

# 역량개발기회와 리더-구성원 교환관계가 고용가능성에 미치는 영향

## The Influence of Competency Development Opportunity and Leader-member Exchange on Employability

박용호

인천대학교 사회과학대학 창의인재개발학과

Yongho Park(yhpark@inu.ac.kr)

### 요약

본 연구는 고용가능성과 이에 영향을 미치는 것으로 확인된 리더-구성원 교환관계(Leader-Member Exchange: LMX), 역량개발기회참여, 그리고 주관적 경력성공 사이의 영향관계를 파악하는데 목적이 있다. 이러한 연구 목적을 달성하기 위해 최종적으로 수집된 257명의 응답자들로부터 수집된 자료를 통해 연구결과가 도출되었다. 수집된 자료는 SPSS(WIN20.0) 통계프로그램을 이용하여 분석하였다. 연구변인들 사이의 상관관계를 파악하기 위해 Pearson의 적률상관계수가 산출되었으며, 고용가능성에 미치는 영향관계를 파악하기 위해 중다회귀분석(Multiple Regression Analysis)이 실시되었다. 본 연구의 결과는 다음과 같다. 첫째, 고용가능성과 리더-구성원 교환관계, 역량개발기회참여, 그리고 주관적 경력성공 사이에는 유의미한 상관관계가 존재하는 것으로 확인되었다. 둘째, 역량개발기회는 전체 고용가능성 변인의 분산을 약 10%정도 설명하고 있는 것으로 파악되었으며, 이에 비해 리더-구성원 교환관계는 유의미한 영향력이 없는 것으로 확인되었다. 이러한 결과를 바탕으로 논의와 후속연구를 위한 제언이 제공되었다.

■ 중심어 : | 역량개발기회 | 리더-구성원 교환관계 | 고용가능성 |

### Abstract

The purpose of this study was to investigate the effects of leader-member exchange(LMX), participation in the opportunities for competency development, and subjective career success. LMX and participation in the opportunities for competency development were the independent variables and the subjective career success was used as control variable. Based on the data collected from 257 employees of a Korean financial company, correlation analysis and multiple regression analysis were conducted through the using SPSS/WIN 20.0 statistical package program. The results showed the statistically significant correlation between employability and other research variables. Also, results identified that participation in the opportunities had largest influence on the employability and LMX had no significant effects on the employability. The discussion and proposition for the future studied were provided.

■ keyword : | Competency Development Opportunity | Leader-member Exchange | Employability |

## I. 서론

급격한 사회경제적 환경의 변화 속에서 개인들은 일터에서 자신들의 경력을 관리하고 적절하게 개발할 필요성을 더욱 인식하게 되었다[35]. 일반적으로 경력(career)은 '일과 관련된 모든 경험'으로 정의되어왔다. 이러한 경력을 개인이 개발하고 이를 바탕으로 일터에서의 자신의 가치를 증명하는 것은 노동시장에서 자신의 고용을 유지하는데 매우 중요한 위치를 차지한다. 이러한 환경 속에서 개인이 노동시장에서 고용을 유지할 수 있는 가능성을 기초로 규정된 개념이 바로 고용가능성(employability)이다[13][16-19].

실천적으로 이러한 고용가능성은 기업 등 다양한 형태의 조직에서 최근 중요하게 다루어지고 있다. 조직은 변화하는 현대의 경력환경에서 적절히 대응할 수 있고 자신의 경력을 적절히 개발할 수 있는 능력을 갖춘 개인들을 확보함으로써 조직의 성과(performance)와 유효성(effectiveness)을 향상시키고자 노력하고 있다[14][15]. 이러한 점에서 조직 구성원의 고용가능성은 조직 구성원 개인뿐만 아니라 기업으로 대표되는 조직에게도 중요한 의미가 있다고 할 수 있다. 특히, 평생고용(lifelong employment)의 경향이 퇴색되면서 개인들은 고용가능성을 높이기 위한 노력을 증대시키고 있는 점에서 조직과 개인이 이러한 고용가능성을 업무성과를 높이기 위한 영향요인으로 적절히 활용할 필요가 있다고 하겠다[23].

이렇듯 다양하게 이론적으로 그리고 실천적으로 논의가 되어왔던 고용가능성은 여러 변인들로부터 영향을 받는 것으로 선행연구에서 확인되었다. 본 연구에서는 이러한 변인들 중에서 크게 리더-구성원 교환관계(Leader-Member Exchange: LMX), 역량개발기회참여, 그리고 주관적 경력성공과 고용가능성과의 관계를 살펴보았다. 연구결과를 통해서 개인들이 인식하는 고용가능성에 미치는 영향요인이 무엇인지를 파악하고 특히 형식적 학습에 속하는 역량개발기회참여와 비형식적 학습과 관련 있는 LMX가 각각 개인들의 고용가능성에 어떤 영향을 미치는지를 확인함으로써 개인들이 인식하는 고용가능성을 제고하기 위해 무엇이 필요

한지와 관련된 이론적, 실천적 시사점을 얻고자 하였다. 다시 말해 본 연구는 기업 내에서 LMX 및 개인의 역량 개발기회참여가 고용가능성에 미치는 영향을 확인하고자 하는 데에 그 목적이 있다.

## II. 이론적 배경

이론적으로 본 연구는 일터에서의 직무경험이 개인의 경력개발에 미치는 중요성에 기초하여 경력개발모형을 제시한 Morrison과 Hock의 직무경험 학습이론을 이론적인 근거로 삼는다. 즉, 개인들이 업무를 통해 축적한 형식적, 무형식적 학습이 어떻게 경력개발에 영향을 미치는지를 실증적으로 확인해 보고자 하였다. 구체적으로 본 연구는 고용가능성에 LMX와 역량개발기회참여가 어떠한 영향을 미치는지를 확인하고자 하였다.

고용가능성은 '현재 소속된 조직이나 그 이외의 조직에서 개인들이 자신의 고용이 보장될 기회를 느끼는 정도'로 정의되어왔다[2][5][15]. 실천적 중요성뿐만 아니라 학문적으로도 고용가능성은 다양한 접근방법을 기초로 논의가 되어왔다고 할 수 있다. 해외에서는 1990년대 이후부터 실증적으로 연구가 되기 시작하였으며[35], 국내에서는 2000년대 이후부터 논의가 이루어져왔다[2][5][6]. 조직과 개인 사이의 장기간의 고용계약을 맺는 경향이 퇴색하고 개인들이 보유한 고용가능성의 중요성이 노동시장에서 증대되기 시작한 시기와 맞물려 학문적인 논의가 활발해졌다고 보는 것이 타당할 것이다. 대체적으로 고용가능성은 개인들의 책임을 강조하고 다른 조직 혹은 다른 직무로의 이동을 강조하는 새로운 경력환경에 적합한 개념으로 인식되어지고 있다. 대체적으로 고용가능성을 다룬 선행연구들은 고용가능성이 개인들의 경력과 관련된 다양한 측면들을 포괄하는 개념임을 설명하고 있다[21][24]. 예를 들면, Fugate 등은 개인의 경력개발의 관점을 기초로 고용가능성의 개념적인 토대를 논의하면서 '다양한 종류로 이뤄진(variegated)'이라는 용어를 사용하여 고용가능성을 설명하고자 하였다[19]. 즉, 고용가능성이 경력의 다양한 측면을 포괄하는 개념으로서 논의가 되어야 함

을 강조한 것이라고 할 수 있다.

Van der Heijde와 Van der Heijden은 고용가능성이 기대와 긍정적 태도(anticipation & optimization), 직업적 전문성(occupational expertise), 개인적 유연성(personal flexibility), 삶의 균형(balance), 그리고 기업 의식(corporated sense) 등의 하위 요소로 구성된다고 하였다[36]. 이들의 이러한 고용가능성에 대한 모형은 이후 측정도구개발의 토대가 되어서 현재 활발히 논의가 되고 있다. 특히, 고용가능성과 관련된 자신들의 모형을 설명하면서 이들은 경력역량(career competency)의 관점에서 고용가능성을 바라보아야 한다고 주장한 바 있다. 이들은 고용가능성은 개인과 조직모두에게 긍정적인 영향을 제공할 수 있다고 하였는데, 개인의 경우는 현 직무에서의 성과뿐만 아니라 장기적으로 보았을 때, 경력과 관련된 긍정적인 결과물을 도출하는데 있어서도 긍정적인 영향을 미친다는 점을 주장하였다. 또한 고용가능성의 경우는 구체적인 직무에서의 역량뿐만 아니라 태도적인 측면까지도 포괄하는 일반적인 역량을 포함하는 것을 지적하면서 고용가능성의 개념을 정립하고자 하였다.

본 연구에서 고용가능성에 영향을 미치는 독립변인으로 살펴보고자 하는 것은 역량개발기회참여이다. 역량개발기회참여라는 것은 개인들이 자신의 경력역량(career competency)을 향상시키고자 조직이 제공하는 학습의 기회를 활용하는 것을 의미한다[37]. 여기서 경력역량은 조직 내에서 자신의 경력개발을 위해 개인들이 보유해야 하는 지식, 기술, 태도 등의 총합을 의미한다[35][37]. 선행연구들은 이러한 역량개발의 기회에 참여하는 것이 개인의 고용가능성에 긍정적인 영향을 미친다는 점을 밝히고 있다[31][32][35]. 그러나 고용가능성에 영향을 미치는 개인과 관련된 변인들은 주로 개인의 배경변인이나 특징 등이 다루어져 온 것이 사실이다. 앞에서 논한 LMX에 비하면 역량개발기회참여는 좀 더 형식적인 형태로 이루어지는 오프라인 혹은 온라인 교육훈련 또는 현장직무훈련(on-the-job training: OJT)이나 멘토링 또는 코칭 등의 기회를 활용하는 것을 의미한다. 이러한 역량개발기회참여와 개인들의 고용가능성 사이에는 매우 긍정적인 영향관계가 존재할

것임을 논의한 많은 선행연구에도 불구하고 실증연구가 활발히 이루어지지 못했다는 점은 학문적으로 이 두 변인들 사이의 관계를 논할 필요가 있음을 드러낸다고 할 수 있다. 이에 본 연구는 역량개발기회참여가 고용가능성에 미치는 영향이 어떠한지를 살펴보고자 한다.

가설1. 역량개발기회참여는 고용가능성에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

본 연구에서 또 다른 독립변인으로 다루어진 리더-구성원 교환관계(Leader-Member Exchange: LMX)에 대해서는 경영학이나 심리학 등에서 다양한 대상을 중심으로 다양한 변인들과 함께 다루어져왔다는 점에 주목할 필요가 있다[1][3][4][10]. 조직 내에서 리더와 구성원이 어떤 관계를 유지하느냐는 다양한 조직 내의 행동에 영향을 미친다는 사실을 기존의 연구들은 밝히고 있다. 특히, 리더와 구성원이 보다 깊은 정서적인 유대감을 맺을 때, 혹은 이들 사이에 정보의 교환이 활발히 이루어질수록 구성원들에게 리더가 보다 큰 영향력을 발휘하는 것으로 파악되어왔다[2]. 이러한 리더와 구성원 사이의 상호작용을 다룬 LMX에 대한 논의는 리더십연구와 조직개발관련 연구 및 실천에 적지 않은 시사점을 제공해 주었다고 평가가 되고 있다[7-9][11]. 대체적으로 LMX의 가장 핵심적인 아이디어는 같은 부서 내에서라도 리더와 구성원의 조합에 따라 서로 다른 교환관계가 이루어질 수 있다는 점이라고 할 수 있다. 따라서 이러한 교환관계가 보다 밀도 있고 성과지향적일 수 있도록 관리하는 것이 중요하다고 선행연구들은 밝히고 있다.

본 연구에서는 LMX를 일종의 무형식학습(informal learning)의 일환으로 규정하고 이것이 조직 구성원의 고용가능성에 어떤 영향을 미치는 지를 파악하고자 하였다. 무형식학습은 어떤 공식적인 기관에 참여하거나 강사나 교사로부터 형식적인 학습의 형태를 통해 학습하는 것을 의미하지는 않는다. 무형식학습은 포괄적으로 활동이나 참여를 통해 무언가를 새롭게 배우거나 알게 되는 학습경험을 포괄한다. 직장동료나 상사로부터의 도움이나 조언 등을 통한 학습, 컴퓨터나 인터넷을

활용한 학습 등이 이러한 무형식학습에 포함된다. 본 연구는 이러한 일정한 형식이나 사전 계획이 존재하지 않는 인적자원개발의 기회들로 대표될 수 있는 리더와 구성원들 사이의 상호작용이 구성원들의 노동시장에서의 고용가능성에 어떤 영향을 미치는지를 파악하고자 하였다. 이러한 LMX와 고용가능성 사이의 관계에 대해서는 기존의 연구들이 논의한 바 있는데, 밀도 있고 긍정적인 LMX가 개인의 고용가능성을 높여준다는 사실이 이미 선행연구들을 통해서 확인된 바 있다 [6][24][33]. 즉, 리더로부터 충분한 정보를 제공받고 지지와 후원을 받은 부하직원일 수록, 또한 보다 도전적인 과제를 부여받아 업무를 수행하는 직원일수록 그렇지 못한 직원들에 비해 보다 긍정적인 업무태도와 성과를 나타낼 가능성이 높다고 할 수 있는데, 이는 자연스럽게 개인들의 고용가능성 증대로 이어진다고 할 수 있다. 이러한 측면에서 LMX와 개인들의 고용가능성의 영향관계가 논리적으로 가정될 수 있다고 할 수 있으며, 이는 앞서 언급한 바와 같이 무형식학습의 고용가능성에 대한 영향관계를 가정한다는 점에서 의의가 있다고 할 수 있다. 이에 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 설정하고자 한다.

가설2. LMX는 고용가능성에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

끝으로 본 연구에서는 주관적 경력성공(subjective career success)의 영향을 통제하여 앞서 논의한 두 변인의 고용가능성에 미치는 영향력을 보다 정확하게 파악하고자 한다. 선행연구에서는 개인들이 주관적으로 인식하고 느끼는 경력개발과 관련된 자신들의 능력을 주관적 경력성공으로 규정한 바 있다[25-30]. 이러한 주관적 경력성공은 경력개발과 관련된 학문적 논의에서 최근 매우 활발히 다루어지고 있는 개념이다 [12][20][22][34]. 선행연구들은 개인들의 주관적 경력성공이 자신들이 인식하는 고용가능성에 영향을 미친다는 사실을 확인하여 주고 있다[31][35][37]. 이러한 주관적 경력성공은 앞서 논의한 LMX나 경력개발기회참여에 비해 변인의 측정 등에 있어서 상대적으로 주관적인

인식에 더욱 의지한다는 특징이 있다고 할 수 있다. 그러나 이미 선행연구들은 이러한 개인적인 자신의 경력에 대한 인식이 본 연구의 종속변인인 고용가능성에 영향을 주는 것을 실증적으로 확인한 바 있다. 따라서, 고용가능성과 관련된 보다 정교한 학문적 논의를 수행하고, 실천적으로는 조직에서 활용 가능한 변인인 LMX와 역량개발기회참여의 영향관계에 초점을 맞추고자 본 연구는 주관적 경력성공이 고용가능성에 미치는 영향을 통제하여 분석을 실시하였다.

이러한 연구가설 등에 기초하여 본 연구는 아래의 연구모형을 기초로 연구를 진행하고자 한다.

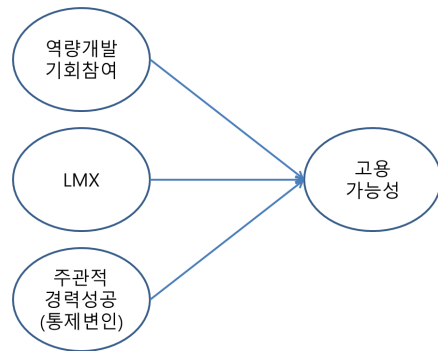


그림 1. 연구모형

### III. 연구 방법

#### 1. 연구대상

본 연구는 앞서 언급한 연구목적에 기초로 국내 A급 용사의 임직원을 대상으로 임의표집의 방법을 통해 자료를 수집하였다. 본 연구는 LMX를 주요 연구변인으로 삼고 있기 때문에 연구참여자의 동질성을 확보하기 위해 부서장(리더)이 아닌 차장급 이하의 임직원만을 대상으로 하였다. 자료의 수집을 위해 사원급부터 차장급까지 총 400명에게 설문지 배포되었다. 총 264명만이 설문에 응답하였고 불성실한 응답으로 분석에 활용할 수 없었던 7부를 제외한 257명의 응답을 최종적으로 분석에 활용하였다. 최종 유효회수율은 64.3%였다. 연구 대상자의 일반적 특성은 다음의 [표 1]과 같다. 간략히

살펴보면, 응답자 중 약 70%(184명)는 남성이었으며, 평균 연령은 37.5세( $sd=7.5$ ), 평균 근속년수는 9.4년( $sd=7.2$ )이었다. 응답자의 대부분(약 80%)은 대졸학력 소지자였으며, 직급으로는 과장/차장급(57.6%)이 사원/대리급(42.2%)보다 다소 많았다.

표 1. 연구대상자의 특성 (n=257)

특성	구분	빈도(명)	비율(%)
성별	남	184	71.6
	여	73	28.4
연령	20세 - 29세	43	16.7
	30세 - 39세	107	41.6
	40세 - 49세	103	40.1
	50세 이상	4	1.6
	5년 이하	120	47.0
근속년수	6년 - 10년	54	21.0
	11년 - 15년	31	12.1
	16년 - 20년	45	17.5
	20년 이상	7	2.4
	학력	고졸	10
전문대졸		27	10.5
대졸		206	80.2
대학원졸		14	5.4
직위	사원/대리	109	42.4
	과장/차장	148	57.6
	전체	257	100.0

## 2. 측정도구

이 연구의 대상이 되는 A금융사의 임직원들의 역량 개발기회참여와 LMX가 고용가능성에 미치는 영향을 확인하기 위해 관련변인들을 다음의 도구들을 활용하여 측정하였다. 이 두 독립변인을 각각 형식학습과 무형식학습과 관련 있는 연구변인으로 가정하였으며, 따라서 이러한 두 가지 대표적인 학습의 형태가 고용가능성에 미치는 영향을 확인하고자 하였다.

### 2.1 고용가능성 측정도구

본 연구의 종속변인인 고용가능성은 Van der Heijde와 Van der Heijden이 개발한 측정도구를 활용하여 측정하였다[36]. 이 도구는 원래 총 47개 문항으로 구성되어 있었으며, 고용가능성과 관련이 있는 5개 하위요소(직업적 전문성, 기대와 긍정적 태도, 개인적 유연성, 기업외식, 그리고 삶의 균형)를 기초로 구성되었다. 그러나 선행연구에서는[37] 47개 문항을 11개로 축소하여

단일요인에 기초한 고용가능성 측정도구를 제시한 바 있다. 이 단축버전의 고용가능성 측정도구는 앞서 밝힌 47개 문항으로 구성된 원래의 측정도구에서 직업적 전문성과 개인적 유연성을 중심으로 중요 문항을 추출하여 타당성 검증을 통해 구성한 것으로, '나는 업무 분야에 대해 깊이 있고 전문적인 논의에 충분히 참여할 수 있는 능력을 가지고 있다고 생각한다' 외의 10개 문항을 포함하고 있다. 문항들은 모두 5점의 Likert 척도를 사용하여 설문참여자들의 응답을 수집하였다. 신뢰도 검증을 위한 Cronbach's alpha값은 .827이었다.

### 2.2 LMX 측정도구

리더와 구성원의 관계형성의 질적인 정도를 파악하기 위해서 본 연구에서는 Graen과 Uhl-Bien이 개발한 'LMX-7'가 사용되었다[21]. 총 7개의 문항으로 구성된 이 도구는 Graen과 Scandura의 연구를 토대로 개발된 것인데, 리더와 구성원들 사이의 교환관계를 측정함에 있어서 국내에서도 널리 활용된 바 있다. 모든 문항은 5점 Likert 척도를 통해 측정되었는데, '나의 리더는 내 업무에서의 문제점을 알고 있다'를 포함하여 총 7개 문항을 통해 조직의 구성원으로서 자신의 리더와 관계를 어떻게 맺고 있는지에 대한 개인들의 인식을 측정하였다. 문항들 사이의 내적신뢰도(Cronbach's alpha)는 .847이었다.

### 2.3 역량개발기회참여

본 연구에서 역량개발기회참여 변인은 Vos, Hauw, 그리고 Van der Heijden이 개발한 도구를 사용하였다[37]. 총 12문항으로 구성된 이 도구는 '구체적인 지식을 제공하는 오프라인 교육에 참여한다' 등의 조직(기업) 내 개인의 역량개발을 위한 다양한 기회에 개인이 어느 정도 참여하고 있는지를 확인하고자 하는 문항으로 구성되었다. 측정문항은 매우부정(1점)부터 매우긍정(6점)까지 총 6단계의 Likert 척도로 구성되었다. 문항들 사이의 내적신뢰도(Cronbach's alpha)는 .853이었다.

### 2.4 주관적 경력성공 측정도구

본 연구에서는 고용가능성에 영향을 미치는 것으로

선행연구들에서도 논의가 되었던 주관적 경력성공을 통제변수로 사용하였다. 이는 개인들이 자신들이 인식하는 성공의 정도를 통계하고 LMX와 역량개발기회참여의 고유한 영향관계만을 파악하기 위함이었다. 개인들이 인식하는 경력성공의 측정을 위해서 본 연구에서는 Greenhaus, Parasuraman, 그리고 Wormley가 개발한 5문항으로 구성된 도구를 활용하였다[20]. 이 5개 문항은 ‘나는 나의 경력에서 이룩한 업적에 대해 만족한다’ 외의 4개 문항으로 구성되었으며, 모두 전혀그렇지 않다(1점)에서 매우그렇다(5점)까지의 5점 Likert척도를 사용하여 응답이 수집되었다. Cronbach’s alpha값은 .862이었다.

2.5 기타 인구통계학적 변인

주요변인 이외에도 성별, 나이, 근속년수, 학력, 그리고 직위에 대한 인구통계학적 변인에 대한 정보수집이 이루어졌다. 이러한 인구통계학적 변인은 앞서 설명한 주관적 경력성공 변인과 더불어 회귀분석에서 통제변수로 활용되었다. 특히, 인구통계학적 변인들 중에서 성별과, 학력, 그리고 직위와 관련된 변인은 명목척도를 사용하는 변인이므로, 이후 분석을 위해서는 더미(dummy)코드화 하여 입력되어 회귀분석에 활용되었다.

본 연구의 주요 연구변인의 측정도구를 정리하면 아래의 [표 2]와 같이 정리할 수 있다.

표 2. 주요 연구변인의 측정도구 신뢰도

주요변인	변인구분	문항수	신뢰도
고용가능성	종속변인	11	.827
역량개발기회참여	독립변인	12	.853
LMX	독립변인	7	.847
주관적 경력성공	통제변인	5	.862
전 체		총 35 문항	

본 연구에서 활용된 측정도구들의 타당도를 분석하기 위해 인적자원개발 혹은 인적자원관리 분야의 연구자 3인으로 하여금 측정도구가 해당 연구변인을 잘 설명하고 있는지를 확인하여 안면타당도를 검증하였다. 이를 연구자들은 대체적으로 본 연구의 측정도구가 적절한 문항으로 구성되었음을 확인하여 주었다.

3. 자료분석 절차

이 연구의 목적을 달성하기 위해 다음과 같은 절차를 통해 분석이 이루어졌다. 첫째, 연구변인의 기초통계를 확인하기 위하여 기술통계분석이 실시되었다. 둘째, 연구변인들 사이의 관계를 확인하기 위해 상관관계 분석이 실시되었다. 셋째, 개인들이 인식하는 고용가능성에 역량개발기회참여 및 LMX가 미치는 영향을 알아보기 위해 단계적 중다회귀분석(Multiple Regression Analysis)이 실시되었다. 특히 회귀분석에서는 본 연구의 독립변인인 역량개발기회참여 및 LMX의 고유한 영향을 파악하기 위해, 성별, 연령, 근속년수, 학력, 직위, 그리고 주관적 경력성공을 통제변인으로 활용하였다. 연구변수에 대해서는 각 측정문항의 평균값을 활용하였다. 연구결과분석을 위해 본 연구는 SPSS/WIN 20.0 통계패키지를 사용하였다.

IV. 연구결과

1. 고용가능성과 역량개발기회참여, LMX, 그리고 기타 변인들 간의 상관관계

연구참여자들이 인식한 고용가능성에 역량개발기회참여 및 LMX가 미치는 영향을 알아보기 위해 먼저 연구변인들 사이의 상관관계분석을 실시하였다. 이와 관련된 자세한 결과는 아래의 [표 3]에 제시되어있다. 고용가능성은 연구변인들 가운데 나이, 직위, 주관적 경력성공, 역량개발기회참여, LMX 등과 통계적으로 유의미한 상관관계를 보이는 것으로 나타났다. 구체적으로 살펴보면, 고용가능성은 나이( $r=.148$ )와 직위( $r=.129$ ) 등과 통계적으로 유의미한 정적 상관관계를 나타내고 있는 것으로 나타났다. 그리고 본 연구에서 인구통계학적 변인 이외의 주요 변수인 주관적 경력성공( $r=.244$ ), LMX( $r=.186$ ) 및 역량개발기회참여( $r=.268$ ) 등과도 고용가능성은 통계적으로 유의미한 정적인 상관관계를 나타내었다. 특히, 인구통계학적 변인과 함께 통제변수로 활용한 주관적 경력성공도 종속변인인 고용가능성과 유의미한 상관관계를 나타냄으로써, 통제변수로서의 적절성이 확인되었다고 할 수 있다.

표 3. 연구변인들 간의 상관관계 분석결과

(n=257)

연구변인	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. 성별	1.000								
2. 나이	-.221***	1.000							
3. 근속년수	-.001	-.702***	1.000						
4. 학력	-.484***	-.245***	-.071	1.000					
5. 직위	-.153**	-.770***	-.588***	-.223***	1.000				
6. 주관적 경력성공	-.139*	-.202**	-.187**	-.168**	-.161**	1.000			
7. 역량개발기회참여	-.162**	-.134*	-.019	-.148*	-.084	-.345***	1.000		
8. LMX	-.170**	-.195**	-.100	-.210***	-.085	-.309***	-.309***	1.000	
9. 고용가능성	-.048	-.148*	-.101	-.110	-.129*	-.244***	-.268***	-.186**	1.000
평균	명목	37.537	9.438	명목	명목	3.691	4.303	3.825	4.179
표준편차	척도	7.499	7.238	척도	척도	.407	.459	.372	.288

\* p <.05 ; \*\* p <.01 ; \*\*\* p <.001

상관관계분석을 통해 살펴보면, 개인들이 느끼는 경력성공의 정도가 높을수록, 역량개발의 기회가 높을수록, 그리고 리더와의 상호작용의 정도가 높다고 인식할수록 고용가능성이 높아지는 것으로 확인되었다. 이들 주요 세 변인들 중에는 LMX가 고용가능성과 가장 큰 상관관계를 나타내는 것으로 확인되었다. 주관적 경력성공과 역량개발기회참여는  $p < .001$  수준에서, LMX는  $p < .01$  수준에서 유의미한 정적상관을 나타내는 것으로 나타났다. 이들 주요변인들 사이에서도  $r = .309$ 에서  $r = .345$ 까지 통계적으로 유의미한 상관관계를 나타내었다. 이들 상관관계 중에서는 주관적 경력성공과 역량개발기회참여가 가장 높은 상관관계를 나타내고 있는 것으로 확인되었다. 인구통계학적인 변인들 중에는 성별, 근속년수, 그리고 학력은 고용가능성과는 유의미한 상관관계를 나타내지 않는 것으로 파악되었다.

## 2. 고용가능성에 역량개발기회참여와 LMX가 미치는 영향

본 연구의 연구목적인 고용가능성에 영향을 미치는 요인들의 영향력을 파악하기 위해 [표 4]와 같이 단계적 중다회귀분석을 실시하였다. 본 연구에서 독립변인으로 활용한 역량개발기회참여와 LMX의 각 독립적인 영향력을 파악하기 위해, 첫 번째 단계에서는 통제변수

를 투입하였으며, 두 번째 및 세 번째 단계에서는 각각 역량개발기회와 LMX변수가 투입되었다. 각 회귀모델에 투입된 변인들 사이에 다중공선성의 문제가 있는지를 파악하기 위해서는 공차한계값(tolerance)과 분산팽창요인(VIF)값을 함께 확인하였다. 공차한계값이 1보다 크거나, 분산팽창요인이 10보다 큰 경우는 다중공선성의 위험이 있다고 할 수 있는데, 본 연구의 각 모델에 투입된 변인들에서는 이러한 다중공선성이 문제가 되지 않음을 확인할 수 있었다. 이는 각 변인이 서로 독립적이라는 점을 말하는 것이라고 할 수 있다.

독립변인들과 종속변인인 고용가능성을 중심으로 회귀분석을 실시한 결과 최종적으로 주관적 경력성공과 역량개발기회참여가 통계적으로 유의미한 변인인 것으로 확인되었다. 통제변인을 활용한 첫 번째 모델은 고용가능성의 분산을 총 12.4%정도 설명하는 것으로 나타났다. 특히 이 모델에 투입된 통제변인들 중에서는 주관적 경력성공이 유일하게 통계적으로 유의미한 영향력을 나타내고 있는 것으로 확인되었다. 두 번째 모델에서는 통제변인들과 더불어 역량개발기회참여가 투입되었는데, 이 독립변수는 전체 고용가능성 변인의 분산을 약 10%정도 설명하고 있는 것으로 파악되었다. 세 번째 모델에서는 앞선 모델에 추가적으로 LMX가 투입되었는데, 통계적으로는 유의미한 영향력을 발휘하지 못하는 것으로 파악되었다. 최종 모델에서 통계적으로

표 4. 역량개발의 기회와 리더-멤버 교환관계가 고용가능성에 미치는 영향분석 결과 (n=257)

모형	변인	B	$\beta$	t	tolerance	VIF	R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$	F
1	성별	.023	.035	.534	.746	1.340	.124	-	3.726**
	나이	.003	.081	.744	.281	3.563			
	근속년수	-.001	-.009	-.104	.428	2.336			
	학력	.033	.064	.911	.666	1.502			
	직위	.013	.028	.308	.398	2.514			
	주관적 경력성공	.155	.220	3.684***	.928	1.077			
2	성별	.046	.072	1.100	.732	1.366	.226	.102	5.756***
	나이	.007	.194	1.776	.263	3.808			
	근속년수	-.003	-.068	-.785	.416	2.402			
	학력	.014	.027	.396	.654	1.528			
	직위	.011	.025	.287	.398	2.514			
	주관적 경력성공	.092	.130	2.102*	.813	1.230			
역량개발기회	.162	.258	4.085***	.783	1.277				
3	성별	.047	.072	1.107	.732	1.366	.228	.002	5.108***
	나이	.007	.176	1.581	.252	3.966			
	근속년수	-.003	-.065	-.745	.415	2.408			
	학력	.012	.023	.335	.651	1.537			
	직위	.015	.034	.381	.392	2.552			
	주관적 경력성공	.086	.122	1.937*	.790	1.267			
역량개발기회	.153	.245	3.743***	.731	1.368				
LMX	.038	.049	.790	.798	1.254				

\*p <.05 ; \*\*p <.01 ; \*\*\*p <.001

유의미한 주관적 경력성공과 역량개발기회참여의  $\beta$ 값을 확인해 보면, 역량개발기회참여가 갖은 영향력이 주관적 경력성공의 약 2배가 됨을 확인할 수 있었다. 연구의 결과에 근거하여 설정된 가설을 검증해 본다면 역량개발기회는 고용가능성에 통계적으로 유의미한 정적인 영향을 주어 해당 가설(가설1)이 채택되었으나, LMX는 정적인 영향관계를 갖고는 있으나 통계적으로 유의미하지 않아 해당 가설(가설2)은 기각되었다.

### V. 논의 및 결론

본 연구는 개인들이 인식하는 고용가능성에 역량개발기회참여 및 LMX가 미치는 영향이 어떠한지를 확인하는데 그 목적이 있었다. 이를 위해 통제변인과 주요 영향변인이 단계적으로 투입되는 회귀분석이 실시되었으며, 각 변인들이 고용가능성에 미치는 영향을 기초로 분석을 실시하였다. 연구결과분석을 통해 도출된 내용을 중심으로 논의하면 다음과 같다.

첫째, 본 연구의 결과는 역량개발의 기회가 독립변인

들 중에서 고용가능성에 가장 큰 영향을 미친다는 사실을 밝혀내었다. 이미 연구결과에서도 살펴본 바와 같이, 역량개발기회는 전체 고용가능성 변인의 분산을 약 10%정도 설명하고 있는 것으로 파악되었으며, 최종 회귀모델의 결과를 토대로 살펴보면, 주관적 경력성공보다도 약 2배가량의 영향력을 가지고 있는 것으로 파악되었다. 이러한 역량개발기회의 통계적으로 유의미한 영향력은 이미 기존의 연구들에서도 언급되고 또한 확인된 결과라고 할 수 있다[31][32][35]. 본 연구에서는 역량개발의 기회를 구체적인 교육훈련의 기회 등으로 규정하고 있다는 점에서 이러한 연구결과는 특히 고용가능성이 기업 내 교육훈련의 기회 등과 관련을 갖고 있다는 기존의 연구와도 일맥상통하는 측면이 있다고 할 수 있다.

둘째, 본 연구에서 또 다른 독립변인으로 연구모델에서 설정되었던 LMX는 고용가능성에 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 않는다는 사실을 본 연구가 밝혀내었다는 점에 또한 주목할 필요가 있다. 선행연구들에서는 LMX가 고용가능성에 긍정적인 영향을 미친다는 점을 지적하고 있으며, 이를 실증적으로도 밝힌 바 있다



[6][24][33]. 본 연구의 결과는 기존의 연구가 수행된 연구환경과 응답자의 차이에 기인하는 것이라고 해석할 수 있을 것이다. 특히, 리더와 구성원 사이의 상호작용은 기업 내에서 공식적으로 미리 계획된 인적자원개발 활동이 아니라 일종의 무형식학습(informal learning)의 형태로 이루어진다는 점에서 본 연구를 수행한 환경에서 이러한 무형식학습의 중요성이 상대적으로 적다는 사실을 연구결과는 제시하고 있다고 할 수 있다. 특히, 본 연구가 금융서비스업을 기초로 데이터를 수집하였는데, 이러한 금융서비스업의 경우 고용가능성에 영향을 미치는 것이 무형식적인 개발의 기회보다는 구체화되어 있고 형식화된 교육과정이나 자격증 등의 역량개발 기회로 이루어지고 있다는 점을 반영하고 있는 것이라고 할 수 있다.

셋째, 주관적 경력성공도 고용가능성에 영향을 미치고 있다는 점은 향후 연구에서 보다 구체적으로 다루어질 필요가 있는 것이라고 할 수 있다. 이미 선행연구에서도 이러한 주관적 경력성공의 영향력을 다룬바 있지만[37], 이 연구에서는 개인들이 자신의 경력성공을 인식한 정도를 통제하고 이를 바탕으로 두 주요변인의 영향력을 파악하고자 통제변수로 회귀분석에 투입하여 연구결과를 도출하였다. 물론, 고용가능성에 영향을 미치는 요인으로 보다 중요한 것이 개인들의 형식적인 역량개발의 기회이지만, 개인들이 인식하는 주관적이고 심리적인 성공에 대한 인식이 영향을 미친다는 것은 향후 고용가능성을 실증적으로 논의하는데 있어서 또 다른 중요한 요인이 됨을 설명한 것이라고 할 수 있다. 이미 긍정심리학 등을 논하는 학자들이 주장하는 바와 같이 개인들의 성공에 대한 인식이 갖는 효과에 대한 논의가 향후 고용가능성을 다루는데 있어서도 보다 구체적으로 논의가 되어야 할 것으로 보인다.

이러한 연구의 결과와 논의에 기초하여 이 연구가 이론적 그리고 실천적으로 가지는 의의는 무엇인지를 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 이 연구는 이론적으로 역량개발기회참여와 리더와 구성원사이의 교환관계의 질이 개인들의 고용가능성인식에 어떠한 영향을 미치는지에 대해 실증적인 검증을 실시하였다는 점에서 그 이론적 의의가 있다고

하겠다. 이 두 변인은 연구모델에서 형식적 학습(역량개발기회참여)과 비형식적 학습(LMX)을 대표하고 있는데, 이 중 형식적 학습만이 통계적으로 의미가 있다는 점은 고용가능성에 대한 형식적학습의 중요성을 말하는 것이라고 할 수 있다. 향후 이러한 형식학습과 무형식학습의 고용가능성에 대한 영향관계는 보다 다양한 대상과 관련변인들 사이의 관계를 살펴볼 필요가 있다고 하겠다.

둘째, 개인들의 자신의 경력성공에 대한 인식이 또한 고용가능성에 영향을 미친다는 것은 심리적인 요인 역시 고용가능성에 영향을 미치고 있다는 점을 실증적으로 보여주는 것이라고 할 수 있다. 개인들의 높은 경력 열망수준과 실제 노동시장에서의 성공이 어떠한 영향을 미칠 것인지를 향후 연구에서 다루는데 있어서 본 연구의 결과는 또한 의미 있는 시사점을 제공해 주고 있다고 할 수 있다. 즉, 개인들이 자신들의 경력에 대해 얼마만큼 만족하고 있는지가 개인들이 인식하는 노동시장에서의 고용가능성에 영향을 미친다는 것을 언급하였다는 점에서 의의가 있다고 하겠다.

셋째, 실천적으로 역량개발의 기회가 확보될수록 개인들의 고용가능성이 향상된다는 점에서 본 연구의 결과는 기업 내 인적자원개발의 중요성과 의의를 드러내는 것이라고 할 수 있다. 즉, 개인들이 자신들의 역량을 축적하고 개발하는 기회를 갖을수록 개인들의 자신의 고용가능성에 대한 인식이 높아진다는 것은 역량을 축적하는 것의 의미를 설명하고 있는 것이라고 할 수 있다. 대체적으로 경력역량(career competency)은 개인들이 노동시장에서 자신들의 경력개발을 위해 사용할 수 있는 자원으로 이해되어지고 있다. 따라서 역량개발의 기회를 향상시킬수록 경력개발 자본의 축적이 이루어지고, 이를 통해 노동시장에서의 고용가능성을 증대시킬 수 있다는 점은 개인들에게 시사해 주는 바가 크다고 할 수 있다.

물론 본 연구에서 다룬 고용가능성은 객관적으로 노동시장에서 객관적으로 측정된 것이 아니라는 점에서 향후 연구에서는 이러한 고용가능성을 보다 객관적으

로 다를 필요가 있다고 하겠다. 그러나 고용가능성을 다룬 연구들이 주로 주관적인 측면에 초점을 맞추었다는 점을 고려하면 연구의 결과는 이론적/실천적으로 의미가 있다고 하겠다. 이러한 의의에도 불구하고 본 연구는 다음과 같은 한계점들을 지니고 있다고 할 수 있다. 즉, 연구의 자료가 하나의 회사에서 수집되었다는 점, 고용가능성을 주관적 수준에서 측정하였다는 점(고용가능성이 결국은 개인이 인식한 고용가능성이었다는 점), 그리고 일부 직급의 임직원만을 대상으로 삼았다는 점 등이 한계라고 할 수 있다. 향후에는 보다 다양한 대상을 기초로 연구가 이루어질 필요가 있다.

#### 참 고 문 헌

- [1] 강영순, 김희철, 강문실, “LMX와 팔로워십, 그리고 리더십유효성간의 관계”, 인적자원 관리연구, 제13권, 제1호, pp.45-63, 2006.
- [2] 김재현, *전문대학 교육서비스가 전문대학생의 고용가능성에 미치는 영향*, 고려대학교 대학원, 박사학위논문, 2011.
- [3] 김진강, “직무스트레스와 직무만족의 관계에서 LMX질의 매개효과”, 한국콘텐츠학회논문지, 제10권, 제11호, pp.424-434, 2010.
- [4] 배을규, 김민주, 김대영, “HRD 컨설턴트의 리더-구성원 교환관계(LMX)와 경력 몰입의 관계에 대한 무형식 학습 활동의 매개효과”, 대한경영학회지, 제26권, 제7호, pp.1865-1885, 2013.
- [5] 서경민, *기업구성원의 경력개발지원과 고용가능성에 대한 인식이 직무유효성에 미치는 영향*, 박사학위논문, 고려대학교 대학원, 2011.
- [6] 서형도, *고용가능성, 개인주의, 집합주의가 조직 몰입과 직무관여, 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구*, 아주대학교 대학원, 석사학위논문, 2003.
- [7] 이종찬, “조직지원인식과 상사-부하 간 교환관계가 구성원의 태도와 행위에 미치는 영향”, 대한경영학회지, 제25권, 제3호, pp.1361-1377, 2012.
- [8] 임유신, 안성익, 이규현, “상사와 부하의 정서지능이 LMX 질과 부하의 직무태도의 관계에 미치는 조절효과 연구”, 대한경영학회지, 제26권, 제2호, pp.241-263, 2013.
- [9] 장재욱, 윤동열, “목표중심 리더십이 조직의 정서적, 지속적 몰입에 미치는 영향에 대한 LMX의 조절효과”, 대한경영학회 춘계학술대회 발표논문집, pp.477-484.
- [10] 차동욱, 김정식, 박신근, 신유순, “리더-부하간 교환관계(LMX)가 정서적 몰입과 근속적 몰입에 미치는 영향”, 한국콘텐츠학회논문지, 제10권, 1호, pp.353-364, 2010.
- [11] 한봉주, “진성 리더십(Authentic Leadership)과 조직몰입 간의 관계에서 LMX와 심리적 자본의 매개효과 분석” 조직과 인사관리연구, 제37권, 3호, pp.125-153, 2013.
- [12] A. E. Abele and D. Spurk, “The longitudinal impact of self-efficacy and career goals on objective and subjective career success,” *Journal of Vocational Behavior*, Vol.74, pp.53-62, 2009.
- [13] M. Bagshaw, “Employability: Creating a contract of mutual Investment,” *Industrial and Commercial Training*, Vol.29, No.6, pp.187-189, 1997.
- [14] E. Bernrtson, M. Sverke, and S. Marklund, “Predicting perceived employability: Human capital or labour market opportunities?,” *Economic and Industrial Democracy*, Vol.27, No.2, pp.223-244, 2006.
- [15] R. Carbery and T. Garavan, “Organisational restructuring and downsizing: Issues related to learning, training and employability of survivors,” *Journal of European Industrial Training*, Vol.29, No.6, pp.488-508, 2005.
- [16] M. Clarke, “Understanding and managing employability in changing career contexts,” *Journal of European Industrial Training*, Vol.32, No.4, pp.258-284, 2008.

- [17] A. Forrier and L. Sels, "Temporary employment and employability: Training opportunities and efforts of temporary and permanent employees in Belgium," *Work, Employment and Society*, Vol.17, No.4, pp.641-666, 2003.
- [18] M. Fugate and A. J. Kinicki, "A dispositional approach to employability: Development of a measure and test of implications for employee reaction to organizational change," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol.81, pp.503-527, 2008.
- [19] M. Fugate, A. J. Kinicki, and B. E. Ashforth, "Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications," *Journal of Vocational Behavior*, Vol.65, No.1, pp.14-38, 2004.
- [20] J. H. Greenhaus, S. J. Parasuraman, and W. M. Wormley, "Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes," *The Academy of Management Journal*, Vol.33, pp.64-86, 1990.
- [21] G. B. Graen and M. Uhl-Bien, "Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange(LMX) theory of leadership over 25 years," *The Leadership Quarterly*, Vol.6, pp.219-247, 1995.
- [22] P. A. Heslin, "Conceptualizing and evaluating career success," *Journal of Organizational Behavior*, Vol.26, pp.113-126, 2005.
- [23] J. Hillage and E. Pollard, "Employability: Developing a framework for policy analysis," Department for Education and Employment, London, 1998.
- [24] E. McQuaid and T. Maguire, "Individuals and their employability," *Journal of European Industrial Training*, Vol.29, No.6, pp.447-456, 2005.
- [25] G. R. Nabi, "Predictors of objective and subjective career success," doctoral dissertation, University of Central Lancashire, Preston, 1999.
- [26] G. R. Nabi, "An investigation into the differential profile of predictors of objective and subjective career success," *Career Development International*, Vol.4, pp.212-224, 1999.
- [27] G. R. Nabi, "Motivational attributes and organizational experiences as predictors of career enhancing strategies," *Career Development International*, Vol.5, pp.91-98, 2000.
- [28] G. R. Nabi, "The relationship between HRM, social support and subjective career success among men and women," *International Journal of Manpower*, Vol.22, pp.457-474, 2001.
- [29] G. R. Nabi, "Situational characteristics and subjective career success: The mediating role of career-enhancing strategies," *International Journal of Manpower*, Vol.24, pp.653-671, 2003.
- [30] T. W. H. Ng, L. T. Eby, and K. L. Sorensen, "Predictors of objective and subjective career success: A meta-analysis," *Personnel Psychology*, Vol.58, pp.367-408, 2005.
- [31] J. O'Donoghue and T. Maguire, "The individual learner: Employability and the workplace," *Journal of European Industrial Training*, Vol.29, No.6, pp.436-46, 2005.
- [32] J. Sanders and A. de Grip, "Training, task flexibility and the employability of low-skilled workers," *International Journal of Manpower*, Vol.25, No.1, pp.73-89, 2004.
- [33] B. Schyns, N. Torka, and T. Gössling, "Turnover intention and preparedness for change: Exploring leader-member exchange and occupational self-efficacy as antecedents of two employability predictors," *Career Development International*, Vol.12, No.7, pp.660-679, 2007.

- [34] S. E. Seibert, J. M. Crant, and M. L. Kraimer, "Proactive personality and career success," *Journal of Applied Psychology*, Vol.84, pp.416-427, 1999.
- [35] J. G. L. Thijssen, B. I. J. M. Van der Heijden, and T. Rocco, "Toward the employability-link model: Current employment transition to future employment perspectives," *Human Resource Development Review*, Vol.7, No.2, pp.165-183, 2008.
- [36] C. M. Van der Heijde, and B. I. J. M. Van der Heijden, "A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability," *Human Resource Development*, Vol.45, No.3, pp.449-476, 2006.
- [37] V. D. Vos, S. D. Hauw, and B. I. J. M. Van der Heijden, "Competency development and career success: The mediating role of employability," *Journal of Vocational Behavior*, Vol.79, No.3, pp.438-447, 2011.

#### 저 자 소 개

박 용 호(Yongho Park)

정회원



- 2000년 2월 : 고려대학교 교육학  
과(문학사)
- 2002년 2월 : 고려대학교 대학원  
교육학과(문학석사)
- 2008년 8월 : 미국 펜실베이니아,  
Workforce Education &  
Development(Ph.D.)

▪ 2012년 3월 ~ 현재 : 인천대학교 창의인재개발학과  
조교수

<관심분야> : 인적자원개발, 경력개발