

# 대기업 사무직 밀레니얼 세대의 직무자율성과 정서적 조직몰입의 관계에서 경력개발지원의 조절효과

이 나 래\* (두하우컨설팅(주))

---

## ■ 요약 ■

---

본 연구의 목적은 대기업 사무직 밀레니얼 세대의 직무자율성과 정서적 조직몰입의 관계에서 경력개발지원의 조절효과를 알아보기 위한 것이다. 이를 위해 공정거래위원회(2019)의 공시자료 기준에 근거하여 상위 20개 대기업에 근무하는 밀레니얼세대 295명을 대상으로 변수간의 관계를 분석하였다. 그 결과는 다음과 같다.

첫째, 직무자율성과 정서적 조직몰입은 유의한 정(+)적 관계가 있는 것으로 확인되었다. 직무자율성의 하위 변인별로 구체적으로 살펴보면 업무방식 자율성이 정서적 조직몰입에 정(+)의 관계를 가지고 있는 것으로 확인되었다. 반면, 업무계획 자율성, 의사결정 자율성은 정서적 조직몰입에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 둘째, 밀레니얼 세대에 대한 경력개발지원이 높을수록 정서적 조직몰입은 향상된다. 경력개발지원의 하위변인인 공식적 지원과 비공식적 지원 모두 정서적 조직몰입과 정(+)적으로 유의한 관계가 있다고 분석되었다. 셋째, 직무자율성과 정서적 조직몰입과의 관계에서 경력개발지원의 조절효과를 분석한 결과, 직무자율성의 하위변인인 업무방식 자율성과 경력개발지원의 하위변인인 공식적 지원이 함께 했을 때 정서적 조직몰입에 미치는 효과가 더욱 강화되는 것으로 확인되었다.

[주제어] 직무자율성, 정서적 조직몰입, 경력개발지원, 밀레니얼 세대

---

## I. 서론

오늘날 전 세계적으로 기업 현장에서의 세대교체가 활발하게 진행 중이다. X세대로 불리는 베이비부머 세대의 은퇴가 시작되면서 그 자리를 밀레니얼 세대(Y세대)가 채워가고 있으며(최현정, 2016; Eddy, Linda, & Sean, 2010; Hillman, 2013), 2020년 이후 밀레니얼 세대가 세계 노동인구의 35%로 노동시장에서 가장 큰 비중을 차지할 전망이다(Financial Times, 2018. 06. 06). 이러한 변화는 곧바로 조직의 변화로 이어져, 인사관리 및 교육훈련 측면에서 새로운 전략과 도전을 마련하게 하고 있다.

글로벌 컨설팅 기업 딜로이트(Deloitte)의 ‘밀레니얼 서베이’의 2018년도 조사결과에 따르면 밀레니얼 세대 직장인 10,455명 중 43%가 기회가 된다면 2년 내에 이직할 것이라고 응답하였다. 베이비부머세대나 X세대는 조직에서 안정적인 작업 환경을 원하는 반면, 밀레니얼 세대는 전문적 기술을 지속적으로 향상시키려는 경향이 있다(Brack & Kelly, 2012). 또한 밀레니얼 세대는 직업을 경력개발을 위한 수단으로 여기며(Howe & Strauss, 2000), 본인이 맡은 일에 대해 권한을 가지고 주도적으로 업무를 수행해나가기를 원하는 특성이 있다(Saratovsky & Feldmann, 2013). 따라서 경력개발과 관련하여 이들이 이탈하지 않고 조직에 헌신하고 몰입할 수 있는 방안을 찾는 것이 조직에서 해결해야 할 시급한 문제이다.

조직몰입은 조직구성원이 자발적으로 조직에 헌신적인 행동을 하게 하는 잠재적인 힘이며(Scholl, 1981), 다수 연구에서 조직몰입을 측정하는 단일 지표로서 정서적 조직몰입을 사용해 왔다(박지원, 조대연, 2018; Ehrhardt et al., 2011; Eisenberger et al., 2010; Joo & Lim, 2009). 조직몰입의 3가지 하위요소 중 하나인 정서적 조직몰입은 구성원이 느끼는 조직에 대한 애착이자, 조직과 일체감을 갖는 것을 말한다(O'Reilly, Chatman, & Caldwell, 1991). 정서적 조직몰입이 다른 유형의 조직몰입보다 이직의도와 관계가 높다는 점을 고려할 때(문영주, 2010; 오인수 외, 2007; 이기은, 2007), 정서적 조직몰입의 선행요인에 대한 관심과 연구는 매우 중요하다고 볼 수 있다.

특히 정서적 조직몰입의 선행요인으로 직무특성 중 하나인 직무자율성이 연구되고 있다. 조직이 개인에게 자율성을 부여할 때 개인은 조직에 중요한 역할을 한다고 인식하며(Wayne, Shore, & Liden, 1997), 스스로 영향력을 발휘하여 성취목표를 설정하고 지속적으로 그것을 달성하기 위해 노력하는 경우 정서적 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향을 주는 것(이강욱, 신정아,

한복환, 2010)으로 나타났기 때문이다. 이 외에도 많은 선행연구에서 직무자율성이 정서적 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(예를 들어, 김은지, 2011; 유영현, 2009; Ahuja et al., 2007; Decotiis & Summers, 1987).

한편 조직차원의 변수 중 경력개발지원 역시 정서적 조직몰입과 관계를 갖는다. 경력개발지원은 조직과 개인의 니즈 간 조화를 목적(권대봉, 조대연, 2013)으로 조직구성원이 조직내·외에서 개인과 조직의 경력개발 목표를 달성할 수 있도록 지원하는 일련의 과정이다. 손규태, 김진모(2015)는 대기업 종사자를 대상으로 하는 연구에서 경력개발지원이 정서적 조직몰입에 직접적으로 정적인 영향을 미친다고 하였으며, 그 외 선행연구를 통해서도 경력개발지원이 정서적 조직몰입에 정(+)적인 영향을 미친다(예를 들어, 문재승, 최석봉, 2012; 서경민, 2010; Wayne, Shore, & Liden, 1997)는 것을 확인할 수 있다.

직무자율성과 경력개발지원은 함께 작용하였을 때 더 효과적으로 정서적 조직몰입에 영향을 미칠 수 있다. 직무자율성과 경력개발지원은 조직구성원의 입장에서 보았을 때 개인의 능력을 향상시킬 수 있는 기회를 부여받는 것이라는 공통점이 있기 때문이다. 직무자율성은 구성원들로 하여금 일하는 동안 조직 내에서의 경력에 대해 생각하고 계획하며, 자신의 성장을 위한 기회를 찾도록 한다(Zacher, 2016). 조직이 구성원들에게 발전의 기회를 제공하면, 조직구성원은 자신의 경력목표를 달성하고 개인의 능력을 향상시킬 수 있어 이러한 기회를 제공하는 조직에 대해 더욱 몰입할 수 있다(이기은, 박경규; 2002). 박은규(2015)가 대기업 사무직 근로자를 대상으로 한 연구에서도 직무자율성과 경력개발지원이 유의한 정적 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 이러한 선행연구를 바탕으로 직무자율성과 경력개발지원이 상호작용하여 정서적 조직몰입에 더욱 긍정적으로 작용할 수 있음을 유추해 볼 수 있다.

따라서 본 연구에서는 직무자율성과 정서적 조직몰입의 관계를 분석하고, 그 관계에서 경력개발지원의 조절효과를 실증적으로 연구해보고자 한다. 이를 통해 대기업 사무직 밀레니얼 세대의 정서적 조직몰입을 높이기 위한 직무자율성과 경력개발지원의 중요성을 확인하고, 이에 대한 HRD 측면의 시사점을 제공하고자 한다.

이에 본 연구의 연구목적 달성을 위하여 다음과 같은 연구문제를 설정하였다.

첫째, 대기업 사무직 밀레니얼 세대의 직무자율성은 정서적 조직몰입과 어떠한 관계를 가지는가?

둘째, 대기업 사무직 밀레니얼 세대의 직무자율성과 정서적 조직몰입의 관계에서 경력개발

지원의 조절효과는 어떠한가?

## II. 이론적 배경

### 1. 직무자율성의 개념과 구성요소

직무자율성은 1970년대에 Hackman & Oldham(1975)의 직무특성 이론을 토대로 연구되기 시작하였다. 직무특성 이론에서는 직무의 핵심차원으로 기술다양성, 과업정체성, 과업중요성, 직무자율성, 피드백의 다섯 가지를 제시하고 있는데 Breugh & Becker(1987)의 연구에서 직무자율성이 다른 직무특성보다 조직의 성과와 더 높은 관련이 있는 것으로 나타나면서부터 직무자율성이 주목받기 시작하였다.

연구 초기에 Hackman & Oldham(1976)은 직무특성 이론에서 직무자율성을 구성원이 자신의 과업을 수행하는 과정에서 발휘할 수 있는 독립성과 자유의 총합의 정도로 정의하였다. Batey & Lewis(1982)는 직무자율성을 업무 상황 안에서 정해진 규정 내 선택을 통해 결정하는 구조적 자율성과 전적으로 개인이 자유롭게 판단하여 의사결정하는 태도적 자율성으로 구분하였다.

직무자율성의 범위는 이후 더 확장되거나 세분화되는 모습을 보여왔다. Batt & Valcour(2003)는 언제, 어디서, 어떻게 일과 가족에 대한 책임감을 통합할 것인지에 대해 제어하는 더 큰 능력이라고 하여 직무자율성을 개인의 삶 전체와 연관시켜 이야기 하였다. Morgeson & Humphrey(2006)는 과제를 수행하기 위해 업무를 계획하고, 결정을 내리며, 업무를 수행하는데 사용되는 방법을 선택할 수 있는 자유, 독립성 및 재량권을 허용하는 것이라고 하여 업무 수행에서 자율성을 발휘할 수 있는 상황을 구체적으로 제시하였다. 이와 같이 시간의 흐름에 따라 직무자율성의 정의가 다양하게 확장되고 세분화되어 제시되고 있음을 확인할 수 있다.

해외 선행연구에서 확인한 바와 같이 직무자율성의 개념이 연구자마다 상이하므로 본 연구자는 직무자율성의 개념을 정립하기 위해 최근 국내연구를 살펴보았다. 학술연구정보서비스(RISS)에서 2014년부터 2018년까지 KCI 등재 학술지에 게재된 논문 27편과 석·박사학위논문 40편 중 대한민국 기업 사무직 근로자 대상 연구가 아닌 33편(공공기관 7편, 항공 5편, 호텔 4

편, 외국인 대상 2편, 기타 15편), 학술지와 학위논문 중 중복 검색된 논문 1편, 정리가 되어있지 않은 논문 8편을 제외하고 25편을 분석에 활용하였다.

25편의 국내 선행연구의 정의를 ‘상황/조건’, ‘범위’, ‘형태’로 구분하여 분석한 결과, 직무자율성이 발휘되는 ‘상황/조건’은 직무 수행 과정이 22편(88%)으로 가장 많았다. 다음으로 직무 수행 방법, 일정 계획 수립 등 업무 수행에 필요한 의사결정을 직무자율성의 ‘범위’로 보는 논문이 22편(88%)으로 가장 많았다. 마지막으로 직무자율성의 ‘형태’는 재량권 21편(84%), 자유 19편(76%), 독립성 15편(60%)의 순으로 가장 많은 비중을 차지하고 있었다. 이상의 분석결과를 바탕으로 본 연구에서는 직무자율성이란 직무를 수행하는데 있어 절차, 방법 등의 업무 방식 및 업무계획과 관련한 의사결정을 독립적이고 자유롭게 할 수 있는 재량권으로 정의한다.

직무자율성에 대한 연구는 1970년대 Hackman & Oldham의 직무특성이론을 바탕으로 진행되었으며, 이후 다른 학자들의 연구에서 Hackman & Oldham(1975)의 직무자율성 개념을 확장시키고 발전시켜왔다(예를 들어, Breugh, 1985; Wall, Kemp, & Jackson, 1986; Wall, Jackson, & Mullarkey, 1995). 개념이 발전되고 확장됨에 따라 직무자율성의 구성요소 역시 단 일변수부터 2개, 3개의 요인까지 다양하게 제시되고 있다.

최근 국내 연구를 살펴보면, 이예니(2017)가 2014년부터 2017년까지 국내 학술지 논문 15편을 분석한 연구에서 Morgeson & Humphrey(2006)의 3가지 구성요소와 Hackman & Oldham(1975)의 단일 구성요소를 많이 따르고 있는 것으로 확인되었다. 하지만 Hackman & Oldham(1975)의 요소에 대해서 신뢰도와 타당도에 대한 논란이 지속적으로 제기되었다. Hackman & Oldham(1975)의 구성요소가 단일 구성요소임에도 불구하고 요인분석에서 설문 문항이 복합적으로 적재되어 나타났으며, 신뢰도 역시 최소치에 가깝게 나타났기 때문이다(정성한, 박동수, 2001; Idasak & Drasgow, 1987). 또한 여러 연구자들이 Hackman & Oldham(1975)의 JDS가 직무자율성의 복합적인 개념적 특성을 배제한다는 점을 지적하였다(예를 들어, Harvey, Billings, & Nilan, 1985; Taber & Taylor, 1990).

반면, Morgeson & Humphrey(2006)의 구성요소는 과거의 개념에서 확장되어 업무일정계획, 의사결정, 업무수행방식에서 얼마나 자율성을 가지고 있는지 구체적이고 현실적으로 측정하고 있어 최근 연구흐름에 더 적합하다고 할 수 있다(오인수, 김민수, 권나영, 윤현주, 2016; 이예니, 2017; Wall, Jackson, & Mullarkey, 1995).

## 2. 정서적 조직몰입의 개념

조직몰입은 조직에서 조직구성원이 느끼는 심리적인 상태를 파악하고 이를 이해하기 위한 개념으로 여겨지면서 활발히 연구되어 왔다(Cook & Wall, 1980). 박지원과 조대연(2018)은 조직몰입이 조직에 대한 직원의 태도, 행동과 밀접하게 관련되어 있다고 하였다. 조직몰입은 조직구성원의 행동을 예측하는 신뢰할만한 지표이며(Angle & Perry, 1981) 이직, 결근, 업무수행, 조직성과 등에 영향을 미치기 때문에(Mathieu & Zajac, 1990; Meyer & Allen, 1991; Morrow, 1993; Mowday, 1998) 조직을 관리하는 측면에서 중요하게 다루어졌다. 이처럼 조직몰입은 연구목적에 따라 관점이 매우 다양하며, 학문의 성격과 분야에 따라 폭넓게 활용되기 때문에 연구자마다 다양하게 정의를 내리고 있다.

국내의 많은 선행연구에서는 Allen & Meyer(1990)의 정의를 조직몰입의 대표적인 개념으로 언급하였다(예를 들어, 강인주, 2015; 박지원, 2011; 배을규, 이호진, 김대영, 김홍복, 2014; 이강수, 2016; 송성화, 2015; 배을규, 이민영, 2012; 이생룡, 이승계, 이의연, 2017; 이재하, 2018; 정준재, 이진구, 2017). 그러나 Allen & Meyer(1990) 조직몰입의 구성요소 중 지속적 조직몰입이 조직몰입 구성개념으로 수렴하지 않는 문제(고종욱, 2012; 김정웅, 2017; 안정원, 이순묵, 2018; Cohen, 2007; Dunham, Grube, & Castaneda, 1994; Ko, Price, & Mueller, 1997)와 규범적 조직몰입이 정서적 조직몰입과 높은 상관으로 변별 타당도가 떨어지는 문제(고종욱, 2012; 안정원, 이순묵, 2018; Allen & Meyer, 1990; Hackett & Hausdorf, 1994; Ko, Price, & Mueller, 1997)로 인해 여러 연구(예를 들어, 김정웅, 2017; 김지혜, 이기학, 2018; 양미림, 왕지성, 한인수, 2015; 박지원, 조대연, 2018; Rhoades, Eisenberger, & Armeli, 2001; Vandenberghe, Bentein, & Stinglhamber, 2004)에서 정서적 조직몰입이 조직몰입을 대표하여 활용되고 있다.

정서적 조직몰입에 대해 다양하게 개념이 정의되었으나 정서적 조직몰입을 조직구성원의 조직에 대한 감정적 애착, 조직과의 일체감, 관여라고 정의한 Allen & Meyer(1990)의 정의가 실증적 연구를 기반으로 타당성을 확보하여 가장 영향력있게 활용되고 있다(송성화, 2015; 신지수, 2017; 정규익, 2015). 국내 조직몰입 연구 250여편을 메타분석한 이목화와 문형구(2014)에 따르면 해외와 마찬가지로 국내에서도 2000년대 이후부터 Allen & Meyer(1990)의 정서적 조직몰입의 개념을 따르고 있는 것으로 나타났다.

따라서 본 연구에서는 개념의 타당성과 연구 흐름에 따라 Allen & Meyer(1990)의 조직몰입

중 정서적 조직몰입의 정의를 사용하고자 한다. 즉, 본 연구에서 정서적 조직몰입은 조직구성원이 조직에 대해 감정적으로 애착을 갖고 조직과 동일시하며 조직에 관여하는 것을 의미한다.

### 3. 경력개발지원의 개념과 구성요소

경력개발지원의 개념 정의에 앞서 경력개발의 개념을 먼저 파악할 필요가 있다. 이에 따라 경력개발지원에 대한 개념 역시 다르게 정의될 수 있기 때문이다. 다양한 분야에서 경력개발의 개념으로 직업을 선택하고 진로를 결정하는 진로개발의 개념과 혼용하여 사용하고 있다(권대봉, 조대연, 2013). 그러나 경력개발은 개인의 경력계획과 이를 성공적으로 이끌기 위한 조직의 경력관리 활동이며, 개인의 관심, 기술과 조직의 요구를 일치시킴으로써 개인의 경력 목표와 조직의 성과를 연결할 수 있다(Herr, 2001). 또한 인적자원개발의 하위 범주로서 개인개발, 조직개발과 함께 조직차원에서 인재를 확보, 유지하고 개발시키는데 필수적이라고 인식되고 있다(권대봉, 조대연, 2013; Dries, Van Acker, & Verbruggen, 2012).

이러한 내용을 기초로 경력개발지원의 개념에 대한 국내 연구자들의 정의를 살펴보았다. 학술연구정보서비스(RISS)에서 최근 5년간(2014년~2018년) 제목에 '경력개발지원'이 포함된 학술지 및 박사학위논문을 검색 한 결과 학술지 논문 10편과 박사학위논문 2편이 검색되어 총 12편의 논문을 수집하였으며, 이 중 기업 사무직 근로자 대상 연구가 아닌 5편(대학생, 여성, 청소년지도사, 승무원), 정의가 되어있지 않은 논문 1편을 제외하고 6편의 정의를 확인하였다.

전현민, 이규태(2015)는 경력개발지원이란 훈련, 피드백, 코칭, 업무경험, 이동 등을 통해 조직의 필요성과 개인의 욕구를 조화시키는 과정이라고 하였으며, 손규태, 김진모(2015)는 종사자들의 경력성공을 지원하고 강화하기 위하여 조직이 제공하는 프로그램과 절차, 지지라고 하였다. 이윤수, 성세실리아, 조대연(2015)은 경력개발지원을 개인 주도의 경력계획을 활성화하는 동시에 조직이 경력관리를 통해 개인의 경력목표와 경력성과를 높이기 위한 지원노력이라고 하였다. 또한 팽박, 조태준, 이찬(2018)도 조직이 조직구성원의 경력개발과 관련한 욕구를 충족시키고, 조직구성원의 역량 향상을 위해 제공하는 모든 지원활동이라고 하였다.

위 선행연구들은 공통적으로 경력개발지원의 개념에 개인욕구와 조직의 필요성을 조화시키기 위해 개인의 경력계획을 지원하는 조직의 경력관리 활동의 의미를 포함하고 있었다. 본 연구에서도 이와 같은 내용을 반영하여 경력개발지원을 개인의 경력계획과 조직의 경력관리를

통해 개인의 경력목표와 조직의 성과를 높이기 위한 지원노력으로 정의한다.

한편, 경력개발지원은 일반적으로 광범위한 내용을 포함하기 때문에 경력개발지원을 어떻게 보느냐에 따라 다양한 관점과 구성요소가 존재할 수 있다(팽박, 조태준, 이찬, 2018). Lodon(1993)은 상사가 구성원들의 경력개발을 위해 얼마나 지원해주는지를 중심으로 경력개발지원을 단일요소로 제시하였으며, Sturges at al.(2002)는 경력개발지원을 공식적 지원과 비공식적 지원으로 구분하여 제시하였다. 국내에서는 서경민(2010)이 선행연구를 바탕으로 전략적 체계성, 운영적 체계성, 성장기회, 상사지원의 4개 요소로 구분하였다.

서경민(2010)의 전략적 체계성, 운영적 체계성, 성장기회, 상사지원의 4개 요소는 국내연구에서 많이 따르고 있으나 조직의 경력개발과 관련된 구체적인 내용을 포함하고 있어, 밀레니얼 세대보다는 조직 내의 상황을 잘 아는 구성원이 대상인 연구에 적합할 것으로 판단된다. 특히 몇몇 연구에서는 조직구성원이 전략적 체계성이나 운영적 체계성을 인식하는 데에 어려움이 있을 수 있으며, 정책과 제도의 도입 여부가 기업마다 상이하다고 판단하여 제외하기도 하였다(예를 들어, 갈승민, 2018; 김진화, 2017; 문희, 2014; 이규태, 2013).

국내·외 연구에서 가장 빈번하게 활용하고 있는 구성요소는 Sturges at al.(2002)이며(예를 들어, 김민지, 2017; 문재승, 최석봉, 2012; 팽박, 조태준, 이찬, 2018; Barnett & Bradley, 2007; Kraimer at al., 2011; Saleem & Amin, 2013; Sturges, at al., 2005), 조직에서 개인이 지원받을 수 있는 공식적, 비공식적 경력개발지원에 대한 인식 내용을 포함하고 있다. 공식적 지원은 형식적 지원으로도 불리며 개인이 조직으로부터 경력개발을 돕기 위한 훈련을 제공받으며, 조직에서 알아야 할 것을 배우고, 경력계획을 세울 수 있도록 지원하는 것을 의미한다(Sturges, Guest, Conway, & Davey, 2002). 또한, 비공식적 지원은 비형식적 지원이라고도 불리며 개인이 필요할 때 경력과 관련된 조언을 받는 것, 그리고 구성원의 경력과 관련있는 사람들을 소개 받는 것 같은 도움을 의미한다(Sturges, Guest, Conway, & Davey, 2002).

#### 4. 직무자율성, 정서적 조직몰입, 경력개발지원의 관계

직무자율성과 정서적 조직몰입의 관계는 여러 선행연구들을 통해 증명되었다. Elby & Freeman(1999)은 메타분석 연구에서 조직원에게 직무자율성이 주어졌을 때, 정서적 조직몰입이 향상되었다고 밝혔다. Ahuja at al.(2007)에 따르면 직무자율성이 조직몰입에 상당한 긍정적



영향을 미치는 것으로 나타났다. Lam & Qiu(2003)은 직무자율성이 직무와 관련하여 성취감과 도전감, 직무의미감을 강화하고 정서적 조직몰입에 긍정적 영향을 준다고 하였다. 추한나(2018) 역시 국내 기업에서 근무하는 구성원들을 대상으로 연구하여 직무자율성이 정서적 조직몰입에 유의미한 영향을 미친다고 하였다. 이 외에도 많은 선행연구에서 직무자율성이 정서적 조직몰입에 긍정적 영향을 미친다는 것으로 나타났다(김광근, 서철현, 주현식, 2006; 김우진, 박상철, 이기중, 2010; 민경원, 이희수, 2016; 임창호, 2017; 주현식, 윤승현, 김화경, 2007; 허갑수, 2005; Katsikea at al., 2011; Slattery at al., 2010).

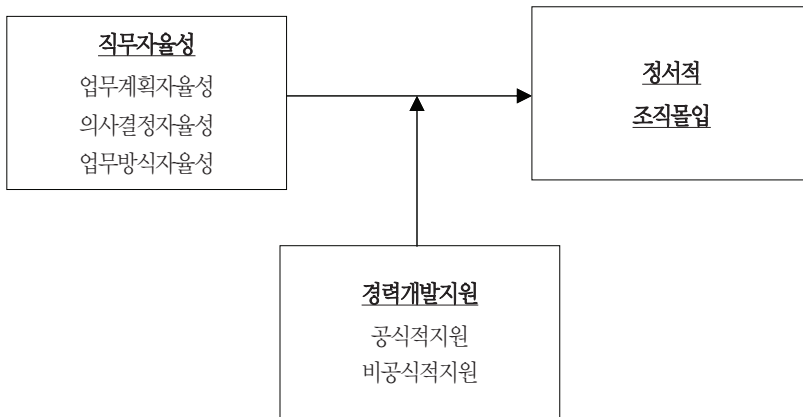
경력개발지원 역시 선행연구를 통해 정서적 조직몰입과의 관계를 갖고 있음을 살펴볼 수 있다. 고용주가 직원에게 경력개발의 기회를 제공하기 위해 교육훈련을 제공하는 등 종업원을 지원하는 환경에서 직원들은 더 높은 정서적 조직몰입을 보인다(Tsui at al., 1997). 김은지(2011)는 경력개발의 기회를 가진 조직구성원이 그렇지 않은 구성원보다 조직의 지원을 높게 인식하게 되며, 조직과 자신을 동일시하여 정서적으로 몰입하려 한다고 하였다. 실제 대기업 직원을 대상으로 공식적, 비공식적 훈련과 개발 및 승진을 경험하게 한 집단과 그렇지 않은 집단을 비교한 연구에서 경력개발지원과 정서적 조직몰입 간에는 긍정적 관계가 있는 것으로 드러났다(Wayne, Shore, & Liden, 1997).

한편, 정서적 조직몰입에 영향을 미치는 직무자율성과 경력개발지원은 서로 밀접한 관계가 있음을 유추할 수 있다. Hall(1971)은 개인에게 업무수행의 자율성을 부여할 때 개인이 목표에 몰입하며, 이 때 상사로부터 적절한 지원과 피드백을 받을 경우 개인은 목표설정과 함께 심리적 성공을 경험하게 된다고 밝혔다. 실증연구에서도 직무자율성과 경력개발지원의 상관관계가 밝혀졌다. 박은규(2015)의 연구에서는 대기업 사무직 근로자의 직무자율성과 경력개발지원이 유의미한 정적 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 이상의 선행 연구 분석을 기반으로, 직무자율성이 경력개발지원과 상호작용하여 정서적 조직몰입에 긍정적 영향을 줄 것이라 유추할 수 있다. 따라서 본 연구는 직무자율성과 정서적 조직몰입의 관계에서 경력개발지원의 조절효과를 실증적으로 확인하고자 한다.

### III. 연구방법

#### 1. 연구모형 및 연구대상

본 연구의 목적은 대기업 사무직 밀레니얼 세대의 직무자율성과 정서적 조직몰입의 관계에서 경력개발지원의 조절효과를 분석하는 것이다. 본 연구에서 밝히고자 하는 연구모형은 다음 [그림 1]과 같다.



[그림 1] 연구모형

연구대상은 사무직 근로자로 재직 중인 밀레니얼 세대이며, 연구대상 기업은 경력개발지원을 제공할 수 있는 규모의 대기업으로 한정하였다. 여기서 대기업은 공정거래위원회(2019)의 공시자료 기준에 근거하여 자산규모 5조원 이상에 해당하는 상위 20개 대기업집단(민간집단기준)으로 한정하였다. 조사대상자의 표집은 물리적 한계로 인해 전수조사를 할 수 없는 점을 고려하여 편의표집법(convenience sampling)을 통해 온라인설문을 활용하여 진행하였다. 그 결과 301명이 설문조사에 응답하였으며, 그 중 유효하지 않은 6부의 응답을 제외한 총 295명의 응답 내용을 최종 연구 분석에 사용하였다.

## 2. 조사도구

### 가. 직무자율성 조사도구

직무자율성 측정에 사용된 조사도구는 Morgeson & Humprey(2006)가 개발한 WDQ(The Work Design Questionnaire)를 사용하며 사무직 근로자를 대상으로 한 박은규(2015), 송수중(2018) 등의 연구에서 타당도와 신뢰도가 검증되었다. 송수중(2018)의 연구에서 각 구성요소의 Cronbach's  $\alpha$ 는 업무계획 자율성 .865, 의사결정 자율성 .879, 업무방식 자율성 .890으로 나타났다. 이 도구는 각 하위요인별로 3문항씩 총 9개 문항에 Likert 5점 척도를 사용하여, '전혀 그렇지 않다' 1점에서부터 '매우 그렇다'의 5점 항목으로 구성되었다.

### 나. 정서적 조직몰입 조사도구

정서적 조직몰입 측정에 사용된 조사도구는 Allen & Meyer(1990)의 조직몰입 3요인 도구를 한국의 실정에 맞게 변안 및 재구성하여 타당성을 검증받은 Lee, Allen, Meyer, & Rhee(2001)의 도구를 사용하였다. Lee, Allen, Meyer, & Rhee(2001) 연구에서 정서적 조직몰입의 측정문항은 총 5개 문항이며 Cronbach's  $\alpha$ 는 .84로 나타났다. 이 도구는 손규태(2015)의 연구에서 타당도와 신뢰도를 검증받았으며 예비조사에서 .881, 본 조사에서 .852의 Cronbach's  $\alpha$ 로 측정되었다. Likert 척도는 '전혀 그렇지 않다'는 것으로부터 '매우 그렇다'까지 5점 척도를 적용하였다.

### 다. 경력개발지원 조사도구

경력개발지원 측정을 위해 사용된 도구는 공식적 지원, 비공식적 지원의 2개 요소로 구성되어 있으며, 김민지(2017), 팽박(2018)의 연구를 통해 타당도와 신뢰도가 검증된 10문항을 사용하였다. 공식적 지원은 6문항, 비공식적 문항은 4문항으로 구성되어 있으며, 김민지(2017)의 연구에서 각 구성요소의 Cronbach's  $\alpha$ 는 공식적 지원 .889, 비공식적 지원 .866으로 나타났으며, 팽박(2018)의 연구에서는 공식적 지원 .898, 비공식적 지원 .857로 나타났다. 설문문항은 Likert 5점 척도로 제시되었다.

### 3. 분석방법

본 연구에서 수집된 자료는 통계패키지 프로그램인 Windows용 SPSS 22.0을 사용하여 다음과 같은 절차로 분석을 실시하였다. 첫째, 본 연구에서 사용한 측정도구에 대한 타당도를 검증하기 위해 요인분석을 실시하였고, 신뢰도를 검증하기 위해 Cronbach's  $\alpha$  계수를 분석하였다. 둘째, 본 연구에서 측정한 주요변인들의 기초 통계 분석을 위해 기술통계분석을 실시하였다. 셋째, 본 연구의 주요변인인 직무자율성, 정서적 조직몰입, 경력개발지원 간의 상관관계를 파악하기 위해 상관관계 분석을 실시하였다. 넷째, 독립변인인 직무자율성과 종속변인인 정서적 조직몰입 간의 영향을 분석하기 위해 회귀분석을 실시하였다. 다섯째, 조절변인인 경력개발지원과 종속변인인 정서적 조직몰입의 관계를 분석하기 위해 회귀분석을 실시하였다. 여섯째, 직무자율성과 정서적 조직몰입의 관계에서 경력개발지원의 조절효과를 분석하기 위해 조절효과 분석을 실시하였다.

### 4. 조사도구의 타당도 및 신뢰도 검증

본 연구에서 사용된 조사도구의 타당도를 검증하기 위해 요인분석(factor analysis)을 실시하였다. 이를 바탕으로 관련 변인을 축소, 압축하여 의미있는 과정을 파악하는 주성분분석(principle component analysis)을 활용하였고, 요인 회전과 관련하여 요인의 단순화를 위해 베리맥스 회전(varimax rotation) 방법을 사용하였다. 본 연구에서 요인부하량의 기준은 .50 이상으로 설정하여, 해당 기준 이상이 된 경우에 요인을 추출하였다.

첫째, 독립변인인 직무자율성에 대한 조사도구 9문항의 요인분석을 실시하였다. 요인분석 결과, 요인부하량이 .50 이상, 고유치(eigen value)가 1.0 이상을 만족하는 문항으로 구성된 3개의 군이 나왔고, 전체 분산의 85.57%를 설명하고 있는 것으로 분석되었다. 9개의 문항 중 2개 군에서 동시에 요인부하량 .50이상 값이 도출된 I-1, I-4, I-8의 3개 문항이 제외되어 6개의 문항만이 실제 분석에 활용되었다.

둘째, 조절변인인 경력개발지원에 대한 조사도구 10문항의 요인분석을 실시하였다. 요인분석 결과, 요인부하량이 .50 이상, 고유치(eigen value)가 1.0 이상을 만족하는 문항으로 구성된 2개의 군이 나왔고, 전체 분산의 68.91%를 설명하고 있다. 10개의 문항 중 2개의 군에서 요인부하량 .50 이상이 나온 1개의 문항(Ⅲ-6)은 분석에서 제외한 후, 9개의 문항을 가지고 실제 분

석에 활용하였다.

본 연구에서 사용된 조사도구의 문항내적일관성을 측정하기 위하여 문항점수의 분산을 고려한 신뢰도 계수인 Cronbach's  $\alpha$  값을 측정하였다. 일반적으로 Cronbach's  $\alpha$  값이 .60 이상이면 측정도구의 신뢰도에 문제가 없다고 판단할 수 있다. 신뢰도 분석 결과, 모든 변인이 신뢰도 .70 이상을 상회하는 것으로 나타났다. 본 연구에서 활용된 조사도구의 신뢰도를 분석한 결과는 다음 <표 1>과 같다.

<표 1> 조사도구의 신뢰도 분석 결과

구분		문항수	Cronbach $\alpha$
독립변인	직무자율성	업무계획자율성	.799
		의사결정자율성	.851
		업무방식자율성	.822
		전체	.893
종속변인	정서적 조직몰입	5	.868
조절변인	경력개발지원	공식적 지원	.857
		비공식적 지원	.877
		전체	.903
전체		20	.918

## IV. 결과분석

### 1. 주요 변인 기술통계 분석

본 연구의 주요변인인 직무자율성의 하위변인들, 정서적 조직몰입, 경력개발지원의 하위변인들에 대한 기술통계 분석 결과는 다음 <표 2>와 같다.

〈표 2〉 주요변인에 대한 기술통계 분석 결과

구분		평균	표준편차	왜도	첨도
직무자율성	업무계획자율성	3.68	.78	-.71	.97
	의사결정자율성	3.34	.93	-.21	-.40
	업무방식자율성	3.61	.82	-.58	.31
정서적 조직몰입		3.35	.83	-.48	-.28
경력개발지원	공식적 지원	3.39	.79	-.55	.25
	비공식적 지원	3.03	.93	.01	-.48

### 가. 상관관계분석

본 연구에서 연구변인 간 상관관계를 분석하기 위하여 Karl Pearson의 적률상관계수를 적용하였다. 독립변인인 직무자율성과 하위요인, 조절변인인 경력개발지원과 하위요인, 종속변인인 정서적 조직몰입의 상관관계 분석 결과는 〈표 3〉과 같다.

〈표 3〉 연구변인 간 상관관계 분석 결과

구분	1	2	3	4	5	6
1. 업무계획 자율성	1					
2. 의사결정 자율성	.579***	1				
3. 업무방식 자율성	.628***	.741***	1			
4. 정서적 조직몰입	.227***	.286***	.321***	1		
5. 공식적 지원	.280***	.378***	.426***	.516***	1	
6. 비공식적 지원	.271***	.312***	.316***	.501***	.663***	1

\*\*\* $p < .001$

### 나. 직무자율성과 정서적 조직몰입의 관계

독립변인인 직무자율성과 종속변인인 정서적 조직몰입의 관계를 분석하기 위해 회귀분석을 실시하였다. 연구모형은 통계적으로 유의하였고( $F=11.793$ ,  $p < .001$ ), 수정된  $R^2$ 은 .099로 직무

자율성이 정서적 조직몰입의 분산에 대해 9.9%의 설명력을 갖는 것으로 분석되었다. 구체적으로 업무방식 자율성이 정서적 조직몰입에 통계적으로 유의한 정(+)적 영향인 것으로 분석되었다( $\beta = .230, p < .05$ ). 따라서 업무방식 자율성이 높을수록 정서적 조직몰입이 높아지는 것을 알 수 있다.

〈표 4〉 직무자율성과 정서적 조직몰입의 관계

모형	B	표준오차	$\beta$	t	수정된 $R^2$	F
(상수)	2.113	.236		8.940***	.099	11.793 ***
업무계획 자율성	.025	.077	.024	.324		
의사결정 자율성	.091	.075	.102	1.210		
업무방식 자율성	.233	.090	.230	2.598*		

\* $p < .05$ , \*\*\* $p < .001$

#### 다. 경력개발지원과 정서적 조직몰입의 관계

조절변인인 경력개발지원과 정서적 조직몰입의 관계를 분석하기 위해 회귀분석을 실시하였다. 본 연구에서 설정한 회귀모형은 통계적으로 유의하게 나타났고( $F = 66.131, p < .001$ ), 수정된  $R^2$ 은 .307로 경력개발지원이 정서적 조직몰입의 분산을 30.7% 설명하는 것으로 분석되었다. 구체적으로 변인 간의 통계적 유의성을 검증한 결과, 공식적 지원( $\beta = .328, p < .001$ ), 비공식적 지원( $\beta = .284, p < .001$ )이 정서적 조직몰입에 유의한 정(+)적 영향인 것으로 분석되었다. 따라서 경력개발지원이 높을수록 정서적 조직몰입이 증가함을 알 수 있다.

〈표 5〉 경력개발지원과 정서적 조직몰입의 관계

모형	B	표준오차	$\beta$	t	수정된 $R^2$	F
(상수)	1.415	.178		7.927***	.307	66.131 ***
공식적 지원	.344	.068	.328	5.059***		
비공식적 지원	.253	.058	.284	4.375***		

\*\*\* $p < .001$

**라. 직무자율성과 정서적 조직몰입의 관계에서 경력개발지원의 조절효과**

본 연구에서는 직무자율성이 정서적 조직몰입에 미치는 영향에서 경력개발지원의 조절효과에 대한 분석을 실시하였다. 분석에 앞서 독립변인인 직무자율성과 조절변인인 경력개발지원의 하위변인들은 평균중심화를 한 뒤 상호작용항으로 만들어졌다. 조절효과의 분석은 Sharma, Durand, & Gur-Arie(1981)의 3단계 분석으로 이루어졌으며, 1단계(모델1)는 독립변인이 종속변인에 미치는 영향을, 2단계(모델2)는 회귀모형에 조절변인을 추가하여 종속변인에 미치는 영향을, 3단계(모델3)는 회귀모형에 조절변인과 상호작용항을 추가하여 종속변인에 미치는 영향을 분석하는 방법으로 진행하였다.

**<표 6> 직무자율성과 정서적 조직몰입의 관계에서 경력개발지원의 조절효과**

모델		B	표준 오차	$\beta$	t	수정된 $R^2$	F	공차	VIF
모델 1	(상수)	2,113	.236		8,940***	.099	11,793***		
	업무계획자율성	.025	.077	.024	.324			.577	1,733
	의사결정자율성	.091	.075	.102	1,210			.429	2,330
	업무방식자율성	.233	.090	.230	2,598*			.391	2,558
모델 2	(상수)	1,177	.232		5,063***	.310	27,463***		
	업무계획자율성	.000	.068	.000	.002			.572	1,749
	의사결정자율성	.019	.066	.022	.289			.424	2,360
	업무방식자율성	.097	.080	.096	1,210			.371	2,696
	공식적 지원	.298	.071	.284	4,174***			.505	1,979
	비공식적 지원	.246	.058	.276	4,223***			.551	1,816
모델 3	(상수)	1,059	.238		4,451***	.313	13,179***		
	업무계획자율성	.001	.069	.001	.010			.548	1,826
	의사결정자율성	.005	.068	.006	.078			.400	2,503
	업무방식자율성	.118	.083	.117	1,428			.349	2,869
	공식적 지원	.311	.075	.297	4,157***			.459	2,177
	비공식적 지원	.252	.061	.283	4,149***			.504	1,985



업무계획자율성 ×공식적 지원	.045	.114	.036	.394		.273	3.657
업무계획자율성 ×비공식적 지원	-.049	.108	-.044	-.455		.250	3.993
의사결정자율성 ×공식적 지원	-.118	.112	-.114	-1.055		.200	5.003
의사결정자율성 ×비공식적 지원	.002	.092	.002	.019		.218	4.582
업무방식자율성 ×공식적 지원	.239	.121	.213	1.976*		.201	4.967
업무방식자율성 ×비공식적 지원	-.027	.107	-.027	-.253		.213	4.695

\* $p < .05$ , \*\*\* $p < .001$

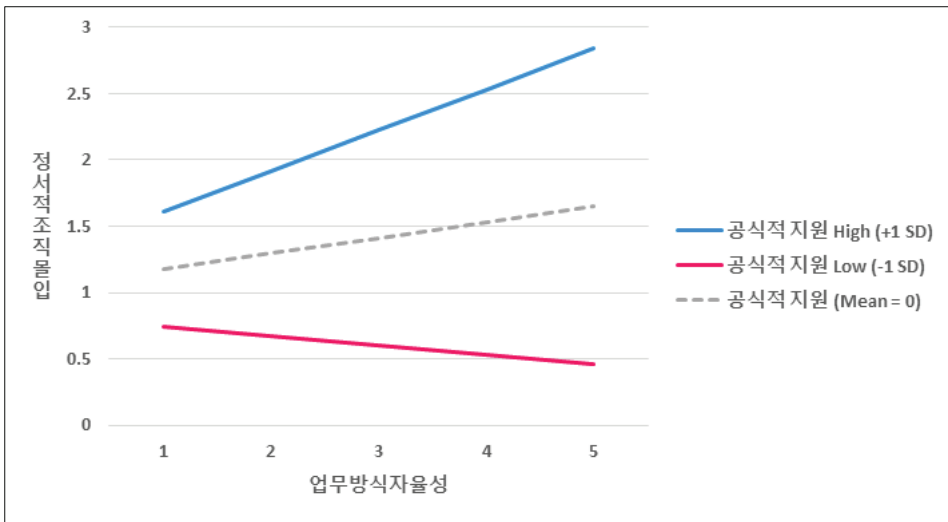
〈표 6〉에서 나타난 바와 같이, 설정한 회귀모형1( $F=11.793, p < .001$ ), 회귀모형2( $F=27.463, p < .001$ ), 회귀모형3( $F=13.179, p < .001$ )은 모두 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 독립변인인 직무자율성의 하위변인이 종속변인인 정서적 조직몰입에 미치는 영향을 분석한 모델1의 분석결과, 업무방식자율성( $\beta = .230, p < .05$ )이 정서적 조직몰입에 유의한 정(+ )적인 관계가 있는 것으로 분석되었다.

독립변인인 직무자율성과 조절변인인 경력개발지원의 각 하위변인이 종속변인인 정서적 조직몰입에 미치는 영향을 분석한 모델2에서 경력개발지원의 하위요소인 공식적 지원( $\beta = .284, p < .001$ )과 비공식적 지원( $\beta = .276, p < .001$ )은 정서적 조직몰입에 통계적으로 유의한 정(+ )적 영향이 있다고 분석되었으나 직무자율성의 하위변인인 업무계획자율성, 의사결정자율성, 업무방식자율성은 통계적으로 유의한 관계가 없는 것으로 나타났다.

마지막으로 독립변인인 직무자율성과 조절변인인 경력개발지원, 이들의 상호작용항들과 종속변인인 정서적 조직몰입의 관계를 분석한 모델3에서 직무자율성의 업무방식자율성과 경력개발지원의 공식적 지원 상호작용항( $\beta = .213, p < .05$ )이 정서적 조직몰입에 통계적으로 유의한 정(+ )적 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

상호작용 효과를 해석하기 위하여 [그림 2]와 같이 그래프를 그려 확인하였다. 업무방식자율성이 높을수록 정서적 조직몰입이 높아지는 것을 볼 수 있다. 이때 공식적 지원이 낮은 경우

업무방식자율성이 높을수록 정서적 조직몰입은 낮아지며, 공식적 지원이 높은 경우 업무방식 자율성이 높을수록 정서적 조직몰입은 더 높아지므로 공식적 지원의 조절효과가 있다고 판단할 수 있다.



[그림 2] 업무방식자율성이 정서적 조직몰입에 미치는 영향에서 공식적 지원의 조절효과 그래프

## V. 논의 및 결론

본 연구의 목적은 대기업 사무직 밀레니얼 세대의 직무자율성과 정서적 조직몰입의 관계에서 경력개발지원의 조절효과를 알아보기 위한 것이다. 이를 위하여 대기업 사무직 밀레니얼 세대의 직무자율성과 정서적 조직몰입과의 관계를 확인하였고, 직무자율성과 정서적 조직몰입의 관계에서 경력개발지원의 조절효과를 분석하였다. 이상의 연구 결과를 바탕으로 연구문제를 논의하면 다음과 같다.

첫째, 직무자율성이 정서적 조직몰입에 유의한 정(+의) 관계가 있는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 20인 이상의 기업에 근무하는 근로자들을 대상으로 하여 직무자율성이 정서적 조직몰입에 직접적으로 정(+의)적인 영향을 미친다고 밝힌 박노근(2010)의 연구와 메타분석을 통해

직무자율성이 정서적 조직몰입에 정(+)<sup>적</sup> 영향을 준다고 밝힌 Eby et al.(1999)의 연구를 지지한다. 구체적으로는 직무자율성의 구성요소 중 업무방식자율성이 정서적 조직몰입과 정(+)<sup>적</sup>인 관계가 있는 것으로 확인되었다.

둘째, 직무자율성과 정서적 조직몰입의 관계에서 경력개발지원의 조절효과를 알아보기 위해 조절효과 분석을 실시하였다. 조절효과 분석을 위해 3단계로 분석하였으며, 1단계로 독립변인과 종속변인과의 관계, 2단계 독립변인, 조절변인과 종속변인과의 관계, 3단계 독립변인, 조절변인, 이들의 상호작용항들과 종속변인간 관계를 분석하였다. 1단계의 분석결과는 연구문제 1의 결과와 동일하게 나타났다. 2단계의 분석결과, 조절변인인 경력개발지원은 종속변인인 정서적 조직몰입과 유의한 정(+)<sup>적</sup> 관계가 있는 것으로 나타났다. 자신의 전문적 성장에 높은 가치를 두는 밀레니얼 세대에게 경력개발지원을 제공함으로써 정서적 조직몰입을 향상시킬 수 있음을 의미한다. 마지막 3단계 분석결과에서 직무자율성의 하위변인 중 업무방식자율성과 경력개발지원의 하위변인인 공식적 지원의 상호작용항이 정서적 조직몰입에 정(+)<sup>적</sup>의 조절효과를 보이는 것으로 분석되었다. 직무자율성을 부여받은 밀레니얼 세대 조직구성원들은 일하는 동안 조직 내에서의 경력을 계획하고 성장 기회를 찾기 때문에 이들에게 적절한 피드백, 교육훈련 등의 발전기회를 제공하게 되면 조직에 더욱 몰입하게 된다는 것을 의미한다. 그러나 직무자율성의 업무계획자율성, 의사결정자율성과 비공식적 지원의 조절효과는 유의하지 않았다. 이는 대기업의 경우 업무일정이 이미 짜여져 일정계획이 Top-down 방식으로 전달되며, 밀레니얼 세대의 대부분이 의사결정에 대한 권한을 발휘할 수 있는 직책을 맡고 있지 않기 때문인 것으로 유추해볼 수 있다.

이상의 논의를 종합해보면, 밀레니얼 세대의 직무자율성과 조직의 경력개발지원은 정서적 조직몰입과 정(+)<sup>적</sup> 관련이 있는 변인임을 확인할 수 있다. 또한 공식적인 경력개발지원은 업무방식자율성과 정서적 조직몰입의 관계에서 조절효과를 발휘하는 것으로 확인되었다. 따라서 밀레니얼 세대가 자신의 조직에 긍정적 태도와 애착을 가지고 몰입하고 헌신할 수 있도록 유도하기 위해서는 업무를 처리하기 위한 방법을 그들 스스로 찾아서 해결할 수 있도록 자율성을 부여해주는 것이 필요하며, 업무를 수행하는데 필요한 지식, 기술 등을 향상시킬 수 있는 프로그램과 기회를 제공하고 지원해줘야 한다는 점을 시사한다.

본 연구결과를 바탕으로 대기업 사무직 밀레니얼 세대의 정서적 조직몰입을 높이기 위한 기업 HRD 관점에서의 실천적 시사점 및 제언은 다음과 같다.

첫째, 조직에서는 밀레니얼 세대의 정서적 조직몰입을 높이기 위해 직무자율성을 부여하는 것이 중요함을 인식해야하며, 이를 지원하려는 노력이 필요하다. 이를 위해서는 관리자에게 리더십 교육을 통해 밀레니얼 세대에게 업무수행 방법을 결정하는 자율성을 발휘할 수 있도록 업무를 부여하는 것이 중요하다는 것을 인지시켜줄 필요가 있다. 더불어 밀레니얼 세대에게는 주어진 자율성을 남용하지 않도록 자기 자신에 대한 관리 역량을 키울 수 있는 셀프리더십 교육을 제공해야 한다.

둘째, 경력개발지원을 강화하기 위해 HRD 측면에서 밀레니얼 세대의 구성원들이 조직 내에서 어떤 경력경로를 원하는지 파악하고 경력계획을 세울 수 있도록 지원해주어야 한다. 조직에서 쌓을 수 있는 직무별/직무간 경력경로체계를 구축하고 구성원들에게 공개하여 조직에서 자신이 쌓을 수 있는 경력과 방향을 확인할 수 있게 하는 것도 하나의 방법이 될 수 있다.

셋째, 밀레니얼 세대에게 업무 방법을 스스로 결정할 수 있는 권한만 주는 것이 아니라 업무에 대한 의미를 부여해주고 해결책을 찾을 수 있는 전문적인 지식과 기술을 함양할 수 있는 교육 프로그램을 함께 제공해야한다. 교육프로그램은 오프라인으로 진행되는 집체교육으로 제공할 수도 있지만 업무수행 중에 일어나는 교육니즈를 즉각적으로 해소할 수 있도록 교육 콘텐츠를 소주제별로 분절시켜 필요한 부분을 스마트 기기에서도 바로 찾아볼 수 있도록 시스템화시키는 것이 필요하다.

또한, 업무방식자율성이 경력개발지원의 공식적 지원과는 상호작용하여 정서적 조직몰입에 긍정적인 영향을 미쳤으나, 비공식적 지원과는 조절효과를 갖지 않는 것에 대해서도 HRD 측면의 시사점을 발견할 수 있다. 비공식적 지원은 주로 상사를 통해 지원되며 밀레니얼 세대에게 업무방식 자율성을 부여한 상태에서 상사의 과도한 개입은 오히려 자율성을 해치고 지나친 간섭으로 여겨져 불만사항이 되어 조직의 몰입을 떨어뜨릴 수 있다는 것을 경계해야 한다.

## 참고문헌

- 갈승민(2018). 대졸 초기경력자의 경력계획 및 경력개발지원이 경력몰입과 조직몰입에 미치는 영향. 연세대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 강인주(2015). 대기업 사무직 근로자의 이직의도와 경력학습, 경력동기, 조직지원인식, 조직몰입, 경력몰입 및 고용가능성의 관계. 서울대학교 대학원 박사학위논문.
- 고종욱(2012). 조직몰입에 대한 삼차원적 개념화의 타당성 재검토. 한국정책연구, 12(2), 23-39.
- 권대봉, 조대연(2013). HRD Essence: 시스템 접근 기반. 서울: 박영사.
- 김광근, 서철현, 주현식(2006). 호텔종사원의 직무특성이 조직몰입, 직무만족, 조직시민행동에 미치는 영향. 대한경영학회지, 19(2), 469-488.
- 김민지(2017). 대기업 HRD 담당자의 전문직업적 정체성과 개인-직무 적합성, 자기효능감, 경력개발지원 및 직무도전성의 구조적 관계. 서울대학교 대학원 박사학위논문.
- 김우진, 박상철, 이기종(2010). 고용형태별 여행사종사원의 직무특성이 조직몰입에 미치는 영향. 관광연구, 24(6), 39-60.
- 김은지(2011). 일-가정의 균형 및 경력개발을 매개로 직무자율성, 직무스트레스가 해군 조직몰입에 미치는 영향. 서울대학교 대학원 석사학위논문.
- 김정웅(2017). 조직문화 인식이 일터학습 활동을 매개로 정서적 몰입에 미치는 영향. 연세대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 김지혜, 이기학(2018). 직장인들의 자기주도성과 학습의도와의 관계: 정서적 몰입과 조직지원 인식의 조절된 매개. 한국심리학회지 산업 및 조직, 31(1), 33-58.
- 김진화(2017). 조직의 경력개발지원과 일과 삶의 균형 문화가 프로티언 경력태도에 미치는 영향. 연세대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 문영주(2010). 사회복지사의 개인적 동기가 이직의도에 미치는 영향. 서울대학교 대학원 박사학위논문.
- 문재승, 최석봉(2012). 경력관리행동, 조직경력개발지원 및 경력성고가 조직몰입에 미치는 영향. 경영교육연구, 27(5), 431-457.
- 문희(2014). 경력개발지원과 정서적 조직몰입의 관계에서 경력지향성의 매개효과 연구. 이화여자대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 민경원, 이희수(2016). 다국적 기업의 조직문화 직무특성 조직몰입의 관계에 관한 연구. 유라시아연구, 13(1), 315-342.
- 박노근(2010). 조직몰입과 조직시민행동의 선행자로서의 직무자율성. 인사조직연구, 18(2), 67-96.

- 박은규(2015). 대기업 사무직 근로자의 사회적 네트워크, 직무자율성 및 경력개발지원이 경력 적응성에 미치는 영향. 서울대학교 대학원 석사학위논문.
- 박지원(2011). 조직구성원의 감성지능과 조직몰입의 관계에서 코칭리더십의 조절효과 연구. 고려대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 박지원, 조대연(2018). 내재적 학습 동기와 정서적 조직 몰입의 관계 연구: 무형식 학습의 매개 효과를 중심으로. HRD연구, 20(3), 37-66.
- 배을규, 이민영(2012). HRD 기업의 학습조직화 수준이 구성원의 조직몰입도에 미치는 영향: 자기주도학습 능력의 매개효과를 중심으로. 한국성인교육학회, 15(4), 205-234.
- 배을규, 이호진, 김대영, 김홍복(2014). HRD 컨설턴트의 경력 정체, 조직 몰입, 이직의도의 관계. 직업교육연구, 33(1), 223-244.
- 서경민(2010). 기업구성원의 경력개발지원과 고용가능성에 대한 인식이 직무유효성에 미치는 영향. 고려대학교 대학원 박사학위논문.
- 손규태(2015). 대기업 종사자가 인식한 직무성과와 경력개발지원, 조직몰입, 경력몰입 및 조직 시민행동의 인과적 관계. 서울대학교 대학원 석사학위논문.
- 손규태, 김진모(2015). 대기업 종사자의 직무성과와 경력개발지원, 조직몰입, 경력몰입 및 조직시민행동의 인과적 관계. 농업교육과 인적자원개발, 47(3), 139-174.
- 송성화(2015). 목표모호성과 조직행태: 조직몰입, 직무만족, 공직봉사동기에 미치는 영향을 중심으로. 서울대학교 대학원 박사학위논문.
- 신지수(2017). 기업체 신입입사자와 경력입사자의 핵심가치 내재화 수준과 조직몰입의 관계. 고려대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 안정원, 이순묵(2018). 조직몰입 구성개념의 개념화와 타당화. 한국심리학회지 산업 및 조직, 31(2), 459-497.
- 양미림, 왕지성, 한인수(2015). 공식적 멘토링이 경력성공, 정서적 몰입과 이직의도에 미치는 영향. 인적자원개발연구, 18(1), 115-137.
- 오인수, 김광현, Todd, C. D., 황종오, 유태용, 박영아, 박량희(2007). 직무만족, 조직몰입, 성과, 이직의도 간의 관련성: 문헌고찰 및 메타분석. 인사조직연구, 15(4), 43-86.
- 오인수, 김민수, 권나영, 윤현주(2016). 직무자율성과 급진적/점진적 창의성간의 관계: 팀 몰입의 조절효과에 관한 다수준 연구. 중소기업연구, 38(4), 1-25.
- 유영현(2009). 해양경찰공무원의 직무스트레스요인이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향. 인적자원관리연구, 16(4), 193-212.
- 이강수(2016). 긍정심리자본이 정서적 몰입과 고객지향성에 미치는 영향. 경희대학교 대학원 박사학위논문.
- 이강욱, 신정아, 한복환(2010). 셀프리더십이 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구. 기업과 혁신연구, 3(1), 73-93.

- 이규태(2013). 호텔기업 고용관계변화가 직무불안정성에 미치는 영향. 세종대학교 대학원 박사학위논문.
- 이기은(2007). 경력몰입 및 조직몰입의 결합효과와 직무태도간의 관계에 관한 연구. 대한경영학회지, 20(5), 2301-2320.
- 이기은, 박경규(2002). 전문직 종사자의 조직 및 전문직업에 대한 이중몰입 결정요인에 관한 연구. 경영학연구, 31(2), 551-574.
- 이목화, 문형구(2014). 국내 조직몰입 연구의 현황과 향후 방향. 조직과 인사관리연구, 38(2), 143-221.
- 이생룡, 이승계, 이의연(2017). 성과주의 보상제도와 조직유효성 간의 관계에서 동기부여의 매개효과. 인적자원개발연구, 20(3), 73-102.
- 이예니(2017). 은행원이 인식하는 직무자율성과 적응수행의 관계. 고려대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 이윤수, 성세실리아, 조대연(2015). 중국 현재인의 경력개발지원인식이 이직의도에 미치는 영향: 상사의 국적에 따른 다집단 분석. HRD연구, 17(1), 111-131.
- 이재하(2018). C대기업 대졸 신입사원의 자기효능감과 조직에 대한 정서적 몰입의 관계에서 그릿(GRIT)의 조절효과. 고려대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 임창호(2017). 경찰직무 특성이 조직몰입에 미치는 효과: 정서적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입. 경찰학논총, 12(3), 9-39.
- 전현민, 이규태(2015). 호텔 기업의 경력개발지원이 구성원들의 혁신행동에 미치는 영향. 관광연구저널, 29(2), 61-73.
- 정규익(2015). 첨단 제조업체의 상사-부하 교환관계와 조직몰입의 관계에서 상사 코칭행동의 조절효과. 고려대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 정성한, 박동수(2001). 직무자율성의 구성개념과 측정. 경영연구, 16(4), 1-24.
- 정준재, 이진구(2017). 중소기업 구성원들의 조직지원인식이 학습조직 구축수준에 미치는 영향: 정서적 조직몰입의 매개효과. HRD연구, 19(2), 109-131.
- 주현식, 윤승현, 김화경(2007). 컨벤션센터 종사원의 직무특성이 조직몰입, 직무만족, 조직시민행동에 미치는 영향. 관광연구, 21(4), 43-60.
- 최석봉(2018). 종업원의 심리적 주인의식, 직무자율성, 그리고 혁신행동: 매개된 조절효과 모델. 기업경영연구, 80, 65-82.
- 최현정(2016). 밀레니얼 세대 호텔 직원의 상사지원, 재미, 직장만족이 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구: PROCESS Macro Model 6을 적용함. 호텔관광연구, 18(6), 175-194.
- 추한나(2018). 직무자율성과 혁신행동의 관계에서 학습목표지향성과 정서적 몰입의 매개된 조절효과. 중앙대학교 글로벌인적자원개발대학원 석사학위논문.

- 팽박, 조태준, 이찬(2018). 중국 현지 채용인의 이직의도와 상사의 변혁적 리더십, 경력개발지원 및 조직몰입의 관계: 중국 진출 한국 대기업을 중심으로. *국제경영리뷰*, 22(4), 67-93.
- 허갑수(2005). 병원조직의 직무특성과 조직몰입에 관한 실증적 연구. *인적자원관리연구*, 12(1), 21-46.
- Ahuja, M. K., Chudoba, K. M., Kacmar, C. J., McKnight, D. H., & George, J. F. (2007). IT road warriors: Balancing work-family conflict, job autonomy, and work overload to mitigate turnover intentions. *MIS Quarterly*, 31(1), 1-17.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Barnett, B. R., & Bradley, L. (2007). The impact of organisational support for career development on career satisfaction. *Career Development International*, 12(7), 617-636.
- Batey, M. V., & Lewis, F. M. (1982). Clarifying autonomy and accountability in nursing service: Part 1. *Journal of Nursing Administration*, 12(9), 13-18.
- Batt, R., & Valcour, P. M. (2003). Human resources practices as predictors of work-family outcomes and employee turnover. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 42(2), 189-220.
- Breaugh, J. A. (1985). The measurement of work autonomy. *Human Relations*, 38(6), 551-570.
- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17(3), 336-354.
- Cook, J., & Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. *Journal of Occupational Psychology*, 53(1), 39-52.
- DeCotiis, T. A., & Summers, T. P. (1987). A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment. *Human Relations*, 40(7), 445-470.
- Dries, N., Van Acker, F., & Verbruggen, M. (2012). How 'boundaryless' are the careers of high potentials, key experts and average performers?. *Journal of Vocational Behavior*, 81(2), 271-279.
- Dunham, R. B., Grube, J. A., & Castaneda, M. B. (1994). Organizational commitment: The utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology*, 79(3), 370-380.



- Eby, L. T., & Freeman, D. M. (1999). Motivational bases of affective organizational commitment: A partial test of an integrative theoretical model. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 72(4), 463-483.
- Ehrhardt, K., Miller, J. S., Freeman, S. J., & Hom, P. W. (2011). An examination of the relationship between training comprehensiveness and organizational commitment: Further exploration of training perceptions and employee attitudes. *Human Resource Development Quarterly*, 22(4), 459-489.
- Eisenberger, R., Karagonlar, G., Stinglhamber, F., Neves, P., Becker, T. E., Gonzalez-Morales, M. G., & Steiger-Mueller, M. (2010). Leader-member exchange and affective organizational commitment: The contribution of supervisor's organizational embodiment. *Journal of Applied Psychology*, 95(6), 1085-1103.
- Ellemers, N., Kortekaas, P., & Ouwerkerk, J. W. (1999). Self-categorisation, commitment to the group and group self-esteem as related but distinct aspects of social identity. *European Journal of Social Psychology*, 29, 371-389.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied psychology*, 60(2), 159-170.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.
- Hall, D. T. (1971). A Theoretical model of career subidentity development in organizational settings. *Organizational Behavior & Human Performance*, 6(1), 50-76.
- Harvey, R. J., Billings, R. S., & Nilan, K. J. (1985). Confirmatory factor analysis of the job diagnostic survey: Good news and bad news. *Journal of Applied Psychology*, 70(3), 461-468.
- Herr, E. L. (2001). Career development and its practice: A historical perspective. *The Career Development Quarterly*, 49(3), 196-211.
- Howe, N., & Strauss, W. (2000). Millennials rising: The next great generation. New York, NY: Vintage Books.
- Hillman, D. R. (2013). Applying Gilbert's teleonomics to engineer worthy performance in generation Y employees. *Performance Improvement*, 52(10), 13-21.
- Joo, B. K., & Lim, T. (2009). The effects of organizational learning culture, perceived job complexity, and proactive personality on organizational commitment and intrinsic motivation. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 16(1), 48-60.
- Katsikea, E., Theodosiou, M., Perdikis, N., & Kehagias, J. (2011). The effects of organizational structure and job characteristics on export sales managers' job

- satisfaction and organizational commitment. *Journal of World Business*, 46(2), 221-233.
- Ko, J. W., Price, J. L., & Mueller, C. W. (1997). Assessment of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment in South Korea. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 961-973.
- Kraimer, M. L., Seibert, S. E., Wayne, S. J., Liden, R. C., & Bravo, J. (2011). Antecedents and outcomes of organizational support for development: The critical role of career opportunities. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 485-500.
- Lam, T., & Qiu, Z. H. (2003). Job satisfaction and organizational commitment in the Hong Kong fast food industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15(4), 214-220.
- Lee, K., Allen, N. J., Meyer, J. P., & Rhee, K. Y. (2001). The three-component model of organisational commitment: An application to South Korea. *Applied Psychology*, 50(4), 596-614.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The work design questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321-1339.
- Morrow, P. C. (1993). *The theory and measurement of work commitment*. Greenwich, UK: JAI Press.
- Mowday, R. T. (1998). Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 8(4), 387-401.
- O'Reilly III, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516.
- Parmelee, M. (2018, May, 15). Insights from the 2018 Deloitte Millennial Survey: Uneasy, pessimistic, and concerned. Deloitte Insights. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/topics/talent/deloitte-millennial-survey-2018.html>

- Price, J. L., & Mueller, C. W. (1981). A causal model of turnover for nurses. *Academy of Management Journal*, 24(3), 543-565.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825-836.
- Saratovsky, K. D., & Feldmann, D. (2013). Cause for change: The why and how of nonprofit millennial engagement. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Saleem, S., & Amin, S. (2013). The impact of organizational support for career development and supervisory support on employee performance: An empirical study from Pakistani academic sector. *European Journal of Business and Management*, 5(5), 194-207.
- Scholl, R. W. (1981). Differentiating organizational commitment from expectancy as a motivating force. *Academy of Management Review*, 6(4), 589-599.
- Sturges, J., Conway, N., Guest, D., & Liefoghe, A. (2005). Managing the career deal: The psychological contract as a framework for understanding career management, organizational commitment and work behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 26(7), 821-838.
- Sturges, J., Guest, D., Conway, N., & Davey, K. M. (2002). A longitudinal study of the relationship between career management and organizational commitment among graduates in the first ten years at work. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 731-748.
- Taber, T. D., & Taylor, E. (1990). A review and evaluation of the psychometric properties of the job diagnostic survey. *Personnel Psychology*, 43(3), 467-500.
- Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., & Tripoli, A. M. (1997). Alternative approaches to the employee-organization relationship: Does investment in employees pay off? *Academy of Management Journal*, 40(5), 1089-1121.
- Vandenberghe, C., Bentein, K., & Stinglhamber, F. (2004). Affective commitment to the organization, supervisor, and work group: Antecedents and outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1), 47-71.
- Wall, T. D., Jackson, P. R., & Mullarkey, S. (1995). Further evidence on some new measures of job control, cognitive demand and production responsibility. *Journal of Organizational Behavior*, 16(5), 431-455.

- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111.
- Zacher, H. (2016). Within person relationships between daily individual and job characteristics and daily manifestations of career adaptability. *Journal of Vocational Behavior*, 92, 105-115.

논문접수일: 2019년 9월 20일  
논문심사일: 2019년 10월 1일  
게재확정일: 2019년 11월 22일

*ABSTRACT*

The Moderating Effect of Career Development Support on the relationship between Job Autonomy and Affective Organizational Commitment of Millennials in Large Corporations

Na rae, Lee (Dohow Consulting)

The purpose of this study is to investigate the moderating effects of career development support on the relationship between job autonomy and affective organizational commitment of Millennials in Large Corporation. For this purpose, the survey polled 295 millennial employees working in top 20 large corporations with assets of over ₩5trillion in Korea. The results of the research and analysis are as follows. First, the job autonomy of millennial had a positive relationship with affective organizational commitment. Second, career development support had some moderating effects in relation to affective organizational commitment with job autonomy. To be specific, affective organizational commitment was further strengthened when formal career development support was combined with the job method autonomy. On the other hand, informal career development support, which was sub-factor of career development support, did not have moderating effects.

**[Keywords]** Job autonomy, Affective organizational commitment, Career development support, Millennials in Large Corporation