

직무순환에 대한 공정성 지각이 직무만족 및 조직유효성에 미치는 영향: 세대유형의 조절효과를 중심으로*

성 경 환**
양 성 병***
최 세 연****

제4차 산업혁명 시대의 도래와 더불어 급격한 변화와 치열한 경쟁에 직면해있는 오늘날의 경영환경에서 조직들은 조직 내외의 변화에 유연하게 대처하는 인적자원관리 전략의 하나로 직무순환을 적극적으로 도입하고 있다. 직무순환에 관한 기존 연구들은 형태와 횟수 등의 형식적인 면에 치중해왔으나, 동일한 인사제도라 하더라도 구성원의 인식에 따라 태도와 성과가 다르게 나타날 수 있다. 따라서 직무순환에 대한 구성원의 인식이 직무태도 및 행동에 미치는 영향에 대하여 살펴보는 것은 매우 중요하며, 이때 구성원의 특성 또한 함께 탐색할 필요가 있다. 따라서 본 연구에서는 대표적인 구성원 인식인 공정성 지각에 초점을 맞추어 직무순환에 대한 지각된 공정성의 세 가지 차원이 각각 직무만족에 영향을 미치고 더 나아가 조직유효성에 영향을 미치는 과정에 대하여 탐색하는 것을 목적으로 한다. 이때, 조직이 다양한 연령대의 비동질적인 집단이라는 점을 고려하여 구성원의 특성 중 세대별 유형이 각각의 과정을 어떻게 조절하는지 여부를 함께 탐색하였다. 본 연구의 가설을 검증하기 위해 국내 기업에서 근무 중인 X세대와 밀레니얼 세대 직장인 250명을 대상으로 실증연구를 실시하였다. 그 결과, 세 가지 조직공정성 중 분배공정성이 직무만족에 정(+)적인 영향을 미쳤으며, 직무만족은 조직유효성의 지표 중 조직몰입과 직무성과에는 정적인 영향을, 이직의도에는 부(-)적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 한편, 세대별 유형에 따른 차이도 보고되었는데, 상호작용공정성이 직무만족에 미치는 영향은 밀레니엄 세대보다는 X세대에서 더욱 크게 나타났으며, 직무만족이 직무성과에 미치는 영향은 X세대보다는 밀레니얼 세대에서 더 크게 나타났다. 이러한 연구결과를 통해 직무순환에 대한 공정성 지각이 직무만족 및 조직유효성에 영향을 미치고, 이 과정에서 세대별로 차이를 보인다는 이론적 및 실무적 시사점을 제시하였다.

주제어: 직무순환, 공정성 지각, 직무만족, 조직유효성, 세대유형

1. 서론

제4차 산업혁명 시대의 도래와 더불어 오늘날의 경영환경은 급격한 변화와 치열한 경쟁에 직면해 있다(이원준, 2018; 최우재 외, 2018). 이러한 환경에 적응하고 경쟁적 우위를 점하기 위해 조직은 다각

도로 노력을 기울이고 있다(박우성·양재완, 2020). 특히, 조직은 지속가능한 경영을 달성하는 데 있어 구성원들의 역할에 관심을 기울이고 있으며, 구성원들의 경쟁력을 키우기 위한 다양한 인적자원관리 전략을 적극적으로 도입하고 있는데(김기태·최병권, 2013; 옥지호, 2014) 그 대표적인 것이 직무순환(job rotation)이다(조은현·탁진국, 2009). 직무

논문접수일: 2021. 07. 28. 1차 수정본 접수일: 2021. 11. 07. 2차 수정본 접수일: 2022. 01. 22. 게재확정일: 2022. 01. 26.

* 이 논문은 2020년 대한민국 교육부와 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임(NRF-2020S1A5B8103855).

** 경희대학교 경영대학원 경영학과 석사(good4839@gmail.com), 제1저자

*** 경희대학교 경영대학 경영학과 교수(sbyang@khu.ac.kr)

**** 한국방송통신대학교 경영학과 조교수(seyeonchoi@knu.ac.kr), 교신저자

순환은 주기적 혹은 수시로 구성원들에게 조직 내부의 다른 수평적 직무를 부여하는 인적자원관리 제도이다(Tharmmaphornphilas & Norman, 2004; Wexley & Latham, 1991). 직무순환은 조직구성원에게 다양한 직무경험과 더불어 잠재된 능력을 개발할 수 있는 기회를 제공함으로써 개인 및 조직의 경쟁력을 향상시키는 핵심적인 인적자원관리 전략으로 활용되고 있다(김보현 · 이진구, 2017). 이러한 방식을 통하여 직무순환은 급변하는 경영환경 속에서 조직의 인적자원을 재조정하여 조직 내외의 변화에 유연하게 대처하는 경영전략의 도구로써 점차 그 중요성을 더해가고 있다(김호철, 2016).

직무순환에 대한 기존의 연구들은 대부분 직무순환의 형태와 횟수 등 직무 순환이 이루어지고 있는 형식적인 면에 초점을 맞추는 경향이 있다(김현근 외, 2018; 전인식 · 정병용, 2010; Wexley & Latham, 1991). 그러나, 직무순환과 같은 인적자원관리제도는 그 적용대상이 구성원이라는 점에서 구성원이 어떻게 인식하는지에 따라 직무태도와 성과에 직접적인 영향을 미치고, 더 나아가 조직 전체의 운영에도 영향을 미칠 수 있다. 동일한 사건에 대해 사람에 따라 다르게 지각하고 반응한다는 점을 고려하면, 동일하게 시행된 인사제도라 하더라도 구성원 개개인에 따라 다르게 인식되고 그 영향 또한 다르게 나타날 수 있으며, 이 과정에서 구성원 개인의 특성이 상당한 영향을 미칠 수 있다(Pak & Chung, 2013). 따라서, 직무순환이 구성원의 직무태도 및 조직유효성에 미치는 영향을 알아보기 위해서는 구성원의 특성을 고려하여 직무순환에 대한 구성원의 인식이 미치는 영향을 살펴볼 필요가 있다.

인적자원관리제도에 관한 구성원의 인식 중 대표적인 것이 공정성 지각이다. 조직공정성 지각은 직무만족, 조직몰입, 이직률 등 조직구성원의 행동과 태도에 영향을 미칠 수 있는 핵심적인 요소로, 선행연구들은 다양한 인사제도에 대한 구성원들의 공정성 지각

및 그 영향에 관하여 진행되어 왔다(박지연, 2011; 윤정현 외, 2010; 장혜윤 외, 2016; 최정인 외, 2017; 하영훈, 2015; 허남식, 2020). 그러나, 인적자원관리제도에 대한 공정성 지각에 관한 기존의 연구들은 대부분 성과평가(장혜윤 외, 2016; 전해원, 2015; 최정인 외, 2017; 허남식, 2020), 보상(윤정현 외, 2010; 하영훈, 2015), 승진(유수동 · 전성훈, 2017; 윤정현 외, 2010) 등에만 초점을 맞추고 있어, 직무순환의 공정성 지각에 관한 연구는 몇몇 연구들을 제외하고는 극히 드문 실정이다. 또한, 대부분의 선행연구에서는 공정성 지각의 여러 하위 요소 중 분배공정성과 절차공정성에만 초점을 맞추었으나(박지연, 2011; 전해원, 2015), 최근 상사와의 상호작용 또한 공정성 지각에 커다란 영향을 미친다는 인식이 확대됨에 따라 공정성의 또 다른 측면인 상호작용공정성을 포함한 세 가지 차원을 모두 탐색해 볼 필요성이 커지고 있다(윤정현 외, 2010; 최정인 외, 2017).

한편, 직무순환에 대한 공정성 인식이 직무태도를 거쳐 성과에 영향을 미치는 과정은 구성원들의 특성에 따라 달라질 수 있다. 본 연구에서는 구성원들의 여러 가지 특성 중에서도 세대별 특성에 주목하고자 한다. 조직 내에서 구성원들은 여러 계층으로 구성되어 다층적이고 비동질적이다(Mannheim, 1952). 특히, 채용이 꾸준히 이루어지고 있는 많은 조직에서는 여러 세대가 함께 일하는 환경이 조성되는 경우가 많은데, 급격한 사회변화로 인해 세대별 차이는 더욱 두드러지게 나타나고 있으며, 이로 인해 갈등이 생겨나는 경우도 빈번하게 발생한다(김지영 · 김나정, 2019). 이러한 갈등을 줄이고 각 세대가 지닌 장점을 잘 활용하여 조직을 효율적으로 운영하고 관리하기 위해서는 세대별 연구를 통하여 각 세대의 다양성에 대한 이해의 폭을 넓히고 세대별 잠재적 요구와 특성을 파악하는 것이 필요하다(오세영 외, 2014). 따라서 효과적인 인적자원관리를 위해

세대별 특성을 이해하는 것은 매우 중요한 과제이며, 구성원의 직무순환에 대한 공정성 지각이 직무태도에 미치는 영향 및 직무태도가 성과에 영향을 미치는 과정이 세대별 유형에 따라 어떻게 다르게 나타나는지를 살펴보는 것이 필요하다.

본 연구에서는 인적자원관리제도가 조직유효성에 미치는 영향은 직무태도인 직무만족을 중심으로 이루어진다는 선행연구(황춘호·김성훈, 2019)를 바탕으로, 직무순환에 대한 공정성 인식이 직무만족을 통하여 조직유효성에 영향을 미치는 과정을 탐구할 것이다. 구체적으로, 조직공정성 이론(Adams, 1965; Bierhoff et al., 1986; Bies & Moag, 1986; Leventhal et al., 1980)을 토대로 직무순환에 대한 구성원의 공정성 지각을 분배, 절차, 상호작용의 세 차원으로 세분화하여 직무만족에 미치는 영향을 탐색하고, 이어서 직무만족이 조직유효성의 측정지표인 조직몰입, 직무성과 및 이직의도에 미치는 영향을 탐색하려 한다. 또한, 이 각각의 과정에 구성원들의 세대별 특성이 어떤 영향을 미치는지 살펴보기 위해 세대별 유형이 조절변수로서 구성원들의 공정성 지각과 상호작용하여 직무만족에 영향을 미치고, 또 직무만족과 상호작용하여 조직유효성에 미치는 영향을 종합적으로 탐색해보고자 한다. 이를 검증하기 위해 국내 기업에서 근무 중인 X세대와 밀레니얼 세대 직장인 250명을 대상으로 실증연구를 시행하였으며, SPSS 25 프로그램과 SmartPLS 3.0을 활용하여 분석하였다.

II. 이론적 배경 및 가설 설정

2.1 직무순환

직무순환은 주기적으로 조직구성원들을 어떤 특정

한 직무에서 다른 직무로 순환시켜 여러 직무를 경험하도록 함으로써 직무내용을 의미있게 변화시키는 제도이다(Tharmmaphornphilas & Norman, 2004; Wexley & Latham, 1991). 직무순환은 직무의 지나친 세분화, 단순화, 표준화, 전문화로 인해 동일한 직무를 반복 수행함에 따라 야기된 문제점을 극복하고 구성원들에게 개별적인 능력개발을 촉진시키며 직무상의 행복을 제공하기 위해 도입되었다(신철우, 2003; 이원우, 2005). 많은 조직들은 직무순환을 통하여 직무의 권태감이나 지루함을 없애고 구성원들이 여러 직무를 경험할 수 있는 기회를 제공하여 역량개발을 촉진하려 한다(권길자, 2007). 구성원 동기부여를 위한 직무설계(job design) 측면에서, 직무순환은 현재 구성원이 수행하고 있는 것과 다른 직무를 부여함으로써 더욱 다양하고 폭넓은 직무 경험을 쌓게 하여 동기를 부여하는 것을 말한다(Gallagher & Einhorn, 1976). 이는 구성원이 현재 수행하고 있는 과업을 확대해 이와 관련된 다른 과업도 함께 진행할 수 있는 직무확대(job enlargement)나, 구성원에게 직무의 계획과 평가 등과 관련된 권한을 부여하는 직무확충(job enrichment)과는 구분된다.

엄격하고 합리적인 채용기준을 거쳐 선발되고 업무에 배치된 인재라 하더라도 일정 기간이 지나면 개인 역량의 성장, 직무태도와 직무의 변화 및 조직의 필요 등 복합적인 이유로 전환배치를 해야 할 필요성이 생기게 된다(신철우, 2003). 따라서 구성원들의 성과와 성향, 향상된 능력들을 토대로 하여 시간과 환경의 변화에 따라 새롭게 직무순환을 시행할 필요가 있다(권나경 외, 2010). 이러한 직무순환은 구성원들의 스트레스를 분담하고 직무상의 단조로움과 매너리즘을 방지할 뿐만 아니라(윤대혁·정형일, 2006; 최종태, 2000), 조직구성원의 성장을 이끌고 역량을 끌어올려 업무에 대한 몰입과 직무만족을 이끌어 낼 수 있으며(홍원경, 2012), 조직구성원으로 하

여금 해당 조직에 관한 기술과 지식을 습득하게 하여 사기와 생산성을 높임과 동시에 이직을 줄이는 효과가 있다(김경호, 2012). 또한, 조직적 차원에서도 직무순환은 구성원의 훈련비용을 절감하고 인력배치를 유연하게 하며, 변화에 대한 적응력을 높이는 등의 순기능을 지닌다(김경호, 2012; 최종태, 2000).

그러나, 직무순환은 잠재적 단점 또한 지니고 있는데, 특정 직무의 담당자를 자주 교체하는 경우, 생산성이 떨어지고 비용이 증가할 수 있으며(신철우, 2003; 최종태, 2000), 특히 서로 긴밀한 응집성을 토대로 협업하고 있는 집단의 경우, 새로 구성원이 진입했을 때 적응하는 데 오랜 시간이 들 수 있다(최종태, 2000). 또한, 업무의 전문화를 방해하고 책임의식이 저하될 수도 있어 결과적으로 구성원의 역량개발을 저해할 수 있다(최순영·장지원, 2009; Huang, 1999). 무엇보다 본인의 의사에 반하여 인사이동이 시행되거나 희망한 직무나 부서로 순환이 이루어지지 않을 때, 직무순환은 오히려 업무동기의 상실을 증가시키고 직무만족을 저하시키는 결과를 가져올 수 있다(유민봉·임도빈, 2007). 특히, 이러한 직무순환이 인사청탁이나 정실인사, 또는 부서장의 개인적 선호 등으로 인해 불공정하게 이루어진 경우, 구성원들의 직무만족은 더욱 저하될 수 있다(유민봉·임도빈, 2007).

종합해보면, 직무순환은 때로는 필수적으로 시행될 필요가 있으며, 장단점을 모두 지니고 있다. 이때, 중요한 것은 구성원들이 직무순환을 어떻게 받아들이는지 여부이며, 이에 따라 정반대의 결과가 나타날 수도 있다. 따라서, 직무순환에 대한 구성원들의 주관적 인식을 탐색해볼 필요가 있으며, 특히 그중에서도 직무순환이 공정하게 이루어졌는지에 관한 지각이 구성원들의 직무태도에 어떠한 영향을 미치며, 이러한 직무태도가 조직유효성에 어떻게 작용하는지에 대한 전체적인 과정을 이해하는 것이 필요하다.

2.2 직무순환에 대한 공정성 지각: 분배공정성, 절차공정성 및 상호작용공정성

조직공정성(organizational justice)은 Adams (1965)의 공정성 이론에 기반을 두고 있으며, 조직 내에서 실시되는 제도 및 의사결정이 얼마나 공정하게 이루어지고 있는지에 관한 조직구성원의 지각을 의미한다(황호영·최영균, 2003). 동기이론의 관점에서 공정성은 조직구성원들이 자신의 직무에 만족하고 보다 높은 성과를 낼 수 있는 중요한 동기가 되며(오석주, 2017), 직무태도 및 조직 내 행동과 밀접하게 관련되어 있다(문형구 외, 2009). 선행연구들은 공정성 지각이 직무만족과 조직몰입을 높이고 이직률을 낮추는 등 긍정적인 영향을 미친다고 보고하고 있다(Alexander & Ruberman, 1987; Folger & Konovsky, 1989; 김용순·안대희, 2008; 문형구 외, 2009; 신현호, 2010; 유수동·전성훈, 2017; 윤미승·박지영, 2016; 최정인 외, 2017; 허남식, 2020). 또한, 보상, 승진, 성과평가 등의 인적자원관리제도에 관한 구성원의 공정성 지각에 관해서도 연구가 진행되어 왔다(유수동·전성훈, 2017; 윤정현 외, 2010; 하영훈, 2015; 허남식, 2020). 직무순환 또한 중요한 인적자원관리제도로, 이에 대한 구성원의 공정성 인식은 직무태도 및 조직유효성에 커다란 영향을 미칠 수 있다.

조직공정성은 분배공정성, 절차공정성 및 상호작용공정성으로 구분할 수 있다. 조직공정성에 관한 초기의 연구들은 조직구성원들이 타인과 자신의 투입과 산출의 비율을 비교함으로써 공정성을 지각한다고 보았으며(Adams, 1965), 조직으로부터의 정당한 보상과 승진기회 등 자신에게 돌아오는 결과를 기준으로 공정성을 판단하는 분배공정성(distributive justice)에 초점을 맞추었다(Bierhoff et al., 1986; Price & Mueller, 1986). 이후, 조직공정성은 결과를 얻는데 사용된 기준이나 과정이 공정한지 여부를

지각하는 절차공정성(procedural justice)으로 확장되어 의사결정 과정의 형식과 절차가 공정했는지에 관한 기준을 강조하였다(Leventhal et al., 1980). 이후, 절차공정성 이론이 의사결정 과정에서 생길 수 있는 조직구성원의 심리상태나 상호작용에 관한 고려가 부족했다는 한계를 지적하며, 의사결정의 과정에서 상사와 구성원 간의 다양한 관계 속에서의 처우나 대우에 초점을 맞춘 상호작용공정성(interactional justice)으로 논의가 확장되었다(Bies & Moag, 1986). 이 세 가지 유형의 조직공정성은 공정성 지각의 각기 다른 측면을 조명하고 있어(Bies & Moag, 1986), 직무순환에 대한 구성원들의 공정성 지각을 살펴보기 위해서는 세 가지 조직공정성을 모두 고려하여 탐색해볼 필요가 있다.

이러한 세 가지 조직공정성을 토대로 직무순환에 대한 구성원들의 공정성 지각을 살펴보면, 직무순환에 대한 분배공정성 지각은 직무순환의 결과가 공정하다고 지각하는 정도로 정의할 수 있다(박지연, 2011; Price & Mueller, 1986). 이는, 직무순환의 결과를 자신의 기대수준에 비추어 평가하여 얼마나 적절한지 여부에 초점을 맞추고 있으며, 다른 동료들과 비교했을 때 얼마나 제대로 직무순환이 이루어졌는지, 직무순환 결정을 내리는데 어떤 종류의 공정한 자산이 주어졌는지, 그리고 조직 내 직무순환 대상자들을 선정하는 데 있어 어떤 종류의 욕구와 기여가 고려되는지를 구성원들이 지각하는 것을 말한다. 한편, 직무순환에 대한 절차공정성 지각은 직무순환의 과정이나 기준이 공정하다고 지각하는 정도를 말한다(박지연, 2011; Leventhal et al., 1980). 이는, 직무순환을 결정하는 과정에서 의사결정자가 얼마나 중립을 지켰는지, 직무순환에 관한 의사결정 과정이 구성원에게 투명하게 공개되거나 자신의 의견을 낼 기회가 있었는지, 직무순환을 결정하는 데 사용된 기준이나 과정이 공정하다고 생각하는지 등을 포함한다(박지연, 2011). 마지막으로, 직

무순환에 대한 상호작용공정성 지각은 직무순환의 결과나 제도의 시행과정에서 조직과의 소통을 통해 공정한 대우를 받고 있다고 지각하는 정도를 의미한다(Moorman, 1991). 여기에는 직무순환 결정의 과정에서 상사 혹은 의사결정자로부터 인간적으로 존중과 대우를 받고, 결정과 관련된 상세한 정보를 제공받으며, 구성원을 충분히 고려한 결정이라고 지각하는 것을 포함한다(김봉무, 2014). 이러한 세 가지 공정성 지각은 이후 조직구성원들의 직무태도와 행동에 영향을 미쳐 결과적으로는 조직유효성에 영향을 미칠 것으로 예측된다.

2.2.1 직무순환에 대한 공정성 지각이 직무만족에 미치는 영향

직무만족은 대표적인 직무태도로, 직무에 대한 평가를 통하여 얻어지는 구성원들의 긍정적인 정서 상태를 말한다(Locke, 1976). 직무만족은 구성원 개인의 가치, 정신적 및 육체적 건강뿐만 아니라 구성원들의 행동과 성과에 영향을 미쳐 결과적으로는 조직 전체에도 영향을 미치는 중요한 요소로 손꼽히고 있다(오석주, 2017; Brief & Weiss, 2002). 선행연구들에 따르면, 직무자체, 직무경험, 그리고 직무환경에 대한 전반적인 평가를 토대로 구성원들은 직무만족을 갖게 되며(유인찬, 2002; Locke, 1976), 이 중 공정성 지각 또한 직무만족에 커다란 영향을 미친다고 보고되어 왔다(유수동·전성훈, 2017; 윤미승·박지영, 2016; Murphy et al., 2003). 예를 들어, 윤미승과 박지영(2016)은 보육교사를 대상으로 한 연구에서 분배, 절차 및 상호작용공정성 지각이 모두 직무만족에 긍정적인 영향을 주는 것을 밝혔다. 그러므로 직무순환에 대한 공정성 인식 또한 직무만족에 영향을 미칠 것으로 예측할 수 있다.

직무순환은 구성원들에게 새로운 책임을 부여하고, 새로운 기술을 학습하며, 더 나은 성과를 낼 수 있도록

록 독려한다(박지연, 2011). 이러한 직무순환이 공정한 방식으로 이루어질 때 구성원들은 이를 자신의 노력에 상응하는 보상으로 지각하게 되어 직무에 대해 긍정적으로 평가하게 되고, 이를 통해 직무만족은 증대될 것이다(박효민·김석호, 2015). 구체적으로, 직무순환의 결과에 대해 구성원들이 각자의 기대수준에 비추어 평가하는 것은 분배공정성과 관련이 있다(Homans, 1961). 다른 동료들과 비교했을 때 직무순환에 제대로 이루어졌다고 생각되거나 자신의 원하는 자리로 직무순환이 이루어질 경우, 구성원들은 분배공정성을 지각하게 되고 자신의 직무에 대한 만족을 높일 수 있다(박지연, 2011; Burke & Moore, 2000). 한편, 직무순환과 관련한 의사결정이 어떻게 이루어지는지에 관하여 지각하는 것 또한 직무만족에 영향을 미칠 수 있다. 직무순환이 이루어지는 의사결정 과정에 구성원의 의사가 반영되었거나 그 과정이 투명하게 공개되었을 때, 또한, 적절한 기준과 과정에 의해 결정되었을 때 구성원은 절차공정성을 지각하게 되고, 이는 직무만족에 유의미한 영향을 미친다(박지연, 2011; Burke & Moore, 2000). 마지막으로, 직무순환이 결정되는 과정에서 구성원이 상사 혹은 의사결정자로부터 인간적으로 존중받았을 경우에도 직무만족은 증대될 수 있다. 상사로부터 직무순환과 관련된 정보를 상세하게 제공받고 이 결정이 구성원을 충분히 고려한 결과라고 지각할 때, 직무순환의 상호작용공정성을 지각하게 되고, 이를 통해 직무에 대한 만족도가 높아지는 것이다(윤미승·박지영, 2016). 이러한 논의를 토대로, 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 1(H1): 직무순환에 대한 분배공정성 지각은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2(H2): 직무순환에 대한 절차공정성 지각은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠

것이다.

가설 3(H3): 직무순환에 대한 상호작용공정성 지각은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2.2.2 직무만족이 조직유효성에 미치는 영향

조직유효성(organizational effectiveness)은 조직의 목표달성 정도를 말하며, 조직이 얼마나 목표를 달성했는지, 얼마나 잘 운영되고 있는지, 또한 얼마나 효과적으로 작동하고 있는지를 나타내는 개념이다(이광노, 2002; Etzioni, 1964). 조직유효성은 조직의 목표와 구성원의 목표를 포함하며(고유성, 2012), 이를 달성하기 위해서는 조직과 구성원의 목표가 합치되어 달성되어야 한다(허찬영·박정도, 2012). 조직연구의 궁극적인 목적은 바로 이 조직유효성을 극대화하는 것으로, 조직에서는 이를 위해 여러 제도를 도입하고 개선하며 혁신을 추진한다(이봉희, 2017). 직무순환과 같은 인사제도의 도입 및 적용 역시 바로 이 조직유효성을 증진시키는 것을 목표로 한다. 조직유효성의 세부항목에 대해서는 연구자에 따라 다소 이견이 있지만, 대체로 구성원의 심리적 지표, 생산성을 포함하는 경제적 지표, 그리고 관리적 지표를 포괄하여 측정한다(이정훈, 2010). 선행연구들을 바탕으로 본 연구에서는 이러한 세 가지 지표를 토대로 하여 각각 조직몰입, 직무성과, 그리고 이직의도를 선정하였다. 조직몰입(organizational commitment)은 조직유효성의 심리적 지표로, 조직 구성원이 조직의 목표와 가치를 받아들이고, 조직에 애착을 갖고 충성하며, 조직에 헌신하고자 하는 의욕을 갖는 정도를 말한다(Meyer & Allen, 1991). 조직유효성과 관련한 선행연구들은 Meyer와 Allen(1991)이 제안한 세 가지 조직몰입 중 정서적 몰입에 초점을 맞추고 있으며, 이를 참조하여 본 연구에서도 정서적 몰입에 초점을 맞추었다. 직무성과(job

performance)는 구성원의 생산성을 나타내는 경제적 지표로, 구성원이 자신의 직무에 대한 노력의 결과를 나타내며, 얼마나 성공적으로 수행하였는지를 의미한다(Babin & Boles, 1996). 마지막으로, 이직의도(turnover intention)는 조직유효성의 관리적 지표로, 조직구성원이 현재 직장을 떠나려는 의도를 말한다(Mobley, 1982). 세 가지 지표들은 모두 조직이 변화하는 상황에서 새롭게 점검해야 할 요소들이며, 인적자원관리제도가 조직유효성에 미치는 영향은 직무태도인 직무만족을 중심으로 이루어지기 때문에(황춘호 · 김성훈, 2019), 직무만족과의 관련성을 살펴볼 필요가 있다. 따라서 본 연구에서도 직무순환에 대한 구성원들의 공정성 지각은 직무만족에 영향을 미치고, 더 나아가 직무만족이 조직유효성의 세 가지 지표에 영향을 미칠 것으로 예상된다.

직무만족은 다양한 조직유효성 지표들과 긴밀한 연관이 있다고 보고되고 있다. 먼저, 직무만족은 구성원들의 조직몰입을 증대시킨다. 자신의 직무에 대하여 긍정적인 태도와 더불어 만족감을 느끼는 구성원들은 자신이 소속된 조직에 대해서 애착을 갖게 되며, 조직에 충성하고 헌신하는 경향이 있다(임사라 · 박세영, 2012). Tett와 Meyer(1993)는 메타분석 연구를 통하여 직무만족이 조직몰입에 정(+)적인 영향을 미친다는 것을 밝혀내었고, 국내연구에서도 조동규 외(2004)와 김옥희(2011)가 직무만족이 조직몰입의 정적인 관계를 보여주었다. 또한, 직무만족은 직무성과를 높인다. 직무만족과 직무성과의 관계는 자신의 직무에 만족하는 구성원은 만족에 대한 보답으로 자신이 맡은 직무를 더욱 성실히 수행하여 성과를 높인다는 사회교환이론(Blau, 1964)을 바탕으로 설명할 수 있으며, 여러 연구자가 메타분석 연구를 통하여 이 관계를 증명해 바 있다(Bowling, 2007; Judge et al., 2001). 국내에서는 김옥희(2011), 이일주 외(2019) 및 조동규 외(2004)의 연구에서 다양한 형태의 조직구성원들을 토대로 직

무만족과 직무성과의 정적인 관계를 검증하였다. 마지막으로, 직무만족은 이직의도를 줄이는 역할을 한다. 자신의 직무에 대하여 만족스러운 태도를 지니는 구성원들은 속해있는 조직을 떠나려는 생각을 덜 하게 될 것이다(Rasch & Harrell, 1990). 이러한 부(-)적인 관계에 대하여 Tett와 Meyer(1993)가 메타분석 연구를 통하여 밝혀내었고, 국내에서는 이덕로 · 김찬중(2006), 이병열 · 이윤희(2006), 이주재(2011) 등의 연구자들이 여러 조직의 구성원들을 대상으로 이 같은 관계를 검증하였다. 이러한 선행연구들을 바탕으로 본 연구에서도 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 4(H4): 직무만족은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 5(H5): 직무만족은 직무성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 6(H6): 직무만족은 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

2.2.3 직무순환에 대한 공정성 지각이 직무만족에 미치는 영향에 대한 세대 유형별의 조절효과

세대(generation)는 비슷한 시기에 동일한 문화권에서 태어나 성장하면서 경험한 사회적 · 역사적 사건에 의해 형성된 특정 세계관을 공유하는 집단을 말한다(Mannheim, 1952). 세대를 구분하는 데 있어 핵심적인 것은 공유하는 공통의 경험으로, 각 세대는 성장발달 단계에서 겪은 역사적 · 문화적 경험의 차이로 인해 다른 세대와 구분되는 가치관과 태도를 형성하게 된다(Kupperschmidt, 2000). 꾸준히 새로운 구성원들이 유입되는 조직환경은 여러 세대가 함께 일을 하게 되는 비동질적인 공간으로, 이러한 환경 속에서 세대의 차이로 인한 관점의 차이, 상호작용의 어려움 등의 갈등이 생길 수 있다

(김지영·김나정, 2019; Østergard et al., 2011). 따라서 조직의 가치를 실현하고 목적을 달성하기 위해서는 세대별 특성과 중요하게 여기는 가치와 태도의 차이를 이해하고 요구를 고려하여 조직을 운영해야 한다(오세영 외, 2014). 특히, 구성원들에게 직접적인 영향을 미치는 인적자원관리 측면에서 세대별 특성을 이해하는 것은 매우 중요한 과제이며, 각 세대에게 맞는 방식으로 운영하여 조직환경을 조성하는 것은 조직유효성을 효과적으로 높이는 데 필수적이다.

국가 및 지역에 따른 사회적·역사적 특수성으로 인해 세대를 구분하는 기준은 국가별로 조금씩 차이가 있다(황춘호·김성훈, 2019). 한국에서는 주로 1955~1964년에 출생한 베이비붐 세대(Babyboomer), 1965~1979년에 출생한 X세대(Generation X), 1980년 이후에 출생한 밀레니얼 세대(Millennials)의 세 집단으로 구분되고 있다(김우성·허은정, 2007; 오대혁 외, 2011; 오세영 외, 2014; 이해정, 2012). 이 중에서 베이비붐 세대가 2010년부터 본격적으로 은퇴를 시작하였고, 밀레니얼 세대가 점차 새롭게 조직으로 진입하는 상황을 고려하여, 본 연구에서는 X세대와 밀레니얼 세대를 비교 대상으로 선정하였다. 먼저, X세대는 산업화의 혜택을 받으며 성장한 세대로, 정보화 및 탈산업화 시대의 급속한 사회변동과 더불어 'IMF 경제위기'를 직접적으로 경험한 세대이다(황춘호·김성훈, 2019). X세대는 소비지향적 성향이 강하고(김미령, 2011), 일과 삶의 균형에 가치를 두고 성장 기회와 경력에 몰입하는 특성이 있다(Chao, 2005; Lyons, 2004). 이들은 이전 세대보다는 개인의 가치를 중시하지만, 이후 세대보다는 여전히 집단의 가치를 조금 더 중시한다(오상석, 2019). 한편, 밀레니얼 세대는 인터넷 및 디지털 매체의 발달과 함께 성장하여 가상공간과 같은 온라인 환경에 익숙하기 때문에 N세대 또는 디지털 세대라고도 불린다(김기환 외, 2009; 예지은·진현, 2009). 이 세

대는 경제적 풍요 속에서 태어나 1~2명의 자녀로 구성된 소가족에서 태어나 성장하였고, 외환위기를 겪으면서 심각한 청년 실업 및 비정규직의 불안정한 신분을 경험한 세대이기도 하다(오세영 외, 2014). 밀레니얼 세대는 가치판단이 뚜렷하고 새로운 일이나 문화를 자연스럽게 수용하고 즐기며 자신에게 더욱 가치 있고 도전적인 일을 선호한다(김나정, 2014). 또한, 성취욕구가 크며 다른 사람과의 경쟁과 물질적 성공, 그리고 주변의 인정을 중요하게 생각한다(황상민 외, 2003; Huntley, 2006). 디지털 환경을 기반으로 한 커뮤니케이션 형태에 익숙한 이들은 간접적인 인간관계를 선호하는 경향을 보이며, 집단보다는 개인을 더 중시하는 특성이 있다(김병섭·하태권, 1997; 황춘호·김성훈, 2019).

본 연구에서는 이러한 세대별 특성이 직무순환에 대한 공정성 지각과 직무만족 사이의 관계에 서로 다른 영향을 줄 것이라 보았다. 밀레니얼 세대는 기존의 다른 세대들보다 더욱 공정성에 민감한 세대로, 특히 분배공정성과 절차공정성에 대해 민감하게 반응한다(김석호, 2018). 이는 밀레니얼 세대가 처한 사회경제적 상황 때문으로 볼 수 있으며(김석호, 2018), 경쟁의 가치에 심하게 노출되어 성취욕구가 크고 외재적 보상과 물질적 성공을 중요시하는 이 세대의 경향으로도 설명할 수 있다(오상석, 2019; 황상민 외, 2003; Huntley, 2006). 구체적으로, 직무순환의 결정 과정에서 자신이 들인 노력과 기대에 맞는 좋은 자리로 이동하게 되었을 경우, 또한 다른 동료와 비교했을 때 자신이 좋은 직무에 배정받았을 경우, X세대보다 밀레니얼 세대가 더욱 만족도가 높을 것이라 예상할 수 있다. 그러나 반대의 경우, 즉, 자신이 생각한 것보다, 혹은 다른 동료와 비교했을 때 덜 선호되는 직무에 배치되었을 때는 X세대보다 밀레니얼 세대의 직무만족 저하가 더욱 심하게 나타날 것이다. 한편, 상호 커뮤니케이션에 익숙하고 자신의 주장을 스스로없이 내보이는 밀레니엄 세대는(황춘호·

김성훈, 2019) 절차공정성도 민감하게 지각하여, 직무순환에 관한 의사결정에 참여하거나 그 과정에 자신의 의사가 반영되기를 바라며, 의사결정의 과정이나 기준이 투명하고 공정하게 이루어지기를 원한다. 이는 직무만족에 직접적인 영향을 미칠 것이고, 그 정도는 이전 세대인 X세대보다 더욱 강하게 나타날 것이다. 그러나 상사와의 관계에서의 공정성을 뜻하는 상호작용공정성의 경우에는 세대별 영향이 반대로 나타날 것으로 예측이 되는데, 이후 세대보다 X세대가 조직 내 혹은 팀 내에서 리더 또는 상사와의 관계를 더욱 중시하는 특성 때문이다(김나정, 2014). 직무순환의 결정 과정에서 상사로부터 받는 정보와 대우에 대해 X세대는 밀레니얼 세대보다 더욱 크게 차이를 지각할 것으로 보이고, 이는 직무만족에도 더욱 밀접하게 영향을 미칠 것이다. 이러한 논의를 종합하여 다음과 같은 가설을 제시하였다.

가설 7(H7): 세대별 유형은 직무순환에 대한 공정성 지각이 직무만족에 미치는 영향을 조절할 것이다.

가설 7a(H7a): 직무순환에 대한 분배공정성 지각이 직무만족에 미치는 영향은 X세대보다 밀레니얼 세대에서 더 클 것이다.

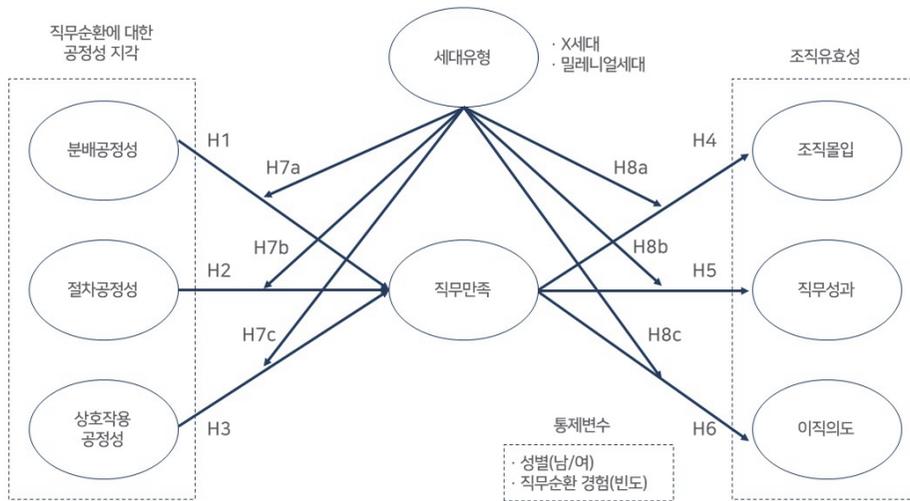
가설 7b(H7b): 직무순환에 대한 절차공정성 지각이 직무만족에 미치는 영향은 X세대보다 밀레니얼 세대에서 더 클 것이다.

가설 7c(H7c): 직무순환에 대한 상호작용공정성 지각이 직무만족에 미치는 영향은 밀레니얼 세대보다 X세대에서 더 클 것이다.

2.2.4 직무만족이 조직유효성에 미치는 영향에 대한 세대 유형의 조절효과

선행연구에서는 직무만족뿐만 아니라 조직유효성의 지표들에서도 세대별로 차이가 있다고 보고하고 있다(오세영 외, 2014). 이를 토대로 본 연구에서는 직무만족이 조직유효성에 미치는 영향에 있어서도 세대별로 차이를 보일 것으로 판단하였다. 밀레니얼 세대는 이전 세대와 비교해서 집단의 가치보다는 개인의 가치를 더 선호하는 경향을 보인다(오상석, 2019). 또한, 젊은 세대일수록 조직몰입의 수준이 낮다고 보고되곤 한다(김정인, 2011). 따라서 동일한 수준으로 직무에 만족할 경우, 밀레니얼 세대보다는 X세대가 더욱 높은 수준의 조직몰입을 보일 것으로 예상할 수 있다. 한편, 밀레니얼 세대는 경쟁에 심하게 노출되어 있으며, 성취욕구가 크고 성과에 대한 객관적 평가와 주변의 인정을 중요시하는 경향이 있다(오상석, 2019; 황춘호·김성훈, 2019). 이러한 밀레니얼 세대의 경우, 직무에 만족하게 되면 더욱 성과를 높이기 위해 노력할 것이며, X세대보다 더 높은 성과로 이어질 수 있다. 또한, 밀레니얼 세대는 새로운 도전이나 문화를 기꺼이 즐기는 경향이 있으며, 이전 세대와 비교했을 때 자기 자신에게 더욱 가치 있는 일을 선호한다(김나정, 2014). 이러한 밀레니얼 세대는 자신의 직무가 만족스럽지 않을 경우, 참고 견디기보다 이직을 할 가능성이 더욱 커질 수 있다. 실제로, 김정인(2011)의 연구에서도 젊은 세대일수록 이직의도가 더 높게 나타난다고 보고되고 있다. 이를 토대로, 직무만족이 이직의도와와의 관계는 X세대보다 밀레니얼 세대에서 더욱 강하게 나타날 것으로 예상할 수 있다. 이상의 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 제시하였다.

가설 8(H8): 세대별 유형은 직무만족이 조직유효성에 미치는 영향을 조절할 것이다.



〈그림 1〉 연구모형

가설 8a(H8a): 직무만족이 조직몰입에 미치는 영향은 밀레니얼 세대보다 X세대에서 더 클 것이다.

가설 8b(H8b): 직무만족이 직무성과에 미치는 영향은 X세대보다 밀레니얼 세대에서 더 클 것이다.

가설 8c(H8c): 직무만족이 이직의도에 미치는 영향은 X세대보다 밀레니얼 세대에서 더 클 것이다.

이상의 도출된 가설들을 토대로 구성된 연구모형은 〈그림 1〉과 같다.

III. 연구방법

3.1 자료수집

본 연구는 직무순환에 대한 공정성 지각이 직무만족에 미치는 영향 및 직무만족이 조직유효성에 미치

는 영향을 실증하고, 세대유형의 조절효과를 추가적으로 검증하고자 한다. 이를 위해 편의 추출법을 활용하여 직무순환 경험이 있는 1965년~1999년 출생 직장인들을 대상으로 온라인 설문조사를 실시하였다. 먼저, 예비 설문조사에서는 30명을 대상으로 설문조사를 실시하여 측정문항의 신뢰도와 타당도를 분석하고 연구목적에 부합하지 않는 항목을 수정 및 보완하여 표면타당도(face validity)를 확보하였다. 이어서, 최종 250명의 표본수집을 목표로 본 설문조사를 온라인으로 실시하였다. 이때, 세대유형별 영향관계를 정확히 비교하기 위해 X세대와 밀레니얼 세대의 표본을 각각 125명씩 동수로 구성하였는데, 모아폼(moaform)을 활용하여 제작한 온라인 설문 웹페이지를 K 대학교 경영대학원 동문을 대상으로 일괄 발송하여 설문응답을 받는 방식으로 자료를 수집하였다. 응답을 받은 직후, 답변시간이 지나치게 짧거나 불성실한 자료는 제거하였으며, 각 세대별 자료의 수가 150부가 될 때까지 설문응답에 대한 독려를 지속하였다. K 대학교 경영대학원으로부터는 설문시행에 대한 승인을 사전에 획득하였으며, 현재 5,000명이 넘는 졸업생이 명부에 등록되어 있다. 최종적으로

〈표 1〉 표본의 인구통계학적 분포

항목	구분	응답자(n=250)	
		빈도	비율(%)
성별	남자	150	60.0
	여자	100	40.0
세대	X세대	125	50.0
	밀레니얼 세대	125	50.0
학력	고졸	5	2.0
	전문대졸	11	4.4
	대학교졸	184	73.6
	대학원졸 이상	50	20.0
근속연수	5년 미만	86	34.4
	5년 이상~10년 미만	41	16.4
	10년 이상~15년 미만	28	11.2
	15년 이상~20년 미만	54	21.6
	20년 이상	41	16.4
직무순환경험	1회	100	40.0
	2회	80	32.0
	3회	49	19.6
	4회 이상	21	8.4

로 밀레니얼 세대의 경우 10부가 제거되었으며, X 세대의 경우 8부가 제거되어 각 세대별 150부씩의 표본을 확보하였다. 표본의 인구통계학적 분포는 〈표 1〉과 같다.

3.2 변수의 측정

본 연구의 모든 변수는 리커트 방식의 7점 척도(1 = 전혀 그렇지 않다, 7 = 매우 그렇다)로 측정되었으며, 선행연구에서 검증된 설문항목들을 본 연구의 맥락에 맞게 수정하여 사용하였다. 또한, 변수 간 순수한 인과관계만을 고려하여 분석결과와 신뢰성과 타당성을 높이기 위해 성별과 직무순환경험을 통제 변수로 추가하였다. 본 연구는 하나의 기업에 한정하지 않고, 여러 기업에 종사하는 조직구성원을 대상으로 개인 수준에서 분석되었으며, 본 연구에서 이용한 변수들의 조작적 정의 및 참고문헌을 설명한 표는 〈표 2〉와 같고, 변수별 측정항목은 〈표 3〉으로 나타내었다.

〈표 2〉 변수의 조작적 정의

구분	변수	조작적 정의	참조
독립변수	분배공정성	직무순환의 결과가 공정하다고 지각하는 정도	Price & Mueller(1986)
	절차공정성	직무순환의 과정이라 기준이 공정하다고 지각하는 정도	Leventhal et al.(1980)
	상호작용공정성	직무순환의 결과나 제도의 시행과정에서 조직과의 소통을 통해 공정한 대우를 받고 있다고 지각하는 정도	Moorman(1991)
매개변수	직무만족	조직구성원에게 부여된 직무를 통하여 얻게 되는 긍정 정도	Quinn & Staines(1978)
종속변수	조직몰입 (정서적 몰입)	조직구성원이 조직에 정서적 애착을 갖고 조직의 목표를 달성하기 위해 조직에 헌신하고자 하는 의욕을 갖는 정도	Meyer & Allen(1991)
	직무성과	조직구성원이 자신에게 요구되는 직무를 어느 정도 성공적으로 수행하였는지 인식 정도	윤경신(2019); Babin & Boles(1996)
	이직의도	조직구성원이 현재 직장을 떠나려는 의도 정도	강인주(2015); Mobley(1982)
조절변수	세대유형	X세대: 1965~1979년 출생한 세대 밀레니얼 세대: 1980~1999년 출생한 세대	김우성 · 허은정(2007)

〈표 3〉 측정항목

변수	측정항목		참조
분배 공정성	DJ1	내가 우리 조직에 투입하는 노력에 비추어 볼 때, 현재의 직무순환제도도 나에게 공정하다고 생각한다.	Price & Mueller(1986)
	DJ2	나의 업무량을 비추어 볼 때, 현재의 직무순환제도도 나에게 공정하다고 생각한다.	
	DJ3	내가 달성한 업무성공에 비추어 볼 때, 현재의 직무순환제도도 나에게 공정하다고 생각한다.	
	DJ4	내가 조직 안에서 쌓아온 경력과 경험을 비추어 볼 때, 현재의 직무순환제도도 나에게 공정하다고 생각한다.	
	DJ5	내가 맡고 있는 업무의 스트레스 강도에 비추어 볼 때, 현재의 직무순환제도도 나에게 공정하다고 생각한다.	
	DJ6	나의 교육 수준과 훈련정도에 비추어 볼 때, 현재의 직무순환제도도 나에게 공정하다고 생각한다.	
절차 공정성	PJ1	우리 조직은 직무순환제도에 대한 일관된 절차나 기준이 마련되어 있다.	Leventhal et al.(1980)
	PJ2	우리 조직은 직무순환제도에 대한 근거를 확인할 수 있는 정확한 기준과 절차가 마련되어 있다.	
	PJ3	우리 조직은 직무순환 결정 과정에서 의견을 제시할 수 있는 절차가 있다.	
	PJ4	우리 조직은 직무순환 결정 과정에서 직원들의 의견을 충분히 고려한다.	
상호작용 공정성	IJ1	우리 조직은 직무순환 의사결정 과정에서 나의 의견을 충분히 고려한다.	Moorman(1991)
	IJ2	우리 조직은 직무순환 의사결정 과정에서 이해관계나 개인적인 편견을 배제하고자 노력한다.	
	IJ3	우리 조직은 직무순환 의사결정 과정에서 나에게 업무처리 내용 및 과정에 대해 적절한 피드백을 제공한다.	
	IJ4	우리 조직은 직무순환 의사결정 과정에서 나에게 친절한 태도로 대하고자 노력한다.	
	IJ5	우리 조직은 직무순환 의사결정 과정에서 나의 권리에 관심을 가지고자 노력한다.	
	IJ6	우리 조직은 직무순환 의사결정 과정에서 나에게 솔직한 태도로 대하고자 노력한다.	
직무만족	JS1	나는 나의 직무에 대해 만족하고 있다.	Quinn & Staines(1978)
	JS2	나는 내가 가지고 있는 지식, 기술 등 역량을 업무에 충분히 발휘하고 있다.	
	JS3	나는 나의 직무에 대해 조직으로부터 부여된 재량권(결정권)을 가지고 있다.	
	JS4	내가 현재 수행하고 있는 직무는 내가 원했던 직무와 잘 들어맞는다.	
	JS5	내가 하고 있는 일은 우리 조직에서 상당히 중요한 일이라고 생각한다.	
	JS6	나는 나의 직무가 장래에 전망이 있다고 생각한다.	
조직몰입	OC1	나는 은퇴할 때까지 현재의 조직에서 근무할 수 있다면 행복할 것이다.	Meyer & Allen(1991)
	OC2	나는 우리 조직의 문제를 나의 문제처럼 생각한다.	
	OC3	나는 우리 조직에 대해 강한 소속감을 가진다.	
	OC4	나는 우리 조직에 대해 감정적인 애착을 가진다.	
	OC5	나는 우리 조직에서 구성원의 일부로 느낀다.	
	OC6	우리 조직은 나에게 커다란 의미를 가진다.	
직무성과	JP1	나는 동료 직원의 성과 기준보다 높은 업무성과를 달성한다.	윤경신(2019); Babin & Boles(1996)
	JP2	나는 상위 10% 수준의 업무성과를 달성한다.	
	JP3	나는 업무 시간을 효율적으로 관리한다.	
	JP4	나는 내가 해야 할 일을 명확히 파악하고 있다.	
	JP5	나는 업무 수행에 있어 상사와 조직이 나에게 기대하는 바를 알고 있다.	
	JP6	나는 내가 맡은 직무를 성공적으로 수행한다.	
	JP7	나는 우리 조직 내에서 동료에 비해 높은 성과를 달성한다고 인정받는다.	
이직의도	TI1	나는 다른 회사에서 일해보고 싶다.	강인주(2015); Mobley(1982)
	TI2	나는 다시 선택할 수 있다면 현재의 회사를 선택하지 않을 것이다.	
	TI3	나는 급여, 인사제도, 복리후생, 기업문화 등 더 나은 조건의 회사가 있다면 이직할 생각이 있다.	
	TI4	나는 현재 회사를 그만둘 계획을 진지하게 하고 있다.	
	TI5	나는 다른 회사로의 이직을 생각하고 있다.	
	TI6	나는 종종 다른 회사의 구인광고를 검색해 본다.	

IV. 분석결과

본 연구에서는 가설검증을 위해 SPSS 25 프로그램과 SmartPLS 3.0을 이용하였다. 구체적으로 본 연구의 측정항목에 대한 신뢰도 검증을 위해 SPSS 25를 활용하여 Cronbach's Alpha 값을 계산하였다. 또한, SmartPLS 3.0을 활용하여 확인적 요인 분석(Confirmatory Factor Analysis: CFA)과 가설검증을 시행하였으며, 동일방법편의(common method bias) 분석을 통해 분석결과에 심각한 영향을 미칠 수 있는 편협의 존재 여부를 추가로 확인하였다. 이때, 효과크기에 더 집중하여 $.05 < p < .10$

의 한계적 유의도(marginally significant) 수준을 사용하는 최근의 경향에 따라(Pritschet et al., 2016), 본 연구에서도 한계적 유의도 수준을 적용하여 가설을 채택하였다.

4.1 구성개념의 신뢰도 및 타당도 분석

우선, 신뢰성 검증을 위해 SPSS 25를 활용하여 각 변수의 Cronbach's Alpha 값을, SmartPLS 3.0을 활용하여 구성신뢰도(Composite Reliability: CR) 값들을 계산한 결과, <표 4>에 제시된 것처럼, 모든 변수에 대한 계산값이 기준치인 0.7을 상회하는 것으로 나타났다(Fornell & Larcker, 1981).

<표 4> 신뢰도 및 타당도 분석 결과

변수		Factor Loading	Cronbach's Alpha	CR	AVE	변수		Factor Loading	Cronbach's Alpha	CR	AVE
분배 공정성	DJ1	.916	.968	.974	.862	조직 몰입	OC1	.858	.962	.969	.840
	DJ2	.928					OC2	.884			
	DJ3	.929					OC3	.940			
	DJ4	.935					OC4	.946			
	DJ5	.932					OC5	.930			
	DJ6	.931					OC6	.939			
절차 공정성	PJ1	.914	.941	.958	.850	직무 성과	JP1	.895	.935	.948	.723
	PJ2	.939					JP2	.837			
	PJ3	.923					JP3	.760			
	PJ4	.912					JP4	.835			
상호 작용 공정성	IJ1	.940	.972	.977	.877	이직 의도	JP5	.839	.937	.950	.760
	IJ2	.925					TI1	.854			
	IJ3	.923					TI2	.870			
	IJ4	.930					TI3	.831			
	IJ5	.958					TI4	.908			
	IJ6	.940					TI5	.899			
직무 만족	JS1	.877	.939	.951	.766	TI6	.868				
	JS2	.868									
	JS3	.843									
	JS4	.918									
	JS5	.860									
	JS6	.881									

다음으로 집중타당도를 검증하기 위해 확인적 요인 분석을 실시한 결과, 모든 변수들의 평균분산추출(Average Variance Extracted: AVE) 값이 기준치인 0.5를 상회하였으며(Fornell & Larcker, 1981), 요인적재치(factor loading) 또한 0.760에서 0.958 범위 내에서 유의함을 보여주는 것을 확인하여 집중타당도가 기준치를 상회하는 것을 확인하였다(Bagozzi et al., 1991). 또한 <표 5>에서 각 변수의 평균분산추출 계급 값(대각선의 굵은 이탤릭체로 표시된 값)이 관련된 상관계수보다 모두 큰 것을 확인하여 판별타당도 또한 확보된 것을 확인하였다(Fornell & Larcker, 1981).

본 연구는 동일한 응답자를 대상으로 동일한 시점에 동일한 방법(설문지)으로 자료를 수집하였다는 점에서 동일방법편의의 문제로부터 자유로울 수 없다. 이에, Harman의 단일요인 검정(Harman's one-factor test)을 실시한 결과, 고유값(Eigenvalue)이 1 이상인 요인은 5개가 도출되었고(통계변수 제외), 가장 설명력이 큰 요인의 분산 설명력은 44.129%로 나타나 동일방법편의에 의한 위험은 크지 않은 것으로 확인되었다(Podsakoff & Organ, 1986). 추가적으로, <표 5>의 상관관계 분석 결과에서 가장 큰 상관계수의 값(0.864)이 0.9보다 크지 않은 것으로 나타나

본 연구의 결과가 동일방법편의의 영향을 크게 받고 있지 않음을 확인하였다(Pavlou et al., 2007).

4.2 가설검증

본 연구에서 수립된 주요 가설들(H1~H6)에 대한 구조방정식모형 분석결과는 <표 6>에 제시하였다. 직무순환에 대한 분배공정성 지각은 직무순환에 정(+)¹의 영향을 미치는 것으로 확인되어($\beta = .727, p < .001$) 가설1(H1)을 지지하였고, 직무순환에 대한 절차공정성 지각, 상호작용공정성 지각은 직무만족에 유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 확인되어(각각 $\beta = .000, \beta = -.104, ns$) 가설2와 가설3이 기각되었다. 또한, 직무만족은 조직몰입 및 직무성과에는 유의한 정(+)¹의 영향을 미쳐서(각각 $\beta = .613, \beta = .784, p < .001$) 가설4와 가설5를 지지하였으며, 이직의도에는 유의미한 부(-)¹의 영향을 미치는 것을 확인하여($\beta = -.568, p < .001$) 가설6이 지지되었음을 확인하였다. 마지막으로, 성별 및 직무순환 경험의 빈도에 따른 직무만족, 조직몰입, 직무성과 및 이직의도에 미치는 영향 차이는 존재하지 않는 것으로 나타났다.

<표 5> 상관관계 및 판별타당성 분석 결과

	평균	표준편차	DJ	PJ	IJ	JS	OC	JP	TI		
분배공정성(DJ)	4.274	1.326	.929								
절차공정성(PJ)	4.043	1.521	.807	.922							
상호작용공정성(IJ)	4.015	1.414	.823	.864	.936						
직무만족(JS)	4.834	1.197	.644	.501	.497	.875					
조직몰입(OC)	4.348	1.379	.685	.589	.636	.612	.917				
직무성과(JP)	5.107	1.001	.515	.385	.366	.782	.519	.850			
이직의도(TI)	3.982	1.521	-.626	-.551	-.545	-.570	-.755	-.423	.872		
성별(Gen)	-	-	.038	-.049	.034	.056	.007	.085	.016	1	
직무순환경험(Num)	2.056	1.373	-.001	.078	.007	.058	.053	-.014	-.111	-.123	1

〈표 6〉 가설검증 결과

가설	경로	경로계수	t-값	채택여부
H1	직무순환에 대한 분배공정성 지각 → 직무만족	.727	7.498***	채택
H2	직무순환에 대한 절차공정성 지각 → 직무만족	.000	.002	기각
H3	직무순환에 대한 상호작용공정성 지각 → 직무만족	-.104	.772	기각
H4	직무만족 → 조직몰입	.613	13.167***	채택
H5	직무만족 → 직무성과	.784	27.910***	채택
H6	직무만족 → 이직의도	-.568	14.689***	채택

***p < .001

〈표 7〉 조절효과 분석결과

가설	분류	X세대	밀레니얼 세대	채택여부
H7a: 직무순환에 대한 분배 공정성 지각 → 직무만족	경로계수	.569	.581	기각
	표준오차	.126	.154	
	샘플수	125	125	
	t-값	-.059		
H7b: 직무순환에 대한 절차 공정성 지각 → 직무만족	경로계수	-.050	.042	기각
	표준오차	.150	.158	
	샘플수	125	125	
	t-값	-.424		
H7c: 직무순환에 대한 상호 작용공정성 지각 → 직무만족	경로계수	.159	-.316	채택
	표준오차	.150	.219	
	샘플수	125	125	
	t-값	1.793 ⁺		
H8a: 직무만족 → 조직몰입	경로계수	.537	.384	기각
	표준오차	.110	.083	
	샘플수	125	125	
	t-값	1.117		
H8b: 직무만족 → 직무성과	경로계수	.462	.757	채택
	표준오차	.089	.037	
	샘플수	125	125	
	t-값	-3.079**		
H8c: 직무만족 → 이직의도	경로계수	-.440	-.342	기각
	표준오차	.103	.073	
	샘플수	125	125	
	t-값	-.777		

⁺p < .10, **p < .01

4.3 조절효과 검증

직무순환에 대한 공정성 인식이 직무만족 및 조직유효성에 영향을 미치는 과정에서의 세대별 조절효과를 검증하기 위해 다중집단 비교분석(Multi-Group Analysis: MGA)을 실시하였다(Chin et al., 2003; Ryoo & Koo, 2010). 분석 결과, <표 7>에 제시된 바와 같이 직무순환에 대한 세 차원의 공정성 중 상호작용공정성 지각만 직무만족과의 관계에서 세대유형의 조절효과가 미미하게나마 유의(marginally significant)하게 나타나($t = 1.793$, $p < .10$) 가설 7c(H7c)가 약하게 지지되었으나, 분배공정성과 절차공정성과 관련한 조절효과는 유의하지 않은 것으로 나타나(각각 $t = -.059$, $t = -.424$, ns) 가설 7a와 가설 7b는 기각되었다. 이를 통해 직무순환에 대한 상호작용공정성 지각이 직무만족에 미치는 영향은 X세대일 때 밀레니얼 세대보다 근소하게 더 크다는 결과를 확인할 수 있었다. 또한, 직무만족과 조직유효성의 관계에서의 세대별 차이가 주는 조절효과는 직무성으로 이어질 때만 유의미한 결과가 나타나($t = -3.079$, $p < .01$) 가설 8b(H8b)가 지지되었고, 조직몰입과 이직의도와 관련해서는 유의미한 결과가 도출되지 않아서(각각 $t = 1.117$, $t = -.777$, ns) 가설 8a와 가설 8c는 기각되었다. 이러한 결과를 통해 직무만족이 직무성과에 미치는 영향은 X세대보다 밀레니얼 세대에서 더욱 크게 나타남을 확인하였다. 마지막으로, 직무순환 경험 빈도와 직무성과 간 관계에서 X세대가 밀레니얼 세대보다 미미하지만 유의하게 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타난 것을 제외하면($t = 1.956$, $p < .10$), 통제변수(성별 및 직무순환경험)가 직무만족, 조직몰입, 직무성과 및 이직의도에 미치는 영향력의 세대 간 차이는 유의하지 않은 것으로 나타났다.

V. 결론 및 토의

5.1 연구결과

본 연구에서는 조직구성원의 직무순환에 대한 분배공정성, 절차공정성 및 상호작용공정성 지각이 직무만족 및 조직유효성(직무성과, 조직몰입 및 이직의도)에 미치는 영향을 세대유형의 조절효과를 중심으로 검증하였다. 구체적인 검증결과는 다음과 같다. 첫째, 직무순환에 대한 조직구성원의 분배공정성, 절차공정성 및 상호작용공정성 지각이 직무만족에 미치는 영향을 분석한 결과, 세 공정성 지각 중 직무순환에 대한 조직구성원의 분배공정성 지각이 직무만족에 정(+)의 영향을 미치는 것을 확인하였으나(H1 채택), 직무순환에 대한 절차공정성 및 상호작용공정성 지각이 직무만족에 미치는 영향에 대한 가설은 기각되었다(H2, H3 기각). 이는 선행연구에서 조직구성원의 인사제도에 대한 분배공정성 지각이 직무만족 등 조직구성원의 행동과 태도를 변화시킬 수 있는 주요한 요소 중 하나라고 제시된 결과와 일치하며(유수동·전성훈, 2017), 직무순환과 관련해서는 세 가지 조직공정성 중에서 특히 분배공정성이 직무만족으로 이어지는 중요한 요인임을 확인할 수 있었다.

둘째, 직무만족은 조직몰입 및 직무성과에는 정(+)의 영향을, 이직의도에는 부(-)의 영향을 미친다는 것을 확인하였다(H4, H5, H6 채택). 이는 기존의 선행연구와 일치하는 결과로, 직무만족은 조직유효성의 세 가지 지표인 조직몰입과 직무성과, 그리고 이직의도에 중요한 영향을 미치는 선행요인임을 다시 한번 확인하였다.

셋째, 직무순환에 대한 분배공정성, 절차공정성 및 상호작용공정성 지각이 직무만족에 미치는 영향에서 세대유형의 조절효과 분석결과, 직무순환에 대한 상

호작용공정성 지각이 직무만족에 미치는 영향은 밀레니얼 세대보다 X세대가 더 크다는 결과가 확인되었으나(H7c 채택), 직무순환에 대한 분배공정성, 절차공정성 지각이 직무만족에 미치는 영향은 X세대보다 밀레니얼 세대가 더 클 것이라는 가설은 기각되었다(H7a, H7b 기각). 이 결과를 통해 X세대가 밀레니얼 세대보다 직무순환에 대한 상호작용공정성에 더 민감하여 직무만족을 높인다는 것을 확인할 수 있었다.

마지막으로, 직무만족이 조직몰입, 직무성과, 이직의도 등 조직유효성의 세 가지 지표에 미치는 영향에서 세대유형의 조절효과 분석결과, 직무만족이 직무성과에 미치는 영향은 X세대보다 밀레니얼 세대에 미치는 영향이 더 크다는 결과가 확인되었으며(H8b 채택), 직무만족이 조직몰입과 이직의도에 미치는 영향은 밀레니얼 세대보다 X세대에 미치는 영향이 더 클 것이라는 가설은 기각되었다(H8a, H8c 기각). 따라서 X세대에 비해 밀레니얼 세대의 경우 직무에 만족할수록 더 높은 직무성과를 낼 수 있다는 것을 밝혀내었다.

5.2 연구의 시사점

본 연구의 이론적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 직무순환에 대한 공정성 지각 관련 연구를 확장했다는 점에서 이론적 의의가 있다. 오랫동안 조직의 인사제도로 활용되어 왔던 직무순환제도에 대해 다양한 산업에서의 직무순환과 직무만족, 조직몰입 등 직무순환으로 인한 결과에 관한 선행연구가 진행되어 왔으나, 조직구성원이 지각한 직무순환에 대한 공정성과 직무태도의 관계에 관한 연구는 다소 부족하였다. 또한, 그나마 존재하는 소수의 직무순환에 대한 공정성 지각 관련 연구들은 분배공정성 및 절차공정성 지각에만 초점을 맞추고 있어, 상호작용공정성 지각에 대한 검증은 많이 이루어지지 못

했다. 조직의 위계적 구조와 의사결정 절차가 비교적 엄격하여 조직구성원과 상사와의 대인관계가 공정성 지각에 크게 영향을 주는 국내의 상황을 고려할 때 상호작용공정성 지각은 더욱 큰 의미가 있지만, 이에 관해 살펴보는 연구는 부족하였다(이수지 외, 2007). 이에 본 연구에서는 직무순환에 대한 상호작용공정성 지각을 포함한 세 가지 조직공정성에 대한 지각을 종합적으로 검증함으로써, 인적자원관리제도에 대한 공정성 지각 관련 연구를 확장하였다. 그 결과, 세 가지 조직공정성 중에서 직무순환과 관련해서는 분배공정성에 관한 지각이 직무만족에 유의미한 영향을 미친 반면, 절차공정성이나 상호작용공정성이 직무만족에 유의미한 영향을 미치지 못하였다. 이는 통계적인 절차를 고려했을 때, 세 가지 공정성 지각이 직무만족에 미치는 영향이 서로 상쇄될 수 있는 상황에서 분배공정성이 다른 두 공정성보다 뚜렷하게 직무만족에 영향을 미친다고 해석할 수 있다. 직무순환이라는 인사제도의 특성을 고려할 때 성과평가와 보상은 달리 직무순환은 실제 업무로 바로 이어진다는 점에서 이를 결정하는 절차나 의사결정권자로부터의 존중보다도 자신의 노력과 투입에 맞는 원하는 보직으로 이동하는 것 자체가 중요하다 해석할 수 있다. 따라서 본 연구결과를 통해 인적자원관리제도의 특성에 따라 그에 대한 구성원의 공정성 인식이 미치는 영향이 달라질 수 있다는 점을 시사한다.

둘째, 조직 내 세대별 연구를 확장하였다는 점에서 본 연구는 이론적 함의를 가진다. 조직 내 인적자원관리에 있어 세대별 특성을 이해하는 것은 매우 중요한 과제이나, 국내의 경우 세대에 관한 연구는 전반적으로 부족하며, 특히 조직 내 세대 연구 역시 부족한 실정이다(황춘호·김성훈, 2019). 본 연구에서는 구성원들을 X세대와 밀레니얼 세대로 구분하여 직무순환에 대한 공정성 지각이 직무만족 및 조직유효성과의 관계에서 세대유형이 미치는 조절효

과를 검증하였다. 따라서 본 연구에서는 직무순환에 대한 공정성 지각이 직무만족에 미치는 영향에 대한 세대유형의 조절효과를 최초로 진행하였으며, 세 가지 공정성 지각 중 상호작용공정성과 관련했을 때 직무만족에 미치는 영향이 세대별로 다르게 나타난다는 것을 발견했다. 즉, 상호작용공정성은 전체적으로 보았을 때는 직무만족에 유의미한 영향을 미치지 않았지만, 세대별로 구분하였을 때 밀레니얼 세대보다 X세대에서 그 영향이 더욱 크게 나타나는 것을 확인할 수 있었다. 이는 X세대가 이후 세대와 비교했을 때 조직 내 혹은 팀 내에서 리더 또는 상사와의 관계를 더욱 중시한다는 선행연구(김나정, 2014)를 재확인하였으며, 직무순환의 과정에서 이러한 관계 속에서 받는 존중과 대우가 직무만족에 미미하지만 유의미한 영향을 미친다는 것을 알 수 있었다. 한편, 분배적 공정성이나 절차적 공정성이 직무만족에 미치는 영향에서 세대별 차이는 유의미한 조절효과가 나타나지 않았다. 이는 직무순환의 과정에서 분배적 공정성이나 절차적 공정성이 직무만족에 영향을 미치는 과정에서는 세대별로 차이가 나타나지 않는다는 것으로 해석할 수 있다. 이처럼 공정성 인식이 직무만족에 미치는 영향에서는 공정성의 유형에 따라 다르게 나타나기 때문에 각기 다른 조직공정성 인식을 다각도로 살펴볼 필요성을 입증하였다.

또한, 직무만족이 조직유효성에 미치는 영향에 대해서도 세대유형의 조절효과를 검증함으로써 조직 내 세대 연구를 확장하였다. 직무만족이 조직몰입이나 이직의도에 미치는 영향에 있어서는 세대별로 차이가 나타나지 않았지만, 직무성공에 미치는 영향에 있어서는 밀레니얼 세대의 경우에 더욱 영향이 강하게 나타나는 것을 확인할 수 있었다. 이는 직무만족이 조직유효성 지표에 미치는 영향이 세대별 차이를 반영하여 나타날 수 있음을 시사한다. 특히 밀레니얼 세대의 경우, X세대와 비교했을 때 직무만족이 직무성공에 미치는 영향이 더욱 크게 나타났다. 이는 경

쟁적인 환경에서 자라나, 성취욕구가 크고 성과에 대한 객관적 평가와 주변의 인정을 중요시하는 밀레니얼 세대의 특성(오상석, 2019; 황춘호·김성훈, 2019)과 관련지어볼 수 있으며, 직무성공을 내는 데 있어 조직에 대한 충성이나 상사와의 관계가 중요한 역할을 하는 이전 세대(황춘호·김성훈, 2019)와 비교해보았을 때 직무성공을 내는 데 있어서 직무자체로부터의 만족이 더욱 중요한 역할을 할 것이라는 점을 시사한다.

한편, 본 연구의 실무적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 조직의 인적자원관리제도로 직무순환제도를 운용함에 있어 조직구성원이 직무순환에 대한 분배공정성을 지각할 때 직무만족을 높일 수 있음을 확인할 수 있었다. 이는 구성원들이 직무순환을 자신의 노력과 투입에 대한 보상으로 지각하고, 다른 동료들과 비교해서 공정한 대우를 받기를 바란다는 것으로 해석할 수 있다. 그렇기에 직무순환제도를 운용할 때 투입하는 노력, 업무성과, 교육수준에 맞는 직무순환이 되도록 하여 조직구성원이 직무순환에 대한 분배공정성을 높게 지각할 수 있도록 제도를 운용한다면, 직무순환의 효과적인 운용을 통해 직무만족을 높일 수 있을 것으로 판단된다.

둘째, 본 연구의 결과를 통해 직무순환에 대한 공정성이 직무만족에 미치는 영향에서 세대별로 차이가 있음을 확인할 수 있었다. 특히, 세 가지 조직공정성 가운데 상호작용공정성 지각이 직무만족에 미치는 영향은 밀레니얼 세대보다 X세대가 더 큰 것을 확인할 수 있었다. 직무순환에 관한 의사결정이 이루어지는 과정에서 상사로부터 적절한 정보와 존중으로 대우를 받는 것은 모든 구성원들에게 중요하겠지만, 특히 X세대의 직무만족에 보다 더 커다란 영향을 준다는 것을 알 수 있다. 따라서, 직무순환의 결정 과정에서 X세대 구성원들의 상사들은 보다 더 주의를 기울여 관련 정보를 전달하고, 인간적인 존중으로 대우할 필요가 있을 것으로 판단된다.

마지막으로, 직무만족이 조직유효성에 미치는 영향에서도 세대별로 차이가 나타났는데, 특히 조직유효성의 세 가지 지표 중 직무성과의 경우 직무만족이 미치는 영향이 X세대보다 밀레니얼 세대에서 더 크다는 것을 확인할 수 있었다. 이는 직무성과를 내는데 있어 직무자체에 대한 만족이 이전 세대보다 더욱 중요하다는 것을 시사한다. 따라서 자율성, 유연성, 자기주관을 특징으로 하며 일에서 의미를 추구하는 밀레니얼 세대의 특성(김희봉, 2019)을 고려하여 업무 내 자율성을 보장하고 성장할 수 있는 경험을 제공하며 사회적인 가치를 증진하는데 기여하는 방향으로 일의 의미를 찾을 수 있도록 하여 직무에 대한 만족을 높이는 방안이 마련될 필요가 있다.

5.3 연구의 한계점 및 향후 연구과제

본 연구의 한계점과 향후 연구과제는 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 직무순환에 대한 구성원들의 공정성 지각이 직무만족 및 조직유효성에 미치는 영향을 검토하는 과정에서 횡단연구로 진행되었다. 본 연구에서는 선행연구들을 바탕으로 연구변수들과의 관계를 면밀히 검토한 후 연구의 설계와 검증을 진행하였으며, 동일방법편의 분석도 추가로 시행하는 등의 노력을 기울였지만, 동일시점에서 모든 자료가 수집되었기 때문에 인과성을 해석하는데 주의를 기울일 필요가 있다. 이러한 점을 보완하기 위해, 향후 연구에서는 실험연구 혹은 종단연구 방법론을 적용하여 본 연구의 결과를 검증할 필요가 있다.

둘째, 본 연구에서는 직무순환에 대한 공정성 지각을 전반적으로 살펴보았지만, 직무순환 범위, 강도, 직무순환의 시점, 조직구성원이 인식하는 직무순환의 목적(경력개발수단, 조직운영수단 등) 등 조직마다 직무순환에 대한 공정성에 영향을 미칠 수 있는 요인이 다양하게 나타날 수 있다. 따라서 향후 연구에서는 다양한 변수를 활용하여 직무순환에 대한 중

합적 영향요인을 검토하고, 직무순환의 경험이 있는 조직구성원 인터뷰 등의 조사방법을 통해 더욱 심층적인 분석이 이뤄질 필요가 있다.

셋째, 코로나19 등의 외부요인이 있어 정확한 연구를 진행함에 다소 어려움이 있었다. 최근 코로나19로 인한 변화에 관한 다양한 연구가 진행되고 있는바, 코로나19 전후로 조직구성원의 인식 변화가 있을 것으로 판단된다. 그러므로 코로나19가 종식된 시기에 본 연구를 다시 진행하여 연구결과의 차이가 존재하는지를 확인한다면, 외부요인이 직무순환에 대한 구성원들의 지각에 미친 영향을 보다 면밀하게 살펴볼 수 있을 것이다.

넷째, 본 연구에서는 직무순환에 대한 공정성 지각이 직무만족과 조직유효성에 미치는 영향을 연구하기 위해 분배, 절차 및 상호작용공정성 지각을 직무순환에 대한 공정성 지각 변수로 선정하였고, 조직몰입, 직무성과, 이직의도를 조직유효성 변수로 선정하였다. 그러나 공정성 지각과 관련해서 정보공정성, 대인관계공정성, 외적공정성, 내적공정성 등 보다 다양한 공정성에 대한 논의가 이어지고 있는 점을 고려하여, 향후 연구에서 이러한 다양한 공정성 지각을 추가적으로 살펴본다면 연구의 지평을 보다 확장할 수 있을 것으로 기대한다. 또한, 직무순환에 대한 공정성 인식이 영향을 미칠 수 있는 여러 결과변수가 존재하기 때문에, 향후 연구에서는 조직시민행동, 혁신행동, 경력만족 등 보다 다양한 구성원 행동 및 조직유효성 지표들에 미치는 영향을 살펴볼 필요가 있다. 또한, 직무순환에 대한 공정성 지각이 조직유효성에 미치는 과정에 영향을 미칠 수 있는 다양한 개인 및 조직변수들을 고려해볼 수 있다. 구체적으로 개인 수준의 변수로는 구성원의 목표지향성이, 집단 혹은 조직수준의 변수로는 리더십의 유형이나 커뮤니케이션 형태 등이 잠재적인 조절변수가 될 수 있을 것이다.

마지막으로, 본 연구에서는 다양한 직종에 종사하

는 250명의 구성원을 대상으로 직무순환에 대한 공정성 인식이 직무만족에, 또 직무만족이 조직유효성에 미치는 영향에 있어서 세대유형의 조절효과가 나타남을 검증하였다. 본 연구의 결과가 기존 연구에 기여하는 점은 분명히 있지만, 직종이나 직급, 그리고 여러 상황조건에 따라 세대별 차이가 나타나거나 나타나지 않을 수도 있으므로 보다 신중하게 접근할 필요가 있다(오상석, 2019). 향후 연구에는 직종별 특성을 고려하여 세분화하여 연구할 필요가 있으며, 세대 유형에 다른 차이가 나타날 수 있는 다양한 상황조건을 고려하고 통제하여 연구를 진행하는 것이 필요할 것이다.

REFERENCES

- Adams, J. S. (1965), "Inequity in social exchange," *In Advances in Experimental Social Psychology*, 2, Academic Press, 267-299.
- Alexander, S., & Ruderman, M. (1987), "The role of procedural and distributive justice in organizational behavior," *Social Justice Research*, 1(2), 177-198.
- Babin, B. J., & Boles, J. S. (1996), "The effects of perceived co-worker involvement and supervisor support on service provider role stress, performance and job satisfaction," *Journal of Retailing*, 72(1), 57-75.
- Bagozzi, R. P., Yi, Y., & Phillips, L. W. (1991), "Assessing construct validity in organizational research," *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 421-458.
- Bierhoff, H. W., Cohen, R. L., & Greenberg, J. (1986), *Justice in Social Relations*. New York and London : Plenum Press
- Bies, R. J. and Moag, J. F. (1986), "Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness," in Lewicki, R. J., Sheppard, B. H., and Bazerman, M. H. (Eds.), *Research on Negotiations in Organizations*, 1, Greenwich, CT: JAI Press, 43-55.
- Blau, P. M. (1964), *Exchange and power in social life*. New York, John Wiley
- Bowling, N. A. (2007), "Is the job satisfaction - job performance relationship spurious? A meta-analytic examination," *Journal of Vocational Behavior*, 71(2), 167-185.
- Brief, A. P., & Weiss, H. M. (2002), "Organizational behavior: Affect in the workplace," *Annual Review of Psychology*, 53(1), 279-307.
- Burke, L. A., & Moore, J. E. (2000), "The reverberating effects of job rotation: A theoretical exploration of nonrotaters' fairness perceptions," *Human Resource Management Review*, 10 (2), 127-152.
- Chao, L. (2005), For Gen Xers, it's work to live: Allowing employees to strike balance between job and life can lead to better retention rates, *Wall Street Journal*. Last modified No. 29, 2005, accessed Jul. 04, 2022, // <https://www.wsj.com/articles/SB113322872522408680>.
- Chin, W. W., Marcolin, B. L., & Newsted, P. R. (2003), "A partial least squares latent variable modeling approach for measuring interaction effects: Results from a Monte Carlo simulation study and an electronic-mail emotion/adoption study," *Information Systems Research*, 14 (2), 189-217.
- Etzioni, A. (1964), *Modern Organization*. Englewood Cliffs: Prenti
- Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989), "Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions," *Academy of Management of Journal*, 32(1), 115-130.

- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981), "Structural equation model with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics," *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382-388.
- Gallagher, W. E., & Einhorn, H. J. (1976), "Motivation theory and job design," *The Journal of Business*, 49(3), 358-373.
- Homans, G. C. (1961), "The humanities and the social sciences," *American Behavioral Scientist*, 4(8), 3-6.
- Huang, H. J. (1999), "Job rotation from the employees' point of view," *Research and Practice in Human Resource Management*, 7(1), 75-85.
- Huntley, R. (2006), *The World according to Y: Inside the New Adult Generation*, Australia: Allen & Unwin.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001), "The job satisfaction - job performance relationship: A qualitative and quantitative review," *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407.
- Kupperschmidt, B. R. (2000), "Multigeneration employee: Strategies for effective management," *Health Care Manager*, 19(1), 65-76.
- Leventhal, G. S., Karuza, J., & Fry, W. R. (1980), "Beyond fairness: A theory of allocation preferences," *Justice and Social Interaction*, 3, 167-218.
- Locke, E. A. (1976), "The nature and causes of job satisfaction," In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago, IL: Rand McNally, 1297-1349.
- Lyons, S. (2004), *An Exploration of Generational Values in Life and at Work*, Doctoral dissertation, Carleton University.
- Mannheim, K. (1952), *The sociological problem of generations*. Essays on the Sociology of Knowledge, London: RKP.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991), "A three component conceptualization of organizational commitment," *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Mobley, W. H. (1982), "Some unanswered questions in turnover and withdrawal research," *The Academy of Management Review*, 7(1), 111-116.
- Moorman, R. H. (1991), "Relationship between organizational justice and organizational citizenship," *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855.
- Murphy, S. M., Wayne, S. J., Liden, R. C., & Erdogan, B. (2003), "Understanding social loafing: The role of justice perceptions and exchange relationships," *Human Relations*, 56(1), 61-84.
- Østergaard, C. R., Timmermans, B., Kristinsson, K. (2011), "Does a different view create something new? The effect of employee diversity on innovation," *Research Policy*, 40(3), 500-509.
- Pak, J., & Chung, G. H. (2013), "Top management commitment to HRM, visibilities, and HRM gap: A qualitative approach," *Academy of Management Proceedings*, 1.
- Pavlou, P. A., Liang, H., & Xue, Y. (2007), "Understanding and mitigating uncertainty in online exchange relationships: A principal-agent perspective," *MIS Quarterly*, 31(1), 105-136.
- Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986), "Self-reports in organizational research: Problems and prospects," *Journal of Management*, 12(4), 531-544.
- Pritschet, L., Powell, D., & Horne, Z. (2016), "Marginally significant effects as evidence for hypotheses: Changing attitudes over

four decades," *Psychological Science*, 27(7), 1036-1042.

Price, J. L., & Mueller, C. W. (1986), *Absenteeism and Turnover of Hospital Employee*, Greenwich, CT: JAI Press.

Quinn, R. P., & Staines, G. L. (1978), *The 1975-76 Quality of Employment Survey*, Ann Arbor: University of Michigan, Institute for Social Research.

Rasch, R. H., & Harrell, A. (1990), "The impact of personal characteristics on the turnover behavior of accounting professionals," *Auditing-A Journal of Practice & Theory*, 9(2), 90-102.

Ryoo, S. Y., & Koo, C. (2010), "The moderating effect of media synchronicity in the communication media use and knowledge creation," *Asia Pacific Journal of Information Systems*, 20 (2), 103-124.

Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993), "Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings," *Personnel Psychology*, 46 (2), 259-293.

Tharmmaphornphilas, W., & Norman, B. (2004), "A quantitative method for determining proper job rotation intervals," *Annals of Operations Research*, 128, 251-266.

Wexley, K. N., & Latham, G. P. (1991), *Developing and training human resources in organizations* (No. C10 25), Harper Collins Publishers.

국내참고문헌

강인주(2015), **대기업 사무직 근로자의 이직의도와 경력 학습, 경력동기, 조직지원인식, 조직몰입, 경력몰입 및 고용가능성의 관계**, 교육학 박사학위논문, 서울대학교.

고유성(2012), **조직분위기가 조직유효성과 공무원교육의 학습만족도에 미치는 영향에 관한 연구**, 행정학 석사학위논문, 서울대학교.

권길자(2007), **직무순환이 동기부여 및 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구: 서울 특1급 호텔 F&B종사원을 중심으로**, 관광학 석사학위논문, 경희대학교.

권나경, 김혜린, 서원석(2010), "직무 순환이 동기 부여 및 직무 만족에 미치는 영향에 관한 연구: 서울 특1급 호텔 F&B 종사원을 중심으로," **한국조리학회지**, 16(4), 163-176.

김경호(2012), "노인복지관의 직무순환 제도가 종사자의 조직몰입에 미치는 영향: 직무만족의 매개효과 검증을 중심으로," **한국사회복지행정학**, 14(1), 27-60.

김기태, 최병권.(2013), "정합성 관점에서 본 A전자의 HRM 변화 사례," **Korea Business Review**, 17 (4), 99-129.

김기환, 윤상오, 조주은(2009), "디지털세대의 특성과 가치관에 관한 연구," **정보화정책**, 16(2), 140-162.

김나정(2014), "한국 조직사회의 세대별 리더십 인식과 수용의 차이에 대한 단상," **리더십연구**, 5(3), 5-24.

김미령(2011), "베이비붐세대, X세대, 준고령세대 여성의 삶의 질 구성요소 비교 연구," **노인복지연구**, 51, 7-34.

김병섭, 하태권(1997), "세대간 의식구조 차이와 조직관리 방안: 경찰공무원을 중심으로," **행정논총**, 35(1), 129-158.

김보현, 이진구(2017), "직무순환과 직무성과의 관계에서 자기주도학습능력의 매개효과: K기업을 중심으로," **Andragogy Today**, 20(1), 43-63.

김봉무(2014), "카지노 종사원의 조직공정성 인식이 조직유효성과 경영성과에 미치는 영향 : 조직유효성의 매개효과를 중심으로," **Tourism Research**, 39 (1), 63-84.

김석호(2018), "한국 사회의 세대 간 공정성," **지식의지평**, 25, 1-19.

김옥희(2011), "노인돌보미의 직무만족이 조직몰입에 미치는 요인 연구," **노인복지연구**, 52, pp.279-304.

김용순, 안대희(2008), "호텔기업에 있어 구조조정상의 공

- 정성 지각이 경영진의 신뢰, 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향.” **마케팅과학연구**, 18(1), 115-139.
- 김우성, 허은정(2007), “베이비붐세대, X세대, Y세대 소비자들의 소비관련 가치관과 라이프스타일의 비교,” **소비문화연구**, 10(4), 31-53.
- 김정인(2011), “공공부문에서의 세대 간 직무동기구조 분석: 미국 조지아주와 일리노이주 정부 공무원사례를 중심으로,” **한국공공관리학보**, 25(3), 1-25.
- 김지영, 김나정(2019), “이상적인 팀 구성원에 대한 세대별 인식: 국내 대기업 근로자들의 인식에 대한 귀납적 탐색 연구,” **한국경영학회 통합학술발표논문집**, 870-894.
- 김현근, 박지성, 이종완, 안성익(2018), 직무순환이 일-가정균형만족에 미치는 영향에 관한 연구,” **인적자원개발연구**, 21(3), 29-60.
- 김호철(2016), **직무순환제도에 따른 직무만족도: 종합병원 방사선사 중심으로**, 의료경영학 석사학위논문, 경희대학교.
- 김희봉(2019), “밀레니얼 세대가 인식하는 리더의 역할: 국내 대기업 L사 구성원의 포도보이스를 중심으로,” **리더십연구**, 10(4), 145-166.
- 문형구, 최병권, 고옥(2009), “국내 조직공정성 연구의 동향과 향후 과제,” **인사조직연구**, 17(2), 229-306.
- 박우성, 양재완(2020), “인공지능 시대의 지속 가능한 인재 관리 전략,” **Korea Business Review**, 24(신년 특별호), 189-209.
- 박지연(2011), **종업원이 지각한 직무순환의 공정성과 태도와의 관계**, 경영학 석사학위 논문, 서울대학교.
- 박효민, 김석호(2015), “공정성 이론의 다차원성,” **사회와 이론**, 27, 219-260.
- 신철우(2003), **인적자원관리**, 삼영사, 196, 서울.
- 신현호(2010), “공기업의 성과중심 보수제도에 대한 공정성 지각이 조직유효성에 미치는 영향,” **노동연구**, 19, 127-169.
- 예지은, 진현(2009), “신세대 직장인의 특성에 관한 연구,” **인적자원개발연구**, 12(2), 67-86.
- 오대혁, 김학조, 권종욱(2011), “한국과 중국종업원의 세대 간 직무가치관 분석,” **국제통상연구**, 16(1), 103-128.
- 오상석(2019), “세대 간 차이와 조직몰입의 관계: 외재적 보상의 조절효과를 중심으로,” **노동정책연구**, 19(3), 163-190.
- 오석주(2017), **직무순환제도가 직무만족에 미치는 영향**, 행정학 석사학위논문, 서울대학교.
- 오세영, 권영상, 이수영(2014), “중앙정부 공무원의 자화상: 세대 간 조직몰입 영향요인에 대한 비교 연구,” **한국인사행정학회보**, 13(1), 31-62.
- 옥지호(2014), “중소기업의 수익성이 고용성장에 미치는 영향,” **Korea Business Review**, 18(4), 297-323.
- 유민봉, 임도빈(2007), **인사행정론**, 박영사.
- 유수동, 전성훈(2017), “승진에 대한 공정성 지각이 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구,” **한국인사행정학회보**, 16(3), 275-303.
- 유인찬(2002), **비공식조직의 참여도가 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구**, 행정학 석사학위논문, 한양대학교.
- 윤경신(2019), **대기업 사무직 근로자의 직무성과와 직무재창조, 개인-직무 적합성, 무형식학습 및 직무도전성의 구조적 관계에서 리더-멤버 교환관계(LMX)와 업무부하의 조절효과**, 교육학 박사학위논문, 서울대학교.
- 윤대혁, 정형일(2006), **(글로벌시대의) 인적자원관리**, 삼영사.
- 윤미승, 박지영(2016), “보육교사가 인식한 어린이집의 조직공정성과 직무만족, 이직의도와의 관계 연구,” **어린이문학교육연구**, 17(4), 581-600.
- 윤정현, 이재훈, 김기근(2010), “인적자원관리관행에 대한 공정성 인식과 조직유효성간의 관련성에 관한 연구 - 조직몰입의 매개효과검증을 중심으로 -,” **인적자원관리**, 17(3), 1-22.
- 이광노(2002), **벤처기업의 리더십과 조직문화가 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구**, 경영학 박사학위논문, 인천대학교.
- 이덕로, 김찬중(2006), “직무만족과 이직의도와의 관계에 관한 연구: 고용형태의 조절효과를 중심으로,” **인적자원관리연구**, 13(1), pp.123-144.
- 이병열, 이용희(2006), “호텔 종업원의 조직공정성 지각과 직무만족 및 이직의도의 인과관계에 관한 연구,” **관**

- 광학연구, 30(2), 321-338.
- 이봉희(2017), **조직공정성과 인사평가 인식이 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구: 한국공항공사를 중심으로**, 공기업정책학 석사학위논문, 서울대학교.
- 이수지, 김유진, 손영우(2007), “채용결과에 따라 절차 공정성 및 상호작용 공정성이 자아존중감에 미치는 효과,” **한국심리학회지: 산업 및 조직**, 20(2), 157-176.
- 이원우(2005), **신인사관리론**, 삼영사.
- 이원준(2018), “4차 산업혁명의 논의와 경영 및 마케팅 관리의 변화,” **Korea Business Review**, 22(1), 177-193.
- 이일주, 이상철, 김양균(2019), “직무만족이 직무성공에 미치는 영향 및 리더십의 조절효과,” **한국콘텐츠학회 논문지**, 19(8), 544-555.
- 이정훈(2010), “조직문화와 직무특성이 조직유효성에 미치는 영향 분석,” **한국행정논집**, 22(1), 181-216.
- 이주재(2011), “노인장기요양 인력의 직무 스트레스와 직무 만족이 이직 의도에 미치는 영향,” **한국노년학**, 31(2), 277-290.
- 이혜정(2012), **다수준 분석을 통한 일과 삶의 균형에 관한 연구: 세대별 일의 가치와 제도 및 지원분위기의 효과**, 경영학 박사학위논문, 한양대학교.
- 임사라, 박세영(2012), “직장인의 개인 및 집단 여가활동에 따른 여가만족과 조직몰입의 관계에서 직무만족의 매개효과,” **한국심리학회지: 산업 및 조직**, 23(1), 171-193.
- 장혜윤, 최정우, 박혜옥(2016), “지방공무원의 성과관리제도 인식이 직무몰입에 미치는 영향,” **지방정부연구**, 20(3), 277-298.
- 전인식, 정병용(2010), “자동차 조립작업자들의 직무순환 형태에 관한 연구,” **대한인간공학회**, 29(6), 951-957.
- 전혜원(2015), **공기업의 직무순환이 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구 - LH 공사 사례를 중심으로**, 행정학 석사학위 논문, 서울대학교.
- 조동규, 양재생, 이만규(2004), “조직구성원의 직무만족과 조직몰입에 관한 연구,” **인적자원관리연구**, 10, 37-53.
- 조은현, 탁진국(2009), “조직공정성과 종업원 행동과의 관계: 최고경영자 및 상사에 대한 신뢰의 매개효과,” **응용통계연구**, 22(3), 463-477.
- 최순영, 장지원(2009), **공무원 전문성 제고를 위한 경력 개발제도의 재설계방안**, 한국행정연구원.
- 최우재, 신제구, 백기복(2018), “제4차 산업혁명 시대가 요구하는 리더십은 무엇인가?,” **Korea Business Review**, 22(3), 175-195.
- 최정인, 정세희, 문명재(2017), “성과평가에 대한 공정성 인식이 직무태도에 미치는 영향: 신뢰의 매개효과를 중심으로,” **한국거버넌스학회보**, 24(3), 1-27.
- 최중태(2000), **현대인사관리론**, 박영사.
- 하영훈(2015), **보상의 공정성이 공기업 구성원의 조직몰입 및 직무 만족에 미치는 영향에 관한 연구 - K 공기업을 중심으로**, 행정학 석사학위논문, 서울대학교.
- 허남식(2020), “성과평가의 공정성과 직무태도와의 관계에 관한 연구,” **정책개발연구**, 20(1), 129-177.
- 허찬영, 박정도(2012), “조직구성원의 공정성 지각이 조직유효성에 미치는 영향과 조직지원인식 및 LMX의 조절효과 - 군대조직을 중심으로,” **인적자원관리연구**, 19(4), 177-204.
- 황상민, 양진영, 강영주(2003), “세대집단의 가치로 구분된 라이프스타일 유형과 그에 따른 권위주의 성향의 비교,” **한국심리학회지: 사회 및 성격**, 16(3), 75-93.
- 황춘호, 김성훈(2019), “대기업 사무직 근로자의 조직몰입과 이직의도에 영향을 미치는 직무만족 요인: 밀레니얼 세대의 특성을 중심으로,” **대한경영학회지**, 32(12), 2085-2105.
- 황호영, 최영균(2003), “조직공정성이 직무만족과 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구: 개인주의·집단주의의 효과를 중심으로,” **한국인적자원개발연구학**, 5(1), 1-24.
- 홍원경(2012), **직무순환의 효과와 일 몰입 경험에 대한 인식이 직무만족에 미치는 영향**, 인적자원개발학 석사학위논문, 중앙대학교.

The Influence of Perceived Justice Regarding Job Rotation on Job Satisfaction and Organizational Effectiveness: Focusing on the Moderating Effect of Generation Type*

Gyeonghwan Seong** · Sung-Byung Yang*** · Se Yeon Choi****

Abstract

Facing rapid changes and fierce competition in the fourth industrial revolution era, organizations have actively employed job rotation as one of the human resource management strategies. Job rotation can play a crucial role in improving individual and organizational competitiveness, and employees' perception of job rotation can significantly influence individual and organizational outcomes. This study focuses on the perception of organizational justice in job rotation based on organization justice theory and aims to explore its effect on employees' job satisfaction and organizational effectiveness. In addition, considering that the organization is a heterogeneous group of various age cohorts, we also investigate how different age cohorts affect this process. To test the hypotheses, we conducted an empirical study on 250 employees consisting of Generation X and Millennials working in domestic (South Korean) organizations. The results showed that, among the three dimensions of organizational justice, distributive justice is positively related to job satisfaction, which in turn leads to organizational effectiveness (i.e., organizational commitment, job performance, and turnover intention). In addition, the relationship between interactional justice in job rotation and job satisfaction is stronger in Generation X than in Millennials, while the one between job satisfaction and job performance is stronger in Millennials than in Generation X. Based on the findings of this study, we provide important theoretical and practical implications on how the perception of organizational justice in job rotation influences employees' job satisfaction and organizational effectiveness, and how differences in generation affect this influencing mechanism.

Key Words: Job rotation, Perceived justice, Job satisfaction, Organizational effectiveness, Generation type

* This work was supported by the Ministry of Education of the Republic of Korea and the National Research Foundation of Korea(NRF-2020S1A5B8103855).

** Master of Business Administration, Graduate School of Business, Kyung Hee University, First Author

*** Professor, School of Management, Kyung Hee University

**** Assistant Professor, Department of Management, Korea National Open University, Corresponding Author