

밀레니얼 세대의 직무몰입 영향요인 연구

A Study on the Factors that Affect Millennials' Job Involvement

임태조¹, 이현웅^{2*}

Taejo Lim¹, Hyuneung Lee^{2*}

요약

기존의 세대차 연구에서 밀레니얼 세대는 직무몰입 수준이 전반적으로 낮은 것으로 묘사되는 경향이 있다. 그러나 세대는 그 분류 기준에 대한 합의가 완전히 이루어지지 않은 인위적인 개념으로, 특정 세대에 고정적인 특성을 부여하는 것은 과잉일반화의 오류를 저지를 가능성을 높인다. 따라서, 동일한 세대에 속하는 종업원 간에도 상당한 개인차가 존재할 수 있으므로 본 연구에서는 밀레니얼 세대로 분류되는 종업원들의 직무몰입 수준에 실제로 개인차가 나타나는지 조사하였다. 그 결과, 다른 변수와 유사한 수준으로 개인차가 존재하는 것이 확인되었고, 이에 따라 개인 수준의 변수로 그 차이를 설명할 수 있는지 검증해 보았다. 분석 결과, 상사와의 상대적 관계의 질과 개인-직무 적합성은 밀레니얼 세대의 직무몰입 수준에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 핵심자기평가는 유의한 영향을 미치지 않는 것이 발견되었다. 최종적으로 본 연구결과가 가지고 있는 이론적·실무적 시사점과 후속 연구를 위한 제언을 제시하였다.

핵심어: 밀레니얼, 직무몰입, 핵심자기평가, LMXSC, 개인-직무 적합성

Abstract

In existing generational research, millennials are generally described to have a low level of job involvement. However, there is still little agreement on how to classify generations, which can be regarded as an artificial concept. Therefore, describing a specific generation with a fixed characteristic increases the possibility of committing overgeneralization errors. Because significant individual differences can exist between employees classified as belonging to the same generation, this study investigated whether individual differences actually appear in millennials' job involvement. It was found that individual differences do exist to an extent similar to other variables, so whether individual-level factors can explain the variation was examined. Differences in millennials' job involvement could be significantly explained by LMXSC and person-job fit but not core self-evaluation. Finally, theoretical and practical implications of the findings and suggestions for subsequent studies are proposed.

Keyword : Millennials, Job involvement, Core self-evaluation, LMXSC, Person-job fit

1 Carrot Global, Seoul, Korea [Management Advisor]
e-mail: levulim001@naver.com

2 School of Business, Chungnam National University, Daejeon, Korea [Professor]
e-mail: lhe701@cnu.ac.kr (Corresponding author)

* 이 연구는 2020년 충남대학교 학술연구진흥사업의 지원으로 수행되었음.

Received(March 26, 2021), Review Result(1st: April 5, 2021), Accepted(April 9, 2021), Published(April 30, 2021)



© 2021 The Authors. Published by NCISS.
This is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.
To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>.

1. 서론

최근에 밀레니얼 세대(Millennials)가 조직 구성원의 다수를 이룸에 따라 이들에 대한 관리가 연구자와 실무자의 관심을 받고 있다. 연구자마다 정의가 약간씩 다르나, 밀레니얼 세대는 일반적으로 80년대 초에서 90년대 중반, 또는 2000년대 초반 사이에 태어난 세대를 가리키고, Y세대라고 불리기도 한다 [1]. 조직 구성원으로서 밀레니얼 세대가 이렇게 주목을 받게 된 것은 기성세대의 관리자와 사고방식이나 가치관이 크게 차이가 난다고 받아들여지기 때문이다. 실제로 밀레니얼 세대에 대한 선행연구를 검토한 해외의 연구에서는 밀레니얼 세대가 “자존감이 강하고, 승진이나 보상에 대해 비현실적인 기대를 가지고 있으며, 힘들고 단조로운 업무를 수행하는 데 요구되는 인내심을 구비하지 못한 것”으로 인식되는 경향이 있다고 하였고, 국내의 연구를 종합한 한 논문에서는 “자기 주관에 강하고, 일의 의미를 중요시하며, 자기중심적 삶을 추구하고, 권위나 강압적 규율에 반발하는 특성을 지니는 것”으로 인식되고 있는 것이 나타났다 [2][3]. 특히 국내 조직의 관리자들은 이들이 직장을 삶의 중심 영역이 아니라 많은 영역 중의 하나로 인식하고, 일과 삶의 균형(work-life balance)을 강하게 추구하여 연장근로를 기피하고, 조직과의 관계를 단기적 계약관계로 인식하므로 조직에 대한 충성을 더 이상 기대하기가 어렵다고 생각하는 경향이 있다 [4]. 그리고 밀레니얼 세대는 권위를 통해 강압적으로 특정 가치관을 강요하는 것에 대해서 강하게 반발하는 특성이 있기 때문에 세대간 충돌을 피하기 위해서는 이들의 가치관과 사고방식을 이해하고 수용하는 태도를 가져야 한다고 인식하는 것으로 보인다.

그러나 출생년도를 기준으로 세대를 구분하여 차이점을 비교하는 접근에 대해서 모든 연구자들이 동의하는 것은 아니다 [1]. 사실 이와 같이 세대를 구분하여 비교하는 접근은 20세기 초에 사회학 연구에서 비롯되었다고 할 수 있다 [5]. 이 때의 연구들은 각 세대가 성장 과정에서의 경험을 공유함으로써 공통된 의식을 형성하게 되므로 독특하면서도 다른 세대와 구분되는 특징을 가진다고 가정하였다. 그리고 이러한 세대별 접근은 지난 20년간 인적자원관리 및 조직행동 분야에도 자연스럽게 유입되었다. 그러나 다음과 같은 점에서 세대차에 근거한 접근방법은 문제점을 지니고 있다.

첫째, 세대는 인위적인 개념이므로 어떤 기준으로 분류해야 하는지에 대한 명확한 합의가 이루어지지 않았다는 것이다. 사실 밀레니얼 세대의 출생년도에 대해서도 80년대에서 90년대 중반 사이로 정의하는 연구자가 있는가 하면, 80년대와 2000년대 초반 사이로 규정하는 연구자도 있다. 게다가, 90년대 중반 후에 태어난 세대를 Z세대라고 명명하고 밀레니얼 세대와 Z세대를 통합하여 MZ세대라는 범주를 사용하기도 한다.

둘째, 특정 세대에게 고정된 특성을 부여함으로써 개인차를 무시하고 과잉일반화의 가능성을 높인다. 밀레니얼 세대는 그 정의상 20대부터 40대까지 모두 포괄하게 되는데 사실 20대와 30대, 40대 간에도 신념의 차이를 보일 수 있으며, 20대 내에서도 개인에 따라 인식은 크게 차이가 날 수 있다. 그러나 범주화를 하는 과정에서 이러한 차이는 무시되고, 고정적인 특성을 부여함으로써 특정 집단에 속한 개인에 대한 고정관념을 형성하게 된다.

셋째, 각 세대에게 부여하는 특성이 공유하는 성장 환경의 영향에 의해 나타나는 것인지, 아니면 공통 연령집단에 소속됨으로써 나타나는 것인지 판단을 하기가 어렵다 [1]. 이를 판단하기 위해서는 종단연구를 실시하여 연령이 변화함에 따라 특정 세대의 인식에 변화가 나타나는지 조사하는 연구가 요구되나, 세대차에 대한 연구는 대부분 횡단연구(cross-sectional study)로 특정 시점에서 자료를 수집하여 분석한 결과를 기초로 하고 있다. 따라서 세대차 연구에서 발견된 특성이나 행동은 실제로 어떤 세대에 속해서가 아니라 특정 연령에 도달함으로써 나타난 것일 수 있다.

이른바 밀레니얼 세대가 구성원의 다수를 이루게 됨에 따라 조직에 대한 최근의 연구에서도 과거에 종속변수로 삼았던 조직몰입이나 직무몰입보다는 직원열의와 같은 변수를 더 많이 활용하는 것을 발견할 수 있다. 이렇게 된 데는 업무를 열정적으로 수행하는 정도가 성과와 더 직접적으로 연결된다는 일부 연구 결과도 영향을 미쳤으나, 밀레니얼 세대에게는 조직의 구성원 신분을 유지하려고 하는 태도나 직무를 자신과 동일시하면서 삶의 중심에 두려는 태도를 더 이상 기대하기가 어렵게 되었다는 인식도 한 몫을 하고 있다.

그러나 본 연구에서는 이러한 인식도 세대차 연구에 의해 잘못 형성된, 특정 집단에 대한 일종의 고정관념이며, 비록 밀레니얼 세대에 속하는 조직 구성원이더라도 개인에 따라서 조직몰입이나 직무몰입의 수준은 모두 다를 수 있고, 개인의 태도나 특성의 차이가 실제로 영향을 미칠 수 있다는 것을 입증하고자 한다. 즉, 밀레니얼 세대에 속한 개인이더라도 조직에 정서적 애착을 가지면서 구성원으로서의 신분을 유지하고자 하는 태도나 일을 자신의 삶에서 중심에 두고 매우 중요시하는 태도를 가질 수 있다는 가정을 바탕으로 하고 있다. 따라서 밀레니얼 세대의 직무몰입에 영향을 미치는 요인에 대한 연구를 통해 밀레니얼 세대가 어떤 공통적 특성을 가지고 있음을 주장하려는 것이 아니라 밀레니얼 세대라는 인위적인 범주에 의해 묶인 집단 내에서도 개인차에 따라 조직과 직무에 대한 태도는 달라질 수 있다는 것을 입증하고자 한다. 이를 위해서 밀레니얼 세대의 개념을 최대한 좁게 80년대에서 90년대 중반 사이에 출생한 세대로 정의하고 이에 해당하는 조직 구성원으로부터 직무몰입에 영향을 미칠 수 있는 개인 수준의 변수인 핵심자기평가(core self-evaluation), 상사와의 상대적 관계의 질(LMXSC), 개인-직무 적합성(person-job fit) 등에 대한 자료를 수집하여 실제로 직무몰입 수준의 차이에 영향을 미치는지 조사하였다.

2. 이론적 배경 및 가설 설정

2.1 직무몰입의 개념

직무몰입(job involvement)은 개인이 자신을 직무와 심리적으로 동일시하는 상태로, 자아개념(self-control)을 형성하는 데 있어서 직무가 중심을 차지하고 있는 정도로 해석할 수 있다 [6][7]. 밀레니얼 세대는 일과 삶의 균형을 추구하고, 개인의 여가를 중요시하며, 조직과의 관계를 단기적 계약관계로 인식하고, 직장을 많은 삶의 영역 중 하나로 간주하기 때문에 삶에 있어서 직무가 차지하는 비중은 상대적으로 낮을 것이라는 것이 일반적인 인식이다 [4]. 그러나 앞에서 언급했듯이, 비록 밀레니얼 세대에 속하는 구성원이라 하더라도 직무몰입의 수준은 다양할 수 있으며, 이에는 여러 개인 수준의 변수들이 영향을 미칠 것으로 예상된다. 선행연구에서 직무몰입은 회사의 크기나 결혼 여부, 정서적 안정성, 조직지원의식, 심리적 주인의식, 조직의 규모와 같은 변수들의 영향을 받고, 직무소진, 직무만족, 일-가정 갈등, 조직몰입, 직무성과, 이직의도 등에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다 [8].

2.2 핵심자기평가와 직무몰입 간의 관계

핵심자기평가(core self-evaluation)는 개인이 자신의 가치와 능력에 대해서 가지고 있는 기본 신념으로, 자신의 가치에 대한 평가인 자존감(self-esteem)과 자신의 능력에 대한 평가인 자기효능감(self-efficacy), 환경에 대한 통제능력의 평가인 통제소재(locus of control), 감정조절 능력에 대한 평가인 정서적 안정성(emotional stability)의 하위요인으로 구성된다 [9]. 이와 같이 기존의 심리적 개념들 중에 직무에 대한 태도와 성과를 예측할 만한 변수들을 하나의 개념으로 통합한 것이 바로 핵심자기평가이다. 선행연구에서 핵심자기평가는 Big 5 성격특성의 영향을 통제한 후에도 직무만족과 삶에 대한 만족, 직무성과를 예측할 수 있는 것으로 나타났다 [9].

핵심자기평가의 수준이 높은 개인은 특히 자신의 직무 수행 능력에 대해서도 믿음을 기본적으로 가지고 있기 때문에 자아개념을 형성하는 데 있어서 직무를 중심적인 위치에 두게 되는 반면에, 핵심자기평가 수준이 낮은 개인은 자신의 유능함에 대한 확신이 없으므로 직무를 수행하는 직장이 아닌 다른 삶의 영역을 통해 자신의 정체성을 규명하게 될 것으로 예상해 볼 수 있다. 간호사를 대상으로 한 선행연구에서도 직장에서의 사회적 지원은 핵심자기평가 수준을 높이게 되고, 향상된 핵심자기평가는 직무몰입 수준을 높이는 것으로 나타났다 [10]. 따라서 핵심자기평가와 직무몰입 간의 관계에 대한 가설을 다음과 같이 설정하였다.

H1: 핵심자기평가는 직무몰입에 유의한 정(+)²의 영향을 미칠 것이다.

2.3. LMXSC와 직무몰입 간의 관계

LMX(leader-member exchange) 이론은 리더와 구성원 간의 관계의 질은 모두 동등한 것이 아니라, 구성원 개인의 능력이나 성격 등에 따라서 다르며, 교환하는 상호작용의 양상이 다양하다는 것을 주장한다 [11]. LMX 이론은 리더가 구성원의 행동에 미치는 영향을 이해하는 데 큰 기여를 하였으나, 리더와 구성원 간의 관계가 이루어지는 사회적 맥락과 상황의 영향을 충분히 고려하지 못했다는 점에서 한계를 지닌다. 그래서 이러한 한계를 극복하기 위해 등장하게 된 개념이 바로 LMXSC(LMX social comparison), 즉 상사와의 상대적 관계의 질이다. 다시 말하여, LMXSC 이론에서는 구성원들이 상사와의 관계의 질을 평가할 때 다른 동료들과 비교한 상대적 수준을 바탕으로 판단을 내린다고 가정을 한다 [12]. 실제로 구성원은 자신과 상사와의 관계의 질이 높고 낮음을 판단하는 데 있어서 참조점이 필요하므로 동일한 팀이나 부서에 속한 동료와 상사의 관계를 고려하여 그 수준을 파악하게 된다. LMXSC의 수준이 높은 조직 구성원은 다른 구성원에 비해 자신이 상사로부터 더 많은 지원과 혜택을 제공받았다고 인식하므로 사회교환이론(Social Exchange Theory)의 호혜성(reciprocity)의 원칙에 따라서 자신도 그만큼 더 직무에 의미를 부여하고 성과에 기여하기 위해 노력을 할 것이다. 비록 LMXSC와 직무몰입 간의 관계에 대해 직접 조사한 선행연구를 아직 찾기는 어려우나 LMX가 직무몰입에 긍정적인 영향을 미친다는 연구는 찾아볼 수 있다 [13]. 따라서 LMXSC와 직무몰입 간의 관계에 대한 가설을 다음과 같이 설정하였다.

H2: LMXSC는 직무몰입에 유의한 정(+)²의 영향을 미칠 것이다.

2.4 개인-직무 적합성과 직무몰입 간의 관계

본 연구에서 개인-직무 적합성(person-job fit)은 직무가 개인의 요구를 충족하는 정도와 개인이 직무의 요구를 충족하는 정도로 정의된다 [14]. 직무요구-자원 모형(Job Demands-Resources Model)에 의하면, 현재의 직무가 개인의 요구를 충족하는 특성을 보유하고 있을 때 그 특성은 직무자원에 해당하고, 직무를 수행하는 데 요구되는 심리적, 신체적 에너지의 소모를 경감하며 직무스트레스를 경험하는 것을 예방할 수 있다. 그리고 개인이 직무에 요구되는 지식과 스킬, 능력을 구비하고 있는 경우, 직무의 수행을 통해 유능감과 성취감을 경험하여, 직무에 더 몰입할 수 있고 성과를 지속적으로 향상시킬 수 있다. 선행연구에서도 개인-직무 적합성은 직무몰입 및 경력몰입, 직무만족 등에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다 [14][15]. 따라서 개인-직무 적합성과 직무몰입 간의 관계에 대한 가설을 다음과 같이 설정하였다.

H3: 개인-직무 적합성은 직무몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3. 연구방법

3.1 표본선정 및 자료수집

본 연구에서는 밀레니얼 세대에 해당하는 1980-1995년 사이에 출생한, 만 26-41세인 조직 구성원을 표본으로 선정하여, 국내 대기업의 세 계열사에서 근무하는 종업원 350명에게 설문도구를 배포하여 2주 동안 작성하도록 하였다. 설문 대상 중 응답한 사람은 274명이었고, 이 중 불성실한 응답을 보인 4명을 제외하고 270명으로부터 수집한 자료를 최종 분석에 활용하였다. 응답자의 성별을 살펴보면, 남성이 136명, 여성이 134명이었고, 26-29세가 49명, 30-39세가 199명, 40-41세가 22명이었다. 학력은 대졸이 203명으로 다수를 차지하였고, 직위는 주임-대리급이 160명, 사원이 65명으로 다수를 차지하였다. 업종은 컨설팅/교육이 86명, 금융/보험업이 69명, 제조업이 68명으로 다수를 차지하였다.

3.2 측정도구

본 연구에서 사용한 측정도구는 기존 선행연구를 바탕으로 타당성과 신뢰성이 입증된 검사도구의 문항들로 구성하였으며 Likert 5점 응답 척도를 사용하여 측정하였다. 핵심자기평가를 측정하기 위해서는 Judge, Bono와 Thoresen이 개발한 Core Self-Evaluations Scale (CSE)의 12문항을 사용하였고 [9], LMXSC를 측정하기 위해서는 Vidayathi, Liden, Erdogan과 Ghosh가 개발한 6문항을 사용하였다 [12]. 개인-직무 적합성을 측정하기 위해서는 Cable과 Derue가 개발한 6문항을 사용하였고 [14], 직무몰입을 측정하기 위해서는 Reeve가 Lodahl과 Kejner가 개발한 도구를 수정해서 만든 9문항으로 구성된 검사도구를 사용하였다 [7].

3.3 자료 분석 방법

기술통계(평균, 표준편차) 및 상관관계, 신뢰도계수는 SPSS 26.0을 사용하여 분석하였다. 신뢰도계수는 검사도구의 내적일관성을 검증할 수 있는 Cronbach's alpha 계수를 사용하여 분석하였다. 측정도구의 타당도 검증을 위한 확인적 요인분석과 변수들 간의 관계에 대한 가설 검증은 Amos 26.0을 통해 구조방정식모형(structural equation modeling)을 사용하여 분석하였다.

4. 연구결과

4.1 측정도구의 신뢰도 및 타당도 검증

우선 본 연구에서 사용한 측정도구의 Cronbach's alpha 신뢰도 계수는 핵심자기평가가 .80, LMXSC는 .80, 개인-직무 적합성은 .93, 직무몰입은 .75인 것으로 나타나 모두 .70 이상인 것으로 확인되어 신뢰도가 확보된 것으로 판단했다.

측정도구의 타당도를 검증하기 위해 확인적 요인분석을 실시한 결과는 [표 1]과 같다. 모형의 적합도 지수는 $\chi^2=360.76$ ($df=146$), CFI=.92, TLI=.91, RMR=.04, RMSEA=.07로 CFI, TLI>.90; RMR<.05; RMSEA<.08의 기준을 충족하여 수용할 만한 수준인 것으로 나타났다. 모든 측정변수의 표준화 요인부하량은 .59이상이었으며, 모든 잠재변수의 평균분산추출(AVE)은 .50보다 크고 합성신뢰도(CR)는 .70보다 큰 것으로 나타나 수렴타당도(convergent validity)가 확보된 것으로 판단했다. 그리고 모든 잠재변수의 평균분산추출은 변수 간의 상관계수 중 가장 큰 값인 .58의 제곱값인 .34보다 큰 것으로 나타나 판별타당도(divergent validity)가 확보된 것으로 판단했다.

[표 1] 확인적 요인분석 결과

[Table 1] Results of Confirmatory Factor Analysis

Variables		Factor Loading	Standard Error	Standardized Factor Loading	AVE	CR
Core Self-Evaluation	CSE1	1.00	-	.91	.51	.80
	CSE2	.60	.07	.60		
	CSE3	.67	.07	.63		
	CSE4	.84	.09	.65		
LMXSC	LMXSC1	1.00	-	.71	.54	.88
	LMXSC2	1.11	.12	.59		
	LMXSC3	1.16	.10	.80		
	LMXSC4	1.12	.10	.77		
	LMXSC5	1.12	.10	.74		
	LMXSC6	1.18	.10	.78		
Person-Job fit	PJF1	1.00	-	.84	.70	.93
	PJF2	1.10	.06	.84		
	PJF3	1.02	.07	.80		
	PJF4	1.08	.06	.88		
	PJF5	.98	.06	.82		
	PJF6	1.01	.06	.82		
Job Involvement	J11	1.00	-	.64	.51	.75
	J12	1.01	.13	.65		
	J13	1.32	.16	.83		

4.2 기술통계 및 상관관계 분석

본 연구에서 사용한 변수의 기술통계 및 상관관계 분석 결과는 [표 2]와 같다. 평균은 개인-직무 적합성이 가장 높은 것으로 나타났고, 핵심자기평가와 직무몰입 외에 모든 변수 간의 상관계수는 $\alpha=.001$ 수준에서 유의하였다. 가장 상관이 높은 변수는 핵심자기평가와 개인-직무 적합성으로 상관계수가 .58이었고, 가장 상관이 낮은 변수는 핵심자기평가와 직무몰입으로 .11인 것으로 나타났다.

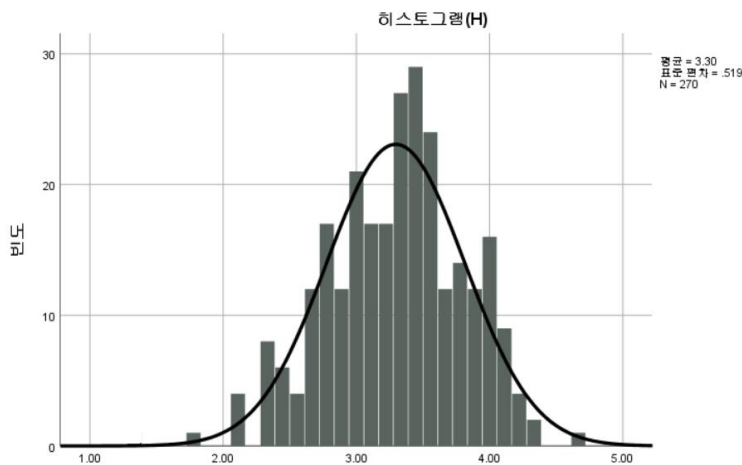
[표 2] 기술통계 및 상관관계 분석 결과

[Table 2] Results of Descriptive Statistics and Correlation Analysis

Variables	Mean	SD	1	2	3	4
1. Core Self-Evaluation	3.38	.52	-			
2. LMXSC	3.16	.64	.38***	-		
3. Person-Job Fit	3.42	.72	.58***	.50***	-	
4. Job Involvement	3.30	.52	.11	.42***	.40***	-

Note. *** $p<.001$.

밀레니얼 세대의 직무몰입에 개인차가 존재하고 점수가 골고루 분포되어 있는지 확인하기 위해 히스토그램을 사용하여 분포의 양상을 도식화하였다. [그림 1]에서 볼 수 있듯이, 본 연구의 대상이 된 종업원들의 직무몰입 점수는 정규분포에 유사한 분포를 이루고 있어 앞에서 가정한 대로 밀레니얼 세대 내에서도 개인차가 존재함을 확인할 수 있었다. 게다가, 표준편차도 .52인 것으로 나타나 핵심자기평가의 표준편차와 유사한 수준인 것으로 나타났다.



[그림 1] 직무몰입 점수 분포

[Fig. 1] Distribution of Job Involvement Score

4.3 가설검증 결과

구조방정식모형(SEM)을 사용하여 변수 간의 관계에 대한 가설을 검증한 결과는 [표 3]과 같다. 모형의 적합도 지수는 $\chi^2=360.76$ ($df=146$), CFI=.92, TLI=.91, RMR=.04, RMSEA=.07으로 CFI, TLI>.90; RMR<.05; RMSEA<.08의 기준을 충족하여 수용할 만한 수준인 것으로 나타났다. [표 3]에서 볼 수 있듯이, 핵심자기평가가 직무몰입에 미치는 영향은 유의하지 않아 가설 1은 기각되었고, LMXSC와 개인-직무 적합성은 직무몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 2와 가설 3은 지지되었다.

[표 3] 가설검증 결과

[Table 3] Results of Hypotheses Testing

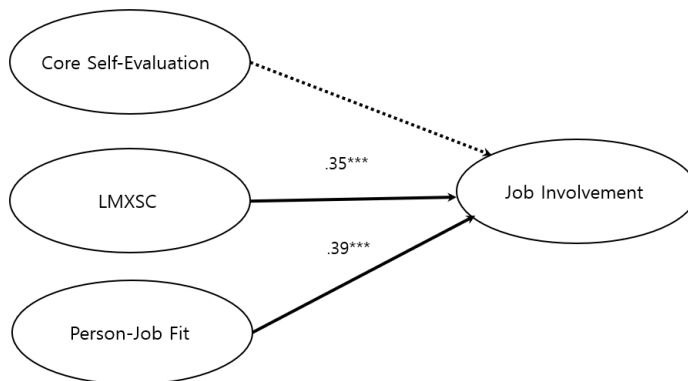
Hypothesis	Path	Standardized Coefficient	t	Result
H1	Core Self-Evaluation → Job Involvement	.08	1.53	Overruled
H2	LMXSC → Job Involvement	.32	3.65***	Supported
H3	Person-Job Fit → Job Involvement	.37	3.80***	Supported

Note. *** $p < .01$.

[표 4] 대안모형과의 모형적합도 비교

[Table 4] Model-Fit Comparison with an Alternative Model

Hypothesis	Chi-square (df)	CFI	TLI	RMR	RMSEA
Original Model	360.758 (146)	.922	.908	.037	.074
Alternative Model	363.632 (147)	.920	.907	.037	.075



Note. *** $p < .001$. Dashed line is the deleted path. Numbers are standardized coefficients.

[그림 2] 최종 구조모형 분석 결과

[Fig. 2] Result of Analysis on the Final Structural Model

핵심자기평가와 직무몰입 간의 관계는 통계적으로 유의하지 않아 이에 해당하는 경로를 구조모형에서 제거하고 분석을 실시하여 모형적합도를 비교해 보았다. [표 4]에서 볼 수 있듯이, 경로를 제거한 대안모형과 경로를 제거하지 않은 원래 가설모형의 chi-square 값이 2.874만큼 차이가 나타났고, 다른 모형적합도 지수의 값도 크게 차이가 나타나지 않아 자유도가 1만큼 커지는 것에 비해 모형의 적합도가 유의하게 나빠지지 않는 것이 확인되었다. 그리하여 최종 구조모형으로 더 간단한 모형인 대안모형을 선택했다. 최종 모형을 분석한 결과는 [그림 2]와 같다.

5. 논의 및 결론

본 연구에서는 밀레니얼 세대에 해당하는 조직 구성원의 직무몰입에 영향을 미치는 요인에 대해 검증을 실시했다. 본 연구를 진행하면서 발견한 연구결과와 이에 대한 해석은 다음과 같다. 첫째, 밀레니얼 세대의 직무몰입 점수는 정규분포에 유사하게 분포하는 것으로 나타나 개인차가 존재함이 확인되었다. 그동안 국내 조직 내의 밀레니얼 세대와 다른 세대 간의 차이를 비교하는 연구에서 밀레니얼 세대는 주로 일과 삶의 균형을 중시하고 개인 여가 시간을 가지는 것을 선호하기 때문에 직무를 삶의 중심에 두는 정도인 직무몰입 수준은 전반적으로 낮은 수준인 것으로 묘사되는 경향이 있었다 [4]. 그러나 본 연구결과에서 직무몰입의 평균 점수는 리커트 5점 응답척도를 사용했을 때 3.30이고 표준편차는 .52인 것으로 나타나 다른 변수인 핵심자기평가와 유사한 수준인 것이 발견되었다. 그리고 점수의 분포를 확인했을 때에도 낮은 점수로 몰리는 정적편포(positively skewed distribution)가 아니라 정규분포에 가까운 분포를 나타내 밀레니얼 세대에 속하는 구성원 간에도 직무몰입 수준에 있어서 상당한 개인차가 존재하는 것으로 나타났다. 이는 밀레니얼 세대에 대한 기존의 시각이 지나치게 편협하다는 것과 이 세대에 고정된 특성을 부여하는 것은 과잉일반화의 가능성이 존재함을 보여준다. 밀레니얼 세대에 속하더라도 종업원에 따라 직무몰입 수준은 달라질 수 있으므로 직무몰입의 개인차에 영향을 미치는 요인에 대한 탐색이 앞으로도 지속적으로 이루어져야 함을 본 분석결과를 통해 알 수 있다.

둘째, 핵심자기평가는 직무몰입에 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 핵심자기평가와 직무몰입은 상관분석에서도 유의한 상관이 나타나지 않았다는 점에서 이 결과는 상사와의 관계의 상대적 질이나 개인-직무 적합성과 같은 다른 변수의 영향을 통제했기 때문에 나타났다고 보기는 어렵다. 본 연구에서는 핵심자기평가의 수준이 높은 개인은 자신의 직무 수행 능력에 대해서도 믿음을 기본적으로 가지고 있기 때문에 자아개념을 형성하는 데 있어서 직무가 중심적인 위치를 차지할 것이라 예상하여 핵심자기평가와 직무몰입은 정(+)의 관계를 나타낼 것으로 예상하였다. 물론 후속 연구에서 이 두 변수 간의 관계에 대한 재검증이 요구되나, 예상과 다른 결과가 나타난 것은 자신의 유능함에 대한 인식과 직무의 중요성에 대한 인식은 별개의 것으로 간주되기 때문인

것으로 보인다. 따라서 관리자의 긍정적 피드백이나 동료의 사회적 지지로 인하여 직무수행에 대한 자신감이 생겨 종업원의 핵심자기평가 수준이 향상되었다고 해서 반드시 직무를 다른 삶의 영역보다 더 중요시할 것으로 기대할 수는 없다는 것을 본 연구결과는 시사한다.

셋째, 예상했던 대로 상사와의 관계의 상대적 질을 의미하는 LMXSC는 직무몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 대리인 이론(Agency Theory)에 의하면 조직의 종업원은 상사를 조직의 대리인으로 인식하여 상사와의 상호작용을 통해 자신의 조직과 직무에 대한 태도를 형성하는 경향이 있다. 그리고 상사와 조직을 동일시하려는 경향이 강한 종업원일수록 이러한 행동을 보일 가능성이 커진다. 따라서 직무몰입 수준을 향상시키기 위해서 리더는 구성원에 대해 개인적으로 관심을 가지고, 가능한 한 양질의 상호작용을 나누면서 개별적인 요구를 파악하고 그것을 충족하기 위해 노력할 필요가 있다. 물론 시간과 자원의 제한이 있기 때문에 리더가 모든 구성원과 동등한 질의 상호작용을 나누기는 불가능할 것이다. 그러나 적어도 교환관계의 질에 지나친 편차가 나타나 공정성이 훼손되었다고 인식되지 않아야 구성원의 긍정적 태도를 형성하는 데 도움이 될 것이다 [12].

넷째, 가설대로 조직 구성원의 개인-직무 적합성이 높아질수록 직무몰입 수준이 높아지는 것으로 나타났다. 개인-직무 적합성을 높이기 위해 리더는 평소에 구성원과의 상호작용을 통해 개인의 특성을 가능한 한 정확하게 파악하고 이에 적합한 직무를 배분하도록 해야 할 것이다. 물론 현대와 와서는 개인-직무 적합성을 향상하기 위해 종업원이 능동적으로 자신의 직무에 변화를 가하는 잡 크래프팅(job crafting)의 과정도 중요시되고 있다 [16]. 그러나 구성원이 잡 크래프팅의 과정을 수행할 수 있도록 하기 위해서도 여전히 관리자의 지원이 중요하다. 직무의 내용이나 수행하는 방법에 스스로 변화를 가할 수 있도록 자율성이 부여되지 않으면 구성원은 잡 크래프팅의 과정을 통해 개인-직무 적합성을 스스로 높이는 기회를 가질 수 없기 때문이다.

본 연구에서는 밀레니얼 세대의 직무몰입에 있어서의 개인차를 발견하고 이에 영향을 미치는 요인을 조사함으로써 특정 세대에게 고정된 특성을 부여하는 것이 고정관념을 형성하여 과잉일반화의 가능성을 높일 수 있다는 것을 하나의 예로 보여주었다. 세대의 구분에 대해 합의가 완전히 이루어지지 않은 상태에서 동일한 특성을 특정 세대에게 부여하는 것, 그리고 종단연구가 아니라 횡단연구에서 발견된 세대의 특성을 연령의 영향이 아닌 성장과정에서의 경험 공유로 바로 귀인하는 접근은 연구의 엄밀성을 떨어뜨린다는 점에서 주의할 필요가 있다.

그러나 본 연구 또한 다음과 같은 점에서 한계를 가지고 한다. 첫째, 세대차에 대한 연구 결과가 정확한지 검증하기 위해서, 또 이것이 연령에 의한 차이 때문에 나타나는 것이 아닌지 검증하기 위해서는 종단연구를 통해 인식이나 가치관의 변화를 추적하거나 다양한 연령대로부터 자료를 수집하여 특정 변수에 대한 비교를 실시해야 할 것이다. 그러나 본 연구에서는 이른바 밀레니얼 세대로 범주화되는 종업원들에 한정하여 자료를 수집했다는 점에서 세대차 연구 결과를 검증하는

데 한계를 보이고 있다. 후속연구에서는 각 연령대별로 종단연구를 통해 자료를 수집함으로써 기존의 연구에서 보이는 접근이 어느 정도 타당성을 지니지 검증해 볼 필요가 있다. 둘째, 비록 본 연구에서 직무몰입의 개인차에 중대한 영향을 미칠 것으로 예상되는 변수를 선정하여 검증을 실시하였으나, 본 연구에 포함된 변수 외에도 직무몰입에 결정적인 영향을 미칠 수 있는 변수들이 얼마든지 존재할 수 있다. 따라서 후속연구에서는 보다 더 다양한 변수들을 포함하여 변수 간의 관계에 대한 검증을 실시해야 할 것이다. 마지막으로 본 연구에서는 자기보고식(self-report) 검사라는 동일한 방법을 사용하여 자료를 수집했기 때문에 본 연구에서 나타난 변수 간의 관계가 동일방법 편향(common method bias)에 의해 부풀려졌을 가능성이 있다. 따라서 후속연구에서는 보다 더 다양한 자료 수집 방법을 사용함으로써 이러한 편향의 영향을 최소화할 필요가 있다.

References

- [1] C. W. Rudolph, R. S. Rauvola, H. Zacher, "Leadership and generations at work: A critical review", *The Leadership Quarterly*, vol. 29, no. 1, February 2018, pp. 44-57, doi: 10.1016/j.leaqua.2017.09.004.
- [2] C. Thompson, J. B. Gregory, "Managing millennials: A framework for improving attraction, motivation, and retention", *The Psychologist Manager Journal*, vol. 15, no. 4, November 2012, pp. 237-246, doi: 10.1080/10887156.2012.730444.
- [3] H. B. Kim, "Photo-voice study on millennials' perceptions of leadership and role of leader", *The Korean Leadership Review*, vol. 10, no. 4, September 2019, pp.145-166, doi: 10.22243/tklq.2019.10.4.145.
- [4] L. S. Pheng, B. K. Q. Chua, *Work-life Balance in Construction: Millennials in Singapore and South Korea*, Springer, 2019.
- [5] K. Mannheim, "The problem of generations", in *Essays on the Sociology of Knowledge*, P. Kecskemeti, Ed., Boston, MA, USA: Routledge & Kegan Paul, 1952, pp. 276-322.
- [6] G. J. Blau, "A multiple study investigation of the dimensionality of job involvement", *Journal of Vocational Behavior*, vol. 27, no. 1, August 1985, pp. 19-36, doi: 10.1016/0001-8791(85)90050-8.
- [7] C. L. Reeve, C. S. Smith, "Refining Lodahl and Kejner's Job Involvement Scale with a convergent evidence approach: Applying multiple methods to multiple samples", *Organizational Research Methods*, vol. 4, no. 2, April 2001, pp. 91-111, doi: 10.1177/109442810142001.
- [8] N. Ivas, T. Constantin, "The side-effects of a job well done: Antecedents and consequences of job involvement in the Romanian private business sector", *Annals of the Alexandru Ioan Cuza University, Psychology Series*, vol. 29, no. 1, December 2020, pp. 87-113.
- [9] T. A. Judge, J. E. Bono, C. J. Thoresen, "The Core Self-Evaluations Scale: Development of a measure", *Personnel Psychology*, vol. 56, no. 2, June 2003, pp. 303-331, doi: 10.1111/j.1744-6570.2003.tb00152.x.
- [10] X. Yan, J. Su, "Core self-evaluations mediators of the influence of social support on job involvement in hospital nurses", *Social Indicators Research*, vol. 113, no. 1, August 2013, pp. 299-306, doi: 10.1007/s11205-012-0093-x.

- [11] R. C. Liden, B. Erdogan, S. J. Wayne, "Leader-member exchange theory", in *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 15, G. R. Ferris, Ed., Greenwich, CT, USA: JAI Press, 1997, pp. 47-119.
- [12] P. R. Vidyarthi, R. C. Liden, S. Anand, B. Erdogan, S. Ghosh, "Where do I stand? Examining the effects of leader-member exchange social comparison on employee work behaviors", *Journal of Applied Psychology*, vol. 95, no. 5, September 2010, pp. 849-861, doi:10.1037/a0020033.
- [13] E. R. Lawrence, K. M. Kacmar, "Leader-member exchange and stress: The mediating role of job involvement and role conflict", *Journal of Behavioral and Applied Management*, vol. 14, no. 1, September 2012, pp. 39-52, doi: 10.21818/001c.17904.
- [14] D M. Cable, D. S. DeRue, "The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions", *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, no. 5, October 2002, pp. 875-884, doi: 10.1037/0021-9010.87.5.875.
- [15] W. Huang, C. Yuan, M. Li, "Person-job fit and innovation behavior: Roles of job involvement and career commitment", *Frontiers in Psychology*, vol. 16, no. 1, May 2019, pp.1-10, doi: 10.3389/fpsyg.2019.01134.
- [16] A. Wrzesniewski, J. E. Dutton, "Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work", *Academy of Management Review*, vol. 26, no.2, April 2001, pp.179-201, doi: 10.5465/amr.2001.4378011.