한국심리학회지 : 산업 및 조직
Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology
2000. Vol. 13, No. 1, 115-157.

기업 조직에서의 세대격차*

김 명 언 · 구 자 숙 · 한 준
서울대 심리학과 서울대 심리과학연구소 한림대 사회학과

본 연구에서는 기업조직에서 세대 격차를 형성하는 심리, 사회, 문화적 요인들을 조사하기 위하여, 대기업의 부장급, 과장급, 사원·대리급들을 대상으로 가치관, 태도, 의식, 생활문화 그리고 행동양식들을 조사하였다. 그 결과 기업체 내에서의 세대 구분은 직급에 의해서 뚜렷이 이루어지고 있었으며, 주요한 세대간 격차는 부장, 과장급 對 사원·대리급으로 나타났다. 기업체 내 세대간 격차의 원천들은 크게 1) 변화의 수용과 적응 정도, 2) 하위문화의 형성, 그리고 3) 태도요소들간의 불일치 경향성 세 가지 이었다. 성차별 의식이나 회사 내에서 일어날 수 있는 변화에 대한 수용 정도는 예측했던 대로 신세대들이 다소 보다 진보적이었지만, 조직생활의 가장 근본이 되는 직업의식에서는 큰 세대간 격차가 나타나지 않았다. 예상과는 달리 젊은 세대들이 탈물질주의적인 가치를 보이지 않았으며, 외적 보상을 보다 중요시하였고, 내·외적 보상에 대하여 불만족스럽게 느끼고 있었다. 흥미로운 결과로서, 집단주의적 그리고 개인주의적 경향성에서는 사원·대리급들이 위 직급에 비하여 개인주의적인 행동을 더 옹호하였지만 동시에 순종적인 행동 또한 더 옹호하였다. 이는 신세대들이 개인주의적이지만 반집단적이지는 않음을 나타내는 결과로, 기업조직 내에서 집단주의적이고 개인주의적인 세대 격차가 갈등으로 이어지지 않게끔 하는 기제로 작용하는 것으로 해석할 수 있다. 가치관 분석에서는 높은 직급에서는 보다 집단주의적, 권위주의적, 보수주의적 가치를 지니는 반면, 낮은 직급에서는 보다 개인주의적이고 평등주의적 가치를 지니고 있어 세대차이에 의한 상반적 하위문화의 존재 가능성을 시사하였다. 아울러 높은 직급에서 가치관에서의 이중성 가능성이 보다 높았다, 조직 변화에 대한 태도 면에서도 기성세대일수록 이중성과 불일치가 더 많이 보였다.

* 이 논문은 한국학술진흥재단 1998년도 인문사회과학 중점영역연구 과제(과제명: 세대갈등과 사회질서) 연구비에 의하여 연구되었음. 유익한 조언을 해주신 두 분의 심사위원님과, 자료분석에 도움을 준 박영희, 김태연 서울대 대학원생 두 분에게 감사를 드립니다.

농업사회에서 공업사회, 정보화사회로 변화해 나가면서 한국 사회에는 급속한 사회변동에 따른 많은 문제들이 야기되었다. 그 중에서도 특히 세대 격차와 갈등은 사회적 변화 그 자체의 결과로 발생하며, 사회의 각 방면에 걸친 문제이다. 사회변동이 광범하고 급속하게 전개되는 시기마다, 그러한 경험을 공유하는 사람들을 중심으로 4.19세대, 6.3세대, 386세대 등의 용어들이 인구에 회자되었다.

하지만 세대는 이러한 특정한 역사적 시기에만 형성되는 것은 아니다. 사회과학적으로 세대의 의미는 크게 네 가지로 구분될 수 있는데, 1) 가계 계승의 원리로 아버지 세대와 아들 세대를 구분하는 방식으로 세대란 말을 사용하는 경우, 2) 나이를 먹으면서 연령층이 함께 이동하는 동시출생집단(cohort)을 의미하는 경우, 3) 청소년이나 대학생 세대라고 부를 때처럼 생애순환주기(life cycle)의 한 특정 단계에 있는 사람들을 지칭할 경우, 그리고 4) 4.19세대나 유신세대 등과 같이 어떤 특정한 역사적 경험을 공유한 사람들을 총칭하는 경우이다(한국사회학회, 1994). 이들 개념들이 공유하는 특징은 일정한 무리의 사람들을 지명하는 집단적 개념이라는 것이다.

하지만 세대가 집단을 의미한다고 해서 그 집단의 성원들이 동일한 목적을 추구하거나 서로 밀접한 관계를 형성하고 있는 것은 아니다. 오히려 세대는 일종의 사회적 위치를 의미한다. 즉, 어떤 속성을 공유함으로써 동일한 사회적 위치를 점하게 된 집단인 것이다. 따라서 세대는 사람들에게 그들이 공유하는 속성에 따라 어떤 사회적 위치를 지정해주기는 하지만, 반드시 사람들간의 의도적인 특정 관계나 집단적 행위를 기대할 수 있는 종류의 개념은 아니다.

세대 격차

세대문제에 대한 학문적 연구를 촉발시킨 것은 세대간 전승(generational transition)현상에 대한 관심이었다. 즉 역사적 시간의 흐름에 따른 사회적 성원들의 교체에도 불구하고 어떻게 일정한 문화적, 제도적 요인들이 안정적으로 유지되는가에 대한 관심이 세대현상에 눈을 돌리도록 했다. Mannheim(1952)은 유한 생명을 갖는 인간공동체가 생물학적 생식을 통해 성원의 재생산을 이루어낸다는 사실이 인류의 문화적, 제도적 요인들의 지속과 유지를 위한 세대간 전승을 잉태하는 배경이라고 주장한다. 하지만 동시에 사회변동의 속도가 지나치게 빠를 경우 세대를 통한 전승은 문제에 부딪치게 된다. 즉, 세대간 경험의 차이가 지나치게 벌어지면서 세대간 전승이 순조롭게 진행되지 못하게 되는 것이다. 이처럼 세대간에 경험과 사고방식, 선호행동에서의 현저한 격차가 벌어져 세대간 전승이 문제에 봉착하는 것을 세대 격차(generation gap)라고 한다.

세대 격차가 나타나게된 원인들은 세대현상을 구성하는 요인에 따라 나누어볼 수 있다. 우선 역사적 시기에 따른 사회문화적 조건과 경험의 차이가 그 시기를 살았던 사람들에게 각인되어 세대별 경험과 그에 대한 반응 차이를 낳았다고 볼 수 있다. 예를 들어 이민 1세대와 2세대간의 세대 격차는 이민에 따른 환경적 변화에 대해 문화적으로 성공적 적응을 이루어내는 정도에서의 차이와 함께 세대별 출발점에 대한 집착의 정도에서의 차이가 함께 작용한 결과라고 할 수 있다.

세대 격차는 생애과정의 내재적 역동성에 기

인한다고도 볼 수 있다. 즉 성장단계상으로 볼 때 청년 혹은 청소년기가 반항적이고 자유롭고자 하는 성향이 강한 반면, 장년기에 접어들면서 보수적이고 통제하고자 하는 성향이 강화된 결과 이들 간에 차이가 나타난다. 또한 성장단계에 따른 세상을 보는 시각의 차이도 중요하다. 청년 혹은 청소년기에 속한 사람들의 경우 시각은 현재의 자신의 위치에 편중된 경향을 보인다. 하지만 장년기 혹은 그 이상에 속한 사람들의 경우 현재 자신의 위치 뿐 아니라 이제까지 거쳐온 다양한 위치들과 관련된 시각이 동시에 작용하게 된다.

마지막으로 세대별 변화의 수용 능력에 있어서의 차이도 세대 격차를 낳을 수 있다. 청년 혹은 청소년기의 경우 정보화와 같은 사회적 변화에 대해 학습과 수용의 속도가 빠른데 비해, 장년 이후로 갈수록 학습의 속도 자체가 느려질 뿐 아니라, 기존에 학습된 것을 버리고(unlearn) 새롭게 학습해야 하기 때문에 학습과 수용 혹은 적응이 그만큼 더 힘들게 된다 (Tapscott, 1998; 김명언, 1994).

세대 격차에 대한 실증연구의 결과들은 일관적이지만은 않다(구자숙, 한준, 김명언, 1999). 서구 사회에서의 세대 격차에 대한 실증적 연구결과들은 대부분 세대 격차가 보통 사람들이 기대하는 것만큼 나타나지 않음을 보여주고 있다. 이러한 연구들은 대개 부모와 자식간의 관계에 편중되어서 세대 격차의 정도를 다루었다. Manning(1983)은 17세기부터 현대에 이르기까지의 관련 문헌조사를 바탕으로, 청소년들과 그들 부모간에 세대 격차가 존재한다는 인식은 옳지 않다는 결론을 내렸다. Anderson (1973)은 청소년들과 그들 부모를 대상으로 자신의 세대와 상대 세대가 각각 어떠한 태도를 가지고 있다고 믿는지를 조사하였다. 그 결과 두 집단은 태도 면에서 서로 다르지 않았으나, 상대 집단은 자신의 집단과는 다른 태도를 가지고 있으리라고 믿고 있는 것으로 나타났다. 이같은 연구결과를 바탕으로, Anderson은 세대간 갈등을 조장하는 것은 실제적인 태도의 차이가 아니라 서로 다른 세대에 대한 그릇된 지각이나 믿음이라는 결론을 내렸다. Conger (1977)와 King(1972)도 청소년기에 대한 여러 연구들을 개관하면서 세대 격차를 입증할만한 자료가 별로 없으며, 다소의 반항적 성향이 존재하지만 전반적으로 부모와 양호한 관계를 갖는다는 사실을 제기하였다. Anant(1976) 역시 대학생들과 그들 부모의 가치관을 조사한 결과 두 집단이 경제적, 사회적, 정치적, 혹은 종교적인 가치 면에서 서로 다르지 않음을 발견하고 세대 격차의 존재여부에 의문을 제기하였다. 하지만 세대 격차는 근본적인 가치관이나 목표, 태도 등의 측면에서 나타날 수 있고, 이러한 차이를 보고하고 있는 연구들도 많다 (Colman, George, & Holt, 1977; Rigby, 1988; Vandenberg, 1974; Watkins, 1975).

세대격차에 대한 여러 연구들이 상반된 주장을 하는 이유를 Mahony(1976)의 연구 결과를 바탕으로 추측을 해볼 수 있다. 그는 미국 성인의 가치관 조사를 연령별로 재분석하였는데, 개인적 인생목표의 면에서는 세대간의 일치가 나타난 반면, 역할-부합행동에 대한 가치관에서는 세대간에 차이가 나타남을 발견하였다. 즉 사회의 변화에 따라 인생의 목표와 같은 기본적인 가치관에 변화가 나타난다기보다는 각 역할에 부합하는 행동을 정의하는 데에서 변화가 나타난다는 것이다.

세대 격차는 가치관이나 태도를 비교하였을

때보다는 가치관의 행동적 이행양식과 같은 보다 구체적이고 관찰 가능한 차원을 비교할 때 잘 드러날 수 있다. 예로, 사회적 규범에 대한 순응 압력이 강할 경우 서로 다른 세대에 속한 사람들은 근본적 가치관에 대해서는 동의하면서도 가치관을 행동에 옮기는 과정에서는 차이를 보일 수 있다. 이처럼 근본적 가치관이나 태도와 실제 행동양식 간의 어긋남(decoupling)은 모순적 상황에 대한 행위자의 전략적 선택에 의해 나타날 수도 있다. Merton(1957)은 사회적 구조에 대한 사람들의 반응을 사회적 가치와 행위목표 및 그러한 목표를 달성하는 수단을 중심으로 분류하였다. 그리고 사회적으로 가치를 부여하는 목표에 대해 동의하면서도 수단의 측면에서 새로운 방법을 동원한다든지 아니면 목표는 별로 인정하지 않지만 수단은 그대로 받아들이는 경우가 가능하다는 흥미로운 주장을 제시하며, 이들 각각을 혁신(innovation)과 의례주의(ritualism)로 부르고 있다. 그의 주장을 받아드려 새로운 세대가 혁신이나 의례주의적 반응을 보일 것이라고 전제한다면, 사람들의 의식과 행동중의 한 측면만이 아니라 두 측면 모두를 동시에 관찰해야 실제로 존재하는 세대 격차를 발견할 수 있을 것이다. 예로, 기성세대와 젊은 세대가 가지고 있는 가족에 대한 가치관을 비교해 보았을 때 관념적인 수준에서는 차이가 미미하게 나타날 수도 있다. 하지만 남편과 아내의 역할, 또한 그 역할에 부합하는 행동, 가사분담 양식, 자녀양육의 책임 등에서는 훨씬 더 큰 차이가 발견될 수 있다.

세대 격차에 관련된 기존연구들은 주로 청소년의 특징이나 가족내 상이한 세대간에 나타나는 가치관이나 역할 부합행동 등 기본적 측면에서의 차이에 대한 기술에 치우치는 경향을 보여왔다. 세대문제는 다양한 사회문제 및 사회적 상황에서 조명되어야 할 문제라는 점에서 연구대상의 확장이 요구된다. 무엇보다도 복잡성, 변화속도, 상호경쟁의 급증으로 인한 사회환경의 초불확실성화(Pfeffer, 1997; 김명언, 1990)를 감안하면 이같은 확장은 필수적이다.

그리고 세대문제는 사회의 일반적 현상으로 다루기보다는 구체적인 상황이나 쟁점 분야와 연관지어 연구할 때 보다 심도 깊고 현실적 적합성이 높은 연구가 될 것이다. 기업체와 같은 사회조직에서 일어나는 세대 문제는 물질적 이해관계의 상충, 권력과 통제를 둘러싼 충돌, 상하 위계질서의 준수와 파괴의 힘겨루기, 선호 행동양식의 대립, 그리고 개별적 직급문화의 존재 및 직급간 상호편견과 밀접한 관련을 가지기 때문에 한층 심각한 결과를 낳을 수도 있다(Tapscott, 1998). 따라서 본 연구에서는 기업조직에서 나타나는 세대문제로 연구대상을 제한시켜서, 세대격차에 대한 평면적인 기술에 그치지 않고 세대격차를 형성하는 요인들에 대한 다면적 접근을 시도하였다. 또한 본 연구에서는 세대문제에 대해 단지 가치관과 태도, 그리고 의식의 차원에서만 접근하는 것이 아니라 기업체 내에서 나타나는 세대간의 생활문화와 행동양식의 구체적인 면도 고찰해 보았다. 이를 통해 기업조직 내 세대 격차를 형성하는 심리, 사회, 문화적 형성요인에 대한 보다 체계적인 이해가 가능해지도록 하였다.

기업조직 내 세대 격차

기업조직에서 세대를 정의하기란 상대적으로 쉬운 작업이다. 상호간 관계라는 측면에서도, 동년배로 이루어진 출생집단(cohort)을 지칭한다는 의미에서도, 생애의 순환주기로 볼 때도, 특정한 역사적 경험의 공유라는 면에서도, 세대의 구분이 직급의 구분과 대부분 일치하기 때문이다. 기업체 내에서의 직급은 연령적 구분과 상당히 일치하는 경향이 있으며, 같은 직급을 가진 사람들은 사회적, 시기적으로도 동일한 시기에 속하는 집단이어서 유사한 시대정신과 역사적 경험을 공유한다(Louis, 1980; Martin & Siehl, 1983).

1981년 8월 미국에서는 11,500명의 항공 교통 통제사(air traffic controllers, ATCs)들이 사직을 하고 직장을 떠난 사건이 발생했다. 많은 사람들이 그 원인을 항공 교통 통제사들이 터무니없는 봉급을 요구하였고, 노동조합의 동료들이 단체행동을 하도록 압력을 가했기 때문으로 돌렸지만, 미시간대학 조직심리학자들로 구성된 교통부 특별 조사단의 조사 결과는 다른 것이었다. 즉 통제사들의 간부들은 전통적이고 권위적인 가치와 신념을 가지고 있었고, 이는 간부들과 부하직원들 간에 세대 격차를 형성하게끔 했던 것이다. 이같은 세대 격차는 부하직원들에게 극심한 스트레스를 경험하게 했고, 무관심하고 방임적이며 비수용적인 조직문화에 대한 대처방안으로 통제사들의 집단행동이 야기된 것이다. 하지만 이같은 갈등적이고 비효율적인 조직문화에 대해서는 교섭하기가 현실적으로 용이치 않으므로, 통제사들은 임금 문제와 같은 보다 구체적인 문제로 투사 시켜서 집단적으로 대응하였다(Bowers, 1983).

위와 같은 조직 내에서의 세대문제는 권한과 책임의 분배와 불가분의 관계로 얽혀서 심각한 상황을 초래할 수 있지만, 심층적인 조사가 이루어지지 않고는 세대격차가 조직 내 갈등의 근본적 유발요인으로 인식되기 어렵다. 왜냐하면 위계적인 조직체 내에서는 근본적으로 수직적인 관계가 전제되어 있기 때문이다. 조직체 내에서의 세대 격차 문제는 주로 권위에 대한 태도와 조직목표의 달성에 대한 태도로 요약될 수 있다. 조직 내에서 주로 상위직책을 차지하고 있는 기성세대는 근대적 가치를 고수하고 있어서 합법적 권위를 강조하고 조직목표 달성 지향적일 것이다(김명언, 1998). 조직 내에서 주로 하위를 차지하는 신세대는 탈현대적 가치를 가지고 있어서 권위를 강조하거나 수용하지 않으며, 조직의 목표달성보다는 삶의 질과 개인의 주관적인 안녕감을 극대화하는 것에 보다 가치를 둘 것이다(정철희, 1998, 나은영 · 민경환 재인용).

또한 위계적이고 권위적인 조직 내에서는 위에서 아래로, 아래에서 위로의 양방향적인 의사소통이 이루어지기가 어렵다. 구성원들이 조직의 전통적 규범이나 상사에게 반하여 자신의 의견을 내세우는 데에는 상당한 위험부담이 따르기 때문이다. 미국에서도 최소한 10명중 7명은 자신의 의견이 상사의 의견과 상치할 때에 입을 다문다는 조사보고가 있다(Sommerfield, 1990). 이러한 분위기는 조직의 창의성을 저해하는 가장 큰 요인으로 작용한다. 특히 한국조직의 구성원들은 미국의 경우에 비해 인간관계적 측면, 특히 권력(power)에 민감하다는 사실을(Ambady, Koo, Lee, & Rosenthal, 1996) 고려해 볼 때 권위주의와 세대간 갈등이 한국조직의 창의성에 어떠한 영향을 미칠 것인가를

상상해 보기란 어렵지 않다. 회사가 살길은 창의성뿐이라는 인식이 고조되고 있는 작금에 있어, 상사의 권위적인 태도는 회사의 혁신에 대한 장애물이 될 것이고, 궁극적으로 조직의 경쟁력에까지 부정적인 영향을 미칠 수 있다(구자숙 · 이주일 · 장영철, 1998).

기업체 내 세대 격차의 일차적 주요원천들은 크게, (1)정보화 사회로의 이동이 잉태한 조직변화의 수용도와 적응력, (2) 개별 하위문화의 형성, (3) 태도차원들간의 불일치으로 나누어 생각해볼 수 있다(Tapscott, 1998; 김명언, 1997b, 1990).[14]

변화의 수용도와 적응력

미국의 여론조사업체인 갤럽은 지난해 4만명의 인터넷 이용자를 조사하여 연령별 성향에 대한 결과를 발표하였다. 이에 따르면 미국의 중년세대들은 인터넷을 정보검색 등의 수단으로 여기는데 반해, 젊은 세대들은 인터넷을 생활의 한 부분으로 여기고 있었다. 또한 인터넷(사이버공간)을 사회화 장소로 간주하는 비율과 인터넷을 통한 여가활동을 즐기는 비율도 젊은 세대에서 훨씬 높았다.

이와 같이 정보화 사회로의 발전은 또 다른 형태의 세대차가 기업조직 내에 급격히 형성되도록 하였다(O'Mahony & Barley, 1999). 과거에는 상사가 부하직원들에 비하여 거의 모든 영역에서 우월한 기술이나 지식을 가지고 있었다. 하지만 정보화 사회에서는 그러한 현상이 역전되고 있다. 젊은 직원들이 상사보다 컴퓨터 작업을 훨씬 많이 하고 인터넷 활용을 통한 정보검색은 물론 자료창출(data mining) 능력이 월등하다. 이에 따라 상사들은 더 이상 모든 분야에서 우월하지 않으며 아래 세대들에게 도움을 받아야 할 경우가 증가하고 있다. 지식과 권력의 구조에서의 이러한 변화는 조직구성원들로 하여금 자신들의 조직내 역할에 대한 재정의를 내리게 한다. 최근 삼성과 같은 조직에서는 임원들이 신입사원(N세대)들로부터 공식적 강연을 듣고 배우는 사례들이 나타나고 있다(중앙일보, 2000, 2. 18). 이는 조직체 내의 직원들이 자신의 지식과 능력을 서로 공유하는 경험을 함으로써 서로를 존중하는 분위기를 조성해 줄 수도 있지만, 급속한 정보기술의 발달을 제대로 따라잡지 못하는 윗 세대들에게는 열등감을 경험하게 하고 더 나아가서는 자기효능감이나 고용가치를 잃게끔 할 수도 있다. 기업 조직구성원들간의 정보와 통신기술의 수용 차이는 적절한 역할분화로 인하여 자연스럽게 흡수되고 받아들여질 수도 있고, 과거의 전통적 경험을 진부한 것 혹은 무가치한 것으로 치부하는 분위기에서는 구세대의 소외감 증폭을 가져올 수도 있다.

새로운 정보통신기술의 급속한 발달과 도입은 기업조직 내에서 조직구성원들간의 직업의식, 성차별 의식, 경제 현안과 직장내 · 외의 변화에 대한 태도 등에서의 차이를 가져와 기업조직내 세대차를 야기할 수 있다(O'Mahony & Barley, 1999; Tapscott, 1998; 김명언, 1990). 그리고 이러한 측면들에서의 차이는 기업조직내의 권력구조와 업무수행 방식과 결부되어 세대갈등으로 이어질 수 있는 잠재적인 요인들이다.

1) 세대격차 자체에 대한 그릇된 인식도 세대격차를 증폭시킬 수 있다는 점에서 주요원천이다. 하지만 이 원천은 세 가지 일차적 원천들에 비해 세대 갈등과 보다 근접해 작동하는 요인으로 볼 수 있다. 따라서 세대격차에 연구초점을 맞춘 본 논문에서는 이 원천에 대한 논의는 생략했다.

직업의식

직장을 갖는 이유가 각 세대별로 다르게 나타날 수 있다(신유근, 1992; 김명언, 1997a; 김명언 · 민혜경, 1998). 이러한 차이는 직장에 대한 태도와 동일시에서의 차이로 직결될 수 있으며 구체적인 행동으로 표현될 때 세대갈등의 원인이 될 수 있다(Tapscott, 1998). 직업을 갖는 목적은 가정의 생계 유지, 개인적 소속감 욕구 충족, 권력 욕구 증축, 자아 실현 등 여러 가지 일 수 있다. 두 집단의 목표가 양립할 수 없을 때 집단간 갈등이 야기되듯이 (Deutch, 1973), 젊은 세대와 기성세대간의 직업을 갖는 목적에서의 차이가 세대 격차로 인식될 수 있다. 마찬가지 맥락에서 직업을 선택할 때 고려하는 주요사항들이나 직장생활을 잘하기 위해서 필요한 사항들에 대한 인식도 기업조직 내 세대 격차의 원천이 될 수 있다(Feldman,1988).

성차별 의식

기업조직에서 나타나고 있는 가장 주요한 변화 중의 하나는 여성 인력의 진출이다(Pfeffer, 1997; 김명언 · 민혜경, 1998). 유능한 여성인력을 낭비하지 않고 적극 활용한다는 의미에서 여성 인력의 기업진출은 사회적으로 매우 긍정적인 의미를 가지지만, 이러한 변화가 낳을 수 있는 부작용을 최소화하려면 기업조직 내의 남성 인력이 갖는 성차별 의식에 있어서의 변화가 병행되어야 한다. 특히 '여성이 직업을 갖는 것에 대한 생각', '부인이 자신보다 높은 지위와 보수의 직업을 갖는 것에 대한 생각', 그리고 '여성 상사에 대한 생각' 등은 기업내 여성인력의 증가와 관련되어 파생될 수 있는 세대간 차이이다(Kanter, 1977).

직장내 · 외의 변화에 대한 인식

변화에 대한 저항은 여러 가지 이유로 나타난다. 이미 기득하고 있는 권력이나 기술의 상실을 염려해서, 새로운 제도는 기존기술의 실용가치 저하와 새로운 기술과 능력의 구비를 요구하기에, 변화가 가져올 이득에 대한 불확실성 때문에 저항할 수 있다(Dirks & Cummings, 1996; 김명언, 1994). 하위계층의 조직구성원들은 기존제도에 익숙한 상위계층의 조직구성원들에 비해 새로운 제도의 도입을 긍정적으로 인식할 것이다(Martin & Shiel, 1983; Louis, 1980). 왜냐하면 제도적 변화는 기득권 보호와 파괴의 의미를 지니기 때문이다. IMF 경제환란 이후 지난 2년간 우리 나라에서 일어난 또는 일어날 직장내외부적인 변화들에 있어서 세대간 수용도의 차이는 클 것으로 예상된다. 특히 직장인들에 직간접적인 영향을 줄 수 있는 노사정위원회의 활동, 대기업 구조조정, 벤처 창업 진흥, 재택근무, 기업합병, 업무 아웃소싱, 영어사용 등에 대한 평가에 있어서 세대간 차이가 두드러지게 나타날 수 있다.

가치관 차이에 따른 상이한 하위문화

전통 한국 사회의 문화적 기초는 집단주의라고 볼 수 있다. 하지만 젊은 세대는 서양 문화에 많은 노출이 이루어지고, 사회화 과정에서 핵가족화를 가장 침예하게 경험하였다. 부모가 직장 내에서의 경쟁과 과도한 업무로 가정에서 떠나있는 경우가 많고, 형제의 수가 현저하게 줄어듦에 따라 부자간과 형제간의 상호작용도 감소되었다(김명언, 1997a). 이러한 과정을 거치면서 젊은 세대는 기성 세대에 비하여 개인

주의적인 특징을 많이 나타내게 되었다(차재호, 1985). 젊은 세대는 자신을 고유한 특징, 선호, 가치관을 가진 개인으로서 정의하며, 사회적 기준보다는 자신이 원하는 바에 따라 행동하는 경향이 있다(Tapscott, 1998; 구자숙, 1998). 따라서 젊은 세대의 개인주의화 추세는 여전히 집단주의적 가치를 유지하고 있는 기성세대와 갈등의 원인을 제공할 수 있다. 왜냐하면 자신들에게 익숙한 전통문화의 집착으로 인한 집단주의적 성향을 보다 많이 나타내는 기성세대들은 사회 규범적으로 인정되는 기준에 자신을 맞추어 나가고자 하기 때문이다. 기업조직 내에서 이러한 집단주의/개인주의적 성향의 양립은 직급별 상이한 하위문화를 형성할 수 있고, 이들 하위문화의 존재여부는 직장생활관, 직장내·외의 경험에 대한 생각, 가치관, 그리고 생활목표 등에서 특히 잘 드러날 것이다.

직장생활관

직장생활에서 중시하는 것들에 있어서 세대간 차이는 집단주의/개인주의 성향의 양립 현상을 가름해볼 수 있는 단초를 제공해줄 수 있다(김명언, 1997a; 김명언·민혜경, 1998). 한국기업의 부장, 과장, 사원·대리급 직원들을 대상으로 실시한 집단인터뷰에서 가장 자주 세대간 격차로 언급된 것들은 회사와의 동일시 정도, 업무를 가정보다 우선시하는 정도, 회사 내에서의 개인주의적 행동들이었다(박영희·김태연·김명언, 2000). 그리고 이들의 연구에서 회사와의 동일시 정도와 업무우선주의는 집단주의적 경향을 보다 많이 나타내는 상위직책에서, 개인주의적 행동은 하위직책에서 많이 언급되었다. 이러한 직장생활관에서의 차이는 조직구성원들이 직장생활에서 중요시 여기는 항목들과 그러한 항목들에 대해서 만족하고 있는 정도의 차이로 나타날 수 있다. 상위계층에 비해 젊은 계층의 조직구성원들이 조직이 구성원들에게 해주어야 할 중요한 의무라고 인식한 의견수렴이나 개인평가에서 위반을 많이 경험한다는 김명언과 민혜경(1998)의 한국 직장인의 심리적 계약에 대한 연구결과는 이같은 직장생활관의 차이를 반영한 결과로 해석될 수 있다.

직장내 행동

개인이 갖는 신념은 소속조직의 행동규범의 압력을 받아 수정될 수 있다(Ajzen & Fishbein, 1980). 하지만 개인주의적 성향을 가지는 사람들은 조직규범의 영향력을 덜 받는다(Hofstede, 1991). 직장 내에서 직원들의 행동규범에 대한 의견은 집단주의와 개인주의적 경향이 구체적으로 어떻게 발현되는지를 알 수 있게 한다. 따라서 구체적 상황에서의 행동규범에 대한 분석은 기업조직 내에서의 세대간 차이를 보다 가시적으로 파악할 수 있게 해준다. 박영희, 김태연 그리고 김명언(2000)의 집단면접조사에서 부서 회식을 개인적인 일 때문에 빠져도 된다고 생각하는지, 상사의 지시에 무조건 따르지 않아도 된다고 생각하는지, 자신의 업무를 완수하는 한 직장 내에서의 전통적이고 암묵적인 행동규범을 따르지 않아도 된다고 생각하는지 등이 세대차이의 중요한 행동적 표출항목으로 언급되었다.

가치관과 생활목표

가치관과 생활목표는 집단주의-개인주의적 가치에서의 차이가 잘 드러날 수 있는 측면들

이다(Hofstede, 991; 차재호, 1994; 나은영 · 민경환, 1998). 가치관에 대한 세대차 연구들을 살펴보면 자기 표현을 중시하는 탈물질주의 가치 중시경향이 신세대로 갈수록 많았다(정철희, 1997; 박재홍, 1995). 다른 연구에서도 신세대들이 기성세대들보다 개인주의적인 가치관을 더 많이 가졌고, 물질적인 풍요와 힘을 중요시하면서도 돈을 기성세대보다 덜 귀하게 여기는 이상주의적 경향이 많다는 결과를 얻었다(차재호, 1985; 나은영 · 민경환, 1998 재인용). 조직문화 론자들이 주장하고 있듯이(Hofstede, 1991; Louis, 1980, Martin & Siehl, 1983), 조직구성원들이 갖고 있는 개인적 가치관이나 생활목표는 소속조직 내에서의 개인적 조직생활이나 계층간 역학에 영향을 줄 수 있는 중요요인이다.

태도요소들간의 불일치 경향성

세대 격차는 기성세대의 문화적 이중성, 즉 명시적/공식적 규범과 암묵적/비공식적 행동원리 간 불일치로 나타날 수 있다(나은영 · 민경환, 1998). 이러한 기성세대가 보이는 이중성의 근원은 급속한 근대화의 과정에서 표면적으로 나타나는 규범적 측면만 근대화되고 내면에는 아직도 전통적인 유교적 잔재가 남아있기 때문이다(함재봉, 1997). 차재호(1994)는 지난 100년간 한국인의 가치, 신념 · 태도, 및 행동의 변화를 세시기--(1) 1910년 이전, (2) 1910-1945년, 그리고 (3) 1945년 이후--로 나누어 분석해본 결과, 신념 · 태도는 많은 변화가 있었으나 행동은 많이 변화하지 않았음을 발견하였다. 한겨레 신문(1997. 5. 16)의 여론조사에서도 이중성을 가장 잘 드러낼 것으로 예상되는 정치의식, 사회의식, 성차별의식의 세 분야로 나누어 국민의식을 조사한 결과, 가치의식과 행동 경향성 면에서 첨예한 차이가 나타났다(나은영 · 민경환, 1998 재인용). 반면에 나은영 · 민경환(1998)이 주장하듯, 신세대는 탈현대적 생각과 행동을 하기에 문화적 이중성의 경험은 적을 수 있다. 하지만 사회의 공식적 규범을 자신의 규범으로 전이할 힘이 부족해 신세대들도 여전히 사회규범과 자신들의 규범 또는 선호 행동간의 괴리를 심각하게 경험할 수 있다.

기업조직이라는 특수한 맥락 안에서 가치관과 행동패턴의 변화가 세대별로 어떻게 나타나는지, 그리고 가치관과 신념은 변화하고 행동은 변화하지 않는 이중성이 어느 세대에서 더 나타나는 지를 살펴보는 것은 상당히 흥미로운 일이다. 왜냐하면 젊은 세대들은 일상적 사회생활에서와는 달리 기업조직 내에서의 생활에선 기업이 요구하는 행동규범에 어긋나는 사적인 행동을 자의적으로 표출하기 어려울 뿐만 아니라, 조직에 들어온 이후 소속조직의 규범(대부분의 경우, 기성세대의 가치규범)을 내면화하는 일련의 사회화과정을 거치기 때문이다(Louis, 1980). 따라서 기업조직 내에서 전통적인 업무관련 행동에서는 젊은 세대들인 하위계층에서 오히려 이중성을 더 경험할 가능성이 크다.

하지만 기업체 내에서 일어나는 변화의 움직임과 새로운 현안들에 대해서는 이중성의 경험 양상이 반전될 수 있다. 왜냐하면 상위계층의 조직구성원들에게는 일련의 조직변화가 업무의 효율성을 증대시키고 생산성을 높일 것임을 인식하고 있지만, 오랜 기간의 조직생활을 통해 익숙해진 관행과의 결별을 요구하기에 정서적으로는 전통적 방식을 선호할 수 있다(Dirks &

Cummings, 1996; 김명언, 1994). 즉, 이러한 인지와 정서적 선호간의 불일치로 인해 경험하게 되는 개인적 갈등은 기업체 내 기성세대들이 더 많이 느끼게 될 것으로 예측할 수 있다.

직장 내 변화에 대한 정서, 인지, 행동의도 요소들 간의 불일치

최근 들어 기업조직에서 여러 가지 변화의 조짐이 많이 나타나고 있다. 특히 조직구성원들이 민감한 반응을 보이는 변화들로는 직책보다는 능력에 따른 권한 배분, 성과에 따른 연봉제, 계약 고용제, 전자결재, 화상회의, 자유로운 출퇴근 제도 등을 예로 들 수 있다 (Rousseau, 1997; Pfeffer, 1997). 경제대란, 디지털 혁명, 그리고 벤처열풍의 소용돌이가 몰고 온 급변하는 경영환경에의 대응책으로 우리나라 기업들에서도 이같은 인사혁명이 일어나고 있다(중앙일보, 2000. 2. 24, p29). 세대별로 이러한 변화들에 대한 인지적·감정적·행동적 요소들을 측정해 보면, 변화에 대한 필요성과 효율성을 인정하면서도 정서적으로는 수용하기 어려워하는, 따라서 행동적으로도 수동적인 양면성(ambivalence)이 어느 세대에서 더 많이 나타나는지를 실제로 확인할 수 있을 것이다.

이상 논의된 기존연구결과 및 시사점들을 바탕으로 본 연구는 기업조직에서의 세대차이를 탐색적으로 접근하였다. 기업조직 맥락에서의 세대차이에 대한 기존연구의 부족으로 인해 본 연구에서 다룬 적지 않은 연구변인들이 사회전반, 가정, 학교 장면에서 조사된 연구결과들의 시사점과 기업조직의 맥락특성을 병합하여 도출하였다. 그리고 본 연구에서는 조직문화론에서 확인된 실증적 연구결과(Louis, 1980; Martin & Siehl, 1983)를 바탕으로 직급을 기준으로 하여 세대를 구분하고, 기업체 내의 부장급, 과장급, 사원·대리급 직원들을 대상으로 하여 위의 세 가지 세대 격차의 원천과 관련된 변인들을 조사하였다.

방 법

조사대상자

조사대상자는 7개 국내기업(정유, 출판, 중공업, 전자산업, 정보통신)의 부장급, 과장급, 사원·대리급 직원들로서 응답자 510명 중 18명의 응답이 부실하여 제외시켰다. 따라서 자료분석에 사용된 응답자 총수는 492명이었다. 이 중 부장이 79명(16%), 과장이 158명(32%), 사원과 대리가 255명(52%)이었다. 부장급의 평균연령은 42세, 과장급은 36세, 사원·대리급은 29세로서, 직급별 연령 차이가 뚜렷이 나타났다. 남성이 전체 응답자의 87%(n=429)를 차지하였다. 학력은 대졸이 385명(78%), 고졸이 42명(9%), 대학원졸이 62명(12%), 무응답이 3명이었다. 직군은 생산, 조사/연구, 인사, 판매, 일반관리, 기획, 재무, 구매 등 다양하였다. 설문조사 실시는 교육시간 또는 근무시간에 각 회사의 담당 책임자가 실시하였다.

설문지 구성 및 측정치[2)]

기업조직 맥락에서 세대차이를 다룬 기존연

2) 본 연구의 측정치들은 별도 기술이 없으면 7점 척도 (매우 그렇지 않다:1부터 매우 그러하다:7)로 측정되었다.

구들이 부재하기에 질문지를 최종작성하기 전에 각 직급별로 초점집단면접(Focus Group Interview:FGI)을 실시하였다. 면접은 반구조화 형식(Semistructured Interview)이었고, 세대구분, 세대차이의 경험 사례, 세대차이의 지각 이유 등에 대해 물었다. 사원/대리급 10명, 과/차장급 5명, 부장급 2명이 FGI에 참석하였고 시간은 1시간에서 1시간 반정도 소요되었다.

최종설문지는 세 직급별(부장, 과장, 대리/사원)로 작성되었으며, 11가지 측면에 관한 문항들로 구성되었고, 이중 본 연구에서 사용된 문항군들은 (1) 직업 의식, (2) 성차별 의식, (3) 직장생활관, (4) 직장 내·외의 사건에 관계된 질문, (5) 상사와 부하직원에 대한 지각, (6) 직장 내 현안에 관한 정서·인지·행동적 경향성, (7) 한국 경제현안과 직장 내·외의 변화에 관한 질문, (8) 가치관, (9) 생활목표 이다.

직업의식

1996년도 공보처에서 실시한 '한국인의 의식·가치관 조사'에 포함된 내용 중 세대간에 가장 뚜렷한 차이를 보였던 문항들을 선택하여 사용하였다. 하위범주로는, 직업을 갖는 이유(생계유지, 자기발전, 사회의무), 직업 선택시 중요 고려사항(보수, 주위평판, 개인적성, 근무조건, 안정성, 사회기여), 직장생활을 잘하기 위한 필요사항(능력, 인간관계, 학력, 연고, 성실성) 등 세 가지로 구성되었다.

성차별 의식

여성과 남성의 역할에 대한 관념의 차이와 여성의 직장활동에 대한 일반적 태도들로 측정하였다. 질문은 2단계로 하였으며, 첫 단계로 '여성이 직업을 갖는 거에 대해 어떻게 생각하십니까?"에 대해서 질문하고, 가정에만 전념, 결혼 전까지 취업, 자녀 성장 후에 취업, 결혼 전과 자녀 성장 후 취업, 가정과 관계없이 취업 등 5가지 선택항목 중에서 고르게 하였다. 두 번째 단계에서는 첫 질문에서 '가정에만 전념'을 선택하지 않은 응답자들만 답하게 하였다. 응답자의 성별에 따라 달리 질문하였고, 응답자가 남성일 경우에는, '부인이 본인보다 높은 지위와 보수의 직업을 가지는 것에 대하여 어떻게 생각하십니까?'로, 여성인 경우에는, '남편이 본인보다 낮은 지위와 보수의 직업을 가지는 것에 대하여 어떻게 생각하십니까?'로 질문하였다.

직장생활관

장재윤의 연구(1996)에서 사용된 '근무성향(work orientation)' 척도에서 직장생활관과 관련된 문항들을 선택하여 포함시켰다. 직장생활에 대한 의견, 직장생활의 중요요소, 중요요소에 대한 만족도 등 3가지 범주에 대한 질문을 하였다. 직장생활에 대한 의견에 대해서는 직장생활과 가정생활의 상대적 중요성, 직장과의 동일시 정도, 개인중시 등에 대한 10개 문항으로 구성하여 질문하였다. 중요요소에 대해서는 고용 안정성, 적성에 맞는 일, 정시 퇴근, 유대관계, 인정, 회사의 발전성, 자아성취, 보수 등 8가지 문항으로 구성하여 질문하였다.

직장생활의 주요사건에 대한 행태

직장생활에서 세대간 첨예한 차이를 보일 수

있는 경우에 대한 문항을 FGI를 통한 사전면접에서 얻어진 주요사건들 중심으로 작성하였다. 보다 구체적인 행태에 대한 측정을 하기 위하여 주요사건에서 취할 수 있는 행동양식을 제시하고 그에 대하여 얼마나 찬성하는지를 물었다. 직장에서의 공식적인 회식보다 또래간 회식자리에 우선순위 부여 여부, 선약이 있을 때 부서회식에 불참하기, 회의 중 상사와 상이한 의견 제시하기, 집안일을 위해 회사일 미루기, 주말 출근 지시 거부하기, 상사 퇴근 전에 퇴근하기, 상사의 지시에 무조건 복종 거부하기, 옷차림에서의 개성 추구, 점심시간에 컴퓨터 게임하기 등 9가지 문항으로 구성하였다.

직장 내의 가능한 변화에 대한 수용도

아직은 적극적으로 도입되고 있지는 않지만 향후 도입 가능한 제도로서 세대간 변화에 대한 수용도에 있어서의 차이를 보일 수 있는 조직내부의 변화에 대해서 조사하였다. 구체적으로는, 인력의 아웃소싱, 연하 혹은 여성 상사 아래에서 근무하는 것, 재택근무, 외국기업에 의한 인수합병, 자기보다 높은 보수를 받는 부하직원의 탄생, 영어의 공용화, 국,한문 혼용 등에 대해 얼마나 바람직하다고 생각하는지를 평가하게 했다. FGI에서 확인되었듯이, 이같은 변화들은 향후 도입된다면 직장인들에게 상당히 민감한 사안이다.

경제현안 해결방안에 대한 수용도

세대간 변화에 대한 수용도에 있어서의 차이를 보일 수 있는 조직외부의 변화에 대해서는 우리나라의 세가지 주요 경제현안에 대해 조사하였다. 경제현안 해결을 위한 노력의 한 방편으로 진행되고 있는 노사정위원회의 운영, 대기업의 구조조정, 벤처 창업의 적극적 지원에 대해 얼마나 바람직하다고 생각하는지를 조사하였다.

직장 내 현안에 관한 정서·인지·행동적 경향성

직장 내 현안에 대한 태도는 근래에 들어 도입되거나 검토되고 있는 여러 현안들 중에서 사전면접 및 우리 나라 기업 현안에 대한 자료(중앙일보, 2000. 2. 24) 등을 토대로 선정하였다. 구체적으로는 능력에 따른 권한배분, 보수에서의 성과급과 연봉제, 고용계약제, 유연한 출퇴근 제도, 전자 결재, 화상 회의의 진행 등 7가지 사항을 최종 선정하여 물어보았다. 각 사항들에 대해 정서적(좋다고 생각한다), 인지적(옳다고 생각한다), 행동적(해야 한다) 등의 세 태도차원(Ajzen & Fishbein, 1980)으로 나누어 문항을 작성하였다. 따라서 총 21개의 문항이 제작되었다.

가치관

가치관에 대한 기존연구에서 직장생활과 관련이 있을 것으로 판단되는 4범주의 가치관에 관한 조사하였다: 보수주의-진보주의, 집단주의-개인주의, 권위주의-평등주의, 외부통제 신념-자기조절 신념. 4개의 하위 범주마다 2개씩 대비되는 문항으로 구성하여 총 8개의 문항들로 이루어졌다.[3]

3) 가치관의 4범주를 측정하기 위해 사용된 문항들은 다음과 같다. 대를 잇기 위해서는 반드시 아들이 있어야 한다(보수주의). 불행한 부부관계를 억지로 유지하기보다 이혼하는 것이 현명하다(진보주의). 내 개인이 희생되더라도 회사가 중요하다(집단주의). 비록 인간관계가 나빠지는 한이 있더라도 내가 하고 싶은 일을 한다(개인주의). 부하직

생활목표

김명언, 김의철, 박영신(2000)의 연구에서 사용된 생활목표 항목 18가지 중 직장생활과 밀접한 관련성이 있는 10개의 항목을 선정하였다. 이울러 이들의 연구에서 밝혀진 4개의 하위요인(사회봉사, 가정화목, 자아실현, 부귀영화)들이 모두 반영되도록 문항을 선정하였다. 그리고 뚜렷한 생활목표를 가지고 있지 않은 무목표를 측정하는 '특별한 목표 없이 그날그날 그럭저럭 산다'를 추가해 총 11개 문항으로 생활목표를 측정하였다.

이외에도 응답자 개개인의 배경정보들로, 회사의 현재 직무, 이직경험과 근무기간, 입사시 직급, 현 직급, 부서이동의 경험, 현재부서에서의 근무기간, 월평균 근로소득, 성별, 나이, 최종학력 및 출신지역, 출신지의 도시/농촌 구분, 혼인상태 등에 대하여도 질문을 하였다.

결 과

직급별 차이를 검증하기 위해서 대비(Contrast) 분석, 짝(paired) t 검사, 반복적(repeated) GLM, 회귀 분석, 요인 분석 등을 실시하였다. 구체적인 직급별 차이를 보기 위한 대비분석에서는 먼저 세 집단에 (-1, -1, 2)의 대비 계수를 적용하여 분석하였다. 이 대비계수는 부장과 과장급을 하나로 묶고 사원·대리를 상이한 집단으로 설정하는 의미를 가진다. 질문지 작성에 들어가기 전에 L사와 K사에서 직급별 초점집단 면접(Focused Group Interview)을 실시하였을 때, 직장 내의 세대 구분에 대한 질문에 대하여 일관적으로 과장 이상 대(對) 사원·대리로 나누거나 연령을 기준으로 했을 때도 35세 이상과 그 미만으로 나누는 것을 발견하였다. 위의 대비계수는 이러한 세대 구분을 반영하도록 설정한 것이다. 이같은 대비분석 이외에도, 추가적으로 두 가지 대비분석을 더 실시하였다. 이 대비들은 각 직급에 (-2, 1, 1)의 계수를 부여하여 과장과 사원·대리를 한 집단으로 묶고 부장에 대비시키는 것과, 각 직급에 (-1, 0, 1)의 대비계수를 적용하여 부장, 과장, 사원·대리급에 걸친 선형적 관계(linear relationship)를 검증하는 것이었다.

변화의 수용과 적응 정도

직업의식 분석

직업의식은 크게 세 가지 하위영역에 대해 물어보았다. 첫 번째로 직업을 갖는 이유, 두 번째는 직업 선택시 고려하는 사항들, 세번째로 직장생활을 잘 하기 위해서 필요하다고 생각되는 요인들에 대한 질문이었다.

직업을 갖는 이유 사람들이 직업을 갖는 이유에 대해서 '생계유지' '자기발전' '사회구성원으로서 당연히 해야 할 일'로 질문하였다. 직급별 분석을 실시한 결과 직급에 관계없이 '생계유지'가 직업을 갖는 이유로서 가장 많이 거론되었고, '사회구성원으로서 당연히 해야 할 일'은 가장 점수가 낮았다(표 1). 구체적인 직

원은 상사의 의견을 반드시 따라야 한다(권위주의). 남자든 여자든 모두 동등한 권리를 주어야 한다(평등주의). 인생에서 성공은 철저한 자기관리가 가장 중요하다(자기조절 신념). 살면서 어떤 사람을 만나느냐는 운명에 의해 결정된다(외부통제 신념)

표 1. 직업을 갖는 이유에 대한 직급별 평균과 표준편차

	부장급			과장급			사원 · 대리급		
	사례수	평균	표준편차	사례수	평균	표준편차	사례수	평균	표준편차
생계유지	79	6.29	.66	156	6.07	.84	254	6.14	.92
자기발전	79	5.53	1.11	156	5.36	1.12	252	5.62	.96
사회의무	79	5.16	1.39	153	4.83	1.41	252	4.75	1.41

표 2. 직업 선택시 고려 사항에 대한 직급별 평균과 표준편차

	부장급			과장급			사원 · 대리급		
	사례수	평균	표준편차	사례수	평균	표준편차	사례수	평균	표준편차
보수/급여	79	5.42	1.19	156	5.46	1.26	254	5.52	1.20
주위의 평가	79	5.25	1.09	156	5.11	1.24	252	5.38	1.05
개인적성	78	5.53	1.15	154	5.53	1.16	253	5.60	1.25
근무조건	78	5.38	1.26	153	5.31	1.21	253	5.49	1.10
안정성	78	5.88	1.10	154	5.64	.95	253	5.65	1.03
사회에 대한 기여	78	4.77	1.21	154	4.53	1.23	253	4.48	1.25

급별 차이를 보기 위하여 세 집단에 (-1, -1, 2)의 대비계수를 적용하여 대비분석을 실시한 결과 '사회구성원으로서 당연히 해야 할 일'에 있어서 부분적으로 유의미한 차이를 나타내었다, $t(481)=-1.87$, $p=.06$. 같은 문항에 대하여 (-1, 0, 1)의 대비 계수를 부여하고 추가적인 대비 분석을 한 결과 더 유의미한 결과가 나타났다, $t(481)=-2.28$, $p=.02$. 즉 '사회구성원으로서 당연히 해야할 일'이기 때문에 직업을 갖는다는 응답은 부장에서 사원 · 대리급으로 내려갈수록 감소하였다. 이상 직업을 갖는 이유에서 나타난 분석결과는 생계유지와 자기발전에서는 세대간 차이가 없는 반면, 사회적 의무에서는 기성세대일수록 보다 고려하는 경향을 보였다.

직업 선택시 고려하는 사항 직업 선택시 고려하는 사항은 '보수/급여' '주위의 평가' '개인의 적성' '근무조건' '안정성' '사회에 대한 기여' 등 6가지로 구성하였다. 직급에 관계없이 안정성이 가장 많이 고려되었고, 사회기여가 가장 적게 고려되는 사항으로 나타났다. 각 문항에 대한 직급별 차이를 보기 위하여 대비 분석 (-1, -1, +2)을 실시하였다. 그 결과 '주위의 평가'에서 유의미한 결과가 나타났는데, $t(484)=1.95$, $p=.05$, 그 방향성은 의외였다. 즉 부장과 과장보다는 사원 · 대리가 직업 선택시 '주위의 평가'를 더 고려하는 것으로 나타났다.

추가적인 대비 분석(-1, 0, +1)을 실시한 결과 '안정성'은 부장이 과장과 사원 · 대리에 비하여 더 고려하는 것으로, $t(482)=-1.87$, $p=.06$,

표 3. 직장 생활을 잘 하기 위해서 필요한 사항에 대한 직급별 평균과 표준편차

	부장급			과장급			사원·대리급		
	사례수	평균	표준편차	사례수	평균	표준편차	사례수	평균	표준편차
능력	79	6.37	.83	157	6.22	.81	254	6.20	.82
폭넓은 인간관계	79	6.33	.69	155	6.06	.73	254	6.12	.79
학력	79	5.10	1.06	155	5.04	1.21	255	5.11	1.22
연고관계	79	4.35	1.38	155	4.28	1.37	254	4.34	1.46
성실성	79	6.19	.95	156	5.92	.91	254	5.91	.95

'사회에 대한 기여'는 직급이 높아질수록 더 많이 고려하는 것으로 나타났다, $t(482)=-1.81$, $p=.07$. 이상 직업선택시 고려하는 사항에 대한 분석결과는, 직장안정성과 사회기여를 직업선택시 젊은 세대가 덜 고려하는 경향을 가짐을 보여주었다.

직장 생활을 잘 하기 위해서 필요한 사항 '능력', '폭넓은 인간관계', '학력', '연고관계', '성실성' 등의 5가지 문항에 대해 직장 생활을 잘 하기 위해서 필요한 정도를 물어보았다. 전반적으로 직급에 관계없이 '능력'을 가장 필요한 요소로 선택하였고, '연고관계'를 가장 낮게 평가하였다(표 3 참조). 아울러 직급에관계없이 학력과 연고관계에서 낮은 점수를 보인 반면, 능력, 성실성 및 폭넓은 인간관계에서 높은 점수를 보였다. 이 같은 결과는 후자의 사항들이 전자에 비해 보다 합리적이고 현시적이라는 점에서 절대적 관점에서는 직급에 관계없이 합리적 사고를 하고 있음을 시사해 준다.

각 문항에 대한 직급별 상대적 차이를 보기 위하여 대비 분석을 실시한 결과, 부장과 과장을 같이 묶어 사원·대리와 비교시킨 분석(-1, -1, +2)에서는 전혀 유의한 결과가 나타나지 않았다. 추가적인 대비분석(-2, +1, +1)에서 '폭넓은 인간관계'와 '성실성'에서 부장을 한 집단으로 하고 과장과 사원·대리를 다른 한 집단으로 한 경우에 유의미한 차이를 보였다, 각각 $t(485)=-2.55$, $p=.01$, 그리고 $t(486)=-2.34$, $p=.02$. 즉 부장급에서는 '폭넓은 인간관계'와 '성실성'을 다른 직급의 직장인들보다 더욱 필요한 요소로 고려하였다.

성차별의식 분석

성차별의식은 두 유형의 질문으로 구성되어 있다. 첫 번째는 여성이 직업을 갖는 것에 대한 질문이고, 두 번째는 부인이 높은 보수와 지위를 가지는 것에 대해 묻는 질문이었다. 두 번째에 해당하는 질문은 다시 두 가지로 구성되었는데, 남성과 여성에게 묻는 질문이었다. 하지만 여성의 경우에는 전체 사례수가 61명이었지만 이를 직급별로 나누면 부장급에서 분석에 필요한 만큼의 사례가 확보되지 않았기 때문에 분석에서 제외시켰다.

여성이 직업을 갖는 것에 대한 생각 여성이 직업을 갖는 것에 대해서 '가정에만 전념하는 것이 좋다'(1번 문항)에서부터 '가정에 관계

표 4. 여성이 직업을 갖는 것에 대한 직급별 문항 빈도수

		여성이 직업을 갖는 것					전체
		1번 문항	2번 문항	3번 문항	4번 문항	5번 문항	
직급	부장	4	7	4	45	19	79
	과장	5	13	6	79	54	157
	사원,대리	4	31	9	103	106	253
전체		13	51	19	227	179	489

없이 취업하는 것이 좋다'까지 5가지의 제시문 중에 하나를 선택하게 하였다. 이 문항은 종속변인이 범주변인이므로 Chi-square 검증을 하여 직급별 차이를 알아보았다.

그 결과 부분적으로 여성이 직업을 갖는 것에 대한 인식에 있어서 직급별로 차이가 있음을 알 수 있었다, χ^2 (8)=14.75, p=.06. 이러한 결과를 다시 직급별로 문항에 대한 빈도표를 가지고 분석하면 부장과 과장은 4번 문항, 즉 '결혼전과 자녀 성장 후 취업하는 것이 좋다'를 가장 많은 선택하였고, 사원·대리에서는 5번 문항, '가정과 관계없이 취업하는 것이 좋다'가 가장 큰 빈도를 나타냈다(표 4).[4] 이러한 결과는 젊은 세대들일수록 여성 취업에 대해 보다 진보적인 입장을 취하는 경향을 가짐을 의미한다.[5]

부인이 본인보다 높은 지위와 보수를 갖는 것 이 문항에서는 앞선 질문에서 여성의 취업에 찬성하는 대답을 한 응답자들만 대상으로 남성의 경우에 부인보다 낮은 지위와 보수를 갖게 되는 것에 대한 선호를 물어보았다. 표 5에서 알 수 있듯이, 모든 직급에 서 전반적으로 중간적인 태도를 가지고 있음이 발견되었다. 직급별 대비 분석에서도 유의미한 차이가 나타나지 않았다, t(474)=-1.35, p=.18. 이같은 결과와 앞의 결과를 종합해서 보면, 젊은 세대들일지라 하더라도 직장생활에 있어서의 성차별에서 극단적 진보성향을 지니지는 않는 것으로 해석할 수 있다.

직장 내·외의 변화에 대한 인식

직장 내, 외의 변화에 해당하는 질문은 두 가지로 물어보았다. 첫 번째로 최근 경제현안 해결을 위한 노력들에 대해 질문이며, 두 번째는 가까운 미래에 나타날 가능성이 있는 변화들에 관한 질문들이었다.

경제현안 해결 방안 최근 경제현안에 대해서 현재 경제문제 해결을 위해 진행중인 '노사정위원회' '대기업의 구조조정' '벤처 창업 진흥'

4) 나머지 문항의 내용을 살펴보면 '결혼 전까지 취업하는 것이 좋다'(2번 문항), '자녀 성장후에 취업하는 것이 좋다'(3번 문항)이다.

5) 종속변인이 범주변인이지만 항목의 특성상 등간척도(interval scale)로 간주할 수도 있다. 따라서 등간척도로 환산한 후 직급간 대비분석을 실시해 보았다. 대리/사원직급으로 내려 갈수록 평균값이 낮았고, 세 직급간 $p<.10$ 수준에서 유의한 차이를 보였다.

표 5. 부인이 본인보다 높은 지위와 보수를 갖는 것에 대한 직급별 평균과 표준편차

	부장급			과장급			사원 · 대리급		
	사례수	평균	표준편차	사례수	평균	표준편차	사례수	평균	표준편차
부인이 더 높은 지위와 보수를 갖는 것	79	3.86	1.05	157	4.04	1.00	253	4.09	1.04

에 대해 얼마나 바람직하다고 생각하는지를 질문하였다. 먼저 평균값들을 살펴보면 직급에 관계없이 '벤처창업 진흥'을 경제현안 해결을 위한 바람직한 노력으로 생각하고 있었으며 '노사정위원회'와 '구조조정'에 대해서는 중립적인 생각을 가지고 있었다(표 6). 대비 분석을 실시한 결과 '노사정위원회'와 '대기업 구조조정'의 경우에는 부장과 과장에 비해 사원 · 대리급이 더 큰 선호를 나타내었다, 각각 $t(487)=2.80$, $p=.005$, 그리고 $t(488)=3.09$, $p=.002$. 하지만 '벤처창업 진흥'에 대해서는 직급별 선호의 차이가 없었다, $t(488)=.62$, $p=.533$.

직장 내의 변화 아직은 적극적으로 도입되고 있지는 않지만 가까운 미래에 나타날 가능성이 있는 변화들에 대한 문항을 요인분석한 결과[6], '회사 내 가능한 변화' 요인과 '외국어 사용에 대한 견해' 요인으로 묶였다. 회사내 가능한 변화로는, 여성 상사, 부하직원의 높은 보수, 연하 상사, 재택근무, M&A, 업무 아웃소싱 등이었고, 외국어 사용은 국한문 혼용과 영어공용화에 대한 선호도이었다. '회사내 가능한 변화' 항목들에 대해서는 요인에 대한 비교분석을 실시했으나, 두 번째 '외국어 사용'요인에 대해서는 각 항목별로 직급간 비교를 했을 때 요인을 가지고 했을 때와 다른 결과가 나와 항목별로 비교분석을 하였다.

표 6에서 알 수 있듯이, 회사 내 변화에 대한 모든 문항들에 있어서 사원 · 대리급은 부장과 과장급에 비해 높은 선호를 나타냈다, $t(489)=3.99$, $p<.001$. 즉 젊은 세대가 도입가능한 여러 가지 인사제도나 조직구조에 대해 보다 선호하는 경향을 보였다. 반면에 국한문 혼용에서는 부장과 과장급에서 사원 · 대리에 비하여 높은 선호를 보였다, $t(489)=-4.15$, $p<.001$. 하지만 영어 공용화에 있어서는 직급별 차이가 유의미하게 나타나지 않았다, $t(489)=.48$, $p=.63$. 이상의 결과들은 국한문 혼용이 대다수의 높은 직급의 사람들에 의해 직장 내에서는 적용되어 온 제도라고 볼 수 있기에, 전반적으로 젊은 세대들이 변화를 선호하는 진보적 성향을 확인해 준 결과로 해석할 수 있다.

상이한 하위문화의 존재

직급간 가치관의 차이에 따른 상이한 하위문화의 존재 여부에 대한 검증은 직장생활관, 직장내외의 경험, 가치관, 생활목표 등 4가지 범주에 대해 자료를 수집 분석하였다.

6) 본 연구에서 사용한 모든 요인분석 방법은 주성분 분석(Principle Component Analysis)을 사용하였고, Varimax로 회전하여 분석하였을 때 eigen value 1.0 이상을 기준으로 요인을 설정하였다. 각 항목별 요인부하값이나 그밖의 통계자료는 책임연구자로부터 자료를 얻을 수 있다.

표 6. 경제현안 해결방안 및 회사 내 변화에 대한 직급별 평균과 표준편차

			사례수	평균	표준편차
경제현안	노사정위원회	부장	79	4.10	1.55
		과장	158	4.17	1.56
		사원,대리	253	4.53	1.42
	대기업 구조조정	부장	79	4.10	1.76
		과장	158	4.44	1.68
		사원,대리	254	4.75	1.62
	벤처창업 진흥	부장	79	5.71	1.15
		과장	158	5.78	1.03
		사원,대리	254	5.68	1.21
회사 내, 외 변화	회사 내 변화	부장	79	4.69	.82
		과장	158	4.75	.80
		사원,대리	255	5.03	.86
	영어공용화	부장	79	4.78	1.44
		과장	158	4.75	1.35
		사원 · 대리	255	4.83	1.47
	국한문혼용	부장	79	4.66	1.43
		과장	158	4.30	1.38
		사원 · 대리	255	3.89	1.59

표 7. 직장생활에 관한 의견에 있어서 요인분석표

	동일시	개인주의	업무중심성향
회사비난은 자신비난	.753	-.180	-.132
회사성공은 나의 성공	.696	.202	.005
평생직장 의식	.558	-.133	.356
근무시간외 업무	.555	-.003	.111
회사의 임무부여 절대수용	.531	-.005	.497
자율성	.004	.705	-.236
독특한 행동	.004	.689	-.001
개인 가치관 중시	-.211	.618	.118
상사의 업무지시 우선	.009	-.224	.707
가정소홀	.003	.126	.695

직장생활관 분석

직장생활관을 묻는 질문은 직장생활에 대한 의견, 중요성 지각, 만족도, 직장만족도 등 4가지 하위범주로 구성되었고, 각 범주에 적합한 통계 분석을 실시하였다.

직장 생활관에 대한 의견

직장 생활관을 묻는 10가지 항목에 대한 요인분석을 실시한 결과 3가지 요인이 얻어졌고, 표 7에 제시되었듯이 각 요인들을 '동일시', '개인주의', '업무중심성향'이라고 명명하였다. 이렇게 묶인 문항들의 평균값을 구한 후에(표 8 참조), 각 요인별로 직급별로 대비 분석을 실시하였다.

동일시 이 '동일시'요인은 회사의 비난을 곧 자신에 대한 비난으로 받아들임, 회사의 성공이 곧 나의 성공, 한 번 직장을 선택하면 옮기지 말아야 함, 근무시간 이외에도 회사업무 수행 당연함, 어떤 회사의 임무부여도 절대수용 등 5가지 항목으로 구성되어 있다. 따라서 '동일시'는 개인의 회사와의 동일시 정도를 의미한다.

표 8. 직장생활에 관한 의견에 있어서 요인별, 직급별 평균과 표준편차

		사례수	평균	표준편차
동일시	부장	79	4.4842	.8277
	과장	158	3.9889	.9139
	사원,대리	255	3.7945	.9599
개인주의	부장	79	4.7806	.8404
	과장	158	4.8776	.8969
	사원,대리	255	5.0399	.8909
업무중심성향	부장	79	4.7848	.7913
	과장	158	4.2627	1.0895
	사원,대리	255	4.0353	1.1683

부장과 과장을 같이 묶는 대비 분석의 결과는 유의미하였다, $t(489)=-5.13$, $p<.001$. (-1, 0, 1)의 선형 관계에 대한 추가적 대비 분석에서 더욱 유의미한 차이가 나타났다, $t(489)=-5.78$, $p<.001$. 이는 직책이 낮을수록 회사와의 동일시가 적어짐을 의미한다.

또한 척도상 4를 중간이라고 한다면 부장급에서는 '동일시를 느낀다'는 방향으로(M=4.48) 응답이 나타난 반면에 과장급 이하에서는 4이하로 '동일시를 느끼지 않는다'는 방향으로 반응이 나타났다.

개인주의 '개인주의'는 직장생활에서의 자율성, 남과 다른 독특한 행동, 나의 가치관 중시 등 3가지 문항으로 구성되었으며 집단주의보다는 개인주의를 선호하는 경향성을 의미한다. 부장과 과장을 묶어 사원·대리와의 차이를 보는 대비 분석의 결과가 유의하게 나타났다, $t(489)=2.55$, $p=.01$. 이 결과는 신세대 직장인들이 부장과 과장들에 비해서 개인주의적 성향이 높다는 점을 보여준다.

업무중심성향 '업무중심성향'요인은 업무수행시 상사의 지시 최우선, 업무가 바쁠 시 가정생활 소홀 가능 등의 2가지 항목으로 구성되어 있고 업무를 다른 어느 것보다 최우선시 하는 경향성을 의미한다. 이 결과는 위의 '동일시'와 유사한 형태로 나타났다. 먼저 부장과 과장을 같이 묶은 대비 분석에서 유의한 결과가 나왔지만, $t(489)=-4.80$, $p<.001$, 추가적인 선형적 관계에 대한 검증을 하였을 때 더욱 유의미한

표 9. 직장생활에 관련된 항목의 중요도 평가에 있어서 요인분석표

	내적 보상	외적 보상
상사와 동료의 인정	.780	-.009
회사의 발전성	.738	-.132
자기성취	.731	.124
직장 내 유대관계	.664	.173
적성에 맞는 일	.531	.209
고용안정성	.470	.297
정확한 퇴근시간	-.008	.902
보수	.386	.618

차이를 얻었다, $t(489)=-5.33$, $p<.001$. 즉, 직급이 높아질수록 업무중심적 성향을 보다 많이 가짐을 보였다.

이상의 결과들을 종합해보면, 젊은 세대일수록 업무중심적 경향성과 회사와의 동일시는 낮아지고, 개인주의 성향은 높아짐을 보여 개인주의 문화적 특성을 보임을 나타냈다고 볼 수 있다.

직장 생활관 항목의 중요도 분석

8가지의 직장생활에 관련된 중요도 항목에 대해서도 요인분석을 실시한 결과, 두가지 요인이 추출되었고 각각을 '내적 보상'과 '외적 보상'으로 명명하였다. 요인별 구체적인 중요도 항목과 요인구조는 표 9에 제시하였다. 이를 가지고 요인별 평균값을 구한 후에 직급별로 대비분석을 실시하였다.

내적 보상 표 9에 제시되어 있듯이, '내적 보상'은 물질적 보상이 아니 비물질적이거나 일 자체에 표 10에 제시된 평균값을 살펴보면 모든 직급이 '내적 보상'을 '외적 보상'보다 중요하게 생각함을 알 수 있다. 중요도에 있어서 직급별 차이는 유의미하지 않았다, $t(489)=.71$, $p=.474$. 이 결과는 모든 직급에서 공히 내적 보상을 중시함을 의미한다.

표 10. 직장생활에 관한 중요도, 만족도, 종합 만족도에 있어서 직급별 평균과 표준편차

			사례수	평균	표준편차
중요도	내적 보상	부장	79	6.02	.53
		과장	158	5.84	.62
		사원,대리	255	5.97	.61
	외적 보상	부장	79	4.73	.99
		과장	158	4.93	.98
		사원,대리	255	5.32	1.05
만족도	내적 보상	부장	78	5.24	.80
		과장	157	5.13	.78
		사원,대리	255	4.88	.82
	외적 보상	부장	78	4.30	.98
		과장	158	3.78	1.12
		사원,대리	255	3.65	1.23
종합적 만족도		부장	79	5.28	1.04
		과장	158	4.90	1.19
		사원,대리	255	4.55	1.23

외적 보상 '외적 보상'은 정확한 퇴근시간과 보수 등의 물질적이거나 시간적인 보상을 의미한다. '외적 보상'에서 직급간 대비 분석결과 유의하게 나타났다, $t(489)=5.15$, $p<.001$. 즉 부장과 과장급에 비하여 사원·대리급이 '외적 보상'을 보다 중요하게 평가하였다. 이 같은 결과는 상대적 관점에서 보아, 젊은 세대가 보다 경제적 보상을 중시함을 의미한다.

만족도 평가

앞의 중요도 분석에서 얻어진 요인구조를 그대로 사용하여, 각 요인별로 직급간 대비 분석을 실시하였다.

내적 보상 표 10의 평균값들을 살펴보면 '내적 보상'에 대해서는 '외적 보상'보다 전반적으로 높은 만족도를 나타내고 있음을 알 수 있다. 내적 보상에 대한 만족도에 있어서 직급간 차이가 있는가를 알아보기 위하여, (-1, -1, 2)의 대비 계수를 부여하여 분석을 해 본 결과 유의미한 결과가 나타났다, $t(487)=-4.02$, $p<.001$. 즉 부장과 과장급이 사원·대리급에 비하여 내적 보상에 있어서 더 큰 만족을 보였다.

외적 보상 '외적 보상'에서 (-1, -1, 2)의 계수를 부여한 대비가 유의하게 나타났고, $t(488)=-3.63$, $p<.001$. (-1, 0, 1)의 대비계수를 부여하여 추가적인 분석을 하였을 때는 더욱 유의미한 결과가 얻어졌다, $t(488)=-4.35$, $p<.001$. 즉 부장급에서 사원·대리급으로 내려갈수록 외적 보상에 대하여 덜 만족하고 있었다.

이들 만족도 결과들을 종합해보면, 젊은 세대일수록 보다 내적, 외적 보상 모두에서 덜 만족하고 있음을 보여준다.

직장만족도 평가

표 10에 제시되었듯이, 현재 직장에 대한 만족도는 부장과 과장급에서 사원·대리급보다 만족도가 더 높게 나타났다 $t(489)=-4.92$, $p<.001$. 이 같은 결과는 앞서 제시된 젊은 세대일수록 보다 내적, 외적 보상 모두에서 덜 만족하고 있음을 보여주는 내/외적 보상에 대한 종합적 결과와 일치성을 보여준다.

아울러 종합적 직장 만족도에 영향을 주는 변인들에 대한 분석을 하기 위해, 앞서 분석한 직장생활 만족도에 관한 항목 8개를 예언변인으로 하고 종합적 만족도 평가점수를 종속변인으로 하여 각 직급별로 단계별 중다회귀분석을 실시하였다. 먼저 부장급 자료에 대한 회귀분석결과(표 11), 높은 설명력을 가지고 있었다, $R^2=.510$; 조절$R^2=.454$, $F(8, 69)$, $p<.001$. 특히 8개의 독립변인 중 '고용안정성'과 '회사발전성'이 유의미한 설명력을 갖는 것으로 나타났다. 과장급 자료에 대한 회귀분석도 유의미한 설명력을 가진 것으로 나타났다, $R^2=.495$; adjusted $R^2=.467$, $F(8, 148)=18.11$, $p<.001$. 8개의 예측변인들 중 '적성에 맞는 일'과 '회사의 발전성', '보수'가 유의미하게 나타났다(표 11). 사원·대리급 자료에 대한 회귀분석결과도 예언변인들이 높은 설명력을 가지고 있음이 발견되었다, $R^2=.515$; 조절 $R^2=.499$, $F(8, 246)=32.65$, $p<.001$. 8개의 예측변인 중 '적성에 맞는 일', '정확한 퇴근 시간', '직장 내 유대관계', '회사의 발전성', '보수'가 유의미하게 만족도를 예언하였다(표 11).

종합정리 해보면, '회사의 발전성'은 모든 직급에서 종합적 직장 만족도에 유의미한 설명력을 지녔다. 적성에 맞는 일을 하고 있는 것, 보수에 대한 만족은 과장급과 대리/사원급에서 공통적으로 중요한 요소이었다. 반면에 고용안정성은 부장급에서만 직장 만족도에 유의한 영향력을 미치는 것으로 나타났다.

반면에 정확한 퇴근시간의 준수여부는 대리/사원급에서만 중요한 요인으로 나타났다. 이 같은 직장 만족도에 대한 결과들은 앞의 중요도 분석에서 밝혀진 젊은 세대일수록 경제적 보상이 중요하다는 결과와 일맥상통하는 결과이다.

표 11. 직급별 만족도 항목의 회귀계수표

		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
부장급	(Constant)	1.218	.699		1.741	.086
	고용안정성	.204	.094	.268	2.162	.034
	적성에 맞는 일	.006	.106	.071	.643	.522
	정확한 퇴근시간	-.007	.069	-.100	-1.077	.285
	직장 내 유대관계	.165	.107	.164	1.547	.126
	상사와 동료의 인정	.003	.152	.026	.211	.833
	회사의 발전성	.265	.087	.351	3.036	.003
	자기성취	.001	.126	.018	.141	.889
	보수	.009	.087	.107	1.091	.279
과장급	(Constant)	.140	.490		.286	.775
	고용안정성	.007	.071	.076	1.044	.298
	적성에 맞는 일	.191	.078	.197	2.438	.016
	정확한 퇴근시간	.0003	.049	.005	.078	.938
	직장 내 유대관계	.009	.091	.077	.996	.321
	상사와 동료의 인정	-001	.115	-.008	-.093	.926
	회사의 발전성	.315	.076	.311	4.175	.000
	자기성취	.004	.093	.043	.491	.624
	보수	.245	.061	.279	4.004	.000
사원, 대리급	(Constant)	-.577	.364		-1.584	.114
	고용안정성	.008	.046	.091	1.787	.075
	적성에 맞는 일	.206	.054	.238	3.822	.000
	정확한 퇴근시간	.121	.034	.106	2.195	.029
	직장 내 유대관계	.136	.062	.130	2.202	.029
	상사와 동료의 인정	.003	.072	.030	.484	.629
	회사의 발전성	.291	.057	.267	5.069	.000
	자기성취	.003	.067	.034	.491	.624
	보수	.253	.046	.285	5.537	.000

직장생활의 주요사건에 대한 행태분석

직장생활을 하면서 민감하게 경험하는 사건들에 대한 행태에 관한 9개의 항목들에 대한 요인분석을 실시한 결과, 두 개의 요인이 추출되었다. 표 12에 제시되었듯이, 첫 번째 요인은 주말출근 지시 거부, 점심시간에 컴퓨터 게임하기, 튀는 옷차림으로 근무, 집안일 먼저 하기, 상사 퇴근 전 퇴근하기, 선약이 있을 시 회사회식 불참하기, 상사와의 회식보다 또래회식 중시 등 7가지 항목으로 구성되었고, '개인주의적 행

표 12. 직장생활의 주요사건 행태에 대한 요인분석 결과

	개인주의적 행동	순종적 행동
주말출근 지시 부당	.669	-.105
점심시간 컴퓨터 게임	.668	-.003
튀는 옷차림 무방	.659	-.005
퇴근 선택	.587	.329
집안 일로 회사일 미룸	.539	.333
회식불참	.468	.408
또래회식	.436	.002
다른 의견을 표명 해야함(리코드)	-.001	.808
무조건 상사에게 복종	.005	.620

동' 요인으로 명명하였다. 두 번째는 회의시 상사와의 이견 표명 금하기, 상사의 지시 무조건 순종하기 등 두 개의 문항으로 구성되었고 '순종적 행동' 요인으로 명명하였다. 이들 두 가지 요인별 평균값을 구한 후에 직급별로 대비분석을 실시하였다(표13 참조).

개인주의적 행동 먼저 개인주의적 행동요인에서는 (-1, -1, 2)의 대비 분석 결과 사원·대리급이 부장과 과장급에 비해 높은 점수를 나타내었다, $t(489)=4.72$, $p<.001$. 이 같은 결과들은 젊은 세대들이 자신의 소신을 보다 분명히 내세우고, 개인적 일을 회사일보다 중요시하고, 자신이 옳다고 생각하는 바를 윗사람 눈치를 보지 않고 행하는 경향성이 높음을 의미한다.

표 13. 직장생활의 주요사건 행태에 대한 요인별, 직급별 평균과 표준편차

		사례수	평균	표준편차
개인주의적 행동	부장	79	4.3222	.8651
	과장	158	4.5919	.7577
	사원,대리	255	4.8249	.8722
순종적 행동	부장	79	3.4430	.7844
	과장	158	3.3639	.9720
	사원,대리	255	3.6118	1.0950

순종적 행동 순종적 행동에 대한 요인에 대한 (-1, -1, 2)의 계수를 적용한 대비 분석 결과 사원·대리급이 부장과 과장에 비하여 유의하게 높은 점수를 나타내었다, $t(489)=2.21$, $p=.03$. 이 같은 결과는 개인주의적 행동을 서슴지 않는 젊은 세대들이 상사의 지시에 순종하고 이견제시를 삼간다는 것을 의미한다는 점에서 다소 예상 밖의 흥미로운 결과이다. 즉 젊은 세대들은 개인주의적 성향을 가짐과 동시에 상사에 대한 순종적 태도도 견지함을 의미한다.

가치관 분석

가치관에 관계된 질문들은 4개 가치관 차원(집단주의-개인주의, 권위주의-평등주의, 진보주의-보수주의, 외부통제신념-자기조절신념)에

표 14. 가치관에 대한 직급별 평균과 표준편차

		사례수	평균	표준편차
상사의 의견에 무조건 복종	부장	79	3.90	1.30
	과장	158	3.50	1.36
	사원,대리	255	3.49	1.39
만남은 운명이 결정	부장	79	4.39	1.49
	과장	158	4.04	1.46
	사원,대리	255	4.20	1.51
불행한 부부보다 이혼이 현명	부장	79	4.38	1.46
	과장	158	4.57	1.50
	사원,대리	255	5.00	1.50
남녀의 동등한 권리	부장	79	5.23	1.23
	과장	158	5.40	1.07
	사원,대리	255	5.77	1.01
성공에서 자기관리가 가장 중요	부장	79	6.09	.72
	과장	158	6.06	.72
	사원,대리	254	6.11	.89
개인보다 회사가 중요	부장	79	4.08	1.20
	과장	158	3.50	1.40
	사원,대리	254	3.11	1.43
하고싶은 일 하기	부장	79	3.56	1.13
	과장	158	3.64	1.27
	사원,대리	255	3.51	1.32
남아존중	부장	79	3.20	1.42
	과장	158	3.14	1.48
	사원,대리	255	3.02	1.61

대해 각각 두 문 항씩 모두 8개 문항으로 구성되어 있다. 가치관 분석에서는 직급간 차이 분석, 직급별 차원분석, 그리고 개인수준에서의 이중성 검증분석 등 3가지 분석을 실시하였다.

직급간 차이분석결과 8문항 중 4 문항에서 유의한 직급간 차이가 나타났고(표 14), 이들 각 문항별로 직급간에 차이가 있는지를 알아보기 위해 대비 분석을 실시하였다.

그 결과 평등주의를 측정하는 '남자든 여자든 모두 동등한 권리를 주어야 한다'의 문항에서는 사원/대리급이 부장급과 과장급에 비하여 보다 동의하는 경향을 보였다, $t(489)=4.58$, $p<.001$. 권위주의를 측정하는 '부하직원은 상사의 의견을 반드시 따라야 한다'에 대해서는 부장과 과장을 같이 묶고 사원·대리급과 비교해

보았을 때(-1, -1, 2의 계수 적용) 유의한 결과가 나타나지 않았지만, $t(489)=-1.64$, $p=.10$, 과장급과 사원·대리급을 묶어서 부장급과 비교하였을 때는(-2, 1, 1 계수 적용) 유의한 결과가 나왔다, $t(489)=-2.39$, $p=.02$. 즉 과장급과 사원·대리급은 부장급들에 비하여 '상사의 의견에 반드시 따라야 한다'는 의견에 낮은 동의를 나타냈다. 이상의 결과들은, 부장급은 하위직급에 비해 보다 권위주의적인 성향을 지니고 있는 반면 대리/사원직급은 보다 평등주의적 가치관을 지니고 있음을 시사해주고 있다.

집단주의를 나타내는 '내 개인이 희생되더라도 회사가 중요하다'의 문항에서는 부장과 과장급이 사원·대리급에 비하여 더 큰 동의를 나타내었지만, $t(489)=-5.20$, $p<.001$, (-1, 0, 1)의 계수를 적용하여 대비를 실시하였을 때 더 유의한 결과가 나타났다, $t(489)=-5.37$, $p<.001$. 즉 직급이 높아질수록 더 많은 개인희생의 감수를 보이는 집단주의성향을 가지고 있었다. 반면에 극단적 개인주의를 측정하는 '인간관계를 해치더라도 개인이 하고 싶은 일을 하기'에서는 직급간 차이가 없었다. 이 결과들은 집단주의 성향에서는 젊은 세대가 상대적으로 낮으나 그렇다고 해서 극단적 개인주의 성향을 보이지는 않는 것으로 해석할 수 있다.

진보주의를 의미하는 '불행한 부부관계를 억지로 유지하기 보다 이혼하는 것이 현명하다'의 문항에서는 사원·대리급이 부장급과 과장급에 비하여 더 동의하는 경향을 보였다, $t(489)=3.80$, $p<.001$. 반면에, 보수주의를 측정하는 '대를 잇기 위해서는 반드시 아들이 있어야 한다'라는 남아존중 사상에서는 평균적으론 모든 직급에서 '약간 그렇지 않다'이었고, 직급간 차이도 유의하지 않았다. 이 결과들은 젊은 세대가 보다 진보주의적 가치관을 가지지만, 극단적 보수주의적 성향에서는 차이가 없음을 시사해준다.

'외부통제 신념-자기조절 신념'의 차원에서는 모든 직급에서 자기조절 신념의 가치관을 가지고 있었고, 직급간 차이도 유의하지 않았다. 이는 기성세대들이 젊은 세대에 비해 보다 운명론적이거나, 젊은 세대가 보다 자기통제적 가치관을 가질 것이라는 통념을 부정하는 결과이다.

직급별 차원분석 각 직급별로 4차원에 있어서 대립되는 항목간 차이가 있는지를 알아보기 위해 t검사를 실시하였다. 표 14에 제시되었듯이, 과장급의 권위주의-평등주의 항목을 제외한 모든 분석결과에서 유의한 차이를 보였다. 즉 직급에 관계없이 권위주의보다는 평등주의를, 보수주의보다는 진보주의를, 그리고 외부통제신념보다는 자기조절 신념의 가치관을 보다 강하게 가지는 것으로 나타났다. 하지만 개인주의-집단주의 차원에서는 직급별로 상이한 양상을 보였다. 보다 구체적으로, 부장급에서는 개인주의보다는 집단주의적 가치관을, 사원/대리급에서는 집단주의보다는 개인주의적 가치관을 보였고, 과장급에서는 차이가 없었다. 아울러 개인주의-집단주의 차원에서는 어느 한 쪽으로 뚜렷한 양상을 보이지도 않았다(M=3.11~4.08).

개인수준에서의 가치관 이중성 분석결과 하지만 표 15에서 알 수 잇듯이, 분석단위를 직급 내 개인수준에서 살펴보면 상이한 결과가 얻어졌다. 각 직급별로 4개의 가치관 차원에 있어서의 이중성 여부를 검증해 보기 위해 상

표15. 4가지 가치관 차원에 따른 직급별 및 이중성 분석결과

직급	가치관	상관비교		평균비교		
		Correlation	Sig.	t	df	Sig.
부장급	권위주의-평등주의	.151	.183	-7.175	78	.000
	보수주의-진보주의	.049	.668	5.270	78	.000
	개인주의-집단주의	.054	.683	2.883	78	.005
	외부통제신념-자기조절신념	.147	.197	-9.693	78	.000
과장급	권위주의-평등주의	-.156	.051	-12.865	157	.000
	보수주의-진보주의	-.099	.216	8.136	157	.000
	개인주의-집단주의	-.020	.806	-.916	157	.361
	외부통제신념-자기조절신념	-.070	.385	-15.212	157	.000
사원 대리급	권위주의-평등주의	-.068	.282	-20.537	254	.000
	보수주의-진보주의	-.088	.161	13.784	254	.000
	개인주의-집단주의	-.175	.005	-3.003	253	.003
	외부통제신념-자기조절신념	.025	.687	-17.525	253	.000

관계수분석을 실시하였다. 일관성은 각 차원의 대립되는 항목(가치)에 있어 유의한 부적 상관계수가 얻어지면 지지되는 반면, 이중성은 정적 상관계수가 얻어져야 한다. 분석결과, 과장급에서는 모든 상관계수가 부적이었지만, 권위주의-평등주의에서만 유의한 부적관계를 보였다, r=-.156, p<.051. 사원/대리급에서는 외부통제신념-자기조절신념을 제외한 나머지 3차원에서 부적상관을 보였지만, 개인주의-집단주의 항목간에서만 유의한 부적관계를 보였다, r= -.175, p=.005. 부장급에서는 유의하지는 않았지만 모든 차원에서 정적 상관을 보였다. 이상의 결과들은 가치관에서 이중성 존재의 가능성을 시사한다고 볼 수 있다.

생활목표 분석

생활목표에 대한 질문은 '부' '명예' '권력' '높은 학벌' '건강' '즐거운 인생' '신실한 신앙생활' '화목한 가정' 진정한 우정' '사회봉사' '무목표' 등의 11개 항목으로 구성되었고, 각각에 대한 중요도를 알아본 결과 6개의 항목에서 직급간 차이가 나타났다(표 16).

구체적인 직급별 차이를 보기 위한 분석으로 대비 분석을 실시하였다. '부'에 대해서는 부장급을 한 집단으로 하고 과장급과 사원·대리급을 한 집단으로 하여 비교했을 때 차이가 부분적으로 유의미하였다. 즉 '부'는 부장급보다는 과장급과 사원·대리급에서 더 중요하게 생각하고 있었다, t(489)=1.713, p=.09. '권력'에 대해서는 부장과 과장급이 사원·대리급에 비하여 더 중요하게 여기고 있었고, t(489)=-1.845, p=.07, 선형적 관계를 검사하는 대비 분석에서 더 유의한 결과가 나타났다, t(489)=-2.103, p=.04. 즉 직급이 낮아질수록 '권력'을 덜 중요

표 16. 생활목표에 대한 직급별 평균과 표준편차

		사례수	평균	표준편차
부	부장	79	4.90	1.23
	과장	158	5.15	1.12
	사원,대리	255	5.15	1.24
명예	부장	79	5.39	1.04
	과장	158	5.43	.92
	사원,대리	255	5.26	1.13
권력	부장	79	4.59	1.27
	과장	158	4.33	1.30
	사원,대리	255	4.23	1.39
학벌	부장	79	4.35	1.04
	과장	158	4.42	1.27
	사원,대리	254	4.57	1.23
건강	부장	79	6.13	.85
	과장	158	6.28	.76
	사원,대리	255	6.28	.81
즐김	부장	79	6.04	.87
	과장	158	5.91	1.01
	사원,대리	255	6.25	.89
종교	부장	79	4.04	1.60
	과장	158	4.02	1.60
	사원,대리	253	3.96	1.78
가정	부장	79	6.28	.83
	과장	157	6.32	.73
	사원,대리	255	6.44	.77
친구	부장	79	5.92	.83
	과장	157	5.97	.87
	사원,대리	255	6.21	.79
봉사	부장	79	5.25	.91
	과장	156	4.97	1.13
	사원,대리	254	4.98	1.22
무목표	부장	79	2.23	1.21
	과장	158	2.28	1.19
	사원,대리	254	2.35	1.42

하게 생각하고 있었다.

'즐거운 인생'에 대해서는 사원·대리급이 부장급, 과장급에 비해 더 중요하게 간주한다는 결과가 얻어졌다, $t(489)=-3.196$, $p=.001$. '가정'과 '친구'에 대해서도 '즐거운 인생'과 동일한 양상을 나타냈다, 각각 $t(488)=-2.025$, $p=.04$ 그리고 $t(488)=-3.484$, $p=.001$. '봉사'는 과장급과 사원·대리급에 비해 부장급에서 보다 중요하게 여긴다는 결과가 얻어졌다, $t(486)=-2.00$, $p=.05$. 이상의 분석결과들을 종합해 보면, 젊은 세대일수록 부와 축적, 인생을 즐겁게 삶, 화목한 가정을 이룸, 진정한 우정을 보다 중요한 생활목표로 간주하고 있으며, 권력을 가지는 것은 덜 중요한 생활목표로 간주하고 있음을 보여주고 있다. 하지만 11개의 항목에 대한 중요도의 순위에 있어서는 직급간의 차이가 거의 나타나지 않았다.

태도차원들간의 불일치 경향성

직급간 태도차원들간의 불일치를 보기 위해 최근 도입되거나 도입을 검토 중인 7가지 대표적 직장 현안에 대해 태도의 세 가지 차원 즉, 정서적, 인지적, 행동적 반응간의 차이를 보았다. 설문지는 7가지의 직장 현안에 관련된 문항을 세 가지 태도 차원에 반복적으로 제시하였다. 이렇게 얻어진 반복 측정 자료들에 대하여 Repeated GLM을 실시하여 정서, 인지, 행동 등의 태도 차원들 간의 차이를 보았으며, 대비 분석을 실시하여 직급간 차이도 검증하였다.

정서적 반응

7가지의 현안 문항 중에서 5가지가 정서적 반응에서 통계적으로 유의한 직급별 차이를 나타내었다(표 17 참조). '권위와 권한 배분의 기준은 능력보다는 직책이 좋다'라는 문항에서는 부장과 과장급이 사원·대리에 비하여 높은 선호를 나타내었다, $t(489)=-3.609$, $p<.001$. 추가적인 대비 분석에서 부장에서 사원·대리로 내려갈수록 선호도가 감소하는 선형적 추세가 조금 더 강하게 나타났다, $t(489)=-3.908$, $p<.001$. '성과급의 단위는 팀보다는 개인이 좋다'에서는 부장과 과장급을 같이 묶어 사원·대리에 대비시킨 대비 분석은 유의하지 않게 나타났지만,

표 17. 직장 내 현안의 정서적 반응에 대한 직급별 평균과 표준편차

	부장급			과장급			사원·대리급		
	사례수	평균	표준편차	사례수	평균	표준편차	사례수	평균	표준편차
직책에 의한 권한배분 선호	79	4.11	1.57	158	3.63	1.42	255	3.38	1.44
개인 성과급 단위 선호	79	3.52	1.39	158	3.96	1.40	255	3.97	1.54
보상제도로 연공제 선호	79	3.44	1.36	157	3.27	1.34	255	3.31	1.43
정년보장제 선호	78	4.65	1.26	155	4.35	1.54	254	4.42	1.64
서류결재 방식 선호	79	3.10	1.41	158	3.20	1.46	253	2.72	1.39
고정된 출퇴근제도 선호	79	3.87	1.67	158	3.57	1.55	255	3.19	1.71
참석 회의방식 선호	79	4.01	1.41	157	3.90	1.42	253	3.66	1.52

표 18. 직장 내 현안의 인지적 반응에 대한 직급별 평균과 표준편차

	부장급			과장급			사원 · 대리급		
	사례수	평균	표준편차	사례수	평균	표준편차	사례수	평균	표준편차
직책에 의한 권한배분 정당	79	3.58	1.52	158	3.22	1.41	253	3.09	1.50
개인 성과급 단위 정당	79	3.70	1.43	158	4.02	1.56	253	4.15	1.64
보상제도로 연공제 정당	79	3.03	1.41	157	2.86	1.18	253	2.98	1.44
정년보장제 정당	79	3.85	1.50	157	3.79	1.51	254	3.80	1.71
서류결재 방식 정당	79	3.04	1.56	158	2.95	1.36	254	2.72	1.48
고정된 출퇴근제도 정당	79	3.54	1.64	158	3.18	1.42	254	3.13	1.66
참석 회의방식 정당	79	3.46	1.45	158	3.32	1.40	253	3.26	1.54

$t(489)=-1.666$, $p=.10$, 과장급과 사원 · 대리를 같이 묶어 부장급과의 차이를 보았을 때는 유의한 결과가 나타났다, $t(489)=-2.460$, $p=.01$. 즉 부장보다는 과장급과 사원 · 대리급이 성과급의 단위로 개인을 선호하였다.

'결재방식은 전자결재보다는 서류결재가 더 좋다'에서는 부장과 과장급이 사원 · 대리급에 비하여 서류결재를 선호하였다, $t(487)=-3.30$, $p=.001$. '출퇴근제도는 자유로운 출퇴근제도보다는 고정된 출퇴근제도가 더 좋다'와 '회의방식은 전자통신을 이용한 화상회의보다는 기존의 참석회의가 더 좋다'에서도 부장급과 과장급이 사원 · 대리급에 비하여 더 높은 선호도를 나타내었다, 각각 $t(489)=-3.46$, $p=.001$ 그리고 $t(486)=-2.14$, $p=.03$. 기존 업무방식 및 인사제도에 대한 정서적 반응에서 전반적으로 중간 이하의 선호 점수를 보였으나, 예상대로 젊은 세대의 선호가 상대적으로 낮았다.

인지적 반응

7가지의 현안 문항 중 4 문항에 있어서 인지적 반응에서 통계적으로 유의미한 직급별 차이를 나타내었다(표 18 참조). (-1, -1, 2)의 계수를 부여한 대비 분석 결과 '권위와 권한 배분의 기준은 능력보다는 직책이 되는 것이 옳다'라는 문항에서 부장과 과장급들이 사원 · 대리급에 비해 직책기준 배분이 더 옳다는 의견을 피력하였다, $t(487)=-2.268$, $p=.02$. (-1, 0, 1)의 선형적 관계를 검증하는 대비 분석에서는 보다 유의한 결과가 나왔고, $t(487)=-2.608$, $p=.01$, 이는 직급이 올라갈수록 직책에 따른 권한부여에 대해 더 큰 인지적 선호를 보임을 나타내었다.

'성과급의 단위는 팀보다는 개인이 되는 것이 옳다'에서는 부장과 과장급을 같이 묶었을 때도 유의한 결과가 나타났지만, $t(487)=1.987$, $p=.05$, 예상대로 (-1, 0, 1)의 선형적 관계에 대한 대비 분석에서 보다 유의한 결과가 나와서 직급이 낮을수록 더 큰 인지적 선호를 보임을 알 수 있었다, $t(487)=2.231$, $p=.03$. '결재방식은 전자결재보다는 서류결재가 되는 것이 옳다'에서는 직급에 관계없이 다른 항목에 비해 상대적으로 가장 부정적인 반응을 보였다. 대비 분석 결과 부장과 과장이 사원 · 대리급보다는 상대적으로 서류결재를 옹호하였다, $t(488)=-2.00$, $p=.05$. '출퇴근제도는 자유로운 출퇴근제도보다는 고정된 출퇴근제도가 되는 것이 더 옳다'에

표 19. 직장 내 현안의 행동적 반응에 대한 직급별 평균과 표준편차

	부장급			과장급			사원 · 대리급		
	사례수	평균	표준편차	사례수	평균	표준편차	사례수	평균	표준편차
직책에 의한 권한배분 실시	79	3.57	1.62	157	3.34	1.55	250	3.15	1.63
개인 성과급 단위 실시	79	3.80	1.63	158	3.78	1.59	250	4.01	1.67
보상제도로 연공제 실시	79	2.81	1.09	158	2.81	1.19	250	3.16	1.46
정년보장제 실시	78	3.40	1.43	157	3.52	1.51	248	3.63	1.71
서류결재 방식 실시	78	3.14	1.49	157	3.10	1.46	249	2.77	1.45
고정된 출퇴근제도 실시	79	3.75	1.64	158	3.46	1.51	250	3.27	1.78
참석 회의방식 실시	79	3.44	1.53	158	3.30	1.44	249	3.28	1.58

서는 직급이 올라갈수록 고정된 출퇴근제도를 상대적으로 더 옹호하는 선형적 추세가 유의하게 나타났다, $t(488)=-2.013$, $p=.05$. 이상의 기존 업무방식 및 인사관행에 대한 인지적 반응에 대한 분석결과들을 종합해 보면, 정서적인 반응에서보다 전반적으로 낮은 동의도를 보였으나, 직급간 차이는 정서적 반응의 결과와 유사했다.

행동 의도

7개 문항 중에서 4 문항이 행동적 반응에서 통계적으로 유의미한 직급별 차이를 나타내었다(표 19 참조). '권위와 권한 배분의 기준은 능력보다는 직책으로 해야 한다'에서는 부장과 과장이 사원 · 대리급에 비하여 보다 높은 행동의도를 나타내었다, $t(487)=-2.268$, $p=.02$. '보상제도는 차별성과급에 따른 연봉제보다는 근무연한에 따른 연공제로 해야 한다'에서는 예상과 다른 결과가 나타났다. 즉 부장과 과장보다 사원 · 대리급에서 더 높은 행동의도를 표현하였다, $t(484)=2.826$, $p=.01$. 하지만 '결재방식은 전자결재보다는 서류결재로 해야 한다'에서는 부장과 과장이 사원에 비하여 높은 행동의도를 나타냈다, $t(481)=-2.553$, $p=.01$. '출퇴근제도는 자유로운 출퇴근제도보다는 고정된 출퇴근제도로 해야 한다'의 문항은 선형적 대비 분석을 한 결과 유의하여, 직급이 내려갈수록 행동의도가 떨어졌다, $t(484)=-2.217$, $p=.027$. <표 19>에서 알 수 있듯이(즉 한 개를 제외한 모든 평균값에서 4.0 이하를 보여), 기존 인사제도 및 업무방식에 대한 행동적 반응은 인지적 반응과 유사하게 전반적으로 낮은 동의도를 보였다.

정서적, 인지적, 행동적 차원의 일관성

직장 내 현안에 대해서 정서, 인지, 행동의 세 차원 각각에 대해 통합 점수[7]를 계산한 후

7) 개인수준에서의 통합점수는 각 태도차원별 7개 항목에 대한 점수들의 평균값을 의미한다.

표 20. 직장 내 현안에 대한 정서, 인지, 행동의 통합 점수에 따른 직급별 평균과 표준편차

	정서(1),인지(2),행동(3)	평균	표준편차
부장	1	3.813	.089
	2	3.456	.097
	3	3.417	.102
과장	1	3.699	.063
	2	3.338	.069
	3	3.331	.072
사원, 대리	1	3.534	.050
	2	3.318	.055
	3	3.326	.057

에 어떠한 차이를 보이는 지를 검증하였다. 표 20에 제시된 세차원 각각의 통합 점수의 직급별 평균값을 가지고 직급을 무시하고 반복 측정에 대한 태도차원간 대비 분석을 실시하였다. 분석결과 정서를 한 차원으로 하고 인지와 행동을 다른 차원으로 한 경우에 가장 큰 차이를 보였다($F(1, 484)=152.739$, $p<.001$). 즉 기존 관행의 고수에 대해 정서적으로 가장 선호를 보였고, 인지와 행동의도 면에서의 선호는 상대적으로 낮게 나타났다. 직급에 따라서도 이 같은 차이를 보이는 지를 확인해본 결과, 모든 직급에서 정서적인 선호가 인지와 행동의도 차원에서의 선호보다 높게 나타났다(부장, 과장, 사원·대리별로 각각 $F(1, 78)=37.536$, $p<.001$; $F(1, 157)=81.977$, $p<.001$; $F(1, 249)=45.134$, $p<.001$). 기존 업무방식 및 인사관행에 대해서 정서적 차원에서 인지와 행동적 차원보다 동의 정도가 높았지만, 전반적으로 4.0이하의 점수를 보였다는 점에서 기존관행의 고수에 대해서 정서적 선호, 인지적 당위성, 행동적 의도 모두에서 강한 태도를 가지지는 않는 것으로 나타났다.

정서, 인지, 행동의 통합점수와 직급과의 상호작용을 검증한 결과 선형적인 관계가 유의미하였다, $F(2, 484)=5.022$, $p=.007$. 이는 정서적 선호가 인지와 행동의도에서의 선호에 비해 강해지는 추세가(즉, 정서와 인지·행동의도 간의 차이가) 부장급에서 가장 크게 나타나고 과장급과 사원·대리급으로 갈수록 줄어드는 경향이 있음을 의미한다. 따라서 태도의 양면성은 직급이 높을수록 커지는 경향을 보인다고 할 수 있다.

논 의

본 연구의 결과를 종합적으로 살펴보면, 우선 기업체 내에서의 세대 구분이 직급에 의해서 뚜렷이 이루어지고 있음을 알 수 있다.[8] 또

8) 실제 직급간 세대차이를 지각하지 못한다면 앞에서의 분석은 의미가 없고 단지 직급별로 가지는 상이한 모습에 불과한 것이 된다. 따라서 직급간에 상호 세대차이를 지각한 경험이 있는지에 대한 검증이 본 연구의 연구 필요성을 보장하기 위해 필수적이다. 응답자들로 하여금 평소 직장생활을 하면서 자신의 상사 혹은 부하직원과 함께 일을 하거나 대화를 나누면서 세대차이를 느끼는 경우가 있는지를 직급별로 질문하였다. 세대차이를 느끼는 경우가 있는 부장의 수는 76명 중 67명으로 나타나 약 88%가 다른 직급과 세대차이를 경험한 것으로 보고하였다. 과장들은 전체 149명 중 125명으로 약 84%가 다른 직급과 세대차이를 경험한 것으로 응답하였다. 사원·대리급 중 다른 직급과 세대차이를 경험한 사람들은 전체 254명 중 217명으로 약 83%에 달하는 것으로 나타났다. 이상의 분석결과에서 알 수 있듯이, 모든 직급에서 대다수의 응답자가 세대차이를 경험한 것으로 볼 수 있다. 따라서 본 연구의 실용적의의는 확보된 것으로 간주할 수 있다.

한 전반적으로 세대간 격차는 부장과 과장급 對 사원·대리급으로 나타났다. 이 결과는 본 연구로 들어가기 전에 대기업 직원들을 대상으로 한 초점 면접에서 나온 내용과 일치하는 결과이기도 하다. 세대 차이의 원천별로 나누어 본 연구의 결과가 가지는 시사점을 정리해 보면 다음과 같다.

변화의 수용과 정도

기업체 내에서 현재 빠른 속도로 진행되고 있는 변화의 영역에 있어서의 세대차이는 직업의식, 성차별의식, 여러 가지 경제 현안과 직장 내의 가능한 변화에 대한 수용 등으로 나누어 살펴보았다. 먼저 직업의식 중 직업을 갖는 이유는 직급에 관계없이 '생계유지,' '자기발전,' '사회적 의무'의 순서로 나타났지만, '사회적 의무'를 중요시하는 정도에서는 직급별 차이가 나타나서, 직급이 높을수록 사회적 의무이기 때문에 직업을 가진다는 응답이 높게 나왔다. 직업선택시 고려하는 사항에서도 각 요인을 고려하는 순서는 모든 직급에서 동일하게 나타났지만, 그 고려하는 정도에 있어서는 차이가 났다. '주위의 평가'는 아래 직급에서 더 고려하는 것으로 나타났고, '안정성'과 '사회에 대한 기여'는 높은 직급에서 더 많이 고려하는 것으로 나타났다. 직장 생활을 잘하기 위해서 필요한 사항에서도 각 요인의 순서는 모든 직급에서 동일하게 나타났다. 특히 모든 직급에서 학력과 연고관계를 가장 덜 필요하다고 보는 반면, 능력, 성실성 및 폭넓은 인간관계를 가장 필요한 항목으로 보고 있다는 점에서 절대적 수준에서는 직급에 관계없이 합리적 사고를 하고 있음을 시사해 준다. 이상 직업의식과 관련된 항목선정의 우선순위에 있어서 직급간 차이가 없다는 분석결과는 직업의식에서의 직급(세대)간 유사성을 시사해 주고 있다.

이같이 조직 생활의 가장 근간이 되는 직업의식에서 약간의 차이는 보였지만 예상했던 것만큼 큰 세대간 격차가 나타나지 않았다는 사실은 예상 밖이라 할 수 있다. 특히 직급에 관계없이 직업을 가지는 가장 중요한 이유는 생계유지였으며 직업선택시 가장 고려하는 사항들은 안정성, 개인적성, 보수/급여의 순서로 나타났다는 결과는 주목할만 하다. 이는 Inglehart (1997)가 한국은 물질주의에서 탈물질주의로 가장 급속하게 변화하고 있는 나라이기 때문에 세대차가 가장 크게 나타난다고 주장한 것과는 일치하지 않는 결과인데, 이에 대해선 세 가지 해석이 가능하다. 첫째는 본 세대 차이연구가 대상으로 삼은 기업조직이라는 특정한 환경에 의한 결과라는 해석이다. 아직 사회생활을 시작하지 않았고 경제적인 책임을 지고있지 않은 신세대들의 경우에는 탈물질주의적 가치를 나타낼 수 있지만, 기업조직에 소속되어 생활의 책임을 지기 시작한 젊은 세대들은 마냥 탈물질주의적일 수만은 없기 때문이다. 여기서 세대 차이 연구에 대하여 얻을 수 있는 중요한 시사점 한가지는 구체적인 맥락에서 벗어나(context-free) 일반적인 가치관을 조사하는 것은 실질적으로 큰 의미가 없을 것이라는 점이다(Mowday & Sutton, 1993).

둘째로 가능한 해석은 조사가 행해진 것이 국제통화기금(IMF)의 구제금융을 받고 1년 반 정도가 지난 시점이었다는 것이다. 외환 외기에서 완전히 벗어나지는 못하였으므로, 외환위기 이전에 비하여 젊은 세대들이 보다 물질주의적인 가치관으로 돌아선 것으로 해석할 수도

있다. 나은영·차재호(1999)의 연구에서도 이전에 탈물질주의로 치닫던 경향이 1998년에는 대체로 주춤해 지면서 물질주의 쪽으로 잠시 후퇴한 경향성을 발견하였다. 또한 이러한 역방향으로의 일시적인 변화 속도도 젊은 층에서 더 빠르게 나타났다. 세 번째 가능한 해석은 Mahony(1976)가 갈파한 근본적 가치에서의 세대간 동일성론이다. 그가 주장하듯이 통념적 세대간 차이는 가치관의 행동전이에서 나타나기에 얻어진 결과일 수 있다. 즉 직업의식이라는 직장생활에서의 근본적 가치관에서는 차이가 부재하기에 얻어진 결과라는 해석이 가능하다.

성차별 의식에서는 모든 직급에서 여성취업에 대해 긍정적 태도를 가지고 있었으나, 젊은 세대들이 여성 취업에 보다 긍정적인 입장을 취하고 있음이 밝혀졌다. 하지만 남성응답자의 경우 '부인이 보다 높은 지위와 보수를 갖는 것'에 대한 태도에서는 직급간 차이를 보이지 않으며 유보적이었다. 이들 두 결과를 종합해 보면, 젊은 세대라 할지라도 극단적 변화지향주의 또는 진보주의 성향은 지니지 않는 것으로 해석할 수 있다. 직장내외의 변화에 대한 인식에 있어서도 유사한 결과가 나타났다고 볼 수 있다. 노사정위원회, 대기업 구조조정, 회사 내 변화에 있어서는 젊은 세대들이 보다 바람직하다고 보고 있으나, 영어공영화나 벤처의 활성화와 같은 보다 급진적인 변화추구에서는 직급간 차이가 나타나지 않았다. 한마디로, 성차별 의식이나 회사 내외에서 일어날 수 있는 변화에 대한 수용 정도는 예측했던 대로 신세대들이 더 변화지향적인 진보성향을 보였지만 그 정도에 있어서 극단적이지는 않았다. 이는 기업이라는 조직맥락이 주는 천장만들기 효과의 결과일 수도 있다. 즉 일정한 범위 내에서의 진보성향만을 허용하는 조직생활의 규범이 내면화되어 나타난 현상일 수 있다. 이에 대한 검증은 보수주의적 조직규범의 준수가 보다 덜 한 조직에서의 구성원들이 보이는 경향성과의 비교분석을 필요로 한다.

이 결과가 갖는 현장에의 시사점은 하위직급의 젊은 세대들에 대한 고정관념이 협력적 조직문화를 조성함에 있어 변화의 방향을 오도하여 막대한 비용을 들여 시도한 혁신활동이 실패로 종결될 수 있다는 것이다. 그리고 젊은 세대들이 소속조직에 요구하는 변화가 일정범위 내에서 혁신이라는 인식을 갖는 것은 그들의 요구에 대한 수용과 공감을 가지기 위한 중요한 첫 걸음임을 시사해준다.

상이한 하위문화의 존재 여부

회사 내에서의 세대별 가치관 차이에 따른 상이한 하위문화의 존재여부는 직장생활관, 직장생활에서 중요시하는 요인들, 그리고 그 요인들에 대한 만족도, 직장 내·외의 행동패턴에 대한 의견, 가치관, 그리고 생활목표로 파악해 보았다. 먼저 직장생활관에서는 직급이 높아질수록 회사와의 동일시 경향과 업무중심성향을 높이 보여 집단주의 성향이 높아짐을 보였다. 반면에 사원·대리급에서는 상위직급보다 직장생활에서 남과 다른 독특한 행동을 마다하지 않고, 통제보다는 자율성이 더 바람직하다고 믿으며, 회사의 가치관과 충돌시 나의 가치관을 더 중시하는 개인주의 성향을 높게 가지는 것으로 나타났다. 하지만 이같은 개인주의적 가치관 성향은 절대적 수준에서는 그리 크게 높지는 않았다는 점에서(M=5.0) 극단적 개인주의

성향은 지니지 않음을 시사해 준다.

직장생활에서 사원·대리급은 위 직급에 비하여 외적 보상을 중요시하였고 만족도도 낮았다. 내적보상의 중시도에서는 직급간 차이가 없었으나 젊은 세대가 내적 보상에 대하여 보다 불만족스럽게 느끼고 있었다. 종합적인 직장생활 만족도에서도 사원·대리급이 더 불만을 느끼고 있었다. 젊은 세대가 외적보상을 상대적으로 보다 중시한다는 결과는 다음 두 가지 해석이 가능하다.

첫째, 높은 직급에서 외적 보상을 덜 중요시하는 것은, 아래' 직급에 비하여 상대적으로 외적 보상이 이미 충족되어 만족하고 있기 때문일 수도 있다. 그리고 직장에 대한 동일시가 높고 직장생활에 전반적으로 만족하고 있기 때문에 외적 보상이 덜 중요한 것일 수도 있다 (Lawler, 1981). 두 번째로는 실제로 낮은 직급일수록 외적인 보상을 중요시 여기기 때문일 수도 있다. 입사한지 얼마되지 않은 사원/대리 직급의 사람들은 근속연수가 많은 사람들과 비교해서 자신의 고용가치에 비해, 그리고 기여도에 비해 받는 급여가 적다고 느낄 수 있고 (Lawler, 1981), 따라서 외적 보상에 대한 불만족을 경험할 수 있다. 이는 신세대일수록 탈물질주의적 가치를 지닌다는 연구들과(박재홍, 1995; 정철희, 1997; 차재호, 1985) 완전히 반대되는 결과이다. 하지만 본 연구는 기업조직이라는 특수한 맥락에서 젊은 세대들의 성향을 분석하였기에 맥락적 효과를 감안하면 반드시 상반된 결과라고 단정할 수는 없다.

종합적 직장만족도에 대한 다중회귀분석결과 직급에 관계없이 회사의 발전성이 가장 설명력이 높은 것으로 나타나 세대간 유사성의 일면을 보여주고 있다. 하지만 직급별로 추가적인 설명력을 갖는 변인들은 다르게 나타났다. 부장급에서는 고용안정성이, 과장급의 경우에는 보수와 적성에 맞는 일 등 두 변인이, 사원·대리급의 경우에는 보수, 적성에 맞는 일, 직장내 유대관계, 정확한 퇴근시간 등의 두 변인이 추가적으로 유의한 설명력을 가지는 것으로 나타났다. 여기서도 아래직급으로 갈수록 보수와 같은 외적 보상에 대한 만족도가 종합적 만족도에 대한 주요 예측변인이 됨을 시사하고 있고, 위의 직장생활에서 중시하는 사항에 대한 분석결과와 일치하는 경향을 보임을 알 수 있다.

직장생활의 주요사건에 대한 행태분석에서는 매우 흥미로운 결과가 나타났다. 사원·대리급들은 위 직급에 비하여 개인주의적인 행동과 어울러 순종적인 행동을 더 옹호하였다. 즉 젊은 세대들은 업무의 흐름을 저해하지 않는 범위 내에서 개인주의적인 행동을 하는 것은 옳다고 여기지만, 조직 내의 위계질서는 존중하여 상사의 의견을 따르는 순종적인 행동을 해야한다고 생각하고 있다. 이는 젊은 세대들이 개인주의적이지만 반집단적이지는 않음을 나타내는 결과로, 기업조직 내에서 집단주의와 개인주의의 양립이라는 세대 차이가 갈등으로 이어지지 않게끔 하는 기제로 작용할 수 있는 것으로 해석할 수 있다. 또 다른 해석으로는 '드러난 세대갈등'에 대비되는 현상인 '감추어진 세대갈등(implicit generational conflict)'일 수도 있다. '감추어진 세대갈등'이란 세대차이의 결과 세대간의 갈등이 잠복해 있기는 하지만 다양한 억압기제(예: 가부장제, 청소년의 경제적 의존성 등)로 인하여 표출되지 않은 갈등을 의미한다 (박재홍, 1995). Ashforth와 Saks(1996)의 연구에서 확인되었듯이, 기업조직 내에서도 젊은

세대들은 상하위계질서, 행동규범, 사회화 등의 강력한 통제기제들에 의해 자신들의 개인주의적 성향을 타협적 순종의 행동으로 순화하여 드러나지 않은 갈등으로 유지하고 있는 모습을 나타내는 결과로 해석이 가능하다. 신세대의 일상적 의식과 하위문화에 관한 박재홍(1995)의 연구에서 제시된 소비 지향적, 개인 지향적, 탈권위 지향적 신세대 특성들 중에서 개인 지향적 특성은 본 연구 여러 곳에서 확인되고 있지만, 탈권위 지향적 특성은 기업조직의 위계적 질서를 반하지 않는 범위 내에서만 나타나고 있다고 볼 수 있다.

가치관은 4개의 차원의 양극을 측정하는 8개 문항에서 비교분석 되었다. 우선 각 직급별로 어떠한 가치관을 지니는 지를 알아보기 위해 가 차원에서의 평균비교를 실시한 결과, 모든 직급에서 권위주의보다는 평등주의적 가치관을, 보수주의보다는 진보주의적 가치관을, 외부통제 신념(운명론)보다는 자기조절적 신념을 절대적 수준에 있어서 가지고 있는 것으로 확인되었다. 반면에 개인주의-집단주의 차원에서는 어느 한쪽으로 뚜렷한 양상을 지니는 것으로 나타나지 않았을 뿐만 아니라(평균값이 3.11에서 4.08 사이에 위치), 상대적 경향성에 있어서도 직급별로 상이한 양상을 보였다. 즉 부장급에서는 개인주의보다는 집단주의적 가치관을, 사원/대리급에서는 집단주의보다는 개인주의적 가치관을 보였고, 과장급에서는 차이가 없었다. 이 결과는 우리나라 직장인들은 직급의 높낮이에 관계없이 집단주의-개인주의 가치관에서 다분히 무색의 양상으로 전이되었음을 반영하고 있다. 신유근(1992)이 제안한 한국기업의 구성원들은 직급일수록 전통적 대가족제도와 사회공동체의 생활원리로부터 영향을 받아 보다 집단주의적 가치가 많이 남아있을 것이라는 예측과 상충되는 결과이다. 하지만 본 연구에서 단일문항으로 각 차원별 대립가치를 측정하였다는 사실은 이들 결과의 일반화에 신중함을 요한다. 예로, 집단주의 가치관의 측정문항인 '내 개인이 희생되더라도 회사가 중요하다'는 최근 몇 년간 우리나라에서 감행되고 있는 대량감원 현상과 평생직장관의 붕괴현상을 고려하면(김명언, 1998) 이 문항에서 중간이하의 점수를 얻은 것은 그리 놀랄만한 사실이 아니다. 물론 정반대의 해석으로 직장인들이 갖는 소속회사에 대한 일체감 의식을 적나라하게 반영하고 있는 사실적 결과치로 볼 수도 있다.

가치관 4차원에서의 직급간 비교분석을 해본 결과, 권위주의-평등주의 차원에서는 젊은 직급에서 보다 평등주의적이고 덜 권위주의적인 가치관을 보였다. 집단주의-개인주의 차원에서는 직급이 높을수록 집단주의적 가치관을 보다 많이 보였으나 개인주의적 가치관에서는 직급간 차이가 발견되지 않았다. 개인주의에서 직급간 차이를 보이지 않은 이유는 이 가치관을 측정하는 문항(인간관계를 해치더라도 개인이 하고 싶은 일을 하기)이 다소 극단적인 개인주의를 의미하기에 얻어진 결과로 해석할 수 있다. 이같은 해석의 타당성은 앞에서 논의된 직장생활에서 얻어진 분석결과에서 찾아 볼 수 있다. 즉 젊은 세대가 보다 개인주의적 성향을 보이지만 절대적 수준에서는 높지 않았고 그 측정 항목들의 내용도 이 개인주의 가치관의 항목과 비교해서는 비교적 덜 극단적인 개인주의를 의미하고 있다. 이것이 사실이라면, 젊은 세대가 집단주의적 가치관은 다소 적게 가지나 그렇다고 해서 극단적인 개인주의 가치관을 지니지는 않음을 시사한다고 볼 수 있다. 보수주

의-진보주의 차원에서도 젊은 세대가 보다 진보주의적 가치관을 지니는 것으로 나타났으나, 보수주의적 가치관에서는 차이가 없었다. 즉 젊은 세대는 보다 진보주의적이지만 더 보수주의적 가치관을 가지지는 않는 것으로 나타났다. 외부통제 신념(운명론)-자기조절 신념에서는 직급간 차이가 발견되지 않았다는 사실은 기성세대일수록 보다 운명론적일 것이라는 일반적 통념에 반하는 결과이다.

보다 흥미로운 결과는 우리 나라 직장인들은 직급에 관계없이 가치관에 있어서 이중적 성향의 가능성을 보이고 있다는 것이다. 각 차원의 대립가치관간 개인수준에서의 상관분석결과가 시사하고 있듯이, 부장급에서는 가치 일관성은 나타나지 않았으며(즉 모든 상관계수 값이 +), 다른 직급에서도 한 차원에서만 유의한 부적 상관을 보였다. 즉 모든 직급(세대)에서 가치관의 명확한 일관성은 발견되지 않았으며, 오히려 젊은 세대에 비해서 기성세대가 더 강한 이중성을 보이지만, 젊은 세대들도 이중적일 수 있음을 시사해 준다. 이 결과는 나은영과 민경환(1998)이 기존연구결과들을 재분석 내지는 해석하며 내리고 있는, "기성세대의 경우.. 이중성이 비교적 크게 나타난다. 이에 반해, 신세대의 경우는.. 이중성이 적으나, 여전히 클 가능성이 있다"(p. 90)라는 주장을 어느 정도 뒷받침 해주는 결과라 볼 수 있다.

생활목표 분석에서는 권력과 사회봉사는 높은 직급에서 더 중요시 여기는 결과가 나온 반면, 부의 축적과 인생 즐김, 화목한 가정을 이룸, 진정한 우정은 낮은 직급에서 더 중요시 여김을 알 수 있었다. 이 결과는 젊은 세대일수록 상대적으로 보다 물질주의적이고, 내집단(가족, 친구) 중심적이며 덜 권력지향적인 생활목표를 지님을 시사한다고 볼 수 있다. 물론 본 연구결과는 기업내 젊은 세대의 물질적 충족 정도가 미흡해서 얻어진 결과일 수 있기 때문에, 물질주의적 가치가 젊은 세대에서 더 나타난다고 단언하기는 어렵다. 하지만 기업조직 내의 젊은 세대는 적어도 탈물질주의적이지는 않으며, 보다 쾌락주의적임을 알 수 있다. 그리고 높은 직급일수록 사회봉사를 보다 자신의 생활목표로 보다 많이 삼는다는 연구결과는 직급이 높을수록 다른 사람을 도와줌으로써 삶의 의미를 느끼는 경향성이 강함을 발견한 안신호(1997)의 연구결과와 일치한다. 하지만 가정과 건강이 직급에 관계없이 가장 중요한 생활목표로 선정되었다는 결과와 더불어 11개의 항목에 대한 중요도의 순위에 있어서 직급간의 차이가 거의 나타나지 않았다는 결과가 시사하듯, 주요 인생목표들의 우선순위에서는 세대간 차이가 없을 수 있다.

Hofstede(1991)는 문화변화의 방향을 기성세대에서 신세대로 감에 따라 집단주의에서 개인주의로, 권위주의에서 평등주의로, 남성적 문화에서 여성적 문화로, 불확실성 회피에서 수용의 문화로, 장기지향에서 단기지향의 문화로 변화될 것이라고 예측하였다(나은영 · 민경환, 1998 재인용). 기업조직이라는 특수한 상황에서 세대간 격차가 어떻게 나타나는지를 조사한 본 연구에서도 젊은 세대들이 (제한적 수준 내에서) 보다 개인주의적 성향을 많이 나타냄을 알 수 있었다. 또한 권력을 덜 중요시하는 남녀평등을 중시하는 평등주의적 성향을 보였고, 가정과 인간관계 형성을 보다 중시하는 여성적 문화의 특징을 보다 많이 드러냈다고 볼 수 있다. 하지만 행동원리의 측면에서는 상급자에 대한 순종을 덜 반대하는 경향을 나타내어 탈권위주의적

이라고 만은 볼 수 없었다.

이상의 하위문화의 존재여부에 관한 연구결과들은 직급간 가치관 내지는 선호행태의 차이에 의한 기업조직내 하위문화의 존재 가능성은 있는 것으로 볼 수 있다는 결론을 내리기에 충분하다. 단 이들 하위문화간의 관계양상이 상충적, 보완적 또는 독립적인 모습을 갖느냐(Martin & Siehl, 1983)에 대한 결론은 유보적일 수밖에 없다. 왜냐하면 차이가 곧 갈등을 유발하지는 않기 때문이다. 그리고 이 연구결과는 조직내의 집단간 갈등의 한 양상인 하위문화간의 갈등은 직급간의 가치관의 상이성에 의해 형성된다는 시사점을 제공해 준다. 따라서 조직활성화의 일환으로 추진하는 벽없는 조직만들기의 초점(김명언, 1994)이 직급간 또는 세대간의 차이/유사성 분석에 맞추어질 필요가 있다.

태도요소들간의 불일치 경향성

기업조직 내의 변화에 대한 태도 면에서 기성세대일수록 이중성과 불일치가 더 많이 나타났다. 최근 도입되거나 도입을 검토 중인 대표적 7가지 직장 내 현안들에 대한 정서적, 인지적, 행동적 차원의 태도를 분석해 본 결과, 모든 직급에서 전통적인 방식의 업무방식과 인사제도를 정서적으로는 보다 선호하면서도, 인지적 그리고 행동의도의 면에서는 보다 부정적으로 반응하는 불일치 성향이 나타났다. 이러한 태도 요소들 간의 불일치는 기성세대에서, 즉 직급이 올라갈수록 더 크게 나타났다. 이는 이미 논의한대로 새로운 고용관계 및 조직환경을 감안했을 때, 조직의 변화가 필요함을 인지하고 또한 그런 쪽으로의 행동변화가 이루어져야한다고 생각하면서도(Rousseau, 1997; 김명언, 1998), 오랜 조직생활을 통한 기존방식과 인사제도에 익숙해온 상위계층의 기성세대들에게는 급격한 변화가 낯설고 두렵기까지 한 사건이기 때문이다. 즉 새로운 업무수행 방식이나 인사제도가 자신들의 기득권 상실을 가져올 수 있다는 우려감, 변화에 따라 새롭게 습득해야 할 능력이나 기술의 구비 어려움, 기존관행에 대한 익숙함 등은 변화의 당위성에 대한 수용은 어느 정도 인정할 수 있으나 변화에 대한 호감도 유발에 있어서는 상대적으로 인색하게 만들기 때문이다(김명언, 1994).

또 다른 해석으론, 조직변화에 대한 정서적 태도와 인지적 태도의 근간이 된 정보들의 상이성으로 인한 불일치이다. Chaiken과 Yates(1985)가 지적했듯이, 정서-인지요소간의 불일치는 태도 대상에 대하여 일관적이지 않은 신념과 정서와 관련된 정보를 가지고 있기 때문에 나타날 수도 있다. 즉, 기업체 내의 기성세대들은 젊은 세대에 비해 기존관행에 대한 익숙함과 효율성 경험(정서적 정보)으로 인해 호의적인 태도를 견지한다. 하지만 조직환경의 급변에 따른 동일 업종의 세계적 우량기업들의 변신(인지적 정보)을 목격하면서 업무관행 및 인사제도의 혁신이 필요하다고 느끼는 정도는 젊은 세대와 유사하여, 결과적으론 양가적 태도를 나타낸 것으로 볼 수 있다.

반면에 본 연구에서 얻어진 변화 필요성에 인식은 예상보다는 낮았다. 한 대상에 대한 정서와 인지요소 간에 불일치가 존재할 때 불편을 느껴 사람들은 불일치를 감소시키려는 방향으로 동기화 되며(Rosenberg, 1956, 1960a), 불일치는 정서에 맞추어 인지를 변화시키거나, 인지에 맞추어 정서적 평가를 변화시킴으로써 감

소된다(Rosenberg, 1960b). 본 연구결과에서 얻어진 예상보다 낮은 수준의 당위성 인지는, 기업체 내에서의 기성세대들은 새로운 현안들에 직면하여 신세대에 비하여 변화요구에 대한 내적 갈등을 더 크게 느껴, 자신들의 진심인 전통적 업무수행 방식과 인사관행에 대한 고수 선호에 맞게 당위성을 끌어 내려서 객관적 당위성에 못 미치는 수준을 드러냈다고 볼 수 있다.

상위직급일수록 태도차원간 불일치가 심하다는 연구결과는 다음과 같은 실용적 함의를 갖는다. 태도요소간의 불일치는 이것이 내포하는 잠재적 긴장감의 증가를 의미하기에 변화에 의해 발생되리라 예상되는 스트레스 화상자는 상위직책이라는 전제하에 위부터의 스트레스 관리를 시작할 필요가 있음을 시사해 준다. 그래야만 보다 많은 권한을 가진 이들이 아래로 전이하는 증폭된 스트레스의 희생자가 조직내에 줄어들 것이기 때문이다. 아울러 기존관행과 인사제도에 대한 정서적 선호가 당위성 및 행동의도보다 직급에 관계없이 상대적으로 높다는 연구결과는, 조직변화의 매스가 당위성 강요가 아닌 심정적 공감 내지는 정서적 저항의 불식에 일차적으로 적용되어야 효과적임을 시사해준다.

종합적으로 결론지어보면, 직장생활과 관련된 가치관이나 신념에 대한 분석에서는 예측했던 대로 세대간 차이가 잘 나타났지만 그 차이는 극단적인 수준에서의 차이가 아님을 확인하였다. 그리고 가치관에서의 이중성과 태도요소들 간의 불일치가 기성세대에서 더 크게 나타날 수 있음도 확인하였다. 이 결과는 기성세대들이 변화와 관련된 갈등과 스트레스를 더 느낄 것이라는 시사점을 제공해준다.

아울러 세대연구가 맥락의 울타리 없이 연구되었을 때 허구적인 세대차이가 얻어질 수도 있음을 시사해 주고 있다. 조직심리학에서 최근 거론되고 있는 '잃어버린 맥락효과를 찾아서'의 필요성 인식(Mowday & Sutton, 1993; 김명언, 1997)이 세대격차 및 갈등연구에서도 공유될 필요가 있다. 따라서 앞으로의 세대 연구는 특수하고 구체적인 상황이나 분야 내에서 세대차이와 세대갈등이 어떤 식으로 나타나고 흡수되는지를 세분화하여 깊이 있게 다루어야 할 필요성이 있다. 세대차이의 양상은 그 맥락에 따라 다르게 나타날 것이므로 일반적인 사회현상으로서의 세대논의는 큰 의미가 없다. 이제까지의 세대차이 연구들은 일반적인 가치의 측정에 집중되어 있었는데, 보다 구체적 상황과 관련된 가치나 신념들을 행동원리와 함께 측정한다면 세대차이의 맥락적 실체에 근접할 수 있을 것이고 보다 흥미로운 세대문제의 차원들을 규명하는데 도움이 될 것이다.

끝으로, 세대차이의 존재가 곧 세대간 갈등으로 전이되지는 않는다는 사실을 감안하면 다음과 같은 점에 대한 연구가 필수적이다. 세대차이가 세대갈등의 원천으로 지각되는 정도, 상대세대에 대해 갖는 태도, 상대세대가 자기세대에 대해 갖고 있을 것이라고 지각한 내용과 실제 상대세대가 가지고 있는 태도간의 차이/유사성이 세대갈등에 미치는 영향, 갈등으로 전이를 촉진/억제시키는 요인들의 규명, 세대갈등에 대한 대처방략 등에 대한 추후연구가 필요하다.

참고문헌

공보처 (1996). **한국인의 의식·가치관 조사.**

구자숙 (1998). 문화 심리학에 대한 사회심리학적 접근. **한국사회과학지, 20,** 133-165.

구자숙, 한준, 김명언 (1999). 세대 차이와 갈등의 사회심리적 구조. **심리과학, 8,** 123-139. 서울대 심리과학연구소.

구자숙·이주일·장영철 (1998). 조직의 창의성: 창의적 개인과 소수집단의 역할. **한국인사관리학회지, 22,** 53-80.

김명언 (1990). 정보화사회와 조직변화. **한국사회학회 춘계심포지움; 정보화사회와 사회변동,** 17-40.

김명언 (1994). 자율적 변화극. **한국심리학회 추계 심포지움; 의식개혁,** 104-130.

김명언 (1997a). 정부정책, 가족생활 그리고 직장에서의 공정성. **한국사회의 불평등과 공정성, 제 8장.** 석현호 편저. 나남출판사.

김명언 (1997b). 조직문화의 자리매김. **한국 기업문화의 이해** (김명언, 박영석 편저), 3-27. 오름.

김명언·김의철·박영신 (2000). **청소년과 성인 세대의 차이와 유사성. 한국심리학회지: 사회문제,** 인쇄중.

김명언·민혜경 (1998). 심리적 계약: 계약내용과 계약위반의 부정적 효과. **한국심리학회지; 산업 및 조직, 12(1),** 156-180.

나은영·민경환 (1998). 한국문화의 이중성과 세대차의 근원에 관한 이론적 고찰 및 기존 조사자료 재해석. **한국 심리학회지: 사회문제, 4,** 75-93.

나은영·차재호 (1999). 1970년대와 1990년대 간 한국인의 가치과 변화와 세대차 증감. **한국심리학회지: 사회 및 성격, 13(2),** 37-60.

박영희·김태연·김명언 (2000). 세대차이의 10가지 잘못된 신념. 미발표 논문.

박재홍 (1995). 신세대의 일상적 의식과 하위문화에 관한 질적 연구. **한국 사회학, 29,** 651-683.

박정순 (1989). 지역감정 문제의 본질: 실상과 허상. **경북대 사회과학 연구, 5,** 187-205.

신유근 (1992). 한국의 경영. 박영사.

안신호 (1997). **직장인이 추구하는 삶의 의미. 한국기업문화의 이해** (김명언, 박영석 편저), 388-440. 오름.

장재윤 (1996). **연구개발 전문가의 조직적응 : 조직몰입 및 전문분야 몰입.** 서울대학교 박사학위 논문.

정철희 (1997). 문화변동과 사회민주화: 탈물질주의 가치와 공중-주도 정치. **한국사회학, 31,** 61-83.

중앙일보 (2000. 2. 18). e-경영혁명.co.kr 3.

중앙일보 (2000. 2. 24). 디지털시대 기업 인사혁명 '5대 키워드', 29.

차재호 (1985). 70년대말에서의 가치, 태도 및 신념으로 본 한국인의 세대차. **사회심리학 연구, 2(2),** 129-168.

차재호 (1994). 지난 100년간의 한국인의 가치: 신념·태도 및 행동의 변화. **한국 심리학회지: 사회, 8,** 40-58.

한국 사회학회 (1994). **한국사회의 세대문제.**

나남 출판사.

함재봉 (1997). 유교와 세계화: 특수성과 보편성의 문제. 전통과 현대, 1, 26-49.

Ajzen, I., & Fishbein, M. (1980). *Understanding attitudes and predicting social behavior.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Ambady, N., Koo, J., Lee, F., & Rosenthal, R. (1996). More than words: Linguistic and nonlinguistic politeness in two cultures. *Journal of Personality and Social Psychology, 70,* 996-1011.

Anant, S. S. (1976). Generation gap-real or imagined? A study of the values of college students and their parents. *Manas, 23,* 17-22.

Anant, S. S. (1976). Generation gap - real or imagined? A study of the values of college students and their parents. *Manas, 23,* 17-22.

Anderson, B. E. (1973). Misunderstandings between generations: A general phenomenon? *Scandinavian Journal of Educational Research, 17,* 1-10.

Ashforth, B. E. & Saks, A. M. (1996). Socialization tactics: Longitudinal effects on newcomer adjustment. *Academy of Management Journal,* 39, 149-178.

Bowers, D. G. (1983). What would make 11,500 people quit their jobs? *Organizational Dynamics, 11,* 5-19.

Chaiken, S., & Yates, S. M. (1985). Affective-cognitive consistency and thought-induced attitude polarization. *Journal of Personality and Social Psychology, 49,* 1470-1481.

Colman, J., George, R., & Holt, G. (1977). Adolescents and their parents: A study of attitudes. *Journal of Genetic Psychology, 130,* 239-245.

Conger, J. J. (1977). Parent-child relationships, social change and adolescent vulnerability. *Journal of Pediatric Psychology, 2,* 93-97.

Deutch, M. (1973). *Resolution of conflict.* New Haven, CN: Yale University Press.

Dirks, K. T., & Cummings, L. L. (1996). Psychological ownership in organizations: Conditions under which individuals promote and resist change. In R. W., Woodman & W. A. Pasmore (Eds.), *Research in Organizational Change and Development, 9,* 1-23.

Feldman, D.C. (1988). *Managing careers in organizations.* Glenview, IL: Scott, Foreman and Company.

Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind..* New York: McGraw-Hill.

Inglehart, R. (1997). *Modernization and postmodernization: Cultural, economical and political change in 43 societies.* Princeton University Press.

Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the*

corporation. New York: Basic Books, Inc..

King, S. H. (1972). Coping and growth in adolescence. *Seminars in Psychiatry, 4,* 355-366.

Lawler, E. (1981). *Pay and organization development.* Reading, MA: Addison-Wesley.

Louis, M. R. (1980). Surprise and sense-making: what newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly, 25,* 226-251.

Mahoney, J. (1976). Age and values: The generation non-gap. *Psychological Reports, 39,* 62.

Mannheim, K. (1952). *Essays on the sociology of knowledge.* London: Routledge and Kegan Paul.

Manning, M. L. (1983). Three myths concerning adolescence. *Adolescence, 18,* 823-829.

Martin, J., & Siehl, C. (1983). Organizational culture and counter coulture: an uneasy symbiosis. *Organizational Dynamics (Autumn),* 52-64.

Merton, R. K. (1957). *Social theory and social structure.* Glencoe, IL: The Free Press.

Miller, D. T., & McFarland, C. (1987). Pluralistic ignorance: When similarity is interpreted as dissimilarity. *Journal of Personality and Social Psychology, 53,* 298-305.

Mowday, R. T, & Sutton, R. (1993). Organizational behavior: Linking individuals and groups to organizational contexts. *Annual Review of Psychology, 44,* 195-229.

O'Mahony, S., & Barley, S. R. (1999). Do digital telecommunications affect work and organization? The state of our knowledge. *Research in Organizational Behavior,* 125-162. Stanford, CT: JAI

Pfeffer, J. (1997). *New directions for organizational theory: Problems and prospects.* Oxford: Oxford University Press.

Rigby, K. (1988). Parental influence on attitudes toward institutional authority. *Journal of Genetic Psychology, 149,* 383-391.

Rosenberg, M. J. (1956). Cognitive structure and attitudinal affect. *Journal of Abnormal and Social Psychology, 53,* 367-372.

Rosenberg, M. J. (1960a). An analysis of affective-cognitive consistency. In C. I. Hovland, & M. J. Rosenberg (Eds.), *Attitude organization and change: An analysis of consistency among attitude components.* New Haven, CT: Yale University Press.

Rosenberg, M. J. (1960b). Cognitive reorganization in response to the hypnotic reversal of attitudinal affect.

Journal of Personality, 28, 39-63.

Rousseau, D. M.(1997). Organizational behavior in the new organizational era. *Annual Review of Psychology, 48,* 515-546.

Sommerfield, S. (1990). Paying the troops to buck the system. *Business Month (May),* 77-79.

Tapscott, D. (1998). *Growing up digital.* New York: McGraw-Hill.

Vandenberg, K. R. (1974). Student perceptions of the generation gap. *Alberta Journal of Educational Research, 20,* 116-121.

Watkins, T. R. (1975). The comprehensive community mental health center as a field placement for graduate social work students. *Community Mental Health Journal, 11,* 27-32.

1차 원고 접수: 2000. 3. 27.
최종 원고 접수: 2000. 5. 22.

한국심리학회지 : 산업 및 조직
Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology
2000. Vol. 13, No. 1, 115-157.

Generation Gap in Business Organizations

Myung Un Kim ◦ Ja Sook Koo ◦ Joon Han
Seoul National University Hanlim University

This study investigated the psychological, sociological, and cultural factors behind generation gap and conflicts in business organizations. We surveyed directors, managers, assistant managers, and lower level employees in large business organizations, asking questions on everyday life culture and behavioral patterns of successive generations as well as their value orientations and attitudes. Results showed that generation gap became clear between ranks and major gap lay between lower level employees/assistant managers and their seniors. Major sources of generation gap include, (1) acceptance of and adaptation to changes, (2) existence of subcultures, and (3) inconsistency among emotional, cognitive, and behavioral aspects of attitudes. Although younger generation were more or less progressive on issues such as gender equality and new business trends, they didn't show postmaterialist value and no generational difference appeared on the issue of work orientation. Younger generation put more priority on extrinsic rewards and were dissatisfied with their intrinsic and extrinsic rewards. In behavioral pattern, younger generation were more individualistic but at the same time more obedient than their seniors. It means that younger generation's individualism does not necessarily lead to anti-collectivism. In terms of value orientation, however, old generation showed more collectivist, authoritarian, and conservative orientation while their counterpart showed individualistic and equalitarian orientation, which may become a source of creating different subcultures in business organizations. More interestingly, it was found that old generation tended to hold more duality in value orientation than their counterpart. Finally, the analyses of responses on emotion/value/behavior dualism revealed that old generation held more inconsistent attitude on the issues of acceptance of new trends.