

조직구성원의 만화경 경력태도가 경력몰입에 미치는 영향과 직무자원의 조절효과 : 밀레니얼 세대 조직구성원을 중심으로*

김건영(엑스퍼트컨설팅)†

진성미(중앙대학교)‡

요 약

본 연구는 밀레니얼 세대 조직구성원의 만화경 경력태도가 경력몰입에 미치는 영향과 그 관계에서 직무자원 요인들 간의 조절효과를 검증하는 데 목적이 있다. 이를 위해 다양한 직종에 근무 중인 235명의 밀레니얼 세대 조직구성원에 대한 조사를 실시하였으며, 자료 분석 결과는 다음과 같다. 첫째, 밀레니얼 세대의 만화경 경력태도는 경력몰입에 유의한 영향을 미쳤다. 둘째, 만화경 경력태도와 경력몰입 간 관계에서 직무자원 중 관리자코칭과 피드백은 조절효과를 나타냈다. 그 외 자율성, 사회적지원, 개인적개발은 만화경 경력태도와 경력몰입간의 관계에서 유의한 조절 효과를 나타내지 않았다.

이러한 연구 결과는 밀레니얼 조직구성원의 경력개발을 위해서는 개인 구성원들의 만화경 경력태도 뿐 아니라 상급관리자의 지속적인 코칭과 피드백이 여전히 중요한 직무자원으로 작용한다는 점을 시사하며, 이를 위해 밀레니얼 구성원들을 위한 경력개발을 위한 조직 내의 체계적 지원이 필요함을 제안한다.

주제어: 밀레니얼세대, 만화경경력태도, 경력몰입, 직무자원

* 본 논문은 제1저자의 석사학위논문 일부를 수정·보완한 것임.

† 제1저자: 중앙대학교 글로벌인적자원개발학 석사졸업, email: only_jkgy35@naver.com

‡ 교신저자: 중앙대학교 사범대학 교육학과 부교수, email: sungmi@cau.ac.kr

논문투고: 2021.09.10... / 심사일자: 2021.10.10. / 게재확정일자: 2021.10.10.

I. 서론

급변하는 경영의 불확실성 증대와 외부 변화의 가속화는 구성원으로 하여금 수행하는 과업을 더욱 복잡하고 다양하게 만들며, 이에 따라 업무 수행의 환경변화에 잘 적응하여 성과를 창출하는 구성원들의 경력몰입 중요성은 갈수록 커지고 있다. 하지만 몰입을 발휘해야 할 조직의 주류인 밀레니얼 세대들은 조직과 직무에 대한 부적응으로 조직을 떠나고 있는 현실이다. 2021년 6월 취업포털 사람인에서 500개 기업을 대상으로 진행한 설문조사에 따르면, 응답 기업의 49.2%가 MZ세대의 1년 이내 조기 퇴사 비율이 매우 높다고 응답하였으며, 평균 5개월 내 퇴사 결정을 내린다 하였다. 또, MZ세대가 조기 퇴사를 많이 하는 이유로는 ‘개인의 만족이 훨씬 중요한 세대라서’라는 응답이 60.2%로 가장 높았다.

현재 조직 내 밀레니얼 세대의 구성을 살펴보면 20대 초반부터 40대 초반까지로 신입사원에서부터 고급 관리자의 위치까지 다양한 역할을 수행하고 있다. 이들은 향후 기업의 지속적인 성장을 이끌어갈 주역이며 중추적인 역할을 수행해 갈 인적 자원으로 분류된다(홍성철, 권용주, 2019). 그러나 기업에서 밀레니얼 세대에게 요구하는 높은 성과 역량에 비하여, 밀레니얼 세대의 조직부적응과 높은 비율의 조기 퇴사는 HRD 담당자로 하여금 밀레니얼 세대에 걸맞은 조직문화의 구축과 교육에 대한 고민을 요구한다.

밀레니얼 세대들은 베이비부머나 X세대와는 다른 직업 태도를 가지며(Sullivan et al., 2009), 타인보다는 자신의 요구를 더 중요하게 생각하고 직업과 일을 통한 자신의 성장과 발전을 도모하면서 일과 삶의 균형을 더욱 중시하는 경향을 가진다(손정은 외, 2019; 이재은, 2018). 밀레니얼 세대에 대한 세대적 특성에 대한 관심은 높아지는 반면, 이들이 스스로 일의 의미를 찾아 주도적으로 자신의 경력에 몰입하고 성과를 내는데 어떤 노력들이 구체적으로 필요한 것인가에 대한 구체적 연구들은 아직 미비한 상황이다.

이에 본 연구에서는 조직의 핵심인력인 밀레니얼 세대 조직구성원의 일과 삶의 균형, 생애주기 및 환경변화에 따른 새로운 경력 개념으로서의 만화경 경력태도의 의의와 영향에 주목하고자 한다. 만화경 경력(kaleidoscope career)은 이 같은 변화를 설명하는 대표적인 뉴 커리어(new career)이론이다. 만화경 경력태도는 만화경의 관을 돌릴 때 보이는 패턴이 점차 달라지듯, 자신이 현재 처한 환경과 생애 단계의 변화들에 맞춰 경력 패턴을 바꾸어 나감을 의미하는 이론이다(Mainiero & Sullivan, 2006). 이는 한 개인이 일평생 삶을 살아가며 마주하는 개인적 측면, 사회적 측면의 변화 등을 새롭게 변화되는 관계, 역할에 부합하도록 변경하고자 개인이

스스로 경력의 패턴을 어떻게 바꾸어 나가는지 설명한다. 만화경 경력태도는 전통적으로 지지되었던 선형적 경력모형과 다르게 개인의 주체성과 환경의 상호작용이라는 통합적인 시각을 기반으로 한 모형이라는 점에서 다각적인 분석이 가능하다는 장점이 있다(구유정 외, 2020). 개인이 자신의 경력에 대하여 주도성을 갖고 적극적으로 개발해나가는 자세를 지니며 자신의 처한 상황을 충분히 고려하여 직무, 조직, 직업, 일과 일 밖의 삶의 경계를 두지 않으며 경력을 변화하는 것이다(김대영, 이수영, 2020).

만화경 경력태도를 지닌 개인은 스스로 처한 환경에서 요구되는 능력 및 관계가 변화하면 이에 맞추어 빠르게 자신의 경력 패턴을 변화시켜가며 적응한다. 그렇기에 만화경 경력태도를 지닌 개인은 경력 계획에 있어서 더욱 주도적이고 신중하게 임하는 것이 가능하며, 나아가 자신의 경력에 애착을 느끼고 몰입할 수 있는 것이다. 조직 구성원으로서뿐 아니라 개인 경력과 삶의 주체로서 자신의 경력에 대하여 주도적으로 계획하고 실행해나가는 밀레니얼 세대들에게 있어 만화경 경력태도는 그들의 경력개발과 관련하여 중요한 태도와 관점이라고 할 수 있다.

밀레니얼 세대들의 만화경 경력태도는 스스로의 경력에 긍정적 동기와 함께 일에 대한 열정을 가질 수 있도록 한다. 이러한 경력 성과로서의 경력몰입(career commitment)은 개인이 선택한 직업에서 일하고자 동기부여 하는 정도로, 자신의 직업이나 전문분야에 대한 태도(Blau, 1985)를 의미한다. 조직 내 밀레니얼 세대들은 경력 초기에 자신의 경력 역량을 개발하면서, 자신의 직업에 대한 정체성을 확립해가고 필요한 직무 능력을 향상시킨다. 또한 자신의 일과 관련한 네트워크를 형성해 나가는 등의 중요한 경력 과업들을 수행하게 되는데, 이러한 과정에서 자기주도적인 경력 계획과 경력 몰입은 자신의 직무, 직업 및 직장에 더욱 헌신할 수 있게 된다(김대영, 박상오, 2019; 배을규, 2009). 특히 경력몰입은 개인적 차원에서는 스스로의 경력 발전 및 개발을, 조직적 차원에서는 최적수준의 이직률 유지 등 인적 자원 관리에 대한 시사점을 제공해주기 때문에 개인과 조직 차원 모두에서 중요하다(Blau, 1985; 이경아, 오홍철, 2012).

밀레니얼 세대 구성원들의 경력개발과 경력몰입을 위하여 개인 구성원들의 노력뿐 아니라 그들의 일 환경에서 가지는 직무자원은 중요한 영향을 가진다고 추측할 수 있다. 직무자원(job resources)은 높은 업무의 부하에도 불구하고 구성원들에게 효과적 업무를 수행하도록 좋은 환경을 만드는 개인의 심리적, 사회적, 조직적, 내적, 외적, 신체적 보호특성이다(Bakker & Demerouti, 2007). 개인이 보유한 수준의 자원보다 더 많은 자원이 요구될 때에는 목표 성취를 위한 정서적·신체적 노력이 많아지게 되므로 자원이 손실된다(Moreno-Jimenez et al., 2009). 그러나 자원보존

이론(Hobfoll, 2001)에 근거하여 보자면, 자원 손실이 되더라도 다른 자원을 이용해 그 손실을 상쇄하거나 해당 자원을 재생할 수 있으므로 보완할 수 있는 다른 대처 자원을 많이 가지는 것이 중요하다. 직무자원은 직무에 효과적으로 대처하며 스스로를 조절하도록 하는 기능이 있으므로(Demerouti et al., 2001), 경력몰입이 증진되게 해주는 중요한 변인이라 추정이 가능하다. 급변하는 경력 환경과 일세계의 변화가 구성원들에게 미치는 부담과 경력의 도전들을 가지게 하더라도, 이러한 것을 상쇄할 수 있는 조직 차원의 환경과 노력이 지원된다면 그들이 더욱 경력에 몰입할 수 있고 이것은 효과적인 조직의 경력개발로 이어질 수 있을 것이다. 만화경 경력태도의 수준이 높은 사람은 자신의 경력을 변화하는데 있어 자신의 내적 자아, 그리고 경력개발의 지향점을 일치하여, 이를 바탕으로 개인의 성장을 지속적으로 도모해간다(Mainiero & Sullivan, 2005). 개인이 높은 만화경 경력태도를 갖추는 경우, 자신의 경력을 계획하고 개발하며 몰입해가는 과정이 더욱 심화되기에(Kirk, 2016; O'Neill & Jepsen, 2019) 만화경 경력태도가 높아질수록 만화경 경력태도가 경력몰입에 미치는 영향력 또한 향상되리라 기대할 수 있다.

직무자원과 만화경 경력태도에 대한 선행 연구는 개인 차원의 경력자본과 조직적 차원인 멘토링을 포함하는 인적자원관리 시스템이 개인의 만화경 경력에 영향을 미치는 선행변인으로 연구된 바 있다(Kirk, 2016). 또한, 일-가정 균형과 만화경 경력태도의 관계를 확인하고, 이것이 만화경 경력태도의 선행변인 및 결과변인으로 동시에 다루어졌다는 부분을 주목할 수 있다(Tajlili, 2014).

이러한 문제의식을 바탕으로 이 연구에서는 우리나라 조직 환경에서 밀레니얼 세대의 만화경 경력태도가 경력몰입에 미치는 영향을 확인하고, 그 영향 관계에서 직무자원의 조절효과를 확인하고자 한다. 특히 직무자원들의 하위 요인인 자율성, 사회적지원, 피드백, 관리자코칭, 개인적개발(Chavarria, 2016)의 요인이 조절 효과를 가지는 지 확인하고자 한다. 이는 밀레니얼 세대 조직구성원들의 경력몰입을 위한 조직 차원의 지원이 구체적으로 어떻게 이루어져야 하는지에 대한 시사를 제공할 것이다.

II. 이론적 배경

1. 만화경 경력태도

만화경 경력태도는 Mainiero와 Sullivan(2005)이 미국 내 전문직 종사자 3천명에

대하여 실시한 인터뷰, 포커스 그룹 조사에 기초하여 만든 새로운 경력 개념이다. 만화경의 원통(tube)을 돌리면서 들여다보면 색유리 조각들이 계속 새로운 조합들로 이루어지며 변하는 패턴을 생성하는 만화경에 비유하여, 현대인의 경력 또한 개인의 삶 과정에서 겪게 되는 여러 측면들이 서로 다양한 역할과 관계들이 조합을 이루며 새로운 배열과 경력패턴을 바꾸어 간다는 것이다(Mainiero & Sullivan, 2005).

만화경이 3개의 거울을 이용해가며 무한 패턴을 만들어 가는 것처럼, 만화경 경력은 개인들이 처한 환경과 능력, 관계에 따라서 ‘진정성(authenticity)’, ‘균형성(balance)’, ‘도전성(challenge)’이라고 하는 세 가지 하위요인을 사용한다(Mainiero & Sullivan, 2005). 이는 개인의 전 생애에 걸쳐서 독특한 패턴을 반영하여 서로 다른 방식으로 결합한다(Mainiero & Sullivan, 2005). 본 연구에서 만화경 경력은 진정성, 균형성, 도전성의 세 가지 경력패턴들을 우선순위에 따라 변화시켜 적응시키는 경력 결정행위로 정의한다.

만화경 경력태도를 지닌 개인은 입학이나 졸업, 취업, 결혼, 출산, 취업, 이직, 승진, 퇴직 등 생애 단계의 여러 변화 속 일과 삶의 균형을 유지해가는 위한 방법으로 경력을 선택한다. 만화경 경력의 세 하위요인은 개인의 전 생애 단계별로 새로운 패턴들을 만들기 위해 각기 다른 수준의 중요도를 가지며, 항상 함께 존재하며 상호작용을 하게 된다(Mainiero & Sullivan, 2006). 이 세 하위 요인들은 간략하게 만화경 경력태도의 ABC(ABCs of kaleidoscope careers)라고도 불리워진다(Sullivan & Mainiero, 2008).

첫째, 진정성은 개인의 발전과 업무 및 업무 외 문제들 간 지속적인 상호작용 가운데 자신에게 진실한 것으로 정의된다. 자신이 처한 상황에서 자신의 장점 및 한계를 알고, 보유중인 정보를 활용하여 의사결정 하는 능력을 지닌 것을 의미한다(Sullivan & Mainiero, 2007). 진정성은 개인적 공명 행동과 업무상 강점, 개인의 즐거움을 위해서 관여하는 행동, 그리고 내면을 반영하는 행동을 통해 드러난다(Mainiero & Gibson, 2018). 즉 개인과 개인이 소속된 조직에서의 내외적 가치를 일치시키는 정도로 이해할 수 있다.

둘째, 균형은 개인의 일이나 삶의 여러 가지 측면에서 일관적으로 전체를 형성하도록 의사결정 하는 것이다(Sullivan & Mainiero, 2007). 균형은 개인이 일과 삶 속의 영역에 대해 지속적으로 관심가지며 교차점을 만들기 위한 일과 가정의 관리와 통합 노력이다(Greenhaus et al., 2012).

마지막으로 도전은 개인이 성장하고 배우는 동안 책임, 통제 및 자율성 등을 보여줄 수 있는 활동에 다수 참여하는 것으로 정의된다. 도전은 자신이 하는 일이 의

미가 있고, 미래 발전을 위한 후속 학습 기회들을 제공하는 것에 대한 필요성이다 (Sullivan & Mainiero, 2007). Mainiero와 Sullivan(2005)은 보통 여성이 경력 초기 주요 초점으로 도전을 추구하는 사실을 확인하였고, 진정성 및 균형이 최선의 가치로 여길 때에도 도전은 강한 동기 부여이며, 개개인의 경력 전반에 걸쳐 힘을 발휘한다 하였다(Sullivan & Mainiero, 2007). 도전은 개인의 능력을 높이기 위한 자극, 학습, 기술 성장의 필요성의 정도이다. 일반적인 만화경 경력태도의 패턴은 경력 초기에는 학습 및 발전을 위한 도전적 측면에 집중되며, 경력 중기에는 개인의 일과 삶의 균형에 초점을 맞추게 된다. 또 경력 말기에는 일의 가치와 의미 같은 진정성에 집중하게 된다. 이 세 요소는 시기에 따라 특정 요소들이 두드러질 수 있지만, 모든 경력단계에서 혼합되어 나타나는 것으로 볼 수 있다.

그러나 최근에는 생애주기와 환경 등에 따른 경력의 변화와 일과 삶의 균형들이 강조되며 여성 등 특정한 성별에 국한되지 않은, 현대인들에게 널리 적용되는 경력태도의 개념으로 발전하였다(Mainiero & Gibson, 2018). 특히, 일과 삶의 균형 등을 다른 것보다 중요시하는 밀레니얼 세대는 다른 세대보다 이러한 만화경 경력태도가 더 강하게 나타날 것으로 예상된다.

만화경 경력태도에 대한 국내 연구는 최근 들어 여러 주제로 이루어졌다. 직장인 부부의 남편과 아내의 각 경력요구를 만화경 경력태도의 세 가지 경력 요구를 중심으로 살펴본 질적 연구 결과와(구유정, 2019), 경력 여성을 대상으로 경력 단계별 어떤 경력요구를 우선시하는지 연구한 연구가 있다(구유정, 2020). 또, 만화경 경력에 대한 국내외 연구동향을 분석한 질적 연구(김지영, 박윤희, 2020) 및 만화경 경력모델이 한국 여성의 경력개발에 적용이 가능함을 발견한 김남희의 연구도 있었다(2021). 조직 맥락의 연구로는 조직의 중소기업 초기경력자를 대상으로 만화경 경력태도와 경력계획, 경력몰입과의 유의미한 관계를 발견한 김대영, 이수영의 연구가 대표적이다(2020a). 마지막으로 일 학습병행 훈련과정 이수자의 개인-직무적합성이 경력몰입에 미치는 영향과 만화경 경력태도에 의한 조건부 유의한 효과를 발견한 연구가 있었다(김대영, 이수영, 2020b). 이와 같이 만화경 경력태도는 주로 질적 연구와 여성 경력에 대한 연구가 주를 이루어왔다.

2. 경력몰입

경력몰입은 근래 평생직장의 개념이 사라져가고 개인의 전문성이 더욱 요구되는 고용 시장 변화 속에서 강조되고 있는 개념이다. 과거 경력몰입은 자신의 직장이나 직업에 계속 종사하려는 동기를 획득하는 태도로 정의되었다(Blau, 1985). 이러한

고전적인 경력 몰입 개념은 개인의 경력이 특정 직업 내의 위계적 발달을 의미하는 전문성 중심의 경력을 가정하고 있다(Aryee & Tan, 1992). 하지만 경력 환경의 변화로 개인 중심의 비위계적 경력 맥락에서의 경력몰입은 자신의 경력 목표의 발달에 따른 이에 대한 애착과 적극적 개입으로 설명되었다(Colarelli & Bishop, 1990). 개인은 자신의 경력에 몰입하며 직업의 의미와 계속성을 유지해 나갈 수 있으며 이로 인하여 자신의 직업 전문성은 물론이고 조직 내 고성과를 획득한다(Dik, Byrne & Steger, 2013). 또, 경력몰입은 장기적으로는 개인이 계획하는 주관적 경력으로 경험한 다양한 직무를 포함하기에, 조직을 이동하여 여러 조직에 고용되더라도 잘 집중할 수 있는 개인이 설정해놓은 목표에 몰입하는 것을 의미한다(Colarelli & Bishop, 1990). 이에 따라 본 연구에서 경력몰입에 대한 정의는 각 개인이 평생에 걸쳐 경험하는 일과 관련된 활동들과 관련된 감정적 유대감 혹은 태도(배을규 외, 2017)의 현대적 개념으로 정의한다.

과거와 달리 조직과 구성원 간 고용관계가 거래적 관계로 변화되어 개인 경력의 중요성이 점차 대두되고 있으며 조직 및 구성원 모두에게 경력몰입에 대한 중요성 인식이 증가하고 있다(이준혁 외, 2020). 개인은 자신의 경력에 대해 몰입함으로써 직업의 의미 및 계속성을 유지할 수 있다. 또, 이로 인해 자신의 직업 전문성과 함께 조직 내 높은 성과 획득이 가능하다(Dik, Byrne & Steger, 2013). 초기 경력몰입은 직장과 직업에 계속적으로 종사하고자 하는 동기를 얻는 태도로 정의하였다(Blau, 1985). 과거 경력 성공에 대한 주 기준은 한 조직에서 오래 근무하며 위로 승진하는 선형적 경력이기 때문이다.

경력몰입은 성과와 역량개발에서 모두 중요성을 가진다. 급변하는 사회에서 직업적 생존에 경력몰입이 결정적 역할을 하는데, 이는 조직내외의 노동시장이 유동적이고 구조조정이나 인력감축 같은 고용안정을 덜 보장하는 불확실함 속에서 자신이 설정한 경력목표에 몰입을 해야 직업의 의미나 계속성을 유지할 수 있다(Carson & Bedeian, 1994). 그리하여 최근의 경력몰입 정의는 개인이 일생에 걸쳐 경험하게 되는 일 관련 활동들, 즉 경력에 대한 정서적 태도로 설명되고 있다(배을규 외, 2017).

경력개발 연구의 영역에서 경력몰입은 경력개발 활동들의 주요 결과로 다뤄진다. 경력개발 연구에서 경력몰입의 선행연구를 살펴보면 조직의 경력개발 지원은 구성원의 경력몰입과 더 나아가 조직 시민 행동이나 직무 성과에 긍정적인 영향을 미친다고 보고되었으며(손규태, 김진모, 2015; Steffy & Jones, 1988), 조직의 구성원이 느끼는 직무 자율성이나 직무 만족이 경력몰입을 향상하고, 경력몰입이 이직 의도를 감소시킨다(김영화, 전희원, 2009; Bedeian et al., 1991). 또한 일터에서의 학습

활동, 무형식 학습, 멘토링 같은 경험들이 경력몰입을 강화한다는 연구들(배을규 외, 2013; 배을규 외, 2017; 임재원, 이찬, 2010; Colarell & Bishop, 1990)이 있다. 조직 구성원들이 느끼는 직무 자율성과 직무 만족은 경력몰입을 높이고 경력몰입이 이직 의도들을 감소시킨다는 연구들(김영화, 전희원, 2009; Bedeian et al., 1991)도 보고되었다. Blau는 조직 구성원이 자신의 능력 개발에 있어서 주도적인 역할을 할 수 있는 경우에 경력몰입이 더 높아진다고 하였으며(1985), 조직에서도 구성원의 경력개발을 위하여 다양한 지원을 지속적으로 제공하여 구성원들의 경력몰입을 높이는 노력을 기울이고 있다. 이는 경력몰입이 조직 안에서 경력이나 직무 관리 등 여러 인적자원관리적인 측면과 학습과 능력 개발 같은 다양한 인적자원개발 측면에서 중요한 역할을 하는 것을 의미한다.

3. 직무자원

직무자원은 개인이 직무 과업목표를 달성하는데 도움이 되고 직무요구에 대한 심리적 부담을 줄여주거나 개인의 학습, 성장, 개발에 도움이 되는 심리적, 물리적, 사회적, 조직적 측면에서의 직무특성을 의미한다(Bakker & Demerouti, 2007). 직무자원은 크게 사회적 요소와 조직을 고려한 외부자원과 인지적 행동패턴을 바탕으로 하는 내부자원으로 구분된다(Cohen & Syme, 1985).

이러한 직무자원들에 대한 인식이 높아지는 경우 조직 내에서 상호작용을 많이 거치게 되며, 개인 및 조직의 성과를 이끌어낼 수 있다(Hackman & Oldham, 1976). 또한, 개인은 직무자원에 대한 개인의 인식을 바탕으로 자신의 일에 의미를 부여하게 되며, 조직 내에서 상호작용을 활발히 하여 경력 자본에 대한 축적이 가능하다(Beheshtifar & Zare, 2013; Hirschi, 2012). 직무자원은 직원의 학습, 성장, 발전을 촉진하는 역할을 하기에 조직 몰입을 높이고 구성원이 직무요구에 대해 반응하는 것에 긍정적 태도를 증가시키는 외재적 동기부여에 도움이 된다(Bakker et al., 2003; Bakker & Demerouti, 2007; Bakker & Demerouti, 2016; Jong & Ford, 2016). 직무자원에 대한 하위 요소들의 구성은 학자마다 조금씩 견해의 차이가 있지만, 본 연구에서는 Chavarria(2016)가 구분한 자율성, 사회적지원, 피드백, 관리자 코칭, 개인적개발의 5가지로 정의한다.

직무자원은 업무목표 달성들과 관련된 기능적, 생리적, 심리적 비용을 감소시키는 직무요구수준의 조정 및 개인성장, 그리고 발전의 자극 같은 것들로서 자신의 직무와 관련된 심리적, 조직적, 물리적, 사회적, 양상을 포괄한다. 직무자원은 직원의 성장, 배움이 발전을 도모하기 때문에 내부적 동기 역할을 하거나 업무의 목적

을 달성하는 데 중요하여 외부적 동기 역할을 동시에 한다(Bakker et al., 2010). 직무자원은 직무요구나 생리학적이고 심리적인 비용들을 감소시키고 직무목표를 달성하는 기능을 수행하며 개인의 성장이나 지식, 발전을 자극하는 역할을 한다. 이 은용 등(2011)은 조직 안에서 직원의 직무자원이 부족하면 수동적인 방법으로 통제되고 이러한 결과로 인해 업무 탈진 같은 결과를 초래할 수 있기에 직원들에 대한 적절한 직무자원의 제공은 매우 중요하다 하였다. Bakker & Demerouti(2007)는 직무자원은 직무 요구가 높을 경우에 업무의 몰입이나 동기에 부분적으로 영향을 준다 하였다. 직무자원은 연구대상이나 연구자에 따라 구성요소가 다르게 나타나는데, 국내 연구에서 김진호(2016)는 청소년 지도자의 직무자원을 자율성, 직무수행 피드백, 감독자의 코칭의 3요소로 연구하였으며, 권정희(2014)는 호텔 식음료종사원을 대상으로 피드백, 의사결정 참여, 자율성, 기술, 지식활용으로 연구하였다. 송현진(2017)은 공무원들을 대상으로 직무자원의 물리적 자원, 상사의 피드백, 커뮤니케이션 3가지를 활용하였다.

본 연구에서 살펴볼 Chavarria(2016)가 구분한 사회적지원, 자율성, 피드백, 상사의 코칭, 자기개발의 5가지를 살펴보면 첫째, 사회적지원(social support)은 타인과의 관계에서 얻는 심리적, 물리적 형태 등의 긍정적 지원을 의미한다(김효연 외, 2015). 둘째, 자율성(autonomy)은 개인이 업무를 수행하면서 작업 일정의 계획이나 절차, 방법 같은 의사결정 상황에서 자유나 독립성이 주어지는 정도이다(Hackman & Oldham, 1976). 셋째, 피드백(feedback)은 조직 구성원의 업무 수행결과에 대한 옳고 그름 같은 판단 정보를 제공한다(Yukl, 1989). 넷째, 상사의 코칭(supervisory coaching)은 코칭은 구성원의 잠재력과 가능성을 인정하고, 그들이 자발적으로 자신의 역량을 발휘하도록 지원하는 것을 의미한다(이한주, 2018). 종사자에게 코칭하는 것은 종사자들의 전문성을 신장시켜줄 뿐 아니라, 그 결과 종사자의 고용가능성을 향상시켜주기에도 종사자의 몰입을 더욱 이끌어낼 것으로 기대된다. 마지막으로, 자기개발(self-development) 기회는 조직구성원들이 조직 및 개인의 발전을 위해서 다양한 교육과 학습에 참여함으로써 성장할 수 있도록 하는 것을 의미한다(Arthur & Rousseau, 1996).

직무자원에 대한 선행연구를 살펴보면 직무자원과 개인자원은 일 몰입에 의미 있는 정적 영향을 미치며, 이직의도에는 부적 영향을 미친다(Hakanen et al., 2005; Hobfoll et al., 2003; Schaufeli & Bakker, 2004). Bakker와 Demerouti(2007)는 낙관주의, 자기효능감, 자아탄력성, 자아존중감 같은 개인의 자원이 직업몰입과 직무수행에 영향을 준다고 하였다. 직무자원은 경력자본과 긍정적 관계를 형성한다. Hirschi(2012)는 직무자원의 경우 경력자원에 영향을 미치며, 경력자원은 또 다시

자기주도적인 경력관리에 영향을 미친다고 하였다. 국내의 선행연구로는 기업 종사자들의 직무자원이 경력자본, 학습목표지향성, 공유리더십에 정적 영향을 미친다는 연구(김수연, 이희수, 2019), 김진호의 청소년 지도자의 직무자원과 보수만족이 근무 지속에 정적 직접효과가 있음을 실증한 연구 등이 있다(2016).

4. 만화경 경력태도, 경력몰입, 직무자원의 관계

만화경 경력태도의 경우 학문적 연구는 국내에서는 2018년, 국외에서는 2005년 이후 본격적으로 연구되었다(김지영, 박윤희, 2020). 만화경 경력과 관련된 주된 경력패턴 연구의 경우 개인의 변화하는 생애주기에 따라 만화경 경력의 세 하위요인인 진정성, 균형, 도전의 중요성 혹은 경력단계별 및 세대별 경력패턴을 살펴보고 그 특징을 분석해가는 연구들이 주로 진행되었다(Elley-Brown et al., 2018; Mainiero & Gibson, 2018; O'Neill & Jepsen, 2019). 이는 일과 삶의 균형 같은 사회적 역할에 대한 개념과도 관련 있다(Grady & McCarthy, 2008; Tajlili, 2014). 높은 만화경 경력태도를 지닌 사람들은 성장과 경력개발의 지향점을 일치하여 경력계획과 몰입을 지속적으로 도모해간다고 하였기에(Mainiero & Sullivan, 2005), 만화경 경력은 경력개발을 돕기 위한 다양한 도구와 관점을 제공하는 역할로 활용된다.

국내에서 진행된 대표적인 만화경 경력태도와 경력몰입의 양적 연구는 김대영, 이수영이 직업능력개발연구에서 발표한 중소기업 초기 경력자의 만화경 경력태도와 경력몰입에 관한 연구(2020a)이다. 연구에 따르면, 경력 계획은 만화경 경력태도 및 경력몰입의 관계를 매개하는 것으로 나타난다. 이는 중소기업의 초기 경력자들이 자신의 경력과 생애 단계 속 변화에서 개인 경력에 대한 진정성, 균형, 도전성을 바탕으로 하여 경력을 선택하며, 자신의 경력 목표를 달성키 위한 전략과 계획을 수립하고 실행함으로써 자신의 경력에 대한 애착이나 유대감을 증진시켜 나감을 의미한다. 이러한 연구결과를 통해 밀레니얼 세대의 만화경 경력태도와 경력몰입 간 유의미한 영향관계를 유추할 수 있으며, 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1. 만화경 경력태도는 경력몰입에 정적(+영향)을 미칠 것이다.

가설 2. 개인적 개발은 만화경 경력태도와 경력몰입 간 영향관계를 강화하는 조절효과를 보일 것이다.

가설 3. 관리자 코칭은 만화경 경력태도와 경력몰입 간 영향관계를 강화하는 조

절효과를 보일 것이다.

가설 4. 사회적 지원은 만화경 경력태도와 경력몰입 간 영향관계를 강화하는 조절효과를 보일 것이다.

가설 5. 자율성은 만화경 경력태도와 경력몰입 간 영향관계를 강화하는 조절효과를 보일 것이다.

가설 6. 피드백은 만화경 경력태도와 경력몰입 간 영향관계를 강화하는 조절효과를 보일 것이다.

만화경 경력태도와 직무자원의 연구를 살펴보면, 만화경 경력태도와 직무자원 자체에 대한 논의는 거의 이루어지지 않은 것으로 보인다. 그러나 두 변인의 하위요인으로 개념을 확장하여 만화경 경력태도를 앞서 언급한 ‘일과 삶의 균형’으로 보고, 직무자원의 하위요소 중 하나인 ‘심리적 자본’으로 보았을 때 서로의 관계에 대해 이루어진 연구에서 상호 유의한 결과가 나온 만큼(김현근, 안성익, 2016), 현대인의 경력 주제로 각광받는 만화경 경력태도 역시 직무자원과 높은 수준의 관련이 있을 것이라 예상된다.

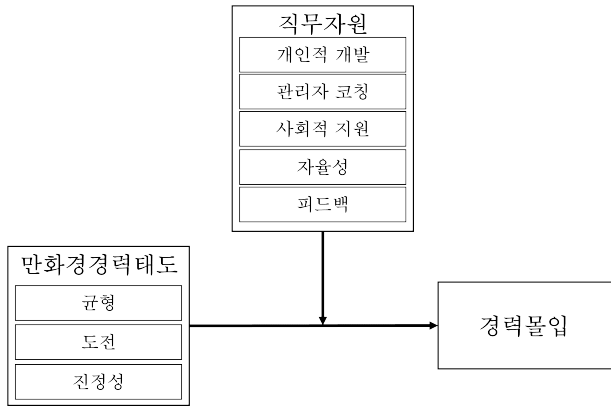
한편 직무자원 관련 선행연구들은 경력자본, 경력성장기회, 일과 가정의 균형 등 최신 경력 이론과 주로 연구된 바 있음을 알 수 있다. 특히 직무자원이 경력자본, 학습목표지향성, 공유리더십에 정적 영향을 미친다는 김수연과 이희수의 연구결과 등을 통해 경력연구와도 관계가 있음을 실증하였다(김수연, 이희수, 2019; 김현근, 안성익, 2016). 또한, 직무자원의 하위요인이기도 한 멘토링(코칭) 등의 일터 학습 활동이 경력몰입을 향상시킨다는 연구(배을규 외, 2017) 등을 통해 직무자원과 경력몰입과의 관계를 유추할 수 있다.

직무자원의 하위변인과 유사한 변인을 지닌 직무특성과 직무몰입과의 관계를 살펴보면 여러 국내 외 선행연구에서 두 변인 간 정적인 관계가 있다는 것이 확인되었다(주대진, 2010; 황상규, 2011; Bakker & Demerouti, 2007; Bakker, 2004). 특히 Mathieu & Farr(1991)는 버스기사 및 엔지니어를 대상으로 과업정체성, 기능다양성, 자율성, 피드백 그리고 상호작용 촉진 다섯 측면으로 측정된 직무특성과 직무몰입에 대하여 유의한 상관관계를 도출하였다. 직무자원과 몰입과의 관계에 대한 연구는 공무원, 호텔 종사자, 외식기업, 청소년 상담사 등 다양한 직업군 종사자를 대상으로 한 조직몰입, 일 몰입, 직업몰입 등의 선행 연구가 진행되었으며(송현진, 2017; 이은용 외, 2011; 김진호, 2016; 권정희, 2014) 각 대상자들에 따른 정적인 관계에 대한 시사점을 도출한 바 있어, 다양한 직업군을 대상으로 하는 본 밀레니얼 세대의 연구에도 적합하다고 판단하였다.

IV. 연구방법

1. 연구모형

본 연구는 국내 밀레니얼 세대 조직구성원의 만화경 경력태도가 경력몰입에 미치는 관계를 실증하는 한편, 이러한 영향력을 조절하는 직무자원 유형의 조절효과를 실증적으로 규명하는데 연구목적을 두었다. 이론 검토와 선행연구 결과를 바탕으로 본 연구에서 설정한 연구모형은 다음 [그림 1]과 같다.



[그림 1] 연구모형

2. 분석대상

밀레니얼 세대 조직구성원을 대상으로 진행되는 연구의 특수성을 고려하여, 본 연구에서는 국내 기업에 재직 중인 1980~2000년생 종업원들을 대상으로 설문조사를 진행하였다. 설문조사 대상자는 비확률표집방법 중 편의표본추출법을 통해 표집하였으며, 이들을 대상으로 온라인 설문조사 방식을 통하여 조사를 수행하였다. 설문조사를 통해 총 235부의 설문 응답 자료가 수집되었으며, 통계분석을 진행하였다. 설문 응답자의 인구통계학적 변인에 따른 분포를 살펴보면, 먼저 성별의 경우 남성 109명(46.4%), 여성 126명(53.6%)으로 나타났다. 연령의 경우 30세 미만이 97명(41.3%), 30세 이상이 138명(58.7%)으로 확인되었다. 설문 응답자가 현재 재직 중인 직장에서의 경력은 3년 이상~5년 미만이 50명(21.3%)으로 전체 설문 응답자 중 가장 많은 비중을 차지하였으며, 나머지는 5년 이상~10년 미만 47명(20%), 6개월 미

만 41명(17.4%), 2년 이상-3년 미만 37명(15.7%), 1년 이상-2년 미만 31명(13.2%), 10년 이상-15년 미만 12명(5.1%) 순으로 나타났다. 직급의 경우 사원/주임 급이 98명(41.7%)으로 가장 많았고, 다음으로 과장/책임 급 56명(23.8%), 대리/선임 급 53명(22.6%), 차장/수석 급 9명(3.8%), 부장급 4명(1.7%), 임원급 이상 3명(1.3%), 기타 12명(5.1%) 등으로 나타났다.

3. 측정변수

본 연구에서 선정된 연구변인을 측정하기 위한 측정도구는 기존 선행연구에서 신뢰성과 타당성이 입증된 도구를 사용하였다. 먼저 독립변수로 선정된 만화경 경력태도는 자신의 현재 환경과 생애 단계의 변화에 따라 경력패턴을 바꾸어 나가는 태도를 의미한다(Mainiero & Sullivan, 2006). 해당 구인을 측정하기 위한 측정도구는 Sullivan et al.(2009)이 개발하고, 김대영과 이수영(2020b)이 최근 국내 조직 구성원을 대상으로 측정에 사용한 도구를 활용하였다. 해당 측정도구는 진정성 5문항(예, “나는 나에게 맞는 삶의 목적을 찾기를 희망한다.”), 균형 5문항(예, “일과 가정의 균형을 이루는 것은 나의 삶의 지향점이다.”), 도전 5문항(예, “나는 업무도전을 즐기며, 문제를 변화의 기회로 여긴다.”) 등 3개의 하위 요인, 15개의 문항으로 구성되어 있다.

조절변수로 설정된 직무자원은 과업목표를 달성하는데 도움이 되거나 직무요구에 대한 심리적 부담을 줄여주거나 개인의 학습, 성장, 개발에 도움이 되는 심리적, 물리적, 사회적, 조직적 측면에서의 직무특성으로 이해된다(Bakker & Demerouti, 2007). 본 연구에서는 직무자원을 측정하고자 Chavarría(2016)의 측정도구를 활용하였다. 해당 측정도구는 개인적 개발 3문항(예, “나의 직장에서, 나 스스로 나를 충분히 개발시킬 수 있다.”), 관리자코칭 5문항(예, “나는 나의 상사가 나의 가치를 인정해 주는 느낌을 받는다.”), 사회적 지원 3문항(예, “필요한 경우, 나는 나의 동료들에게 도움을 요청할 수 있다.”), 자율성 3문항(예, “나는 나의 일을 어떻게 수행할지 통제할 수 있다.”), 피드백 3문항(예, “나는 나의 업무목표에 관한 충분한 정보를 받는다.”) 등 총 5개 요인, 17개 문항이 포함되어 있다.

마지막으로 종속변수로 선정된 경력몰입의 경우 개인이 평생에 걸쳐 경험하는 일과 관련된 활동에 연계된 감정적 유대감 혹은 태도로 정의한다(배유규 외, 2017). 이를 측정하기 위하여 Blau(1985)가 개발하고, 조영복과 하태영(2010)이 한국형으로 번안하여 활용한 측정도구를 사용하였다. 해당 측정도구는 단일차원으로 구성되어 있고 총 6개의 문항(예, “나에게는 현재 일이 이상적인 직업이라고 생각한다.”)으로 이루어져 있다.

4. 분석방법 및 절차

본 연구에서 수집된 설문 응답 자료는 SPSS 23.0, AMOS 23.0 소프트웨어를 활용하여 분석을 진행하였다. 분석절차 및 분석 내용은 다음과 같다. 첫째, 측정도구의 신뢰성 및 타당성을 검토하고자 확인적 요인분석으로 측정모형 평가를 수행하였다. 둘째, 설문 응답자의 각 연구변인에 대한 인식 수준과 응답 분포를 파악하기 위해 기술통계 분석을 진행하였다. 셋째, 이 연구의 독립변인인 만화경 경력태도가 종속변인인 경력몰입에 미치는 영향관계와 양 변인 사이의 영향관계에서 조절변수인 직무자원의 조절효과를 검증하고자 위계적 회귀분석을 수행하였다. 구체적으로는 회귀분석 모형에 독립, 조절, 상호작용항(독립*조절)을 동시에 투입하여 종속변인에 미치는 영향 및 통계적 유의성을 통해 조절효과를 확인하였다. 이와 같은 조절효과 분석은 SPSS PROCESS 매크로를 통하여 실증분석을 진행하였다(Hayes, 2013).

한편 본 연구에서 진행한 공통적인 자기보고식 설문조사 방법으로 인해 생기는 동일방법편의를 검토하기 위해 Harman의 단일요인검증법을 활용하여 동일방법편의를 확인했다. 분석결과 모든 문항이 단일요인을 설명하는 총 분산이 32.895%로 나타났으며, 이는 동일방법분산으로 인한 편의 문제가 발생할 것으로 고려되는 판단기준인 50% 미만임으로 동일방법편의로 인한 문제 발생가능성은 크게 높지 않은 것으로 최종 판단하였다.

IV. 연구결과

1. 측정모형 평가

본 연구에서 설정한 연구모형 실증에 앞서 측정도구의 신뢰성과 타당성을 확인하기 위하여 확인적 요인분석에 기반한 측정모형 평가를 수행하였다. 먼저 구조방정식으로 구현된 측정모형에 대한 전반적인 적합도를 확인하고자 모형적합도 지수를 도출한 결과 $\chi^2=565.034$, $df=259$, $TLI=.906$, $CFI=.925$, $RMSEA=.071$, $SRMR=.053$ 으로 나타나 모두 적절성 판단 기준을 상회하는 것으로 나타났다(Kline, 2010). 다음으로 신뢰성 검토를 위하여 각 변인의 Cronbach α 를 확인한 결과, 모든 변인이 적절성 기준인 0.7을 상회하였다(Murphy & Davidshofer, 1988). 구조방정식 모형에서의 신뢰성 검토를 위한 지표로 활용되는 합성신뢰도 도출 결과에서도 모든 변인

이 적절성 기준인 0.6을 충족하였다(Gefen, 2003). 이상의 결과를 통해 측정도구의 신뢰성 수준은 양호한 것으로 판단하였다.

<표 1> 확인적 요인분석 결과

구분		β	SE	t	α	CR	AVE
만화경 경력태도	균형	.202	.067	2.893	.824	.642	.428
	도전	.918	-	-			
	진정성	.633	.055	8.107			
경력몰입	경력몰입1	.840	-	-	.921	.923	.667
	경력몰입2	.898	.076	17.912			
	경력몰입3	.739	.091	13.443			
	경력몰입4	.784	.079	14.581			
	경력몰입5	.827	.073	16.033			
	경력몰입6	.803	.072	14.701			
직무자원 개인적개발	개인적개발1	.843	-	-	.844	.856	.665
	개인적개발2	.854	.069	15.765			
	개인적개발3	.747	.073	13.176			
직무자원 관리자코칭	관리자코칭1	.749	-	-	.894	.898	.640
	관리자코칭2	.795	.081	12.406			
	관리자코칭3	.897	.086	14.114			
	관리자코칭4	.785	.086	12.202			
	관리자코칭5	.764	.092	10.750			
직무자원 사회적지원	사회적지원1	.761	.086	9.227	.796	.853	.660
	사회적지원2	.857	.106	9.850			
	사회적지원3	.817	-	-			
직무자원 자율성	자율성1	.754	.103	11.111	.843	.839	.638
	자율성2	.906	.121	12.430			
	자율성3	.724	-	-			
직무자원 피드백	피드백1	.798	.081	12.093	.819	.823	.608
	피드백2	.797	.080	11.955			
	피드백3	.743	-	-			

주. β =표준화요인적재치, SE=표준오차^{Standard error}, t=임계비, α =Cronbach alpha,

CR=합성신뢰도^{Composite Reliability}, AVE=추출된분산평균^{Average Variance Extracted}

측정도구의 타당성 검토는 수렴타당도와 판별타당도 양 차원에서 세부적으로 평가를 진행하였다. 먼저 수렴타당도를 확인하기 위하여 잠재변인이 측정변인을 설명하는 정도인 표준화요인적재치를 일차적으로 도출한 결과 만화경 경력태도 하위요인인 ‘균형’을 제외한 나머지 모든 관측변인의 표준화 요인적재치가 0.6 이상으로 적절한 적재치를 보였다(Hair et al., 2018). ‘균형’의 경우 표준화요인적재치가 다소

낮았으나 문항 내용 검토와 함께 수렴타당도 검토를 위한 추가적인 지표로서 활용은 합성신뢰도 결과에서 적절한 것으로 확인되어 최종 분석 모형에 포함시켰다.

다음으로 서로 다른 잠재 변수들 간 낮은 상관관계 정도를 의미하는 판별타당도를 검증하는 방법은 잠재변인의 추출된분산평균 제곱근 값이 잠재변인 간 상관계수보다 크면 판별타당성이 있는 것으로 간주한다(Fornell & Larcker, 1981). 따라서 각 잠재변인 간 상관계수와 추출된분산평균 제곱근 값을 도출한 결과, 전반적으로 변인 간 상관계수 값보다(.358~.767), 추출된분산평균 제곱근 값(.655~.817)이 높은 것으로 나타났다. 따라서 이 연구에서 선정된 연구 변인 간 판별타당도는 적절한 것으로 판단할 수 있었다.

<표 2> 상관관계 분석 결과

구분	1	2	3	4	5	6	7
1.만화경경력태도	1						
2.개인적개발	.528	1					
3.자율성	.479	.442	1				
4.사회적지원	.358	.415	.469	1			
5.피드백	.641	.742	.626	.599	1		
6.관리자코칭	.485	.697	.419	.433	.709	1	
7.경력몰입	.565	.767	.477	.388	.611	.514	1

주. 모든 상관계수는 $p < .01$ 수준에서 통계적으로 유의함.

2. 기술통계 분석 결과

본 연구에서 선정된 연구변인인 만화경 경력태도, 경력몰입, 직무자원에 대한 설문 응답자의 인식 수준과 분포를 확인하고자 기술통계 분석을 수행하였으며, 그 결과는 다음 <표 3>과 같다. 먼저 변인의 평균은 최소 2.991에서 최대 5.803으로 나타났다으며, 표준편차의 경우 최소 .783에서 최대 1.367 범위에 분포하는 것으로 확인되었다. 다음으로 측정변인에 대해 정규성의 충족의 여부를 판단하기 위해 일변량 왜도 절댓값, 그리고 첨도 절댓값을 확인하였다. 일반적으로 왜도 3 이하, 첨도 10 이하인 경우 정규성으로 인한 문제는 크지 않은 것으로 판단한다(Kline, 2010). 분석결과, 왜도 절댓값 .252~.951, 첨도 .166~1.115로 도출되었는데, 이는 왜도 3 이하와 첨도 10 이하를 충족하므로, 정규성 미충족으로 인하여 발생할 수 있는 문제 가능성은 낮은 것으로 판단하였다.

〈표 3〉 기술통계 분석결과

구분		평균	표준편차	왜도	첨도
만화경 경력태도	진정성	5.803	0.783	-.951	1.115
	균형	4.844	1.049	-.506	.430
	도전	4.794	1.187	-.252	-.261
경력몰입	경력몰입1	3.928	0.978	-.739	.085
	경력몰입2	3.481	1.238	-.433	-.789
	경력몰입3	3.123	1.367	-.093	-1.191
	경력몰입4	2.991	1.209	-.071	-.960
	경력몰입5	3.374	1.171	-.475	-.504
	경력몰입6	3.638	1.083	-.504	-.233
직무자원	자율성	5.438	0.887	-.520	-.262
	사회적지원	5.607	0.919	-.767	.861
	피드백	5.216	1.053	-.383	.166
	관리자코칭	5.047	1.258	-.691	.298
	개인적개발	5.109	1.229	-.725	.737

3. 회귀분석 결과

경력몰입에 대한 만화경 경력태도의 효과와 직무자원의 조절효과를 분석하기 위하여 만화경경력태도, 직무자원, 상호작용항을 투입한 위계적 회귀분석을 수행하였다. 분석결과는 아래 <표 4>와 같다.

먼저 만화경 경력태도와 경력몰입 간 관계에서 직무자원 중 자율성의 조절효과를 검증한 결과(모형 1), 만화경경력태도($B=.453, p<.001$)와 자율성($B=.346, p<.001$)은 모두 경력몰입에 통계적으로 유의한 정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 한편 만화경경력태도와 자율성의 상호작용항의 경우 경력몰입에 미치는 계수는 통계적으로 유의하지 않는 것으로 나타나($B=.132, n.s.$), 결과적으로 만화경 경력태도와 경력몰입 간 관계에서 직무자원 중 자율성은 유의한 조절효과가 존재하지 않는 것으로 확인되었다.

만화경 경력태도와 경력몰입 간 관계에서 직무자원 중 사회적지원의 조절효과를 검증한 결과에서도(모형 2) 만화경경력태도($B=.467, p<.001$)와 사회적지원($B=.275, p<.001$)은 모두 경력몰입에 통계적으로 유의한 정적 영향을 미쳤으나, 상호작용항(만화경경력태도*사회적지원)은 경력몰입에 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다($B=.076, n.s.$). 따라서 만화경 경력태도와 경력몰입 간 관계에서 직무자원 중 사회적지원은 유의한 조절효과가 존재하지 않음을 확인할 수 있었다.

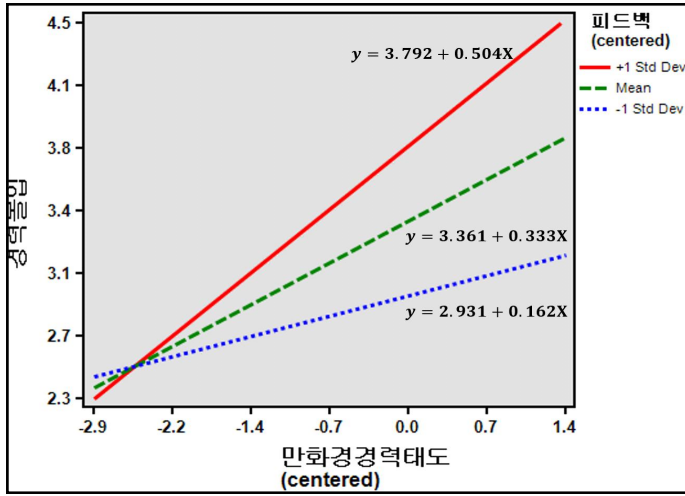
한편, 만화경 경력태도와 경력몰입 간 관계에서 직무자원 중 피드백의 조절효과

를 검증한 결과(모형 3), 만화경경력태도($B=.333, p<.001$)와 피드백($B=.409, p<.001$), 그리고 만화경경력태도와 피드백의 상호작용항($B=.163, p<.05$) 모두 경력몰입에 통계적으로 유의한 정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 만화경 경력태도와 경력몰입 간 관계에서 직무자원 중 피드백은 유의한 조절효과를 보이는 것으로 확인되었다.

만화경 경력태도와 경력몰입 간 관계에서 직무자원 중 관리자 코칭의 조절효과를 검증한 결과에서도(모형 4) 만화경경력태도($B=.430, p<.001$)와 피드백($B=.276, p<.001$), 그리고 만화경경력태도와 관리자 코칭의 상호작용항($B=.094, p<.05$) 모두 경력몰입에 통계적으로 유의한 정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 만화경 경력태도와 경력몰입 간 관계에서 직무자원 중 관리자 코칭은 유의한 조절효과를 보이는 것으로 확인되었다.

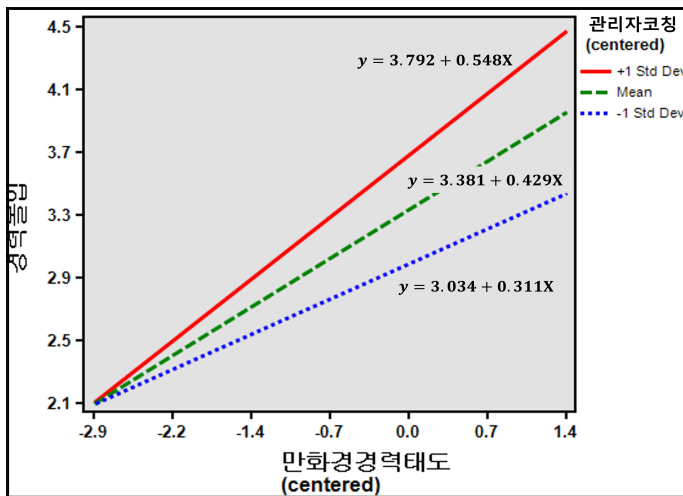
마지막으로 만화경 경력태도와 경력몰입 간 관계에서 직무자원 중 개인적개발의 조절효과를 검증한 결과(모형 5), 만화경경력태도($B=.241, p<.001$)와 자율성($B=.485, p<.001$)은 모두 경력몰입에 통계적으로 유의한 정적 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 상호작용항(만화경경력태도*개인적개발)은 경력몰입에 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다($B=.060, n.s.$). 결과적으로 만화경 경력태도와 경력몰입 간 관계에서 직무자원 중 개인적개발은 유의한 조절효과가 존재하지 않음을 확인할 수 있었다.

앞서 만화경 경력태도와 경력몰입 간 관계에서 유의한 조절효과를 보였던 피드백과 관리자 코칭의 세부적인 조절 양상을 살펴보기 위하여 단순기울기(*simple slope*) 그래프를 확인하였다. 먼저 피드백 조절효과에 대한 단순기울기 그래프를 살펴본 결과([그림 2]), 조절변수인 피드백이 낮은 상태일 때 보다 피드백이 높은 상태일 때 만화경 경력태도가 경력몰입에 미치는 영향력이 더욱 급격하게 증가하는 것으로 확인되었다. 이러한 관계는 조절변수인 피드백의 수준에 따라 만화경 경력태도가 경력몰입에 미치는 영향관계를 강화하는 강화효과가 존재하는 것으로 해석할 수 있었다.



[그림 2] 만화경 경력태도와 경력몰입 간 피드백 조절그래프

다음으로 만화경 경력태도와 경력몰입 간 관계에서 관리자 코칭의 세부적인 조절 양상을 살펴보기 위하여 단순기울기 그래프를 확인한 결과([그림 3]), 조절변수인 관리자 코칭이 낮은 상태일 때 보다 관리자 코칭이 높은 상태일 때 만화경 경력태도가 경력몰입에 미치는 영향력이 더욱 급격하게 증가하는 것으로 확인되었다. 이러한 관계는 조절변수인 관리자 코칭의 수준에 따라 만화경 경력태도가 경력몰입에 미치는 영향관계를 강화하는 강화효과가 대해 존재하는 것으로 해석할 수 있었다.



[그림 3] 만화경 경력태도와 경력몰입 간 관리자 코칭 조절그래프

<표 4> 만화경경력태도와 경력몰입 관계에서 직무자원의 조절효과 분석 결과

구분	모형1			모형2			모형3			모형4			모형5		
	B	SE	t	B	SE	t	B	SE	t	B	SE	t	B	SE	t
상수	3.393			3.406			3.362			3.382			3.399		
만화경경력태도	.453	.080	5.675***	.467	.086	5.446***	.333	.086	4.024***	.430	.089	4.837***	.241	.072	3.361***
자율성	.346	.067	5.148***												
사회적지원				.275	.068	4.036***									
피드백							.409	.058	7.083***						
관리자코칭										.276	.049	5.583***			
개인적개발													.485	.043	11.188***
만화경경력태도*자율성	.132	.088	1.502												
만화경경력태도*사회적지원				.076	.092	.821									
만화경경력태도*피드백							.163	.077	2.121*						
만화경경력태도*관리자코칭										.094	.045	2.101*			
만화경경력태도*개인적개발													.060	.051	1.172
R ²	.291			.247			.347			.305			.477		
F	31.586***			25.218***			40.917***			33.762***			70.183***		

주. *p<.05, ***p<.001

V. 논의 및 결론

이 연구는 국내의 여러 기업에서 근무하는 1980~2000년생 밀레니얼 세대를 대상으로 만화경 경력태도가 경력몰입에 미치는 영향과 직무자원 요소들의 조절효과를 확인하였다. 구체적으로 만화경 경력태도가 경력몰입에 미치는 영향과, 직무자원의 하위변인 5가지 요소를 가지고 만화경 경력태도와 경력몰입의 관계와 각각 어떤 조절효과를 가지는지 실증하였다. 연구결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 밀레니얼 세대의 만화경 경력태도는 하위변인들이 모두 경력몰입에 정적으로 유의미한 영향관계를 미친다. 이 결과는 이전 연구 결과(김대영, 이수영, 2020b)와도 일치하며, 밀레니얼 세대가 자신의 직장과 가정에서 역할을 수행하는데 있어 진정성, 균형, 도전이라는 의미를 부여하고 이를 통해 성장 및 개인의 가치를 실현하거나 사회에 더 큰 선을 실천할 수 있다고 인식할 때 그들의 경력몰입 촉진에 긍정적 영향을 미친다는 것을 의미한다. 따라서 향후 효과적 경력개발을 위해 만화경 경력태도의 세 요소의 의미를 염두에 두어 자신의 경력을 개발하고 관리해 나가야 할 것이다.

둘째, 만화경 경력태도가 경력몰입에 영향을 미치는 관계에서 통합 직무자원은 경력몰입에 정적인 영향을 미쳤다. 직무자원이 경력몰입에 정적인 영향을 미친다는 결과는 직무자원은 직업몰입을 높이며 직무수행과 이직의도에 영향을 미친다는 이전 연구결과를 지지해준다(Bakker & Demerouti, 2007). 그러나 통합 직무자원은 만화경 경력태도에는 영향을 미치지 못했고, 직무자원의 하위변인인 자율성, 사회적지원, 피드백, 관리자코칭, 개인적개발 중 관리자 코칭과 피드백만이 만화경 경력태도와 경력몰입에 조절 효과를 나타내는 것으로 나타났다.

이는 관리자 코칭 행동을 문제해결력 향상과 학습기회 제공을 통한 구성원의 역량향상이라는 구체적 행동으로 보았을 때(조대연, 박용호, 2011), 관리자 코칭을 포함한 관리자의 지원은 조직원의 직무 만족과 경력 만족에 긍정적인 영향을 미친다는 선행연구(Ellinger & Keller, 2003)를 통해서도 지지될 수 있다. 코칭과 피드백 같은 상사의 지원은 구성원으로 하여금 자신의 경력에 몰입할 수 있도록 하는 중요한 자원이 된다(전정호, 2021). 또한, 상사 피드백은 상사의 공식적인 성과평가와는 다르다는 면에서 실천적 시사점이 있다. 상사 피드백은 당장의 성과에 대한 압박이 적기 때문에 직장에서 상사와 부하의 공식적인 관계 외에도 피드백을 통해 스승과 제자와 같은 교육적인 관계로 전환될 수 있다(Zhou, 2003). 따라서 피드백을 통해 상사는 부하직원과 좀 더 밀접한 인간적인 관계를 형성하고 결과적으로 상호 호혜적인 관계로 발전하게 된다. 멘토링과 같은 조직의 네트워크를 이용하여

조직 구성원의 경력 개선을 도모할 수 있으며, 조직과 관리자의 지원 같은 경우 관리자 코칭으로 구체화될 수 있다. 또한 경력 상담가로서 관리자를 활용하고, 인사 평가를 실시할 때 경력개발의 목적으로 평가를 실시하여 개인과 조직이 함께 수행하는 경력개발 활동을 실시할 필요가 있다.

셋째, 직무자원의 다른 하위 변인인 자율성, 사회적지원, 개인적개발이 만화경 경력태도에는 영향을 미치지 못했다는 부분에 대해서 개인의 생애주기적인 관점에서 재해석할 필요가 있다. 20대 초부터 40대 초반까지로 이루어진 오늘날 밀레니얼 세대가 자신의 일과 가정, 개인적 삶의 영역의 만화경 경력태도 결정에 있어 중요한 것은 먼저 삶을 살아온 인생 선배이자, 조직 내 선배인 리더들의 역할이 더 큼을 알 수 있다. 만화경 경력태도는 주로 경력 결정부분에서 적극적으로 다뤄지는 만큼 (Elley-Brown et al., 2018; Mainiero & Gibson, 2018; Sullivan et al., 2009; Sullivan & Mainiero, 2007). 개인의 자율성과 개인적개발, 사회적지원 같은 실천적 요소는 경력의 방향을 결정한 후 검토되는 것이 바람직하다.

이러한 연구의 발견 점을 토대로 향후 연구에서는 다음과 같은 점들이 보완되어야 할 것이다. 첫째, 만화경 경력태도 논의의 기반이 되었던 여성 경력의 특성에 대해 실증적으로 검토할 필요가 있다. 과거 여성의 경력태도로 주로 알려졌던 만화경 경력태도가 현재의 밀레니얼 세대에도 유의하게 남성의 경력태도와 구분되는지 확인해볼 필요가 있다.

둘째, 연구대상이 포괄적인 관계로 집단 내 인구통계학적 특성 및 집단 특성에 따른 비교가 어려운 제한점을 극복하기 위하여, 향후 연구에서는 경력 특성 및 생애경력 단계를 고려한 표집을 통하여 보다 인구학적 특징을 더 면밀하게 비교할 수 있는 연구 설계를 통해, 그들의 경력 태도와 몰입간의 관계를 심도 있게 분석할 필요가 있다.

셋째, 만화경 경력태도가 경력몰입에 미치는 영향에서 직무자원의 여러 요소에 대해 살펴보아 관리자 코칭과 피드백에 대해 조절 효과를 알아볼 수 있었는데, 향후 연구에서는 구체적으로 관리자 코칭과 피드백을 포함하여 어떠한 직무자원이 각기 다른 경력 맥락에 처한 구성원들의 경력몰입에 더 효과적인지 구체적인 사례들을 발굴하고 분석할 필요가 있다. 실제 기업에서 이루어지는 여러 경력개발 지원 시스템들의 하위 요소들에 대한 효과성 평가 등을 통해 가능할 것이다. 마지막으로 개인의 경력과 생애에 따른 경력 전개와 이에 대한 조직 안과 밖의 경력 생애의 복합적 성격을 고려할 때, 밀레니얼 세대들의 경력개발 현황들에 대한 관찰 및 내러티브 분석 등을 통해 그들의 경력개발을 이해할 수 있는 심도 있는 자료 수집이 이루어지도록 해야 할 것이다.

본 연구에서 밀레니얼 세대의 만화경 경력태도는 경력몰입에 주요 특성을 나타내며, 조직성과 창출에 기여할 수 있다는 것을 확인하였다. 이러한 결과는 기업의 조직문화 구축과 교육 설계에 있어 몇 가지 실천적 시사점을 제공한다. 첫째, 채용 단계에서 기업에서 개인 구성원들에게 개인의 삶과 경력에 대한 지원 공감대를 형성하여 구성원이 자신의 자질을 펼쳐나가며 함께 조직과 성장한다는 가치관에 공감하는 인력을 채용하는데 활용할 수 있다. 둘째, 해당 기업에 부합하는 인력을 채용한 뒤 자신의 일의 의미와 일의 가치를 발견할 수 있도록 하는 잡크래프팅 같은 교육을 진행할 수 있다. 현재 조직에서의 나의 존재 의미, 일의 의미를 찾는다는 것은 밀레니얼 세대가 조직을 이탈하는 많은 이유를 막아줄 수 있다. 마지막으로 조직 내 리더를 대상으로 팀원들과 함께 업무들을 수행하고 피드백 과정에서 부하직원의 만화경 경력태도를 촉진 가능케 하는 피드백 방안 등을 코칭 할 수 있다.

밀레니얼 세대는 대부분 청년기에서 장년기로 넘어가는 세대로 개인의 삶이나 조직에서 중간 관리자나 구성원으로써의 역할을 하는 경우가 많다. 개인의 주관적 경력이 중요한 오늘날, 조직에서는 정확히 직원들의 필요를 알고 효과적으로 피드백 할 수 있는 리더들의 역량이 중요하다. 특히 만화경 경력태도 같은 경우 일의 진정성, 일과 삶의 균형 등과 같이 최근 자주 조명되는 이슈와 관련되어 있는데, 이는 본 연구의 대상인 밀레니얼 세대들이 경력을 결정하는 경향(손정은 외, 2019; 이재은, 2018)등과도 맥을 같이하며, 기존 조직의 구성원들의 경력 결정 경향과 다른 부분이 있기에 이러한 부분에 대한 학습과 사전 준비가 필요하다.

오늘날 우리는 포스트 코로나-19시대를 살아가며, 많은 업무형태가 비대면 원격 시스템과 재택근무로 빠르게 전환되는 시대를 살아가고 있다. 또, 최근 각 워커(Gig Worker), 프로젝트 업무 등의 확산으로 다양한 형태의 업무형태 역시 늘어나고 있다. 조직에서는 이러한 개인의 변화하는 경력 특성과 만화경 경력태도에 주목하여 개인의 경력개발과 조직의 인재 관리가 유연하게 상호 성장할 수 있는 경력개발 제도 구축이 필요하다.

참고문헌

- 구유정(2019). 직장인부부의 경력요구에 대한 질적 연구 - 만화경경력모형을 중심으로 -. **Andragogy Today**. 24(1): 115-139.
- 구유정, 조혜나, 장원섭(2020). 고경력 여성의 경력 만화경 돌리기. **Andragogy Today**. 23(2): 1-26.
- 권정희(2014). 호텔 식음료종사원의 직무자원이 직무착근도, 조직몰입 및 직무성과에 미치는 영향. **호텔리조트연구**. 13(1): 23-42.
- 김남희(2021). 만화경 경력모델을 통해서 본 한국 여성의 경력지향 변화. **Andragogy Today**. 24(1): 27-56.
- 김대영, 박상오(2019). 중소기업 초기 경력자의 LMX, 무형식 학습 활동, 주관적 경력 성공의 관계: LMX의 조절된 매개 효과. **HRD연구**. 21(2): 31-59.
- 김대영, 이수영(2020a). 중소기업 초기 경력자의 만화경 경력태도, 경력 계획, 경력 몰입의 관계: 만화경 경력태도의 조절된 매개효과. **직업능력개발연구**. 23(1): 1-37.
- 김대영, 이수영(2020b). 일학습병행 훈련과정 이수자의 개인-직무 적합성이 경력몰입에 미치는 영향: 만화경 경력태도에 의한 조건부 효과. **직업교육연구**. 39(5): 23-46
- 김수연, 이희수(2019). 국내 기업 종사자의 직무자원, 목표지향성, 공유리더십, 경력 자본의 구조적 관계. **인적자원관리연구**. 26(2): 23-46.
- 김영화, 전희원(2009). 호텔종사원의 직무특성과 직무만족, 경력몰입, 이직의도 및 경력변경의도와와의 관계 연구. **관광연구**. 24(2): 65-86.
- 김지영, 박윤희(2020). 만화경 경력에 관한 국내의 연구 동향. **HRD연구**. 22(4): 153-179.
- 김진호(2016). 청소년지도자의 개인자원과 직무자원, 보수만족이 일 몰입과 근무지 속의지에 미치는 영향: 직무요구-자원(JD-R) 모형의 관점. **청소년 문화포럼**. 46: 7-36.
- 김현근, 안성익(2016). 경력성장기회, 역할과부하, 심리적 자본이 일-가정균형만족에 미치는 영향에 관한 연구: 직무요구-자원이론을 중심으로. **기업경영연구**. 23(4): 125-153.
- 김효연, 방지영, 류기상(2015). 커피전문점 종사자의 직무요구와 직무자원(JD-R), 직무열의, 직무만족의 관계 연구. **외식경영연구**. 18(1): 95-115.

- 배을규(2009). **인적자원개발론**. 학이시습.
- 배을규, 김민주, 김대영(2013). HRD 컨설턴트의 리더-구성원 교환관계(LMX)와 경력몰입의 관계에 대한 무형식 학습 활동의 매개효과. **대한경영학회지**. 26(7): 1865-1885.
- 배을규, 김만수, 김추강(2017). 제약회사 영업사원의 멘토링 기능과 경력몰입의 관계에 대한 멘토 감성 지능의 조절효과. **기업교육과 인재연구**. 19(1): 1-21.
- 손규태, 김진모(2015). 대기업 종사자의 직무성과와 경력개발지원, 조직몰입, 경력몰입 및 조직시민행동의 인과적 관계. **농업교육과 인적자원개발**. 47(3): 139-174.
- 손정은, 박재한, 김성혜, 장원섭(2019). 초기 경력자의 자발적 이직 경험에 관한 현상학적 연구: 학습과 성장을 중심으로. **교육문화연구**. 25(5): 641-660.
- 송현진(2017). 공무원의 조직몰입에 관한 연구: 직무요구-자원이론을 중심으로. **한국행정학회 동계학술발표논문집**. 2017: 2381-2402.
- 이경아, 오홍철(2012). 호텔종사원의 직무착근도가 이직의도와 조직시민행동에 미치는 구조모형에 관한 연구-직무만족, 조직몰입, 경력몰입의 매개역할을 중심으로-. **Tourism Research**. 0(35): 37-61.
- 이은용, 전유정, 이수범(2011). 외식기업의 직무자원이 업무몰입과 조직몰입에 미치는 영향. **호텔경영학연구**. 20(2): 15-33.
- 이재은(2018). 기업근로자의 경력성공 중요도 인식 잠재프로파일 분석: X세대와 Y세대의 비교. **HRD연구**. 20(3): 175-203.
- 이준혁, 이인혁, 이의연, 전정호(2020). 경력몰입이 조직몰입에 미치는 영향: 경력성장기회와 LMX의 삼원조절효과. **인사조직연구**. 28(2): 1-26.
- 이한주(2018). **코칭리더십과 정서적 조직몰입, 이직의도의 관계에 있어서 기본심리욕구와 직무만족의 매개효과**. 한국기술교육대학교 박사학위논문.
- 임재원, 이찬(2010). 중소기업 근로자의 일터학습과 경력몰입 및 조직몰입의 관계. **농업교육과 인적자원개발**. 42(4): 223-247.
- 전정호(2021). 경력성장기회와 육성적 피드백이 조직시민행동에 미치는 영향: 조직몰입의 매개효과. **산업경제연구**. 34(1): 237-261.
- 조대연, 박용호(2011). 관리자의 코칭행동과 부하직원이 인식한 직무성과의 관계. **HRD연구**. 13(4): 89-109.
- 조영복, 하태영(2010). 경력계획이 경력만족과 경력몰입에 미치는 영향에 관한 연구: 개인 심리적 특성의 매개를 중심으로. **기업경영연구**. 17(4). 171-195.

- 주대진(2010). **농촌지도공무원의 직무몰입과 직무특성, 조직풍토, 역할모호성 및 전문성의 인과적 관계**. 서울대학교 대학원 박사학위논문.
- 황상규(2011). 셀프리더십이 직무몰입에 미치는 영향에 관한 연구: 내재적 동기의 매개를 중심으로. *기업경영연구*, 18(2): 87-103.
- 홍성철, 권용주(2019). 호텔기업 밀레니얼 세대 공유 리더십이 팀 효능감과 조직웰빙에 미치는 영향: 팀효능감 매개효과. *관광레저연구*, 31(5), 229-252.
- Arthur, M. B. & Rousseau, D. M.(1996). A career lexicon for the 21st century. *Academy of Management Perspectives*, 10(4), 28-39.
- Aryee, S. & Tan, K.(1992). Antecedents and outcomes of career commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 40(3), 288-305.
- Bakker, A., Demerouti, E. & Schaufeli, W.(2003). Dual processes at work in a call center: An application of the job demands -resources model. *European Journal of work and organizational psychology*, 12(4), 393-417.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. & Verbeke, W.(2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resources Management*, 43(1), 83-104.
- Bakker, A. B. & Demerouti, E.(2007). The job demands -resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*, 22(3), 309-328.
- Psychology and Organizational Behavior*, 1, 389-411.
- Bakker, A. B. & Demerouti, E.(2016). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3): 273 - 285. *Advance online publication*.
<http://dx.doi.org/10.1037/ocp0000056>.
- Bakker, A. B. & Bal, P. M.(2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(1), 189-206.
- Bedeian, A. G., Kemery, E. R. & Pizzolatto, A. B.(1991). Career commitment and expected utility of present job as predictors of turnover intentions and turnover behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 39(3), 331-343.
- Beheshtifar, M. & Zare, E.(2013). Effect of spirituality in workplace on job performance. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5(2), 248-254.

- Blau, G.(1985). The measurement and prediction of career commitment. *Journal of Occupational Psychology*, 58(4), 277-288.
- Carson, K. D. & Bedeian, A. G.(1994). Career commitment: Construction of a measure and examination of its psychometric properties. *Journal of Vocational Behavior*, 44(3), 237-262.
- Chavarria, D. E. (2016). *Analyzing the relationship between job demands, job resources, and personal resources on employee engagement and exhaustion of Juvenile probation/parole officers*. Las Vegas, University of Nevada.
- Colarelli, S. M. & Bishop, R. C.(1990). Career commitment: Functions, correlates, and management. *Group & Organization Studies*, 15(2), 158-176.
- Cohen, S. & Syme, S. L.(1985). Issues in the study and application of social support. *Social Support and Health*, 3, 3-22.
- Demerouti, E., Bakker, A., Machreiner, F. & Schaufeli, W. B.(2001). The job demands resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
- Dik, B. J., Byrne, Z. S. & Steger, M. F.(2013). Purpose and meaning in the work place. *Personnel Psychology*, 66(1), 230-232.
- Ellinger, A. D., Ellinger, A. E. & Keller, S. B.(2003). Supervisory coaching behavior, employee satisfaction, and warehouse employee performance: A dyadic perspective in the distribution industry. *Human Resource Development Quarterly*, 14(4), 435 - 458.
- Elley-Brown, M. J., Pringle, J. K. & Harris, C.(2018). Women opting in?: New perspectives on the kaleidoscope career model. *Australian Journal of Career Development*, 27(3), 172-180.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382-388.
- Gefen. D. (2003). Assessing unidimensionality through LISREL: An explanation and an example. *Communications of The Association for Information Systems*, 12(2), 23-47.
- Grady, G., & McCarthy, A. M.(2008). Work life integration: Experiences of mid

- career professional working mothers. *Journal of Managerial Psychology*, 23(5), 599-622.
- Greenhaus, J. H., Peng, A. C. & Allen, T. D.(2012). Relations of work identity, family identity, situational demands, and sex with employee work hours. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 27-37.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2005). How dentists cope with their job demands and stay engaged: The moderating role of job resources. *European Journal of Oral Sciences*, 113(6), 476-487.
- 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.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B., & Anderson, R. E. (2018). *Multivariate Data Analysis*. Boston: Cengage Learning.
- Hayes, A. F.(2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. New York: Guilford Press.
- Hobfoll, S. E.(2001). The influence of culture, community, and the nested self in the stress process: advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology*, 50(3), 337-421.
- Hobfoll, S. E., Johnson, R. J., Ennis, N., & Jackson, A. P. (2003). Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(3), 632-643.
- Hirschi, A.(2012). The career resources model: An integrative framework for career counsellors. *British Journal of Guidance & Counselling*, 40(4), 369-383.
- Jong, J. & Ford, M. T.(2016). The lagged effects of job demands and resources on organizational commitment in federal government agencies: A multi-level analysis. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 26(3), 475-492.
- Kirk, S.(2016). Career capital in global Kaleidoscope Careers: The role of HRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(6), 681-697.

- Kline, R. B. (2010). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: Guilford Press.
- Mainiero, L. A. & Sullivan, S. E.(2005). Kaleidoscope careers: An alternate explanation for the opt-out revolution. *Academy of Management Perspectives, 19*(1), 106-123.
- Mainiero, L. A. & Sullivan, S. E.(2006). *The Opt out revolt: Why people are leaving companies to create kaleidoscope careers*. New York: Davies-Black.
- Mainiero, L. A. & Gibson, D. E.(2018). The kaleidoscope career model revisited: How mid career men and women diverge on authenticity, balance, and challenge. *Journal of Career Development, 45*(4), 361-377.
- Mathieu, J. E., & Farr, J. L. (1991). Further evidence for the discriminant validity of measures of organizational commitment, job involvement, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology, 76*(1), 127-133.
- Moreno-Jimenez, B., Mayo, M., Sanz-Vergel, A. I., Geurts, S., Rodriguez-Munoz, A., & Garrosa, E.(2009). Effects of work-family conflict on employees'well-being: The moderating role of recovery strategies. *Journal of Occupational Health Psychology, 14*(4), 427-440.
- Murphy, K. R., & Davidshofer, C. O. (1988). *Psychological testing: Principles and applications*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- O'Neill, M. S. & Jepsen, D.(2019). Women's desire for the kaleidoscope of authenticity, balance and challenge: A multi method study of female health workers'careers, Gender. *Work & Organization, 26*(7), 962-982.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior, 25*(3), 293-315.
- Sullivan, S. E., Forret, M. L., Mainiero, L. A. & Terjesen, S.(2007). What motivates entrepreneurs? An exploratory study of the kaleidoscope career model and entrepreneurship. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship, 12*(4), 4-19.
- Sullivan, S. E. & Mainiero, L.(2008). Using the kaleidoscope career model to understand the changing patterns of women's careers: Designing HRD

- programs that attract and retain women. *Advances in Developing Human Resources*, 10(1), 32-49.
- Sullivan, S. E. & Baruch, Y.(2009). Advances in career theory and research: A critical review and agenda for future exploration. *Journal of Management*, 35(6), 1542-1571.
- Steffy, B. D. & Jones, J. W.(1988). The impact of family and career planning variables on organizational, career, and community commitment of professional women. *Journal of Vocational Behavior*, 32(2), 196-212.
- Tajlili, M. H.(2014). A framework for promoting women's career intentionality and work - life integration. *The Career Development Quarterly*, 62(3), 254-267.
- Yukl, G.(1989). *Leadership in organizations(4th ed.)*. England Cliff: Prentice
- Zhou, J.(2003). When the Presence of Creative Coworkers Is Related to Creativity: Role of Supervisor Close Monitoring, Developmental Feedback, and Creative Personality. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 413-422.

Abstract

**Effects of Millennial Organization employees'
Kaleidoscope Career Attitudes on Career
Commitment and the Moderating effect of Job
Resources**

Kim Geon Yeong (Expert Consulting)

Jin Sungmi (Chung-Ang University, Associate Professor)

The purpose of this study is to examine the effect of the kaleidoscope career attitude of millennials on career commitment and the moderating effect between job resource factors in the relationship. For this purpose, a questionnaire survey was conducted on 235 millennials working in various occupations, and the data analysis results are as follows. First, the kaleidoscope career attitude of millennials had a significant effect on career commitment. Second, in the relationship between kaleidoscope career attitude and career commitment, manager coaching and feedback among job resources showed a moderating effect. Other than that, autonomy, social support, and personal development did not show a significant moderating effect on the relationship between kaleidoscope career attitude and career commitment.

The result of this study suggests that, for the career development of millennial employees', not only individual employees' kaleidoscope career attitudes, but also continuous coaching and feedback from senior managers are still important job resources. It is suggested that systematic support within the organization for development is necessary.

keywords: millennials, kaleidoscope career attitude, career commitment, job resources