & Meyer, 1990). 이직의도의 개념에 대해 좀 더 살펴보면 Mobley(1982)는 가까운 미래에 현재의 조직을 떠날 가능성에 대한 개인의 주관적인 평가라고 하였으며, Lawler(1983)는 현재 직장에서의 직무 불만족으로 인해 새로운 직장으로 옮기고자 하는 의도라고 하였다. 이처럼 앞서 진행된 연구들을 살펴보면 이직의도란 일반적으로 개인이 조직의 구성원으로서 자격을 포기하고, 조직을 그만두려고 생각하거나, 실제 그만두는 것으로 정의내릴 수 있다(이학

만·오영호, 2018).

이직의도는 이직의 선행변수로서 이직에 영향을 미치는 주요 변인과의 상관관계를 예측하는데 가장 큰 도움을 주며, 조직에 대한 개인의 인식과 태도를 파악하고 실제적인 이직을 예측하는 지표로서 유의미하게 활용할 수 있다(Tett & Meyer, 1993; Bluedorn, 1982).

이직의도와 관련된 연구의 변천을 살펴보면 해외의 경우 초기 직무만족, 직무몰입, 조직몰입에 대한 개념이 확장되면서 이직의도와 이직에 이르는 세부 과정들을 규명하였다(Mowday et al., 1982; Morrow, 1983; Meyer & Allen, 1991). 이후에는 개인 측면 변인(스트레스, 탈진, 성격, 동기부여 등) 및 대인관계 측면 변인(개인-조직 적합성, 멘토링, 네트워크), 조직몰입과 직무만족의 특정 요인을 세분화하여 기존 연구와의 관계를 규명하는 것으로 발전하였다(Holtom et al., 2008). 국내의 연구 역시 개인-직무-조직 특성의 여러 요인 중 이직의도에 영향을 주는 요인을 독립변수로 매개하여 그 관계를 규명하였으며, 2000년 이후에는 경력에 대한 개념 및 인식이 변화하면서 경력몰입을 기존의 조직몰입과 함께 이직의도에 영향을 미치는 요인으로 고려하기 시작했다(나인강, 2005; 강인주·정철영, 2015).

이처럼 이직의도에 대한 선행연구들은 개인 변수, 조직 변수 등 다양한 요인들로 구분하여 활발히 진행되고 있다(서재현, 2006; Kahill, 1988; 곽상종 등, 2010; 이철기·이동진, 2012; Hom et al., 1979; Allen et al., 2003).

개인 성향이 이직의도에 미치는 영향에 대한 서재현(2006)의 연구에 따르면 자기 스스로에 대한 믿음인 자기 효능감이 높을수록 팀 후원인식에 긍정적인 영향을 미치며, 팀 후원인식은 이직의도에도 유의한 영향을 준다고 하였다. Kahill(1988)은 직무탈진감이 높을수록 일-관계-조직에 대한 부정적인 태도가 증가한다고 하였으며, 일을 수행하면서 발생하는 직무탈진감은 직무만족보다도 이직의도에 더 밀접한 영향을 주는 요인임을 확인할 수 있었다(곽상종 등, 2010).

조직 측면에서 이철기·이동진(2012)은 조직 공정성 인식이 이직의도에 부(-)의 영향을 주며, 개인 노력의 결과로 얻어지는 보상에 대한 분배 공정성이 증대할수록 이직의도가 크게 줄어든다고 강조하였다. 앞선 선행연구에서도 성과에 대한 공정한 평가와 승진, 보상이 개인의 이직의도에 유의한 영향을 미치는 요인임을 강조하였다(Hom et al., 1979; Allen et al., 2003). 이러한 연구결과의 배경에는 조직으로부터 받은 보상의 만족에 따라 개인이 조직을 위해 헌신하고 행동하는 수준이 달라진다는 교환이론에 그 근거를 두고 있다(Blau, 1964).

#### 제4절 밀레니얼 세대(Millennials)

세대(Generation)의 개념은 특정 정해진 기간에 태어나 성장하면서 주요 사회·역사적 사건들을 동시에 경험하고, 특정 세계관을 공유하는 집단을 의미한다(Mannheim, 1952). 또한 한 세대를 식별할 수 있는 그룹 단위로서, 성장발달 단계에서 중요한 사건들을 함께 공유한 사람 혹은 집단으로 정의되기도 한다(Kupperschmidt, 2000; 김희재, 2004). 즉, 세대란 동질적인 가치관을 공유하면서 다른 집단과 유의미하게 구분할 수 있는 기준이다.

세대별 연구는 조직 내 구성원이 내부적으로 계층화되어 있고, 동질적이지 않기 때문에 사회구조 변화를 예측하는데 유용하다(Mannheim, 1952). 또한 조직 측면에서 세대별 다양성을 이해하고, 이들의 잠재적인 요구와 다양한 특성을 파악하여 조직을 효과적으로 관리하는데 도움이 된다(Ian et al., 2015; 오세영 등, 2014). 만약 조직 내에서 세대 간 가치나 신념에 대한 이해가 부족하게 되면 잘못된 의사소통으로 인해 상호 오해와 갈등이 발생하고, 궁극적으로 생산성 저하에 이르는 등 부정적인 영향을 미칠 수 있기 때문에 세대별 특성을 이해하는 것은 조직 연구를 진행하는 측면에 있어 중요

한 과제라고 할 수 있다(Wong et al., 2008).

세대별 연구에 있어 세대를 구분하는 기준은 국가별로 조금씩 상이하다. 이는 국가 또는 지역별로 사회·역사적 특수성에 대한 차이가 존재하며, 이러한 차이를 연구에 반영해야 하기 때문이다. Cennamo & Gardner(2008)는 이러한 특수성을 적절히 반영하면서 세대별 시작과 끝의 경계를 규정하는 것이 중요하다고 강조하였다.

우리나라에서는 박재홍(2009)이 세대를 구분하는 세 가지 방법을 제시하였다. 첫째, 역사적 사건 및 시대 특성을 반영하여 구분하는 방법이다. 이는 학계에서 가장 보편적인 방식으로 통용되고 있으며, 세대가 경험한 역사적 사건이나 상황을 가장 잘 반영하는 특징이 있다. 둘째, 나이나 생애주기 단계에 따라 구분하는 방법으로, 보통 10년을 기준으로 삼고 있다. 흔히, 10대부터 60대 이상까지 구분하는 방식으로 김병섭·하태권(1997)은 10년 주기로 세대를 구분하는 것은 정부 주도의 산업화 정책으로 인해 급격한 사회 변동을 경험한 우리 사회 특성을 적절히 반영한다고 주장하였다. 셋째, 문화적·행태적 특성을 반영하여 세대를 구분하는 방법이다. 이 방법은 사회소비 트렌드 및 상업적 성격을 가장 많이 반영한 방법으로, 대표적인 예로는 정보화의 급속한 진전과 함께 등장한 디지털 세대(N세대)를 들 수 있다.

세대별 구분 및 특성에 관한 국내외 선행연구에 따르면 권종욱·김학조(2010)는 역사적인 경험을 기준으로 베이비붐 세대(1955-1964년생)와 X세대(1965-1976년생)를 구분하였다. 베이비붐 세대는 6.25 전쟁 전후 태어나 유신, 냉전, 민주화를 경험하였으며, 절대 빈곤에서 벗어나 산업화 주역으로 시대를 이끌었다. 반면 X세대는 산업화의 수혜를 받은 세대로서 정보화 시대의 급속한 사회 변동을 경험하였으며, IMF 경제위기를 직격탄으로 경험한 세대이다. 오세영 등(2014)은 X세대 이후 규정되지 않은 세대에 대해 문화적·행태적 기준을 바탕으로 N세대를 추가하였다. N세대(1977-1997)로 규정된 이들은 디지털 세대라는 별칭으로도 불리며, 네트워크 시스템의 발달

과 함께 성장한 세대로서 온라인 환경에 익숙하다는 특성이 있다(김기환 등, 2009). 최유정 등(2011)은 나이 및 생애주기 관점에서 20대, 30대, 40대, 50대로 세대를 구분하였다.

국내뿐만 아니라 미국의 세대별 구분에 관한 연구에 따르면 Wong et al.(2008)은 세대를 구분하는데 있어서 정확한 출생연도를 규정짓기는 어렵지만 보편적으로 전통주의자(1925-1944), 베이비 붐 세대(1945-1964), X세대(1965-1981), 밀레니얼 세대(1982-2000)로 세대를 구분하는 데에는 큰 이견이 없다고 하였다. 또한 세대 명칭에 대해서는 전통주의자의 경우 침묵의 세대(Silent Generation), 베테랑(Veterans)이라고도 불리기도 하며, 밀레니얼 세대는 Y세대(Generation Y), ME세대(GenerationMe), 넥스터(Nexter), 디지털 세대(Digital Natives)로 표현되기도 한다(Ian et al., 2015).

<표1> 본 연구의 세대 구분

세대	출생연도	시간 특징	직장에서의 가치/태도
베이비 부머	1955~1964	6.25전쟁 이후 세대 경제성장, 유신 VS 민주화	경제적 성공 사회적 지위 상승 추구
X세대	1965~1981	수출주도형 경제성장 정보화, 세계화	자기중심적, 개성 중시
밀레니얼 세대	1982~1997	인터넷/디지털 문화 확산	개인 성취 중시 자율성, 자존감, 낙관적

※ 출처 : Wong et al.(2008), 오대혁 등(2011), Cugin(2012), 오세영 등(2014)의 자료를 기반으로 수정

본 연구에서는 기성 세대를 비교할 집단으로 밀레니엄 세대를 선정하였다. 밀레니얼 세대의 어원은 1991년에 미국에서 출간된 'Generation: The History of America's Future'에서 처음 사용되었으며, 한 세대를 대표하는 고유 명칭이 되었다. 밀레니얼 세대는 X세대를 잇는 세대로서, 학자마다 시작 시점에 대한 관점이 상이하지만 본 연구에서는 Wong et al.(2008)이 주장한 1982년을 기준 삼았다. 그 이유는 세대 연구가 활성화된 미국에서도 보편적으로 인정되는 시기이며, 1980년생의 경우 한국나이로 40살이기에 현재의 시대 상황을 적절하게 반영하기가 어렵다고 보았다.

본 연구의 세대 구분은 최근 선행연구에서 가장 많이 활용되는 기준인 베이비붐 세대, X세대, 밀레니얼 세대로 구분하였으며, Wong et al.(2008), 오대혁 등(2011), Cugin(2012), 오세영 등(2014)의 선행연구 자료를 참고하여 위에 있는 <표1>로 구체화하였다.

## 제3장 연구방법

### 제1절 가설설정

#### 1. 직무만족과 조직몰입

직무만족은 개인이 현재의 직장 또는 수행하는 과업에 대한 감정과 믿음의 결합으로, 직장 또는 일에 대한 경험을 바탕으로 개인의 주관적인 평가에 의해 나타나는 긍정적이거나 즐거운 상태의 감정을 의미한다(Akehurst et al., 2009; Locke, 1976). 직무만족이란 직무를 수행하는 과정에서 개인의 욕구가 어느 정도 충족되었는지에 대한 개인의 지각된 반응이라고 할 수 있다(김광근 등 2006).

직무만족과 조직몰입에 대한 연구는 조직 내 개인의 태도 및 행동을 예측하는 선행변수로서 관심의 대상이 되어왔다(Mowday et al., 1982; Curry et al., 1986). 직무만족과 조직몰입의 두 변수는 상관관계가 높고, 직접적인 관계를 지닌 것으로 평가되지만, 해당 인과관계에 대해서는 학자들마다 다양한 연구결과를 제시하고 있다(Mowday et al., 1982). 서재현(1998)은 직무만족과 조직몰입의 관계에 대해 앞서 진행된 선행연구 결과들을 토대로 세 방향으로 정리하였다.

i) 직무만족과 조직몰입의 관계에 대해 조직몰입이 선행 변수라는 의견이다(Bateman & Strasser, 1984; Vandenberg & Lance, 1992). 이는 높은 수준의 조직몰입이 직무만족에 긍정적인 영향을 준다는 연구결과에 근거하고 있으며, 조직몰입이 장기적이고 일관되게 유지됨으로서 직무만족을 높인

다고 보는 관점이다(Bateman & Strasser, 1984; Vandenberg & Lance, 1992). 이는 구성원이 조직에 남아있으려는 행위적인 조직몰입에 기초하는 것으로, 구성원이 조직을 자발적으로 선택하는 행위가 조직에서 업무를 수행하면서 개인의 태도 및 자세의 몰입을 가져오고, 이를 지속적으로 유지하기 위해 노력한다는 것이다(Becker, 1960; Ritzer & Trice, 1969).

ii) 직무만족과 조직몰입의 관계에 대해 직무만족이 선행 변수라는 의견이다(Bluedorn, 1982; Rusbult & Farrell, 1983; William & Hazer, 1986). 이 주장은 학자들 사이에서 가장 널리 수용되는 주장으로, 직무만족은 직업 및 직무 그 자체의 경험을 통하여 개인이 느끼는 태도인데 반해 조직몰입은 직무뿐만 아니라 조직에 대한 경험을 바탕으로 조직의 목표와 가치에 동의하며 조직을 위해 헌신하고자 하는 태도로서 점진적으로 확대되는 특징이 있다(Mowday et al., 1982). 또한 직무만족은 환경에 영향을 받으며 불안정하고 쉽게 변하는데 반하여 조직몰입은 상대적으로 안정적이고 지속적으로 발전하는 결과 변수로 봐야한다고 주장하기도 한다(Lum et al., 1998).

iii) 직무만족과 조직몰입이 상호영향을 주고받는다라는 의견이다(Farkas & Tetrick, 1989; Mathieu et al., 1990). 두 요인은 시대나 환경의 변화에 영향을 받으며, 조직의 내·외부 상황에 따라 차이가 생긴다는 것으로, Farkas & Tetrick(1989)은 이직의도에 대한 직무만족과 조직몰입의 인과적인 관계에 대해 두 변수가 순환 혹은 상호적인 관계가 있다고 주장하였으며, 서재현(1998)은 두 요인의 발전 절차에 대한 심도 깊은 연구를 통해 순환관계를 규명해야 한다고 강조하였다.

본 연구에서는 직무만족과 조직몰입의 관계에 대해 두 번째 관점을 적용하여 진행하였다. 직무만족이 조직몰입의 선행변수로 적용한 이유는 현재까지의 조직연구에서 가장 널리 수용된 관점이며, 직무만족이 직무에 대한 정서적 반응을 나타내는 현재-과거 지향적 개념인데 반해 조직몰입은 현재의 만족뿐만 아니라 장기적으로 미래에 대한 기대, 목표 달성 등 현재-미래 지



향적인 개념을 담고 있기에 지속적인 영향을 받는다고 보았다(Lum et al., 1998).

직무만족이 조직몰입의 선행변수라는 관점을 바탕으로 연구조사를 진행하였으며, 이를 규명하기 위해 아래와 같은 가설을 설정하였다.

**가설 1 : 직무만족이 조직몰입에 정(+)<sup>의 영향을 미칠 것이다.</sup>**

## 2. 직무만족과 이직의도

조직에서 이직을 바라보는 관점은 상이하다. 이직을 긍정적으로 보는 측면은 능력이 부족한 직원의 퇴직과 함께 신규 직원의 채용을 통해 조직을 활성화시킬 수 있고, 기존 직원에게는 경력개발의 기회를 제공해줄 수 있다는 것이다. 하지만 신규 채용 및 육성을 위한 유·무형의 비용이 소모되고, 신규 직원이 본연의 역할을 수행할 수 있을 때까지 기존 직원의 업무 부담감이 증가하며, 조직 및 팀 분위기가 저하 될 수 있다는 측면에서 부정적이기도 하다(임창희, 2004).

개인의 이직을 예측하는 직접적인 지표로는 이직의도를 들 수 있다(Lee, 2004). 이직의도는 조직의 목표달성 및 성과창출에 부정적인 영향 미치고, 보이지 않은 비용을 발생시키며, 조직 구성원이 이직을 선택하는데 궁극적으로 유의한 영향을 미친다. 이처럼 개인의 이직의도를 파악하는 것은 조직 연구 측면에서 매우 중요한 과제로 인식하였으며, 현재까지도 여러 학자들 사이에서 활발하게 연구가 진행되고 있다(박경규·이지은, 2004; 서재현, 2006; 김종관·윤준섭, 2011).

선행연구에 따르면 개인의 몰입수준을 향상시키고 지속적으로 유지하는

조직은 생산성 향상은 물론 조직에 대한 개인의 헌신 및 유지를 이어가고, 이직의도를 줄일 수 있다고 본다(Tett & Meyer, 1993; Lum et al., 1998; 나인강, 2005; Kim et al., 2005). 즉, 개인의 이직의도는 직무만족 및 조직몰입에 상당히 밀접한 연관성을 가지고 있으며, 직무만족은 개인의 성과창출에 기여하고 이직을 감소시키는 선순환 요인으로서 이직에는 부(-)의 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다(Griffeth et al., 2000; Baloch et al., 2014). Mobley(1977)는 직무 불만족은 이직 가능성을 높인다고 주장하였으며, Hom et al.(1979)은 임금, 성과급, 승진, 상사 등의 직무만족 요인이 이직의도에 유의한 상관관계를 보인다고 하였다. 또한 높은 직무만족 수준은 이직률과 결근율에 부(-)의 영향을 미치고 생산성에는 긍정적인 효과는 준다는 연구 결과도 있다(천명섭 등, 1990; McNeese-Smith, 1995).

직무만족과 이직의도에 관한 선행연구는 크게 두 가지 방향으로 진행되어 왔다. 하나는 이직에 유의한 영향을 미치는 요인을 확인하기 위한 연구이며, 다른 하나는 개인이 이직을 결정하기까지 그러한 선택에 대한 심리과정을 중점적으로 분석한 연구이다(나인강, 2005).

Cotton & Tuttle(1986)은 직원 이직에 대한 메타 분석을 통해 이직의도를 높이는 변인으로는 고용에 대한 인식, 높은 학력, 단순 반복 업무, 지적수준, 대안 직무의 매력도 등을 보았으며, 이직의도를 낮추는 변인으로는 직무만족, 이직률, 임금, 높은 업무성과, 근속기간, 일 자체, 동료 및 상사 만족 등을 확인할 수 있었다. 조학래(1998)는 정부 및 민간 연구기간에 근무하는 연구직을 대상으로 이직의도에 영향을 미치는 요인을 분석한 결과 임금에 대한 만족, 도전적인 업무 수행, 성과-보상 만족, 경영참여 정도, 직무 안전성, 승진 등이 유의한 영향을 미친다고 보았다. 정대율 등(2014)이 IT부서 종사자를 대상으로 한 연구에서 직무만족이 높을수록 이직의도가 감소하며, 상사 및 동료의 지원에 따른 조절효과로 이직의도를 더 크게 감소시킨다고 하였다. 서재현(2006)은 제조업체 종업원을 대상으로 한 연구에서 팀의 지지를

받지 못하는 종업원은 팀을 바꾸려는 노력과 함께 조직을 이탈하고자 하는 의사를 가진다고 하였다. 김경진·전순영(2016)은 아웃소싱 근로자를 대상으로 한 연구에서 근무환경이 비슷할 경우 임금에 대한 불만족 및 직무자체 흥미도가 이직의도에 유의한 영향을 미치는 것으로 보았다.

본 연구에서는 이직의도에 영향을 주는 다양한 선행 변인 확인 및 직무만족-이직의도의 관계가 부(-)의 영향을 준다는 선행연구를 바탕으로 아래와 같은 가설을 설정하였다.

**가설 2 : 직무만족은 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.**

### 3. 세대 연구 및 밀레니얼 세대 특징

조사를 진행한 대기업 A사는 다양한 연령의 인력들로 구성되어 있는 조직으로, 구성원들은 우리나라의 급진적인 사회변동을 경험하면서 세대별로 각기 다른 시대적 가치를 공유하고 있다. 다양한 구성원이 존재하는 대기를 대상으로 세대 간 연구를 진행하는 것은 조직 입장에서 세대별로 중요시 여기는 가치 및 생활 태도의 차이를 이해할 수 있고, 구성원 간의 활발한 커뮤니케이션을 장려할 수 있다는 측면에서 장점이 있다(오세영 등 2014). 기업 HR 측면에서도 세대별로 채용-동기부여-교육훈련-인력유지에 이르기 까지 다양한 맞춤형 인사정책 및 동기부여 방안을 수립하여 세대 간 상호 시너지를 발휘하고 유기적인 업무환경을 촉진할 수 있다는 측면에서 의의가 있다(Jurkiewicz & Brown, 1998; Gursoy et al., 2013).

세대와 관련된 선행연구를 살펴보면 김병섭·하태권(1997)이 경찰 공무원을 대상으로 세대 간 가치관 및 태도의 차이를 분석한 결과 젊은 세대는 기

성 세대에 비해 개인생활을 선호하고, 일에 대한 보람과 성취 욕구가 상대적으로 높으며, 일에 대한 객관적인 평가와 그에 합당한 보상을 선호하는 것으로 나타났다. 또한 상관 또는 리더에게 무조건적으로 따르거나 순응하지 않는 경향을 확인할 수 있었다. 고등학교 졸업반 학생을 대상으로 세대별 일의 가치 인식 차이를 분석한 Twenge et al.(2010)의 연구결과에 따르면 밀레니얼 세대는 일에 대한 가치보다 여가의 가치를 중요시 여기며, 남을 돕고 배려하는 사회적 가치를 선호하지 않는 것으로 나타났다. 오세영 등(2014)이 중앙정부 공무원을 대상으로 세대 간 조직몰입 요인을 비교 연구한 결과 밀레니얼 세대는 상사에 대한 리더십, 일과 삶의 균형, 성과보상에 대한 만족이 높을수록 조직몰입에 정(+ )의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 외재적 보상과 직업 안정성에 대한 만족이 높을수록 이직의도에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. Gursoy et al.(2013)은 미국 숙박업 근로자를 대상으로 한 세대별 직업가치 조사에서 밀레니얼 세대는 리더십과 개인의 존중을 중요한 가치로 여긴다는 연구결과도 있다.

이처럼 다양한 선행연구를 통해 제시된 밀레니얼 세대의 특징을 종합해보면 첫째, 개인적인 측면에서 가치판단이 뚜렷하고 일에 대한 성취 욕구가 크며, 주변의 인정을 중요하게 여긴다. 또한 새로운 도전이나 문화를 거부감 없이 수용하며 즐기는 모습을 보였다. 둘째, 관계적인 측면에서 간접적인 인관관계를 선호하며, 조직 내 팀워크를 강조하고 집단행동을 즐기지만 리더(상사)의 영향력이 크게 작용하지 않는 특징을 보였다. 셋째, 기술적인 측면에서 디지털 환경변화에 익숙하고 이를 기반으로 상호 소통하며 공유하는 커뮤니케이션 형태를 선호함을 알 수 있었다(김나정, 2014; 황상민·양상민, 2003; 오세영 등, 2014; Yu & Miller, 2005; Solnet & Anna, 2008; Wong et al., 2008; 김기환·윤상오·조주은, 2009). 본 연구에서는 기존 선행연구들을 토대로 밀레니얼 세대의 특징을 개인-관계-기술 측면으로 구분하여 아래의 <표2>와 같이 정리해보았다.

<표2> 밀레니얼 세대의 특징

구 분		①	②	③	④	⑤	⑥
개인적 측면	새로운 도전을 즐김						■
	자기중심적 삶 추구	■					
	새로운 문화/유행에 개방적		■				
	자율성			■			
	개인 성취 중시			■		■	
	합리적인 대우와 역할수행		■				
	자존감			■			
	인정과 존중					■	
관계적 측면	가상공간에서의 개인관계 형성	■					
	조직 내 팀워크 강조					■	
	집단 행동을 즐김					■	
기술적 측면	IT 기술 숙련				■		
	기술개발 중시						■
	디지털 기기 익숙			■			

※ 출처 : 밀레니얼 세대와 관련된 선행연구를 재정리

- ① 김나정(2014), ② 황상민·양상민(2003), ③ 오세영 등(2014), ④ Yu & Miller(2005)  
 ⑤ Solnet & Anna(2008) ⑥ Wong et al.(2008)

직무만족이 조직몰입 및 이직의도에 미치는 영향을 확인하며, 선행연구에서 확인된 밀레니얼 세대의 차별화된 특징이 조직몰입 및 이직의도에 있어 기성 세대와는 다른 유의한 차이를 보일 것으로 추정하였다. 이러한 경향을 확인하기 위해 아래와 같은 가설을 설정하였다.

**가설 3 : 밀레니얼 세대의 조직몰입 및 이직의도에 영향을 미치는 직무 만족 요인은 다를 것이다.**

## 제2절 연구모형

본 연구의 목적은 직무만족이 조직몰입 및 이직의도에 어떠한 영향을 미치는지 규명하는데 있다. 이에 따라 직무만족을 구성하는 하위 8가지 요인을 독립변인으로 두었으며, 조직몰입과 이직의도를 종속변수로 설정하여 각각에 미치는 영향을 확인하고자 하였다. 또한 밀레니얼 세대와 기성 세대 간에는 조직몰입 및 이직의도에 영향을 미치는 직무만족 요인이 다를 것으로 가정하고 연구집단은 전체 집단과 밀레니얼 세대(82년생 이하)으로 구분하여 각각 조사하였다. 연구모형은 <그림1>과 같이 설정하였다.

<그림1> 연구모형



### 제3절 변수의 조작적 정의와 측정

본 연구에서는 직무만족을 독립변수로 하고 조직몰입과 이직의도를 종속 변수로 설정하였다. 또한, 전체 집단과 밀레니얼 세대로 구분하여 조직몰입 및 이직의도에 영향을 주는 직무만족 요인의 차이를 비교하였다.

#### 1. 직무만족

직무만족이란 직장 및 직무(일 자체)를 경험하면서 개인이 느끼는 감정적인 평가이자 전반적인 심리상태라고 정의할 수 있다. 직무만족에 대한 측정을 위해 Spector(1985)의 연구에서 활용된 JSS(Job Satisfaction Survey)의 8가지 요인(임금, 승진, 상사, 복리후생, 성과급, 동료, 업무, 의사소통)으로 구분하였으며, 각각의 요인별로 4개 문항을 활용하였다.

임금만족 문항은 보상에 대한 공정함, 보상을 통해 본 조직으로부터 인정 등을 측정하였다. 대표 문항으로는 ‘내가 일한 만큼 공정하게 보상을 받는 것 같다’, ‘임금 인상이 적절하게 잘 이뤄지고 있는 것 같다.’ 등이 있다. 승진만족 문항은 충분한 승진기회 여부, 승진 제도에 대한 만족 등을 측정하였다. 대표 문항은 ‘지금 직장에서는 승진기회가 충분히 있다.’, ‘나는 우리 회사에서의 승진 기회에 만족한다.’ 등이 있다. 상사만족 문항은 상사에 대한 능력 신뢰, 상사의 공정함 등을 측정하였다. 대표 문항은 ‘나의 상사는 자기 분야에서 능력이 뛰어나다.’, ‘나의 상사는 공정하다.’ 등이 있다. 복리후생 만족은 복리후생 제도의 만족, 복리후생 제도의 유용성 등을 측정하였다. 대표문항은 ‘나는 현 직장에서 제공되는 복리후생에 만족한다.’ ‘복리후생 제도는 모든 직원들에게 도움이 된다.’ 등이 있다. 성과급 만족 문항은 성과에 대한 충분한 보상, 조직에서의 인정 등을 측정하였다. 대표 문항은 ‘우수한 성과 혹은 추가적 노력에 대해서 충분히 보상받고 있다고 생각한

다.', '내가 들인 노력만큼 인정받고 보상받고 있다고 생각한다.' 등이 있다. 동료만족 문항은 직장 동료의 만족, 직장 동료의 능력 신뢰 등을 측정하였다. 대표 문항은 '같이 일하는 동료들이 마음에 든다.', '우리 동료들은 자기가 맡은 일을 하기에 충분한 역량을 갖추고 있다.' 등이 있다. 업무만족 문항은 현재 업무에 대한 만족, 현재 업무 수행의 자부심 등을 측정하였다. 대표문항은 '내가 현재 직장에서 하고 있는 일이 마음에 든다.', '나는 업무수행을 하면서 자긍심이 느껴진다.' 등이 있다. 마지막으로 소통만족 문항은 직장 내 의사소통의 만족 수준, 개인/조직별 커뮤니케이션 수준 등을 측정하였다. 대표문항은 '현재 직장 내에서는 의사소통이 잘 이뤄지고 있다.', '개인 혹은 부서별 업무분배가 어떻게 이루어지는지에 대해서 잘 설명해준다.' 등이 있다. 각각의 요인별 문항은 Likert 5점 척도(①=전혀 그렇지 않다, ⑤=매우 그렇다)를 사용하여 측정하였다.

## 2. 조직몰입

조직몰입이란 개인이 조직에 대해 가지고 있는 심리적인 정서로서 조직의 목표와 가치를 수용하고 조직에 헌신하겠다는 정도라고 할 수 있다. 조직몰입은 구성원의 태도와 행동, 이직의도 등을 확인할 수 있는 중요한 선행변수 중 하나이다(Meyer & Allen, 1984).

Meyer & Allen(1997)이 지속적 몰입, 규범적 몰입, 정서적 몰입으로 구분하여 개발하고 홍권표·윤동열(2013)이 번역한 조직몰입의 측정도구를 중 일부 문항을 발췌, 수정하여 사용하였다. '지금 회사에서 나의 남은 직장생활을 보낼 수 있다면 행복할 것이다.', '나는 우리 회사 사람들이 가족의 일원이라고 느끼지 않는다.' '나는 나의 회사에 대해 강한 소속감을 가지지 않는다'



다.’ 등으로 구성된 8개 문항을 측정하였다. 변수는 Likert 5점 척도(①=전혀 그렇지 않다, ⑤=매우 그렇다)를 사용하여 측정하였다.

### 3. 이직의도

이직의도는 개인이 조직 구성원으로서의 자격을 포기하고, 조직을 그만두려고 생각하거나 실제 그만두는 행위로 정의할 수 있다. 이직의도를 측정하기 위해 Michael & Spector(1982)가 개발한 3개의 문항을 수정하여 설문항목으로 활용하였다. 대표적인 문항으로는 ‘나는 더 좋은 직장을 찾으면 지금 회사를 떠날 것이다.’, ‘나는 지금 회사를 떠나는 것을 심각하게 고민 중이다.’ 등이 있다. 변수는 Likert 5점 척도(①=전혀 그렇지 않다, ⑤=매우 그렇다)를 사용하여 측정하였다.

<표3> 설문지 구성

구 분		문항 수	출 처
직무만족	임금만족	4	Spector(1985)
	승진만족	4	
	상사만족	4	
	복리후생 만족	4	
	성과급 만족	4	
	동료 만족	4	
	일(업무) 만족	4	
	의사소통 만족	4	
조직몰입	8	Meyer & Allen(1997) 홍권표·윤동열(2013)	
이직의도	3	Michael & Spector(1982)	

#### 4. 통제변수

본 연구에서는 대기업 사무실 근로자의 조직몰입 및 이직의도에 영향을 미칠 것으로 판단되는 통제요인을 선정하여 통제변수로 설정하였다. 나이와 성별, 혼인여부, 소속, 직급을 통제변수로 설정하였다.

연령은 본인의 출생연도를 체크하는 방식으로 설정하였으며, 성별과 혼인여부, 소속, 직급은 명목척도이므로 더미변수를 이용하여 분석하였다. 성별은 남자를 1, 여자를 0으로 하였고, 혼인 여부는 기혼을 1, 미혼을 0으로 하여 분석하였다. 본관 및 지원, 생산개발, 품질, 구매본부에서 근무하는 것은 1로 설정하였고, 공장에서 근무하는 것을 0으로 설정하였다. 직급의 경우 사원~대리 직급까지는 조합원으로 0으로, 과장~부장 직급까지는 비조합원으로 1로 하여 회귀식을 분석하는데 활용하였다.

## 제4장 실증분석

### 제1절 응답자의 일반적 특성

본 연구는 온라인 설문도구인 서베이몽키를 활용하여 개인별 응답을 받고 통계 프로그램을 활용하여 가설검증을 하였다. 설문조사 기간은 2019년 4월 2일부터 5월 3일까지이며, 이 기간 동안 대기업 A사에 근무하고 있는 사무직 근로자를 대상으로 온라인 설문지를 발송하여 설문을 실시하였다. 설문 에 참여한 인원은 192명이며, 이중 불성실한 응답이 있는 1명을 제외한 191 명을 대상으로 통계프로그램 SPSS Statistics Subscription 프로그램을 이용 하여 통계분석을 실시하였다. 대기업 A사에 근무하고 있는 사무직 근로자의 현원은 4,592명(2019년 3월 기준)으로 192명은 전체 인원의 약 4% 비중을 차지하고 있다.

설문에 참여한 성별은 남성이 88.5%, 여성이 11.5%로 나타났으며, 나이는 30대가 39.1%로 가장 많았으며, 20대가 35.4%, 50대가 17.2%, 40대가 8.3% 순으로 나타났다. 이를 세대로 구분해보면 베이비붐 세대가 14.6%, X 세대가 16.7% 밀레니얼 세대가 68.7% 였다. 미혼자는 41.7%, 기혼자가 58.3%로 기혼자가 더 많은 것으로 나타났으며, 근무지는 공장부문에 근무하는 인원은 54.7%로 가장 많았으며, 본관 및 지원부문은 26.0%, 생산개발본부/구매 본부/품질본부는 19.3% 순으로 나타났다. 근속연수를 보면 5년 이상~10년 이하 근무자가 33.8%로 가장 많았고, 다음으로 2년 이상~4년 이하가 26.6%, 21년 이상이 20.8%, 11년 이상~20년 이하가 12.0%, 1년 이하 신입 사원이 6.8% 순으로 나타났다. 마지막으로 사원이 38%로 가장 많았으며, 대리 30.7%, 과장이 16.1%, 차장이 12.5%, 부장이 2.6% 순으로 나타났다. 응답자의 일반적 특성에 관한 상세한 내용은 <표4>에 제시한 바와 같다.

<표4> 응답자의 인구통계학적 분석

	구 분	빈 도	백분율(%)
성 별	남성	170	88.5
	여성	22	11.5
나 이	20대	68	35.4
	30대	75	39.1
	40대	16	8.3
	50대	33	17.2
세 대	베이비 붐(59~64년)	28	14.6
	X세대(65~81년)	32	16.7
	밀레니얼(82~96년)	132	68.7
결혼여부	미혼	80	41.7
	기혼	112	58.3
자녀유무	있음	80	71.4
	없음	32	28.6
소 속	생산공장	105	54.7
	생기/구매/품질본부	37	19.3
	본관 및 지원	38	19.8
	기타	12	6.2
근속연수	1년 미만	13	6.8
	2년 이상~4년 이하	51	26.6
	5년 이상~10년 이하	65	33.8
	11년 이상~20년 이하	23	12.0
	21년 이상	40	20.8
직 급	사원	73	38.0
	대리	59	30.7
	과장	31	16.1
	차장	24	12.5
	부장	5	2.6

## 제2절 자료처리 및 분석

본 연구에서 사용된 자료의 처리 및 분석은 SPSS Statistics Subscription 프로그램을 이용하였으며, 다음과 같은 분석기법을 사용하였다. 첫째, 설문 문항의 신뢰도와 타당도를 검증하기 위하여 각 척도의 하위 영역별 Cronbach's alphas 계수를 산출하고, 요인분석을 실시하였다. 모든 측정변수는 구성요인을 추출하기 위해서 주성분 분석(principle component analysis)을 사용하였으며, 요인 적재치의 단순화를 위하여 Kaiser 정규화가 있는 varimax 방법을 사용하였다. 둘째, 직무만족, 조직몰입 및 이직의도와의 관계를 알아보기 위하여 각 변인별로 상관관계를 분석하였다. 셋째, 직무만족이 조직몰입 및 이직의도에 미치는 영향을 확인하기 위해 회귀분석을 실시하였으며, 집단은 밀레니얼 세대와 기성 세대로 구분하여 확인하였다.

### 1. 타당성과 신뢰성의 검증

조사된 설문결과의 타당도를 검증하기 위하여 요인분석을 실시하였다. 모든 측정 변수는 구성요인을 추출하기 위해 주성분 분석(principle component analysis)을 사용하였으며, 요인 적재치의 단순화를 위하여 직각 회전의 varimax 방법을 사용하였다.

#### 1.1. 직무만족

Spector(1985)의 연구에서 활용된 JSS(Job Satisfaction Survey)의 8가지 하위요인(임금, 승진, 상사, 복리후생, 성과급, 동료, 업무, 의사소통)을 직무

만족을 구성하는 요인으로 삼고 이를 측정하기 위해 사용된 설문 문항들에 고유치(eigen value) 기준을 적용하여 1보다 큰 요인에 대하여 요인화 하였으며, 요인 적재치(Factor Loading)는 0.4 이상인 변수들만 추출하였다. 결과는 <표5>과 같이 도출되었다.

<표5> 직무만족에 대한 요인분석 결과

문항	1	2	3	4	5	6	7	8	Cronbach $\alpha$
업무만족2	<b>.862</b>	.153	.172	.127	.033	.197	.139	.105	.942
업무만족3	<b>.850</b>	.124	.112	.172	.056	.063	.111	.221	
업무만족4	<b>.814</b>	.190	.201	.180	.041	.166	.140	.191	
업무만족1	<b>.807</b>	.150	.159	.123	.198	.133	.133	.240	
복리후생2	.041	<b>.874</b>	.058	.099	.073	.007	.175	.090	.909
복리후생4	.229	<b>.831</b>	.068	.141	.183	.021	.062	.056	
복리후생1	.177	<b>.822</b>	.057	.079	.126	.108	.263	.056	
복리후생3	.125	<b>.822</b>	.208	.142	-.023	.082	.105	.132	
상사만족4	.215	.046	<b>.815</b>	.155	.000	.120	.229	.070	.864
상사만족2	.131	.116	<b>.799</b>	.100	.247	.173	.102	.107	
상사만족3	.155	.121	<b>.778</b>	.093	.070	.077	.095	.141	
상사만족1	.066	.098	<b>.714</b>	.109	.232	.222	.068	-.055	
성과급3	.168	.154	.080	<b>.805</b>	.271	.100	.110	.214	.892
성과급1	.179	.104	.059	<b>.786</b>	.199	.096	.174	.029	
성과급4	.168	.191	.177	<b>.714</b>	.298	.116	.169	.219	
성과급2	.140	.119	.278	<b>.694</b>	.166	-.038	.196	.226	
승진만족4	.049	.157	.133	.364	<b>.756</b>	.035	.125	.068	.801
승진만족1	-.003	.110	.175	.127	<b>.729</b>	.151	.263	.015	
승진만족3	.157	.050	.056	.268	<b>.701</b>	-.012	.125	-.011	
승진만족2	.091	.052	.203	.093	<b>.640</b>	.133	.090	.335	

동료만족1	.193	.107	.221	.138	.015	<b>.813</b>	.068	-.032	.779
동료만족4	.123	.071	.052	-.103	.107	<b>.738</b>	.147	.008	
동료만족2	.069	.084	.214	.071	.052	<b>.713</b>	-.027	-.027	
동료만족3	.049	-.110	.024	.134	.060	<b>.701</b>	.011	.341	
보상만족1	.138	.154	.179	.187	.169	.135	<b>.746</b>	-.096	.842
보상만족4	.151	.245	.116	.088	.207	.030	<b>.732</b>	.299	
보상만족2	.124	.313	.097	.168	.104	-.022	<b>.695</b>	.290	
보상만족3	.204	.082	.227	.282	.262	.134	<b>.635</b>	.114	
소통만족3	.169	.078	.080	.136	-.003	.051	.072	<b>.795</b>	.784
소통만족2	.365	.121	-.026	.167	.120	-.025	.226	<b>.654</b>	
소통만족4	.280	.216	.209	.269	.170	.091	.147	<b>.503</b>	
소통만족1	.326	.120	.137	.189	.255	.322	.105	<b>.492</b>	
고유치 (eigen value)	11.254	2.592	2.372	2.132	1.583	1.290	1.136	1.045	
설명된 분산의 %	35.168	8.101	7.412	6.664	4.947	4.033	3.552	3.266	
누적된 분산의 %	35.168	42.270	50.682	57.346	62.292	66.325	69.877	73.142	

직무만족의 요인분석 결과 요인별 각각 4개의 문항에 대하여 적정한 것으로 추출되었다. 특히, 소통만족을 제외한 7개 요인의 문항 적재량이 .6을 상회하였으며(최저 요인 적재량=.635), 소통만족의 경우에도 1개 문항(.492)을 제외한 3개 문항에서 문항 적재량이 .5을 상회하였다. 요인분석 결과 8개 요인이 각각의 문항과 유의미하게 묶이고 있음을 확인할 수 있었으며, 최종 회전 제공합 적재값은 73.142%로 설명력이 높다고 볼 수 있다.

최종 모형의 요인분석 결과, KMO(Kaiser-Meyer-Olkin)측도의 값이 .898으로, Bartlett의 구형성 검정을 위한 근사 카이제곱값이 4055.118로, 유의

확률이 .000으로 요인분석이 적합한 것으로 판단할 수 있었다. 또한 신뢰도 분석 결과 Cronbach's  $\alpha$  값이 업무만족 .942에서 동료만족 .779 사이에 존재하므로 각 요인별 측정항목은 신뢰성이 있고 내적 일관성이 크다.

## 1.2. 조직몰입

Porter et al.(1974)의 연구에서 제시된 조직몰입의 개념은 3가지로 구분할 수 있다. (1) 조직의 목표에 대한 믿음과 신념(정서적 몰입), (2) 조직을 대표해서 헌신할 의지(규범적 몰입), (3) 조직에 계속적으로 남고자하는 의지(지속적 몰입)이다. 본 연구에서는 위의 개념을 포괄하는 조직몰입과 관련된 설문을 8개의 문항으로 구성하여 측정하였다.

<표6> 조직몰입에 대한 요인분석 결과

문항	1 (조직몰입)	2 (조직몰입)	Cronbach $\alpha$
조직몰입6	.874		.809
조직몰입8	.799		
조직몰입3	.784		
조직몰입7	.782		
조직몰입5	.724		
조직몰입1	.675		
조직몰입2	.431		
조직몰입4		.914	
고유치(eigen value)	3.852	1.076	
설명된 분산의 %	48.148	13.456	
누적된 분산의 %	48.148	61.304	



요인분석 결과 조직몰입의 문항은 <표6>과 같이 2개의 성분으로 묶이는 결과가 도출되었다. 조직몰입 8개 문항 중 7개 문항이 .874~.431 수준의 문항 적재량을 보이면서 한 그룹으로 묶였으나 1개 문항(조직몰입4)만은 별도로 묶이는 결과를 확인할 수 있다. 본 연구에서는 1개 문항을 제거한 후 평균 값을 산정하여 최종 분석을 진행하였다.

조직몰입의 KMO측도의 값은 .856으로, Bartlett의 구형성 검정을 위한 근사 카이제곱값이 584.782로, 유의 확률이 .000으로 요인분석이 적합한 것으로 판단할 수 있었다. 또한 전체 신뢰도 분석 결과 Cronbach's  $\alpha$ 값이 .809로 산출되어 요인으로 측정하는데 문제가 없으며 신뢰성을 확보하였다고 볼 수 있다.

### 1.3. 이직의도

이직의도는 <표7>과 같이 3개의 문항이 한 개의 성분으로 묶이는 결과를 확인할 수 있었다.

<표7> 이직의도에 대한 요인분석 결과

문항	1 (이직의도)	Cronbach $\alpha$
이직의도2	.932	.880
이직의도3	.904	
이직의도1	.860	
고유치(eigen value)	2.425	
설명된 분산의 %	80.832	
누적된 분산의 %	80.832	

문항 적재량은 .932~.860을 보였으며, KMO(Kaiser-Meyer-Olkin)측도의 값이 .710으로, Bartlett의 구형성 검정을 위한 근사 카이제곱값이 327.494로, 유의 확률이 .000으로 요인분석이 적합한 것으로 판단할 수 있었다. 또한 Cronbach's  $\alpha$ 값이 .880으로 신뢰성을 확보하였다.

## 2. 상관관계 분석

가설 검증에 앞서 변수 간의 연관성에 대한 윤곽을 파악하고자 연구에 포함된 주요 변수들의 평균, 표준편차, 변수 간 상관관계 분석을 실시하였으며, 결과는 <표8>과 같다. 종속변수인 조직몰입은 독립변인인 8개 요인과 상관관계가 0.01 수준에서 유의함을 확인할 수 있었으며, 업무만족(.682)과 소통만족(.633)이 양(+)의 상관관계가 다소 높은 것으로 나타났다. 또 다른 종속변수인 이직의도는 독립변인인 8개 요인 중 동료만족을 제외한 7개 요인에서 상관관계가 0.01 수준에서 유의함을 확인할 수 있었으며, 업무만족(-.674) 요인과 다소 높은 음(-)의 상관관계가 있는 것으로 검증되었다. 또한 통제 변수 중에서 조직몰입에는 연령, 결혼유무, 직위가 0.01 수준에서, 소속이 0.05 수준에서 유의함을 확인하였다. 또한 이직의도와는 연령, 성별, 결혼유무, 직위가 0.01 수준에서, 소속이 0.05 수준에서 유의함을 확인하였다. 상관관계 분석 결과 직무만족의 요인들은 조직만족에는 양(+), 이직의도에는 음(-)과 양상을 보인다고 판단할 수 있다.

<표8> 주요 변수의 평균, 표준편차 및 상관관계

구분	평균	표준 편차	보상	승진	상사	복리 후생	성과 급	동료	업무	소통	조직 몰입	이직 의도	연령	성별	결혼	조직	직위
보상	3.01	.74	1														
승진	2.48	.71	.525**	1													
상사	3.19	.80	.445**	.425**	1												
복리후생	3.63	.83	.493**	.321**	.314**	1											
성과급	2.62	.76	.548**	.603**	.421**	.401**	1										
동료	3.79	.58	.248**	.259**	.397**	.194**	.243**	1									
업무	3.10	1.06	.462**	.326**	.427**	.410**	.467**	.342**	1								
소통	3.10	.78	.530**	.435**	.368**	.394**	.556**	.304**	.626**	1							
조직몰입	3.14	.76	.424**	.309**	.345**	.315**	.438**	.221**	.682**	.633**	1						
이직의도	2.79	1.07	-.399**	-.278**	-.297**	-.299**	-.332**	-0.123	-.674**	-.572**	-.693**	1					
연령	1983	10.24	-.174*	0.009	0.012	-.270**	-0.099	0.030	-.405**	-.339**	-.348**	.496**	1				
성별	.30	.46	0.089	0.053	0.110	0.088	0.114	0.018	.185*	0.097	0.137	-.241**	-.330**	1			
결혼	.59	.49	0.090	0.011	-0.061	0.077	-0.006	0.029	.277**	.191**	.325**	-.374**	-.591**	0.086	1		
조직	.45	.50	0.042	-0.006	0.042	0.039	-0.074	0.057	.206**	0.058	.175*	-.161*	-0.118	-0.012	0.119	1	
직위	.31	.47	.193**	0.031	-0.011	.212**	.162*	-0.059	.256**	.258**	.272**	-.392**	-.781**	.321**	.500**	0.022	1

주) \*p< .05, \*\*p< .01

### 제3절 가설 검증

본 연구의 가설1, 2는 직무만족이 조직몰입 및 이직의도에 미치는 영향을 규명하기 위해 진행되었다. 본 연구의 목적을 달성하기 위해 먼저, 성별, 혼인, 소속(근무 유형), 직위, 연령을 통제변수로 설정하여 각각의 가설에 따른 인과관계를 확인하였으며, 이후 독립변수인 직무만족의 8개 요인 중 종속변수인 조직몰입 및 이직의도에 유의한 영향을 미치는 요인을 선형 회귀분석을 통하여 검증하였다.

<표9> 회귀분석을 통한 분석 결과(전체 집단)

Variables	종속변수(조직몰입)		종속변수(이직의도)	
	모델1	모델2	모델3	모델4
통제변수				
성별	0.121(.436)	0.020(.708)	-.108(.112)	-0.072(.183)
혼인	0.132(.029)	<b>0.184(.005)**</b>	<b>-133(.096)†</b>	<b>-0.110(.087)†</b>
소속	0.105(.055)	0.072(.163)	-.101(.114)	-0.029(.578)
직위	0.18(.957)	0.035(.673)	.001(.989)	-0.058(.485)
연령	0.009(.088)	0.087(.364)	<b>.371(.001)***</b>	0.107(.264)
독립변수				
보상만족		0.018(.795)		-0.057(.414)
승진만족		-0.025(.714)		-0.065(.333)
상사만족		0.053(.400)		-0.067(.288)
복리후생		-0.018(.765)		0.044(.465)
성과급		0.084(.253)		0.078(.285)
동료만족		-0.060(.284)		<b>0.129(.022)*</b>
업무만족		<b>0.412(.000)***</b>		<b>-0.447(.000)***</b>
소통만족		<b>0.314(.000)***</b>		<b>-0.228(.002)**</b>
R <sup>2</sup>	.163	.572	.276	.576
Adj. R <sup>2</sup>	.140	.540	.256	.545
F	7.155	18.069	14.019	18.400
p	0.00	.000	.000	.000

주) † p< .10 \*p< .05, \*\*p< .01, \*\*\*p< .001

직무만족이 조직몰입 및 이직의도에 미치는 영향에 대한 분석결과는 위의 <표9>에 제시되어 있다. 먼저 모델1, 통제변수 효과를 살펴보면 종속변인인 조직몰입에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

모델2의 경우, 업무만족과 소통만족이 종속변인인 조직몰입에 통계적으로 유의한 정(+)의 효과를 주는 것으로 나타났다. 업무만족( $\beta=.412, p<.001$ ), 소통만족( $\beta=.314, p<.001$ )의 결과를 보여주었다. 분석결과 Durbin-Watson 통계량은 1.806으로 2에 근접하여 다중 회귀모형에 적합하다고 보이며, 유의확률이 0.00로 통계적으로 유의한 결과를 보여주었다. 독립변수에 의해 종속변수가 설명되는 수정된 R제곱은 .540으로 나타났으며 이는 조직몰입의 총 분산 중에 54.0%의 설명력을 확인할 수 있었다. 또한 다중공선성을 점검한 결과, 모든 변수의 VIF가 1.095~3.800 범위 내에 있으며, VIF 값이 10 미만 이어서 다중공선성은 없는 것으로 검증되었다.

모델3, 통제변수 효과를 살펴보면 연령( $\beta=.012, p<.001$ ), 혼인여부( $\beta=.172, p<.10$ )가 종속변인인 이직의도에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 나이의 경우 젊을수록 이직의도에 정(+)의 영향을 주는 것으로 나타났다. 이는 젊은 세대가 기성 세대에 비해 조직 및 사회 적응수준이 낮으며, 세대 별 특성에서 확인한 바와 같이 새로운 일이나 환경에 대한 기대감이 높고, 도전을 두려워하지 않은 모습이 나타난 것으로 보인다. 또한 미혼일수록 이직의도에 정(+)의 영향을 주는 것으로 나타났다. 이는 우리나라 사회 정서상 이직과 같은 중요한 선택을 할 때 본인뿐만 아니라 가족에 미치는 영향까지도 고려하게 되는데 미혼의 경우 이러한 부분에 있어서 보다 자유로울 수 있다고 볼 수 있겠다.

모델4의 경우, 업무만족과 소통만족이 종속변인인 이직의도에 통계적으로 유의한 부(-)의 효과를, 동료만족은 정(+)의 효과를 주는 것으로 나타났다. 업무만족( $\beta=-.447, p<.001$ ), 소통만족( $\beta=-.228, p<.01$ ), 동료만족( $\beta=.129$

p<.05)의 결과를 보여주었다. 분석결과 Durbin-Watson 통계량은 2.011으로 2에 근접하여 다중 회귀모형에 적합하다고 보이며, 유의확률이 0.00로 통계적으로 유의한 결과를 보여주었다. 독립변수에 의해 종속변수가 설명되는 수정된 R제곱은 .545으로 나타났으며 이는 이직의도의 총 분산 중에 54.5%의 설명력임을 확인할 수 있었다. 또한 다중공선성을 점검한 결과, 모든 변수의 VIF가 1.095~3.800 범위 내에 있어 통계적으로 유효함을 확인할 수 있었다.

<표10> 회귀분석을 통한 분석 결과(밀레니얼 세대)

Variables		종속변수(조직몰입)		종속변수(이직의도)	
		모델1	모델2	모델3	모델4
통제변수	성별	0.182(.525)	0.057(.541)	-0.199(.164)	-0.112(.323)
	혼인	0.383(.030)	<b>0.163(.053)†</b>	-0.200(.124)	-0.157(.124)
	소속	0.171(.873)	-0.068(.444)	-0.010(.942)	0.055(.610)
	직위	0.256(.224)	-0.154(.124)	0.166(.262)	0.020(.866)
독립변수	보상만족		<b>0.207(.070)†</b>	0.188	0.019(.888)
	승진만족		-0.041(.689)	0.159	-0.140(.267)
	상사만족		0.106(.273)	0.259	-0.159(.177)
	복리후생		-0.160(.141)	0.680	0.144(.276)
	성과급		0.163(.128)		<b>0.244(.062)†</b>
	동료만족		-0.086(.443)		0.080(.557)
	업무만족		<b>0.525(.000)***</b>		<b>-0.581(.000)***</b>
	소통만족		<b>0.249(.021)*</b>		<b>-0.223(.086)†</b>
R <sup>2</sup>		.100	.696	.079	.547
Adj. R <sup>2</sup>		.037	.621	.014	.436
F		1.592	9.338	1.217	4.930
p		0.189	.000	0.314	.000

주) † p< .10 \*p< .05, \*\*p< .01, \*\*\*p< .001

본 연구의 가설3은 밀레니얼 세대는 기성 세대와 비교하였을 때 조직몰입 및 이직의도에 영향을 미치는 직무만족 요인의 차이를 비교하기 위해 진행하였다. 연구결과는 위의 <표10>과 같이 나타났다.

먼저 모델1과 모델3, 통제변수 효과를 살펴보면 유의확률 0.05 이상으로 나타나 종속변인인 조직몰입 및 이직의도에 통계적으로 유의하지 않다는 사실을 확인 할 수 있었다.

모델2의 경우, 업무만족과 소통만족, 보상만족이 종속변인인 조직몰입에 통계적으로 유의한 정(+)의 효과를, 주는 것으로 나타났다. 업무만족( $\beta=.525$ ,  $p<.001$ ), 소통만족( $\beta=.249$ ,  $p<.005$ ), 보상만족( $\beta=.207$ ,  $p<.10$ )의 결과를 보여주었다. 분석결과 Durbin-Watson 통계량은 2.154로 2에 근접하여 다중 회귀모형에 적합하다고 보이며, 유의확률이 0.00로 통계적으로 유의한 결과를 확인할 수 있었다. 독립변수에 의해 종속변수가 설명되는 수정된 R제곱은 .621로 나타났으며 이는 조직몰입의 총 분산 중에 62.1%의 설명력임을 확인할 수 있었다. 또한 다중공선성을 점검한 결과, 모든 변수의 VIF가 1.088~2.012 범위 내에 있으며, VIF 값이 10 미만이어서 다중공선성은 없는 것으로 검증되었다.

모델4의 경우, 업무만족과 소통만족이 종속변인인 이직의도에 통계적으로 유의한 부(-)의 효과를, 성과급은 정(+)의 효과를 주는 것으로 나타났다. 업무만족( $\beta=-.581$ ,  $p<.001$ ), 소통만족( $\beta=-.223$ ,  $p<.10$ ), 성과급( $\beta=.244$ ,  $p<.10$ )의 결과를 보여주었다. 분석결과 Durbin-Watson 통계량은 2.103으로 2에 근접하여 다중 회귀모형에 적합하다고 보이며, 유의확률이 0.00로 통계적으로 유의한 결과를 보여주었다. 독립변수에 의해 종속변수가 설명되는 수정된 R제곱은 .436으로 나타났으며 이는 이직의도의 총 분산 중에 43.6%의 설명력임을 확인할 수 있었다. 또한 다중공선성을 점검한 결과, 모든 변수의 VIF가 1.088~2.012 범위 내에 있어 통계적으로 유효함을 확인할 수 있었다.

#### 제4절 가설 검증 결과 및 비교 결과

본 연구가설의 검증결과는 아래 <표11>와 같으며, 직무만족이 조직몰입 및 이직의도에 미치는 요인과 밀레니얼 세대와 전체 집단의 비교 결과는 아래 <표12>, <표13>과 같이 정리할 수 있다.

<표11> 가설 검증 결과의 요약

구분	연구가설의 주요변수 간의 관계		채택/기각
가설1	직무만족-조직몰입		채택
가설2	직무만족-이직의도		채택
가설3 (집단 비교)	3.1	직무만족-조직몰입 (밀레니얼 세대 vs 전체 집단)	채택
	3.2	직무만족-이직의도 (밀레니얼 세대 vs 전체 집단)	채택

<표12> 직무만족이 조직몰입에 영향을 미치는 요인 정리

구분	종속변수(조직몰입)	
	전체	밀레니얼 세대
정(+)	업무만족( $\beta=.412$ )*** 소통만족( $\beta=.314$ )***	업무만족( $\beta=.525$ )*** 소통만족( $\beta=.249$ )† 보상만족( $\beta=.027$ )†

<표13> 직무만족이 이직의도에 영향을 미치는 요인 정리

구분	종속변수(이직의도)	
	전체	밀레니얼 세대
정(+)	동료만족( $\beta=.129$ )*	성과급( $\beta=.244$ )†
부(-)	업무만족( $\beta=-.412$ )*** 소통만족( $\beta=-.228$ )***	업무만족( $\beta=-.581$ )*** 소통만족( $\beta=-.223$ )†



## 제5장 결 론

### 제1절 연구결과의 요약

이 연구의 목적은 대기업 사무직 근로자의 직무만족이 조직몰입 및 이직의도에 미치는 영향을 검증하는데 있다. 이러한 연구목적을 달성하기 위해 통제변수(성별, 혼인여부, 소속, 직위, 연령)와 종속변인 간 인과관계를 확인하였다. 이후 전체 집단과 밀레니엄 세대를 구분하여 각각의 조직몰입과 이직의도에 영향을 미치는 독립변인의 영향관계를 규명하였고, 이후 두 집단에 영향을 미치는 요인의 차이에 대해 비교하였다.

조사도구는 보상만족, 승진만족, 상사만족, 복리후생 만족, 성과급 만족, 동료만족, 업무만족, 소통만족, 조직몰입, 이직의도로 구성된 질문지를 사용하였다. 조사도구는 이 연구의 목적에 부합하는 기존의 도구를 활용하거나 재구성하였으며, 예비조사를 거쳐 내적 일치도와 구성 타당도를 검토하였다. 본 조사의 내적 일치도 계수를 검증한 결과 Cronbach  $\alpha$  값이 .942~.779 범위 내에 있어 내적 일치도가 확보됨을 확인하였다.

조사기간은 2019년 4월 22일부터 5월 3일까지 12일에 걸쳐 진행되었으며, 조사방법은 온라인 설문조사 도구인 서베이몽키를 활용하였다. 설문응답은 직장동료의 도움을 받아 총 192부가 회수되었으며, 이중 불성실한 응답이 있는 1부를 제외한 191부를 조사 분석에 활용하였다. 자료분석은 IBM SPSS Statistics Subscription 프로그램을 이용해 평균, 표준편차와 같은 기술통계와 문항별 구성 타당도 및 내적 일치도를 확보하기 위한 요인분석, 독립변인-종속변인-통제변수의 연관성에 대한 추정 및 검정을 위한 상관관계 분석, 직무만족과 조직몰입 및 이직의도의 영향관계를 규명하기 위해 선형 회귀분석을 실시 후 밀레니얼 세대와 전체 집단에 유의한 영향을 미치는

요인에 대해 비교하였다.

연구의 가설에 따라 주요 연구결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 사무직 근로자의 일반적 특성(성별, 혼인여부, 소속, 직위, 연령)에 따른 인과관계를 검증한 결과 종속변인인 조직몰입에는 영향을 미치지 않는 것으로 나타났으나 또 다른 종속변인인 이직의도에는 연령( $\beta=.012, p<.001$ )과 혼인여부( $\beta=.172, p<.10$ )가 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 젊을수록 이직의도가 높지만 시간이 흐르면서 조직에 적응하고 이직의도가 점점 줄어드는 경향을 확인할 수 있으며, 기혼보다는 미혼이 이직과 관련되어 더욱 영향을 받는 것으로 판단된다.

둘째, 사무직 근로자의 직무만족과 조직몰입의 영향관계를 구명한 결과, 직무만족이 조직몰입에 유의하게 정적인 영향관계를 미치는 것으로 나타났으며, 하위요인 중 업무만족과 소통만족이 유의한 영향을 미쳤다. 반면, 밀레니얼 세대는 업무만족과 소통만족 외에도 보상만족이 조직몰입에 정적인 영향관계를 미치는 것으로 확인됐다. 차이를 분석하면 밀레니얼 세대가 보상에 만족할수록 조직몰입이 높아진다는 의미로 기존의 밀레니얼 세대는 보상과 같은 외재적 가치를 선호한다는 Ng et al.(2010), 오세영 등(2014)의 연구와 일치하는 결과이다.

셋째, 사무직 근로자의 직무만족과 이직의도와의 영향관계를 구명한 결과, 직무만족의 하위요인 중 업무만족과 소통만족이 이직의도에 유의하게 부정적인 영향관계를, 동료만족이 정적인 영향관계를 미치는 것으로 나타났다. 특히 주목할 만한 결과로 동료만족 요인이다. 연구 결과대로 해석하면 동료와의 관계가 원활할수록 이직의도가 높아진다고 해석되기에 기존의 보편적 인식과는 정반대 결과라고 할 수 있다. 이에 대해 본 연구에서는 이직에 영향을 주는 강력한 예측변수로서 ‘동료효과’가 발생한 것으로 해석하였다. Sunder et al.(2016)이 미국의 세일즈맨을 대상으로 이직의도를 연구한 결과에 따르면 조직의 성과 편차가 적거나 이직률이 오르는 상황에서는 열심히

일할 동기를 찾기 어려우며 이직이 발생하기 쉽다는 것이다. 중요한 것은 가까운 직장동료의 이직은 기존 직원들에게도 영향을 미치며, 이직 준비과정에서 먼저 이직한 동료들이 외부의 취업 정보를 활발하게 제공해주면서 기존 직원의 실질적인 이직으로 이어질 수 있다는 것이다.

본 연구를 실시한 대기업 A사는 강한 노동조합의 존재로 인해 조합원 간 성과분배 차이는 없으며, 비조합원은 성과분배에 대해 차이를 두고 있지만 그 폭이 타사와 비교하였을 때 크지 않다. 또한 해당 산업의 경영환경 악화로 인해 몇 년간 성과분배량 역시 지속적으로 줄어들고 있으며, 이직율이 높아지는 상황이다. 이러한 환경은 Smnder et al.(2015)의 연구에서 주장한 성과 편차가 적거나 이직율이 높아지는 상황과 대기업 A사가 일정부분 비슷한 상황임을 추론할 수 있다. 결론적으로 동료 간의 관계가 끈끈한 사이이지만 조직 환경의 영향으로 인해 친한 직장동료가 이직을 결정했을 경우 개인의 이직의도에 정적인 영향을 미칠 수 있다고 해석할 수 있다.

또한 밀레니얼 세대는 전체 집단과 비교하여 성과급 만족 요인이 이직의도에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 성과급에 만족할수록 이직의도가 높아진다는 의미인데, 이 역시 기존 인식과는 상반된 결과라 할 수 있다. 본 연구에서는 성과급에 대한 자체의 만족보다 성과급을 받는 이면의 상황을 주목하였다. 성과급에 만족한다는 것은 양적인 측면의 만족으로 해석할 수 있지만, 한편으로는 개인이 조직으로부터 성과를 인정받았다는 의미와 함께 높은 직무역량을 구비했다고 해석할 수도 있다. 즉, 성과급에 만족하는 개인은 기본적으로 본인의 능력을 신뢰하고, 더 나아가 현 상황보다 좋은 조건과 기회가 보장될 경우 조직을 떠나 새로운 곳으로 이직을 고려할 수 있다고 해석하였다.

넷째, 전체집단과 밀레니얼 세대의 조직몰입 및 이직의도에 영향을 미치는 직무만족 요인을 구명한 결과 업무만족 및 소통만족의 요인이 공통적으로 유의한 영향을 미치는 요인임을 확인 할 수 있었다. 밀레니얼 세대의 경

우 업무만족 요인이 유의하면서도 가장 큰 영향력을 받는 요인으로 확인됐다. 조직몰입에는  $\beta=.525$ ,  $p>.001$ 의 영향을 보였으며, 이직의도에는  $\beta=-.581$ ,  $p>.001$ 의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 밀레니얼 세대가 다른 세대에 비해 개인의 성취를 중요시하고 부여된 역할 수행 및 그에 따른 인정과 보상에 대해 높은 기대를 한다는 특징에서 기인한 것으로 본다. 이러한 연구결과는 업무에 만족하는 강도가 높을수록 밀레니얼 세대는 다른 세대에 비해 더욱 더 조직몰입의 강도가 높아지며 이직의도를 낮추는데 긍정적인 기여를 할 것으로 예측된다. 이는 기업 HR관점에서 시사하는 바가 크다고 할 수 있다(황상민·양상민, 2003; 오세영 등, 2014; Solnet & Anna, 2008).

## 제2절 연구결과의 제언

본 연구의 결과를 기초로 후속 연구 및 현장에서의 활용을 위해 다음과 같은 제언을 하고자 한다.

첫째, 이 연구모형은 조직몰입 및 이직의도에 영향을 미치는 직무만족의 요인을 규명하는 과정에서 기성 세대와 밀레니얼 세대를 구분하였다는 점에서 의의가 있다. 특히, 집단 비교를 위한 구분 기준이 임의의 기준이 아닌 세대의 개념을 적용하여 많은 사람들의 보편적인 동의를 이끌고자 하였다. 세대란 동질적인 생활태도 및 가치관을 공유하면서 성장한 집단으로 다른 집단과 구분되는 유의한 특징들을 지니고 있기에 차별화된 연구결과를 얻을 수 있었다.

둘째, 본 연구에서 주요 비교 대상으로 밀레니얼 세대를 선정하였다는 점에서 의의가 있다. 밀레니얼 세대는 X세대를 잇는 세대로서 학자들마다 시대 구분이 조금씩 상이하지만 보통 1980년대 초반에 태어난 세대를 의미한다. 밀레니얼 세대 초기에 태어난 사람들은 현재 30대 후반으로 대한민국

사회의 중간계층으로 지지기반을 활발하게 넓혀가고 있으며, 후기에 태어난 사람들은 사회에 진출하여 각자의 영역에서 자리를 잡는 과정에 있다. 향후 10년 내 이들의 영향력은 더욱 커질 것이며, 실제 대한민국 사회 및 조직 측면에서도 중추적인 역할을 할 것으로 기대된다. 그렇기 때문에 조직연구 측면에서 밀레니얼 세대에 대한 관심은 더욱 커질 것이며, 앞으로 이들의 특성에 부합한 조직운영 방식 및 체계적인 관리가 요구된다고 본다.

셋째, 소통만족이 조직몰입 및 이직의도에 유의한 영향을 미치는 요인임을 확인할 수 있었다. 이는 조직 내 소통, 즉 커뮤니케이션의 중요성을 강조하는 결과로서 커뮤니케이션이 원활할 조직은 구성원 간의 상호협력이 강화되고 조직 성과측면에서도 직접적인 영향을 미친다는 연구결과와 일맥상통하다(김진환, 2011). 특히, 오늘날 기업의 성과창출은 개인보다 조직의 집단 지성을 통해 발현되며, 집단지성을 강화하는 수단으로서 수평적 커뮤니케이션의 활성화가 요구되기에 구성원 간의 원활한 커뮤니케이션은 조직 측면에서 중요한 과제이자 시대적 요구라고 할 수 있다(추철호·류수영, 2016).

넷째, 대기업 A사의 사무직 근로자를 대상으로 조사를 진행하고 연구결과를 분석하였지만 실제 이 결과를 A사는 물론 대기업 전체로 확대하여 해석하기에는 한계가 있다. 대기업 A사는 국내뿐만 아니라 해외를 대상으로 판매활동을 수행하는 글로벌 기업으로, 생산뿐만 아니라 상품기획, 연구, 판매 & 마케팅, 서비스 등 다양한 업무 영역으로 구분되어 있다. 또한 근무지 및 근무환경이 다양하기에 업무 영역에 따른 구성원의 태도 및 행동에 있어 차이가 있을 수 있다. 직무만족과 조직몰입 및 이직의도에 대한 보다 보편적인 연구결과를 얻기 위해서는 본 연구의 표본을 대기업 A사의 생산부문 뿐만 아니라 그 외 연구, 판매 등 전 부문으로 확대하여 연구결과를 검증하게 된다면 보다 새로운 결과를 도출할 수 있을 것이다.

다섯째, 본 연구에서 조직몰입 및 이직의도에 가장 큰 영향을 미치는 직무만족 요인은 업무만족이다. 업무만족은 전체 집단은 물론 밀레니얼 세대

에 유의함을 보여주었다. 이는 기업 HR 측면에 시사점을 제공한다. 채용부터 동기부여(보상 및 평가)-교육훈련-인력운영에 이르는 인적자원 관리 프로세스에 있어 '직무' 중심으로 전략을 수립하는 방안에 대해 검토할 필요가 있다. 신규 인력 채용 시 우리 조직에 부합하는 인원을 선발하는 것도 의미가 있지만 채용하고자 하는 포지션에 요구되는 직무역량을 세분화하여 그와 부합한 사람을 전략적으로 채용하는 것이 개인의 조직적응 및 향후 역량발휘 측면에서 중요할 것이다. 교육훈련 측면에서는 직무단위로 교육체계를 수립하여 시기 및 직위별 요구에 부합하는 교육을 제공해야 한다. 이는 직원의 역량개발은 물론 동기부여 강화를 통해 업무몰입을 유도할 수 있을 것이다. 인력운영 측면에서는 체계적인 경력개발계획(Career Development Plan)을 통해 직원들이 해당 직무 전문가로 성장할 수 있도록 다양한 성장 경로를 제시해야 한다. 구성원의 다양한 직무순환을 통해 업무 경험을 쌓으면 인사이트가 확장될 것이고, 유관부문에 대한 이해도를 바탕으로 통합적인 사고를 통한 업무 수행이 가능 할 것이다. 동기부여(보상 및 평가) 측면 역시 직무별 세분화된 성과측정 기준 및 도구를 개발하여 동기부여를 강화해야 할 것이다. 즉, '직무' 중심의 인적자원 관리는 향후 10년 뒤 조직의 중심으로 성장할 밀레니얼 세대뿐만 아니라 이를 잇는 Z세대가 사회에 진출하고자 하는 오늘날에 있어 더욱 그 중요성이 강조될 것으로 생각한다.

## 참 고 문 헌

- 강인주·정철영 (2015). 대기업 사무직 근로자의 이직의도와 경력학습, 고용 가능성, 조직몰입 및 경력몰입의 관계. 농업교육과 인적자원개발, 47(2), 149-175.
- 곽상중·정기주·최수정 (2010). 고객센터에서 상담사의 직무탈진감이 고객지향성, 직무만족 및 이직의도에 미치는 영향. 경영학연구, 39(3), 541-576.
- 권종욱·김학조 (2010). 한국과 중국종업원의 세대 간 직무가치관 분석. 한국경영학회 통합학술발표논문집, 1-20.
- 김경진·전순영 (2016). 아웃소싱 근로자의 직무만족이 이직의도에 미치는 영향과 서비스 지향성의 매개효과 연구. 대한경영학회지, 29(11), 1,613-1,632.
- 김광근·서철현·주현식 (2006). 호텔종사원의 직무특성이 조직몰입, 직무만족, 조직시민 행동에 미치는 영향. 대한경영학회지, 19(2), 469-488.
- 김기환·윤상오·조주은 (2009). 디지털세대의 특성과 가치관에 관한 연구. 정보화정책, 16(2), 140-162.
- 김기홍·김승용·이병철 (2012). 자기희생적 리더십이 부하의 자기희생의무감 지각과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구. 경영학연구, 41(6), 1,471-1,500.
- 김나정 (2014). 한국 조직사회의 세대별 리더십 인식과 수용의 차이에 대한 단상. 리더십 연구, 5(3), 5-24.

- 김병섭·하태권 (1997). 세대 간 의식구조 차이와 조직관리방안: 경찰공무원을 중심으로. 행정논총, 35(1), 129-158.
- 김수·이태식·함상우 (2018). 리더 신뢰성이 리더에 대한 신뢰와 조직몰입에 미치는 영향과 리더 공정성 및 리더 개방성의 조절효과. 대한경영학회지, 31(3), 463-499.
- 김종관·윤준섭 (2011). 인적자원유연성과 고용불안정성, 이직의도의 관계에 관한 연구. 대한경영학회지, 24(6), 3,157-3,175.
- 김진환 (2011). BSC 실행요인들과 기업성과 간의 관계: 의사소통, 전략적 정렬 그리고 협력의 역할. 회계저널, 20(1), 233-264.
- 김희재 (2004). 한국의 세대론과 세대문화코드. 한국사회학회 전기사회학대회, 145-151.
- 나인강 (2005). 직무만족, 이직의도 및 이직행위의 관계에 대한 패널자료 분석. 대한경영학회지, 18(2), 509-530.
- 민순·김혜숙·하운주·김은아·김희영·김혜정·김영자 (2011). 병원간호사의 직무 스트레스와 직무만족, 이직의도와 의 관계에서 자기효능감의 조절효과. 대한경영학회지, 24(1), 1-21.
- 박경규·이지은 (2004). 조직에 대한 직무배태성과 이직의도간의 관계. 경영학연구, 33(5), 1,424-1,440.
- 박수영 (2011). 항공사 종사원의 고용불안이 직무만족 및 조직몰입, 조직시민행동에 미치는 영향 연구. 대한경영학회지, 24(5), 2,711-2,727.
- 박영배 (1996). 기업종업원의 근로가치관과 리더십 스타일이 직무만족에 미치는 영향. 경영학연구, 25(4).



- 박재홍 (2009). 세대명칭과 세대갈등 담론에 대한 비판적 검토. *경제와사회*, 81, 10-34.
- 송건섭·나병선 (2014). 인적자원관리 구성요소와 직무만족, 조직몰입 및 혁신행동 간의 인과관계. *한국인사행정학회보*, 13(1), 327-350.
- 서재현 (1998). 조직몰입과 직무만족 사이의 관계에 대한 연구. *경영연구*, 13(4), 153-178.
- 서재현 (2006). 개인성향이 이직의도 및 팀교체의도에 미치는 영향: 팀후원 인식을 중심으로. *경영학연구*, 35(4), 1,015-1,034.
- 안종석·백권호 (2002). 중국 내 한국계 기업 현지 채용 근로자들의 조직몰입에 관한 연구. *국제경영연구*, 13(2), 213-240.
- 오대혁·김학조·권종욱 (2011). 한국과 중국종업원의 세대 간 직무가치관 분석. *국제통상연구*, 16(1), 103-128.
- 오세영·권영상·이수영 (2014). 중앙정부 공무원의 자화상: 세대 간 조직몰입 영향요인에 대한 비교 연구. *한국인사행정학회보*, 13(1), 31-62.
- 오인수·김광현·Todd, C. D.·황종오·유태용·박영아·박량희 (2007). 직무만족, 조직몰입, 성과, 이직의도 간의 관련성: 문헌고찰 및 메타분석. *인사·조직연구*, 15(4), 43-86.
- 우현우·심원술 (2005). 종업원의 직무 불안정성이 조직몰입에 미치는 영향: 인사평가의 공정성과 보상의 만족도에 대한 조절효과를 중심으로. *HRD연구*, 7(2).
- 이규만·이효창 (2001). 리더-구성원 교환관계가 조직몰입 및 혁신행동에 미치는 영향: 상사의 지원 및 자기효능감의 조절효과를 중심으로. *대한경영학회지*, 30, 139-161.

- 이목화·문형구 (2014). 국내 조직몰입 연구의 현황과 향후 방향. 조직과 인사관리연구, 38(2), 143-221.
- 이영면 (2011). 직무만족의 의미와 측정. 서울, 경문사.
- 이재규·조영대 (1994). 직무적합성이 직무만족과 갈등관리방법에 미치는 영향. 경영학연구, 23(3).
- 이찬·정철영·나승일·김진모·강두천 (2008). 사무직 근로자의 경력개발 지원 현황 및 요구 분석. 농업교육과 인적자원개발, 40(2), 189-220.
- 이철기·이동진 (2012). 조직공정성과 이직의도 및 정서몰입의 관계: 직무소진의 조절효과. 대한경영학회지, 25(8), 3,375-3,395.
- 이학만·오영호 (2018). 내부마케팅요인이 직무만족, 조직몰입, 이직의도, 고객지향성에 미치는 영향. 대한경영학회지, 31(1), 49-74.
- 임준철·윤정구 (1998). 분배공정성과 절차공정성이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구: 문화적 맥락이 조직성원의 행위성향에 미치는 영향을 중심으로. 경영학연구, 27(1), 93-111.
- 임창희 (2004). 신인적자원관리. 서울: 명경사.
- 장은미 (1997). 경력관련 변수와 조직몰입분석: 경력단계와 경력 경로와의 관계. 경영학연구, 26(2), 271-286.
- 정대율·노미진·장형유 (2014). IT 부서 종사자의 정서고갈, 직무만족 및 이직의도의 관계: 조직공정성과 사회적지원의 역할. 경영학연구, 43(1), 145-167.
- 정예지·윤정구·김세은 (2016). 일과 삶의 균형이 직무성과와 혁신 행동에 미치는 영향: 직무만족과 생활 만족 간 긍정적 교호작용효과를 중심으로. 경영학연구, 45(5), 1,471-1,499.

- 정환호·이혜영·강은주·한주희 (2011). 교향악단에서 지휘자의 변혁적 리더십과 리더·구성원 교환관계간의 관계가 단원의 직무만족 및 이직의도에 미치는 영향. 대한경영학회지, 24(4), 2,053-2,071.
- 조학래 (1998). 연구개발 인력의 이직의사 영향 요인. 인사관리연구, 22(1), 81-125.
- 차재빈·류가연·이훈영 (2013). 제약영업사원의 개인-직무 적합 / 개인-조직 적합과 직무만족 및 조직몰입, 이직의도와와의 관계. 대한경영학회지, 26(3), 567-588.
- 천명섭·이정용·김경규 (1990). 직무태도와 이직의사: 교사와 금융기관종업원의 실증적 비교연구. 한국인사관리학회, 14, 183-200.
- 최우석·이동호·박종찬 (2007). 직무만족 결정요인에 따른 종업원 유형분류에 관한 실증적 연구: 미용산업을 중심으로. 대한경영학회지, 20(6), 3,133-3,153.
- 최유정·유셋별·이명진 (2011). 세대에 따른 직업 관련 사회정체성의 사회심리학적 의미. 한국인구학, 34(3), 55-84.
- 추철호·류수영 (2016). R&D 기반의 팀에서 집단지성 발현과 집단성과 창출을 위한 통합모형 검토. 한국경영학회 통합학술발표논문집, 1,702-1,723.
- 탁진국 (2007). 개인-직무 부합의 선행변인과 이직의도와와의 관계. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 20(4), 459-473.
- 한웨이·김형진·심덕섭 (2015). 전략적 인적자원관리가 종업원의 직무성과 및 조직몰입에 미치는 영향: 내재적·외재적 동기부여의 매개효과를 중심으로. 대한경영학회지, 28(3), 821-839.

- 홍권표·윤동열 (2013). 서번트 리더십이 조직 구성원의 조직몰입에 미치는 영향: 희망의 매개효과. *대한경영학회지*, 26(7), 1,825-1,844.
- 황상민·양진영 (2003). 세대집단의 가치로 구분된 라이프스타일 유형과 그에 따른 권위주의 성향의 비교. *한국심리학회지: 사회 및 성격*, 16(3), 75-93.
- Akehurst, G., Comeche, J. & Galindo, M. A. (2009). Job satisfaction and commitment in the entrepreneurial SME. *Small Business Economics*, 32(3), 277-289.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Allen, D., Shore, L. M. & Griffeth, R. (2003). The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process. *Journal of Management*, 29(1), 99-118.
- Baloch, Q. B., Zaman, G. & Jamshed, J. (2014). Determinants of job satisfaction and employees turnover intentions. *Abasyn Journal of Social Sciences*, 7(1), 118-136.
- Bateman, T. S. & Strasser, S. (1984). A Longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational Commitment. *Academy of Management Journal*, 27(1), 96-112.
- Blau, P. (1964) Exchange and Power in Social Life. *Wiley, New York*.
- Bluedorn, A. C. (1982). A Unified Model of Turnover from Organizations. *Human Relations*, 35(2), 135-153.

- Becker, H. S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-42.
- Cennamo, L. & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 891-906.
- Cogin, J. (2012). Are generational differences in work values fact or fiction? Multi-country evidence and implications. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(11), 2,268-2,294.
- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17(3), 336-354.
- Cotton, J. & Tuttle, J. (1986). Employee turnover: A Meta-analysis and review with Implications for research. *Academy of Management review*, 11(1), 55-70.
- 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).
- Dunham, R. B., Grube, J. A. & Castaneda, M. B. (1994). Organizational commitment: The utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology*, 79(3), 370-380.
- Farkas, A. J. & Tetrick, L. E. (1989). A three-wave longitudinal analysis of the causal ordering of satisfaction and commitment on turnover decisions. *Journal of Applied Psychology*, 74(6), 855-868.

- Gerstner, C. R. & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827-844.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W. & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator test, and research implications for the next millennium, *Journal of Management*, 26(3), 463-488.
- Gursoy, D., Chi, C. G. & Karadag, E. (2013). Generational differences in work values and attitudes among frontline and service contact employees. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 40-48.
- Hackett, R. D., Bycio, P. & Hausdorf, P. A. (1994). Further assessment of Meyerand Allen's(1991) three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 79(1), 15-23.
- Holtom, B. C., Mitchell, T., Lee, T. & Eberly, M. (2008). 5 Turnover and Retention Research: A Glance at the Past, a Closer Review of the Present, and a Venture into the Future. *The Academy of Management Annals*, 2(1), 231-274.
- Hom, P. W., Katerberg, R. & Hulin, C. L. (1979). Comparative examination of three approaches to the prediction of turnover. *Journal of Applied Psychology*, 64(3), 280-290.
- Huselid, M. & Day, N. (1991). Organizational commitment, job insecurity and turnover: a methodological analysis. *Journal of Applied Psychology*, 76, 380-391.

- Ian, W., Pisitta, V. & Elizabeth, M. (2015). Generational Diversity at Work: A Systematic Review of the Research. *INSEAD Working Paper*.
- Jaros, S. J., Jermier, J. M. Koehler, J. W. & Sincich, T. (1993). Effects of Continuance, Affective, and Moral Commitment on the Withdraw Process: An Evaluation of Eight Structural Equation Models. *The Academy of Management Journal*, 36(5), 951-995.
- Judge, T. A., Carl, J. T., Bono, J. E. & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407.
- Jurkiewicz, C. L. & Brown, R. G. (1998). Generational comparisons of public employee motivation. *Review of public personnel administration*, 18(4), 18-37.
- Kahill, S. (1988). Symptoms of Professional Burnout: A Review of the Empirical Evidence. *Canadian Psychology*, 29, 284-297.
- Kim, W. G., Leong, J. K. & Lee, Y. K. (2005). Effect of service orientation on job satisfaction, organizational commitment, and intention of leaving in a casual dining chain restaurant. *Hospitality Management*, 24(2), 171-193.
- Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration employee: strategies for effective management. *Health Care Manager*, 19(1), 65-76.
- Lawler, E. (1983). Satisfaction and behavior. *New York: McGraw-Hill*, 7.
- Lee, P. C. B.(2004). Social Support and Leaving Intention among Computer Professionals. *Information & Management*, 41(3), 323-334.

- Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. *In M. D. Dunnette(Ed.), Handbook of industrial and organizational psychology: Chicago, Il: Rand McNully, 1,293-1,349.*
- Lum, L., Kervin, J., Clack, K., Reid, F. & Sirola, W. (1998). Explaining nursing turn-over intent: Job satisfaction, pay satisfaction, or organizational commitment?. *Journal of Organizational Behavior, 19, 305-320.*
- Mannheim, K. (1952). The Sociological Problem of Generations. *Essays on the Sociology of knowledge, London: RKP (first published 1923), 163-195.*
- Mathieu, J. E. & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin, 108(2), 171-194.*
- McNeese-Smith D. (1995). Job Satisfaction, Productivity, and Organizational Commitment. *Journal of Nurse Association, 25, 17-26.*
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1984). Testing the Side-Bet Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations. *Journal of Applied Psychology, 69(3), 372-378.*
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review, 1(1), 61-89.*



- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997). *Commitment in The Workplace. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.*
- Michael, C. E. & Spector, P. E. (1982). Causes of employee turnover: A test of the Mobley, Griffeth, Hand, & Meglino model. *Journal of Applied Psychology*, 67, 53-59.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate Linkages in the Relationships between Job Satisfaction and Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 23.
- Mobley, W. H. (1982). Turnover and Withdrawal Research. *Academy of Management Review*, 7(1).
- Morrow, P. C. (1983). Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment. *Academy of Management Review*, 8, 486-500.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. & Steers, R. M. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. & Steers, R. M. (1982). Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover. *New York: Academic Press.*
- Ng, E. S., Schweitzer, L. & Lyons, S. (2010). New generation, great expectations: A field study of the millennial generation. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 281-292.

- Odom, R. Y., Boy, W. R. & Dunn, M. G. (1990). Organizational culture, commitment, satisfaction and cohesion. *Public Productivity and Management Review*, 14 (2), 157-168.
- O' Reily, C. & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499.
- Porter, L. W. & Smith, F. J. (1970). The etiology of organizational commitment. *Unpublished manuscript, University of California, Irvine*.
- Ritzer, G. & Trice, H. M. (1969). An Empirical Study of Howard Becker's side-bet Theory. *Social Forces*, 47, 475-479.
- Rusbult, C. E. & Farrell, D. (1983). A longitudinal test of the investment model: The impact on job satisfaction, job commitment, and turnover of variations in rewards, costs, alternatives, and investments. *Journal of Applied Psychology*, 68(3), 429-438.
- Solnet, D. & Anna, K. (2008). Generation Y as Hospitality Employees: Framing a Research Agenda. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 15(1/2), 59-68.
- Spector, P. E. (1985). Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13, 693-713.

- Spector, P. E. (1997). Job satisfaction: Application, assessment, causes and consequences. *Thousand Oaks, CA: Sage*.
- Sunder, S., Kumar, V., Goreczny, A. & Maurer, T. (2016). Why Do Salepeople Quit? An Empirical of Own and Peer Effects on Salesperson Turnover Behavior. *Journal of Marketing Research*, 54(3), 381-397.
- Tett, R. P. & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46, 259-293.
- Twenge, J. M., Campbell, S. M. & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1,117-1,142.
- Yu, H. & Miller, P. (2005). Leadership style: The X generation and Baby Boomers compared in different cultural contexts. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(1), 35-50.
- Vandenberg, R. J & Lance, C. E. (1992). Examining the causal order of job satisfaction and organization commitment. *Journal of Management*, 18(1), 153-167.
- Walker, O. C., Churchill, G. A. & Ford, N. M. (1977). Motivation and performance in industrial selling: present knowledge and needed research. *Journal of Marketing Research*, 14(2), 156-168.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in Organizations: A Normative View. *The Academy of Management Review*, 7(3).

Williams, L. J. & Hazer, J. T. (1986). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A reanalysis using latent variable structural equation methods. *Journal of Applied Psychology*, 71(2), 219-231.

Wong, M., Gardiner, E., Lang, W. & Coulon, L. (2008). Generational differences in personality and motivation: do they exist and what are the implications for the workplace? *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 878-890.

## **Abstract**

This study investigated the effect of job satisfaction on organizational commitment and turnover intention. We additionally divided the millennial generation from the whole group and examined their differences.

To accomplish the goal of this study, we investigated the office workers of large corporation A. The major results found based on the research hypotheses are summarized as follows.

First, job satisfaction has a significant impact on organizational commitment and turnover intention. Second, work satisfaction and communication satisfaction, sub-factors of job satisfaction, have a significant impact on organizational commitment and turnover intention. Third, compensation satisfaction differed in terms of organizational commitment between the millennial generation and the existing group, and performance-related pay differed in terms of turnover intention. Fourth, work satisfaction was the most influential factor on organizational commitment and turnover intention of the millennial generation.

These study results imply that it may be effective for HR departments to design the direction of human resource (HR) management based on the “job” to strengthen the organizational commitment of organizational members and reduce their turnover intention. Furthermore, now that not only the millennial generation but also Generation Z are entering society, we expect that increasing the satisfaction of organizational members through work will become increasingly important in terms of organizational management.

**Key words: Job satisfaction, Organizational commitment, Turnover intention, Work satisfaction, Communication satisfaction, Millennial generation**