



근로자의 세대에 따른 조직의 관계지향문화가 조직몰입에 미치는 영향: 조직신뢰와 직무만족의 매개효과

안새별* · 장은지** · 김유정*** · 차정민****

본 연구는 관계지향문화가 근로자의 조직신뢰와 직무만족을 매개로 하여 조직몰입에 유의한 영향력을 행사하는지 검증하고, 해당 변인 간 관계에서 X세대와 밀레니얼 세대에 따른 차이가 존재하는지 살펴보고자 하였다. 이를 위해 인적자본기업패널 II차 WAVE 제1차년도 자료를 활용하여 구조방정식모델을 통한 매개효과 검증과 다집단 분석을 실시하였다. 분석결과, 관계지향문화는 조직신뢰와 직무만족 수준을 높임으로써 근로자의 조직몰입을 유의하게 향상시키는 부분매개효과가 성립되었다. 다집단 분석 결과, 관계지향문화가 조직몰입에 미치는 영향은 X세대가 더 강력하게 나타났으나, 조직신뢰가 조직몰입에 미치는 영향은 밀레니얼 세대가 더 높았다. 더불어 X세대는 관계지향문화와 조직몰입 간 관계에서 조직신뢰와 직무만족의 부분매개효과가 성립하였고, 밀레니얼 세대의 경우 완전매개효과가 성립하였다. 본 연구는 관계지향문화와 조직몰입 간 관계에서 유의한 매개효과를 지닌 요인을 확인하였다는 점과 세대 간 차이를 확인함으로써 조직 내 다양성을 포용하는 조직문화 형성의 중요성과 근로자의 조직몰입을 증진시킬 수 있는 조건을 제언하였다는 점에서 의의를 지닌다.

주요어 : 관계지향문화, 조직몰입, 조직신뢰, 직무만족, 다집단 분석, 인적자본기업패널

I 서론

최근 '조직문화'는 기업 경영의 핵심 전략으로 급부상하고 있다. 초기의 조직문화 개선 활동이 구성원들의 사기 진작을 위한 이벤트나 복지 혜택 확충 등 표면적인 측면에 국한되어 추진되면서 실질적인 효과로 이어지지 못했다면(김성남, 2018), 이제는 유연한 근무제도, 수

* 고려대학교 석사과정
 ** 고려대학교 석사과정
 *** 고려대학교 석사과정
 **** 고려대학교 석사과정

평적 커뮤니케이션, 투명하고 공정한 프로세스 등 일하는 방식 전반에 걸친 실질적인 혁신을 목표로 추진되고 있다. 물론 금전적 보상과 세련된 오피스 환경이 단기적으로는 구성원들의 만족도를 더 크게 높이는 것처럼 보일 수도 있다. 그러나 Herzberg의 동기-위생 이론에 따르면 급여와 작업 조건은 조직 구성원의 불만족을 없앨 수는 있으나 만족을 증진시키지는 못하는 위생 요인(hygiene factor)에 불과하다는 점을 고려했을 때(Herzberg, 1968), 최근 기업 현장에서는 임금과 복지 대신 구성원들의 심리적 만족감을 높임으로써 계속 조직에 머물도록 유도하는 전략을 선호하고 있다(김광우, 2011; 민양기, 2015).

이러한 변화는 라이프 스타일이 다양해지고 자신의 삶의 방식을 주체적으로 선택하는 개인이 지속적으로 증가하는 시대적 추세와 무관하지 않다. 개인이 자신의 커리어를 위해 적극적으로 이직을 고려하고 주식, 부동산, N잡¹⁾ 등 업무 외 분야에 적극적으로 관심을 기울이는 상황에서 기업은 인재 확보와 인재 유지를 위한 전략의 일환으로서 조직문화를 고민할 수밖에 없게 되었다. 아울러 기업의 목표 달성과 지속적인 성과 창출을 위해서는 구성원의 잔류 의도 그 자체보다도 이들의 종합적인 조직몰입 수준이 중요하기 때문에 조직문화가 조직몰입에 미치는 영향을 규명하는 연구들이 활발히 수행되고 있다(이창길, 2006; 송시영, 최봄이, 2020; 이병관, 2022).

특히 Quinn이 조직문화 유형을 설명하기 위해 제시했던 경쟁가치모형 중 관계지향문화는 상호 간의 인간적인 관심과 신뢰, 끈끈함과 유대감, 가족 같은 분위기를 통한 단합을 중시한다는 점에서 조직의 성장과 구성원의 이탈 방지에 핵심적인 역할을 수행한다(Jardioui, Garengo, & Alami, 2019; Quinn, 1988). 이에 관계지향문화와 이직의도 간의 관계를 분석한 선행연구는 수행된 바 있으나(양인준, 정진철, 2020), 관계지향문화와 조직몰입의 관계를 분석하고 이를 매개하는 요인 간의 효과를 직접 비교하는 연구는 비교적 활발하지 않았던 것으로 보인다. 기업 현장의 복잡한 맥락을 고려한 개입(intervention)이 중요한 HR(Human Resource) 활동의 특성을 고려했을 때 본 연구는 기업의 조직문화 전략에 유익한 정보를 제공할 수 있을 것이다.

또한, 조직은 이질적인 특성의 구성원들로 구성되어 있다. 따라서 다양성을 이루는 요인 중 하나인 세대별 특성을 이해하고 이들의 상이한 요구를 파악하는 것은 조직을 효과적으로 관리하는 데에 도움이 된다(Ian, Pisitta, & Elizabeth, 2015; 오세영, 권영상, 이수영, 2014). 그럼에도 최근 중간관리자 계층으로 성장한 X세대와 실무 계층의 중추를 담당하게 된 밀레니얼 세대의 조직몰입에 영향을 주는 요인 차를 균형 있게 탐색한 연구는 부족한 것으로 보인다. 본 연구는 세대에 따른 조직몰입 요인 차를 밝힘으로써 기업 현장에서 나타나는 중간관리자 계층과 실무자 계층의 갈등을 이해하고 상호 포용적인 조직문화로 나아갈 수 있는 단초를 제시할 수 있을 것이다.

1) 본업 외 재능이나 관심사를 살려 부업을 하는 활동

마지막으로, 기업의 관계지향문화가 세대에 따라 조직몰입에 미치는 영향이 어떻게 다른지는 보다 심층적으로 다뤄질 필요가 있다. 이창길(2006)의 연구에서는 관계지향문화가 조직몰입과 유의미한 정적 상관관계에 있음을 확인할 수 있었으나 직군별, 부서별 차이 외 세대별 차이까지는 확인할 수 없었다. 또한 조직문화가 조직몰입에 미치는 영향에 있어 연령의 조절효과를 증점적으로 분석한 송시영, 최봄이(2020)의 연구에서는 오직 위계지향 문화에서만 연령의 조절효과가 유의한 것으로 나타났다. 이에 본 연구는 관계지향문화가 미치는 영향력에 세대별로 차이가 있는지 확인하여 조직문화에 대한 학계의 이해를 더 확장시킬 필요가 있다.

이러한 내용을 종합하여, 본 연구에서는 인적자본기업패널(HCCP, Human Capital Corporate Panel) II차 WAVE 제1차년도(2020) 데이터를 바탕으로 성별을 통제한 후 조직 구성원의 세대에 따라 관계지향 조직문화가 조직몰입에 미치는 영향을 규명하고자 한다. 동시에 조직신뢰와 직무만족의 매개효과를 함께 살펴봄으로써 관계지향문화가 구성원의 조직몰입 향상으로 이어지기 위한 제반 조건을 밝힐 것이다. 아울러 이러한 연구를 통해 기업 현장에서 조직문화를 고민하는 경영진과 실무자로 하여금 세대 다양성을 효과적으로 포용하는 조직문화를 조성하고 조직과 구성원의 동반 성장을 이루는 데에 방향성을 제시할 수 있을 것으로 기대한다.

II 선행연구 검토

1. 관계지향문화와 조직몰입

조직문화는 조직 구성원들이 공유하는 가치, 신념, 감정들로 구성되며(Schein, 1990) 구성원의 태도와 행동에 영향을 미친다(Smircich, 1983). Quinn과 Rohrbaugh(1983)는 조직문화의 다차원성을 보여주는 경쟁가치모형을 제시하였는데, 이는 외부의 조직 중심과 내부의 사람 중심, 유연성 및 변화와 안정 및 통제를 축으로 하여 혁신지향, 관계지향, 위계지향, 시장지향 조직문화로 구분된다. 이 중 본 연구에서 주목하는 관계지향 조직문화는 구성원 상호 간의 신뢰와 우호적 관계 형성, 집단의를 지향하고 조직 내 유연성과 재량권을 강조하며 구성원의 협력을 중요시함에 따라 구성원의 자율성을 보장하고 자유로운 커뮤니케이션 환경을 조성한다(Cameron & Quinn, 2011).

한편, 조직몰입은 개인이 조직 및 조직의 목표를 동일시하고 그 목표를 달성하기 위해 조직에 소속하고자 하는 상태로, 목표와 가치에 대한 강한 신뢰와 수용, 조직을 위해 헌신하겠다는 의지, 조직에 남아있으려는 욕구 등 세 가지 요소로 구성된다(Mowday, Steers, &

Porter, 1979). 조직몰입이 근로자의 일 경험을 대표하는 지표인 만큼(송시영, 최봄이, 2020), 이와 관련된 연구가 활발히 진행되었다. 특히 본 연구에서 탐색하고자 하는 관계지향 문화와 조직몰입은 다수의 연구에서 정적 관계를 갖는 것으로 규명되었다. 이동선(2017)의 연구에서 관계지향, 혁신지향, 시장지향 문화가 조직몰입에 정적인 영향력을 보였으며, 이 중 관계지향문화의 영향이 가장 큰 것으로 나타났다. 송시영, 최봄이(2020)의 연구에서도 기업과 개인 수준에서 측정된 관계지향문화가 근로자의 직무만족과 조직몰입에 정적 영향을 미쳤고, 정수철, 조영복(2020)의 연구에서도 관계지향문화가 조직신뢰와 조직몰입에 각각 정적 영향을 미쳤다. 이를 통해 본 연구에서도 관계지향문화가 근로자의 조직신뢰와 조직몰입과 각각 정적 관계일 것으로 예측할 수 있으며, 조직신뢰가 관계지향문화와 조직몰입을 매개할 때의 영향 변화에 대해 탐구하고자 한다.

2. 조직신뢰와 직무만족의 매개효과

조직신뢰는 조직이 근로자 본인에게 이롭거나 적어도 해가 되지 않는 조치를 취할 것이라는 확신을 의미한다(Tan & Tan, 2000). Hart, Capps, Cangemi, & Caillouet(1986)의 연구에 의하면 조직신뢰를 구성하는 주요인은 직무의 안정, 정보의 공유, 정확하고 자유로운 의사소통, 공정성 등으로 나타났으며, Carnevale & Wechsler(1992)도 조직과 구성원 간 열린 의사소통과 참여의 기회, 동등한 대우와 지지 등이 조직신뢰의 영향 요인이라고 밝혔다. 조직신뢰가 높은 기업에서는 조직과 구성원이 공동체 의식을 통해 공동의 목표를 형성하고, 공식적인 규범과 절차보다 유연하고 비공식적인 관계를 기반으로 기업의 성장을 유도한다(Morgan & Hunt, 1994; Kramer & Tyler, 1995). 이러한 조직신뢰의 특성은 관계지향 문화의 특징과도 유사함에 따라 두 변인 간 관계에 대해 살펴볼 필요가 있다. 앞서 살펴본 정수철, 조영복(2020)의 연구 외에도 주효진, 장봉진(2016)과 양인준, 정진철(2020)의 연구에서도 관계지향문화가 조직신뢰에 정적 영향을 미치는 것으로 나타났다.

직무만족은 조직 구성원이 직무와 직무 경험으로부터 느낀 긍정적인 감정 상태를 의미한다(Locke, 1976; McCormick & Ilgen, 1980). 직무만족과 조직몰입은 상관관계가 높고 직접적 관계를 가진 것으로 평가되어왔는데, 직무만족이 조직몰입의 선행 변수라는 주장이 가장 널리 수용된다(황춘호, 김성훈, 2019). 직무만족은 특정 직무에 대한 개인의 반응을 반영하는 반면, 조직몰입은 조직에 대한 정서적 반응을 반영하는 포괄적 개념으로 조직의 가치와 목표를 포함하여 조직에 대한 근로자의 애착을 강조함에 따라 시간이 지나도 안정적인 특징을 보이기 때문이다(Mowday et al., 1979). 본 연구에서도 조직몰입 증진에 직무만족이 영향을 주는지와 관계지향문화 속 근로자의 조직몰입을 높이는 데 직무만족이 매개효과를 지니는지를 밝히고자 한다.

3. 근로자의 세대 간 차이

세대란 출생 연도와 성장 과정에서 주요한 역사적 사건을 공유하는 집단으로, 이러한 시간과 경험의 공유가 개인의 가치, 태도, 선호, 행동에 있어 구분되는 세대별 특성을 만든다. 이에 따라 세대 간에 일에 대한 관점과 조직에 대한 태도 등이 다르게 나타난다(Kupperschmidt, 2000). 본 연구의 분석 대상인 X세대와 밀레니얼 세대는 각각 1960년대부터 1970년대에, 그리고 1980년대 이후에 출생한 사람들을 일컫는다(Kupperschmidt, 2000; Wey Smola & Sutton, 2002; Magni & Manzoni, 2020).

X세대는 1990년대 인터넷 사용이 시작되며 정보화 시대의 급속한 변동과 IMF 외환위기를 경험한 세대이다(김현옥, 이명주, 2021). 이들은 재정적, 가족적, 사회적 불안 속에서 급격한 변화와 다양성 등을 경험함에 따라 기성세대의 집단지향적 성향과 대조적으로 개인주의 성향을 갖게 되었다(Jurkiewicz & Brown, 1998). 그러나 이들은 맞벌이 부모 또는 증가하는 이혼율로 인한 한부모 가정에서 성장하면서(Kupperschmidt, 2000) 친구 관계에서 지지를 받아왔고 자신의 노력과 관계를 위해 팀을 활용하며(Karp, Sirias, & Arnold, 1999) 안정적인 가족을 소중히 여기는 특징이 있다(O'Bannon, 2001). X세대에게 가장 중요한 가치는 소속감과 팀워크(Jurkiewicz & Brown, 1998)임을 고려할 때, 이들은 밀레니얼 세대보다 집단과의 관계 형성을 중시할 것으로 보인다.

밀레니얼 세대는 인터넷 보급으로 디지털 환경에 익숙하며 2008년 금융위기를 경험한 세대이다(Magni & Manzoni, 2020). 밀레니얼 세대의 부모 세대인 베이비부머 세대는 자녀에게 전통적 가치관이 아닌 새로운 가치관을 갖도록 하여 자율화를 경험하게 하였다(박재홍, 2010). 이에 따라 밀레니얼 세대는 자신의 부모가 조직과 가정에 헌신하는 삶을 보고 자랐음에도 불구하고 일이 인생의 전부가 아니라는 사고를 가지고 개인의 삶의 질을 중요하게 여기는 특징을 보인다(Wey Smola & Sutton, 2002). 직장에서 밀레니얼 세대는 즐거움을 통해 일의 의미를 찾고 새로운 일이나 자신에게 더욱 가치 있고 도전적인 것을 선호한다(Huntley, 2006).

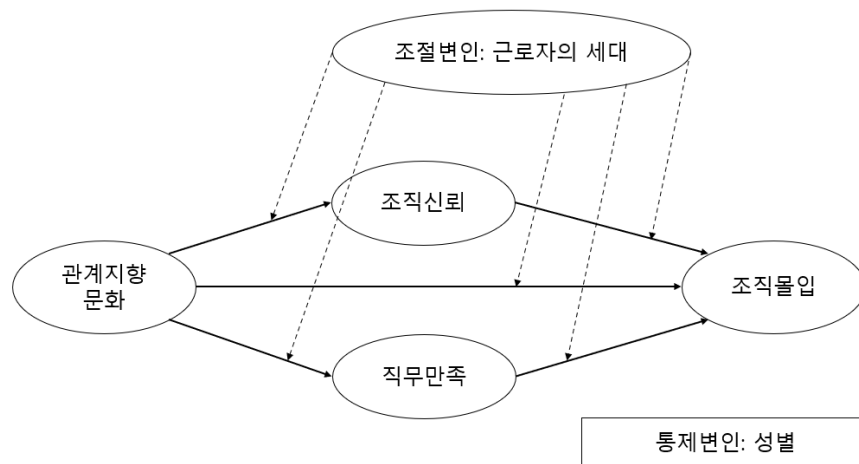
이러한 세대별 특징을 고려할 때 X세대와 밀레니얼 세대 모두에게 관계지향문화가 유의미한 영향을 미칠 것임을 예측해볼 수 있고, 조직몰입에 미치는 영향의 세대 간 차이를 확인해볼 필요가 있다. 송시영, 최봄이(2020)의 연구에서는 연령에 따라 기업 수준에서 분석한 관계지향 조직문화가 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향이 다르지 않았으나, 그 원인을 파악하기 위해 매개 경로를 포함한 후속 연구를 제안하였다. 따라서 본 연구에서는 직무만족이 조직몰입의 선행변수라는 다수의 주장을 근거로 하여 직무만족이 관계지향문화와 조직몰입 간의 관계를 매개하는지 탐구하고자 한다.

한편 밀레니얼 세대 근로자의 특성을 규명한 다수의 연구에서 이들의 조직몰입을 높이는

요인이 업무, 소통, 보상, 공정성 등인 것으로 나타나(황춘호, 김성훈, 2019; 성남의, 2021), 자유로운 의사소통과 동등한 대우 등을 특징으로 하는 조직신뢰가 밀레니얼 세대에게 유의미한 영향을 미칠 것으로 예측된다. 그러나 근로자가 인식하는 조직신뢰를 통해 관계지향문화가 조직몰입에 미치는 영향을 규명한 연구가 부족하기에, 본 연구에서는 X세대와 밀레니얼 세대를 중심으로 조직신뢰의 매개효과를 분석하고자 한다. 특히 세대 간에 조직신뢰의 영향력이 다른지 파악하는 것은 기업에서 인재 확보 및 이직 방지를 위한 전략을 수립하는 데에 도움이 될 것이다. 이를 위한 본 연구의 연구문제는 다음과 같고 연구모형은 [그림 1]과 같다.

연구문제 1. 관계지향문화가 근로자의 조직몰입에 미치는 영향은 근로자의 조직신뢰와 직무만족 각각에 의해 매개되는가?

연구문제 2. 관계지향문화와 근로자의 조직신뢰, 직무만족 및 조직몰입 간 관계는 근로자의 세대에 따라 차이가 있는가?



[그림 1] 연구모형

III 분석 대상 및 변수

1. 분석 대상

본 연구는 한국직업능력연구원이 개발한 인적자본기업패널(HCCP) 데이터 중 II차 WAVE 제1차년도(2020) 조사자료를 활용하였다. 세대에 따른 근로자의 조직몰입에 관한 연구를 위해, 조사에 참여한 근로자 중 X세대와 밀레니얼 세대에 해당하는 8,160명을 주된 연구 대상으로 선정하였다. X세대는 1965년부터 1980년 사이에 출생한 2,924명이, 밀레니얼

세대는 1981년부터 1994년 사이에 출생한 5,236명이 해당된다. 이 중 남성은 6,063명으로 74.3%를, 여성은 2,097명으로 25.7%를 차지하였다.

2. 변수 설명

본 연구에서는 성별을 통제한 뒤 관계지향문화와 조직몰입 사이의 조직신뢰와 직무만족의 매개효과에 대해 알아보고, 세대에 따른 차이와 그 수준에 대해 살펴보았다. 분석에 사용된 변수들은 다음과 같으며, 이를 측정하는 구체적인 문항은 <표 1>에 제시하였다. 본 연구에서 사용된 변수들의 신뢰도는 모두 양호한 것으로 나타났다.

1) 관계지향문화

독립변수인 관계지향문화의 척도는 ‘우리 회사는 가족과 같은 조직 분위기가 형성되어 있다’ 등의 세 문항으로 구성되었다. 이 문항들은 모두 5점 척도로, ‘전혀 그렇지 않음(1점)’부터 ‘전적으로 그러함(5점)’까지 응답하게 되어 있으며 점수가 높을수록 조사 대상 근로자가 지각하는 기업의 관계지향문화 수준이 높음을 의미한다. 본 연구에서 측정된 관계지향문화의 Cronbach’s alpha는 .874로 나타났다.

2) 조직신뢰

매개변수인 조직신뢰의 척도는 ‘우리 회사는 직원들에게 회사 사정을 소상하게 알려준다’, ‘동료들 간에 서로 신뢰한다’ 등의 여섯 문항으로 구성되었다. 이 문항들은 모두 5점 척도로, ‘전혀 그렇지 않음(1점)’부터 ‘전적으로 그러함(5점)’까지 응답하게 되어 있으며 점수가 높을수록 조직신뢰 정도가 높음을 의미한다. 본 연구에서 측정된 조직신뢰의 Cronbach’s alpha는 .904로 나타났다.

3) 직무만족

매개변수인 직무만족의 척도는 ‘나는 현재 하고 있는 일의 내용에 만족한다’ 등의 세 문항과 ‘그렇다면 귀하는 현재 하고 있는 일에 대해 전반적으로 얼마나 만족하고 있습니까?’의 한 문항으로 구성되어 있다. 전자의 세 문항은 모두 5점 척도로, ‘전혀 그렇지 않음(1점)’부터 ‘전적으로 그러함(5점)’까지 응답하게 되어 있다. 후자의 한 문항은 5점 척도로, ‘매우 불만족(1점)’부터 ‘매우 만족(5점)’까지 응답하도록 되어 있다. 모든 문항은 점수가 높을수록 조사 대상 근로자의 직무만족이 높다는 것을 의미한다. 본 연구에서 측정된 직무만족의 Cronbach’s alpha는 .827로 나타났다.

4) 조직몰입

종속변수인 조직몰입의 척도는 ‘나는 조금이라도 좋은 조건을 제시하는 회사가 있으면 옮길 것을 고려해 보겠다’, ‘나는 이 회사의 문제를 내 문제처럼 느낀다’ 등의 네 문항으로 구성되어 있다. 이 문항들은 모두 5점 척도로, ‘전혀 그렇지 않음(1점)’부터 ‘전적으로 그러함(5점)’까지 응답하게 되어 있다. 첫 번째 문항인 ‘나는 조금이라도 좋은 조건을 제시하는 회사가 있으면 옮길 것을 고려해 보겠다’를 역코딩하여, 다른 문항들과 같이 점수가 높을수록 조직몰입 정도가 높다는 것을 의미하도록 하였다. 본 연구에서 측정된 조직몰입의 Cronbach's alpha는 .758로 나타났다.

〈표 1〉 변수별 문항과 신뢰도

변수	문항	Cronbach's α
관계지향문화	1. 가족과 같은 조직 분위기가 형성되어 있다	.874
	2. 인화단결과 일체감을 증시한다	
	3. 팀워크를 더욱 중요시한다	
조직신뢰	1. 직원들에게 회사 사정을 소상하게 알려준다	.904
	2. 상급자에게 의견을 자유롭게 낼 수 있다	
	3. 부서간의 커뮤니케이션이 잘 되는 편이다	
	4. 동료들 간에 서로 신뢰한다	
	5. 평가 및 보상이 공정하게 이루어진다	
	6. 경영진은 모든 면에서 믿고 따라갈 만하다	
직무만족	1. 현재 하고 있는 일의 내용에 만족한다	.827
	2. 현재 받고 있는 임금에 만족한다	
	3. 현재 직장의 인간관계에 만족한다	
	4. 하고 있는 일에 대한 전반적인 만족도	
조직몰입	1. 나는 조금이라도 좋은 조건을 제시하는 회사가 있으면 옮길 것을 고려해 보고 있다	.758
	2. 나는 이 회사의 문제를 내 문제처럼 느낀다	
	3. 만약 내가 이 회사를 떠나기로 결정한다면 내 인생의 너무 많은 것을 잃게 될 것이다	
	4. 이 회사는 내가 충성할 만한 가치가 있다	

3. 분석 방법

본 연구는 관계지향 기업문화와 조직몰입의 관계에서 조직신뢰와 직무만족이 각각 매개변수로서 유의한 역할을 하는지, 그리고 그 관계에서 세대에 따른 차이가 존재하는지 알아보는 데 목적을 지닌다. 이를 위해 관계지향문화를 독립변수로, 조직몰입을 종속변수로, 조직신뢰와 직무만족을 매개변수로 넣었으며, 통제변수로서 성별을 투입하여 구조방정식모형을 통한

다집단 분석을 실시하였다. 분석을 위해서는 SPSS statistics 26.0과 AMOS 22.0 프로그램을 사용하였다. 각 분석 방법의 구체적인 절차는 아래와 같다.

1) 매개효과 검증

본 연구는 우선 근로자의 세대를 구분하지 않은 상태에서 관계지향문화가 조직신뢰나 직무만족을 매개로 조직몰입에 미치는 매개효과를 검증하고자 최대우도법을 이용하여 구조방정식모델 분석을 실시하였다. 모델의 적합도를 확인하기 위한 χ^2 검증의 경우, 표본 크기에 민감하여 표본의 크기가 클 때 쉽게 기각되는 경향이 있기에(홍세희, 2000), 상대적 모형 적합도 지수인 CFI(Comparative Fit Index), TLI(Tucker-Lewis Index), RMSEA(Root Mean Square Error of Approximation)를 종합적으로 고려하여 판단하였다. 매개효과를 검증하기 위해서는 부트스트랩을 이용하였고, 신뢰구간에 0을 포함하지 않으면 해당 매개효과는 통계적으로 유의미한 것으로 판단할 수 있다. 또한, 부트스트랩을 이용한 매개효과 차이검증을 통해 조직신뢰와 직무만족의 매개효과 사이에 유의미한 차이가 있는지 살펴보았다.

2) 다집단 분석

본 연구는 근로자를 X세대와 밀레니얼 세대에 속하는 두 집단으로 분류한 뒤, 세대에 따른 경로계수의 차이를 검증하기 위해 구조방정식을 통한 다집단 분석을 실시하였다. 다집단 분석을 실시하기 위해서는 집단 간 형태동일성과 측정동일성이 성립하는지에 대한 검증이 선행되어야 한다(홍세희, 2016). 구체적인 절차는 다음과 같다.

우선 형태동일성 검증을 위해 연구모형이 각 집단에서 가장 적합한 모형인지 검증하였다. 이는 모형 적합도 지수인 CFI, TLI, RMSEA를 종합적으로 고려하여 판단할 수 있다. 다음으로 측정동일성을 검증하기 위해 측정변인의 요인계수에 동일성 제약을 가한 후, 기저모형과의 적합도 차이를 비교하였다. 기저모형과 측정동일성 모형은 내재된 관계이기 때문에 χ^2 차이검증을 이용할 수 있으나, χ^2 값은 표본 크기에 민감하게 영향을 받으므로(홍세희, 2000), 적합도 지수인 CFI, TLI, RMSEA를 함께 고려하였다. 적합도 지수가 기저모형과 측정동일성 모형에서 큰 차이를 보이지 않는다면 두 모형이 같다고 판단할 수 있으며, 이는 측정동일성이 성립함을 의미한다(Cheung & Rensvold, 2002).

형태동일성과 측정동일성이 만족된 후 집단에 따라 어떤 변인 간의 경로계수가 통계적으로 유의한 차이를 지니는지 검증하는 다집단 분석을 실시할 수 있다. 본 연구에서는 모든 경로계수에 동일성 제약을 걸어, 동일성 제약을 건 모형과 측정동일성 모형 간의 비교를 통해 각각의 경로계수에서 유의한 차이가 존재하는지 확인하였다. 또한 매개변수를 고려한 간접 경로에 대해서도 세대별 유의성을 확인하였다.

IV 분석 결과 및 해석

1. 기술통계 및 상관분석

본 연구에서 사용된 변인들의 기술통계와 상관분석의 결과는 <표 2>와 같다. 먼저 관계지향문화와 조직신뢰, 직무만족, 조직몰입 간 상관이 각각 유의하게 나타났다. 또한, 조직신뢰는 직무만족, 조직몰입과 의미 있는 정적 상관관계를 보였고, 직무만족과 조직몰입 역시 유의미한 정적 상관을 보였다. 왜도와 첨도를 살펴보면, 왜도는 절대값 2를 넘지 않았고 첨도는 절대값 7을 넘지 않아 모든 변인이 정규성 가정을 충족하였다.

<표 2> 기술통계 및 상관분석

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1	1																
2	.690**	1															
3	.648**	.759**	1														
4	.492**	.485**	.501**	1													
5	.530**	.470**	.510**	.599**	1												
6	.553**	.518**	.539**	.562**	.635**	1											
7	.588**	.559**	.593**	.501**	.580**	.695**	1										
8	.555**	.536**	.547**	.614**	.588**	.618**	.597**	1									
9	.574**	.569**	.596**	.632**	.627**	.614**	.604**	.742**	1								
10	.441**	.426**	.460**	.393**	.436**	.425**	.463**	.439**	.477**	1							
11	.388**	.401**	.412**	.427**	.389**	.399**	.385**	.526**	.484**	.499**	1						
12	.464**	.428**	.449**	.334**	.402**	.428**	.537**	.382**	.412**	.592**	.413**	1					
13	.447**	.421**	.447**	.403**	.425**	.431**	.457**	.466**	.489**	.734**	.553**	.578**	1				
14	.276**	.249**	.266**	.251**	.254**	.245**	.238**	.308**	.343**	.332**	.364**	.250**	.389**	1			
15	.346**	.361**	.383**	.336**	.344**	.322**	.356**	.327**	.408**	.406**	.296**	.363**	.400**	.244**	1		
16	.355**	.341**	.355**	.380**	.336**	.331**	.303**	.398**	.425**	.373**	.416**	.279**	.396**	.359**	.472**	1	
17	.497**	.493**	.530**	.497**	.489**	.481**	.482**	.550**	.624**	.525**	.499**	.429**	.544**	.431**	.572**	.610**	1
왜도	-0.354	-0.393	-0.465	-0.307	-0.456	-0.346	-0.416	-0.288	-0.416	-0.579	-0.334	-0.567	-0.238	0.167	-0.534	-0.077	-0.389
첨도	0.044	0.218	0.353	-0.358	-0.037	-0.032	0.346	-0.195	0.051	0.629	-0.275	0.782	0.369	-0.488	0.339	-0.522	0.241
M	3.323	3.394	3.468	3.154	3.302	3.272	3.495	3.112	3.275	3.613	3.137	3.717	3.491	2.892	3.473	2.872	3.265
SD	0.912	0.871	0.863	0.982	0.933	0.909	0.823	0.975	0.947	0.818	0.975	0.789	0.746	1.040	0.852	1.011	0.895

N=8,160, **p < .01.

주 : 1. 관계지향문화1 2. 관계지향문화2 3. 관계지향문화3 4. 조직신뢰1 5. 조직신뢰2 6. 조직신뢰3 7. 조직신뢰4 8. 조직신뢰5 9. 조직신뢰6 10. 직무만족1 11. 직무만족2 12. 직무만족3 13. 직무만족4 14. 조직몰입1 15. 조직몰입2 16. 조직몰입3 17. 조직몰입4

2. 매개효과 검증

조직신뢰와 직무만족을 매개로 한 관계지향문화가 조직몰입에 미치는 영향을 검증하기에 앞서 측정모형의 적합도를 확인한 결과 $\chi^2=5749.632$, $df=127$, $CFI=.934$ $TLI=.920$, $RMSEA=.074$ 로 양호한 수준으로 나타났다. 구조방정식모델 분석을 수행하여 나타난 경로계

수 추정치를 나타낸 <표 3>에 따르면, 연구변인 간 모든 경로계수는 통계적으로 유의미하게 나타났다. 구체적으로, 조직의 관계지향문화의 정도가 강할수록 조직신뢰($\beta=.827, p<.001$), 직무만족($\beta=.647, p<.001$), 조직몰입($\beta=.042, p<.05$) 수준은 높아졌다. 더불어 조직신뢰가 높을수록 조직몰입에 긍정적인 영향을 주었고($\beta=.279, p<.001$), 직무만족 역시 그 수준이 높을수록 조직몰입을 향상시키는 것으로 나타났다($\beta=.306, p<.001$).

<표 3> 변인 간 경로계수 추정치

경로	β	SE
관계지향문화 → 조직신뢰	.827***	.013
관계지향문화 → 직무만족	.647***	.011
관계지향문화 → 조직몰입	.042*	.017
조직신뢰 → 조직몰입	.279***	.016
직무만족 → 조직몰입	.306***	.012

* $p <.05$. *** $p <.001$

부트스트래핑을 이용하여 관계지향문화와 조직몰입의 관계에서 조직신뢰와 직무만족의 매개효과를 검증한 결과는 <표 4>와 같다. 두 간접적 경로 모두 95% 신뢰구간에 0을 포함하지 않았기에 통계적으로 유의미하게 나타났다. 관계지향문화가 조직신뢰를 매개로 조직몰입에 미치는 매개효과는 .231이며 95% 신뢰구간은 [.201, .263]이고, 직무만족을 매개로 조직몰입에 미치는 매개효과는 .198이며 신뢰구간은 [.173, .217]로 나타났다. 앞선 경로계수 추정치에서 관계지향문화가 조직몰입에 미치는 직접효과가 유의하였기에, 조직신뢰와 직무만족은 관계지향문화와 조직몰입을 부분매개하였다. 즉, 관계지향문화의 정도가 강할수록 근로자의 조직몰입 수준을 직접 높이기도 하였으나, 조직신뢰나 직무만족 정도를 향상시킴으로써 조직몰입 정도에 긍정적인 영향을 줄 수 있는 것으로 확인되었다. 두 경로의 매개효과 차이 검증 결과, 매개효과 크기의 차이는 .033이고, 신뢰구간은 [-.009, .066]으로, 95% 신뢰구간에 0을 포함하고 있어 조직신뢰와 직무만족의 매개효과에 유의미한 차이는 없는 것으로 나타났다.

<표 4> 변인 간 간접적 경로에 대한 통계적 유의도 및 매개효과 차이검증

간접적 경로	B	95% CI
관계지향문화 → 조직신뢰 → 조직몰입	.231	[.201, .263]
관계지향문화 → 직무만족 → 조직몰입	.198	[.173, .217]
매개효과 차이	.033	[-.009, .066]

3. 근로자 세대 간 다집단 분석

근로자의 세대에 따라 관계지향문화, 조직몰입, 조직신뢰, 직무만족 간 관계에 차이가 존재하는지 살펴보기 위해 X세대와 밀레니얼 세대의 다집단 분석을 실시하였다. 경로계수 차이검증에 앞서 X세대와 밀레니얼 세대 두 집단의 동일성 검증 결과는 <표 5>에 제시된 바와 같다. 먼저, 형태동일성 모형의 적합도는 양호하게 나타나 두 집단의 요인 구조는 동일하다고 판단하였다. 이후 두 집단에서의 측정변수 요인계수에 동일성 제약을 건 모형과 비교했을 때 χ^2 차이검증은 유의하게 나타났다($\Delta \chi^2=48.507$, $\Delta df=13$, $p<.001$). 다만, χ^2 차이검증은 표본의 크기에 영향을 많이 받는다는 점을 고려하여(홍세희, 2000) 모형의 적합도를 확인한 결과, 측정동일성 모형의 적합도는 양호하였으며(CFI=.933, TLI=.923, RMSEA=.051), 기저모형에 비해 적합도 수준이 나빠지지 않아($\Delta CFI<.000$, $\Delta TLI=.003$, $\Delta RMSEA=.001$) 세대에 따른 측정동일성이 성립되었음을 확인하였다.

<표 5> 근로자 세대에 따른 집단 간 측정동일성 검증

모형	$\chi^2(df)$	$\Delta \chi^2(\Delta df)$	CFI	TLI	RMSEA
형태동일성 모형(기저)	5883.404(254)	-	.933	.920	.052
측정동일성 모형	5931.910(267)	48.507(13)***	.933	.923	.051

*** $p <.001$

관계지향문화가 조직신뢰와 직무만족을 매개로 조직몰입에 미치는 경로에서 X세대와 밀레니얼 세대 간 차이가 존재하는지를 확인하기 위해 모든 경로에 동일성 제약을 가하지 않은 모형과 각 경로에 동일성 제약을 가한 모형의 차이검증을 실시하였다. <표 6>에 제시된 집단 간 경로계수 차이검증 결과에 따르면 '조직신뢰 → 조직몰입'과 '관계지향문화 → 조직몰입', 두 개의 경로에서 의미 있는 차이가 발견되었다. 구체적으로, 조직신뢰가 조직몰입에 미치는 영향은 밀레니얼 세대($\beta=.458$, $p<.001$)가 X세대($\beta=.308$, $p<.001$)보다 크게 나타났다. 반면, 관계지향문화가 조직몰입에 미치는 영향은 밀레니얼 세대에서 유의하지 않았고, X세대($\beta=.164$, $p<.001$)가 밀레니얼 세대($\beta=.022$)보다 크게 나타났다.

〈표 6〉 세대에 따른 변인 간 경로계수 비교 분석

경로	X 세대		밀레니얼 세대		χ^2	df	$\Delta \chi^2$ (Δ df)
	B	β	B	β			
관계지향문화 → 조직신뢰	.846***	.856	.817***	.833	5884.528	255	1.125(1)
관계지향문화 → 직무만족	.623***	.681	.660***	.698	5891.250	255	2.551(1)
조직신뢰 → 조직몰입	.211***	.308	.301***	.458	5886.078	255	7.847(1)**
직무만족 → 조직몰입	.318***	.430	.276***	.404	5892.979	255	2.675(1)
관계지향문화 → 조직몰입	.111***	.164	.014	.022	5885.954	255	9.576(1)**

*** $p < .01$. ** $p < .001$

마지막으로 두 집단 모두 관계지향문화와 조직몰입 간 관계에서 조직신뢰와 직무만족의 매개효과가 유의한지를 검증하였다. X세대와 밀레니얼 세대의 간접적 경로의 결과가 제시된 〈표 7〉에 따르면, 95% 신뢰구간에 0이 포함되지 않았기에 두 집단 모두 간접적 경로가 통계적으로 유의미하게 제시되었다. X세대의 경우 관계지향문화가 조직신뢰를 통해 조직몰입에 미치는 매개효과(B=.179, 95% CI [.129, .231])와 직무만족을 통해 조직몰입에 미치는 매개효과(B=.199, 95% CI [.164, .238])는 모두 유의한 것으로 나타났다. 앞선 결과에서 X세대의 관계지향문화가 조직몰입에 미치는 직접효과가 유의미하였기에, X세대는 조직신뢰와 직무만족의 부분매개효과가 성립하였다. 매개효과 차이검증 결과, 매개효과의 크기 차이는 .020이고, 95% 신뢰구간은 [-.077, .036]으로, X세대의 경우 조직신뢰와 직무만족의 매개효과 사이에 유의미한 차이는 발견되지 않았다. 밀레니얼 세대의 경우 역시 관계지향문화가 조직신뢰를 거쳐 조직몰입에 미치는 매개효과(B=.249, 95% CI [.213, .286])와 직무만족을 거쳐 조직몰입에 미치는 매개효과(B=.185, 95% CI [.159, .209]) 모두 유의미하였다. 앞선 결과에서 밀레니얼 세대의 경우 관계지향문화가 조직몰입에 미치는 직접효과가 유의미하지 않았기에, 밀레니얼 세대는 X세대와는 달리 조직신뢰와 직무만족의 완전매개효과가 성립하였다. 매개효과 차이검증 결과, 매개효과 크기 차이는 .064이고, 95% 신뢰구간은 [.022, .107]로, 밀레니얼 세대의 경우 조직신뢰와 직무만족의 매개효과 사이에 의미 있는 차이가 확인되었다.

〈표 7〉 세대에 따른 간접적 경로에 대한 통계적 유의도 및 매개효과 차이검증

간접적 경로	X세대		밀레니얼 세대	
	B	95% CI	B	95% CI
관계지향문화 → 조직신뢰 → 조직몰입	.179	[.129, .231]	.249	[.213, .286]
관계지향문화 → 직무만족 → 조직몰입	.199	[.164, .238]	.185	[.159, .209]
매개효과 차이	.020	[-.077, .036]	.064	[.022, .107]

V 요약 및 결론

본 연구는 인적자본기업패널(HCCP) II차 WAVE 제1차년도 자료를 활용하여 조직의 관계지향문화가 근로자의 조직신뢰와 직무만족을 통해 조직몰입에 미치는 영향과 이러한 변인 간의 관계에서 근로자의 세대에 따른 차이의 존재 여부를 살펴보고자 하였다. 이를 위해 관계지향문화와 조직몰입의 관계에서 성별을 통제한 후 조직신뢰와 직무만족의 매개효과 검증과 매개효과 차이검증을 실행하였고, 근로자의 세대를 X세대와 밀레니얼 세대로 나누어 다 집단 분석을 시행하였다. 본 연구의 주요 결과와 논의점은 아래와 같다.

첫째, 근로자 전체를 대상으로 구조방정식모델의 매개효과 검증 결과, 관계지향문화와 조직몰입의 관계에서 조직신뢰와 직무만족의 부분매개효과가 유의미하게 발견되었고, 매개효과 차이검증 결과 두 변인의 매개효과에 유의미한 차이는 발견되지 않았다. 즉, 관계지향문화는 조직몰입을 직접 높이는 요인이면서도, 조직신뢰와 직무만족의 정도를 향상시킴으로써 근로자의 조직몰입 증진에 간접적으로도 유의한 영향력을 행사하였다. 이는 관계지향 기업문화가 근로자의 조직몰입에 긍정적인 영향을 미쳤고(송시영, 최봄이, 2020), 관계지향문화가 조직 내 구성원의 조직몰입을 높이는 데 유의한 요인이었다(정수철, 조영복, 2020)는 선행연구와 일치한다. 또한, 관계지향문화가 조직신뢰와 직무만족에 의미 있는 정적 영향을 미쳤다는 결과는 관계지향문화를 조직신뢰에 긍정적인 영향을 주는 주요 요인으로 제시한 연구(신동빈, 황호중, 김상수, 2020)와 관계지향문화의 수준이 높을수록 직무만족도가 증가한다는 연구(송시영, 최봄이, 2020; 신동빈 외, 2020; 최석규, 최정석, 2015)를 지지한다.

본 연구에서 조직신뢰와 직무만족은 조직몰입을 향상하는 데 유의미한 영향력을 지닌 것으로 나타났는데, 이는 조직신뢰가 조직몰입을 높이며(송시영, 최봄이, 2020; 신동빈 외, 2020; 정수철, 조영복, 2020), 직무만족 역시 조직몰입 증진에 유의미한 영향을 준다는 기존의 연구(주영주, 김동심, 2013)와 일관된 결과이다. 더불어 관계지향문화는 조직신뢰와 직무만족을 매개로 조직몰입에 긍정적인 영향을 미쳤고, 이와 유사하게 신동빈 외(2020)의 연구에서도 기업문화는 조직신뢰의 하위요인 중 하나인 소통 수준을 매개로 근로자의 조직몰입을 높였다고 밝혔다. 한편, 본 연구에서 직무만족을 매개로 한 관계지향문화가 조직몰입에 미치는 영향력이 새롭게 도출되었다.

둘째, X세대와 밀레니얼 세대의 다집단 분석 결과, 조직신뢰가 조직몰입에 미치는 영향은 X세대에 비해 밀레니얼 세대에서 더 크게 나타났다. 밀레니얼 세대는 학창시절 입시를 위해 계속해서 경쟁을 해오며 공정한 평가를 중시하는 경향성을 지니게 되었고, 성인이 된 이후에도 노동에 상응하는 공정한 보상이 제공되기를 기대하는 특징을 지닌다(신재용, 2022). 정수영, 윤혜원, 이영선, 변기용(2021)의 연구에 따르면 밀레니얼 세대인 교사는 동등한 업무 분

답과 공정한 보상을 핵심으로 하는 조직공정성을 요구하였고, 김견숙과 신상명(2020)은 밀레니얼 세대 교사의 조직공정성을 조직몰입을 높이는 주요 요인으로 제시하였다. 교육 현장 뿐 아니라 기업에서의 밀레니얼 세대 근로자 역시 이와 유사한 특징을 지녔음을 확인할 수 있다. 즉, 업무 프로세스의 투명함, 성과평가나 보상의 공정성 등을 중시하는 경향을 고려했을 때 밀레니얼 세대의 근로자가 조직신뢰에 더 민감하게 반응했을 것이라 해석할 수 있고, X세대에 비해 조직신뢰가 조직몰입도 증진에 더 강한 영향력을 행사한 것으로 나타났다.

아울러 관계지향문화가 조직몰입에 미치는 영향은 X세대가 밀레니얼 세대에 비해 크게 나타났다. 이러한 차이는 X세대와 밀레니얼 세대의 성장 과정에서 비롯된 것으로 해석할 수 있다. 김현정(2019)에 따르면 X세대는 가족 내 여러 형제와 함께 성장하거나 많은 학생이 포화된 학급에서 학우들과 함께 생활하며 학창시절을 보냈다. 이처럼 X세대가 집단과의 경험을 중심으로 한 성장 과정을 거쳤다면, 밀레니얼 세대는 이보다는 개인적 경험을 위주로 성장하여 윗세대보다 개인주의적 가치관을 지녔을 개연성이 더 커지게 되었다(Wey Smola & Sutton, 2002). 이로 인해 조직 내 X세대는 회식이나 동호회 등의 활동을 통해 조직 내 구성원들과의 친밀한 관계 형성을 중시하는 특징을 보이는 데 비해(김현정, 2019), 밀레니얼 세대의 경우 위계적 분위기보다는 관계 지향적인 조직 분위기를 선호함에도(Magni & Manzoni, 2020), 조직 내 관계보다는 개인에게 가치 있는 일에 더욱 집중하는 경향을 보인다(이혜정, 유규창, 2013). 이러한 특성과 더불어 선행연구에서도 밀레니얼 세대는 조직몰입에 관계지향문화가 아닌 업무, 의사소통, 성과급 등 다양한 요인이 영향을 미쳤기에(주효진, 장봉진, 2019; 황춘호, 김성훈, 2019), 본 연구에서도 관계지향문화가 조직몰입에 미치는 영향은 밀레니얼 세대보다 X세대에서 더 강하게 나타난 것으로 확인된다.

넷째, 관계지향문화와 조직몰입 간 관계에서 X세대의 경우 조직신뢰와 직무만족의 부분매개효과가 성립되었고 두 변인의 매개효과에 의미 있는 차이가 발견되지 않았다. 반면, 밀레니얼 세대의 경우 조직신뢰와 직무만족의 완전매개효과가 성립되었고, 조직신뢰의 매개효과가 직무만족의 매개효과보다 유의미하게 큰 것으로 나타났다. 밀레니얼 세대는 X세대와 달리 관계지향문화가 조직몰입에 미치는 직접효과가 유의하지 않았고, 해당 매개 경로에서 X세대보다 밀레니얼 세대에게 조직신뢰와 직무만족이 더욱 핵심적인 역할을 행사하였다. 이는 연령에 따라 관계지향 조직문화가 조직몰입에 미치는 영향에 차이가 없다고 보고한 송시영과 최봄이(2020)의 연구와는 일치하지 않는 결과로, X세대와 비교했을 때의 밀레니얼 세대만의 특징을 제시해준다는 시사점을 지닌다. 즉, 밀레니얼 세대는 X세대와 유사하게 위계적 분위기보다는 친밀한 환경과 유연한 의사소통이 가능한 조직 분위기를 선호하나(Magni & Manzoni, 2020), 이러한 조직문화가 해당 세대의 조직몰입을 높이는 데 충분한 조건은 아니었음을 의미한다. 또한, 밀레니얼 세대의 경우 공정성과 투명함에 더 민감하게 반응하는 경향성을 갖고 있기에(신재용, 2022) X세대와는 다르게 직무만족보다는 조직신뢰의 매개효

과가 더 강력하게 나타난 것으로 판단된다.

이러한 결과에 따른 논의점은 다음과 같다. 현재 X세대와 밀레니얼 세대의 근로자가 기업 현장의 대부분을 차지하고 있다는 점을 고려할 때 세대별 차이와 다양성을 이해하는 것은 효과적인 조직 관리와 인적자원 관리 측면에서 매우 중요하다(오세영 외, 2014; Dencker, Joshi, & Martocchio, 2008). 따라서 바람직한 기업문화의 형성은 근로자의 조직몰입을 향상하고 이직 의도를 줄임으로써 조직의 생산성 제고에 일조할 것이라 예상된다. 이를 위해 근로자의 조직몰입을 높일 수 있는 다각적인 지원과 함께, 위계보다는 관계 지향적인 분위기를 강화하는 접근이 필요할 것이다. 다만, 밀레니얼 세대의 경우 X세대와 유사하게 관계 지향적인 조직문화를 선호한다고 하여도, 관계지향문화만으로는 이들의 조직몰입을 높이는 데 충분하지 않았다. 따라서 바람직한 기업문화 형성에만 그치지 않고 세대에 따른 차별화된 접근 전략을 통해 근로자 조직몰입의 증진을 지원해줄 필요가 있다. 아울러 조직 내 신뢰 수준을 높이기 위해 효과적인 기업 전략이 요구되고, 특히 밀레니얼 세대 근로자에게 더 강력한 영향력을 지닌 조직신뢰의 수준을 높이는 전략이 적용되어야 할 것이다. 김혜림(2022)에 따르면 멘토링 프로그램과 유연근무제 등의 인재관리 전략은 밀레니얼 세대의 조직신뢰를 높이는 데 효과적이었고, 김성미(2017)는 명료하고 합리적인 의사소통은 조직신뢰에 긍정적인 영향을 주는 요인으로 제시하였다. 즉, 기업 내 프로세스의 투명성 및 공정성이 보장되며 합리적인 성과평가가 이루어져야 하고, 대인관계 향상 프로그램, 멘토·멘티 프로그램, 임금 안정성 보장 정책 등 근로자가 직무에 만족하도록 지원하는 심리적 접근이 마련되어야 할 것이다.

본 연구는 근로자의 조직몰입을 높이기 위한 관계지향 기업문화 형성의 중요성을 확인하였고, 관계지향문화와 조직몰입 간 직무만족의 매개효과를 새롭게 도출해내었다. 더불어 기업문화와 조직몰입 간 관계와 관련한 기존의 연구에서 미흡하였던 세대 간 차이를 살펴보았으며, X세대와 비교하여 밀레니얼 세대만의 특징과 조직몰입 증진을 위한 시사점을 제시하였다는 점에서 의의를 지닌다. 다만, 본 연구는 X세대와 밀레니얼 세대만을 비교하고 Z세대의 근로자는 연구 대상으로 포함하지 않아 해당 세대만의 특징을 반영하지 못하였다는 한계를 지닌다. Z세대는 약 1990년대 중반에서 2000년대 중반생을 일컫는데, 기업 현장에서 점차 Z세대 근로자의 비중이 늘고 있다는 점을 고려하여 해당 세대를 연구 대상으로 포함한 후속 연구가 필요하다.

참고문헌

- 김견숙, 신상명(2020). 밀레니얼 세대 교사의 조직공정성 지각이 조직몰입에 미치는 영향: 조직냉소주의의 매개효과를 중심으로. *교육행정학연구*, 38(3), 203-227.
- 김광우(2011). 호텔기업의 사회적 책임(CSR) 활동이 종사원의 이직의도에 미치는 영향: 조직이미지, 조직신뢰 그리고 직무성과의 매개역할. 경기대학교 대학원 박사학위논문.
- 김성남(2018). 기업문화 개선을 가로막는 '고정관념 5가지'. *대한상의 브리프*, 제77호, 1-4.
- 김성미(2017). 조직의 교육시스템 구축을 위한 의사소통이 신뢰와 직무성과에 미치는 영향. 동의대학교 대학원 박사학위논문.
- 김현옥, 이명주(2021). 임금수준과 이직의도와의 관계에서 조직문화의 조절효과: 세대간의 차이를 중심으로. HCCP 2021 인적자본기업패널조사 II KRIVET 패널 학술대회 논문집. 3-26.
- 김현정(2019). X세대를 위한 Y세대 동기부여 노하우: X세대와 Y세대 사이엔 큰 강이 있다. *Dong-A Business Review*, 281.
- 김혜림(2022). MZ세대 신입직원의 멘토링, 지식공유, 유연근무제가 조직신뢰와 이직의도에 미치는 영향: 경력개발지원 인식의 매개효과. 부산대학교 대학원 석사학위논문.
- 민양기(2015). 감성지능이 직무만족, 조직몰입, 이직의도에 미치는 영향: 생산직 근로자를 중심으로. 인하대학교 대학원 박사학위논문.
- 박재홍(2010). 한국사회의 세대갈등: 권력·이념·문화갈등을 중심으로. *한국연구학*, 33(3), 75-99.
- 성남의(2021). 밀레니얼 세대 공무원의 조직몰입 영향요인에 대한 연구. 서울대학교 행정대학원 석사학위논문.
- 송시영, 최봄이(2020). 기업 조직문화가 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 대한 다층분석: 연령의 조절효과. HCCP 2020 인적자본기업패널조사 II KRIVET 패널 학술대회 논문집. 369-396.
- 신동빈, 황호중, 김상수(2020). 한국의 기업문화가 기업성과에 미치는 영향 : 커뮤니케이션을 매개한 다차원 분석. *기업경영연구*, 27(1), 51-73.
- 신재용(2022년 1월 25일). MZ세대에게 공정은 '철학 아닌 실용'... 기업들 소통으로 답하라. *한국경제*. <https://www.hankyung.com/opinion/article/2022012531611>
- 양인준, 정진철(2020). 기업체 근로자의 관계지향 문화와 이직의도 간의 관계에서 직무만족과 조직신뢰의 매개효과. *기업교육과 인재연구*, 22(2), 179-211
- 오세영, 권영상, 이수영(2014). 중앙정부 공무원의 자화상: 세대 간 조직몰입 영향요인에 대한

- 비교 연구. **한국인사행정학회보**, 13(1), 31-62.
- 이건희(2018). 조직문화 유형에 따른 인적자원, 창의적 성과, 재무성과 및 기술혁신의 관계: 경쟁가치모형을 적용한 제조업체를 중심으로. 성균관대학교 대학원 박사학위논문.
- 이동선(2017). 조직문화와 조직특성이 조직몰입과 조직스트레스에 미치는 영향: 성별의 조절효과를 중심으로. **인적자원관리연구**, 24(4), 83-104.
- 이병관(2022). 리조트 기업의 조직문화가 종사원들의 조직몰입 및 조직성과에 미치는 영향. **관광레저연구**, 34(1), 357-372.
- 이창길(2006). 조직문화가 직무만족, 직무몰입, 그리고 조직몰입에 미치는 영향: 혁신지향 문화와 관계지향 문화의 차별화를 중심으로. **한국거버넌스학회 학술대회자료집**, 2006(2), 855-870.
- 이혜정, 유규창(2013). Y 세대의 일과 삶의 균형: 세대별 일의 가치를 통해 본 의미 및 역할. **노동정책연구**, 13(4), 1-31.
- 정수영, 윤혜원, 이영선, 변기용(2021). 밀레니얼 세대 초등교사가 인식하는 조직공정성의 의미와 영향 요인에 대한 연구. **교육행정학연구**, 39(4), 341-372.
- 정수철, 조영복(2020). 자동차 제조기업의 조직문화가 조직신뢰와 조직몰입에 미치는 영향. **디지털융복합연구**, 18(11), 111-121.
- 주영주, 김동심(2013). 직무만족과 조직몰입의 관계에서 기업문화개방성, 인재우대가 미치는 조절효과. **산업혁신연구**, 29(1), 109-129.
- 주효진, 장봉진.(2016). 성과관리제도의 운영요인과 조직신뢰간의 경험적 연구: 조직문화(관계문화와 과업문화)의 조절효과를 중심으로. **한국인사행정학회보**, 15(2), 237-259.
- 주효진, 장봉진(2019). 정부조직의 세대간 조직문화 비교연구-산림청 본청을 중심으로. **한국자치행정학보**, 33(3), 225-244.
- 최석규, 최정석(2015). 중국에 진출한 한국기업의 기업문화가 조직몰입, 직무만족에 미치는 영향: 개인특성 조직변수의 조절효과를 중심으로. **중국학논총**, 47, 1-23.
- 홍세희.(2000). 구조 방정식 모형의 적합도 지수 선정기준과 그 근거. **한국심리학회지: 임상**, 19(1), 161-177.
- 홍세희.(2016). **구조방정식 모형의 다양한 확장**. 서울: 박영사.
- 황춘호, 김성훈(2019). 대기업 사무직 근로자의 조직몰입과 이직의도에 영향을 미치는 직무만족 요인: 밀레니얼 세대의 특성을 중심으로. **대한경영학회지**, 32(12), 2085-2105.

- Cameron, K. S. and R. E. Quinn. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture : based on the competing values framework (3rd ed.)*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Carnevale, D. G., & Wechsler, B. (1992). Trust in the public sector: Individual and organizational determinants. *Administration & Society*, 23(4), 471-494.
- Cheung, G. W., & Rensvold, R. B. (2002). Evaluating goodness-of-fit indexes for testing measurement invariance. *Structural Equation Modeling*, 9(2), 233-255.
- Dencker, J. C., Joshi, A., & Martocchio, J. J. (2008). Towards a theoretical framework linking generational memories to workplace attitudes and behaviors. *Human Resource Management Review*, 18(3), 180-187.
- Hart, K. M., Capps, H. R., Cangemi, J. P., & Caillouet, L. M. (1986). Exploring organizational trust and its multiple dimensions: A case study of General Motors. *Organization Development Journal*, 4(2), 31-39.
- Herzberg, F. (1968). One More Time: How Do You Motivate Employees?. *Harvard Business Review*, 46, 53-62.
- Huntley, R. (2006). *The world according to Y: Inside the new adult generation*. Allen & Unwin.
- Ian, W., Pisitta, V., & Elizabeth, M. (2015). Generational diversity at work: A systematic re-view of the research. *INSEAD Working Paper*.
- Jardioui, M., Garengo, P., & Alami, S. E. (2019). How organizational culture influences performance measurement systems in SMEs. *International Journal of Productivity and Performance*, 69(2), 217-235.
- Jurkiewicz, C. L., & Brown, R. G. (1998). Generational comparisons of public employee motivation. *Review of Public Personnel Administration*, 18(4), 18-37.
- Karp, H., Sirias, D., & Arnold, K. (1999). Teams: Why Generation X marks the spot. *The Journal for Quality and Participation*, 22(4), 30.
- Kramer, R. M. & Tyler, T. R. (1995). *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications
- Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration employees: strategies for effective management. *The Health Care Manager*, 19(1), 65-76.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In Dunnette, M.D.(Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. New York, NY: Wiley & Sons.

- Magni, F., & Manzoni, B. (2020). Generational differences in workers' expectations: millennials want more of the same things. *European Management Review*, 17(4), 901-914.
- McCormick, E. J., & Ilgen, D. R. (1980). *Industrial psychology (7th ed.)*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- O'Bannon, G. (2001). Managing our future: The generation X factor. *Public Personnel Management*, 30(1), 95-109.
- Quinn, R. E. (1988). *Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29(3), 363-377.
- Schein, E. H. (1990). *Organizational culture*. American Psychological Association.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339-358.
- Tan, H. H., & Tan, C. S. (2000). Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126(2), 241.
- Wey Smola, K., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 363-382.

Abstract

**The impact of group culture on organizational commitment
across generations of workers:
Mediation of organizational trust and job satisfaction**

An Saebuyul, Jang Eunji
Kim Youjeong
Cha Jeongmin(Korea University)

This study aimed to examine the influence of group culture on organizational commitment and to analyze the mediating effect of organizational trust and job satisfaction across Generation X-ers and Millennials workers using the Human Capital Corporate Panel (HCCP). As a result, organizational trust and job satisfaction partially mediated the association between group culture and organizational commitment. The result of multiple group analysis identified that Gen X-ers showed a stronger effect of group culture on organizational commitment than Millennials, but the Millennial generation showed a stronger effect of organizational trust on organizational commitment than Gen X-ers. Furthermore, Generation X had a partial mediation between group culture and organizational commitment through organizational trust and job satisfaction while Millennials had a full mediation. The results of this study suggest the significance of group culture and embracing diversity within the organization to improve organizational commitment of workers.

Key words : group culture, organizational commitment, organizational trust, job satisfaction, multiple group analysis, HCCP