

청년 직장인의 경력관리행동이 고용가능성을 통해 이직의도에 미치는 영향: 일-삶 균형과 커뮤니케이션 풍토의 조절 효과를 중심으로*

홍 준 영[†]

고려대학교 심리학과

본 연구는 청년 직장인들의 경력관리행동이 고용가능성 상승을 통해 오히려 이직의도를 높일 수도 있다는 가정을 검증하고자 했다. 이에 더하여 고용가능성과 이직의도 간의 관계에서 일-삶 균형과 조직 내 커뮤니케이션 풍토에 대한 지각이 중재변인으로서 조절된 매개효과 및 조절효과를 나타내는지 확인하고자 했다. 가설을 검증하기 위해 만 34세 이하의 일반직 직장인 300명을 대상으로 온라인 설문조사를 실시하여 자료를 수집했다. 분석 결과, 첫째, 경력관리행동과 이직의도 간의 관계에서 고용가능성의 정적인 매개효과가 검증되었다. 둘째, 고용가능성의 매개효과에 대한 일-삶 균형의 조절효과는 유의하지 않은 것으로 산출되었으나, 고용가능성과 이직의도의 정적인 관계는 일-삶 균형의 수준이 높을수록 강화되는 것으로 밝혀졌다. 셋째, 커뮤니케이션 풍토는 고용가능성의 매개효과는 물론, 고용가능성과 이직의도의 관계도 조절하지 못하는 것으로 나타났다. 상기의 연구 결과를 바탕으로 가설 검증에 실패함으로써 얻을 수 있는 새로운 해석과 함께 본 연구가 갖는 시사점과 한계점 그리고 향후 연구를 위한 제언을 제시했다.

주요어 : 경력관리행동, 이직의도, 고용가능성, 일-삶 균형, 커뮤니케이션 풍토

* 본 연구는 저자의 석사학위 청구논문(2018)의 일부를 바탕으로 작성되었음.

† 교신저자 : 홍준영, 고려대학교 심리학과, (02841) 서울특별시 성북구 안암로 145

Tel : 02-3290-2066, E-mail : jyhong313@naver.com

최악의 취업난이라는 수식어가 자극적이라기보다는 익숙해져버린 시대다. 이토록 어려운 상황 가운데 청년들은 어떻게 해서든 취업에 성공하기 위해 지금 이 순간에도 다양한 스펙과 경험을 쌓아올리고 있다. 그럼에도 불구하고 최근 노동연구원에서 실시한 조사 결과에 따르면, 힘겹게 첫 직장을 갖게 된 청년들 중 많은 수가 이직을 경험하는 것으로 나타났다(김중욱, 2017). 15-29세의 첫 직장(임금 근로자) 경험자를 대상으로 실시된 조사에서 응답자 409만 2,000명 중 62.2%인 254만 6,000명이 이직 경험을 보고했으며, 그 중에서도 입사 1년 이내에 이직한 사람은 148만 명으로 전체 응답자의 36.2%에 달했다. 왜 이러한 현상이 발생하는 것일까? 이직을 경험한 청년이 62.2%에 달하는 오늘날, 이직으로 인해 손실되는 비용을 줄이기 위해서는 청년들의 이직을 배부른 소리라고 비난할 것이 아니라 왜 그들이 이직하고자 하는지에 대해 진정으로 이해할 필요가 있다. 따라서 본 연구는 청년들이 취업시장에서의 어려움을 감수하고서라도 직장을 떠나는 원인에 대해 학술적으로 접근하고, 조직 차원에서 인재의 유출을 막기 위한 대책을 수립하는 데 참고할 수 있는 사항들을 제안하고자 한다.

학계에서는 조직 구성원들의 이직에 대해 명확히 이해하는 것이 조직 차원에서의 예방 대책 수립에 있어 필수 조건이라는 판단 하에 조직 구성원의 이직 및 이직의도와 관련하여 오랜 기간 많은 연구를 진행했다. 이직을 예측하는 여러 변인들 중에서도 가장 대표적인 변인이라면 직무만족을 들 수 있다(Mobley, 1977). 조직 구성원이 직무와 관련된 현재 자신의 상태에 만족하지 않는다면 이직하는 경향성을 보인다는 것이다. 이러한 연구 결과는

이직을 둘러싼 오늘날의 사회 현상에 대한 몇 가지 통찰을 제시해준다.

첫 번째로, 직무만족이 이직의도에 증대한 영향을 미친다는 사실로부터 아무리 취업시장이 최악의 상황이라도 사람들은 이직을 결정할 때 현재 본인이 경험하고 있는 삶의 질을 우선적으로 고려할 것이라는 사실을 추론할 수 있다. 이는 “위라벨”로 위시되는 오늘날의 개인주의적 가치관과 관련이 있다. 위라벨은 일-삶 균형(work-life balance)의 축약어로 학계와 직무 현장은 물론, 대중 사이에서도 많이 회자되고 있는 신조어이다. 위라벨은 오늘날 많은 직장인들 사이에서 높은 가치를 지닌 요소가 되었으며, 특히 다른 세대에 비해 청년층에서 그 가중치가 월등히 높다는 특징을 지니고 있다. 이와 같이 청년 직장인들이 자신들의 직장 생활을 평가할 때 일과 삶 사이의 균형을 매우 중요한 요소로 받아들여지게 되면서 상황에 따라서는 일-삶 균형이 이직 결정에도 큰 영향을 미치게 되었다.

두 번째로, Mobley(1977)가 다룬 이직이 피치 못할 상황에 기인하는 비자발적 이직이 아니라 개인이 선택할 수 있는 자발적 이직인 점으로부터 조직 구성원 본인의 현재 직장 생활에 대한 주관적인 평가가 이직 결정에 핵심적인 역할을 수행할 것이라 추론할 수 있다. 여기서 주관적인 평가란 조직 구성원이 자신의 직장생활에 대해 가지고 있는 계획과 실제, 그리고 평가를 의미한다. 그러므로 이직을 줄이기 위해서는 직장생활과 관련된 조직 구성원 개인의 계획과 행동에 대한 접근이 필요하다. 선행연구에 따르면, 조직 구성원들은 현재의 조직에서 자신이 경력 상의 성장을 이룰 수 있다고 여길수록 조직에 몰입하고 이직의도를 낮추는 경향이 있다(Nouri & Parker,

2013). 그러므로 조직 구성원들이 조직 외부보다 내부에서 더 큰 이익을 얻을 수 있다고 인지하도록 만드는 것이 유능한 인재의 유출을 줄이는 첫걸음이라 할 수 있다.

조직 구성원의 삶에 대한 개인주의적 가치관과 자신의 경력을 둘러싼 계획적인 수행 및 평가가 이직과 관련이 있을 것이라는 논리를 바탕으로, 본 연구는 조직 구성원의 이직의도에 영향을 미치는 여러 가지 요소들을 고찰함으로써 조직의 유능한 인재들이 이직을 염원하는 기제를 보다 명확하게 이해하는 데 도움을 제공하고자 한다. 구체적으로는 경력관리행동이 고용가능성을 통해 이직의도에 미치는 영향을 검증하고 그 가운데 나타나는 일-삶 균형과 커뮤니케이션 풍토의 조절효과를 알아볼 것이다. 본 연구의 결과는 유능한 조직 구성원의 높은 성과와 높은 이직가능성을 놓고, 그들에게 지속적으로 투자해도 되는지 갈등하던 조직의 관리자들이 그토록 갈망해온, 조직 구성원의 성장과 이직 예방이라는 두 마리 토끼를 다 잡을 수 있는 방안에 대한 실마리를 제공할 것으로 기대된다.

경력관리행동

경력관리행동은 개인이 스스로의 경력목표를 달성하기 위해 취하는 행동 전반으로 정의되며, 조직에 의한 경력관리와 구분되어 개인이 자발적으로 수행하는 주도적인 행동에 초점을 맞추고 있다(문재승, 최석봉, 2012). 경계가 불분명한 그 정의에서 추측할 수 있듯이, 경력관리행동은 상당히 넓은 폭의 개념을 동시에 다루고 있다. 예를 들어, Gould(1979)는 경력에 대한 탐색을 기반으로 목표와 계획을 세우고 이를 실행하는 과정까지를 경력관리행

동으로 봤으며, De Vos와 Soens(2008)은 스스로의 경력개발과정에 대한 평가와 피드백도 경력관리행동의 일환이라 주장했다. 국내에서도, 경력목표를 세우고 이를 실천하는 행동(이동하, 탁진국, 2008), 경력목표 달성을 위한 외부환경 탐색과 지속적인 경력개입(심미영, 2012), 경력환경을 탐색하고 목표와 계획을 세우며 이를 실천하고 평가하는 과정(조영아, 2015) 등 경력관리행동에 대한 많은 정의가 혼재해 있다. 그러나 경력관리행동이 단일 시점에서 나타나는 현상이 아니라 경력성공이라는 하나의 방향을 공유한 과정적 활동이라는 점에서는 대부분의 연구자들이 한 목소리를 내고 있다. 본 연구에서는 경력관리행동을 가장 넓은 범위까지 확장하여 접근한 조영아(2015)의 정의를 참고하여, 개인이 주도적으로 자신의 경력성공을 위해 경력환경을 탐색하고 목표와 계획을 세우며 이에 대한 실천과 평가를 진행하는 과정으로 경력관리행동을 정의했다.

경력관리행동은 상당히 다양한 행동들을 다루고 있기 때문에 조영아(2015)의 연구에서는 그 행동들을 크게 경력탐색행동, 경력계획행동, 경력전략실행행동, 경력평가행동으로 구분함으로써 경력관리행동을 규정했다. 여기서 경력탐색행동은 경력과 관련하여 자기 자신에 대해 제대로 파악하고 주변 환경으로부터의 기회를 탐색하는 것을 뜻하고, 경력계획행동은 자신의 현재 상황에 대한 탐색 결과를 토대로 경력목표를 설정하고 그 목표를 달성하기 위한 구체적인 계획을 수립하는 것을 의미한다. 그리고 그렇게 세운 경력목표와 계획을 실질적인 행동을 통해 실현하는 것이 경력전략실행행동이며, 마지막으로 경력평가행동은 경력관리 과정을 다시 한 번 돌이켜보며 점검하고 수정하는 것으로 정의된다. 경력관리행

동은 경력성공이라는 분명한 최종 목적을 가진 과정적 행동이지만, 언제나 한 방향으로 진행되는 것은 아니다. 경력관리행동은 그 마지막 단계인 경력평가 과정에서 어떤 평가가 내려지는지에 따라 이전 단계인 경력탐색이나 경력계획, 경력전략실행을 다시 수행하는 반복적 과정이기 때문이다.

경력관리행동이 이직의도에 미치는 영향

이직의도에 대한 초기 연구에서는 개인의 이직의도에 중요한 영향을 미치는 요인으로 직무나 조직의 특성을 강조해왔지만, 조직에 의한 경력관리에서 개인의 주도적인 경력관리로 경력에 대한 초점이 이동한 오늘날에는 이직의도의 핵심적인 예측 변인으로 개인의 경력과 관련된 특성을 고려할 필요가 있다(강인주, 정철영, 2015). 선행연구에 따르면, 경력계획을 세운 사람들은 그렇지 않은 사람들에 비해 더 높은 수준의 경력만족이나 경력몰입을 나타내며, 낮은 이직의도를 보고하는 경향이 있다(박규경, 2000). 이에 대해 해당 연구의 저자는 개인이 경력계획을 수립하면 그 계획대로 경력경로를 밟게 되어 본인의 현재 위치가 스스로의 계획 중에 있다 여기고 이직의도를 높이지 않는 것이라 주장했다. 그러나 박규경(2000)의 주장처럼 경력관리의 초기 단계인 경력계획만 가지고 이직의도 수준을 예측하는 것은 그 논리적인 연결고리가 상당히 취약하다. 게다가 한국의 진로교육과 취업시장 실태를 고려했을 때 개인의 경력계획이나 경력관리행동에 경력성공이 반드시 뒤따를 것이라고 단정할 수도 없다. 그뿐만 아니라 경력계획의 목적이라 할 수 있는 경력성공에 대한 연구들에서 경력성공의 조작적 정의로 활용된 고용

가능성은 이직의도에 정적인 영향을 미치는 것으로 검증되었다(서형도, 조운형, 조영호, 2009; Cuyper & Witte, 2011). 본 연구에서는 경력계획과 경력성공 중 이직의도에 보다 직관적으로 연결될 수 있는 변인은 경력성공이라 판단했다. 그러나 경력연구에서 경력성공만을 예측변인으로 다루는 것은 실무적 의의가 떨어지며, 경력계획 및 경력관리행동의 목적은 경력성공에 있기 때문에 개인이 경력관리행동을 통해 경력성공을 성취하고 그에 따라 이직의도가 영향을 받는 경로를 설계했다. 따라서 본 연구는 경력관리행동이 고용가능성의 매개효과를 통해 이직의도에 미치는 영향에 대해 살펴보고자 한다.

고용가능성의 매개효과

고용가능성이란 개인이 자신의 역량을 현재 소속된 조직이 아닌 다른 조직에 가서도 활용할 수 있는 가능성을 의미하며, 그로 인해 다른 조직에 의해 고용되는 것이 어렵지 않을 것이라는 믿음, 즉 자신의 역량에 대한 평가라고도 표현할 수 있다(장은주, 2003). 이론적으로 고용가능성의 개념은 조직 내부와 외부에 모두 적용이 가능하고(Rothwell & Arnold, 2007), 이에 대해 Groot와 Massen(2000)은 조직 내부에서의 직무 이동 및 순환에 대한 내부유연성(internal flexibility)과 조직 바깥으로의 이직과 관련된 외부이동성(external mobility)으로 나누어 설명했다. 그러나 고용가능성을 내부유연성과 외부이동성으로 나누는 선행연구들에 대해 이동운(2010)은 문제를 제기했다. 이동운(2010)은 내부유연성을 고용유지 가능성으로, 외부이동성을 고용확보 가능성으로 해석하는 것이 가능하다고 제안하며, 여기서 고용유지 가

능성은 다시 고용안정성(employment)의 개념으로 설명할 수 있기 때문에 고용가능성을 논할 때에는 고용확보 가능성, 즉 외부이동성만 다루는 것이 타당하다고 주장했다. 개인의 경력과 관련된 오늘날의 논의들이 개인의 경력을 더 이상 한 조직에 국한시켜 생각하지 않고 다양한 직무 기회를 추구하는 것으로 여기는 무경계 경력 이론(DeFillippi & Arthur, 1996)과 개인 경력의 중점을 수행능력과 관련된 고용안정성보다는 적응능력과 관련된 고용가능성에 두고 있는 프로티안 경력 이론(Hall, 2004)에 기반하고 있다는 사실을 고려했을 때, 이동윤(2010)의 주장은 적절한 문제 제기임을 알 수 있다. 이에 따라 본 연구에서도 조직 외부로의 고용 확보 가능성만으로 개념을 제한하여 고용가능성을 정의했다.

본 연구에서는 독립변인과 매개변인, 그리고 매개변인과 종속변인의 관계에서 통계적 유의성을 확보하면 매개효과를 논할 수 있다는 MacKinnon, Lockwood, Hoffman, West와 Sheets(2002)의 제안에 따라, 경력관리행동과 고용가능성, 그리고 고용가능성과 이직의도 간의 관계를 살펴보고자 한다.

먼저 경력관리행동과 고용가능성의 관계를 살펴보면, 개인이 경력 상의 목표를 달성하기 위해 취하는 노력으로 정의되는 경력관리행동은 경력만족, 경력전망, 경력몰입, 고용가능성과 같은 여러 가지 경력 성공 변인들과 유의미한 정적 상관을 가지는 것으로 보고되었다(서균석 박동진, 김태형, 김부희, 2003; 정민정, 2017). 특히, 정민정(2017)은 개인-환경 적합성과 고용가능성 간의 관계에서 경력관리행동의 매개효과를 검증했으며, 상관분석에 따르면 경력관리행동과 고용가능성은 .409의 상관을 보였다. 다만, 정민정(2017)의 연구에서는 경력

관리행동을 측정하기 위해 신수림과 정진철(2014)이 개발한 4개 문항이 사용되었는데, 본 연구에서는 해당 척도가 경력관리행동이 내포하고 있는 넓은 범위를 온전히 담아내기에 문항수가 너무 적다 판단하고 경력관리행동보다 넓은 범위에서 깊이 있게 접근한 조영아(2015)의 척도를 통해 얻어낸 측정값을 바탕으로 경력관리행동과 고용가능성과의 관계를 다시 한 번 검증하고자 한다.

다음으로 고용가능성과 이직의도의 관계를 살펴보면, 조직 구성원이 현재 자기가 속해있는 조직 밖에서도 자신이 유능한 인재로 받아들여질 것이라 지각한다면 이직에 대한 관심과 의도를 높일 가능성이 있다. 게다가 본 연구에서 고용가능성의 개념을 외부이동성, 즉 외부 조직으로의 이동 가능성으로 제한했다는 점까지 고려하면 고용가능성이 이직의도와 정적인 관계를 나타낼 것이라는 예상이 충분히 가능하다. 실제로 서형도 등(2009)의 연구에서 고용가능성이 높은 조직 구성원들은 조직에 몰입하기보다는 직무 혹은 본인의 경력에 몰입했으며, 해당 연구의 저자들은 이러한 경향이 높은 이직의도까지 이어질 수도 있다고 주장했다.

상기의 논거들을 종합하면 경력관리행동이 고용가능성을 통해 이직의도에 정적인 영향을 미칠 것이라는 가설을 세울 수 있다.

가설 1. 고용가능성은 경력관리행동과 이직의도의 정적인 관계를 매개할 것이다.

조절변인 탐색

비록 고용가능성과 이직의도의 정적인 관계가 이론적으로, 그리고 실증적으로 지지받고

있긴 하지만, 그럼에도 불구하고 높은 수준의 고용가능성이 곧 높은 수준의 이직의도를 의미한다고 단정 짓기에는 어려움이 있다. Acikgoz, Sumer와 Sumer(2016)는 그들의 연구 제목인 “Do employees leave just because they can?”에서도 추측할 수 있듯이 고용가능성만으로는 이직의도를 설명할 수 없다고 주장했다. 그 밖에도 여러 선행연구들(Cuyper, Mauno, Kinnunen, & Mäkikangas, 2011; Lu, Sun, & Du, 2016)에서 정서적 몰입, 고용안정성, 근속기간, 직무통제감, 사회적 지원, 경력성장기회 등 다양한 변인들이 고용가능성과 이직의도 간의 관계에서 통계적으로 유의한 조절효과를 나타낸다는 사실을 밝혀냈으며, 추후 연구를 통해 지속적인 탐색을 진행할 것을 제언했다. 본 연구에서는 조절변인을 도출하기 위해 조직 구성원 개인의 관점과 조직 풍토의 관점에서 접근했으며, 구체적으로 일-삶 균형과 커뮤니케이션 풍토의 조절효과에 대해 살펴보았다.

일-삶 균형의 조절효과

일-삶 균형은 개인의 삶에 있어 일의 영역과 일 이외의 영역 간의 균형을 의미하며(김정운, 박정열, 손영미, 장훈, 2005), 두 영역에 시간이나 에너지를 적절하게 분배함으로써 충족될 수 있다(Sirgy & Wu, 2009; Tausig & Fenwick, 2001). 일-삶 균형을 제대로 논의하기 위해서는 일과 삶으로 이름 붙여진 각 영역에 대한 명확한 규명이 필요하다. 먼저 일이란 인간 삶의 기초이자 중심이라 할 수 있으며, 생업(job), 경력(career), 소명(calling) 등으로 표현이 가능하다(Wrzesniewski, McCauley, Rozin, & Schwartz, 1997). 이처럼 직관적으로 이해하기 쉬운 일의 영역과 달리, 삶의 영역은 일 이외

의 영역을 모두 다루기 때문에 상대적으로 보다 넓은 영역을 다루게 된다. 국내에서는 김정운과 박정열(2008)이 가정, 여가, 자기성장의 세 가지 영역을 삶의 대표적인 영역이라 주장했으며, 여기에 응답자 개인이 하루를 돌아봤을 때 느끼는 일-삶 균형에 대한 전반적인 평가 항목도 포함시킨 네 가지 하위요인으로 일-삶 균형 척도를 구성했다. 그러나 일-삶 균형의 하위요인을 다룰 때 한 가지 짚고 넘어가야 할 부분은 오늘날의 가구 구성이 과거와는 확연히 달라졌다는 것이다. 통계청의 조사에 따르면 2000년에 222만 4,433명이었던 1인 가구는 2016년에는 539만 7,615명까지 급증했고, 그 성장률은 약 59%에 육박한다(통계청, 2017). 동일한 자료에 따르면 같은 기간 동안의 전체 인구 성장률이 약 8%임을 고려했을 때, 1인 가구 성장률은 독보적인 수준이다. 이처럼 1인 가구가 꾸준히 그리고 빠르게 증가하고 있는 오늘날, 일 이외의 영역으로 가정의 영역을 다루는 것은 부적절할 수 있다. 아울러, 일-삶의 전반적인 평가 요인도 전반적인 평가라는 정의 자체가 모호할 뿐만 아니라, “퇴근 후에는 지쳐서 아무것도 하고 싶은 마음이 없다.”와 같은 예시 문항에서 확인할 수 있듯이 문항 내용이 일과 삶 사이의 균형에 대한 평가라기보다는 단순한 업무과부하 정도를 묻고 있다는 점에서 일-삶 균형의 하위요인으로 삼기에는 타당하지 못하다. 상기의 근거를 기반으로 본 연구는 일-가정 균형과 일-삶의 전반적인 평가 요인을 일-삶 균형의 하위요인에서 제외시키고, 일-성장 균형과 일-여가 균형만으로 일-삶 균형을 정의했다.

본 연구에서는 경력관리행동이 고용가능성을 통해 이직의도에 영향을 미치는 경로에서 일-삶 균형이 나타내는 조절효과를 살펴보고

자 한다. 오늘날 청년 직장인들 사이에서 최대 관심사로 떠오르고 있는 일-삶 균형에 대한 연구들(김주엽, 박상언, 지혜정, 2011; Cegarra-Leiva, Sánchez-Vidal, & Cegarra-Navarro, 2012; Harrington & Ladge, 2009; Nelson, Quick, Hitt, & Moesel, 1990; Parkes & Langford, 2008; Scandura & Lankau, 1997)에서 개인이 지각하는 현재 본인의 일-삶 균형은 직무만족과 조직몰입은 물론, 성과를 향상시키고 이직의도를 낮추는 데에 긍정적인 역할을 해주는 것으로 나타났다. 이는 이직자가 급증하고 있는 현대 사회의 조직에서 일-삶 균형이 반드시 살펴봐야 할 요소임을 나타낸다고 볼 수 있다. 특히, 오늘날 국내의 청년들이 일-삶 균형을 매우 중요한 가치로 여긴다는 사실과 청년들의 조기 이직 확률이 굉장히 높다는 사실(김중욱, 2017)을 함께 고려하면, 일-삶 균형이 이직의도를 낮춘다는 결론에서 한걸음 더 나아가, 여러 가지 이유로 이직을 희망할 가능성이 높은 사람들의 이직의도를 낮추는 데 있어 일-삶 균형이 조절효과를 나타낼 가능성도 떠올릴 수 있다. 이에 따라 본 연구에서는 가설 1에서 언급된 경력관리행동이 고용가능성을 통해 이직의도에 미치는 영향이 일-삶 균형에 의해 변화할 수 있을 것이라 예상하고 다음의 가설을 도출했다.

가설 2-1. 일-삶 균형이 높을수록 경력관리 행동과 이직의도의 관계에 대한 고용가능성의 정적인 매개효과는 완화될 것이다.

가설 2-1에 대한 검증 결과를 통해 고용가능성에 의한 간접효과가 일-삶 균형에 의해 조절되는지를 논할 수 있게 된다. 그러나 본 연구는 고용가능성과 이직의도의 관계에 나타

나는 일-삶 균형의 단순 조절효과도 함께 살펴봄으로써 선행연구자들(Acikgoz et al., 2016; Cuyper et al., 2011; Lu et al., 2016)이 제안했던 고용가능성과 이직의도의 관계에서 기능하는 유효한 조절변인도 탐색하고자 한다. 이를 위하여 자신의 고용가능성이 높다고 인지하고 있는 개인은 이직의도를 상승시킬 수 있지만, 만약에 높은 수준의 일-삶 균형을 경험하고 있다면 굳이 이직에 대한 생각을 하지 않고 현재 상태에 만족할 수 있으리라는 가정 아래 가설 2-2를 도출했다.

가설 2-2. 일-삶 균형은 고용가능성이 이직의도에 미치는 정적인 영향에서 부(-)의 조절 효과가 있을 것이다.

커뮤니케이션 풍토의 조절효과

커뮤니케이션은 조직 효과성과 직결되는 조직 운영의 핵심 요소이며(엄동욱, 예지은, 권수한, 위종범, 2011; Quirke, 2000), 커뮤니케이션 풍토는 Pincus(1986)가 제안한 개념으로, Greenbaum, Calmpitt와 Willihnganz(1988)가 조직 커뮤니케이션을 설명할 때에 그 하위요인으로 소개되었다. 커뮤니케이션 풍토에서 다루는 개념은 학자별로 조금씩 상이하지만, 대다수의 연구에서 의사결정 참여와 관련된 개방성과 진실성을 다룬다는 점만큼은 공통적이다(Van Riel & Fombrun, 2007). 본 연구는 유선욱과 신호창(2011)의 연구에 의거하여, 커뮤니케이션 풍토를 조직에서 이루어지고 있는 커뮤니케이션 환경에 대한 조직 구성원들의 인식과 평가를 담고 있는 개념이라고 정의했다.

유선욱과 신호창(2011)은 커뮤니케이션이 자체적으로 보유하고 있는 성격을 고려하여, 세

가지 하위요인, 즉 상하간 개방적 커뮤니케이션과 기능간 협력적 커뮤니케이션, 그리고 정보의 적절성으로 커뮤니케이션 풍토를 설명했다. 각각의 요인에 대해 알아보면, 먼저 상하간 개방적 커뮤니케이션은 문자 그대로 커뮤니케이션의 개방성에 주목하고 있는 개념으로, 서로 수직적인 관계에 있는 조직 구성원들의 의견이 자유롭게 왕래하는 커뮤니케이션 풍토를 의미한다. 다음으로, 기능간 협력적 커뮤니케이션은 하위 조직 간에 이루어지는 커뮤니케이션에서의 상호협력적인 정보교류 풍토로 정의되며, 앞선 상하간 개방적 커뮤니케이션이 수직적인 관계에서의 자유로운 분위기를 의미한다면, 기능간 협력적 커뮤니케이션은 수평적인 관계에서 나타나는 지식공유의 수준과 관련된 인식이라 할 수 있다. 마지막으로 정보의 적절성은 커뮤니케이션의 내용을 담고 있는 개념이지만, 전달되는 내용의 적절성만 다루는 것은 아니며, 오고가는 정보의 충분성과 유용성, 정확성, 그리고 제공 시기의 적절성에 대한 개념도 포함하고 있다(DeRidder, 2004; Smidts, Pruyn, & Van Riel, 2001; Zwijze-Koning & De Jong, 2007).

본 연구에서는 개인 차원에서 일-삶 균형의 조절효과를 살펴보는 데 이어 조직 풍토 차원에서 커뮤니케이션 풍토도 조절효과를 나타내는지 검증하고자 한다. 고용가능성과 이직의도 간의 관계에서 검증된 조절변인 중에는 경력성장기회가 있다(Lu et al., 2016). Lu 외(2016)

의 연구 결과를 정리하면, 조직 구성원들은 자신의 고용가능성을 높게 지각하더라도 현재 속해있는 조직에서의 경력성장기회도 높다고 판단하면 이직의도를 높이지 않는 경향이 있다. 개방적이고 협력적인 소통 환경은 개인이 자신의 역량을 적극적으로 발휘하고 발전시키는데 도움이 될 수 있기 때문에 조직 구성원에 의해 경력성장기회로 인식될 가능성이 높후하다. 실제로 리더와 부하가 상호 신뢰하는 가운데 개방적이고 협력적인 소통을 주고받는다면 부하들의 탈진을 줄이고 이직의도도 낮출 수 있다는 연구 결과가 있다(Kim & Lee, 2007). 그러므로 커뮤니케이션 풍토에 대한 긍정적인 인식은 스스로의 고용가능성을 높게 지각하는 유능한 인재들이 이직의도를 낮추는데 도움이 되리라는 예상이 가능하다. 이에 따라 본 연구에서는 커뮤니케이션 풍토의 조건적 간접효과에 대한 다음의 가설을 도출했다.

가설 3-1. 커뮤니케이션 풍토가 긍정적일수록 경력관리행동과 이직의도의 관계에 대한 고용가능성의 정적인 매개효과는 완화될 것이다.

이어서 커뮤니케이션 풍토의 조절효과를 보다 직관적으로 이해하기 위해 단순 조절효과 의 가설도 설정했다.

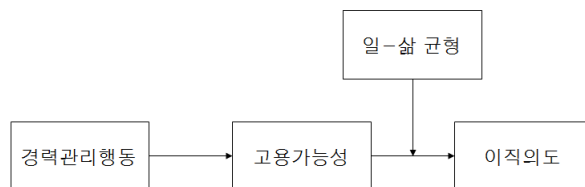


그림 1. 연구 모형 1

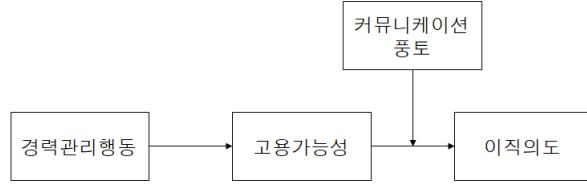


그림 2. 연구 모형 2

가설 3-2. 커뮤니케이션 풍토는 고용가능성이 이직의도에 미치는 정적인 영향에서 부(-)의 조절효과가 있을 것이다.

그림 1과 그림 2를 통해 본 연구에서 가설로 설정한 연구 변인들 간의 관계 모형을 확인할 수 있다.

방 법

자료 수집 및 표본의 특성

본 연구를 수행하기 위한 자료는 만 34세 이하의 일반직 직장인 300명으로부터 수집되었으며, 본 연구의 분석에서 활용된 표본은 모두 “장훈장학회”로부터 후원을 받아 “인바이트(www.invight.co.kr)”의 패널을 통해 수집되었다. 수집된 자료로부터 살펴본 응답자의 인구통계학적 특성은 다음과 같다. 먼저 성별 분포는 남성이 53.0%, 여성이 47.0%로 나타났고, 연령별 분포는 만 20~24세 2.3%, 만 25~29세 24.7%, 만 30~34세 73.0%였다. 현재 재직 중인 기업의 규모는 중소기업이 75.7%, 대기업이 24.3%로 중소기업 종사자가 대기업 종사자보다 많았다. 결혼여부는 기혼 36.3%, 미혼 63.7%였고, 학력은 고졸이하 6.0%, 전문대졸 15.0%, 대학교졸 73.7%, 대학원졸 5.3%로

나타났다. 직종별 분포에서는 관리/사무직이 85.7%로 다른 직종에 비해 압도적으로 많았으며, 그 외의 다른 직종들은 생산/기술직 1.7%, 서비스/영업직은 5.3%, 연구/개발직은 6.7%, 기타는 0.7%로 파악되었다. 직급은 사원급 41.0%, 대리급 47.7% 과장급 이상 11.3%였고, 마지막으로 근속연수는 6개월 미만 4.3%, 6개월 이상~1년 미만 8.3%, 1년 이상~2년 미만 14.3%, 2년 이상~3년 미만 14.0%, 3년 이상~4년 미만 12.0%, 4년 이상~10년 미만 42.7%, 10년 이상 4.3%로 집계되었다.

측정도구

경력관리행동

본 연구는 경력관리행동을 측정하기 위해 조영아(2015)가 개발한 21개 문항을 사용했다. 경력관리행동은 경력탐색행동, 경력계획행동, 경력전략실행행동, 경력평가행동으로 구분되며, 요인별 예시 문항으로는 “나는 내가 쌓아온 경력이 나의 미래의 경력과 어떻게 연결될 수 있을지 탐색한다.”, “나는 명확한 경력목표를 설정한다.”, “나는 나의 지식과 기술을 향상시키기 위해 도전적인 업무를 시도한다.”, “나는 경력개발 실행 과정을 점검하고 평가한다.” 등이 있다. 본 연구에서 경력관리행동의 신뢰도(Cronbach α)는 .929로 산출되었고, 요인별로는 각각 .861, .864, .786, .887로 모두 양호

한 수준을 보였다. 전체 문항은 “전혀 그렇지 않다”에서 “매우 그렇다”까지 5점 리커트 방식으로 구성되어 있다.

이직의도

본 연구에서는 Mobley(1982)와 Becker(1992)가 개발하고 이동윤(2010)이 번안한 척도를 사용하여 이직의도를 측정했다. 5점 리커트 방식이 적용된 6개 문항으로 구성되어 있으며, 그 중에서 4번 문항은 “나는 이 회사에 계속 남아있기를 희망한다.”로, 다른 문항들과 달리 역으로 채점하여 1점은 5점으로, 2점은 4점으로, 3점은 그대로 3점으로, 4점은 2점으로, 5점은 1점으로 조정했으며, 그 밖의 예시 문항으로는 “나는 다른 회사에서 일해보고 싶다.”, “나는 종종 이 회사를 그만두고 싶다는 생각이 든다.” 등이 있다. 이직의도의 신뢰도(Cronbach α)는 .816으로 관찰되었다.

고용가능성

고용가능성의 측정에는 일반직 신입사원을 대상으로 이동윤(2010)이 타당화한 5개 문항을 사용했다. 앞선 두 개의 척도와 마찬가지로 응답 방식은 5점 리커트 방식이며, 예시 문항으로는 “현재의 나의 능력 및 노하우를 감안해 볼 때, 타 회사로의 이직이 용이할 것이다.”, “지금 현재 내가 갖고 있는 경험과 능력으로 볼 때, 다른 회사도 나를 유능한 자원으로 간주할 것이다.” 등이 있다. 고용가능성의 신뢰도(Cronbach α)는 .875로 보고되었다.

일-삶 균형

본 연구에서는 김정운과 박정열(2008)이 개발한 5점 리커트 척도를 활용하여 일-삶 균형을 측정했다. 이 척도는 본래 4개의 하위요인

(일-가정 균형, 일-여가 균형, 일-성장 균형, 일-삶의 전반적인 평가)으로 구성되어 있으나, 본 연구에서는 이 중 일-여가 균형과 일-성장 균형에 대한 응답 자료만 분석 과정에 사용했다. 문항 수는 각 요인별로 8개, 9개이며, “나는 여가나 운동에 할애하는 시간이 적다.”, “나는 자기개발에 거의 신경을 쓰지 못한다.” 등의 예시 문항을 포함한 모든 문항이 역문항으로 구성되어 있다. 본 연구에서 일-삶 균형의 전체 신뢰도(Cronbach α)는 .920, 요인별로는 각각 .867, .902로 산출되었다.

커뮤니케이션 풍토

커뮤니케이션 풍토를 측정하기 위해 본 연구에서는 유선욱과 신호창(2011)이 개발한 척도를 그대로 사용했다. 이 척도는 상하간 개방적 커뮤니케이션, 기능간 협력적 커뮤니케이션, 정보의 적절성의 세 가지 하위요인별로 3개 문항씩 구성되어 있으며, 문항의 보기는 다른 척도들과 마찬가지로 5점 리커트 척도로 구성되어 있다. 예시 문항으로는 “우리 회사에서는 부하직원들의 의견이나 제안이 상사에게 잘 전달되고 의사 결정시 반영된다.”, “우리 회사에서 스텝부서와 현장라인 간 커뮤니케이션은 원활히 이루어진다.”, “나는 새로운 정책이나 제도가 시행되기 전에 이에 대한 충분한 정보를 받는다.” 등이 있고, 신뢰도(Cronbach α)는 전체 .927, 상하간 개방적 커뮤니케이션 .879, 기능간 협력적 커뮤니케이션 .915, 정보의 적절성 .806으로 나타났다.

분석 절차

본 연구에서는 본격적인 가설 검증을 실시하기에 앞서 Pearson의 상관계수를 활용해 변

인들 간의 상관관계를 확인했다.

이어서 첫 번째 연구 가설인 고용가능성의 매개효과를 검증하기 위해 구조방정식 모형(Structural Equation Model)과 부트스트래핑(bootstrapping) 방법으로 경력관리행동과 이직의도 간의 관계에서 고용가능성에 의해 나타나는 간접효과의 통계적 유의성을 확인했다.

다음으로, 조절된 매개효과를 분석하기 위해서는 Hayes(2013)의 PROCESS 도식을 활용했다. 본 연구에서 검증하고자 하는 조절된 매개효과의 모형은 Hayes(2013)가 제시한 여러 가지 모형 중 Model 14에 해당하고, 모형의 도식은 그림 3과 같다. 조절된 매개효과는 조절된 매개지수(ω)의 통계적 유의성을 통해 검증하며, 이는 조절된 매개지수(ω)의 신뢰구간이 0을 포함하는지 여부로 판단할 수 있다. 예를 들어, 신뢰구간이 0을 포함하지 않는다면 해당하는 조절된 매개효과, 즉 조건적 간접효과는 통계적으로 유의하다고 할 수 있다.

마지막으로 본 연구에서는 조절된 매개효과 뿐만 아니라 보다 깊은 수준의 논의를 위해 고용가능성과 이직의도의 관계에서 일-삶 균형과 커뮤니케이션 풍토가 나타내는 단순 조절효과 분석도 추가적으로 실시했다. 분석은 Baron과 Kenny(1986)의 제안을 적용하여, 단계별로 투입변수를 늘려가는 위계적 회귀분석을

통해 진행했다. 구체적으로 1단계에서 통제변인, 2단계에서 독립변인과 조절변인, 3단계에서 독립변인과 조절변인의 상호작용항을 추가적으로 투입했다. Baron과 Kenny(1986)에 의하면, 3단계 모형에서 독립변인과 조절변인의 상호작용항이 종속변인에 대해 지닌 예측력이 통계적으로 유의하고, 상호작용항이 투입되기 전의 모형과 투입된 후의 모형이 지닌 설명력 R^2 도 통계적으로 유의한 차이를 나타낸다면 설정된 모형에서 조절효과가 존재한다고 볼 수 있다.

이상의 조절된 매개효과와 조절효과에 대한 분석 과정에서 본 연구는 해석의 용이성을 확보하기 위해 독립변인과 조절변인의 측정값을 그대로 사용하지 않고 각각 평균중심화한 값을 사용했으며, 아울러 본 연구의 모든 통계적 분석은 R 3.4.4를 통해 이루어졌다.

결 과

기술 통계 및 상관분석

먼저 독립변인인 경력관리행동과 매개변인인 고용가능성 간의 관계는 .536($p < .001$), 매개변인인 고용가능성과 종속변인인 이직의도 간

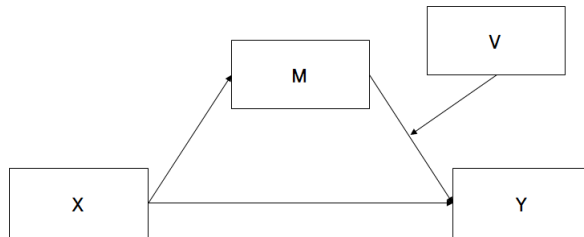


그림 3. Model 14의 개념적 도식

주. Model 14에서는 조절변인을 V로 표기

표 1. 변인들 간의 상관관계

	1	2	3	4	5	
1	경력관리행동	1				
2	이직의도	.012	1			
3	고용가능성	.536***	.242***	1		
4	일-삶 균형	.074	-.291***	.001	1	
5	커뮤니케이션 풍토	.246***	-.350***	.126	.172**	1
	평균	3.275	3.386	3.203	2.875	2.856
	표준편차	.554	.711	.698	.695	.783

주. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

의 관계는 .242($p < .001$)로 유의하게 나타났다. 또한, 조절변인 중에서 일-삶 균형은 이직의도와 -.291($p < .001$)의 부적 상관을 보였고, 커뮤니케이션 풍토는 경력관리행동과는 정적인 상관(.246, $p < .001$)을, 이직의도와는 부적의 상관(-.350, $p < .001$)을 나타냈다. 또한, 일-삶 균형과 커뮤니케이션 풍토, 두 조절변인 간에는 .172($p < .01$)의 상관이 보고되었다. 이상의 분석 결과는 표 1에서 확인할 수 있다.

매개효과 분석

많은 선행연구에서 매개효과를 검증하기 위해 Baron과 Kenny(1986)가 제안한 방법을 받아들여 변인 간 관계의 통계적 유의성을 단계적으로 검증해왔지만, 이러한 방법은 제1종 오

류가 증가하는 문제가 발생하기 때문에 오늘날의 양적 연구에서는 단번에 분석할 수 있는 부트스트래핑을 통한 검증이 권장된다(노경섭, 2014; Hayes, 2013). 부트스트래핑은 수집된 자료 내에서 복원추출을 통해 수많은 표본을 구성하고 다시 분석하는 과정을 반복하는 방법이며, 본 연구에서는 반복 횟수를 1,000회로 설정하여 분석을 실시했다. 분석 결과는 표 2에 제시되어 있다. 표 2에 따르면, 경력관리행동이 고용가능성을 통해 이직의도에 미치는 간접효과는 통계적으로 유의미했으며, 따라서 고용가능성이 경력관리행동과 이직의도 간의 관계를 매개할 것이라는 가설 1은 지지되었다. 그리고 경력관리행동이 이직의도에 직접적으로 영향을 미치는 경로계수도 -.242로 $p < .05$ 수준에서 유의하기 때문에 고용가능성은 경력

표 2. 매개 모형 분석 결과

경로	경로계수 (직접효과)	z-value	간접효과
경력관리행동 → 이직의도	-.242*	2.858	.267**

주. * $p < .05$, ** $p < .01$

관리행동과 이직의도 간의 관계를 부분적으로 매개한다고 할 수 있다. 또한, 직접효과와 간접효과의 부호가 반대로 나온 분석 결과는 경력관리행동이 매개변인인 고용가능성을 통한 경우에는 이직의도를 높이지만, 통하지 않을 경우에는 오히려 이직의도를 낮출 수 있다는 점을 시사한다.

조절된 매개효과 분석

표 3을 보면, 일-삶 균형과 커뮤니케이션 풍토를 투입했을 때 조절된 매개지수(ω)의 부트스트랩 신뢰구간이 모두 0을 포함하고 있음을 확인할 수 있다. 즉, 고용가능성의 매개효과는 일-삶 균형과 커뮤니케이션 풍토에 의해 조절

되지 않았으며, 이에 따라 본 연구의 가설 2-1과 가설 3-1은 기각되었다.

조절효과 분석

먼저 표 4를 통해 고용가능성과 이직의도 사이의 관계에서 나타나는 일-삶 균형의 조절 효과를 살펴보면, 고용가능성과 일-삶 균형의 상호작용항이 이직의도에 대해 갖는 회귀계수 ($\beta=.131$)와 상호작용항이 추가된 3단계 모형을 2단계 모형과 비교했을 때 나타나는 증분 설명량($\Delta R^2=.010$)이 모두 $p<.1$ 수준에서 유의하게 산출되었다. 그러나 일-삶 균형의 회귀계수는 음의 부호(-)를, 상호작용항의 회귀계수는 양의 부호(+)를 나타냈기 때문에 연구

표 3. 조절된 매개효과 분석 결과

	Index(ω)	SE	LLCI	ULCI
일-삶 균형	.091	.058	-.026	.209
커뮤니케이션 풍토	.056	.038	-.021	.130

주. Index(ω): 조절된 매개지수, SE: 표준오차, LLCI: 신뢰구간의 하한경계, ULCI: 신뢰구간의 상한경계

표 4. 일-삶 균형의 조절효과

단계	변인	이직의도		
		β	$R^2(R^2_{adj})$	ΔR^2
1	통제변인 (성별, 연령대, 기업규모, 결혼여부, 학력, 직종, 직급, 근속연수)		.031(.004)	.031
2	고용가능성	.258***	.180(.152)	.149*
	일-삶 균형	-.283***		
3	고용가능성	.272***	.190(.159)	.010 [†]
	일-삶 균형	-.299***		
	고용가능성 × 일-삶 균형	.131 [†]		

주. [†] $p<.1$, * $p<.05$, *** $p<.001$

가설과는 반대 방향으로 조절효과가 나타났으며, 이에 따라 조절효과의 통계적 유의성 확보는 별도로 가설 2-2는 기각되었다. 즉, 일-삶 균형은 고용가능성과 이직의도의 정적인 관계를 완화시켜주는 것이 아니라 오히려 강화시킨다는 결과가 나타난 것이다. 본 연구는 선행연구에 근거한 연구 가설과 반대 방향으

로 보고된 조절효과를 해석하기에 앞서 그래프를 통해 이러한 조절효과를 가시적으로 표현하는 작업이 필요하다 판단했다. 따라서 조절변인인 일-삶 균형에 대한 측정치를 기준으로 평균보다 1표준편차만큼 큰 집단과 1표준편차만큼 작은 집단으로 구분하고, 독립변인인 고용가능성을 X축으로, 종속변인인 이직의

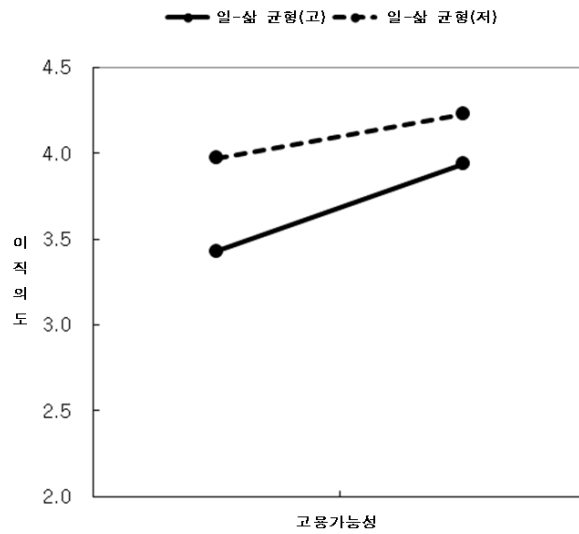


그림 4. 일-삶 균형의 조절효과

표 5. 커뮤니케이션 풍토의 조절효과

단계	변인	이직의도		
		β	$R^2(R^2_{adj})$	ΔR^2
1	통제변인 (성별, 연령대, 기업규모, 결혼여부, 학력, 직종, 직급, 근속연수)		.031(.004)	.031
2	고용가능성	.326***	.239(.213)	.208***
	커뮤니케이션 풍토	-.338***		
3	고용가능성	.337***	.244(.215)	.005
	커뮤니케이션 풍토	-.349***		
	고용가능성 × 커뮤니케이션 풍토	.082		

주. ***p<.001

도를 Y축으로 하는 그래프를 산출했다. 그림 4에서 볼 수 있듯이, 일-삶 균형이 높은 사람들이 낮은 사람들에 비해 이직의도 수준은 전반적으로 낮지만, 고용가능성과 이직의도의 정적인 관계는 오히려 강화되고 있음을 확인할 수 있다.

다음으로 고용가능성과 이직의도 사이의 관계에서 나타나는 커뮤니케이션 풍토의 조절효과를 살펴보았다. 표 5를 보면, 독립변인과 조절변인의 상호작용항($\beta=.082$)과 2단계와 3단계 모형 사이의 증분 설명량($\Delta R^2=.005$)이 모두 통계적으로 유의하지 않음을 알 수 있다. 이에 따라 고용가능성과 이직의도 간의 관계에서 커뮤니케이션 풍토가 조절효과를 나타낼 것이라는 가설 3-2는 기각되었다.

논 의

연구 결과를 간추리면, 가설 1만 지지되었으며, 나머지 가설 2-1, 2-2, 3-1, 3-2는 모두 기각되었다. 다만, 가설 2-2의 경우에는 연구 가설과 반대방향으로 통계적 유의성이 확보되면서 새로운 해석의 필요성이 시사되었다.

보다 자세한 논의는 다음과 같다. 첫째, 경력관리행동과 이직의도의 정적인 관계를 고용가능성이 매개하는 것으로 나타났다. 이는 개인이 자신의 경력에 대해 관심을 가지고 경력관리를 수행할 경우, 그렇지 않은 사람들에 비해 자신의 고용가능성을 높게 지각하게 되며, 결과적으로 현재의 조직에 만족하지 않고 이직에 대한 생각을 품게 만들 수 있음을 의미한다. 즉, 조직 구성원의 경력개발로 인한 역량 상승과 인재 유출 사이에 존재하는 조직의 딜레마가 나타난 것이다. 경력관리행동과

이직의도 사이의 관계에서 나타난 또 한 가지 흥미로운 사실은 고용가능성의 간접효과를 제외할 경우, 경력관리행동이 이직의도에 대해 갖는 직접효과가 부(-)의 방향으로 나타났다는 점이다. 이를 통해 경력관리행동을 수행하는 개인이 만약 고용가능성 향상을 경험하지 못한다면 굳이 이직을 생각하지 않고 현재 속해 있는 조직 내에서 자신의 경력을 가꿔나갈 것이라는 해석이 가능하다.

둘째, 경력관리행동이 고용가능성을 통해 이직의도에 미치는 영향을 일-삶 균형은 완화시켜 주지 못하는 것으로 나타났다. 가설 2-2에 대한 분석 결과까지 함께 고려하면, 일-삶 균형은 경력관리행동과 고용가능성의 부작용을 완화시켜주는커녕 오히려 강화시키는 것으로 밝혀졌다. 이는 직관적으로 납득하기 어려운 현상이다. 일반적으로 일-삶 균형과 이직의도는 부적의 관계성을 보여 왔으며 (Beauregard & Henry, 2009), 실제로 본 연구의 결과에서도 일-삶 균형은 이직의도와 통계적으로 유의미한 부적 상관을 나타냈기 때문이다. 그러나 조절효과란 단순히 두 변인들 간의 상관관계를 다루는 것이 아니라 독립변인과 종속변인의 관계에 영향을 미치는 효과이기 때문에 본 연구 결과와 같은 현상이 불가능한 것은 아니다. 또한 이러한 연구 결과는 본 연구에서 측정된 일-삶 균형의 내용 타당도 측면으로 접근하여 해석이 가능하다. 일-삶 균형은 개인이 혼자서 노력한다고 얻을 수 있는 개념이 아니지만, 그렇다고 해서 개인이 아무 노력을 안 하더라도 성취할 수 있는 개념은 더욱 아니다. 용어 정의에 따르면, 일-삶 균형이란 개인이 에너지를 두 영역에 적절히 분배함으로써 충족되는 것이기 때문이다(Sirgy & Wu, 2009; Tausig & Fenwick, 2001). 이러한

용어 정의를 염두에 두고 본 연구에서 사용된 일-삶 균형 척도를 살펴보면, “나는 여가나 운동에 할애하는 시간이 적다”, “나는 자기개발을 제대로 하지 못하고 있다” 등의 문항에 대해 응답자가 일-삶 균형 확보를 위한 자신의 관심이나 노력을 떠올려 응답할 가능성을 완전히 배제할 수는 없다. 그러므로 일-삶 균형이 높은 사람을 일-삶 균형을 중요하게 생각하는 사람으로 해석한다면, 일-삶 균형이 높은 사람이 고용가능성도 높아질 경우 자신의 일-삶 균형을 향상시킬 수 있는 다른 선택지도 많아지기 때문에 이직의도를 높인다는 해석이 가능하다.

셋째, 커뮤니케이션 풍토에 대한 지각은 경력관리행동이 고용가능성을 통해 이직의도에 미치는 영향을 완화시켜 주지 못하는 것으로 나타났다. 본 연구에서는 커뮤니케이션 풍토의 조절효과가 유의하지 않게 나타난 것에 대한 해석을 위해 경력관리행동과 커뮤니케이션 풍토 간의 상관관계에 주목했다. 상관분석 결과에 따르면, 경력관리행동과 커뮤니케이션 풍토는 .246($p < .001$)의 상관을 보였는데, 인과관계에 대한 확정적인 이론이 존재하지 않기 때문에 커뮤니케이션 풍토가 경력관리행동을 강화하는 경로와 경력관리행동이 커뮤니케이션 풍토를 강화하는 경로를 모두 떠올려볼 수 있다. 즉, 개방적이고 협력적인 분위기 가운데 적절한 정보가 오고가는 조직에서는 조직 구성원들이 경력관리행동을 수행하기가 수월하며, 경력관리행동을 하는 구성원들이 많아질수록 경력관리를 위한 친사회적 관계가 많이 형성되므로 조직 내의 커뮤니케이션 풍토에 대해 긍정적으로 지각하게 되는 것이다. 만약에 긍정적인 커뮤니케이션 풍토가 보다 효과적인 경력관리에 도움을 주는 것이라면, 이를

통해 이후의 고용가능성이나 이직의도에 영향을 미치는 것이 가능하기 때문에 조절변인으로서의 커뮤니케이션 풍토가 통계적 유의성을 확보하지 못한 것일 수 있다.

본 연구의 이론적 의의는 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 조직 구성원 개인의 경력관리행동과 이직의도의 관계가 고용가능성을 통해 매개된다는 사실을 실증 연구를 통해 확인했다. 특히, 본 연구에서 경력관리행동이 고용가능성을 높여준다는 긍정적 효과와 고용가능성을 통해 이직의도까지 높인다는 부정적 효과가 동시에 입증되었기 때문에 경력관리행동의 효과성에 대한 깊은 논의의 필요성을 제기할 수 있다. 또한, 본 연구와 유사한 변인들을 사용하여 그 관계를 살펴본 이동운(2010)의 연구에서 고용가능성은 경력몰입과 이직의도 사이의 조절변인으로 투입되었으나 조절효과가 유의하지 않아 연구 가설이 기각되었는데, 본 연구에서는 고용가능성을 경력관리행동과 이직의도 사이의 매개변인으로 투입하여 가설을 채택할 수 있었다. 이는 경력관련변인이 이직의도에 영향을 미칠 때 나타나는 고용가능성의 중재효과가 조절보다는 매개에 더 적합할 수 있다는 점을 시사한다. 실제로 고용가능성은 경력관련변인들과 높은 상관관계를 보고하는 경우가 많다는 점까지 고려하면(오은혜, 탁진국, 2012; 장은주, 2003), 본 연구의 모형 설정은 선행연구들의 결과를 잘 반영한 것이라고 할 수 있다.

둘째, 본 연구는 조직 구성원의 일-삶 균형이 만족된다면, 경력관리행동을 통해 고용가능성이 높아지더라도 굳이 이직하지 않고 현재의 조직 생활에 만족할 것이라는 연구 가설을 설정했지만 연구 결과는 가설과 완전히 반대로 나타났다. 일-삶 균형이 높은 사람일수록

이직의도를 덜 갖게 되는 것은 맞지만, 높은 수준의 일-삶 균형은 고용가능성과 이직의도 간의 정적인 관계를 강화시킨다는 결과가 도출된 것이다. 이를 통해 일-삶 균형이 이직의도를 줄이는 데에는 분명 도움이 되지만 조절변인으로서의 오히려 이직의도를 강화시킬 수도 있다는 사실을 밝혔다. 이 점에서 이 연구는 선행연구와 구별되는 새로운 해석을 제공하고 있다.

셋째, 자신의 고용가능성을 높이 평가하는 인재라면 자신의 역량을 마음껏 뽐낼 수 있는 보다 더 개방적이고 협력적인 커뮤니케이션 풍토를 확보한 조직에 머무르고 싶어 한다는 것이 일반적인 상식이었지만, 본 연구의 결과는 이를 반박하고 있다는 점에서 커뮤니케이션 풍토의 조절효과에 대해 추가적인 연구와 심도 있는 논의의 필요성을 제기했다. 또한 본 연구에서 밝혀진 경력관리행동과 커뮤니케이션 풍토 사이의 유의미한 상관관계는 두 변인이 경력성공을 비롯한 다양한 결과변인들에 어떤 방식으로 효과를 발휘하는지에 대한 단서로 활용될 수 있다. 예를 들어, 종단 연구를 설계하여 경력관리행동과 커뮤니케이션 풍토 사이의 인과관계를 밝혀낼 수도 있고, 추후 매개 연구를 통해 경력관리행동이 커뮤니케이션 풍토를 통해 효과를 나타내는 경로, 혹은 커뮤니케이션 풍토가 개인의 경력관리행동을 자극하여 영향을 미치는 경로를 설정해볼 수 있다.

본 연구의 실무적 의의는 다음과 같다.

첫째, 조직 구성원 개인이 경력관리행동을 통해 고용가능성은 물론, 이직의도까지 향상될 수 있다는 연구 결과로부터 개인의 경력관리행동을 무작정 권장하는 것은 오히려 부작용을 나타낼 수도 있다는 경각심을 줄 수 있

다. 조직 구성원들이 경력성장을 통해 향상된 역량을 기반으로 조직성장에 공헌하기를 바라며 지원해준 경력관리가 오히려 인재의 유출을 야기할 수도 있다는 사실은 조직의 관리자 입장에서 경력관리와 관련된 정책을 펼치는데 주요한 참고가 될 것이다. 예를 들어, 조직에서 조직 구성원의 경력관리를 지원할 때에는 경력성장을 염두에 둔 교육이나 피드백만 제공하는 것이 아니라, 그들의 이직의도를 낮출 수 있도록 조직 구성원들이 원하는 근무환경이나 다양한 복지혜택이 수반되어야 한다는 주장이 가능하다. 조직 구성원의 고용가능성과 이직의도의 관계를 고려하지 않는 맹목적인 투자는 오히려 구성원들이 조직을 떠날 수 있도록 성장시켜주는 낭비가 될 수 있기 때문이다. 구체적으로 어떠한 근무환경을 구성하고 복지혜택을 제공해야 하는지에 대해서는 본 연구와 같이 고용가능성과 이직의도의 정적인 관계를 완화시켜줄 조절변인을 탐색함으로써 얻을 수 있다. 그러므로 비록 본 연구는 새로운 조절변인을 찾는 데 실패했지만, 효과적인 경력관리 정책 수립을 위해 본 연구와 같은 시도는 계속되어야 할 것이다.

둘째, 높은 수준의 일-삶 균형이 고용가능성과 이직의도 간의 정적인 관계를 강화한다는 연구 결과는 일반적인 상식에서 벗어난 만큼 그 실무적 의의도 상당하다고 할 수 있다. 일-삶 균형에 대한 요구가 늘어남에 따라 업무량 및 업무 시간을 조정함으로써 조직 구성원이 일-삶 균형을 확보하는 데 도움을 주고자 하는 조직이 많은데, 문제는 단순히 업무량과 시간을 줄이는 방식으로 확보된 일-삶 균형은 오히려 유능한 인재들이 보다 나은 조건을 찾아 이직을 고려할 수 있게 만든다는 것이다. 최예지(2018)의 인터뷰 기사에서 연세대 교육

학과 장원섭 교수와 “잡 크래프팅 하라”의 저자 임명기 박사는 오늘날 이슈가 되고 있는 일-삶 균형에 대해 반쪽짜리 행복이라 칭하며, 진정한 일-삶 균형이란 단순히 일과 삶 사이의 적절한 에너지 분배가 아니라 일에서 의미를 찾음으로써 일을 통해 삶을 실현하는 것이라고 주장했다. 이와 관련되어 McMillan, Morris와 Atchley(2011)도 일-삶 균형을 논할 때에는 일과 삶의 두 영역이 경쟁하는 것이 아니라 서로 조화를 이루는 방식으로 이해해야 한다고 강조했다. 게다가 만약 일과 일 이외의 영역을 구분하고 둘 사이의 균형을 맞추는 방식으로 확보된 일-삶 균형이라면 다른 사람 혹은 다른 상황과 일-삶 균형 수준의 비교가 가능하기 때문에 결과적으로 개인은 더 나은 일-삶 균형을 얻기 위해 이직을 결심할 수도 있다. 반면에 일과 삶이 통합되어 일에서 즐거움을 찾을 수 있는 형태의 일-삶 균형이라면 상대적인 비교에 아무런 의미가 없게 된다. 장원섭 교수와 임명기 박사는 진정한 일-삶 균형을 확보해주기 위해서는 조직 차원에서 조직 구성원을 믿고 그들의 자율성을 허용하는 것이 중요하다고 주장했다. 이러한 주장은 일과 삶 사이의 분리를 가정하고 측정된 일-삶 균형이 오히려 고용가능성과 이직의도의 관계를 강화한다는 본 연구의 결과와 결합되어, 학계에는 일과 삶의 조화를 포함하는 일-삶 균형에 대한 새로운 구성 개념 정의의 필요성을 시사하고, 조직의 관리자들에게는 일-삶 균형 정책에 대한 보다 확실한 방향과 방안을 제공할 수 있다는 점에서 큰 도움이 될 것이다.

셋째, 비록 커뮤니케이션 풍토의 조절효과는 유의하지 않았지만, 커뮤니케이션 풍토가 경력관리행동과 유의미한 정적 상관을 나타냈

다는 사실은 조직 차원에서 개방적이고 협력적인 의사소통 분위기를 확보하기 위한 정책과 조직 구성원들이 각각 경력관리행동에 정진하기를 권장하는 정책을 수립하는 데 있어 상호 간에 주고받는 영향에 대해 확실히 이해해야 할 필요성을 시사한다. 여기서 더 나아가 경력관리행동과 커뮤니케이션 풍토의 관계에서 어느 것이 선행하는 변인인지 종단연구를 통해 확인된다면 조직의 향후 정책 수립에 있어 어느 분야의 정책이 먼저 수립되어야 하는지에 대한 지침을 제공할 수 있을 것이다. 예를 들어, 커뮤니케이션 풍토가 경력관리행동에 선행하는 변인으로 밝혀진다면 개인의 경력관리행동을 권장하기 위한 정책의 일환으로 개방적이고 협력적인 커뮤니케이션 풍토를 위한 근무환경 개선이나 별도의 교육 훈련을 기획할 수 있다.

마지막으로 본 연구가 갖는 한계점과 향후 연구를 위한 제언은 다음과 같다.

첫째, 본 연구의 표본 구성 중 직종을 살펴보면, 관리/사무직이 85.7%로 전체 응답자의 대다수를 차지한다는 사실을 알 수 있다. 이로 인해 관리/사무직에 종사하는 사람들이 지닌 특정 성향들이 연구 결과에 반영되었을 가능성이 있다. 비록 직종에 의한 영향력을 최소화하고자 분석 과정에서는 직종 변인에 대한 통제를 가했으나, 연구 결과를 본 연구에서 설정한 모집단인 일반직 청년 직장인까지 확장시켜 해석하는 데에는 여전히 무리가 있을 것으로 판단된다. 본 연구의 결과를 일반화하기 위해서는 후속 연구를 통한 비교 연구가 필요하며, 이 후속 연구에서는 표본 할당 기능을 활용하여 응답 수집 과정에서부터 직종간의 유사한 분포를 확보하는 작업이 선행되어야 할 것이다.

둘째, 본 연구의 응답 자료는 모두 자기보고식 설문을 통해 수집되었기 때문에 응답자의 사회적 바람직성에 의한 응답 왜곡이나 반응 편향의 오류가 발생했을 가능성이 있다. 따라서 향후 연구에서는 5점 리커트 방식으로 구성된 설문지뿐만 아니라 관찰이나 개방형 설문, 인터뷰 등의 다양한 방법을 시도해보기를 제안한다. 특히, 일-삶 균형에 대해서는 최예지(2018)의 인터뷰 기사와 McMillan, Morris와 Atchley(2011)의 연구를 통해 언급되었던 일과 삶 사이의 조화를 측정할 수 있는 새로운 도구가 개발되어야 할 것이다.

셋째, 본 연구는 횡단 연구로 기획되어 동일한 방법으로 단기간에 측정되었기 때문에 앞에서도 언급된 사회적 바람직성에 의한 응답 왜곡, 반응 편향의 오류와 같은 동일 방법 편이의 문제와 더불어, 변인간의 인과관계에 대한 해석에 있어 한계를 가진다. 이러한 한계를 극복하기 위해서는 다양한 응답자, 즉 표본이 되는 대상자의 동료나 상사로부터의 측정도 함께 기획하고, 종단 연구에 대한 설계를 시도해볼 필요가 있다. 그리고 종단 연구를 기획할 때에 다수준 분석(multi-level analysis)도 함께 실시하기를 제안한다. 본 연구에서 조직 수준의 변인으로 정의된 커뮤니케이션 풍토는 2수준으로, 나머지 개인 수준 변인은 1수준으로 설정하고 분석을 한다면 현실과 근접한 연구모형을 산출할 수 있기 때문이다.

넷째, 본 연구에서는 조절변인을 탐색하기 위해 두 개의 연구 모형을 설정하고, 두 모형에서 각각 일-삶 균형과 커뮤니케이션 풍토의 조절효과를 검증했다. 실제 현상에 대해 보다 완전하게 설명하기 위해서는 연구 모형을 나누지 않고 하나로 통합하여 살펴보는 것이 더

좋은 방법임에도 불구하고, 통합 모형에 대한 이론적 근거가 분리된 각각의 모형에 비해 상대적으로 빈약했기 때문에 본 연구에서는 두 개의 조절변인들을 별도의 모형에 투입하고 독립적으로 분석하는 것이 연구 목적에 보다 부합하다고 판단했다. 그뿐만 아니라, 통합 모형을 활용한다면 통계적 측정에 있어서는 간명성을 확보할 수 있지만 해석이 지나치게 복잡해지면서 이론의 측면에서는 간명성을 잃게 될 수도 있다. 방법론과 이론에서의 간명성을 모두 얻기 위해서는 본 연구의 결과를 필두로 통합 모형에 포함되어 있는 변인들 간의 관계에 대한 경험적 근거가 충분히 확보되어야 한다. 누적된 자료를 바탕으로 통합 모형을 설정하고 통계적 검증과 해석을 시도할 때 비로소 간명성과 완전성을 동시에 갖춘 하나의 이론을 형성할 수 있을 것이다.

참고문헌

- 강인주, 정철영 (2015). 대기업 사무직 근로자의 이직의도와 경력학습, 고용가능성, 조직몰입 및 경력몰입의 관계. *농업교육과 인적자원개발*, 47(2), 149-175.
- 김정운, 박정열 (2008). ‘일과 삶의 균형(work-life balance)’ 척도 개발을 위한 연구. *여가학연구*, 5(3), 53-69.
- 김정운, 박정열, 손영미, 장 훈 (2005). ‘일-삶의 조화(work-life balance)’에 대한 개념적 이해와 효과성. *여가학연구*, 2(3), 29-48.
- 김종욱 (2017). 그토록 원하던 첫 직장을 스스로 빠르게 빠져나가는 이유는?. *노동리뷰*, 2017년 10월호(통권 제151호), 22-35.
- 김주엽, 박상언, 지혜정 (2011). 일-생활 균형과

- 직무만족 및 이직의도 간의 관계에 관한 실증연구. *인적자원개발연구*, 14(1), 1-29.
- 노경섭 (2014). 제대로 알고 쓰는 논문 통계분석 SPSS AMOS 21. 서울: 한빛아카데미.
- 문재승, 최석봉 (2012). 경력관리행동, 조직경력개발지원 및 경력성고가 조직몰입에 미치는 영향. *한국경영교육학회*, 27(5), 431-457.
- 박규경 (2000). 경력계획이 경력만족, 경력몰입 및 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구: 조직지원을 조절변수로. 서강대학교 대학원 석사학위 논문.
- 서균석, 박동진, 김태형, 김부희 (2003). 개인과 조직의 경력관리가 경력만족, 경력전망 및 경력몰입에 미치는 영향. *경영학연구*, 32(6), 1715-1739.
- 서형도, 조운형, 조영호 (2009). 조직구성원의 고용가능성 인식과 조직과 직무에 대한 태도와의 관계에 관한 연구. *조직과 인사관리연구*, 33(3), 27-62.
- 신수림, 정진철 (2014). 산업체 종사자의 주관적 경력성공과 고용안정성, 조직경력관리지원, 프로틴 경력태도, 프로틴 경력관리행동의 인과적 관계. *농업교육과 인적자원개발*, 46(2), 183-213.
- 심미영 (2012). 프로티언 경력지향성과 경력성공: 경력개발의 역할. 고려대학교 대학원 박사학위 논문.
- 엄동욱, 예지은, 권수한, 위종범 (2011). 조직내 소통 활성화를 위한 제언. *삼성경제연구소 CEO Information*.
- 오은혜, 탁진국 (2012). 경력계획이 주관적 경력성공에 미치는 영향: 긍정심리자본의 매개효과와 미래시간전망과 코칭리더십의 조절효과. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 25(4), 727-748.
- 유선옥, 신호창 (2011). 사내 커뮤니케이션 기풍적 요인과 조직 구성원간 신뢰와의 관계에 대한 연구. *한국언론학보*, 55(3), 54-81.
- 이동윤 (2010). 신입사원의 경력계획이 조직적응에 미치는 영향에 관한 연구: 경력몰입의 매개효과와 고용가능성, 경력개발지원인식의 조절효과를 중심으로. 고려대학교 대학원 석사학위 논문.
- 이동하, 탁진국 (2008). 주도성과 핵심자기평가가 경력성공에 미치는 영향에 관한 연구: 경력계획을 매개변인으로. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 21(1), 83-103.
- 장은주 (2003). 주관적 경력성공의 영향요인에 관한 연구: 금융기관 종사자를 대상으로. 서강대학교 대학원 박사학위 논문.
- 정민정 (2017). 개인-환경(직무, 상사) 적합성이 주관적 경력성공에 미치는 영향: 경력관리행동의 매개효과. 세종대학교 대학원 석사학위 논문.
- 조영아 (2015). 대기업 사무직 근로자의 경력관리행동과 핵심자기평가, 지각된 규범, 결과기대 및 실행의지의 구조적 관계. 서울대학교 대학원 박사학위 논문.
- 통계청 (2017). 장래인구추계: 주요 인구지표. <http://kosis.kr/search/search.do>에서 2018, 4, 3 자료 얻음.
- 최예지 (2018, 4, 24). 일 밖에서만 행복 찾는 워라벨 세대: 일은 '불행'인가. *조선에듀*. <http://edu.chosun.com>에서 2018, 5, 4 자료 얻음.
- Acikgoz, Y., Sumer, H. C., & Sumer, N. (2016). Do employees leave just because they can? Examining the perceived employability:

- Turnover intentions relationship. *The Journal of Psychology*, 150(5), 666-683.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Beauregard, T. A., & Henry, L. C. (2009). Making the link between work-life balance practices and organizational performance. *Human Resource Management Review*, 19(1), 9-22.
- Becker, T. E. (1992). Foci and bases of commitment: Are they distinctions worth making?. *Academy of Management*, 35(1), 232-244.
- Cegarra-Leiva, D., Sánchez-Vidal, M. E., & Cegarra-Navarro, J. G. (2012). Understanding the link between work life balance practices and organizational outcomes in SMEs. *Personnel Review*, 41(3), 359-379.
- Cuyper, N. D., & Witte, H. D. (2011). The management paradox: Self rated employability and organizational commitment and performance. *Personnel Review*, 40(2), 152-172.
- Cuyper, N. D., Mauno, S., Kinnunen, U., & Mäkikangas, A. (2011). The role of job resources in the relation between perceived employability and turnover intention: A prospective two-sample study. *Journal of Vocational Behavior*, 78(2), 253-263.
- DeFillippi, R. J., & Arthur, M. B. (1996). Boundaryless context and careers: A competency-based perspective. In M. B. Arthur & D. M. Rousseau (Eds.), *The boundaryless career*, (pp. 116-131). Oxford: Oxford University Press.
- DeRidder, J. A. (2004). Organisational communication and supportive employees. *Human Resources Management Journal*, 14(3), 20-30.
- De Vos, A., & Soens, N. (2008). Protean attitude and career success: The mediating role of self-management. *Journal of Vocational Behavior*, 73(3), 449-456.
- Dickter, D. N., Roznowski, M., & Harrison, D. A. (1996). Temporal tempering: An event history analysis of the process of voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, 81(6), 705-716.
- Gould, S. (1979). Characteristics of career planners in upwardly mobile occupations. *Academy of Management Journal*, 22(3), 539-550.
- Greenbaum, H. H., Calmpitt, P., & Willihnganz, S. (1988). Organizational communication: An examination of four instruments. *Management Communication Quarterly*, 2(2), 245-282.
- Groot, W., & Maassen van den Brink, H. (2000). Education, training and employability. *Applied Economics*, 32(5), 573-581.
- Hall, D. T. (2004). The protean career: A quarter-century journey. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 1-13.
- Harrington, B., & Ladge, J. (2009). Present dynamics and future directions for organizations. *Organizational Dynamics*, 38(2), 148-157.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. New York: Guilford Press.

- Lu, C., Sun, J., & Du, D. (2016). The relationship between employability, emotional exhaustion, and turnover intention: the moderation of perceived career opportunity. *Journal of Career Development, 43*(1), 37-51.
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., Hoffman, J. M., West, S. G., & Sheets, V. (2002). A comparison of methods to test mediation and other intervening variable effects. *Psychological methods, 7*(1), 83-104.
- McMillan H. S., Morris M. L., & Atchley E. K. (2011). Constructs of the work/ life Interface: A synthesis of the literature and introduction of the concept of work/life harmony. *Human Resource Development Review, 10*(1), 6-25.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology, 62*(2), 237-240.
- Mobley, W. H. (1982). *Employee turnover: Causes, consequences and control*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Nelson, D. L., Quick, J. C., Hitt, M. A., & Moesel, D. (1990). Politics, lack of career progress, and work/home conflict: Stress and strain for working women. *Sex Roles, 23*(3/4), 169-185.
- Parkes, L. P., & Langford, P. H. (2008). Work-life balance or work-life alignment? A test of the importance of work-life balance for employee engagement and intention to stay in organizations. *Journal of Management & Organization, 14*(3), 267-284.
- Pincus, J. D. (1986). Communication satisfaction, job satisfaction, and job performance. *Human Communication Research, 12*(3), 395-419.
- Quirke, B. (2000). *Making the connections: Using international communication to strategy into action*. London: Routledge.
- Rothwell, A., & Arnold, J. (2007). Self-perceived employability: Development and validation of a scale. *Personnel Review, 36*(1), 23-41.
- Scandura, T. A., & Lankau, M. J. (1997). Relationships of gender, family responsibility and flexible work hours to organizational commitment and job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior, 18*(4), 377-391.
- Sirgy, M. J., & Wu, J. (2009). The pleasant life, the engaged life, and the meaningful life: What about the balanced life?. *Journal of Happiness Studies, 10*(2), 183-196.
- Smidts, A., Pruyn, A., & Van Riel, C. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal, 49*(5), 1051-1062.
- Tausig, M., & Fenwick, R. (2001). Unbinding time: Alternate work schedules and work-life balance. *Journal of Family and Economic Issues, 22*(2), 101-119.
- Van Riel, C. B. M., & Fombrun, C. J. (2007). *Essentials of corporate communication: Implementing practices for effective reputation management*. Routledge.
- Wrzesniewski, A., McCauley, C., Rozin P., & Schwartz, B. (1997). Jobs, careers, and callings: People's relations to their work. *Journal of Research in Personality, 31*(1), 21-33.
- Zwijze-Koning, K. H., & De Jong, M. D. T. (2007). Evaluating the communication

홍준영 / 청년 직장인의 경력관리행동이 고용가능성을 통해 이직의도에 미치는 영향: 일-삶 균형과 커뮤니케이션 풍토의 조절 효과를 중심으로

satisfaction questionnaire as a communication
audit tool. *Management Communication Quarterly*,
20(3), 261-282.

논문 투고일 : 2019. 04. 27

1 차 심사일 : 2019. 04. 30

게재 확정일 : 2019. 08. 12

**The Effect of Career Management Behavior
on Turnover Intention:
The Mediating Effect of Employability and the Moderating Effect
of Work-Life Balance and Communication Climate**

Jun-Young Hong

Korea University

This study was designed to verify that the positive relationship between career management behavior and turnover intention is mediated by employability. Furthermore, investigation whether work-life balance and communication climate moderate this relationship was also the purpose of this study. The results from 300 office workers younger than 34 that (1) employability mediated the relationship between career management behavior and turnover intention, (2) the moderating effect of work-life balance about mediating effect of employability was not statistically significant, but when the level of work-life balance was high, the relationship between employability and turnover intention was reinforced, (3) the moderating effect of communication climate against mediating effect of employability was not statistically significant, and the moderating effect of communication climate between employability and turnover intention was also not found. Based on this non-intuitive results, researcher offered new interpretation which can be acquired from rejections of hypotheses, implications, limitations, and the proposal for future research.

Key words : Career Management Behavior, Turnover Intention, Employability, Work-Life Balance, Communication Climate