



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원 저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리와 책임은 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)



박사학위논문

전직지원 컨설팅에 대한 구성원의 인식이
고용가능성과 조직신뢰, 직무성과에
미치는 영향



한성대학교 대학원
지식서비스&컨설팅학과
매니지먼트컨설팅전공
김정기

박사학위논문

지도교수 유연우

전직지원 컨설팅에 대한 구성원의 인식이
고용가능성과 조직신뢰, 직무성과에
미치는 영향

The Influence of Worker's Perception of Outplacement Consulting
on Employability, Organizational Trust and Job Performance

2015년 12월 일

한성대학교 대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

김정기

박사학위논문
지도교수 유연우

전직지원 컨설팅에 대한 구성원의
인식이 고용가능성과 조직신뢰,
직무성과에 미치는 영향

The Influence of Worker's Perception of Outplacement Consulting on
Employability, Organizational Trust and Job Performance
위 논문을 컨설팅학 박사학위 논문으로 제출함

2015년 12월 일

한성대학교 대학원

지식서비스&컨설팅학과
매니지먼트컨설팅전공

김정기

김정기의 컨설팅학 박사학위논문을 인준함

2015년 12월 일

심사위원장 _____인

심사위원 _____인

심사위원 _____인

심사위원 _____인

심사위원 _____인

국 문 초 록

전직지원 컨설팅에 대한 구성원의 인식이 고용가능성과 조직신뢰, 직무성과에 미치는 영향

한성대학교 대학원
지식서비스&컨설팅학과
메니지먼트컨설팅 전공
김 정 기

본 연구는 전직지원 컨설팅의 효과성을 개인적 차원과 조직적 차원에서 논리적 근거와 경험적 증거를 제시하여 전직지원 컨설팅에 대한 인식의 전환과 확산에 기여하고자 하였다. 이에 전직지원 컨설팅의 실용성과 적절성이 고용 가능성, 조직신뢰 및 직무성과에 미치는 영향력과 고용가능성이 조직신뢰 및 직무성과에 미치는 영향력을 분석하고자 하였다. 이를 위해 기업에 근무하는 재직자 257명을 대상으로 자료를 수집하여 분석하였다.

분석결과 첫째, 전직지원 컨설팅의 실용성과 적절성은 연령과 근무경력이 많을수록 긍정적으로 인식하고 있었으며, 또한 조직에 대한 신뢰와 직무성과도 높은 것으로 나타났으며, 고용가능성에 대한 인식은 낮은 것으로 나타났다. 이는 연령이 높을수록 명예퇴직 및 정년퇴직 등으로 인한 퇴직의 가능성이 높기 때문에 전직지원 컨설팅에 더 많은 관심을 가지고 있다는 의미로 해석된다. 특히 전직지원 컨설팅이 퇴직 이후 삶의 변화에 대한 충격을 완화시키고, 전직에 대한 두려움을 극복하여 성공적인 전직의 가능성을 높이는데 긍정적인 효과가 있을 것이라는 인식을 보여주고 있으며, 또한 전직지원 컨설팅의 기회를 제공한 조직에 대하여 긍정적으로 인식하고 있으며, 전직지원 컨설팅이 개인의 역량향상에 도움이 된다는 인식을 확인하였다.

둘째, 기업규모가 클수록, 전직지원 제도가 시행하는 기업일수록 전직지원 컨설팅에 대한 효과를 더 높게 인식하고 있었으며, 조직신뢰와 직무성과에 대

해서도 긍정적으로 인식하고 있다는 것을 확인하였다. 이는 전직지원 컨설팅이 개인의 역량 강화에 도움이 되고 있으며, 이는 직무성과 및 조직에 대한 신뢰와 몰입에 긍정적으로 작용한다는 것을 보여주고 있다.

셋째, 전직지원 컨설팅을 경험한 경우 전직지원 컨설팅의 효과성 인식이 그렇지 않은 경우보다 더 낮은 것으로 나타났다. 이와 같은 결과는 전직지원 컨설팅이 퇴직자 및 예정자들에게 전직의 가능성을 높일 수 있도록 실질적인 프로그램으로 운영되기 보다는 일방적인 교육프로그램을 운영하는 사례가 많다는 것을 입증하고 있다.

넷째, 전직지원 컨설팅의 실용성은 고용가능성에 긍정적으로 작용하고 있으나, 적절성은 고용가능성에 영향을 미치지 않는 것으로 밝혀졌다. 이는 전직지원 컨설팅의 실용성이 높다는 것은 그 만큼 전직의 가능성을 높이는 것으로 이는 고용가능성 향상에 긍정적이라는 것이다.

다섯째, 전직지원 컨설팅의 적절성은 조직신뢰에 긍정적으로 작용하고 있지만, 실용성은 조직신뢰에 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 확인되었다. 이는 전직지원 컨설팅의 적절성이 높다는 것은 전직지원 컨설팅의 내용이 자신의 여건과 능력에 적합하다는 것으로 이를 지원한 조직이 자신에게 그만큼 관심을 가지고 있다는 인식으로 확산되기 때문에 조직신뢰에 긍정적으로 작용한다는 것이다. 그러나 실용성은 고용가능성을 향상시켜 이직에 대한 두려움을 감소시키고, 언제든지 이직할 수 있다는 자신감을 향상시켜 조직과의 심리적 계약관계를 약화시킬 수 있다는 사실을 확인하였다.

마지막으로 고용가능성은 직무성과에 긍정적으로 작용하여 성과향상에 도움이 된다는 것을 확인하였다. 이는 고용가능성이 높다는 것은 그만큼 직무수행을 위한 개인의 능력이나 기술, 노하우 등이 많다는 것으로 이는 직무를 수행하는데 있어 성과창출과 직접적인 관련성이 있다는 것이다.

이상의 결과를 종합하면, 전직지원 컨설팅은 개인의 역량강화와 전직에 대한 자신감을 높여 전직 성공에 긍정적으로 작용할 수 있다는 것을 확인하였으며, 전직지원 컨설팅의 효과는 개인적 차원뿐만 아니라 조직적 차원에서도 조직신뢰와 성과창출에 긍정적이라는 것을 확인하였다.

【주요어】 전직지원 컨설팅, 고용가능성, 실용성, 적절성, 조직신뢰

목 차

제 1 장 서 론	1
제 1 절 연구의 필요성과 목적	1
제 2 절 연구의 범위와 방법	4
제 2 장 이론적 배경	6
제 1 절 전직지원 컨설팅	6
1. 전직지원 컨설팅의 개념과 목적	6
2. 전직지원 컨설팅의 변천과정 및 실행사례	8
3. 전직지원 컨설팅의 순기능과 역기능	11
4. 전직지원 컨설팅의 이론적 모형	13
5. 전직지원 컨설팅의 효과성 구성요인	21
제 2 절 전직지원 컨설팅의 성과	23
1. 고용가능성	23
2. 조직신뢰	28
3. 직무성과	31
제 3 절 선행연구 검토	33
1. 전직지원 컨설팅의 인식에 관한 연구	33
2. 전직지원 컨설팅의 효과에 관한 연구	38
3. 고용가능성에 관한 연구	42
제 3 장 연구설계	47
제 1 절 연구모형 및 연구가설	47
1. 연구모형	47
2. 연구가설	48
제 2 절 변수의 정의와 측정도구	52

1. 전직지원 컨설팅 효과에 대한 인식	52
2. 지각된 고용가능성	53
3. 조직신뢰	53
4. 직무성과	54
제 3 절 자료수집 및 분석방법	55
1. 조사대상 및 자료수집방법	55
2. 분석방법	57
제 4 장 분석결과	58
제 1 절 측정도구의 타당성과 신뢰도	58
1. 타당성분석	58
2. 신뢰도분석	60
제 2 절 응답자 특성에 따른 인식차이	61
1. 응답자 특성에 따른 전직컨설팅의 실용성의 차이분석	61
2. 응답자 특성에 따른 전직컨설팅의 적절성의 차이분석	63
3. 응답자 특성에 따른 전직컨설팅의 고용가능성의 차이분석	64
4. 응답자 특성에 따른 전직컨설팅의 조직신뢰의 차이분석	65
5. 응답자 특성에 따른 전직컨설팅의 직무성과의 차이분석	66
제 3 절 확인적 요인분석	68
제 4 절 가설검증	71
제 5 장 결 론	74
제 1 절 연구결과 요약	74
제 2 절 연구의 시사점	78
제 3 절 연구의 한계와 향후 연구제안	79
참고문헌	80
부 록	96

ABSTRACT 101



표 목 차

<표 1> 전직지원 컨설팅 효과에 대한 인식에 대한 설문문항	52
<표 2> 지각된 고용가능성에 대한 설문문항	53
<표 3> 조직신뢰에 대한 설문문항	54
<표 4> 직무성과에 대한 설문문항	54
<표 5> 응답자 특성	56
<표 6> 탐색적 요인분석 결과	59
<표 7> 척도의 기술통계 및 신뢰도	60
<표 8> 일반특성에 따른 전직컨설팅 실용성의 차이분석	61
<표 9> 일반특성에 따른 전직컨설팅 적절성의 차이분석	63
<표 10> 일반특성에 따른 전직컨설팅 고용가능성의 차이분석	64
<표 11> 일반특성에 따른 전직컨설팅 조직신뢰의 차이분석	65
<표 12> 일반특성에 따른 전직컨설팅 직무성과의 차이분석	66
<표 13> 확인적 요인분석 적합도 판단기준	68
<표 14> 확인적 요인분석(최초, 최종)	69
<표 15> 확인적 요인분석(최종)	69
<표 16> 판별타당성 분석결과	70
<표 17> 모형에 대한 적합도 분석 결과	72
<표 18> 가설검증 결과	72

그 림 목 차

<그림 1> 전직전이 모델	14
<그림 2> Aquilanti와 Leroux(1999)의 통합모형	21
<그림 3> 연구모형	47



I. 서 론

제 1 절 연구의 필요성과 목적

오늘날 급속한 기술의 발전과 세계화는 기업 간의 경쟁을 지속적으로 심화시키고 있는 경영환경에서 기업들은 지속적인 혁신을 통한 경쟁력 향상이 생존을 위한 필수조건으로 부각되고 있다. 이에 기업들은 과거 직업윤리뿐만 아니라 기업전체의 시스템 혁신을 통하여 생존과 성장을 추구하고 있으며, 이를 위해 인력축소를 통한 구조조정을 시도를 하고 있다(Kanbur & Bırgün, 2008). 구조조정으로 인한 인력축소는 개인에게는 경제적 능력의 사회적 관계의 상실로 인한 자아정체감 감소로 이어지는 심리적 충격을 받게 된다(Doherty, 1997). 이러한 심리적 충격은 인력축소 대상과 조직에 남아있는 인력 모두에게 작용하며, 이는 조직에 대한 신뢰저하와 생산성 감소 등의 부작용을 초래하는 원인이 되기도 한다(Arslan, 2005). 이에 기업에서는 구조조정으로 인한 부작용을 최소화하고, 기업의 이미지를 위하여 전직지원 프로그램을 도입하여 운영을 하고 있다(이상훈, 2013).

전직지원 서비스는 희망퇴직, 정년퇴직, 임기만료 등 비자발적 사유로 퇴직하는 퇴직자에게 심리안정, 자기진단, 경력목표설정, 대안탐색, 취업 및 창업 지원 등의 체계적이고 종합적인 지원을 통해 신속한 재취업이나 창업을 돋는 포괄적인 서비스이다. 이러한 전직지원 서비스는 지난 50여 년간 다양한 명칭과 형태로 운영되고 있으며, 유럽과 북미 국가들에서는 법으로 규정하고 있으며(Kanbur & Bırgün, 2008), 우리나라에서도 공무원과 군인 등 공공부문에서 시행하고 있으며, 최근에는 일반 기업까지도 확대되고 있는 추세이다. 국내기업의 전직지원 서비스는 1997년 외환위기 이후 주로 비자발적 실업에 대한 전직을 지원하는 인사제도 측면에서 도입되었으며, 퇴직지원을 위한 컨설팅 서비스 차원에서 대기업을 중심을 도입되어 활용되어지고 있는 실정이다(삼성경제연구소, 2001). 특히 기업관점에서 전직지원은 구조조정으로 인한 우수인력의 퇴직에 따른 기회손실과 숙련인력 재수급의 어려움 등 관련

부작용과 비용 측면을 고려한 인적경쟁력 강화 차원에서 중요성을 인식하기 시작하였다(이상훈, 2013). 이러한 전직지원 서비스는 개인차원에서 효과적인 퇴직준비를 위한 자발적, 비자발적 퇴직 후 재취업 보다는 변화관리, 재테크, 창업지원 중심으로 주로 활용되고 있으며, 기업차원에서도 퇴직에 따른 저항감을 최소화하고 회사의 사회적 책임 및 이미지 관리차원에서 추진되고 있다. 또한 국가차원에서도 고령자 고용연장 및 임금피크제 지원 등 관련 법령을 통한 협력적 사회적 안전망구축에 노력하고 있으나 퇴직자들이 느끼는 실질적인 재취업 지원 등 체감지수는 낮은 것이 현실이다(이상훈, 박태수, 표민호, 2014). 따라서 개인, 기업, 국가차원에 균형 있는 전략의 수립 및 전직지원 서비스의 확산을 위한 노력이 요구되어 진다.

기업 및 조직에서 퇴직자에게 제공하는 전직지원 서비스에 대한 필요성은 인식하면서도 전직지원 컨설팅 서비스의 효과성에 대한 객관적인 내용과 실증적인 연구는 미흡한 수준이다(장옥희, 2014). 전직지원 컨설팅의 효과성에 관한 해외연구는 크게 기업측면, 퇴직자 측면, 컨설턴트 측면에 살펴볼 수 있다. 우선 기업측면에서 전지지원 컨설팅은 기업의 대외적 이미지 제고(Simon, 1988), 퇴직자가 근무한 기업 또는 조직에 대한 관심(Wooten, 1996), 직간접 비용을 줄여주며 생산성을 높임 중·장기적으로는 기업의 수익을 증대(Challenger, 2005)시키는데 영향을 미친다고 하였다. 퇴직자 측면에서 전직 지원 컨설팅은 실직에 대한 대처능력 향상(Arslan, 2005; Westaby, 2004), 구직 활동에 대한 효능감 증진(Rife & Kilty, 1989), 퇴직에 대한 긍정적 사고((Kanfer & Hulin, 1985; Rife & Kilty, 1989)에 도움이 된다고 하였다. 특히 최근의 연구에서는 전직지원 컨설팅이 실질적인 재취업 또는 직업전환에 도움이 된다는 것을 실증분석을 통하여 입증하면서 구직에 대한 효능감은 퇴직자의 고용가능성을 높여 실질적인 재취업의 가능성을 높인다는 결과를 제시하고 있다(Davy, Anderson, & Dimarco, 1995; Dries, Forrier, De Vos, & Pepermans, 2014). 마지막으로 컨설턴트 측면에서 전직지원 컨설팅의 성공을 위해서는 퇴직자와 컨설턴트의 협력적 관계가 중요(Martin & Leakan, 2008) 하며, 컨설턴트는 퇴직자의 심리적 충격을 극복할 수 있도록 지원해줘야 한다(Grzeda, 1999). 또한 선행연구(Fullerton & West, 1996; Wooten,

Timmerman & Folger, 1999; Butterfield & Borgen, 2005; Martin & Leakan, 2008) 전직지원 컨설팅 성공의 핵심은 서비스의 질에 의해 좌우된다 고 하면서, 컨설턴트는 퇴직자의 특성, 성향, 성격을 진단하고 개인의 능력과 감정 그리고 약점과 개선점을 규명할 수 있도록 지원하며, 새로운 직업과 경 력에 대한 기회를 찾는데 있어서 지속적으로 지원하여 퇴직자의 경력이 이어 질 수 있도록 하는데 결정적인 역할을 한다고 하였다.

한편, 전직지원 컨설팅에 관한 연구는 2000년 이후 본격적으로 활발히 연 구되고 있으며(이상훈, 박태구, 표민호, 2014), 연구동향은 퇴직예정자에 관한 연구, 전직지원 프로그램의 내용 및 효과성에 관한 연구, 프로그램 요구분석에 관한 연구들로 구분되어 진다(권대봉 외, 2012). 특히 전직지원 프로그램 및 효과성에 대한 연구는 실제 국내기업을 대상으로 효과성을 측정하였고, 도 입실태와 영향요인에 대한 연구 및 관련 조직변수와의 연관성을 분석하는 수 준으로 확장되었다(권대봉 외, 2012). 전직지원의 효과성에 관한 국내연구들은 전직지원 서비스가 조직몰입 및 조직신뢰(구관모, 이규만, 2007; 김창호, 최용신, 2010), 기업성과(김창호, 최용신, 2010) 등에 긍정적이라는 결과를 제시하고 있다.

이상과 같이 전직지원 컨설팅에 관한 선행연구들은 주로 전직지원의 필요성에 관한 연구가 주류를 이루고 있으며, 효과성에 관한 연구도 퇴직자 측면, 기업측면 등 하나의 관점에서 효과성을 분석하고 있는 한계점을 보이고 있다. 이에 관하여 권대봉 등(2012)은 국내 전직지원 컨설팅 연구동향을 분석하면서, 단순히 선호도나 중요도 조사에 일부 한정되어 체계적인 분석이 부족한 점을 지적하고 있다. 또한, 전직지원에 대한 대부분의 연구가 구조조정 등 인력운영을 위한 조직차원에 긍정적인 영향을 미치는 결과를 도출하였으나, 몇몇 연구(Martin & Leakan, 2008; Gribble & Miller, 2009; 장욱희, 2014)에서는 효과성에 대한 한계를 제시하고 있다. 이에 본 연구에서는 전직지원 컨설팅의 효과성을 개인적 차원과 조직적 차원을 통합하여 분석함으로써 전직지 원 컨설팅의 효과성을 체계적으로 규명하고자 한다. 이를 위해 전직지원 컨설팅의 효과성에 관한 조직구성원의 인식이 개인적 차원에서 고용가능성과 구성원의 업무성과, 조직적 차원에서 조직신뢰에 미치는 영향력을 분석하고자 한

다. 이와 같은 연구는 전직지원 컨설팅에 대한 효과성을 체계적으로 규명하여 전직지원 컨설팅에 관한 연구의 활성화에 중요한 역할을 하며, 또한 전직지원 컨설팅에 대한 인식의 전환과 확산에 기여할 것이다.

제 2 절 연구의 범위와 방법

본 연구는 전직지원 컨설팅의 효과를 개인과 조직 측면을 통합하여 규명하고 하였다. 따라서 연구의 이론적 범위는 전직지원 컨설팅 효과에 대한 인식과 고용가능성, 개인의 직무성과, 조직신뢰로 한정하였다. 전직지원 컨설팅의 효과에 대한 인식은 전직지원 컨설팅의 실용성과 적절성으로 하여 고용가능성과 직무성과 조직신뢰에 미치는 영향력을 규명하고자 하였다. 또한 본 연구는 일반 기업의 전직지원 컨설팅의 효과성에 관한 연구로서 인적범위를 현재 해당기업에 재직하고 있는 임·직원으로 하였으며, 지역적 범위는 서울과 경기지역 즉 수도권지역을 중심으로 하였다.

본 연구의 연구방법은 이론적 검토를 통하여 연구모형 및 가설설정을 하였으며, 설문조사를 통하여 수집된 자료를 바탕으로 실증분석을 통하여 가설을 검증함으로써 전직지원 컨설팅의 효과를 규명하였다. 이에 관한 구체적인 내용은 다음과 같다.

첫째, 본 연구의 핵심 개념인 전직지원 컨설팅과 지각된 고용가능성, 직무성과, 조직신뢰의 개념과 이에 대한 연구동향을 살펴보기 위하여 선행연구와 관련 문헌을 고찰하였다.

둘째, 전직지원 컨설팅에 대한 효과성 인식이 미치는 영향력을 살펴보기 위하여 국내외 선행연구를 고찰하였으며, 이를 바탕으로 이론적 모형과 가설을 설정하였다.

셋째, 실증분석에 필요한 자료 수집을 위한 설문조사를 실시하였다. 설문조사에 사용한 문항들은 선행연구에서 활용한 문항들을 바탕으로 본 연구의 목적과 내용에 부합될 수 있도록 수정·보완하여 구성하였다.

넷째, 설문조사를 통하여 수집된 자료를 바탕으로 통계적 방법을 활용한 실

증분석을 통하여 가설검증을 하였다.

다섯째, 가설검증 결과를 바탕으로 전직지원 컨설팅의 효과와 이를 향상시키기 위한 방안들을 제시함으로써 전직지원 컨설팅에 대한 인식과 확산에 기여하고자 한다.



제 2 장 이론적 배경

제 1 절 전직지원 컨설팅

1. 전직지원 컨설팅의 개념과 목적

최근 전직지원 컨설팅의 수요증가는 글로벌 경쟁에서 생존을 위한 기업의 다운사이징(downsizing)과 구조조정으로 인한 인력축소가 그 원인으로 지목되고 있다. 즉, 기업 간 경쟁심화로 인한 으로 모든 조직 수준에서 사람들의 정리 해고의 결과로, 주로 기업의 축소와 구조 조정에 의해 주도되고 있다 (Butterfield & Borgen, 2005). 이러한 정리해고 등으로 인한 비자발적인 퇴직은 퇴직자는 물론 기업에게도 적지 않은 부정적 영향을 미치게 된다. 우선 개인측면에서는 퇴직으로 인한 심리적 상실감과 경제적 어려움 등으로 인한 과중한 스트레스를 받게 되며, 기업측면에서는 퇴직자나 잔여 인력들은 조직에 대한 신뢰가 약해지게 되고, 이는 생산성 저하로 이어질 가능성이 크다 (Arslan, 2005). 이와 같은 구조조정으로 인한 부작용을 감소시키고자 기업들은 전직지원서비스를 조직구성원들에게 제공하고 있다.

전직지원서비스의 의미는 일반적으로 광의와 협의로 나누어 볼 수 있다. 우선 광의의 전직지원서비스는 인력조정의 모든 프로세스를 종합적으로 관리해 조직변화가 기업에 미치는 부정적 영향을 최소화시키는 커뮤니케이션 전략으로 인력감축을 계획하고 감원 인원수 선정, 퇴직 패키지 설계, 감원 공감대 형성, 퇴직통보 및 권유, 전직지원프로그램 실행 후 잔류직원 변화관리로 마무리되는 이 모든 과정을 포괄한다(리크루트, 2002). Healy(1982)도 광의의 차원에서, 전직지원서비스를 경력단절로 인한 개인의 불안과 긴장을 줄이고, 관심 있는 직업으로의 이동 가능성을 높이고, 체계적이고 건설적인 직업 조사 를 하며, 실업기간을 줄이며, 개인의 경력목표 달성을 위한 방향으로 영향을 주는 것으로 정의하고 있다. 한편, 협의의 전직지원서비스는 사업주의 지원

하에 경영상의 이유로 퇴직하는 근로자가 신속하게 재취업이나 창업을 할 수 있도록 지원해주는 프로그램으로 정의할 수 있다(노동부, 2001). 현재 국내에서 이루어지고 있는 전직지원서비스의 대부분은 협의의 정의에 기초하고 있다.

이상과 같은 전직지원 서비스의 정의를 바탕으로 볼 때, 전직지원 컨설팅은 협의의 전직지원 프로그램이 아닌 광의의 전직지원 서비스의 개념에 근접하다고 할 수 있다. 전지지원 컨설팅은 퇴직 예정자나 퇴직자들을 대상으로 기업에서 지원하는 재취업 또는 창업을 위해 제공되는 다양한 전문상담의 형태로서 퇴직자 및 잔류인원을 대상으로 퇴직에 대한 불안감을 감소시키며, 컨설팅 대상자들의 특성과 역량을 평가하고, 퇴직 후 직업에 대한 설계에 관한 조언과 재취업을 위한 전문적인 상담 및 정보제공, 취업 후 지속적인 경력관리를 모두 포함하는 컨설팅 프로그램이라는 측면에서 광의의 개념과 유사하다. 이러한 전직지원 컨설팅 서비스는 퇴직 및 퇴직예정자의 원활한 전직과정을 촉진시켜 기업에 대한 불만을 줄이고, 남은 직원의 사기향상, 생산성 및 기업의 이미지를 유지하여 구조조정으로 인한 혼란을 최소화하기 위해 실시되고 있다. 이처럼 전직지원 컨설팅은 퇴직 및 퇴직예정자의 심리적 불안을 줄이고, 자신의 가치를 재인식하도록 유도하여 결력설계를 다시 설정함으로써 전직 또는 재고용을 돋기 위한 전문적인 지원을 의미한다(Herr, Cramer, & Niles, 2004).

우리나라의 경우 전직지원 컨설팅은 도입 초기에 전직지원제도, 퇴직 및 은퇴준비 교육 등 다양한 형태의 용어로 혼재되어 사용 되어져 왔다. 노동부(2001)에 따르면 전직지원 컨설팅은 사업주의 지원 하에 경영상의 이유로 퇴직하는 근로자가 신속하게 재취업할 수 있도록 서비스를 제공하는 개념으로 정의하였고, 소상공인진흥원(2010)은 퇴직자를 대상으로 퇴직 전,후에 제공하여 퇴직 후 신속하게 재취업 및 창업을 할 수 있도록 하는 서비스로 정의하였다. 이러한 용어 가운데 전직지원 컨설팅은 퇴직 및 은퇴와 관련 된 교육을 포함하는 전반적인 상위개념으로 볼 수 있다(권대봉 등, 2012). 2000년대 이후 국내에 본격화된 전직지원 컨설팅의 주요 이슈는 기업관점에서 구조조정 및 인원감축을 통해 불가피하게 비자발적으로 이직 및 퇴직자가 발생할 경우

회사차원의 지원 하에 관련 상담컨설팅, 교육훈련 프로그램 등의 제공을 통해 해당 조직구성원의 경력전환을 효과적으로 유도하는 합리적인 개입 (intervention)이라고 정의할 수 있다(이상훈, 박태수, 표민호, 2014). 또한 개념을 보다 확장하면 전직지원 컨설팅은 조직개편, 사업철수, 인수 및 합병 등 외부 환경에 적응하기 위해 기업이 전략적 변화나 혁신을 피하는 과정에서 인력감축의 문제에 직면할 경우, 변화의 과정을 성공적으로 관리함으로써 변화 시도 이후, 조직 및 구성원이 변화에 효과적으로 적응할 수 있도록 지원하는 사전적, 사후적인 계획을 포함한 광범위한 제도라고 할 수 있다(이권도, 2009).

전직지원 컨설팅은 일반적으로 전직자의 심리적인 안정을 위한 지원과 창업이나 구직을 지원하기 위한 평가 및 그 결과에 따라 개인에게 적합한 전직지원 프로그램의 구성, 교육훈련, 전직 또는 재취업을 위한 정보제공, 그리고 일련의 행정서비스까지 지원하는 종합적인 경력 재설계 프로세스로 구성되어 있다. 세부적으로 살펴보면, (1) 갑작스런 변화(퇴직)로 인한 정신적 충격 완화 프로그램, (2) 올바른 경력설정에 의한 금전적, 시간적 손실방지를 위한 경력 진단 프로그램, (3) 창업을 원하는 경우, 창업 카운슬링의 장화를 통한 창업 요구에 대응하는 프로그램, (4) 재취업을 원하는 경우, 기업들의 잠재 구인 수요를 파악할 수 있는 직무 연계 시스템 구축, (5) 침체된 노동시장을 감안하여 타 지역으로의 취업을 위한 구직 전략 실행, (6) 퇴직자에 대하여 효율적인 서비스를 제공할 수 있는 그룹 워크샵 및 개인별 카운슬링의 병행으로 구성되어 있다. 이 외에 기타 지원서비스로는 실업급여 수급을 위한 구직 확인 서비스, 사무공간 및 휴식공간의 제공, 소식지와 홈페이지를 통한 창업 및 취업 정보제공, 전화상담을 통한 정보 제공 등이 포함된다(주용국, 2002).

2. 전직지원 컨설팅의 변천과정 및 실행사례

전직지원 서비스는 제2차 세계 대전 종식 이후 제대 군인의 구직 학습 요구에 부응하여 생겨났다. 제대 군인들은 전직지원 프로그램의 촉진을 위해 입법화 청원 운동을 하였고, 그 결과 1944년 6월 루즈벨트(Franklin Roosevelt)

대통령에 의해 흔히 Government Issue Bill of Rights(GI Bill)로 알려진 ‘제대 군인 원호법(Servicemen’s Readjustment Act)’이 통과되었다. 이에 따라 제대 군인들은 자유롭게 훈련 기관을 선택하여 무상으로 교육을 받을 수 있게 되었고, 월 최저 생활비도 제공받게 되었다. 1960년대 후반에 들어 기업들은 비용 감소와 비효율적인 인력을 줄이기 위해 대량 해고를 감행했다. 기업들의 다운사이징으로 퇴직자가 늘어나자 험블오일(Humble Oil company)에서는 처음으로 전직지원 서비스를 도입했고, 이후 해고 직원들의 전직을 지원하고, 소송을 비롯한 부정적 효과를 줄이기 위한 방안의 하나로 전직지원에 대한 요구가 높아지게 되었다(Redstrom-Plourd, 1998). 이러한 전직지원 서비스는 경력전환의 의미로 사용되며, 해고 노동자의 재취업을 지원하는 과정으로 인식되고 있다. 또한 1980년대 초에는 유럽에서도 본격적으로 전직지원 컨설팅을 채택하였고, 비슷한 시기에 도입한 일본의 경우 1990년대부터 빠른 속도로 확산되고 있다(김규동, 2001). ASW(the Association of Social Welfare for Middle-Aged and Elderly Workers)의 조사에 따르면, 일본의 대기업 75개 중 61%가 전직지원 컨설팅 프로그램을 실시하고 있고, 78%의 기업이 전직지원 컨설팅에 관심을 갖고 있는 것으로 나타났다. 또한 41%의 기업들은 전직지원 컨설팅에 연 40,000달러 이상을 투자하였고, 주로 1~3일 동안 생애 설계 및 개발을 통한 자아실현, 시간 관리, 연금, 세금, 법률 지식, 주거 문제 등을 다루는 것으로 조사되었다(Makino, 1994). 일본 기업의 사례를 살펴보면, 미쓰비시 전기의 경우 40세 이상의 수강 희망자를 대상으로 한 중년의 위기 극복을 위한 ‘실버 플랜’과 퇴직을 1년 앞둔 직원들을 대상으로 한 본격적인 퇴직 준비 프로그램인 ‘골드 플랜’의 두 가지 프로그램을 실시하고 있다. 일본 IBM에서는 정년을 2~3년 앞둔 사원들을 대상으로 2박 3일간의 생애 설계 세미나를 실시하고 있고, 브리지 스톤(Brige Stone)에서도 55세 이상의 노조원 부부들을 대상으로 하루 과정의 생애 생활 설계 세미나를 실시하고 있다. 이 밖에도 관공서나 지방자치단체 주최로 각종 생애 설계 및 퇴직 준비 세미나와 강습회, 연수 등이 실시되고 있다(한정란, 1998).

우리나라는 1997년 IMF 이후 구조 조정에 대비한 제도로서 유입되었으며, 현재는 국내 대기업, 공공 기관, 지역 단체, 정부 등에서 전직지원 컨설팅을

제공하고 있다. 그 대상도 처음에는 기업의 고위 임직원에서 시작하였으나 점차 그 범위가 확대되어 최근에는 생산직 근로자를 포함한 모든 근로자에게 제공될 정도로 보편화되었다(김준식, 2003; 임운택, 2006; 이희수, 이은주, 송영선, 2011). 그러나 기업 종사자를 대상으로 하는 국내 전직지원 컨설팅은 P사, K사, S사, L사 등 일부 대기업과 DBM KOREA, 라이트 매니지먼트 코리아, 제이엠커리어 등 전문 컨설팅 업체를 중심으로 운영되고 있다.

P사는 정년퇴직을 1년 미만 남겨두고 있는 퇴직 예정자들을 최장 1년간 현업에서 벗어나 퇴직 후의 새로운 인생을 설계하고, 스스로 개척할 수 있도록 회사에서 체계적으로 지원하는 그런 라이프 서비스(Green Life Service, GLS)를 실시하고 있다(GLC, 2012). GLS 프로그램은 전문 컨설팅 업체인 DBM KOREA와 P사 인재개발원에서 공동으로 수행하고 있다. 가장 중점을 두고 있는 프로그램은 재취업 및 창업 전략으로 퇴직 예정자들은 약 10개월에 걸쳐 집중적인 컨설팅을 받는다. 재취업 프로그램은 국내 취업 네트워크와 계열 협력사를 통한 Job Lead Program을 활용하여 각종 정보를 선별하여 지원한다. 창업전략 프로그램의 경우 4개월 간 창업 환경 분석, 이론 습득 등을 위한 워크숍을 실시한 뒤, 2개월 간 유망 아이템 선정, 시장 조사 및 사업 계획서 작성 등 기획 과정을 거치며, 나머지 3개월은 실천 학습(Action Learning)을 통해 구체적인 창업 전략을 수행하도록 설계되어 있다(노수근, 2002; 손유미, 이재경, 2004). 그 외 예비 교육, 생애 관리 교육, 재무 관리 교육, 사후관리 교육 등을 운영하고 있다(김은경, 홍순경, 2008). 이처럼 P사의 전직지원 컨설팅은 다른 프로그램들보다 장기간에 걸쳐 체계적으로 접근한다는 장점이 있다. K사는 인원 감축으로 인한 부작용을 최소화하기 위하여 전직지원 컨설팅을 도입하였다. K사에서는 체계적이고 효과적인 전직지원 컨설팅 프로그램을 통해 희망퇴직 사원이 퇴직 후 제 2의 인생 설계를 준비할 수 있는 기반을 마련하고 창업, 전직 등 퇴직 후 새로운 진로를 탐색할 수 있는 기회를 제공하고 있다. 프로그램의 운영은 전문 컨설팅 업체인 DBM KOREA에 의뢰하였고, 운영된 프로그램으로는 컴퓨터 교육, 재취업 관련 교육, 창업 관련 교육, 자기 관리 능력 교육(의사소통 기술, 대인 관계 관리, 스트레스 관리) 등이 있다(정동섭, 박지근, 배종석, 2003). 이상의 P사와 K사의 경우 전

직지원 컨설팅 프로그램이 체계적으로 운영된다는 장점이 있으나 외부 컨설팅업체에 다소 의존하는 경향을 보인다.

S사는 2001년 CDC(Career Development Center)를 설치하여 임직원, 3~40대 중반, 퇴직 예정자 및 퇴직자를 대상으로 협력 회사 취업 알선과 관련된 모든 지원을 제공하고 있다(선종영, 2010). 특히 S생명의 경우 퇴직자 진로 개척 컨설팅 프로그램은 퇴직자의 자신감, 자기 효능감을 향상하고, 퇴직과 관련한 스트레스를 최소화하기 위해 8차 과정을 제공하고 있다(삼성경제연구소, 2007). 그러나 CDC는 아직까지 체계적인 프로그램을 가지고 있지 않으며 자체적으로 S사 내부 여성 상담소의 심리적 지원이나 직무 검사 등을 사용하고 있다(선종영, 2010). 이처럼 완전한 체계를 수립하지 못한 S사의 경우 전직지원 컨설팅의 순기능을 보장하기 어렵다는 제한점이 있다.

3. 전직지원 컨설팅의 순기능과 역기능

전직지원 컨설팅 서비스의 효과는 크게 3가지로 요약될 수 있다. 첫째, 실직으로 인한 심리적 충격을 낮춘다는 것이다. 둘째, 경력(career)과 관련된 자기효능감(self-efficacy)을 증진시킨다. 셋째, 재취업률을 상승시킨다는 것이다(장옥희, 2014). 또한 전직지원 컨설팅 서비스는 종업원 개인 측면에서는 심리적 상처를 경감시켜 재취업을 증진시키며, 기업 측면에서는 변화 이후의 기업 이미지 제고에 도움을 준다. 이를 통해 퇴직자가 퇴직 이후 회사에 대한 불만 및 배신감을 감소시켜 동반관계를 유지할 수 있다.

전직지원 컨설팅은 퇴직하는 종업원의 현재의 스킬skills)을 평가하고 퇴직 이후 새로운 직업을 찾을 수 있도록 이를 지원(O'Donnell, 1992)한다는 측면에서 실직으로 인한 심리적 불안감 및 긴장을 최소화시키는 동시에 개인이 선호하는 직업에 대한 정보제공, 체계적인 잡-서치(job search) 제공, 실직기간의 최소화, 새로운 경력변화(career transition)를 위해 직업을 다시 찾는데 투입되는 비용을 최소화함으로써 성공적인 전직을 지원한다(김봉환, 2014). 그러므로 이러한 전직지원 컨설팅의 효과는 퇴직자에게는 심리적 안정과 재취

업으로 인한 경제적 안정을 동시에 도모할 수 있어 퇴직에 대한 불안감을 해소할 수 있으며, 조직에 대한 신뢰가 높아짐으로써 생산성 향상(Wooten, 1996)과 대외적 이미지(Simon, 1988)에 긍정적인 효과가 있다는 것이다.

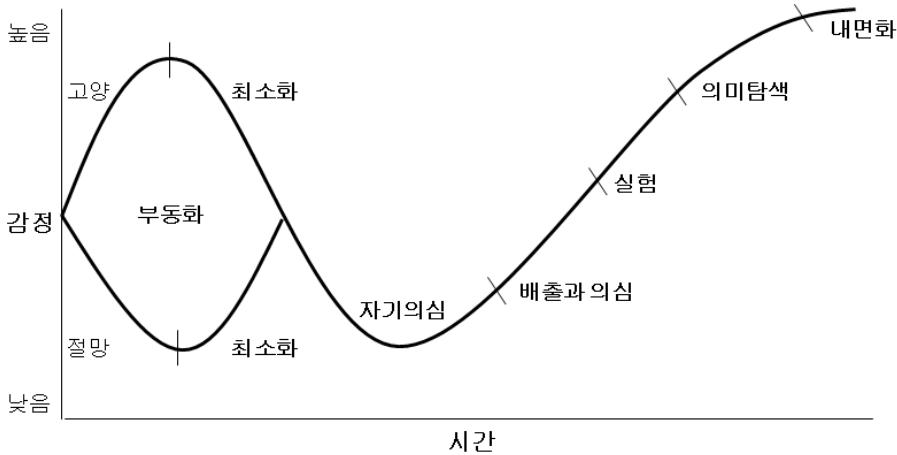
또한 퇴직자 개인 측면에서는 전직지원 컨설팅은 퇴직자로 하여금 실직에 대해 잘 대처할 수 있도록 도움을 주는 유용한 도구이다(Arslan, 2005; Westaby, 2004). 실직은 부정적 심리적 증후들의 핵심요인(Feldman & Leana, 2000)으로 퇴직자를 대상으로 실직에 잘 대처할 수 있도록 지원하는 것이 무엇보다 중요한데, 전직지원 컨설팅은 부정적 심리적 증후에 대처할 수 있는 대처전략에 도움을 줄 수 있다는 것이다. 이러한 대처전략은 퇴직자의 구직활동에 대한 효능감(self-efficacy)을 증진시키고 실직에 대한 대처 및 전망을 긍정적으로 만들어 주며 재취업을 위한 구직활동 기간을 단축시키는 효과가 있다(Rife and Kilty, 1989). 이에 관하여 Davy, Anderson, & DiMarco(1995)는 전직지원 컨설팅 서비스가 비공식화된 사회적지지에 기초한 전직지원 프로그램 보다 효과적이라고 주장하였다. 특히 그들은 연구에서 전직지원 컨설팅의 효과성을 입증하기 위한 중요한 변수로 실직에 대한 대처부분에 초점을 두고 구직활동 효능감(job search self-efficacy)을 설정하였다. 구직활동 효능감은 Bandura(1977, 1986)의 이론을 바탕으로 실직 이후 재취업에 필요한 그들의 능력에 대한 자기평가를 의미한다(Rife and Kilty, 1989). 연구 결과 공식적인 전직지원컨설팅 서비스가 개인의 구직활동 효능감(job search self-efficacy)을 증진시키고 퇴직에 대한 긍정적 태도를 만들어 준다는 것이다. 이상과 같이 전직지원컨설팅의 효과는 기업측면에서는 성과와 이미지에 긍정적인 효과를 미치며, 개인측면에서는 성공적인 재취업 또는 전직에 도움을 준다.

반면, 전직지원 컨설팅의 부정적인 측면에 관한 논의도 이루어지고 있다. 이는 전직지원 컨설팅이 전사(全社)적 확산과 보급이 이루어지지 않는 것은 기업의 이윤 추구라는 목적과 배치되기 때문이다(권대봉 외, 2012). 다시 말해 기업의 입장에서는 굳이 퇴직 또는 은퇴를 앞둔 사람을 대상으로 추가적인 비용을 지불하면서까지 전직지원 컨설팅 프로그램에 참여를 시키는 것은 금전적으로 부담스럽다는 것이다. 그러나 더 큰 문제는 소수의 대기업과 전문 컨

설팅 업체를 중심으로 운영되는 전직지원 컨설팅 프로그램들조차 퇴직 예정자에게 적합한 형태로 운영되고 있지 않다는 점이다. 기영화(2000)는 국내 전직지원 서비스의 문제점으로 전(全)직원을 대상으로 퇴직 준비 교육을 실시하지 않는다는 점, 퇴직 준비 교육 시간이 매우 짧다는 점, 퇴직 준비 교육 실시 시기가 부적절한 점, 퇴직 준비 교육 프로그램이 퇴직자의 현실적인 요구를 반영하지 못한다는 점을 들었다. 정동섭과 박지근(2003)은 전직지원 서비스가 퇴직자의 경력 전환을 지원하는 제도로 활용되기보다는 단순히 인력 조정을 원활하게 하기 위한 수단으로 사용됨을 지적했고, 권대봉(2006)은 전직지원 서비스가 개인의 특성에 맞는 차별화된 프로그램이 아닌 일괄적인 프로그램으로 제공되는 것을 비판했다. 노경란(2009)은 전직지원 서비스를 생애 경력의 전환이 아닌 직장 전환으로 인식하고, 생애 단절적 정책 수단에 편중되어 있는 것을 문제점으로 제기하였다. 이처럼 국내 전직지원 서비스는 짜임새 있는 운영이 이루어지고 있다고 보기 어렵다. 형식적이고 피상적인 전직지원 서비스 운영은 퇴직 예정자들에게 실질적인 혜택을 제공하지 못할뿐더러 교육비용을 낭비하는 역기능을 초래할 수 있다(권대봉 외, 2012).

4. 전직지원 컨설팅의 이론적 모형

전직지원 컨설팅 모델은 개인의 변화 적응 모델에 기초하여 다양한 프로그램으로 구성되어 있다. 개인의 변화 적응 차원에서의 이론에서 Adams와 Hopson(1977)의 모델은 <그림 1>과 같이 부동화(immobilization), 최소화(minimization), 자기 의심(self-doubt), 배출과 인정(letting go), 실험(testing out), 의미 탐색(search for meaning), 내면화(internalization)의 7 단계로 구성되어 있다.



<그림 1> 전직전이 모델

출처: Adams, J., Hayes, I., & Hopson, B.(1977). Transition: Understanding and managing personal change, p.38.

각 단계별로 살펴보면, 부동화 단계는 해고나 실직한 경우 충격으로 인하여 계획을 세우거나 체계적으로 대응할 수 없는 단계이며, 최소화의 단계는 변화의 충격이 실제보다 크지 않기를 기대하는 개인의 심리를 의미한다. 자기 의심단계는 자기 자신과 자신의 능력을 의심하며, 미래의 불확실성에 따른 근심과 슬픔, 분노가 나타나는 단계로 이때 개인은 심한 스트레스와 우울 등의 정신병리적 현상을 동반할 가능성이 높다. 배출과 인정 단계에서는 분노와 긴장, 좌절된 느낌을 배출하고, 현실을 수용하며, 과거의 자기 자신과의 단절을 통하여 미래를 바라보기 시작하는 단계이며, 실험의 단계는 새로운 행동과 사고, 새로운 삶의 구조를 모색하며, 스스로가 일어설 수 있는 능력과 에너지를 개발하는 단계이여, 의미 탐색의 단계는 실직이 무엇을 의미하는지를, 과거에 자신이 하던 일을 재분석하는 단계이다. 마지막으로 내면화의 단계는 더 이상 외부에서 문제를 만들었다거나 해결책이 외부에 있다고 생각하지 않고, 문제의 해결을 위해 자신의 내면에서 출발하여 자신의 경험을 기초로 하여 발전의 계기로 삼아서 자신의 가치와 삶의 양식에 변화를 일으키는 단계를 말한다(Adams & Hopson, 1977).

변화적응모델 관점에서 퇴직자는 퇴직에 대한 불안감과 상실에 대한 분노

등의 부정적 감정을 최소화하고, 자기 자신의 상황을 이해하고, 이를 재도약의 계기로 삼아 능동적으로 대처해야만 전직이나 재취업에 성공할 수 있다. 따라서 전직지원 컨설팅은 이러한 개인의 변화적응에 적극적으로 개입하여 성공적인 경력전환에 도움을 주는 서비스이다. 따라서 전직지원 컨설팅모델은 개인의 변화적응모델에 기초하여 3~5단계 전직지원 컨설팅 프로세스 모델이 개발되었다.

3.1. Mirabile의 변화상담 모형(Transition Counseling Model)

Mirabile(1985)의 변화상담 모형은 안정(comfort) – 성찰(reflection) – 명확화(clarification) – 진로 설정(direction) – 시각 변화(perspective shift)의 5단계로 구성되어 있다. 첫째, 안정단계에서는 퇴직자가 심리적 안정을 찾을 수 있도록 경청과 격려 등을 통해 지원한다. 또한 현재의 퇴직 사실에 대해 인정할 수 있도록 한다. 해고에 대한 감정적인 증상에 대해서 말하도록 하며, 큰 문제가 아니라고 납득시키는 단계이다. 상담자는 효과적인 상담을 위한 특정한 일에 신경을 집중하기보다는 조직에의 이탈현상에 대한 내재적인 두려움을 극복할 수 있도록 지원하게 된다.

둘째, 성찰(reflection)단계는 퇴직자가 심리적 불안을 극복하고 자기진단과 상담 등을 통해 경력사항과 자신의 장·단점 등에 초점을 맞추어 구직활동에 집중하는 단계이다. 지원자들은 인터뷰와 테스트, 경청, 반성을 통해서 해고를 둘러싼 감정과 반응들을 검토하고 이해하기 시작한다. 실직자의 강점과 약점, 동기 부여자, 경력패턴에 초점을 맞추어 평가가 이루어진다.

셋째, 명확화(clarification)단계로서 지금까지의 서비스 과정을 통해 자신의 경력목표를 설정하는 단계이다. 퇴직자가 자신의 경력목표와 성공의 의미를 명확하게 정립할 수 있도록 지원하는 단계이며, 가장 중요한 단계라고 볼수 있다.

넷째, 진로 설정(direction)단계에서는 설정한 경력목표에 맞는 구직활동을 활발하게 진행하는 시기로 이력서 작성, 네트워킹 구축, 마케팅 전략을 수립하게 된다. 상담자는 실직자가 의미 있는 직업 적합성을 검토하는 것을 도와주

며 실직자와 함께 재취업이 가능한 직업과 삶의 방향을 조사한다.

다섯째, 시각의 변화(perspective shift)단계로 퇴직에 대해 새로운 의미를 부여하는 시기이다. 퇴직이 실패에 따른 퇴출이 아니고 새로운 능력 창출과 경력성장을 위한 기회라는 사고를 갖게 한다. 그리고 적극적으로 생활할 수 있도록 지원한다.

Mirabile의 변화상담 모형에 관하여 Aquilanti와 Lerou(1999)는 불완전하며, 여러 영역에 있어서 부족한 모형으로 이론적 골격을 이끌 만한 구체화에도 실패하였다는 비판을 제기하였다.

3.2. Kirk의 홀리스틱 전직지원 컨설팅 모형(Holistic Outplacement Model)

Kirk(1994)의 홀리스틱 전직지원 컨설팅 모형은 안정의 회복, 경력 개발, 직업 탐색의 3가지 요소로 구성되어 있다.

첫째, 안정의 회복 단계는 지원자가 일해야 했던 상황의 변화가 주는 심리적 증상과 관련이 있다. 상담원은 지원자에게 지원자의 분노, 실망, 절망의 반응들은 모두 자연스럽고 건강한 것이라고 전해준다. 상담원은 공감하는 경청자처럼 행동하고, 또한 실직자가 자신을 질책하거나 자책하지 않도록 도와준다. 상담원은 실업과 관련한, 즉 재정적인 어려움과 감정적인 어려움에 처해 있는 실직자들을 지도한다. 상담원의 고유 직무는 스트레스와 재정적인 걱정을 줄이고 자아 존중감을 높임으로써 지원자가 안정을 회복할 수 있도록 돋는 것이다.

둘째, 분노의 단계이다. 분노를 느끼는 것은 매우 정상적이다. 왜냐하면 대부분의 사람들은 자신이 능력 있는 근로자라고 생각하며, 해고를 인정하지 않기 때문이다. 이 분노의 과정을 지나가는 데는 시간이 소요된다. 어떤 사람들은 그들의 분노를 억제하지 못하며 이 단계에 계속 머물러 있다.

셋째, 협상의 단계이다. 이 단계는 단절을 위해 스스로를 교환하는 것과 관련이 있다. 지원자들은 “내가 만일 이 프로젝트에서 일을 열심히 했다면, 나는 여전히 직업을 가지고 있었을 것이다.”라고 말한다. 실직자들은 결국 이 단계를 통과하면서 그들의 태도는 바뀌기 시작한다. 실직자들이 이 단계로 이동함

에 따라, 그들은 실직을 감정적으로 다루기 시작한다.

Kirk의 홀리스틱 전직지원 컨설팅 모형은 사실 순환적이다. 순환성의 예는 충격과 거부에서 분노로 분노에서 거부로 그리고 다시 충격과 거부의 단계로 이동할 수 있다. 상담원들은 실직자들이 각 단계를 통과함에 따라 이런 비애의 단계를 인식하도록 해야 하기 때문에 이 점은 매우 중요하다. Mirabile(1985)의 안정된 단계는 지원자들이 자신의 가치와 정체성을 재확인하는 것과 관련이 있다. 그리고 이런 재확인은 비애의 과정 중에 나타난다 (Aquilanti & Lerou, 1999).

3.3. Aquilanti와 Lerou의 통합모형

Aquilanti와 Lerou(1999)의 통합모델은 다른 전직지원 컨설팅 모델에서 나타난 경험적인 요소뿐 아니라 개인적인 경험과 경력 상담의 지식을 포함한다. 통합모델은 상실, 비애, 전환의 단계, 개인적 발전의 단계, 직업 탐색의 단계, 지속적인 상담과 지원의 단계 등 4단계로 구분되어 있다.

첫 번째 단계인 상실, 분노, 전환의 과정에서는 실직자와 지원자가 열린 관계를 형성하는 것이 중요하다. 상담자는 통합모델의 전 단계에 거쳐 실직자에게 유연하고, 신뢰를 주고, 따뜻하며, 관심과 이해심이 많아야 한다. 상담원은 판단을 해서는 안되며 항상 청취할 준비가 되어 있어야 한다. 상담원과 실직자의 관계는 성공적인 전직지원 컨설팅의 중요한 열쇠이다. Pickman (1997)에 따르면, 상담원은 지원자들이 전직지원 컨설팅 과정에 몰입할 준비가 될 수 있도록 결심시켜야만 한다고 한다. 비록 대부분의 전직지원 컨설팅 상담원들이 정신건강 임상학자로 훈련받은 것은 아니지만, 그들은 지원자들의 감정 상태를 파악할 수 있어야 한다.

두 번째 단계는 개인에 대한 개발이다. 이 단계의 첫 번째는 평가이다. Meyer와 Shadie(1994)에 따르면, 상담원이 제공할 수 있는 한 가지 서비스는 바로 그들의 생활과 직업을 능력뿐 아니라 단점, 꿈과 한계, 그들의 가치, 욕구, 흥미, 체질, 버릇, 그리고 중요한 그들의 수행능력과 성취까지도 평가를 통해 검토할 수 있도록 돋는 것이라고 주장한다. 이런 가치의 개념은

Super(1957)의 직업 가치의 중요성이라는 개념과 관련이 있으며, 그 가치들이 실직자로 하여금 그들이 직업 생활동안 무엇을 원하는지를 도출할 수 있다. 평가 과정의 일부는 지원자의 직업 가치 평가에 초점이 맞춰져야 한다. 평가의 4가지 영역은 가치, 흥미, 성격유형, 기술이다. 많은 평가 도구를 실시하기 위해서는 상담원의 분별력이 요구된다. 개인의 개발 단계의 두 번째 요소는 개인의 스트레스이다. 이것의 증상은 실직자가 직업의 변화를 두려워하고 정보나 조언에 대한 질문에 대한 두려움과 불안을 포함한다. 실직자가 스트레스를 겪고 있다는 다른 증상은 과도한 준비를 하거나, 사람들과의 첫 만남을 두려워하는 것이다(Aquilanti, & Leroux, 1999). 상담원이 지원자의 개인적인 스트레스를 인식하고 스트레스 요인을 줄이는 방법에 대해 이야기하는 것은 매우 중요하다. 개인의 개발단계에서 세 번째 요인은 재정적인 계획이다. Latack과 Dozier(1986)는 그들의 경력 성장 모델에서 재정적인 스트레스가 개인에게 영향을 미칠 수 있음을 언급하였다. 만약 실직자들이 재정의 감소에 대해 걱정하고 스트레스를 받는다면, 그들은 직업 탐색에 집중을 다할 수 없을 것이다. 상담원은 실직자의 재정 계획에 대한 정보를 가지고 있어야 한다. 상담원은 고용계약 해지금, 연금, 실업보험 등을 통해서 예산에 대한 정보를 제공할 수 있다. 이것은 실직자의 재정적인 상태에 대한 걱정을 어느 정도 줄일 수 있고, 직업 탐색에 집중을 할 수 있도록 할 것이다.

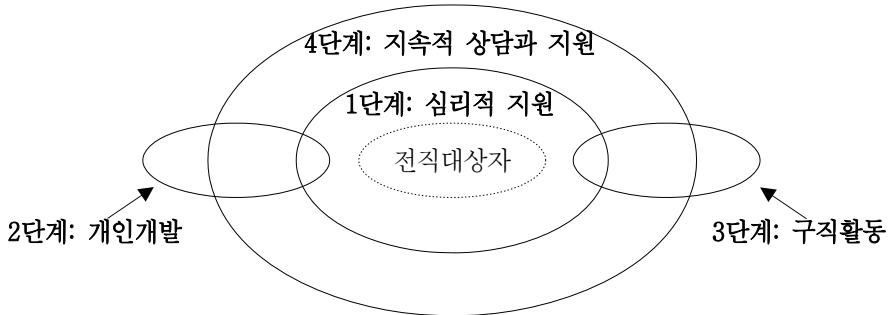
세 번째는 실직자들이 직업 탐색을 이행하는 단계이다. 비애 단계를 통해서 지원자들이 일을 하기 시작하면서 이것이 나타난다. 평가를 통해서 실직자들은 그들의 가치관과 흥미와 양식, 기술을 알 수 있게 되었고 재정적인 스트레스도 줄일 수 있었다. 다음 단계는 직업 탐색의 기술과 관련이 있다. 직업 탐색의 주요 요소는 면접 정보력, 이력서 준비, 네트워킹, 면접 기술이다. Meyer와 Shadle(1994)에 따르면, 면접 정보는 데이터와 통찰력, 그리고 잠재된 기회에 대한 정보를 관찰할 수 있는 효율적인 방법이다. 면접 정보는 네트워킹에도 유용한 기회가 될 수 있다. 면접 정보에 있어서 지원자들은 이미 직업의 기능과 조직을 정한 사람들과 이야기하고 특정 분야에 대한 상세한 질문들을 한다. 또 직업 탐색에 있어서 이력서는 매우 중요하며 목적으로 다양하다 (Meyer & Shadle, 1994; Pickman, 1997). 비록 상담원이 실직자로 하여금

내용의 중요성을 인식시킬 수는 있지만, 결국 이력서에 포함시킬 내용은 실직자가 스스로 결정해야 한다. 상담자의 목적은 실직자가 집중하고 몰입해서 이력서를 만들 수 있도록 도와주는 것이다. 네트워킹 기술은 좋은 직업을 찾는데 도구가 된다. 네트워킹이란 직업정보나 직업기회를 제공함으로써 직접 도움을 줄 수 있거나 혹은 우리를 도울 수 있도록 영향을 줄 수 있는 사람들과의 연결을 말한다(Meyer & Shadle, 1994). 이것은 직업을 탐색하는 사람에게 많은 함축적인 의미를 갖는다. 면접 기술을 얻는 것은 직업 탐색의 또 다른 영역이다. 비록 이력서와 네트워킹이 지원자를 드러내는 데 도움을 주었을지라도, 면접 기술은 직업을 얻는데 중요한 열쇠이다. Meyer와 Shadle(1994)에 따르면, 면접이란 고용주가 직업에 적합한 지원자를 고를 때 항상 쓰는 측정방법이다. 전직지원 컨설팅 상담원은 지원자에게 면접을 어떻게 준비할 지 가르칠 수 있다. 지원자는 적절한 복장과 면접에서 좋은 인상을 줄 수 있도록 준비해야 한다. 상담원은 지원자가 면접 질문에 어떻게 응답해야 할지 지도할 수 있다. 가상의 면접은 면접 기술을 가르치는 유용한 전략이 될 수 있다. 고용주가 던지는 질문에 어떻게 응답할 것인지 배우는 것은 지원자가 해야 할 몫이다. 한편, 직업 탐색에 있어서 중요한 계획성의 개념에 대해서 고려해야 한다. 실직자는 기회에 대한 많은 정보를 모으고 그것들을 학습한다. 의사결정과 탐색은 이 단계에서 나타난다. 실직자는 자신이 어디로 가기를 원하는지, 거기에 어떻게 갈 것인지, 다양한 선택들을 위해서 무엇을 탐색해야 할 것인지 결정을 해야 할 것이다. 계획을 세우는 것, 정보를 수집하는 것, 의사결정을 하는 것, 탐색을 하는 것은 전직지원 컨설팅 단계에서 핵심이다.

마지막 단계는 지속적인 상담과 지원의 단계로서 매우 중요하다. 전직지원 컨설팅 과정은 특정한 시간이 정해진 것이 아니다. 앞의 세 단계를 통과한 후 상담원이 실직자에게 가장 중요한 지원을 해 줄 수 있는 단계이다. 그러나 이런 도움은 지원자의 첫 번째 면접으로 끝이 아니다. 지원자는 전직지원 컨설팅 과정동안 중대한 시점과 최악의 시점을 겪을 것이다. 이러한 과정에서 상담원의 동요되지 않는 지원은 실직자가 새로운 삶을 만들어 가는 변화과정에 큰 도움이 될 것이다. 이 단계에서 지원자는 그들이 경험했던 변화 과정을 반성할 기회를 갖는다. 반성을 통해서 실직자는 그들의 행동과 해고에 대한 반

응 그리고 직업 탐색 과정에 대해 통찰력을 갖게 된다. 이것은 지원자들이 장래의 재취업상황에서 도움을 줄 것이다. 이러한 점에서 볼 때 격려도 매우 중요하다. 격려는 전직지원 컨설팅 과정에서 중요한 역할을 한다. 고객은 종종 처음에 전직지원 컨설팅 서비스를 거부하고 아무것도 하지 않으려고 한다. 상담원은 실직자가 변화를 다를 수 있도록 격려해야 하며, 평가 단계, 직업탐색 이행단계로 나아가서 기회가 생기도록 해야 한다. 이것은 지속적인 격려와 긍정적인 태도와 안내를 통해서 가능하다. 개인의 상담은 이 과정을 통해서 지속되어야 한다. 상담원은 이 모델의 4 가지 단계에서 지원자의 이야기를 들을 준비가 되어 있어야 한다. 어떠한 상담 상황 속에서도 상담원이 실직자의 감정과 동기 부여 수준을 점검하는 것은 매우 중요하다. 사후 점검은 마지막 단계의 다른 요소이다. 사후 점검은 여러 가지 수단이 있다. 면접 후에 보고하는 것, 고객이 직업을 얻은 후에도 계속적인 지원과 점검을 하는 것, 전직지원 컨설팅 과정의 유용성에 대한 논의 등의 수단들은 변화 과정을 경험할 때 더 유용하다.

Aquilanti와 Leroux(1999)는 이 프로그램들이 반드시 순차적으로 이루어지는 것은 아니지만, 일반적으로 전직지원활동을 구성하는 프로그램으로 제시하였다. <그림 1>과 같이 전직지원 활동 프로그램들 간 지속적인 상호작용이 이루어지는 전직지원활동의 실제를 반영하고 있어 현재 전직지원센터를 비롯한 우리나라에서도 대부분 Aquilanti와 Leroux(1999)의 모형과 비슷하게 이루어지고 있다(노수천, 2014).



<그림 2> Aquilanti와 Leroux(1999)의 통합모형

출처: Aquilanti, T. M. & Leroux, J. (1999). An integrated model of outplacement counseling. Journal of Employment Counseling, 36, p.185.

5. 전직지원 컨설팅의 효과성 구성 요인

교육훈련의 성공에 있어서 교육훈련에 참가하는 피교육자의 학습동기 및 교육내용의 실용성과 적절성에 대한 피교육자의 태도가 무엇보다 중요(Rossett, 1997)하듯이, 전직지원활동에 있어서도 전직지원 컨설팅 기대는 제도의 실용성과 적절성에 대한 지각이 전직지원활동의 성공에 있어서 중요하다. 퇴직자가 전직지원 프로그램을 통해 제공받는 서비스가 새로운 경력목표 달성을 있어 적절한 내용이며, 향후 이를 실용적으로 활용할 수 있다는 인식은 퇴직자의 동기부여 수준이 높아지게 되고, 이를 통해 전직지원활동의 성과가 높아지게 된다(최용신, 2011). 교육훈련에 관한 연구에서 Saarinen 외(1991)는 교육과 직무 간 공통요소가 많을수록 교육훈련 후 업무성과가 향상된다고 하였고, Alliger 외(1997)도 교육훈련 기대가 교육훈련 내용에 대해 실용적이라고 지각할 때 훈련된 지식과 기술을 보다 실무에 응용하게 된다고 하였다. 국내의 연구에서도 관리자들이 자산의 업무와 유사한 내용의 교육훈련과 자신이 실무에 복귀했을 때, 직접 실천해 볼 수 있는 기회가 존재하는 교육훈련에서 교육훈련의 효과가 큰 것으로 나타나고 있는데, 이는 교육훈련 내용의 적실성과 실질적으로 활용할 수 있는 실용성에 대한 인식이 교육훈련의 효과가 중대

된다는 것을 의미한다(박내희, 1995).

전직지원 컨설팅의 기대측면에서 적절성과 실용성에 대한 인식은 인구통계학적 특성에 의해 차이가 있으며, 적절성과 실용성에 대한 인식은 재취업이나 직업전환의 근본적인 역량인 고용가능성에 영향을 미치게 된다. 우선 인구통계학적 특성요인으로 퇴직에 대한 반응과 구직활동 방법, 재취업 효과는 인구통계학적 특성에 의해 차이가 있는 것으로 밝혀졌다(Malen & Stroh, 1998; Kinicki, Prussia & McKee-Ry, 2000; Gowan& Nassar-Mcmillan, 2001). 즉 구직활동은 연령에 따라 차이가 있으며(Gowan& Nassar-Mcmillan, 2001), 성별에 따라서도 구직활동 및 전직컨설팅에 대한 인식의 차이(Malen & Stroh, 1998; 방하남, 하윤숙, 2000)가 있다는 것이다. 또한 전직지원 컨설팅은 효율적 경력전환을 위한 고용가능성 제고요인으로 전직지원 컨설팅의 일차적인 목적은 비자발적 퇴직자들이 실업기간을 최소화하고 전직에 성공하도록 하는데 있다. 따라서 전직지원 컨설팅의 구성내용 중 효율적 경력전환을 위한 내용이 핵심적인 내용이라고 할 수 있다. 전직지원 컨설팅은 이러한 핵심적인 프로그램의 운영을 통해 퇴직자에게 자신의 능력이나 기술을 돌아보고 개발할 수 있는 기회를 갖게 하며, 전직(재취업이나 창업)에 대한 실무적인 도움을 제공하여 퇴직자의 신속한 경력전환을 가능하게 할 때 참여율 또한 높다(Doherty, Tyson & Vine, 1993; Gruber & Wise, 1998; Heijden, 2002). 이들은 전직지원 컨설팅은 실직자의 정신적 스트레스를 경감시켜주고 구직활동에 대한 동기부여(Doherty, Tyson & Vine, 1993)를 시킴으로써 재취업이 용이하도록 할 뿐만 아니라 자신의 경력을 효율적으로 관리할 수 있는 능력을 향상시킴으로써 퇴직이라는 상황변화에 능동적으로 대처할 수 있도록 한다는 것이다(Gruber & Wise, 1998; Heijden, 2002).

이러한 맥락에서 본 연구에서는 전직지원 컨설팅에 대한 효과성 인식은 전직지원 컨설팅의 내용적 측면에서 적절성과 활용성 측면에서 실용성으로 하여 고용가능성, 직무성과 및 조직신뢰에 미치는 영향을 분석하고자 한다.

제 2 절 전직지원 컨설팅의 성과

1. 고용가능성

1.1. 고용가능성의 개념

경력은 조직구성원들에게 있어서 장기적이며 평생에 걸쳐 직업과 관련된 것으로 고용관계가 불확실한 현시점에서 중요성이 더욱 커지고 있다(Carson & Bedeian, 1994). 과거에는 조직구성원들의 능력 또는 지식, 기술이 부족할 경우 상대적으로 덜 중요한 업무를 수행하는 경우도 존재했으나, 지금은 자신이 속한 조직을 떠나야 하며 이렇게 떠나는 것이 조직과 개인에게 너무나도 당연히 되고 있는 것이 현실이다. 따라서 조직구성원들은 자신의 고용가능성을 높이기 위해 경력에 좀 더 몰입해야만 하는데 직업에 있어서 경력의 중요성이 그 만큼 커졌기 때문이다(Colarelli & Bishop, 1990). 조직구성원들 스스로는 자신의 경력에 책임을 져야 하고(Arthur & Rousseau, 1996; Hall, 1996) 성공적인 경력관리를 위해 노력해야만 하며 결국 고용가능성의 향상을 포함하여 경력의 결과물이 고용관계로 이어질 수 있어야 한다(Heijde & Van der Heijden, 2006)는 의미가 된다.

고용가능성은 개인의 역량향상(Heijde & Van der Heijden, 2006), 개인의 적응성(adaptability) 향상(Fugate, Kinicki & Ashforth, 2004), 업무수행 가능성(Berntson & Marklund, 2007) 또는 일반적 또는 시장에 통용될 수 있는 기술(Baruch, 2001)의 의미를 갖고 있는데, 결국 다양한 역량(competencies)과 지식을 다른 조직에 가서도 사용할 수 있는 가능성(Civelli, 1998)으로 어떤 조직에서 지속적인 고용관계의 보장이 없는 상태에서 기술과 역량 향상에 몰입함으로써 더 좋은 고용관계를 얻을 수 있는 대안을 유지하는 것(Waterman, Jr., Waterman & Collard, 1994; Van Buren, 2003)으로 정의 내릴 수 있다. 또한 유연성과 적응성을 갖고(Clarke, 1997) 초기 고용관계를 획득하고 유지할 수 있는 능력이며, 필요할 경우 새로운 고용관계를 얻을 수 있고 다른 종류의 고용관계를 획득 유지할 수 있는 상대적 기회(Brown,

Hesketh & Williams, 2003)의 인식을 의미한다. 이때 고용의 경우는 직무수행과 밀접하게 연결되어 있고 새로운 직무를 찾고 수행할 수 있는 가능성(Berntson & Marklund, 2007)의 의미를 갖는다. 따라서 고용가능성은 조직이 몇 명의 사람을 고용하는 가의 문제가 아니라 조직구성원들이 조직에서 지속적으로 고용될 가치가 있는가의 문제 즉, 직무를 제대로 수행할 수 있는 가치의 문제로 귀결된다.

고용가능성은 조직 내부와 외부 모두에서 의미를 가질 수 있는데(Rothwell & Arnold, 2007), 노동시장에서 보면 내부노동시장과 외부노동시장에 모두 적용될 수 있다는 의미가 된다(Sanders & de Grip, 2004). 즉 노동시장에서 통용될 수 있는 개인의 능력(Gore, 2005; McQuaid & Lindsay, 2005)으로 개인의 노하우, 기술 그리고 노동시장에서의 지식과 적응성(DeFillipi & Arthur, 1994; De Grip, Van Loo & Sanders, 2004)의 의미를 갖고 있다.

내부노동시장에서는 안정적인 고용을 유지할 수 있고 더불어 조직 내에서 새로운 업무와 역할을 충실히 수행할 수 있는 능력의 의미를 갖고 있고 외부노동시장에서는 독립적으로 다른 조직에서도 통용될 수 있는 능력과 기술을 유지하는 능력의 의미를 갖는다(Groot & Maassen van den Brink, 2000).

Groot, Maassen와 van den Brink(2000)은 고용가능성을 두 가지 요소로 구분하였는데, 하나는 내부노동시장에서의 내부유연성(internal flexibility)으로 ‘조직 내 많은 수의 직무를 조직구성원들이 수행할 수 있는가’ 그리고 ‘조직 내의 한 직무에서 다른 직무로 이동해도 그 일을 수행 할 수 있는가’로 보았다. 다른 하나는 외부노동시장에서의 외부이동성(external mobility)으로 한 직무에서 다른 직무로 이동하는 것과는 구별되는데 ‘자신이 속한 조직을 떠나 외부에서 자신의 시장가치를 찾고 더 나은 경력을 위해 외부노동시장으로 나갈 수 있는가’로 보았다. Fugate, Kinicki와 Ashforth(2004)도 고용가능성을 그들의 업무와 경력 환경에서 조직 내 그리고 조직간 직무와 경력 기회를 실현시키는 것으로 보고 있으며 고용가능성이 긍정적 고용결과와 적응적 행동을 강화시킨다는 주장하였다. 또한 변화에 대한 감정적 몰입과 변화와 관련된 긍정적 감정을 강화시키는 선행요소로 보고 있다(Fugate & Kinicki, 2008).

결국, 경력과 관련되어 고용가능성은 의미를 가질 수 있는데 내부유연성이 높은 조직구성원들은 조직 내에서 다양한 업무수행이 가능하기 때문에 수평적, 수직적 이동이 용이하고 직업의 안정성을 느낄 수 있는 동시에 조직 내에서 임금 및 승진기회를 보장 받을 확률이 다른 조직구성원들에 높은 편이다. 따라서 내부유연성을 높게 인식한 조직구성원들은 스스로 성공적인 경력을 쌓아가고 있다는 인식을 하게 된다. 외부이동성이 높은 조직구성원들은 자신이 속한 현 조직에 남아서 평생 충성을 하며 보내는 것 보다는 경쟁사를 포함한 조직 간 이동을 통해 더 높은 임금 및 승진을 보장 받음으로써 경력관리를 할 것이다. 또한 임금 및 승진기회 등 조건적인 것이 다소 불리해도 새로운 조직이 현재 속한 조직보다 장기적이고 안정적인 고용관계가 가능하다는 인식을 할 경우 경력차원에서 좀 더 바람직하다고 인식을 할 것이다.

1.2. 지각된 고용가능성

고용가능성은 개인이 보유하는 역량과 지식을 다른 조직에 가서도 사용할 수 있는 가능성을 의미한다. 이러한 고용가능성에 대한 개인의 인식을 지각된 고용가능성이라 한다. 즉 고용가능성은 자신이 취업 또는 고용을 유지할 수 있는 가능성에 대한 인식으로 정의된다(Vanhercke et al., 2014).

이러한 지각된 고용가능성 정의는 다섯 가지 측면에서의 개념을 모두 포함하고 있다. 첫째, 지각된 고용가능성은 주관적인 평가이기 때문에 심리적 개념이 있다. 즉, 역량이나 기술 등의 객관적인 요소가 동일한 수준이라 하더라도, 개인의 심리적 상태에 따라 고용가능성은 다르게 인식될 수 있다는 것이다. 예를 들어, 유사한 프로필을 지닌 개인들은 노동 시장에 대한 지식, 개인적 네트워크 등을 기반으로 고용가능성을 향상을 위한 활동 참여 등이 다를 수 있기 때문에 지각된 고용가능성은 차이가 나타날 수 있다.

둘째, 광의의 의미에서 지각된 고용가능성은 고용가능성에 대한 불안의 의미를 내포하고 있다(Berntson & Marklund, 2007). 고용가능성에서 ‘가능성’은 개인적 요인과 구조적 요인, 그리고 요인들 간의 상호작용에 의해 형성된다. 여기서 개인적 요인은 사람과 관련된 요인이며, 구조적 요인은 직무, 조

직, 사회적 요인과 관련된다(Vanhercke et al., 2014). 예를 들어 개인적 요인의 경우 연령에 따라 중·장년층의 경우 젊은층에 비하여 노동시장에서 보다 높은 임금수준이 요구되기 때문에 고용가능성을 낮아진다. 또한 구조적 요인의 경우 정부에서 고용에 대한 인센티브를 제공하는 경우 고용가능성은 높아질 수 있다(Forrier et al., 2009). 한편, 개인적 요인과 지각된 고용가능성 간의 관계에서 구조적 요인은 조절하는 역할을 하게 된다. 즉, 연령과 지각된 고용가능성의 관계에서 정부의 고용 인센티브는 연령과 지각된 고용가능성 간의 음(−)의 관계를 감소시키는 역할을 하게 된다(Vanhercke et al., 2014). 또한 개인적 요인의 자기효능감(self-efficacy)도 지각된 고용가능성에 영향을 미치게 된다. 고용가능성 맥락에서 자기효능감은 일반적으로 직무수행을 원활하게 할 수 있는 개인 역량에 대한 신념으로 자기효능감이 높다는 것은 직무수행에 있어 그만큼 자신감이 있다는 의미로 이는 지각된 고용가능성에 긍정적으로 작용할 것이다(De Cuyper et al., 2012)

셋째, 지각된 고용가능성은 고용의 획득과 유지를 의미한다. 즉, 노동시장에서의 개인적 상황이나 경력에 따라 고용가능성은 다르게 인식된다는 것이다. 예를 들어 대학원생들은 고용가능성을 높게 인식할 것이며(Rothwell et al., 2009), 현재 고용상태에 있는 개인과 실업상태의 개인 간에는 고용가능성에 대한 인식의 차이가 있을 것이다(Wanberg et al., 2010). 또한 개인 경력은 현재 고용상태의 유지와 고용조건 향상에도 도움이 된다. 즉, 개인의 직무역량이 높을 경우 기업의 입장에서는 그러한 인력을 유지하려는 경향이 있기 때문에 급여 등의 고용조건을 향상시켜 고용관계를 유지하려고 할 것이며, 조직간의 이동도 용이하다(Vanhercke et al., 2014).

넷째, 지각된 고용가능성은 고용의 가능성을 의미한다. 이는 현재의 고용주나 다른 고용주들이 고용가능성이 높은 개인을 선호한다는 것이다. 이때 고용의 가능성은 내부고용과 외부고용가능성 모두를 의미한다(Rothwell & Arnold, 2007).

다섯째, 지각된 고용가능성에서 고용은 고용의 양과 질 모두를 의미한다. 고용의 양은 일자리의 수, 고용의 질은 근로조건 등을 의미한다(De Cuyper et al., 2008).

이상과 같이 지각된 고용가능성은 고용가능성에 대한 개인의 인식수준을 의미하며, 지각된 고용가능성은 개인 및 구조적 요인에 의해 영향을 받는다.

1.3. 지각된 고용가능성의 영향요인과 효과

국내 고용가능성 연구결과들은 고용가능성을 승진, 임금향상과 더불어 경력 성공의 개념(이규만, 구관모, 2007; 장은주, 박경규, 2005; 장은주, 지성구, 2004)으로 보고 주로 고용가능성의 선행요소를 밝히려고 시도하고 있다. 이들의 연구에서는 고용가능성에 영향을 미치는 주요 변수들을 성장욕구, 정치적 행동성향 그리고 다양한 비공식적 네트워크 크기 등을 제시하고 있다. 미친다고 주장하고 있다(장은주, 박경규, 2005). 그들은 조직구성원들이 성장요구가 강할수록, 정치적 행동성향을 강하게 보일수록 그리고 비공식적 네트워크 크기가 크다고 인식할수록 고용가능성을 높게 인식한다고 밝히고 있고, 이런 영향력은 금융계 여성근로자(장은주, 지성구, 2004) 및 공인회계사(정순여, 장은주, 김동욱, 2008)에게도 유사하게 적용된다고 보았다.

또한 교육훈련이 고용가능성에 영향을 미치는 중요한 선행요인으로 제시되고 있다. 많은 연구자들은 조직이 조직구성원들에게 교육훈련을 제공할 경우 조직구성원들의 긍정적인 태도 유지가 가능하다고 보고 있다(Bartlett, 2001; Birdi, Allan & Warr, 1997; Cappelli, 2000; Tansky & Cohen, 2001). 그러나 교육훈련이 조직성과에 직접적인 영향을 미치는 것이 아니라 고용가능성이라는 변수를 통해서 영향을 미칠 수 있다는 점을 지적할 수 있다. 교육훈련은 자기계발 차원(self-development)에서 이루어지는 것으로 교육훈련의 실시를 통해 조직구성원들은 업무 수행에 필요한 역량 격차(Competency Gap)를 줄일 수 있는 기술, 태도 등을 향상시키게 된다. 이때 교육내용의 경우 일반적으로 KSA(knowledge, skill, attitude)에 기초하여 조직 내 내부노동시장에서 활용될 수 있을 뿐만 아니라 외부노동시장에서 시장가치가 있는 핵심적 요소들을 포함하므로 조직구성원들은 자신의 고용가능성이 향상되었다고 인식을 하게 된다(Hallier & Butts, 1999)는 것이다. 특히 이규만과 구관모(2007)는 퇴직자를 대상으로 하여 전직지원 프로그램을 제공하였을 경우, 프로그램의

효과성 인식은 퇴직자의 고용가능성 지각에 긍정적 영향을 미친다(이규만, 구관모, 2007).

한편, 고용가능성은 조직유효성의 선행변수로서 조직과 직무에 대한 태도는 밀접한 관련성을 지니고 있다(Benson, 2006; De Cuyper, Notelaers & De Witte, 2009). Groot과 Maassen van den Brink(2000)는 교육과 훈련은 직접적으로 조직의 성과에 영향을 주는 것이 아니라 조직 내에서 다른 업무를 수행할 수 있다는 조직구성원들의 고용가능성을 높여주며 높아진 고용가능성이 조직에 대한 긍정적 태도를 형성한다는 점을 강조하고 있다. Sanders와 de Grip(2004) 역시 고용가능성이 기술수준이 낮은 조직구성원들에게 적용이 될 수 있다고 보았는데 만일 기술수준이 낮은(low-skilled) 조직구성원들에게 교육훈련 참여와 업무 유연성(task flexibility)을 보장해 줄 경우 고용가능성을 높게 인식하고 성과로 이어질 수 있다고 밝히고 있다. 특히 교육훈련의 경우 회사 내부노동시장 안에서 다른 업무를 수행할 수 있는 기회의 향상에 큰 영향을 준다고 주장하고 있다. 한편 De Cuyper, Notelaers 및 De Witte(2009)는 고용가능성이 심리적 안녕감에 긍정적인 영향을 미치며, 직무에 대하여 만족감을 향상시킨다고 밝히고 있으며, Fugate와 Kinicki(2008)는 변화에 대하여 긍정적인 감정을 가질 수 있고, 변화에 대한 감정적 몰입을 유도할 수 있다고 주장하고 있다.

이러한 연구결과들을 바탕으로 교육훈련의 관점에서 전직지원 컨설팅은 조직구성원들의 고용가능성을 향상시키는 선행요인이며, 이러한 고용가능성은 직무와 조직에 대한 태도에 긍정적으로 작용하여 직무성과 향상과 조직신뢰에 영향을 미치는 것으로 예측된다.

2. 조직신뢰

조직의 효과성을 높이기 위해 단순히 인력을 축소하거나, 조직구조의 변경 등은 조직구성원과 조직 간의 신뢰에 부정적인 결과를 초래할 뿐만 아니라 기업성과를 저해하는 요인으로 작용할 수 있기 때문에 신뢰가 많은 주목을 받고

있다(Shapiro, 1987). 그 이유는 조직과 구성원 또는 구성원간 신뢰를 바탕으로 한 질적 관계로의 변화는 조직구성원의 참여와 협력을 유도하여 조직몰입을 향상시켜, 조직효과성을 제고(Shapiro, Sheppard & Cheraskin, 1992; Smith. et. al, 1995)시킬 수 있기 때문이다. 이들은 실증연구를 통하여 조직효과성을 제고하는 것은 조직구조나 제도보다는 조직을 구성하는 조직구성원의 신뢰가 더욱 중요한 요인임을 강조하고 있다.

신뢰의 개념에 대한 정의는 학문적 관점에 따라 다양하게 양산되었다. 우선 경제학적 관점에서 신뢰는 신뢰를 통해 생기는 자신의 이익을 염두해 두고 형성된다는 것으로 신뢰라는 것은 상대방을 신뢰하면 얻을 수 있는 개인적 이득이 신뢰에 내포하고 있는 위험보다 확률이 높을 때나 혹은 신뢰로 개인적 이득을 높일 수 있도록 상대방을 규제할 수 있는 통제기제가 있을 때 신뢰할 수 있다는 것이다(Williamson, 1993). 결국 경제학적인 거래의 관점에서 본다면 계산성이 배제되는 신뢰란 존재할 수 없다고 하였다.

심리학 관점에서 신뢰는 신뢰하는 사람과 신뢰받는 사람의 어떤 특성들이 신뢰와 관련이 있는지를 밝혀내는데 초점을 두어 개인내부의 지각과 인지과정 및 정서에 초점을 둔다(Mayer & Davis, 1999; Mayer et al., 1995). 심리학자군의 관점은 개인 특성을 중시하여 한 개인이 상대방의 선의에 대해 가지는 신념으로 정의하였다. 여기에서는 계산성을 배제할 수 있는 관심과 배려의 관점에서 신뢰를 바라본다. 신뢰를 신뢰주체, 신뢰객체의 속성에 대해 평가하거나(Rotter, 1967), 신뢰는 사람들로 하여금 타인을 신뢰화하여 발생하는 위험을 기꺼이 감수할 수 있는 것(Poter. et. al, 1974)으로 조직 내부에 스며들어 있는 상호신뢰현상이라고 하였다. 신뢰를 타인에 대한 기대의 관점에서 바라보며(Gambetta, 1988), 이는 타인의 능력과 일관성이 신뢰이해의 핵심적인 요소라는 것으로 신뢰가 있다는 것은 타인이 자신들의 이익을 위해 나를 이용하지 않을 것이라는 믿음이 밑바탕에 깔려있다는 것을 의미한다(변상준, 2009).

사회학 관점에서 신뢰는 사회에 내포된(embedded) 사람들 간 관계의 속성(Granovetter, 1985)이나 사람들이 당연시 받아들이고 있는 규범이나 제도(Fukuyama, 1995)에서 찾고 있다. 사회학적 관점은 앞서 인간의 합리성을

가정한 관계에 의해 형성되는 경제학적 신뢰관점과 같이 미래의 특정시점에 자신의 기여에 대한 대가를 보답 받을 수 있을 것이라는 기대를 근거로 하지만 경제학적 관점과의 차이점은 보상에 대한 구체적 단서가 명시되지 않는다는 것이다. 즉 경제적 교환의 개념으로부터 사회적 교환의 관점을 차별화하여 사회적 교환을 구체적으로 명시하지 않는 미래의 의무를 전제로 하는 상호간의 관계로 정의하고 있다(Blau, 1964). 경제학적 관점은 거래적 행위에 기반을 둔 반면, 사회학적 관점은 거래 당사자들 중 한쪽만이 장기적으로 그들의 의무를 수행할 것이라는 신뢰에 기반을 두고 있다.

이상과 같이 신뢰의 개념은 학문적인 입장과 관점에 따라 다양한 개념이 양산되었지만 일반적으로 위험감수, 낙관적 기대 및 자발성(Golembiewski & McConkie, 1975; Hosmer, 1995)이며, 최근에 와서 개인의 성향이나 합리적 계산, 혹은 단순히 개인의 심리적 상태만이 아니라 사회적 관계와 그러한 관계에 기초해 형성되는 사회적 기대로까지 지평을 넓혀 사회전체의 제도적, 구조적 맥락과 관련을 갖는 사회적 실체(Lewis & Weigert, 1985)이며, 사회적 자본(Fukuyama, 1995)으로 까지 확장되고 있다. 이러한 맥락에서 본 연구에서는 신뢰를 조직의 의도나 행동에 대한 긍정적인 기대에 근거해서 조직이 취약성을 감수하려는 조직구성원의 심리적 상태 내지는 그러한 심리상태가 발현된 행동을 포함한 개념으로 정의하고자 한다.

이와 같은 신뢰는 조직관리 차원에서 통제기능을 대처하고, 조직구성원의 자발성을 높이며, 강성조직을 만들 수 있는 효용성을 지니고 있다. 첫째, 신뢰 기능은 기능주의적 조직관리의 필연적 요소인 통제기능을 대체할 수 있다. 산업시대를 주도해 온 기능주의적 조직 관리는 상하위 간 뿐만 아니라 동료 간에도 불신을 조장한다(박동희, 1999). Shapiro(1987)는 불신은 필요이상의 감시·감독을 야기하고, 이는 다시 과도한 감시·감독을 초래하는 ‘불신의 악순환’이 발생한다고 하였다. 불신은 조직 내 커뮤니케이션은 단절되고 구성원간의 불안감 고조로 적극적인 업무추진을 어렵게 하여 조직구성원의 조직 몰입을 저해하여 조직효과성을 떨어뜨리게 된다. 반면에 신뢰가 조직문화의 중심에 자리잡게 되면 상호존중이 구성원 간에 활발한 상호작용을 가능하게 하여 거래비용을 감소시키고, 조직의 유연성을 증대시켜, 조직구성원의 참여와 협

력을 유도하여 조직의 성과를 올리게 된다(Shapiro, Seppard & Cheraskin, 1992).

둘째, 자발적 사회성을 높인다. 신뢰는 한쪽에서만 신뢰를 형성하는 것이 아니라 쌍방이 모두 신뢰를 형성해야한다는 상호성의 조건, 즉 상호의존관계에서 비롯된다. 이는 일회성의 상호작용관계가 아니라 지속성을 가지는 것으로 향후 지속될 다양한 상호작용 결과들에 대한 불확실성을 벗어나기 위해 노력한다. 이를 위해서는 상대방의 신뢰에 부응하는 결과를 산출하기 위해 노력하게 되는 것이다(임성만, 2003). 이로 인해 신뢰는 협동, 지원, 이타적 행동 및 조직시민행동과 같은 자발적 사회성을 낳게 되는 것이다(Brockner & Siegel, 1996; Brockner et al., 1997). 이는 물질적 자본이나 인적 자본과 대비하여 사람들 사이의 신뢰관계를 사회적 자본으로까지 명명하고 있다(Coleman, 1990).

3. 직무성과

직무란 본연의 직업적 임무와 역할로서 직무를 맡은 구성원이 수행하는 지속적인 일련의 활동을 의미하며(Campbell, 1970), 성과란 직무가 이루어진 결과와 활동을 의미하며, 또한 일의 목표달성과 성취에 대한 행동과 태도라고 볼 수 있다(Judge et al., 2001), 1998). 하나의 구성개념으로서 성과(performance)의 사전적 의미는 일이 이루어지고 결과 또는 활동으로 생긴 행위, 영향, 결말, 변화로서 성과는 개인과 조직에 특정의 기대와 목적 그리고 목표의 달성정도를 의미하는 것을 말한다(문영주, 2005).

직무의 성과가 조직의 발전과 성공적인 생산성 향상을 가져오는 중요한 영향을 미치는 요인으로 작용하고 있기 때문에 현대 사회에서 직무성과는 조직의 존폐와 생존의 지대한 영향을 미치므로 경영자와 종사자에 있어서 매우 중요한 조건이다. 따라서 많은 연구자들이 조직성과의 향상과 방향성 제시를 위한 연구들이 활발하게 진행되어지고 있으며 점진적 발전을 이루어 나가고 있다(Brown & Peterson, 1993; Tett & Meyer, 1993).

직무성과에 대한 정의와 개념은 직무만족의 요인처럼 다양하고 복잡하기 때문에 직무성과의 의미를 하나로 묶거나 획일적인 방법으로 통일하기는 쉽지 않다. 하지만 직무성과의 의미에서 조직의 직무성과가 가지는 공통된 목표와 의미는 중요할 것이다. 개인이 맡은 직무에 대하여 어떤 방법으로, 어디까지 성공적으로 직무를 수행했는가는 역동적인 종사자의 행동이며 다양한 측면의 개념이다. 그러므로 직무성과는 생산성 향상과 결과에 대한 단순한 개념보다는 직장생활에서의 성취감과 목표달성을 이룩하여 개인과 조직의 성공 가능성 을 예측할 수 있는 적절한 개념이라 할 수 있다(김태훈, 2006).

직무성과에 대하여 성규탁(1986)은 본연의 직무를 어떤 행위로, 얼마만큼 성공적으로 수행하였는가에 대한 평가라 하였으며, 조희일(1991)은 직무의 성과는 조직구성원의 직무수행의 정도와 실적으로 나타날 수 있는데 조직의 효과성과 효율성에 영향을 주려고 하는 관리자의 결과적 목표라 하였다. 또한 이인재(1993)는 종사자들이 직무를 수행함에 있어 조직의 목표나 과업을 달성하기 위한 그들이 보여준 노력의 결과라고 정의하였으며, 직무성과는 직무 수행에 있어서 실무 종사자의 행동을 나타내는 역동적, 다면적 개념으로서 구 성원의 직무성과는 조직의 생산성과 직결된다고 하였다(Millar, 1990).

이상과 같이 직무성과의 개념 및 정의를 종합해 보면 직무성과란 조직구성원들이 조직의 목표를 달성하기 위한 일련의 노력의 결과라 정의할 수 있으며, 이는 개인의 지각과 목표달성 정도 즉, 정성적인 측면과 정량적인 측면에 서 측정이 가능하다.

이와 같이 조직의 생존과 성장에 있어 매우 중요한 직무성과에 영향을 미치는 요인들은 다양하다. 선행연구자들은 연구관점에 따라 다양하게 직무성과의 영향요인을 제시하고 있다. 장신재와 이희연(2003)은 직무성과의 선행요인으로 직무의 특성, 조직의 환경, 조직의 통제성을 제시하였으며, 최인섭과 초의 수(2001)는 직무환경, 개인적 능력, 개인적 심리, 직장의 인간관계를 선행요인들로 제시하였다. 또한 유정희(2005)는 전문지식과 기술, 직무수행능력, 조직 내 인간관계, 직무태도, 책임감, 능력개발의 노력, 전문가로서의 가치관, 충실험 등으로 나누어 분석하였으며, 최인섭(2000)은 직무내적요인, 직무자체, 도전적 사고, 성취도, 책임, 인정, 승진, 적정한 임금수준, 직업의 안정, 직무조

건, 직장 상사와의 관계와 동료와의 인간관계, 소외감, 소진 등을 제시하였다. 또 이건영(2009)은 영향요인을 크게 개인적 요인, 직무능력 요인, 직무환경 요인, 세 가지로 구분하였다. 여기에서 개인적 요인은 성별, 연령, 근무지역으로, 직무능력 요인으로는 학력과 경력, 근속연수, 자격급수, 직무수행능력, 개인적 지식과 기술, 능력발휘, 윤리적 가치 등을, 직무환경 요인으로는 직업특성, 직무지지, 직업의 안정, 직업에 대한 인식, 직무만족도 등을 선행요인으로 제시하였다.

이상과 같이 선행연구에서 제시하고 있는 직무성과의 선행요인들의 공통점은 개인특성으로 직무수행 역량과 성취감, 인간관계 등을 제시하고 있으며, 직무자체 요인으로 직무특성, 직무수행 결과에 따른 보상 등을 제시하고 있다. 또한 직무성과에 영향을 미치는 조직요인으로는 조직의 내적 상황, 즉 고용의 안전성, 직무환경 등이 제시되고 있다. 이러한 연구를 종합적으로 검토하면, 직무만족은 직무의 특성과 이를 수행할 수 있는 능력, 그리고 조직적 차원에서 지원 등에 의해서 결정된다는 의미이다. 따라서 본 연구에서는 직무만족에 영향을 미치는 요인으로 직무수행능력을 의미하는 고용가능성과 직무 환경적 요인으로 전직지원 컨설팅의 효과에 대한 인식으로 하여 분석하고자 한다.

제 3 절 선행연구 검토

1. 전직지원 컨설팅의 인식에 관한 연구

전직지원 컨설팅의 필요성에 관한 연구에서는 기업이나 단체의 다운사이징으로 인한 부작용을 감소시키며, 이는 중장기적으로 기업의 성과와 관련되어 있기 때문에 전직지원 컨설팅이 필요하다는 점을 강조하고 있다. 이와 관련하여 Doherty, Tyson 및 Viney(1993)는 전직지원 컨설팅이 인적자원 관리 측면에서 점점 더 중요해지고 있다는 점을 강조하면서 600여 기업 및 단체를 대상으로 설문조사한 결과를 제시하고 있다. 연구결과 정리해고는 잠재적으로 기업을 적대시하는 사람들이 증가한다고 하면서, 이를 위해서는 전직지원이

필요하다는 것을 보고하고 있으며, 이는 1990년대 새로운 가치규범을 자리 잡고 있음을 주장하였다. 또한 Miller와 Robinson(1994)은 정리해고는 대상자와 생존자 모두에게 불안을 가중시키기 때문에 이러한 문제를 완화시키기 위한 개입이 필요하다고 하면서, 이를 위해서는 고용주의 지원과 전직지원 서비스의 강화가 필요함을 지적하였다. Waraich와 Bhardwaj(2009)는 구조조정과 인력감축의 영향에 대한 인식을 최고경영자와 임원, 매니저를 대상으로 인터뷰하여 그들과 해고 대상자 및 생존자와의 인식차이를 연구하였다. Kilcrease(2013)는 전직지원 컨설팅의 과정에서 제공되는 서비스들, 즉 새로운 출발의 지원, 개인지원, 경력 및 개인 평가, 구직지원, 마케팅 상담 및 관리 서비스들이 높은 수준에서 접근하는 경우 재취업률과 임금 등이 낮은 수준으로 접근할 경우보다 높다는 것을 밝히면서, 기업에서의 적극적인 지원이 필요하다는 점을 강조하였다.

또한 전직지원 컨설팅이 재취업을 성공적으로 지원하기 위해서는 장기적인 관점을 바탕으로 지속적인 서비스가 이루어 질수 있도록 프로그램을 구성해야 하며, 컨설턴트와 퇴직자 간의 협력적 관계가 필요하다는 점을 지적하고 있다. Waraich와 Bhardwaj(2003)는 합병 및 인수 등의 이유로 인해 직원 축소 등의 구조조정은 이제 현실이 되고 있다는 점을 강조하면서, 인적자원 관리측면에서 퇴직자와 생존자 모두 중요한 관리대상이 된다고 하였다. 특히 전직지원 컨설팅은 퇴직자의 전직을 원활하게 할 수 있도록 도움을 주는 과정으로 정리해고에 대한 불만과 재취업 성공을 위해 컨설턴트와 퇴직자 간의 상호작용이 중요하다고 하였다. Gribble과 Miller(2009)는 전직지원 컨설팅 과정에서 퇴직자의 해고 경험에 따라 해고에 대한 감정, 재취업 과정 및 방법이 달라질 수 있다는 점을 강조하면서 일괄적인 프로그램 제공보다는 해고 경험 등의 특성을 감안한 컨설팅이 바람직하다는 점을 강조하였다. Ford, Heisler 및 McCreary(2008)는 효과적인 전직지원 컨설팅을 통한 변화과정을 5P 프레임워크로 설명하고 스완 앤 돌핀 호텔(Swan and Dolphin Hotels)에 적용하여 효과를 측정하였다. 5P는 Purpose, Priorities, People, Process, Proof로 컨설팅을 통한 변화는 명시된 목적을 가져야 하며, 목적 달성을 위한 우선순위를 정하고, 변화에 잠재적으로 영향을 받는 사람들을 확인하고, 변화과정(방

향, 참여, 상담)을 명확히 해야 하며, 시각적으로 확인할 수 있도록 변화되어야 한다는 것을 강조하였다. 또한 Song 외(2009)는 중국의 실직자를 대상으로 실직에 대한 심리적 고통과 구직활동 간의 구조적 관계를 분석하였다. 분석결과 실직에 대한 심리적 고통은 구직활동에 부정적인 영향을 미친다는 결과를 제시하면서, 심리적 고통은 성격에 따라 그 정도의 차이가 있기 때문에 전직지원 컨설팅은 개인적 차원으로 접근해야 한다는 것으로 주장하였다. Wooten, Timmerman 및 Folger(1999)는 매니저계층과 상위 경영진을 대상으로 한 정리해고의 증가는 창업 증가와 관련성이 있다는 선행연구 결과를 바탕으로 상위계층의 성격과 벤처창업 간의 관계를 5factor 모델을 적용하여 분석하여 차이가 있음을 확인하면서, 성격적인 특성에 따라 전직지원 컨설팅의 내용이 달라져야 한다는 주장을 하였다.

한편 전직지원 컨설팅에 대한 인식과 프로그램에 관한 국내 연구에서도 해외 연구와 거의 동일한 결과를 제시하고 있다. 임운택(2006)은 전직지원제도 활성화방안에 관한 연구에서 전직지원 서비스의 활성화를 위해서는 법과 제도의 개선, 정부의 민간고용서비스와 다양한 교육과정 개발, 공공고용서비스와의 연계가 필요하다는 주장을 하였다. 김창호와 최용신(2010)은 공기업인 한국 마사회 직원들을 중심으로 전직지원제도가 조직신뢰 및 몰입과 기업성과에 미치는 영향을 규명하기 위하여 전직지원 프로그램의 유용성과 실용성이 전직 지원제도의 성과에 유의한 영향을 미치는 것을 규명하였다. 함홍안과 이종건(2010)은 공기업인 A사의 사례 분석을 통하여 전직지원제도의 현 실태 및 문제점을 도출하고, 바람직한 전직지원제도 구축방안을 제시하였다. 그들은 전직지원제도의 바람직한 방안으로 전직지원 프로그램에 대한 최고경영자의 강력한 의지와 문화의 확산, 입사시점부터 퇴직 직전까지의 장기간에 걸친 높은 수준의 전직지원 프로그램의 제공, 성공적인 전직지원 프로그램을 만들기 위해서는 전직지원센터와 이직 카운슬링과 같은 인프라 구축을 제안하였다. 김대중과 김명준(2010)은 전직지원자들의 합리적 직업의사결정을 도울 수 있도록 전직에 영향을 미치는 심리적 요인을 측정하는 검사 개발을 위해 Krumboltz의 사회학습이론을 토대로 문헌조사, 인터뷰, 웹 서베이 등을 통해 전직에 영향을 미치는 구성요인들을 선정하였다. 태도, 신념 기술, 현 심리상

황의 4개 상위요인과 이에 따른 독립성, 적극성, 긍정성, 장애극복, 전직유연성 내외통제 자기확신, 목표실현, 자기이해, 목표수립, 네트워크 활용, 서류작성 및 면접, 수용성, 안정성, 스트레스의 15개 하위요인을 확정하고, 최종적으로 75문항의 척도를 개발하였다. 구정모(2012)는 A 항공사의 생애경력개발 프로그램 도입사례 연구를 통하여 전직지원 프로그램이 변화하는 경력 패러다임 하에서 기업조직이 지향해야 할 구성원 경력개발 지원을 위해 어떠한 과정을 통하여 구축되고 실행되는지를 분석하였다.

김석란과 이영민(2013)은 기업의 퇴직자와 퇴직예정자들의 원활한 전직을 지원하기 위해 개발된 기존 국내 퇴직근로자 전직지원 프로그램들을 비교분석하여 전직지원 프로그램의 질적 향상을 위한 시사점을 제시하고자 하였다. 이를 위해 전직지원 프로그램을 프로그램의 목표, 대상, 프로그램의 내용, 운영방식을 분석 준거로 설정하여 프로그램을 비교분석하여 장기적 관점의 생애경력전환을 위한 프로그램 도입, 고용가능성 제고, 기업 내부의 상시적 전직지원 센터 운영, 기업환경과 고용환경 변화에 따른 프로그램 내용 개편, 다양한 운영방식의 도입 등을 제안하고 있다. 구영희와 이영옥(2013)은 제대군인의 취업률이 증가하지 못하는 원인은 글로벌 경제 위기의 여파로 전반적인 사회의 고용불안정성 등의 외적 환경요인과 전직지원 교육의 효과성에 기인하다는 지적과 함께, 이에 대처방안으로 교육지원정책의 보완을 위해 국내 전직지원 교육과 외국의 교육 실태를 파악하여 효과적인 프로그램 구성이 필요하다는 점을 주장하였다.

이상훈, 박대수 및 표민호(2014)는 숙련퇴직자의 전직지원 서비스 도입방안에 관한 연구에서 전직지원 서비스의 바람직한 도입방안을 제시하였다. 그들은 사례분석을 통하여 전직지원 서비스가 초기에는 구조조정 등 부정적인 관점에서 도입되었으나, 최근에는 기업의 사회적 책임과 퇴직자에 대한 배려의 차원에서 점차 기업별 맞춤형 제도의 도입 및 외부 전문기관과의 연계를 통해 운영되고 있음을 확인하였다. 또한 프로그램 운영에서도 평생직업 시대에 대비하는 전직에 중점을 두고 있으며, 조직관점에서는 정년퇴직자에 대한 지원에서 고용의 탄력성 증가에 따른 이직 및 기존 재직자의 장기적 관점의 지원을 위한 상시적이며 맞춤형 프로그램이 운영되고 있음을 확인하였다. 국

가관점에서는 숙련퇴직자의 활용을 위한 다양한 제도가 도입될 것으로 예상된다고 하였다. 형시영(2014)은 전직지원 교육만족도 영향요인과 교육효과성을 검증하였다. 이를 위해 전직기본교육의 참여과정에서 지각하는 인식수준을 CIPP 평가모형을 활용하여 상황(C: context), 투입(I:input), 과정(P: process), 산출(P: product) 영역으로 나누어 분석하고, 이를 바탕으로 교육과정별로 실제 교육생이 교육에 대해 느끼는 만족도 영향요인과 교육효과성을 검증하였으며, 이를 통해 제대군인 전직지원교육의 제도적 개선을 위한 정책적 시사점을 제시하였다.

윤지연과 윤관식(2015)은 동남권지역의 에코세대 중 취업자 및 미취업자를 대상으로 현재 전직지원서비스에 대한 인식, 필요성, 전직지원서비스를 제공받을 의향 여부 및 필요한 내용들에 대한 분석을 하였다. 분석결과 에코세대의 전직지원서비스에 대한 인식 정도는 성별 간, 연령 간, 직종간, 경력 간에서 유의미한 차이가 있으며, 필요의 정도는 연령 간에서 유의미한 차이가 있는 것으로 밝혀졌다. 또한 전직지원서비스 제공 시기에 대해서는 퇴사 전 3개월이 가장 적당한 것으로 나타났으며, 전직지원서비스 참여의향은 연령에 따라 차이가 있는 것으로 밝혀졌다. 전직지원서비스 내용은 노후대비 재무설계, 퇴직(연금)관리 내용을 제공 받고 싶다는 응답자가 가장 많은 것으로 분석되었다.

이상과 같이 전직지원 컨설팅에 대한 인식과 프로그램에 관한 선행연구를 종합하면, 전직지원 컨설팅은 구조조정과 인력감축으로 인한 부정적인 효과의 감소를 목적으로 도입되었으나, 최근에는 기업의 사회적 책임 이행이라는 시민·사회적 관점에서 도입되고 있음을 확인하였다. 또한 전직지원 컨설팅은 퇴직자를 대상으로 재취업 및 전직이 성공할 때까지의 과정에 개입하는 것이 아니라 장기적인 관점에서 퇴직자는 물론 재직자에게도 필요한 과정으로 인식되고 있다는 것을 확인하였다. 전직지원 컨설팅 프로그램에 관해서는 컨설팅 대상자의 성격과 경력특성 등을 감안하여 재취업 및 전직에 실질적으로 도움이 될 수 있는 프로그램을 구성해야 하며, 이를 적용하는 과정에 있어서도 컨설팅트와 대상자 간의 긴밀한 상호작용을 통해 개입해야 그 효과성이 높아진다는 것을 확인할 수 있었다.

2. 전직지원 컨설팅의 효과에 관한 연구

전직지원 컨설팅 효과에 관한 연구에서는 전직지원 컨설팅이 퇴직자 및 예정자에게 퇴직에 대한 불안감을 감소시키며, 개인의 고용가능성을 높여 전직성공에 도움을 준다는 연구, 전직지원 컨설팅이 구성원의 고용가능성을 높임으로써 직무능력을 향상시켜 직무성과에 도움을 준다는 연구와 이러한 제도는 조직에 대한 신뢰를 높임으로써 조직목표 달성을 위한 자발적인 노력을 기울임으로써 직무성과를 향상시킨다는 주장을 하고 있다.

전직지원서비스를 받은 퇴직자는 그렇지 않은 퇴직자보다 심리적 분노와 근심의 정도가 유의미하게 감소하고(Saam et al., 1995), 심리적 불안감과 스트레스가 감소하여 안정을 찾은 것으로 나타났다(Vinokur & Caplan, 1987; Saam et al., 1995; 이정일, 2001). 노동부 산하기관에서 진행된 서비스에 참가한 실직자를 대상으로 실시한 연구결과 불안, 우울 등의 심리적 요인들이 감소했는데, 따라서 전직지원서비스가 심리, 정서 상태를 긍정적인 방향으로 변화시킨다고 볼 수 있다(김명언 외, 2003). 특히 Saam, Wodtke 및 Hains(1995)은 전직지원 프로그램이 실직자의 스트레스 인지구조에 미치는 영향을 분석하기 위하여 인지구조화 프로그램에 참가한 그룹과 참가하지 않은 그룹으로 나누어 상담을 실시하였다. 상담결과 스트레스 감소 프로그램에 참가한 실직자 그룹은 비참여그룹에 비하여 분노와 불안의 수준이 유의하게 감소되었으며, 재취업까지의 기간도 빠른 것으로 나타났다.

전직지원 컨설팅은 퇴직자의 구직활동에 대한 효능감(self-efficacy)을 증진시키고 실직에 대한 대처 및 전망을 긍정적으로 만들어 주며 재취업을 위한 구직활동 기간을 단축시킨다(Rife and Kilty, 1989). Davy, Anderson, 및 DiMarco(1995)의 연구에 따르면 민간의 전문 전직지원컨설팅 서비스가 비공식화된 사회적지지(social support)에 기초한 프로그램 보다 효과적인 것으로 나타났다. 구직효능감을 높여주는 것은 구직기술을 연습하는 것과 정적인 관계가 있는데(김명언 외, 2003), 구직효능감을 높이는 교육을 받은 퇴직자는 그렇지 않은 퇴직자에 비해 재취업률이 높은 것으로 나타났다(Eden & Aviram, 1993). 퇴직자의 재취업 교육에서도 자기효능감 수준을 증진시키는

교육은 직무탐색 활동을 증가시키며, 구직효능감이 높은 사람들이 재취업 교육에 대해 더 긍정적인 평가를 했다(노현희, 1998).

또한 구직 효능감은 경력전환성공률을 높이는 데 긍정적으로 작용한다. 이와 관련도니 선행연구에서는 구직효능감이 높을수록 재취업에 대한 기대가 높고 불안, 우울은 적게 경험하는 것으로 나타났다(노현희, 1998; Saks & Ashforth, 2000). 구직효능감이 원하는 회사로부터 취업제의를 받는 것과 정적인 관련이 있으며, 구직효능감이 높은 구직자는 면접에서 실제 취업으로 연결되는 경우가 비교적 더 많은데, 이는 구직의지와 구직활동에 간접적인 영향을 미쳐(Price et al., 1992) 직무탐색 활동 등의 구직활동을 적극적으로 하기 때문에 취업제의를 더 많이 받기 때문이다. Kanfer & Hulin(1985)은 곧 퇴직하게 될 개인병원의 직원 35명을 대상으로 재취업과 관련된 태도, 행동변수를 연구한 뒤에 다시 1개월 후에 재취업 여부를 확인하였는데, 자기효능감이 높을수록 구직활동에 보다 적극적이며 재취업률도 높고(Kanfer & Hulin, 1985; Rife & Kilty, 1989), 재취업 만족도도 높은 것으로 나타났다(이지연, 1999). 또한 구직활동을 포기한 사람들은 구직활동을 계속하는 사람들보다 구직효능감이 낮은 것으로 나타났다(Rife & Kilty, 1989). Zikic과 Klehe(2006)은 전직지원 컨설팅은 퇴직자들이 자기효능감과 사회적 지지라는 자원을 획득하는데 도움을 주고, 이러한 자원들은 퇴직자들의 네트워킹 활동을 촉진하여 재취업에 긍정적인 작용을 한다는 것을 실증연구를 통해 밝히고 있으며, 또한 재취업의 질도 높은 것으로 나타났다. 이용재(2010)는 중장기 복무 제대군인의 원활한 사회적응을 돋기 위하여 국가보훈처에서 실시하는 전직지원교육의 효과를 분석하였다. 분석결과 학습동기는 학습몰입과 교육 만족도에 유의한 영향을 미치며, 조직지원은 심리적 안정감에 긍정적으로 작용한다는 것을 확인하였다. 또한, 교육프로그램은 학습몰입, 교육 만족도, 구직효능감, 심리적 안정감에 직접적으로 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났으며, 학습몰입은 교육만족도는 유의한 영향을 미치는 것으로 밝혀져 전직지원교육이 실질적으로 제대군인에게 구직효능감과 심리적 안정감에 긍정적 효과가 있음을 입증하고 있다. 장옥희(2014)는 퇴직예정자인 중소기업 종업원(225명)을 대상으로 전직지원컨설팅 서비스의 효과성에 대한 실증분석에서 효과성을 재취업으로 하

여 분석한 결과 컨설턴트가 측정한 퇴직자의 경력목표 구체성 정도, 경력추구 의지 정도, 구직서류 준비 여부가 재취업에 핵심적인 변수로 나타났으며, 컨설팅 횟수도 재취업성과에 긍정적인 영향을 주는 요소임을 확인되어 전문 컨설타트에 의한 전직지원컨설팅 서비스 확산이 필요함을 주장하였다.

한편 최근연구에서는 전직지원 컨설팅의 효과로 고용가능성을 제시하고 있다. 고용가능성이란 현재 소속된 조직 밖에서도 필요할 경우 자신의 고용이 보장될 기회를 느끼는 정도를 의미(Johnson, 2001)하는 것으로 Heijden(2002)은 고용가능성이 최근 조직상황에서 주목받고 있는 개념이라고 소개하면서, 종업원의 경력관리에 고용가능성이 영향을 미치게 되는데, 종업원들의 연령과 전문성 보유 정도에 따라 차이가 있다고 주장하였다. 또한 국내 연구에서 이규만과 구관모(2007)는 전직지원활동이 퇴직자의 심리적 안정성, 고용가능성 및 전 직장에 대한 이미지에 영향을 미치는가를 규명하고자 하였다. 이를 위해 민간기업과 군 조직에 근무하는 194명의 조직구성원들을 대상으로 자료를 수집하여 분석한 결과 전직지원활동 특성의 개별요소는 고용 가능성과 전 직장에 대한 이미지에 긍정적인 영향을 미치는 것을 확인하였다. 이용재(2010)는 전직지원교육이 구직효능감과 심리적 안정감에 미치는 영향을 분석한 연구에서 전직지원교육 과정에 입교하여 수료한 323명의 제대군인을 대상으로 실증 분석한 결과 교육프로그램은 학습몰입, 교육 만족도, 구직효능감, 심리적 안정감에 직접적으로 긍정적인 영향을 미치고 있음을 확인하면서 전직지원교육이 실질적으로 제대군인에게 구직효능감과 심리적 안정감에 긍정적 영향이 있다는 것을 주장하였다.

조직차원에서 전직지원 컨설팅은 조직구성원으로 하여금 조직에 대한 태도와 믿음, 충성도에 긍정적으로 작용하여 기업성과 향상에 기여한다. 이와 관련하여 Simon(1988)은 전직지원 컨설팅은 대외적으로 기업의 이미지를 제고한다고 하였으며, Wooten(1996)은 전직지원서비스를 제공받은 종업원은 퇴직 이후에도 여전히 조직에 대한 관심을 보인다고 주장하였다. 또한 Challenger(2005)는 기업에서 종업원을 대상으로 질 높은 전직지원프로그램을 제공함으로써 기업의 직간접비용을 줄여주며 생산성을 높여 중·장기적으로는 기업의 수익을 증대시키는 것으로 나타났다. Klehe 외(2011)는 구조조정

과 다운사이징은 직원들에게 불만족으로 주는 요인이며, 이는 조직에 대한 낮은 충성도와 이직의도를 높이는 원인으로 작용한다고 하면서, 전직지원 컨설팅은 이러한 불만족을 감소시키는 역할을 한다고 하였다. 또한 전직지원 컨설팅은 조직에 대한 충성도를 높이며, 퇴직 후 적극적인 구직행동을 유발시킬 뿐만 아니라 급여 등의 조건도 양호하게 나타난다는 것을 예측하였다.

Manz 외(2015)의 연구도 Klehe 외(2011)의 연구와 유사한 결과를 보였다. 그들은 긍정적인 비자발적 퇴직에 관한 연구에서 인력감축으로 인하여 퇴직자는 심리적·경제적 고통을 겪게 되며, 생존자들의 직업안정에 대한 불안 및 회사에 대한 충성도 감소는 중·장기적으로 기업에 손실을 가져 온다고 하면서 긍정적인 비자발적 퇴직의 중요성을 강조하였다. 그들의 연구에서는 긍정적 비자발적 퇴직을 위해 이베이의 사례를 소개하면서 퇴직자에게 제공되는 전직지원 컨설팅과 퇴직 후 재취업가지의 일정기간 지원을 통해 인력감축의 부정적인 측면을 감소시킬 수 있으며, 이는 조직구성원의 시민의식을 고취시킬 뿐만 아니라 회사에 대한 충성도를 높여 기업성과 향상에 긍정적이라는 주장을 하고 있다. 김창호와 최용신(2010)는 공기업인 한국 마사회 직원들을 중심으로 전직지원제도가 조직신뢰 및 몰입과 기업성과에 미치는 영향을 분석한 결과 전직지원제도가 조직신뢰 및 몰입에 유의한 영향을 미치고 있었으며, 조직신뢰와 몰입은 경영성과 유의한 영향을 미치는 선행요인임을 확인 하였다.

또한 전직지원 컨설팅은 종업원의 직무수행역량을 제고하는 데 긍정적인 역할을 하며, 이는 직무성과를 향상시켜 그들의 경력성공의 바탕이 된다. 이와 관련하여 Groot과 Maassen van den Brink(2000)는 교육과 훈련은 직접적으로 조직의 성과에 영향을 주는 것이 아니라 조직 내에서 다른 업무를 수행할 수 있다는 조직구성원들의 고용가능성을 높여주며 높아진 고용가능성이 조직에 대한 긍정적 태도뿐만 아니라 임금향상의 결과로 이어진다고 주장하고 있다. Sanders와 de Grip(2004)은 고용가능성이 기술수준이 낮은 조직구성원들에게도 적용이 될 수 있다며, 기술수준이 낮은 조직구성원들에게 교육훈련 참여와 업무 유연성을 보장해 줄 경우 고용가능성을 높게 인식하고 성과로 이어질 수 있다고 밝히고 있다. 특히 교육훈련의 경우 회사 내부노동시장 안에서 다른 업무를 수행할 수 있는 기회의 향상에 큰 영향을 준다고 주장하고 있다.

이는 전지지원 컨설팅이 조직구성원들이 자신의 현재 능력에 대한 정확한 진단과 목표설정을 통하여 경력개발을 할 수 있도록 지원할 수 있는 프로그램을 개발하여 적용한다면, 기술수준이 낮은 조직구성원들의 고용가능성을 높일 수 있으며, 이는 궁극적으로 직무성과와 연결된다는 맥락으로 볼 수 있다. 한편 De Cuyper 등(2008)은 고용가능성이 심리적 안녕감에 긍정적인 영향을 미치며, 직무에 대하여 만족감을 향상시킨다고 밝히고 있다.

이상과 같은 선행연구결과를 종합하면, 전지지원 컨설팅은 실직에 대한 불안이나 심리적 위축 등의 부정적인 심리상태를 완화 시키는데 도움을 줄뿐만 아니라 개인의 능력이나 기술, 경력계획 등 전직이나 재취업을 위한 실질적인 도움을 줌으로써 고용가능성을 높여 전직성공에 기여한다는 것이다. 또한 기업차원에서는 전직컨설팅으로 인한 구성원의 고용가능성 향상은 직무성과를 높일 수 있는 기회를 제공하며, 회사에 대한 종업원의 신뢰를 확보할 수 있는 기회가 된다는 것이다.

3. 고용가능성에 관한 연구

고용가능성은 다양한 역량(competencies)과 지식을 다른 조직에 가서도 사용할 수 있는 가능성(Civelli, 1998)으로 지속적인 고용관계의 보장과 재취업의 기회를 제공하는 바탕이 된다(Van Buren, 2003). 이에 관하여 Fugate, Kinicki 및 Ashforth(2004)는 공용가능성은 오늘날의 경제 상황에서 발생하는 직업관련 변화에 효과적으로 대처하는 데 있어 매우 중요하다는 점을 강조하면서, 고용가능성을 경력 정체성, 개인 적응성, 사회 및 인적 자본으로 구성되며, 이러한 차원들은 작업특성과 적응성의 형태를 나타낸다는 것을 주장하였다. 또한 이러한 차원들은 지속적 고용과 실직, 구직에 영향을 미치는 요인이라고 하였다. 따라서 고용가능성이 높은 다양한 인적네트워크를 통하여 새로운 고용관계를 형성하는데 보다 유리하다.

고용가능성 향상에 필요한 역량에 관하여 김범석(2014)은 특정직 경호공무원의 전직 역량에 대한 규명과 정의 및 체계화를 통해 특정직 경호공무원들이 전직하는데 필요한 핵심 역량 들이 어떠한 것들이 있는지를 밝히고자 전문가

델파이조사를 통하여 전직에 필요한 역량을 도출하고 이를 위한 전직지원 교육과정 및 교육체계를 구축을 제안하였다. 또한 고용가능성은 감성지능과 관련이 있는데, 홍아정과 조윤성(2012)은 경력단절 여성들의 감성지능과 고용 가능성 간 영향관계와 이 둘 사이에서의 사회 연결망의 매개효과를 실증적으로 분석하였다. 분석결과 경력단절 여성의 감성지능이 고용가능성에 영향을 미치는 것으로 밝혀졌으며, 사회 연결망의 구성요소 중 다양성은 완전매개효과, 강도는 부분매개효과를 규명하여 감성지능과 사회 연결망을 고려한 지원 체계가 고용가능성에 직접적으로 영향을 준다는 시사점을 도출하였다.

고용가능성이 고용과 취업에 유리하기 때문에 심리적 안정을 기할 수 있는 기제가 된다고 하였다. 이와 관련하여 McArdle 외(2007)는 고용가능성의 세 가지 차원, 즉 경력 정체성, 개인 적응성, 사회 및 인적 자본은 실직상황에의 적응과 고용의 심리·사회적 구조에 광범위한 영향을 미칠 가능성이 높다고 하였다. Gowan(2012)는 고용가능성과 웰빙, 직무만족 간의 관계에 대한 연구에서 실직경험이 있는 506명의 데이터를 활용하여 분석한 결과, 실직으로 인한 부정적 영향을 감소하였으며, 고용가능성은 웰빙과 직무만족을 예측하는 변인임이 밝혔으며, De Battisti 외(2014)는 제약산업 노동자 303명을 대상으로 고용가능성과 지각된 고용가능성, 정신건강, 전직지원 프로그램 참여 간의 관계에 대한 연구에서 개인의 고용가능성이 높은 해고노동자의 정신건강은 덜 악화되었으며, 지각된 고용가능성이 높으면 전직지원서비스의 유용성과 활용을 더 많이 하는 것으로 밝혀졌다. 김시진과 김정원(2010)은 주관적 경력성 공에 영향을 미치는 선행변인을 식별하고, 식별된 선행변인들 사이의 영향력을 비교하였다. 분석결과 프로틴 경력태도는 주관적 경력성공인 경력만족, 직무만족, 고용가능성 모두에 긍정적인 영향을 미쳤으나, 무경계 경력태도는 경력만족 및 직무만족에만 긍정적인 영향을 미쳤으며, 고용가능성에는 영향을 미치지 않는 것으로 밝혀졌다. 또한 프로틴 경력태도는 무경계 경력태도보다 주관적 경력성공에 더 큰 영향력을 미친다는 것을 규명하였다. 따라서 경영자들은 종업원들의 경력태도에 따라 경력만족, 직무만족 및 고용가능성에 차이가 있음을 인식하고, 이를 효율적으로 관리할 수 있는 방안을 모색하여야 한다는 점을 시사하고 있다. 이은주(2012)는 전직지원프로그램 참여와 고용가

능성 간의 관계에 관한 연구에서 전직지원프로그램에 참여한 200명을 대상으로 분석한 결과 전직지원프로그램이 퇴직자의 고용가능성을 높여 재취업의 가능성을 높이는 것으로 나타났다. 김석란과 이영민(2013)은 기업 퇴직 예정 근로자들의 고용가능성을 제고하기 위해 운영되고 있는 S사의 재취업 교육프로그램의 운영 사례를 분석하고 시사점을 파악하였다. S사 경력컨설팅센터는 퇴직 예정 근로자의 재취업을 위해 회사 자체에서 설치한 전문적인 기관으로 퇴직자의 고용가능성을 제고하기 위하여 직무 측면의 전문성뿐만 아니라 연령을 고려한 생애설계 프로그램을 포함하여 운영하고 있고, 대기업과 중소기업 간의 문화 및 시스템 간의 차이를 극복할 수 있도록 실행 프로그램도 함께 운영하고 있으며, 직무별 잡 마케팅 담당자가 해당 퇴직 예정 근로자들에 대한 구인수요 발굴과 적합한 인재 매칭작업을 실시하여 취업을 보다 활성화되고 있다는 것을 밝히고 있다. 강인주와 정철영(2015)은 대기업 사무직 근로자의 이직의도와 경력학습, 고용가능성, 조직몰입 및 경력몰입의 관계에 대한 분석에서 경력학습과 고용가능성이 이직의도에 직접적으로 정적인 영향을 미치고 있으며, 경력학습은 고용가능성, 조직몰입 및 경력몰입에 직접적으로 정적인 영향을 미친다는 것을 밝히고 있다. 또한 고용가능성은 조직몰입에 직접적인 영향이 없었으며, 경력몰입에는 직접적으로 정적인 영향을 미치는 것을 규명하였다.

또한 고용가능성은 적응성과 업무수행 능력, 기술 등을 의미하는 것으로 직무성과와도 높은 관련성을 보인다. Cuyper 외(2014)는 지각된 고용가능성과 직무성과 간의 관계에 대한 연구에서 433명의 이탈리아 근로자를 대상으로 실증 분석한 결과 최적의 고용상태에서는 지각된 고용가능성이 높은 경우 높은 성과로 이어지지만, 고용불안이 가중되면 이직할 수 있다는 분석결과를 제시하였으며, 또한 고용불안 상태에서 지각된 고용가능성이 높으면 회사의 규범을 위반하는 경우가 많았음을 밝히고 있다. 정선정(2014)은 실업자 직업훈련생의 훈련서비스 품질과 훈련만족도 및 고용가능성의 관계에 관한 연구에서 훈련만족도와 고용가능성에 공통적으로 영향을 미치는 요인은 수업내용, 진로지도, 행정지원으로 나타났으며, 훈련서비스 품질은 고용가능성에 직접적인 영향을 미칠 뿐만 아니라 훈련만족도를 매개로 간접적인 영향을 미치고 있음

을 규명하였다.

한편, 고용가능성이 높은 구성원은 회사에 대한 의무감이나 충성도 등이 낮아 이직결정이 쉬우며, 직무에 대한 열의도 낮을 것이라는 부정적 관점과 이와는 관계 없을 것이라는 긍정적 관점도 있다. 부정적 관점에 관하여 서형도, 조윤형 및 조영호(2009)는 조직구성원의 고용가능성 인식과 조직과 직무에 대한 태도와의 관계에 관한 연구에서 사무관리직 255명을 설문 조사하여 분석한 결과, 조직구성원들이 고용가능성이 높다고 인식할수록 조직에 대한 몰입은 낮아지는 경향이 있으나, 직무에 대한 몰입은 오히려 높아지는 경향이 있었으며. 특히 외부이동성은 이직의도를 높이는 데 상당한 기여를 하는 것으로 파악되었다. 이러한 결과는 고용가능성의 다중적 의미를 보이는 것이며 고용가능성 관리의 딜레마를 시사하고 있다. 그러나 Dries 외(2014)의 연구에서는 이와는 반대의 결과를 보여주고 있다. 그들은 종단적 분석을 통하여 각된 고용가능성의 수준이 높은 구성원은 이직의도와는 관련이 없으며, 또한 심리적 계약에 수준을 낮추는데 영향을 미치지 못하는 것으로 나타난 반면, 장기적으로 조직에 대한 충성도와 직무성과가 높게 나타난다는 것을 확인하였다. 이는 고고용주 입장에서 고용가능성이 높은 직원은 심리적 계약 수준이 낮기 때문에 이직의도가 높고, 직무성과 향상도 부진할 것이라는 인식과는 반대의 결과를 보여주고 있다.

고용가능성은 사회적 자본과 높은 관련성을 지니고 있다. 이와 관련하여 전수진과 박경규(2009)는 사회 네트워크가 고용 및 승진가능성의 지각에 미치는 영향력 분석에서 정보접근은 사회 네트워크의 구조적 특성 중 네트워크의 크기, 범위, 강도와 고용간의 관계를 완전매개하고 있으며, 승진간의 관계는 부분매개 하고 있다는 것을 규명하면서 사회 네트워크 구조와 성과 간의 관계에서 정보접근의 중요성을 강조하였다.

이상의 선행연구결과를 종합하면, 고용가능성은 직무적응과 수행능력, 인적 네트워크의 차원으로 구성되며, 이는 심리적 안정과 직무만족, 충성도 등과 관련성을 지니고 있다. 이는 고용가능성이 높다는 것은 지속적 고용상태의 유지와 재취업의 가능성이 높다는 것으로 이는 구조조정으로 인한 실직의 가능성을 낮추고, 재취업의 가능성을 높이기 때문에 실직에 대한 불안감 등의 해

소에 긍정적으로 작용을 한다. 또한 고용가능성이 높다는 것은 직무수행의 역량이 높다는 것으로 직무성과 향상에 기여할 것이며, 이는 성취감 등의 긍정적 심리유발을 통하여 조직에 대한 만족과 믿음, 충성도 등에도 긍정적으로 작용할 것이다.

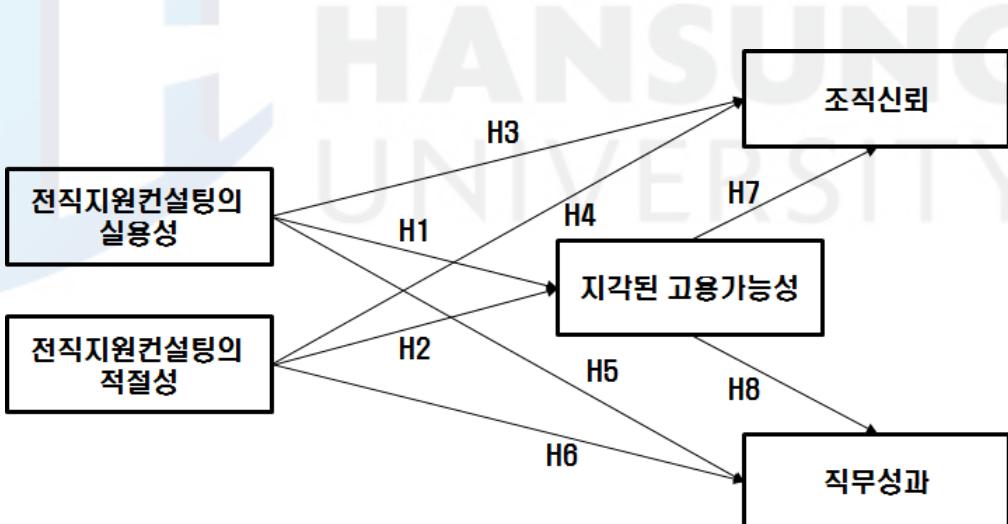


제 3 장 연구설계

제 1 절 연구모형 및 연구가설

1. 연구모형

본 논문의 연구모형은 선행연구를 통해 경험적인 요소뿐 아니라 개인적인 경험과 경력 상담의 지식을 포함하고 있는 Aquilanti와 Lerou의 통합모형(1999)과 부동화, 최소화, 자기 의심, 배출과 인정, 실험, 의미 탐색, 내면화 등 7 단계로 구성하는 Adams와 Hopson(1977)의 모델을 참고하여 <그림 3과> 같이 연구모형을 설정하였다.



<그림 3> 연구모형

Adams와 Hopson(1977)의 연구모형에서 전직지원 컨설팅에 대한 인식은 전직지원 컨설팅 서비스에 대한 실용성과 적절성으로 하였다. 이는 전직지원 컨설팅이 퇴직 후 재취업에 실질적으로 도움이 되는 정도와 전직지원 컨설팅이 대상자의 특성을 감안하여 적절하게 구성되어 있는지를 의

미하는 것으로 이는 전직지원 컨설팅에 대한 적극적 참여의 동기가 되기 때문이다.

또한 연구모형에서 전직지원 컨설팅의 실용성과 적절성이 조직신뢰와 지각된 고용가능성, 직무성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이라고 예측하여 이들 간의 관계를 분석하고자 한다.

마지막으로 지각된 고용가능성은 조직에 대한 신뢰와 직무성과에 긍정적 영향을 미칠 것이라는 예측으로 이들 변수간의 관계를 설정하였다.

2. 연구가설

1.1. 전직지원 컨설팅의 효과에 관한 가설

전직지원 컨설팅은 구직활동에 대한 효능감을 높여 구직기간을 단축한다 (Rife and Kilty, 1989). 이는 전직지원 컨설팅이 실직으로 인한 심리적 불안을 감소시켜(Saam et al., 1995; 이정일, 2001) 실직으로 인한 변화를 수용하게 하여(김명언 외, 2003) 스트레스를 감소시키는 역할을 하기 때문이다. 또한 전직지원 컨설팅은 구직과 관련된 다양한 프로그램과 지속적인 상담을 제공(Kilcrease, 2013)함으로써 구직에 대한 자신감을 높여 구직 효능감을 높인다 (Davy et al., 1995)는 것이다. 이와 같은 구직효능감은 구직활동에 직접적인 영향을 미쳐 재취업 성공을 높이는 데 기여한다(Zikic & Klehe, 2006). 한편, 구직효능감은 고용가능성을 높이는 기제가 되는데, 고용가능성은 지속적 고용과 외부에서 자신을 고용할 것이라는 신념의 정도(Johnson, 2001)로, 이는 전직지원 컨설팅과 긍정적 관계를 형성한다(이규만, 구관모, 2007; 이용재, 2010). 이규만과 구관모(2007)는 전직지원활동이 퇴직자의 심리적 안정성, 고용가능성에 긍정적인 영향을 미친다는 분석결과를 제시하였으며, 이용재(2010)의 연구에서도 이와 동일한 결과를 제시하고 있다. 이상과 같이 전직지원 컨설팅은 실직으로 인한 불안을 해소시키며, 재취업을 위한 개인의 능력과 기술, 경력 등을 평가하여 경력개발과 재취업을 위한 다양한 교육을 제공

하며, 재취업에 필요한 정보와 기술적 지원을 수행함으로써 퇴직자의 심리적 안정을 도모하고 고용가능성을 높일 것으로 예측되고 있다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설1. 전직지원 컨설팅의 실용성에 대한 인식은 지각된 고용가능성에 정(+)의 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설2. 전직지원 컨설팅의 적절성에 대한 인식은 지각된 고용가능성에 정(+)의 유의한 영향을 미칠 것이다.

조직차원에서 전직지원 컨설팅은 조직구성원으로 하여금 조직에 대한 태도와 믿음, 충성도에 긍정적으로 작용하여 기업성과 향상에 기여한다. 이는 선행연구를 통해서도 확인할 수 있다(Simon, 1988; Wooten, 1996; Challenger, 2005). 이들의 연구에서는 전직지원 컨설팅이 기업의 직간접비용을 줄여주며 생산성을 높여 중·장기적으로는 기업의 수익을 증대시키며(Challenger, 2005), 전직지원 컨설팅을 제공받은 직원은 조직에 대한 충성도가 높고(Klehe et al., 2011; Manz et al., 2015; 김창호, 최용신, 2010), 퇴직후에도 지속적인 관심을 가진다(Wooten, 1996). 또한 기업차원에서도 사회적 책임을 수행한다는 측면에서도 전직지원 컨설팅을 제공하기(장우희, 2014;) 때문에 기업이미지에도 긍정적인 영향을 미친다는 결과를 제시하고 있다(Simon, 1988; Manz et al., 2015). 이상과 같은 논의를 바탕으로 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설3. 전직지원 컨설팅의 실용성에 대한 인식은 조직신뢰에 정(+)의 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설4. 전직지원 컨설팅의 적절성에 대한 인식은 조직신뢰에 정(+)의 유의한 영향을 미칠 것이다

전직지원 컨설팅은 종업원의 직무수행역량을 제고하는 데 긍정적인 역할을 하며, 이는 직무성과를 향상시켜 그들의 경력성공의 바탕이 된다는 점을 선행 연구에서 밝히고 있다. 전직지원 컨설팅으로 인한 직무능력 향상(Groot & Maassen van den Brink, 2000)은 구성원의 직무성과에 긍정적으로 작용한다는 것이다(De Cuyper et al., 2008). 그 외 다른 연구들(Klehe et al., 2011; Manz et al., 2015; 김창호, 최용신, 2010)에서도 전지지원 컨설팅과 기업성과 간의 관계를 긍정적으로 보고 있다. 이와 같은 논의를 바탕으로 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설5. 전직지원 컨설팅의 실용성에 대한 인식은 직무성과에 정(+)의 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설6. 전직지원 컨설팅의 적절성에 대한 인식은 직무성과에 정(+)의 유의한 영향을 미칠 것이다

1.2 지각된 고용가능성의 효과

고용가능성에 관한 선행연구에서 지각된 고용가능성은 지속적 고용과 고용의 외부유연성을 제고(Fugate, Kinicki & Ashforth, 2004)하기 때문에 심리적 안정을 기할 수 있으며(Gowan, 2012), 이는 조직에 대한 믿음과 충성도 (Cuyper et al., 2014); Dries et al., 2014), 직무성과(Cuyper et al., 2014; Dries et al., 2014)와 관련성이 있음을 주장하고 있다.

지각된 고용가능성은 실직에 대한 불안한 감정을 감소시켜 직무만족의 수준을 향상시키며(Gowan, 2012), 고용가능성을 높일 수 있는 기회를 제공한 기업과의 심리적 계약관계 형성으로 신뢰와 충성도에 긍정적으로 작용한다는 것이다(Dries et al., 2014). 이에 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 7. 지각된 고용가능성은 조직신뢰에 정(+)의 유의한 영향을 미칠 것

이다.

또한 지각된 고용가능성은 적응성과 업무수행 능력, 기술 등을 의미하는 직무만족(Gowan, 2012)을 통하여 높은 성과(Cuyper et al., 2014; Dries et al., 2014)이어 진다는 것이다. 이는 지각된 고용가능성이 높은 구성원은 직무특성에 적응을 용이하게 하며, 직무수행에 있어 필요한 역량을 갖추었을 가능성이 높기 때문에 직무성과에 긍정적인 영향을 미친다는 것이다. 이에 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 8. 지각된 고용가능성은 직무성과에 정(+)의 유의한 영향을 미칠 것이다.



제 2 절 변수의 정의와 측정도구

1. 전직지원 컨설팅 효과에 대한 인식

전직지원 컨설팅의 효과는 전직지원 컨설팅에 대한 기대에 대한 지각된 효과로 정의한다. 전지지원 컨설팅의 효과성은 적절성과 실용성으로 구분할 수 있는 데, 실용성은 전직지원 컨설팅이 퇴직자 또는 예정자들이 사회적응에 어느 정도 도움이 될 것인가에 대한 지각의 정도를 의미하며, 적절성은 전직지원 컨설팅 내용이 나의 수준과 역량에 어느 정도 적절한가에 대한 지각의 정도를 의미한다. 설문문항 구성은 임진택 외(2007), 이용재(2010)의 연구에서 활용한 문항을 본 연구의 목적에 맞도록 수정·보완하여 실용성 4문항, 적절성 4문항을 전혀 그렇지 않다 '1'부터 매우 그렇다 '5'까지 Likert 5점 척도로 구성하였다.

<표 1> 전직지원 컨설팅 효과에 대한 인식에 대한 설문문항

구성요인	설문문항
실용성	1. 전직지원 컨설팅은 내가 사회적응시 유용하게 활용할 수 있다. 2. 전직지원 컨설팅으로 인하여 나는 사회적응에 대해 자신감이 생겼다. 3. 나는 전직지원 컨설팅 내용을 실제 사회적응 시에 활용할 것이다. 4. 전직지원 컨설팅 내용은 내가 사회적응에 필요한 내용으로 구성되어 있다.
적절성	5. 전직지원 컨설팅에서 컨설팅 내용이나 교육은 나의 상황이나 여건을 고려할 때, 적절한 수준이었다. 6. 전직지원 컨설팅에서 컨설팅 횟수나 교육의 분량은 나에게 적절하였다. 7. 전직지원 컨설팅에서 컨설팅 내용이나 교육은 내가 이해하기 쉽게 진행되었다. 8. 전직지원 컨설팅에서 컨설팅 내용이나 교육은 흥미롭게 구성되었다.

2. 지각된 고용가능성

지각된 고용가능성은 소속된 조직의 밖에서 필요할 경우 구성원들이 자신의 고용이 보장될 기회를 느끼는 정도(Johnson, 2001), 내부/외부 노동시장에서 일할 수 있는 개인의 기회(Forrier et al., 2009), 최적의 역량을 이용한 지속적인 일의 성취, 획득, 창출(Van der Heijde & Van der Heijde, 2006)의 기회 등으로 정의된다. 이에 본 연구에서는 지각된 고용가능성을 자신이 소속된 조직 밖에서 고용될 가능성에 대한 지각의 정도로 정의하고, 구성요인을 서형도 등(2009)의 연구를 바탕으로 내부노동시장에서의 고용관계 획득과 유지를 의미하는 내부유연성, 외부노동시장에서의 고용관계 획득을 위미하는 외부이동성으로 구분하였다. 고용가능성에 대한 측정문항은 Sanders와 de Grip(2004), 서형도 등(2009)의 연구를 바탕으로 본 연구의 목적에 맞도록 수정·보완하여 내부유연성 5문항, 외부이동성 4문항을 전혀 그렇지 않다 '1'부터 매우 그렇다 '5'까지 Likert 5점 척도로 구성하였다.

<표 2> 지각된 고용가능성에 대한 설문문항

구성요인	설문문항
고용가능성	1. 내가 가진 능력이나 노하우는 전직이 용이할 것이다. 2. 내가 현재 가지고 있는 경험과 능력은 다른 회사에서 나를 유능한 자원으로 간주할 것 같다. 3. 나는 원할 경우 내 분야에서 새로운 직장을 쉽게 구할 수 있다고 생각한다. 4. 내가 가지고 있는 능력정도면 다른 회사에서도 지금과 동등한 조건의 자리를 얻을 수 있을 것이다. 5. 지금까지 내가 획득한 기술과 경험을 바탕으로 앞으로 많은 구직 기회가 있을 것이다.

3. 조직신뢰

조직신뢰는 조직의 목표와 가치에 대한 믿음과 수용, 조직을 위하여 열심히 노력하고자 하는 의지, 조직의 구성원으로 남고자 하는 요구 정도를 의미 한다.

다. 따라서 본 연구에서의 조직신뢰는 Vinokur와 Price(1991)의 정의를 바탕으로 조직에 대한 긍정적인 태도와 자긍심의 정도로 정의한다. 측정은 Vinokur와 Price(1991), 최용신(2011)의 연구에서 활용한 문항을 본 연구의 목적에 맞도록 수정·보완한 5문항을 전혀 그렇지 않다 '1'부터 매우 그렇다 '5'까지 Likert 5점 척도로 구성하였다.

<표 3> 조직신뢰에 대한 설문문항

구성요인	설문문항
조직신뢰	1. 나는 회사의 정책이 내게 어떤 영향을 미칠지라도 믿고 따를 것이다. 2. 나에게 섭섭하게 했더라도 나는 우리 회사에 해를 끼치지 않을 것이다. 3. 우리 조직의 구성원들은 대부분 우리 회사를 신뢰하고 있다. 4. 나는 우리 회사가 적어도 구성원들을 속이지 않는다고 생각한다. 5. 회사의 정책이 나에게 불이익을 주더라도 나는 기꺼이 받아들이고 수행한다.

4. 직무성과

직무란 본연의 직업적 임무와 역할을 의미하고 직무에 따른 종사자가 수행하는 지속적인 일련의 활동이며(Campbell, 1970), 성과란 직무수행의 결과로 일의 목표달성과 성취에 대한 행동과 태도라고 볼 수 있다(Judge et al., 2001). 이러한 직무와 성과에 대한 개념을 바탕으로 본 연구에서는 직무성과를 조직구성원들이 조직의 목표를 달성하기 위한 일련의 노력과 결과로 정의하고자 한다. 측정은 Kadushine(1992), 전태준(2006), 강도명(2014)의 연구에서 활용한 문항을 본 연구의 목적에 맞도록 수정·보완한 8문항을 전혀 그렇지 않다 '1'부터 매우 그렇다 '5'까지 Likert 5점 척도로 구성하였다.

<표 4> 직무성과에 대한 설문문항

구성요인	설문문항
직무성과	1. 나의 업무와 관련된 사람들과의 관계를 적절하게 형성, 유지하고 있다.

-
- | |
|--|
| 2. 나의 업무와 관련된 역량을 개발하기 위해 노력한다. |
| 3. 업무와 관련 지시를 상사에게 기간 내에 신속하게 보고하거나 제출하고 있다. |
| 4. 내게 맡겨진 업무책임량을 정해진 기간 내에 정확하고 적절하게 처리하고 있다. |
| 5. 나는 업무를 수행함에 있어 우선순위를 세우는 데 큰 어려움 없이 잘 해내고 있다. |
| 6. 나는 미리 정해 놓은 업무절차나 매뉴얼 등에 의거하여 문제를 해결하려고 노력한다. |
| 7. 나의 업무와 관련된 자료를 수시로 수집하여 그 자료를 활용한다. |
| 8. 나는 동료들로부터 인정을 받고 있다고 생각한다. |
-

제 3 절 자료수집 및 분석방법

1. 조사대상 및 자료수집방법

본 연구의 목적은 전직지원 컨설팅의 효과를 개인과 조직 차원에서 규명하는데 있다. 이러한 목적을 위해 본 연구의 연구대상은 기업에 근무하는 회사원으로 한정하였다.

본 연구에서 사용된 표본은 2015년 4월6일부터 5월 8일까지 서울과 경인지방에 위치한 일반기업의 임직원을 대상으로 편의표본추출을 이용하여 수집되었다. 자료 수집은 면접원이 기업을 방문하여 인사담당자에게 설문조사의 목적을 설명한 다음 협조를 요청하였으며, 설문조사를 승낙한 기업의 임·직원을 대상으로 설문을 배포하였다. 설문조사 진행은 면접원이 응답자에게 설문방법을 설명한 후 자기기입식으로 설문조사를 실시하였다. 이러한 방법에 의한 설문조사는 약 1개월에 걸쳐 진행되었으며, 회수된 설문지는 총 284부였으며, 이 중 불성실하게 응답한 설문지 27부를 제외한 257부가 분석에 활용되었다.

응답자는 <표 5>과 같이 남자가 75.5%로 여자보다 많았으며, 연령은 40대가 35.0%로 가장 많았으며, 다음으로 30대 30.4%, 50대 이상 25.7%, 20대 8.9% 순으로 나타났다. 학력은 대학졸업자가 73.9%로 대부분을 차지하고

있었으며, 근무기간은 20년 이상이 25.7%로 가장 많았고, 5~10년 23.7%, 5년 이하 21.8%, 10~16년 16.0%의 순으로 나타났다. 직책은 과장 이하가 34.2%로 가장 많으며, 부장 30.4%, 과장 28.8%의 순이었다. 담당직무는 기타 28.8%와 영업/마케팅이 27.2%로 나타났으며, 회사규모는 대기업이 43.2%로 가장 많은 분포를 보였다.

근무하는 기업의 업종은 제조 48.2%, 서비스 33.9%로 대부분 제조와 서비스 업종이었다. 전직지원 컨설팅의 경험이 있는 응답자는 13.6%였으며, 전직 지원 제도를 시행하고 있는 기업에 근무하는 응답자는 17.1%로 나타나 아직도 전직지원 컨설팅과 제도의 시행이 미비한 것으로 나타났다.

<표 5> 응답자 특성

		(N=257)
변수	특성	N(%)
성별	남자	194(75.5)
	여자	63(24.5)
연령	30대 미만	23(8.9)
	30대 (30 ~ 39세)	78(30.4)
	40대 (40 ~ 49세)	90(35.0)
	50대 (50 ~ 59세)	62(24.1)
	60세 이상	4(1.6)
학력	고졸 또는 이하	15(5.8)
	전문대졸	14(5.4)
	대학졸업	190(73.9)
	대학원졸업 이상	38(14.8)
근무기간	5년이하	56(21.8)
	6 ~ 10년	61(23.7)
	11 ~ 15년	41(16.0)
	16 ~ 20년	33(12.8)
	21년 이상	66(25.7)
직책	대리 이하	88(34.2)
	과장 - 차장	74(28.8)
	부장	78(30.4)
	임원	17(6.6)
회사규모	중소기업	68(26.5)
	중견기업	78(30.4)
	대기업	111(43.2)
업종	제조업	124(48.2)
	서비스업	87(33.9)
	유통(도소매)업	13(5.1)
	건설업	2(0.8)

	기타업종	31(12.1)
전직컨설팅수진경험유무	있음	35(13.6)
	없음	222(86.4)
전직컨설팅제도시행유무	있음	44(17.1)
	없음	213(82.9)

2. 분석방법

본 연구에서는 전직지원 컨설팅의 효과를 규명하기 위하여 통계분석을 실시하였다. 통계분석은 응답자의 특성을 파악하고, 측정도구의 타당성과 신뢰성을 검증하며, 응답자 특성에 따른 전직지원 컨설팅에 대한 실용성과 적절성의 효과인식, 고용가능성, 조직신뢰, 직무성과의 차이를 분석하고, 마지막으로 연구가설의 채택여부를 규명하기 위하여 실시하였다.

첫째, 응답자의 인구사회학적 특성을 파악하기 위하여 빈도분석을 실시하였다. 빈도분석을 통하여 표본의 구성과 특성을 파악하고, 연구의 일반화 가능성 여부를 검토하였다.

둘째, 측정도구의 유효성을 검토하기 위하여 신뢰성과 타당성 검증을 실시하였다. 신뢰성 검증은 신뢰성 분석을 통하여 Cronbach's α 값을 통하여 분석하였으며, 타당성 분석에서는 탐색적 요인분석과 확인적 요인분석을 통하여 집중타당성과 판별타당성을 분석하였다.

셋째, 응답자들이 전직지원 컨설팅에 대한 효과성, 고용가능성, 조직신뢰, 직무성과에 대한 차이를 분석하였다. 인식차이를 분석하기 위하여 독립표본 t-검정, ANOVA를 실시하였다. 차이분석에서 통계적으로 유의한 차이 존재 여부는 유의수준은 $p < .05$ 를 기준으로 판단하였다.

넷째, 가설검증을 실시하였다. 가설검증에서는 먼저, 각 개념간의 상관관계를 분석하여 개념 간 관련성을 파악하였다. 그리고 본 연구에서 설정된 가설의 채택여부를 판단하기 위하여 가설검증을 실시하였다. 가설검증은 구조방정식모형을 활용하여 분석하였으며, 가설의 채택여부는 유의수준은 $p < .05$ 를 기준으로 판단하였다.

이상의 통계분석을 위하여 통계프로그램인 SPSS 19.0과 AMOS 20.0를 활용하여 분석하였다.

제 4 장 분석결과

제 1 절 측정도구의 타당성과 신뢰도

1. 타당성 분석

타당성은 측정하고자 하는 개념을 정확히 측정하였는가를 말하는 것으로 일반적으로 내용타당성과 개념타당성으로 구분된다. 내용타당성은 측정도구를 구성하고 있는 항목들이 측정하고자 하는 개념을 대표하고 있는 정도를 의미한다. 즉, 내용타당성은 해당 개념을 측정할 수 있는 모든 항목 중에서 가장 대표성 있는 항목들이 측정도구로써 선정되는 것을 의미한다. 본 연구에서는 관련된 선행연구에서 사용된 설문문항들이 선정되었기 때문에 내용타당성은 충분한 것으로 판단할 수 있다(김범종, 2005).

개념타당성은 측정도구가 측정하고자 하는 구성개념을 측정하였는지의 여부를 통계적으로 검정하는 방법이다. 이러한 개념타당성은 집중타당성, 판별타당성, 법칙타당성으로 구분된다(배병렬, 2014). 집중타당성은 동일개념을 측정하는 다중의 척도가 어느 정도 그 개념을 측정하고 있는지와 관련된다. 판별타당성은 개념간의 독립성을 의미하는 것으로 서로 다른 개념들 간에는 측정치들이 차이가 있어야 한다는 것이다. 마지막으로 법칙타당성은 개념이 이론이나 가설 속에서 가지고 있는 역할에 따라 다른 개념에 대하여 법칙적 관련(nomological)을 가져야 한다는 것이다.

본 연구에서의 개념타당성 검정을 위해 탐색적 요인분석과 확인적 요인분석을 실시하였다. 탐색적 요인분석은 동일한 개념들을 측정한 항목들이 동일한 요인으로 묶여지는지를 평가하는 방법으로 각 개념을 구성하는 측정문항들이 동일한 개념으로 적재되는지를 분석하는 방법이다.

확인적 요인분석은 탐색적 요인분석보다 염격한 방법으로 구조방정식모형을 활용하여 집중타당성과 판별타당성을 분석하였다. 집중타당성은 각 개념을 구성하는 측정문항들의 표준화요인적재값과 평균분산추출(AVE), 개념신뢰도

(CR) 값을 통하여 타당성을 평가한다. 집중타당성의 기준은 표준화요인적재값 0.5과 평균분산추출 0.5, 개념신뢰도 0.7 이상이면 집중타당성이 있다고 판단한다(배병렬, 2014).

관별타당성은 평균분산추출 값의 제곱근이 개념들 간 상관계수를 상회하는지를 확인하는 방법과 각 개념 간의 상관계수를 1로 고정한 제약모형과 각 개념간의 자유로운 상관관계 갖는 비제약모형을 추정한 후 χ^2 차이검증을 실시하여 두 모델 간 χ^2 차이가 유의적으로 나타나면($p<.05$ 에서 3.84이상) 개념간의 관별타당성이 있는 것으로 간주한다(배병렬, 2014).

각 개념을 측정한 문항들이 하나의 요인으로 적재되는지를 파악하기 위하여 탐색적 요인분석을 실시하였다. 분석결과 <표 6>과 같이 실용성, 적절성, 고용가능성, 조직신뢰, 직무성과의 5개 요인으로 적재되는 것을 확인할 수 있었다. 개념을 측정한 문항들의 요인적재값은 최소 0.559로 기준인 0.5보다 높으며, 고유값은 최소 1.363, 설명력을 나타내는 분산비율은 59.935%로 나타났다¹⁾. 한편, 탐색적 요인분석에서 실용성 4번 문항은 다른 요인으로 적재되어 분석에서 제외하였다.

이와 같은 분석결과 측정도구의 집중타당성은 확보되었다고 할 수 있다.

<표 6> 탐색적 요인분석

변수		실용성	적절성	고용가능성	조직신뢰	직무성과
요인	측정문항					
실용성	실용성2	.853				
	실용성1	.835				
	실용성3	.746				
적절성	적절성4		.818			
	적절성3		.786			
	적절성1		.761			
	적절성2		.758			
고용가능성	고용가능성5			.849		
	고용가능성3			.842		
	고용가능성4			.808		
	고용가능성2			.786		
	고용가능성1			.690		
조직신뢰	조직신뢰5				.751	
	조직신뢰4				.735	
	조직신뢰3				.724	

1) Hair등(1995)은 사회과학 분야에서 누적 설명분산이 보통50~60%정도는 되어야 한다고 제시하였다.

	조직신뢰1			.714	
	조직신뢰2			.637	
직무성과	직무성과3				.730
	직무성과4				.728
	직무성과5				.711
	직무성과6				.683
	직무성과7				.672
	직무성과8				.645
	직무성과1				.601
	직무성과2				.559
Eigen value		5.770	3.316	2.631	1.905
분산설명(%)		23.079	13.262	10.523	7.619
분산누적(%)		23.079	36.341	46.864	54.483
KMO=.825 Bartlett's $\chi^2=2648.227$ p<.001					

2. 신뢰도 분석

척도의 신뢰도 분석은 문항내적 일치도를 측정하는 Cronbach's α 를 이용하였다. 즉 동일한 개념에 대해 측정 반복하였을 때 동일한 측정값을 얻을 수 있는 가능성을 말한다. 신뢰도 분석은 요인분석을 실시한 후에 각각의 요인들의 변수를 가지고 신뢰도 분석을 실시한다.

<표 7> 척도의 기술통계 및 신뢰도

척도		N	M	SD	왜도	첨도	Cronbach's α
실용성	실용성1	257	3.84	.684	-.456	.935	.830
	실용성2	257	3.68	.696	-.107	-.163	
	실용성3	257	3.75	.703	-.349	.535	
적절성	적절성1	257	3.76	.710	-.209	-.081	.828
	적절성2	257	3.68	.718	-.016	-.307	
	적절성3	257	3.89	.749	-.430	.405	
	적절성4	257	3.77	.812	-.402	.458	
고용가능성	고용가능성1	257	3.60	.765	-.497	.444	.859
	고용가능성2	257	3.53	.766	-.270	.520	
	고용가능성3	257	3.13	.909	-.108	-.079	
	고용가능성4	257	3.11	.976	-.101	-.339	
	고용가능성5	257	3.15	.876	-.011	-.037	
조직신뢰	조직신뢰1	257	3.47	.750	-.503	.505	.795
	조직신뢰2	257	3.81	.742	-.494	.889	
	조직신뢰3	257	3.30	.823	-.597	.403	
	조직신뢰4	257	3.38	.872	-.433	.368	
	조직신뢰5	257	3.13	.769	-.179	.470	
직무성과	직무성과1	257	3.88	.556	-.591	1.618	.839
	직무성과2	257	3.69	.710	.003	-.316	

직무성과3	257	.3.81	.704	-.193	-.108
직무성과4	257	.3.84	.680	-.166	-.079
직무성과5	257	.3.79	.703	-.360	.187
직무성과6	257	.3.75	.728	-.506	.282
직무성과7	257	.3.81	.685	-.243	.059
직무성과8	257	.3.61	.653	-.149	-.188

신뢰도는 실용성이 .830, 적절성 .828, 고용가능성 .859, 조직신뢰 .795, 직무성과 .839로 .70이상으로 나타나 신뢰할 수 있다.

척도의 정규성을 검증하기 위하여 왜도와 첨도를 이용하였다.²⁾ 왜도와 첨도의 절대값이 3이하이면 정규성을 가정할 수 있다.³⁾ 왜도와 첨도가 모두 절대값 3 이하이므로 정규성을 만족하였다.

제 2 절 응답자 특성에 따른 인식차이

응답자 특성에 따른 전직컨설팅의 실용성과 적절성, 고용가능성, 조직신뢰, 직무성과에 대해 차이를 밝히고자 t-test, ANOVA를 실시하였다. Levene의 등분산 검정을 실시하여 등분산이 아닌 경우에는 t-test와 이분산 ANOVA인 Welch test를 실시하였다. 집단간 유의한 차이가 있는 경우에 사후분석을 실시한다. 사후분석은 ANOVA에서는 Scheffe, Welch test에서는 Games-owell의 사후분석을 한다.

1. 응답자 특성에 따른 전직컨설팅 실용성의 차이분석

<표 8> 일반특성에 따른 전직컨설팅 실용성의 차이분석

변수	특성	M	SD	t/F	P	Post-Hoc
성별	남자	3.78	.61	.818	.414	
	여자	3.70	.56			
연령	(A)30대 미만	3.59	.58	3.276	.012	
	(A)30대 이상	3.81	.56			

2) Nunnally, J. C.(1978), Psychometric theory(2nd Ed.). New York, McGraw Hill

3) 이일현(2014), Easy Flow회귀분석, 한나래 출판사

	(B)30대 (30 - 39세)	3.64	.61		
	(C)40대 (40 - 49세)	3.75	.57		
	(D)50대 (50 - 59세)	3.95	.59		
	(E)60세 이상	4.17	.88		
학력	(A)고졸 또는 이하	3.96	.45	1.120	.342
	(B)전문대졸	3.57	.59		
	(C)대학졸업	3.77	.60		
	(D)대학원졸업 이상	3.70	.66		
근무기간	(A)5년 이하	3.62	.67	1.830	.123
	(B)6 - 10년	3.71	.57		
	(C)11 - 15년	3.81	.48		
	(D)16 - 20년	3.95	.61		
	(E)21년 이상	3.79	.62		
직책	(A)대리 이하	3.67	.57	4.059	.008 [†]
	(B)과장 - 차장	3.68	.59		
	(C)부장	3.86	.61		
	(D)임원	4.12	.55		
회사규모	(A)중소기업	3.68	.67	.929	.396
	(B)중견기업	3.77	.58		
	(C)대기업	3.80	.56		
업종	(A)제조업	3.75	.62	.676	.609
	(B)서비스업	3.82	.61		
	(C)유통(도소매)업	3.74	.46		
	(D)건설업	3.33	.47		
	(E)기타업종	3.67	.56		
전직컨설팅	있음	3.66	.71	-1.065	.288
수진경험유무	없음	3.77	.58		
전직컨설팅	있음	3.82	.55	.737	.462
제도시행유무	없음	3.75	.61		

[†] :Welch test & Games Howell's post-hoc test or 이분산 t-test

응답자 특성에 따른 전직컨설팅의 실용성의 차이를 분석한 결과, 연령별 ($p=.012 < .05$)과 직책별($p=.008 < .05$)에 따른 실용성은 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 사후분석결과, 임원급($M=4.12$)의 실용성이 대리 이하

(M=3.67)보다 높게 나타났다.

2. 응답자 특성에 따른 전직컨설팅 적절성의 차이분석

<표 9> 일반특성에 따른 전직컨설팅 적절성의 차이분석

변수	특성	M	SD	t/F	P	Post-Hoc
성별	남자	3.79	.61	.797	.426	
	여자	3.72	.61			
연령	(A)30대 미만	3.58	.83	1.369	.245	
	(B)30대 (30 - 39세)	3.74	.59			
	(C)40대 (40 - 49세)	3.88	.57			
	(D)50대 (50 - 59세)	3.74	.59			
	(E)60세 이상	3.88	.25			
학력	(A)고졸 또는 이하	3.85	.39	.235	.872	
	(B)전문대졸	3.70	.53			
	(C)대학졸업	3.78	.64			
	(D)대학원졸업 이상	3.73	.55			
근무기간	(A)5년 이하	3.70	.70	1.579	.180	
	(B)6 - 10년	3.68	.65			
	(C)11 - 15년	3.83	.59			
	(D)16 - 20년	3.97	.53			
	(E)21년 이상	3.80	.52			
직책	(A)대리 이하	3.68	.67	2.029	.110	
	(B)과장 - 차장	3.79	.61			
	(C)부장	3.90	.53			
	(D)임원	3.65	.55			
회사규모	(A)중소기업	3.60	.69	4.081	.018	C>A
	(B)중견기업	3.81	.61			
	(C)대기업	3.86	.53			
업종	(A)제조업	3.78	.64	1.410	.231	
	(B)서비스업	3.86	.53			
	(C)유통(도소매)업	3.67	.59			
	(D)건설업	3.63	.53			
	(E)기타업종	3.57	.68			
전직컨설팅	있음	3.54	.61	-2.458	.015	
수진경험유무	없음	3.81	.60			
전직컨설팅	있음	3.91	.52	1.678	.095	

제도시행유무	없음	3.75	.62
--------	----	------	-----

[†] :Welch test & Games Howell's post-hoc test or 이분산 t-test

응답자 특성에 따른 전직컨설팅의 적절성의 차이를 분석한 결과, 회사규모별($p=.018 < .05$)과 전직컨설팅 수진경험별($p=.015 < .05$)에 따른 적절성은 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 사후분석결과, 대기업($M=3.86$)응답자의 실용성이 중소기업응답자($M=3.60$)보다 높게 나타났으며, 전직컨설팅 수진경험이 없는 응답자($M=3.81$)의 적절성이 수진경험자($M=3.54$)보다 높게 나타났다.

3. 응답자 특성에 따른 고용가능성의 차이분석

<표 10> 일반특성에 따른 전직컨설팅 고용가능성의 차이분석

변수	특성	M	SD	t/F	P	Post-Hoc
성별	남자	3.30	.64	-.199	.843	
	여자	3.32	.83			
연령	(A)30대 미만	3.70	.83	5.674	.000	A>C,D
	(B)30대 (30 - 39세)	3.49	.59			B>D
	(C)40대 (40 - 49세)	3.17	.66			
	(D)50대 (50 - 59세)	3.11	.69			
	(E)60세 이상	3.35	.72			
학력	(A)고졸 또는 이하	3.33	1.03	.261	.853	
	(B)전문대졸	3.12	.74			
	(C)대학졸업	3.32	.68			
	(D)대학원졸업 이상	3.27	.55			
근무기간	(A)5년 이하	3.50	.76	4.024	.004 [†]	A>E
	(B)6 - 10년	3.46	.59			
	(C)11 - 15년	3.14	.57			
	(D)16 - 20년	3.29	.72			
	(E)21년 이상	3.11	.71			
직책	(A)대리 이하	3.43	.76	2.679	.048	
	(B)과장 - 차장	3.34	.61			
	(C)부장	3.13	.66			
	(D)임원	3.27	.67			
회사규모	(A)중소기업	3.41	.63	3.103	.047	
	(B)중견기업	3.39	.64			
	(C)대기업	3.18	.75			
업종	(A)제조업	3.32	.61	1.769	.230 [†]	
	(B)서비스업	3.16	.77			

	(C)유통(도소매)업	3.43	.31		
	(D)건설업	3.20	.28		
	(E)기타업종	3.58	.80		
전직컨설팅	있음	3.38	.64	.732	.465
수진경험유무	없음	3.29	.70		
전직컨설팅	있음	3.35	.79	.084	.658
제도시행유무	없음	3.30	.67		

[†] :Welch test & Games Howell's post-hoc test or 이분산 t-test

응답자 특성에 따른 전직컨설팅의 고용가능성의 차이를 분석한 결과, 연령별(p=.000)과 근무기간별(p=.004<.05), 직책별(p=.048<.05), 회사규모(p=.047<.05)에 따른 고용가능성은 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 사후분석결과, 30대(M=3.49)이 50대(M=3.11)보다 높게 나타났으며, 30대 미만(M=3.70)이 40대(M=3.17), 50대(M=3.11)보다 높게 나타났다. 근무기간에서는 5년 이하(M=3.50)이 21년 이상(M=3.11)보다 높게 나타났다.

4. 응답자 특성에 따른 조직신뢰의 차이분석

〈표 11〉 일반특성에 따른 조직신뢰의 차이분석						
변수	특성	M	SD	t/F	P	Post-Hoc
성별	남자	3.44	.60	1.216	.225	
	여자	3.34	.55			
연령	(A)30대 미만	3.13	.63	6.671	.000	C>B
	(B)30대 (30 - 39세)	3.22	.63			D>A,B
	(C)40대 (40 - 49세)	3.54	.54			
	(D)50대 (50 - 59세)	3.60	.50			
	(E)60세 이상	3.50	.26			
학력	(A)고졸 또는 이하	3.45	.72	1.260	.289	
	(B)전문대졸	3.14	.78			
	(C)대학졸업	3.42	.56			
	(D)대학원졸업 이상	3.50	.58			
근무기간	(A)5년 이하	3.18	.63	8.795	.000	D>A
	(B)6 - 10년	3.23	.58			D>B,A
	(C)11 - 15년	3.48	.59			
	(D)16 - 20년	3.56	.49			
	(E)21년 이상	3.68	.46			
직책	(A)대리 이하	3.18	.64	10.961	.000 [†]	D>B,A
	(B)과장 - 차장	3.42	.4			
	(C)부장	3.62	.56			
	(D)임원	3.71	.32			

회사규모	(A)중소기업	3.27	.68	11.953	.000 [†]	C>B,A
	(B)중견기업	3.28	.60			
	(C)대기업	3.61	.45			
업종	(A)제조업	3.39	.62	2.870	.024	B>D
	(B)서비스업	3.56	.55			
	(C)유통(도소매)업	3.40	.46			
	(D)건설업	3.50	.14			
	(E)기타업종	3.16	.53			
전직컨설팅	있음	3.41	.44	-.070	.944	
수진경험유무	없음	3.42	.61			
전직컨설팅	있음	3.60	.55	.454	.028	
제도시행유무	없음	3.38	.59			

[†] :Welch test & Games Howell's post-hoc test or 이분산 t-test

응답자 특성에 따른 조직신뢰의 차이를 분석한 결과, 연령별($p=.000$)과 근무기간별($p=.000$), 직책별($p=.000$), 회사규모별($p=.000$), 업종별($p=.024<.05$), 전직컨설팅 제도시행유무별($p=.028<.05$)에 따른 조직신뢰는 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 사후분석결과, 40대($M=3.54$)가 30대($M=3.22$)보다 높게 나타났으며, 50대($M=3.60$)가 30대 미만($M=3.13$), 30대($M=3.22$)보다 높게 났다. 근무기간별로는 16~20년($M=3.56$)이 5년 이하($M=3.18$)보다 높게 나타났으며, 21년 이상($M=3.68$)이 5년 이하($M=3.18$)과 6~10년($M=3.23$)보다 높게 나타났다. 직책별로는부장($M=3.62$)이 대리 이하($M=3.18$)보다 높게 나타났으며, 임원($M=3.71$)이 과장/차장($M=3.42$)과 대리이하($M=3.18$)보다 높게 나타났다. 회사규모별로는 대기업($M=3.61$)이 중소기업($M=3.27$)과 중견기업($M=3.28$)보다 높게 나타났으며, 업종별로는 서비스업($M=3.56$)이 건설업($M=3.50$)보다 높게 나타났다. 또 전직컨설팅을 시행하고 있음($M=3.60$)이 시행하고 있지 않음($M=3.38$)보다 높게 나타났다.

5. 응답자 특성에 따른 직무성과의 차이분석

<표 12> 일반특성에 따른 직무성과의 차이분석

변수	특성	M	SD	t/F	P	Post-Hoc
성별	남자	3.80	.46	1.571	.117	
	여자	3.69	.50			
연령	(A)30대 미만	3.50	.48	5.023	.001	C>A

	(B)30대 (30 - 39세)	3.68	.45		D>A
	(C)40대 (40 - 49세)	3.83	.45		
	(D)50대 (50 - 59세)	3.91	.46		
	(E)60세 이상	3.56	.38		
학력	(A)고졸 또는 이하	3.88	.58	2.084	.103
	(B)전문대졸	3.64	.54		
	(C)대학졸업	3.75	.45		
	(D)대학원졸업 이상	3.92	.46		
근무기간	(A)5년 이하	3.62	.44	4.303	.002 E>A
	(B)6 - 10년	3.71	.47		
	(C)11 - 15년	3.74	.46		
	(D)16 - 20년	3.93	.46		
	(E)21년 이상	3.90	.45		
직책	(A)대리 이하	3.64	.47	7.482	.000 C>A,B
	(B)과장 - 차장	3.72	.46		
	(C)부장	3.95	.43		
	(D)임원	3.88	.33		
회사규모	(A)중소기업	3.67	.53	6.548	.002 C>B,A
	(B)중견기업	3.70	.46		
	(C)대기업	3.89	.40		
업종	(A)제조업	3.74	.47	1.865	.117
	(B)서비스업	3.87	.45		
	(C)유통(도소매)업	3.74	.51		
	(D)건설업	3.63	.53		
	(E)기타업종	3.63	.47		
전직컨설팅	있음	3.81	.46	.523	.602
수진경험유무	없음	3.77	.47		
전직컨설팅	있음	4.01	.39	.426	.000
제도시행유무	없음	3.72	.47		

[†] :Welch test & Games Howell's post-hoc test or 이분산 t-test

응답자 특성에 따른 직무성과의 차이를 분석한 결과, 연령별($p=.001<.05$)과 근무기간별($p=.002<.05$), 직책별($p=.000$), 회사규모별($p=.002<.05$), 전직컨설팅 제도시행유무별($p=.000$)에 따른 직무성과는 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

사후분석결과, 40대($M=3.83$)가 30대 미만($M=3.50$)보다 높게 나타났으며, 50대($M=3.91$)가 30대 미만($M=3.50$)보다 높게 나타났다. 근무기간별로는 21년 이상($M=3.90$)이 5년 이하($M=3.62$)보다 높게 나타났다. 직책별로는 부장($M=3.95$)이 과장/차장($M=3.72$)과 대리이하($M=3.64$)보다 높게 나타났다. 회사규모별로는 대기업($M=3.89$)이 중소기업($M=3.67$)과 중견기업($M=3.70$)보다 높게 나타났다.

제 3 절 확인적 요인분석

본 연구에서 사용할 변수인 실용성, 적절성, 고용가능성, 조직신뢰, 직무성과에 대해서 구성개념간 가설검정을 하기에 앞서 각 측정변수들의 단일차원성을 검증하였다.

적합도를 검증하기 위하여 χ^2 , CMIN/DF, GFI, AGFI, CFI, NFI, IFI, TLI, RMR, RMSEA지수를 사용하였으며 적합도에 대한 판단 기준은 <표 14>를 기준으로 하였으며(우중필, 2012), 적합도를 향상시키기 위하여 수정지수(Modification Indices) 및 모수변화(Par Charge)를 기준으로 측정오차 간 공분산을 설정하였다(우중필, 2012)

<표 13> 확인적 요인분석 적합도 판단기준

적합도 지수	일반적 수용 기준	본 연구에서의 적용 기준
χ^2 검정	p > .05	-
CMIN/DF	.3 이하 우수	.3 이하
GFI	.9 이상 우수	.9 이상
AGFI	.85 이상 우수 .8 이상 어느 정도 우수	.8 이상
CFI	.9 이상 우수	.9 이상
IFI	.9 이상 우수	.9 이상
TLI	.9 이상 우수	.9 이상
RMR	.05 이하 우수 .05 이하 우수	.05 이하
RMSEA	.08 이하 어느 정도 우수 .1 이하 보통 수준 .1 이상 수용 불가	.08 이하

최초 확인적 요인분석 결과, <표 14>와 같이 GFI가 적합도 지수 기준을 충족시키지 못하는 것으로 나타나 수정지수(Modification Indices)가 가장 크고 모수변화(par charge)가 큰 측정변수인 고용가능성1과 고용가능성2의 측정오차간의 공분산을 설정한 후 2차 분석을 실시하였으나, 여전히 GFI가 적합도 지수 기준을 충족하지 못하여 다시 수정지수(Modification Indices)가 가장 크고 모수변화(par charge)가 큰 측정변수인 조직신뢰3과 조직신뢰4의 측

정오차간의 공분산을 설정한 후 다시 3차 분석을 실시하였으나, GFI지수는 개선이 되었으나 아직도 적합도 지수가 기준을 충족하지 못하여 다시 수정지수가 가장 크고 모수변화가 큰 측정변수인 직무성과1과 직무성과2의 측정오차간의 공분산을 설정한 후 다시 4차 분석을 실시하였다.

4차 분석의 결과, GFI의 적합도 지수가 기준을 충족하였다. 다음으로 본 연구의 각각의 요인들은 본 연구의 목적을 달성하기 위해 필요한 요인으로 4차 까지의 확인적 요인분석을 기준으로 집중타당성과 판별타당성의 검증하기로 한다.

<표 14> 확인적 요인분석 결과(최초, 최종)

구성 개념	χ^2	df	p	CMIN/DF	GFI	AGFI	CFI	IFI	TLI	RM R	RM SEA
최초	467.001	265	.000	1.762	.875	.847	.917	.919	.907	.033	.055
2차	407.195	264	.000	1.542	.890	.865	.941	.942	.933	.032	.046
3차	380.318	263	.000	1.446	.898	.874	.952	.953	.945	.031	.042
4차 (최종)	369.790	262	.000	1.411	.902	.878	.956	.957	.950	.031	.040

2차 공분산설정 : 고용가능성1 – 고용가능성2
 3차 공분산설정 : 조직신뢰3 – 조직신뢰4
 4차 공분산설정 : 직무성과1 – 직무성과2

<표 15> 확인적 요인분석 결과 (최종)

측정항목	표준화 계수	표준 오차	t-value	p	CR	AVE	SMC
실용성	→ 실용성3	.732	Fix		.912	.777	.535
	→ 실용성2	.817	.095	11.577 ***			.668
	→ 실용성1	.822	.094	11.605 ***			.676
적절성	→ 적절성4	.780	Fix		.898	.687	.609
	→ 적절성3	.758	.078	11.452 ***			.575
	→ 적절성2	.716	.075	10.857 ***			.512
	→ 적절성1	.705	.074	10.690 ***			.497
고용가능성	→ 고용가능성5	.851	Fix		.891	.627	.725
	→ 고용가능성4	.791	.074	13.940 ***			.626
	→ 고용가능성3	.823	.069	14.545 ***			.677
	→ 고용가능성2	.636	.062	10.600 ***			.404
	→ 고용가능성1	.518	.064	8.284 ***			.268
조직신뢰	→ 조직신뢰5	.625	Fix		.847	.533	.390
	→ 조직신뢰4	.544	.139	7.088 ***			.296

	→ 조직신뢰3	.508	.130	6.700	***	.258
	→ 조직신뢰2	.716	.127	8.709	***	.513
	→ 조직신뢰1	.810	.138	9.192	***	.657
직무성과	→ 직무성과8	.565	Fix		.919	.590
	→ 직무성과7	.618	.153	7.495	***	.381
	→ 직무성과6	.640	.164	7.670	***	.409
	→ 직무성과5	.680	.162	7.977	***	.463
	→ 직무성과4	.726	.161	8.288	***	.527
	→ 직무성과3	.693	.164	8.068	***	.480
	→ 직무성과2	.517	.151	6.582	***	.267
	→ 직무성과1	.572	.121	7.098	***	.328

<표 15>의 최종 확인적 요인분석 결과와 같이 모든 항목의 요인 부하량이 적정치 이상($\lambda=.50$)으로 나타났으며, 집중타당성은 CR(0.7이상), AVE(0.5이상)으로 집중타당성에 문제가 없는 것으로 나타났다(우중필, 2012)

다음으로 <표 16>에서 판별타당도를 분석하였다. 먼저 평균분산 추출값이 개념들 간 상관계수의 제곱값을 상회하는 경우($AVE > \Phi^2$) 판별타당성이 있는 것으로 간주하는(Fornell and Larcker, 1981) 방법에서는 상관계수가 가장 큰 것은 .523(조직신뢰와 직무성과)로서 결정계수 .274(.523 x .523)이 되어 AVE값보다 작으므로 판별타당성이 확보되었다고 본다.

<표 16> 판별타당성 분석 결과

	실용성	적절성	고용가능성	조직신뢰	직무성과
실용성	.777				
적절성	.519	.687			
고용가능성	.135	-.010	.627		
조직신뢰	.267	.334	.058	.533	
직무성과	.310	.294	.029	.523	.590

제 4 절 가설검증

본 연구에서는 이론적 검토를 통하여 제시한 연구가설의 검증을 위해 구조방정식모형을 활용하였다. 구조방정식모형은 다중 및 상호종속관계를 동시에 추정할 수 있고, 이를 관계에서 잠재변수를 포함할 수 있으며, 측정오차를 고려한다는 점에서 다른 다변량분석 방법들 보다 정교하게 종속관계를 추정할 수 있는 장점이 있다(배병렬, 2014).

이에 본 연구에서는 연구모형에서 설정한 개념 간의 관계가 상호종속관계를 바탕으로 구성되어 있기 때문에 구조방정식모형을 활용하는 것이 적합하다는 판단에서 구조방정식모형을 통하여 가설검증을 하였다.

본 연구의 가설과 연구모형은 공분산구조방정식(SEM: Covariance Structural Model)을 사용하여 분석하였다. 공분산구조분석의 추정방법은 최대우도법(ML: Maximum Likelihood Estimation)을 사용하였다. 최대우도법은 표본의 크기가 작은 경우나 첨도가 지나치게 큰 경우에 최적의 해를 도출할 수 있다. 또한 측정변수가 다변량 정규분포를 따를 때 정확한 미지수의 추정을 가능하게 해주며 적정한 표본을 대상으로 하였을 때 다변량 정규분포의 가정을 일부 벗어나더라도 미지수의 추정에 큰 문제가 없어 사회과학에서 많이 사용한다. 본 연구모형을 구성하는 잠재변수는 총5개로, 독립변수는 실용성, 적절성, 고용가능성이며, 종속변수는 조직신뢰, 직무성과이다. AMOS 19.0을 이용하여 모형을 분석하였으며, 최대우도추정법(Maximum Likelihood Estimation : MLE)을 사용하였다. 최초 모형에 대한 적하도 검정결과 모든 적합도 지수가 기준을 만족하지 못하여, 실용성의 4번 문항을 제거한 결과 GFI가 .894만 기준에 미치지 못하고 다른 모든 기준이 각각 $\chi^2=406.604$ $p=.000$, $df=263$, $CFI=.941$, $IFI=.942$, $RMR=.043$, $RMSEA=0.046$ 로 만족할만한 수준으로 나타나 전직지원 컨설팅의 효과성에 대한 가설검증을 위한 구조방정식모형의 구조모형은 유용한 모형인 것으로 분석되었다<표 17><표 18>.

<표 17> 모형에 대한 적합도분석 결과

구성 개념	χ^2 (p)	df	CMIN /DF	GFI	AGFI	CFI	IFI	TLI	RMR	RMSEA
측정치	406.604	263	1.546	.894	.869	.941	.942	.933	.043	.046
판단 기준	.05이상	-	3이하	.9이상	.8이상	.9이상	.9이상	.9이상	.05이하	.08이하
판단	-	-	적합	부적합	적합	적합	적합	적합	적합	적합

<표 18> 가설검증 결과

가설			경로계수	t값	p값	채택여부	R ²	
H1	실용성	→	고용가능성	.191	2.064	.039 *	채택	.027
H2	적절성	→	고용가능성	-.110	-1.206	.228	기각	.027
H3	실용성	→	조직신뢰	.129	1.408	.159	기각	.138
H4	적절성	→	조직신뢰	.284	3.060	.002 **	채택	.138
H5	실용성	→	직무성과	.212	2.297	.022 *	채택	.133
H6	적절성	→	직무성과	.206	2.254	.024 *	채택	.133
H7	고용가능성	→	조직신뢰	.043	.594	.553	기각	.138
H8	고용가능성	→	직무성과	.005	.066	.947	기각	.133

*p<.05, **p<.01, ***p<.001수준에서 유의함

가설검정 결과는 다음과 같다.

첫째, 전직지원 컨설팅의 실용성이 고용가능성에 미치는 영향은 경로계수가 .191(C.R값=16.097, p<.05)로 유의한 것으로 나타나 전직지원컨설팅의 실용성이 높을수록 고용가능성은 높아지는 것으로 나타났다.

둘째, 전직지원 컨설팅의 적절성이 고용가능성에 미치는 영향은 경로계수가 -.110(C.R값=-1.206, p=.228>.05)로 나타나 유의하지 않는 것으로 나타났다.

셋째, 전직지원 컨설팅의 실용성이 조직신뢰에 미치는 영향은 경로계수가 .129(C.R값=-1.408, p=.159>.05)로 나타나 유의하지 않은 것으로 나타났다.

넷째, 전직지원 컨설팅의 적절성이 조직신뢰에 미치는 영향은 경로계수가 .284(C.R값=.284, p<.05)로 유의한 것으로 나타나 전직지원컨설팅의 적절성이 높을수록 조직신뢰는 높아지는 것으로 나타났다.

다섯째, 전직지원컨설팅의 실용성이 직무성과에 미치는 영향은 경로계수가

.212(C.R값=2.297, p<.05)로 유의한 것으로 나타나 전직지원 컨설팅의 실용성이 높을수록 직무성과에 미치는 영향은 높아지는 것으로 나타났다.

여섯째, 전직지원컨설팅의 적절성이 직무성과에 미치는 영향은 경로계수가 .206(C.R값=2.254, p<.05)로 유의한 것으로 나타나 전직지원컨설팅의 적절성이 높을수록 직무성과는 높아지는 것으로 나타났다.

일곱째, 고용가능성이 조직신뢰에 미치는 영향은 경로계수가 .043(C.R값=.594, p=.553>.05)로 유의하지 않은 것으로 나타났다.

여덟째, 고용가능성이 조직신뢰에 미치는 영향은 경로계수가 .005(C.R값=.066, p=.066>.05)로 유의하지 않은 것으로 나타났다.



제 5 장 결 론

제 1 절 연구결과 요약

본 연구는 전직지원 컨설팅의 효과성을 개인적 차원과 조직적 차원에서 논리적 근거와 경험적 증거를 제시하여 전직지원 컨설팅에 대한 인식의 전환과 확산에 기여하고자 하였다. 이에 전직지원 컨설팅의 실용성과 적절성이 고용 가능성, 조직신뢰 및 직무성과에 미치는 영향력과 고용가능성이 조직신뢰 및 직무성과에 미치는 영향력을 분석하고자 하였다.

이를 위해 구조화된 설문지를 활용하여 국내 기업에 근무하는 회사원 257명의 자료를 바탕으로 통계분석프로그램인 SPSS19.0과 AMOS19.0을 활용하여 분석하였다.

먼저, 인구통계학적 특성을 t-test와 ANOVA분석 결과, 집단 간의 유의한 차이가 있는 경우 사후분석을 실시하였다. 분석결과 첫째, 전직지원 컨설팅의 실용성은 임원급이 대리이하 보다 높게 나타났고, 전직지원 컨설팅의 적절성은 대기업이 중소기업보다 높게 나타났다. 이는 인구통계학적 특성 요인으로 퇴직에 대한 반응과 구직활동 방법, 재취업효과는 인구통계학적 특성에 의해 차이가 나타난다는 선행연구(e.g., Malen& Stroh, 1998; Kinicki, Prussia & McKee-Ry, 2000)의 결과를 지지하고 있다. 직책이 높을수록 명예퇴직 및 정년퇴직 등으로 인한 퇴직의 가능성이 높기 때문에 전직컨설팅에 대한 필요성에 더 많은 관심을 가지고 있는 의미로 퇴직 이후 삶의 변화에 대한 충격을 완화시키고, 전직에 대한 두려움을 극복하여 성공적인 전직의 가능성을 높이는데 긍정적인 효과가 있을 것이라는 인식을 보여주고 있다. 또한 전직지원 컨설팅의 기회를 제공한 조직에 대하여 긍정적으로 인식하고 있으며, 전직지원 컨설팅이 개인의 역량향상에 도움이 된다는 인식을 하는 것으로 확인되었고, 기업규모가 클수록, 전직지원 제도가 시행하는 기업일수록 전직지원 컨설팅에 대한 구성원의 인식이 높게 나타남을 확인하였다. 둘째, 고용가능성에서

는 30대 미만이 40대와 50대 보다 높았으며, 30대가 50대 보다 높게 나타났고, 근무기간이 짧은 5년 미만이 21년 이상보다 높게 나타났다. 이는 연령에 따라 중장년층의 경우 짧은 층에 비하여 노동시장에서 보다 높은 임금수준이 요구되기 때문에 고용가능성을 낮아진다(Forrier et al., 2009)는 선행연구를 지지함을 확인하였다.셋째 조직신뢰에서 연령층으로 보면 40대가 30대보다 높고, 50대가 30대미만과 30대 보다 높아 연령이 높은 층일수록 조직신뢰가 높고, 근무기간에서는 16~20년이 10년 이하(5년 이하, 6~10년)보다 높아서 장기근속일수록 조직신뢰가 높았고, 직부장 이상 임원이 과장-차장과 대리이하의 직책보다 조직신뢰가 높게 나타났으며, 기업규모가 큰 대기업이 중견기업과 중소기업보다 조직신뢰가 높게 나타났다. 이는 사회학적 관점의 신뢰에 대해서 거래당사자들 중 한쪽만이 장기적으로 그들의 의무를 수행할 것이라는 신뢰에 기반을 두고 있다. 즉 미래의 의무를 전제로 하는 상호간의 관계로 정의되는 선행연구(BI며, 1964)를 지지한다. 넷째, 직무성과에서 40대와 50대가 30대 미만보다 높게 나타났고, 근무기간 21년 이상이 5년 이하보다 직무성과가 높았으며, 부장직책이 대리이하와 과장-차장직책보다 높게 나타났으며, 대기업이 중견기업과 중소기업보다 높게 나타났다. 이는 직무성과에 영향을 미치는 요인에 관한 연구에서 최인섭(2000) 제시한 직무내적요인, 직무자체, 책임, 승진, 직무조건의 요인과, 이건영(2009)이 제시한 개인적 요인에서 연령과 직무능력 요인으로 경력, 근속연수가 직무성과에 영향을 미칠 수 있음을 확인하였다. 또 대기업의 경우 회사의 지원으로 전직지원 제도가 시행되는 경우 중소기업보다는 많기 때문에 전직지원 컨설팅에 대한 긍정적 인식이 높은 것으로 판단된다. 이는 전직지원 제도시행 기업이 그렇지 않은 기업보다 전직지원 컨설팅에 대한 효과와 고용가능성, 조직신뢰, 직무성과에 대한 인식이 긍정적이라는 분석결과를 통하여 확인할 수 있었다. 이와 같은 결과는 전직지원제도가 직무성과 및 조직에 대한 신뢰와 몰입에 긍정적으로 작용한다는 선행연구(e.g., 김창호, 최용신, 2010)와 맥락을 같이하고 있다.

다음으로 본 연구의 가설에 대해 통계적 절차를 통해 가설검증을 하였다. 첫째, 전직컨설팅의 적절성과 실용성에 대한 구성원의 인식이 고용가능성에

미치는 영향을 분석한 결과, 전직컨설팅의 실용성이 고용가능성에 긍정적으로 작용하고 있으나, 전직컨설팅의 적절성은 고용가능성에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 전직지원 컨설팅은 체계적인 진단과 지원 및 교육을 통하여 효과적으로 성공적인 전직을 유도하는 서비스이다. 따라서 전직지원 컨설팅의 실용성이 높다는 것은 그 만큼 전직의 가능성을 높이는 것으로 이는 고용가능성 향상에 긍정적이라는 것이다. 이와 같은 결과는 전직지원 컨설팅을 통하여 구직효능감(e.g., Rife and Kilty, 1989)이나 전직에 대한 자신감의 회복(e.g., Song et al., 2009) 등의 효과를 주장한 선행연구의 결과를 지지하고 있다. 그러나 전직지원 컨설팅의 적절성이 고용가능성에 영향을 미치지 못하는 것은 전직지원 컨설팅이 아직까지 컨설팅 서비스로 자리매김을 하지 못하고 있다는 것을 보여주고 있다. 즉, 전직지원 컨설팅의 내용이나 방법 등이 개인의 역량과 욕구에 맞춰 전직에 실질적인 도움이 되는 내용으로 구성되어 있지 못하고, 형식적이거나 집단교육을 통한 전직지원 컨설팅이 시행되고 있다는 것이다. 이러한 결과는 전직지원 컨설팅이 일괄적인 프로그램 제공보다는 해고 경험 등의 특성을 감안한 컨설팅 서비스로 자리매김을 해야 한다는 선행연구(e.g., Gribble & Miller, 2009)의 지적으로 실증적으로 분석한 결과라 할 수 있다.

둘째 전직지원 컨설팅의 실용성과 적절성이 조직신뢰에 미치는 영향을 분석한 결과, 전직컨설팅의 실용성이 조직신뢰에 미치는 영향은 없으나, 전직컨설팅의 적절성은 조직신뢰에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 전직지원 컨설팅의 적절성이 높다는 것은 전직지원 컨설팅의 내용이 자신의 여건과 능력에 적합하다는 것으로 이를 지원한 조직이 자신에게 그만큼 관심을 가지고 있다는 인식으로 확산되기 때문에 조직신뢰에 긍정적으로 작용한다는 것으로, 조직차원에서 전직지원 컨설팅이 조직구성원으로 하여금 조직에 대한 믿음, 충성도에 긍정적으로 작용하여 기업성과 향상에 기여한다는 선행연구(e.g., Simon, 1988; Wooten, 1996; 김창호, 최용신, 2010)의 결과를 지지하고 있다. 그러나 실용성은 전직지원 컨설팅이 전직에 실질적인 도움이 된다는 의미로 실용성이 높다는 것은 전직이나 이직의도가 같이 높아질 가능성이 높기 때문이다. 이와 같은 결과는 고용가능성에 대한 부정적 관점(e.g., 서형도,

조윤형, 조영호, 2009)을 대변하고 있다. 즉, 고용가능성이 높은 조직의 구성원은 이직에 대한 두려움이나 어려움에 대한 인식수준이 낮으며, 용이하게 이직할 용이하게 이직할 수 있다는 인식이 높기 때문에 회사에 대한 의무감이나 충성도 등이 낮아 이직결정이 쉬우며, 직무에 대한 열의도 낮을 것이다.

셋째, 전직컨설팅의 실용성과 적절성이 직무성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 전직지원컨설팅의 효과는 퇴직자에게는 심리적 안정과 재취업으로 인한 경제적 안정을 동시에 도모할 수 있어 퇴직에 대한 불안감을 해소할 수 있으며, 조직에 대한 신뢰가 높아짐으로써 생산성 향상(Wooten, 1996)과 대외적 이미지(Simon, 1988)에 긍정적 효과가 있음을 확인하였고, 공식적인 전직지원컨설팅 서비스가 개인의 구직활동 효능감(Job Search Self-Efficacy)을 증진시키고 퇴직에 대한 긍정적 태도를 만들어 준다는 것이다. 즉 전직지원컨설팅의 효과는 기업측면에서는 성과와 이미지에 긍정적인 효과를 미치는 것을 확인 하였다.

넷째 고용가능성이 조직신뢰와 직무성과에 미치는 영향을 분석한 결과, 고용가능성은 조직신뢰와 직무성과에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이는 장인주와 정철영(2015)이 대기업 사무직 근로자의 이직의도와 경력학습, 고용가능성, 조직몰입 및 경력몰입의 관계에 대한 분석에서 경력학습과 고용가능성이 이직의도에 직접적으로 정적인 양향을 미치는 결과를 확인함에 고용상태에서 지각된 고용가능성이 높은 경우 고용불안이 가중되어 이직할 수 있다는 분석결과를 제시하였으며, 고용불안 상태에서 지각된 고용가능성이 높으면 회사의 규범을 위반하는 경우가 많았음을 밝힌 Cuyper와 (2014)의 연구에 기반 해 고용가능성이 높은 구성원은 회사에 대한 의무감이나 충성도 등이 낮아 이직결정이 쉬우며 직무에 대한 열의도 낮을 것이라는 서형도, 조윤형 및 조영호(2009)의 고용가능성의 부정적 관점이 부각이 되었음을 확인하였다. 실제로 본 연구의 응답자 특성에 따른 차이분석에서 조직신뢰와 직무성과에서 연령과 근무경력이 많은 집단의 높게 나타난 것과 반대로 고용가능성에서는 연령과 근무경력이 낮은 집단의 고용가능성이 높았다. 즉 연령과 근무경력이 낮은 집단은 의무감이나 충성도가 낮아 조직신뢰와 직무성과도 낮을 수 있다 는 고용가능성의 부정적 관점을 지지함을 확인하였다.

이상과 같은 연구결과를 정리하면, 전직지원 컨설팅은 개인적으로 고용가능성을 높여 직무성과 향상에 도움이 되고 있으며, 또한 조직신뢰에도 긍정적으로 작용한다는 결과를 확인하고 있다. 이는 전직지원 컨설팅이 개인적 차원에서 개인의 역량을 강화시켜 고용가능성과 직무성과 향상에 도움이 되며, 조직적 차원에서는 조직에 대한 구성원의 신뢰를 향상시키고, 개인의 직무성과를 바탕으로 조직성과 향상에 긍정적으로 작용할 수 있다는 것을 확인한 결과라 할 수 있다. 또한 전직지원 컨설팅이 개인의 능력이나 요구에 적합한 프로그램으로 구성되어야만 그 효과성이 더 향상될 수 있다는 것도 확인하였다.

제 2 절 연구의 시사점

이상의 결과를 바탕으로 한 시사점은 다음과 같다.

첫째, 개인 특성에 적합한 맞춤식 컨설팅이 필요하다. 전직지원 컨설팅에 대한 실용성 즉, 제도는 긍정적으로 인식하고 있으므로 적절성 측면에서 개인 특성이 반영되고 맞춤식 개인 컨설팅을 중심으로 운영하면 보다 효과적일 것으로 분석되었다.

둘째, 개인서비스의 질을 향상 시켜 적절성을 향상시키는 방안 수립이 필요하다. 현재는 제도는 좋은데 효과는 없는 컨설팅이 되고 있다. 전직지원 컨설팅이 구조조정의 수단이 아닌 실질적인 경력설계 및 경력목표 설정에 도움을 주고 자립심 향상에 기여 하도록 개발 되어야 한다.

셋째, 기업측면에서는 퇴직자 중심에서 재직자를 포함한 전 직원 대상의 프로그램 개발이 필요하다. 이를 통하여 준비 없는 퇴직으로 인한 개인적, 조직적 문제를 최소화하고 저성과자 관리를 효과적으로 시행할 수 있을 것이다. 이를 위하여 퇴직관리의 전문성을 갖춘 전문인력 육성 및 퇴직관리 실무를 담당할 전담 조직 신설에 대한 도입이 필요하다.

넷째, 개인측면에서 전직지원 컨설팅을 적절하게 활용해야 한다. 전직지원 컨설팅이 퇴직자나 퇴직예정자들에게만 유용한 것이 아니라 자신의 역량을 강화시켜 미래에 현실화 될 수 있는 실직을 대비한다는 측면과 자신의 직무역량

을 확대하여 다양한 직무에 적응성을 향상시킬 수 있다는 인식을 바탕으로 전직지원 컨설팅을 적절히 활용하는 전략이 필요하다. 그래서 현재 운영중인 제도에 대한 전반적인 개선이 필요하다.

제 3 절 연구의 한계와 향후 연구제안

이상과 같은 연구결과와 시사점에도 불구하고 본 연구는 다음과 같은 한계점을 지니고 있다.

첫째, 표본의 한계이다. 재직자를 대상으로 한 연구에서 전직지원컨설팅의 효과를 입증시켰으나 경험 없는 직원들의 조사내용을 분석자료로 활용한 것은 본 연구가 가지는 한계이다. 본 연구는 현재 재직중인 직원을 대상으로 편의 표본추출방식에 의해 연구대상자를 선정하여 분석이 이루어졌기 때문에 퇴직자와 비교분석 하지 못한 점에 한계가 있다. 향후에는 퇴직자를 연구대상자에 포함하여 재직자와 비교분석하는 연구가 필요하다 할 것이다.

둘째, 연구결과 적용의 한계이다. 본 연구는 기업에 근무하는 직원들을 대상으로 자료를 수집하였기 때문에 퇴직자에게 연구결과를 적용하기에는 무리가 따른다. 즉, 전직지원 컨설팅은 퇴직자나 근무자 모두에게 적용되는 서비스로, 퇴직자에게는 성공적인 전직을 통한 경제·심리적 안정을 제공하고, 재직자에게는 퇴직에 대한 두려움을 감소시키고 향후 발생할 퇴직이후의 삶을 준비하는 과정을 지원하는 서비스이다. 따라서 향후 연구에서는 퇴직자와 퇴직예정자, 재직자 등 다양한 특성의 연구대상자를 선정할 필요가 있다.

셋째, 연구모형의 한계이다. 본 연구는 전직지원 컨설팅의 효과로 고용가능성과 조직신뢰, 직무성과를 분석하고 있다. 그러나 전직지원 컨설팅은 퇴직자가 개인의 심리적 안정(Feldman & Leana, 2000)과 실직에 대한 대처능력 강화(Arslan, 2005), 구직활동 기간의 단축(Rife & Kilty, 1990) 등의 다양한 효과가 있다. 따라서 향후 연구에서는 전직지원 컨설팅의 효과를 다양한 측면에서 분석할 필요가 있다.

참 고 문 헌

1. 국내문헌

- 강도명(2014). '장애인 직업재활 서비스 종사자의 직무만족도와 이직의도에 관한 연구: 직무성과와 조직몰입의 매개변수를 중심으로'. 대구대학교 대학원 박사학위논문.
- 강인주, 정철영(2015). '대기업 사무직 근로자의 이직의도와 경력학습, 고용가능성, 조직몰입 및 경력몰입의 관계'. 『농업교육과 인적자원개발』, 47(2), 149–175.
- 구영휘, 이영옥(2013). '제대군인의 전직지원교육 실태에 관한 연구'. 『융합보안논문지』, 13(5), 37–43.
- 구정모(2012). 'A 항공사의 생애경력개발 프로그램 (L-CDP) 도입 사례 연구'. 『한국항공경영학회지』, 10(3), 139–155.
- 권대봉(2006). '고령화 시대의 노동시장의 변화에 따른 중고령자 평생학습모델'. 『한국교육학연구(구 안암교육학연구)』, 12(1), 103–127.
- 권대봉, 김재현, 이형민, 이윤수(2012). '아웃플레이스먼트(Outplacement) 연구의 경향 분석-2000 년대 이후 국내 학술지를 중심으로'. 『HRD 연구 (구 인력개발연구)』, 14(3), 1–23
- 기영화(2000). '퇴직준비를 위한 평생교육프로그램 개발모델의 이론적 토대'. 『Andragogy today』, 3(4), 17–41.
- 김규동(2001). 아웃플레이스먼트의 실태와 과제. 『임금연구 가을호』 서울:한국경영자총협회.
- 김대중, 김명준(2010). 전직지원 상담을 위한 전직준비도 검사 개발 및 타당화 연구. 『한국심리학회지: 산업 및 조직』, 23(4), 689–710.
- 김명언, 장재윤, 조성호, & 노연희(2003). '성취 프로그램의 효과: 구직효능감 변화를 중심으로'. 『한국심리학회지: 산업 및 조직』, 16(2), 181–204.
- 김범석(2014). 'Delphi 를 활용한 전직 핵심역량 개발에 관한 연구-특정직 경호공

- 무원 중심으로'. 『한국경호경비학회지』, 39, 95–130.
- 김봉환(2014). '직무분석을 통한전직지원 전문가 양성 교육과정 개발 연구'. 『진로 교육연구』, 27(4), 1–18.
- 김석란, 이영민(2013). '기업 퇴직근로자 전직지원프로그램 비교분석'. 『한국실천공학교육학회논문지』, 5(1), 80–9.
- 김석란, 이영민(2013). '기업 퇴직 예정 근로자의 고용가능성 제고를 위한 S 사 재취업 교육프로그램 사례분석'. 『산업교육연구』, 26, 51–68.
- 김시진, 김정원(2010). '프로틴 경력태도, 무경계 경력태도 및 주관적 경력성공의 관계분석'. 『대한경영학회지』, 23(4), 1899–1915.
- 김준식(2003). '아웃플레이스먼트의 합리화 방안'. 『경남지역연구』, 9(1), 255–271.
- 김창호, 최용신(2010). '공기업 전직지원제도가 조직신뢰 및 몰입과 기업성과에 미치는 영향'. 『한국인사행정학회보』, 9(3), 99–127.
- 김은경, 홍순경(2008). 『POSCO 아웃플레이스먼트 예비교육교재』, 광양: (주)포엠아이컨설팅'.
- 노동부(2001), '전직지원프로그램 제도화 방안, 고용정책실 보험제도과 발표자료'.
- 소상공인진흥원(2010), '국내기업 공공기관퇴직지원 프로그램 실태조사'. 『소상공인 진흥원 연구결과 보고서』.
- 손유미, 이재경(2004). 『고령화 사회와 기업교육훈련』, 서울:한국직업능력개발원.
- 서형도, 조윤형, 조영호(2009). '조직구성원의 고용가능성 인식과 조직과 직무에 대한 태도와의 관계에 관한 연구'. 『인사관리연구』, 33(3), 27–62.
- 윤지연, 윤관식(2015). '평생능력 개발: 에코세대의 전직지원서비스 운영을 위한 요구분석'. 『한국실천공학교육학회논문지』, 7(1), 47–55.
- 이규만, 구관모(2007). '전직지원활동이 퇴직자의 태도 및 행동에 미치는 영향에 관한 연구'. 『경영연구』, 22(4), 27–50.
- 이상훈(2013). '아웃플레이스먼트의 전략적 도입 및 활용방안'. 『2013년 인사임금사례총람』, 555–567.
- 이상훈, 박태구, 표민호(2014). '숙련퇴직자의 아웃플레이스먼트 도입방안에 관한 연구: 국내 철강업계의 사례를 중심으로'. 『대한경영학회지』, 27(12),

2265–2285.

- 이용재(2010). '전직지원교육이 구직효능감과 심리적 안정감에 미치는 영향에 관한 연구–학습몰입과 교육만족도의 매개효과를 중심으로'. 『직업교육연구』, 29(3), 265–289.
- 이용재(2011). '전직지원서비스의 영향요인과 결과요인에 관한 연구'. 한남대학교 대학원 박사학위논문.
- 이은주(2012). '전직지원 프로그램 특성과 전직지원활동 참여 퇴직자의 전환학습 수준이 고용가능성에 미치는 영향'. 중앙대학교 일반대학원.
- 이인재(1993). '사회복지실무자의 직무성과 결정요인' 박사학위논문. 서울대학교.
- 이정일(2001). '효과적 퇴직관리의 실천방안', 『CEO Information』, 제 298호. 서울: 삼성경제연구소
- 이희수, 이은주, 송영선(2011). '전직지원활동에 참여한 퇴직자의 특성과 전환학습 수준이 고용가능성에 미치는 영향'. 『한국 HRD 연구』, 6(4), 61–88.
- 임운택(2006). '이직/실직 근로자를 위한 국내 전직지원 서비스 (Outplacement Services) 현황과 활성화 방안'. 『사회과학논총』, 25(2), 167–194.
- 임진택 외(2007). '제대군인 교육효과 평가시스템 구축에 관한 연구'. 『보훈교육연구』.
- 장신재, 이희연(2003). '사회복지전담공무원의 직무성과에 영향을 미치는 요인: 내외통제성의 조절효과를 중심으로'. 『한국사회복지행정학』, 10(1), 63–93.
- 장옥희(2014). '중소기업/중견기업/소상공인/지역기업/사례: 아웃플레이스먼트는 효과적인가?: 한국의 중소기업 퇴직자 사례', 『중소기업연구』, 36(3), 37–60.
- 장은주, 지성구(2004). '금융계 여성 근로자의 개인특성과 주관적 경력성공과의 관계', 『비서학논총』, 13(1), 163–184.
- 장은주, 박경규(2005). '성별에 따른 개인특성 및 사회적 자본과 주관적 경력성공과의 관계', 『경영학연구』, 34(1), 141–166.
- 전수진, 박경규(2009). '사회 네트워크가 고용 및 승진가능성의 지각에 미치는 영향에 있어 정보접근의 매개효과에 대한 연구', 『경상논총』, 27(1), 1–27.
- 전태준(2006). '사회체육지도자의 전문직업적 정체성이 조직유효성에 미치는 영향', 미간행박사학위논문, 연세대학교 대학원.

- 정동섭, 박지근, 배종석(2003). '아웃플레이스먼트 프로그램의 구성과 효과에 대한 연구, K은행의 사례를 중심으로'. 『한국인사조직학회 발표 논문집』, 445-465.
- 정선정(2014). '실업자 직업훈련생의 훈련서비스 품질과 훈련만족도 및 고용가능성의 관계'. 『직업교육연구』, 33(1), 1-28.
- 정순여, 장은주, 김동욱(2008). '공인회계사의 고용가능성 인지정도와 조직몰입과의 관계'. 『국제회계연구』, 24, 379-400.
- 조희일(1991). '한국사회복지분야의 자원봉사 행동과 관련된 개인 및 조직특성에 관한 연구'. 『한국사회복지학』, 18, 117-151.
- 주용국(2002). '전직지원서비스의 지원요인과 장애요인'. 『고용직업능력개발연구』 5(1), 53-90.
- 최용신(2011). '전직지원프로그램에 대한 기대가 조직만족에 미치는 영향: 한국 마사회를 중심으로'. 경기대학교 대학원 박사학위논문.
- 최인섭, 초의수(2001). '사회복지전담공무원의 직무만족과 직무성과에 미치는 요인에 대한 연구'. 『사회복지정책』, 13, 282-311.
- 최인섭(2000). '사회복지전문요원의 직무만족과 직무성과 결정요인에 관한 연구'. 경성대학교대학원 박사학위논문.
- 하윤숙, 방하남(2000). '고용보험 이직자들의 재취업경로분석'. 『사회보장연구』, 16(1), 25-50.
- 한정란(1998). '고령화 사회에 대비한 퇴직준비교육'. 『연세교육연구』 11(1), 263-285.
- 함홍안, 이종건(2010). '공기업의 바람직한 전직지원제도 구축방안'. 『대한경영학회지』, 23(4), 2035-2054.
- 형시영(2014). 'CIPP 평가모형을 적용한 제대군인전직지원교육의 효과성 연구'. 『한국정책연구』, 14(3), 69-86.
- 홍아정, 조윤성(2012). '경력단절 여성의 감성지능이 고용가능성에 미치는 영향: 사회 연결망의 매개효과를 중심으로'. 『Andragogy Today』, 15(3), 35-61.

2. 국외문헌

- Alliger, G. M., Tannenbaum, S. I., Bennett, J., Winston, Traver, H., & Shotland, A. (1997). A meta analysis of the relations among training criteria. *Personnel Psychology*, 50, 341–358.
- Aquilanti, T. M., & Leroux, J. (1999). An integrated model of outplacement counseling. *Journal of Employment Counseling*, 36(4), 177–191.
- Arslan, H. B. (2005). Where can outplacement be placed? Offering a broader role to assistance: a theoretical approach. *Problems and Perspectives in Management*, 3, 137–46.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological review*, 84(2), 191–215.
- Bandura, A. (1986). The explanatory and predictive scope of self-efficacy theory. *Journal of social and clinical psychology*, 4(3), 359–373.
- Bartlett, K. R. (2001). The relationship between training and organizational commitment: A study in the health care field. *Human Resource Development Quarterly*, 12(4), 335–352.
- Benson, G. S. (2006). Employee development, commitment and intention to turnover: a test of ‘employability’ policies in action. *Human Resource Management Journal*, 16(2), 173–192.
- Berntson, E., & Marklund, S. (2007). The relationship between perceived employability and subsequent health. *Work & Stress*, 21(3), 279–292.
- Birdi, K., Allan, C., & Warr, P. (1997). Correlates and perceived outcomes of 4 types of employee development activity. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 845–857.
- Brockner, J., & Siegel, P. (1996). Understanding the interaction between procedural and distributive justice: *The role of trust*. In R. Kramer & T. Tyler (Eds.), *Trust in organizations* (pp. 390–413). Thousand Oaks, CA:

Sage.

- Brockner, J., Siegel, P. A., Daly, J. P., Tyler, T., & Martin, C. (1997). When trust matters: The moderating effect of outcome favorability. *Administrative Science Quarterly*, 558–583.
- Brown, P., Hesketh, A., & WILIAMS, S. (2003). Employability in a knowledge–driven economy. *Journal of education and work*, 16(2), 107–126.
- Brown, S. P., & Peterson, R. A. (1993). Antecedents and consequences of salesperson job satisfaction: Meta-analysis and assessment of causal effects. *Journal of Marketing Research*, 30, 63–63.
- Butterfield, L. D., & Borgen, W. A. (2005). Outplacement counseling from the client's perspective. *The Career Development Quarterly*, 53(4), 306–316.
- Cappelli, P. (2000). A Market–Driven Approach to Retaining Talent. *Harvard business review*, 78(1), 103–11.
- 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.
- Challenger, J. A. (2005). Return on investment of high–quality outplacement programs. *Economic Perspectives Q*, 2, 86–93.
- Civelli, F. (1998). Personal competencies, organizational competencies, and employability. *Industrial and Commercial Training*, 30(2), 48–52.
- Colarelli, S. M., & Bishop, R. C. (1990). Career commitment functions, correlates, and management. *Group & Organization Management*, 15(2), 158–176.
- Cuyper, N. D., Bernhard-Oettel, C., Berntson, E., Witte, H. D., & Alarco, B. (2008). Employability and Employees' Well-Being: Mediation by Job Insecurity1. *Applied Psychology*, 57(3), 488–509.

- Cuyper, N., Notelaers, G., & Witte, H. (2009). Transitioning between temporary and permanent employment: A two-wave study on the entrapment, the stepping stone and the selection hypothesis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(1), 67–88.
- Davy, J. A., Anderson, J. S., & Dimarco, N. (1995). Outcome comparisons of formal outplacement services and informal support. *Human Resource Development Quarterly*, 6(3), 275–288.
- De Battisti, F., Gilardi, S., Siletti, E., & Solari, L. (2014). Employability and mental health in dismissed workers: the contribution of lay-off justice and participation in outplacement services. *Quality & Quantity*, 48(3), 1305–1323.
- De Cuyper, N., Mäkikangas, A., Kinnunen, U., Mauno, S., & Witte, H. D. (2012). Cross-lagged associations between perceived external employability, job insecurity, and exhaustion: Testing gain and loss spirals according to the Conservation of Resources Theory. *Journal of Organizational Behavior*, 33(6), 770–788.
- De Cuyper, N., Sulea, C., Philippaers, K., Fischmann, G., Iliescu, D., & De Witte, H. (2014). Perceived employability and performance: moderation by felt job insecurity. *Personnel Review*, 43(4), 536–552.
- De GRIP, A., LOO, J., & Sanders, J. (2004). The industry employability index: Taking account of supply and demand characteristics. *International Labour Review*, 143(3), 211–233.
- DeFillippi, R. J., & Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: A competency-based perspective. *Journal of organizational behavior*, 15(4), 307–324.
- Doherty, N. (1997) ``Downsizing'', in Tyson, S. (Ed.), *The Practice of Human Resource Strategy*. Pitman Publishing, London, pp. 27–40.
- Doherty, N., Tyson, S., & Viney, C. (1993). A positive policy? Corporate perspectives on redundancy and outplacement. *Personnel Review*, 22(7),

45–53.

- Dries, N., Forrier, A., De Vos, A., & Pepermans, R. (2014). Self-perceived employability, organization-rated potential, and the psychological contract. *Journal of Managerial Psychology*, 29(5), 565–581.
- Eden, D., & Aviram, A. (1993). Self-efficacy training to speed reemployment: Helping people to help themselves. *Journal of applied Psychology*, 78(3), 352.
- Feldman, D. C., & Leana, C. R. (2000). What ever happened to laid-off executives? A study of reemployment challenges after downsizing. *Organizational Dynamics*, 29(1), 64–75.
- Ford, R., Heisler, W., & McCreary, W. (2008). Leading Change with the 5-P Model “Complexing” the Swan and Dolphin Hotels at Walt Disney World. *Cornell Hospitality Quarterly*, 49(2), 191–205.
- Forrier, A., Sels, L., & Stynen, D. (2009). Career mobility at the intersection between agent and structure: A conceptual model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(4), 739–759.
- Fugate, M., & Kinicki, A. J. (2008). A dispositional approach to employability: Development of a measure and test of implications for employee reactions to organizational change. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(3), 503–527.
- Fugate, M., Kinicki, A. J., & Ashforth, B. E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational behavior*, 65(1), 14–38.
- Fullerton, J., & West, M. A. (1996). Consultant and client-working together?. *Journal of Managerial Psychology*, 11(6), 40–49.
- Golembiewski, R. T., & McConkie, M. (1975). The centrality of interpersonal trust in group processes. *Theories of group processes*, 131–185.
- Gowan, M. A. (2012). Employability, well-being and job satisfaction following a job loss. *Journal of Managerial Psychology*, 27(8), 780–798.

- Gowan, M. A., & Nassar-McMillan, S. C. (2001). Examination of individual differences in participation in outplacement program activities after a job loss. *Journal of Employment Counseling*, 38(4), 185–196.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American journal of sociology*, 481–510.
- Gribble, L., & Miller, P. (2009). Employees in Outplacement Services: Do They Really Get the Help That is Needed?. *Australian Journal of Career Development*, 18(3), 18–28.
- Groot, W., & De Brink, H. M. V. (2000). Education, training and employability. *Applied economics*, 32(5), 573–581.
- Gruber, J., & Wise, D. (1998). Social security and retirement: An international comparison. *American Economic Review*, 158–163.
- Grzeda, M. M. (1999). Re-conceptualizing career change: a career development perspective. *Career development international*, 4(6), 305–311.
- Hall, P. A. (1996). Political science and the three new institutionalisms. *Political studies*, 44(5), 936–957.
- Hallier, J., & Butts, S. (1999). Employers' discovery of training: self-development, employability and the rhetoric of partnership. *Employee Relations*, 21(1), 80–95.
- Heijde, C. M., & Van Der Heijden, B. I. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human resource management*, 45(3), 449–476.
- Heijden, B. (2002). Prerequisites to guarantee life-long employability. *Personnel review*, 31(1), 44–61.
- Herr, E. L., Cramer, S. H., & Niles, S. G. (2004). Career guidance and counseling through the lifespan: Systematic approaches (6th ed.). Allyn & Bacon: Needham Heights.
- Hosmer, L. T. (1995). Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy of management Review*, 20(2),

379–403.

- Johnson, J. W. (2001). The relative importance of task and contextual performance dimensions to supervisor judgments of overall performance. *Journal of applied psychology*, 86(5), 984–996.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological bulletin*, 127(3), 376.
- Kadushin, A. (1992). What's wrong, what's right with social work supervision. *The Clinical Supervisor*, 10(1), 3–19.
- Kanbur, C. F., & Bırgün, S. (2008). Application of the Outplacement Model "FATRA" to TAF PMS 2010 Concept. *Journal of Aeronautics & Space Technologies/Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 3(3).
- Kanfer, R., & Hulin, C. L. (1985). Individual differences in successful job searches following lay-off. *Personnel psychology*, 38(4), 835–847.
- Kilcrease, K. M. (2013). Outplacement services for displaced employees: attitudes of human resource managers based on differences in internal and external delivery. *Journal of Employment Counseling*, 50(1), 2–13.
- Kinicki, A. J., Prussia, G. E., & McKee-Ryan, F. M. (2000). A panel study of coping with involuntary job loss. *Academy of Management Journal*, 43(1), 90–100.
- Klehe, U. C., Zikic, J., Van Vianen, A. E., & De Pater, I. E. (2011). Career adaptability, turnover and loyalty during organizational downsizing. *Journal of Vocational Behavior*, 79(1), 217–229.
- Latack, J. C., & Dozier, J. B. (1986). After the ax falls: Job loss as a career transition. *Academy of Management Review*, 11(2), 375–392.
- Lewis, J. D., & Weigert, A. (1985). Trust as a social reality. *Social forces*, 63(4), 967–985.
- Makino, S. (1994). Ownership-based entry mode strategies and international performance. *Journal of international business studies*, 253–273.

- Malen, E. A., & Stroh, L. K. (1998). The influence of gender on job loss coping behavior among unemployed managers. *Journal of Employment Counseling*, 35(1), 26–39.
- Martin, H. J., & Lekan, D. F. (2008). Individual differences in outplacement success. *Career Development International*, 13(5), 425–439.
- Mayer, R. C., & Davis, J. H. (1999). The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment. *Journal of applied psychology*, 84(1), 123.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of management review*, 20(3), 709–734.
- McArdle, S., Waters, L., Briscoe, J. P., & Hall, D. T. T. (2007). Employability during unemployment: Adaptability, career identity and human and social capital. *Journal of vocational behavior*, 71(2), 247–264.
- McQuaid, R. W., & Lindsay, C. (2005). The concept of employability. *Urban studies*, 42(2), 197–219.
- Millar, J. D. (1990). Mental health and the workplace: An interchangeable partnership. *American Psychologist*, 45(10), 1165.
- Miller, M. V., & Robinson, C. (1994). Managing the disappointment of job termination: Outplacement as a cooling-out device. *The Journal of applied behavioral science*, 30(1), 5–21.
- Mirabile, R. J. (1985). Outplacement as transition counseling. *Journal of Employment Counseling*, 22(1), 39–45.
- O'Donnell, J. (1992). When jobs and lost: Outplacement guidance. *Public Management*, 74, 2–6.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology*, 59(5), 603–609

- Price, R. H., Van Ryn, M., & Vinokur, A. D. (1992). Impact of a preventive job search intervention on the likelihood of depression among the unemployed. *Journal of Health and Social Behavior*, 158–167.
- Rife, J., & Kilty, K. (1990). Job search discouragement and the older worker: Implications for social work practice. *Journal of Applied Social Sciences*, 14(1), 71–94.
- Rothwell, A., & Arnold, J. (2007). Self-perceived employability: development and validation of a scale. *Personnel Review*, 36(1), 23–41.
- Rothwell, A., Jewell, S., & Hardie, M. (2009). Self-perceived employability: Investigating the responses of post-graduate students. *Journal of Vocational Behavior*, 75(2), 152–161.
- Saam, R. H., Wodtke, K. H., & Hains, A. A. (1995). A cognitive stress reduction program for recently unemployed managers. *The Career Development Quarterly*, 44(1), 43–51.
- Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (2000). Change in job search behaviors and employment outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 56(2), 277–287.
- Sanders, J., & de Grip, A. (2004). Training, Task Flexibility and The Employability of Low-Skilled Workers, *International Journal of Manpower*, 25(1), 73–89.
- Shapiro, D. L., Sheppard, B. H., & Cheraskin, L. (1992). Business on a handshake. *Negotiation journal*, 8(4), 365–377.
- Shapiro, S. P. (1987). The social control of impersonal trust. *American journal of Sociology*, 623–658.
- Simon, D. R. (1988). Outplacement: Meeting Needs, Matching Services. *Training and Development Journal*, 42(8), 52–57.
- Song, Z., Uy, M. A., Zhang, S., & Shi, K. (2009). Daily job search and psychological distress: Evidence from China. *Human Relations*, 62(8), 1171–1197.

- Super, D. E. (1957). *The psychology of careers* (Vol. 195). New York: Harper & Row.
- Tansky, J. W., & Cohen, D. J. (2001). The relationship between organizational support, employee development, and organizational commitment: An empirical study. *Human Resource Development Quarterly*, 12(3), 285–300.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel psychology*, 46(2), 259–293.
- Van Buren, H. J. (2003). Boundaryless careers and employability obligations. *Business Ethics Quarterly*, 13(02), 131–149.
- Vanherccke, D., De Cuyper, N., Peeters, E., & De Witte, H. (2014). Defining perceived employability: a psychological approach. *Personnel Review*, 43(4), 592–605.
- Vinokur, A. D., Van Ryn, M., Gramlich, E. M., & Price, R. H. (1991). Long-term follow-up and benefit-cost analysis of the Jobs Program: a preventive intervention for the unemployed. *Journal of Applied Psychology*, 76(2), 213–219.
- Vinokur, A., & Caplan, R. D. (1987). Attitudes and Social Support: Determinants of Job-Seeking Behavior and Well-Being among the Unemployed1. *Journal of Applied Social Psychology*, 17(12), 1007–1024.
- Wanberg, C. R., Zhu, J., & Van Hooft, E. A. (2010). The job search grind: Perceived progress, self-reactions, and self-regulation of search effort. *Academy of Management Journal*, 53(4), 788–807.
- Waraich, S. B., & Bhardwaj, G. (2003). Workforce reduction and the need for outplacement services. *Management and Labour Studies*, 28(2), 141–152.
- Waraich, S. B., & Bhardwaj, G. (2009). Workforce Rationalisation: Views from

- the Top. *Management and Labour Studies*, 34(3), 405–424.
- Waterman, R., Waterman, J., & Collard, B. (1994). Toward a career-resilient workforce. The learning society: Challenges and trends, *Harvard Business Review*, 72(4), 87–95.
- Westaby, J. D. (2004). The impact of outplacement programs on reemployment criteria: a longitudinal study of displaced managers and executives. *Journal of Employment Counseling*, 41(1), 19–28.
- Williamson, O. E. (1993). Calculativeness, trust, and economic organization. *Journal of law and economics*, 453–486.
- Wooten, K. C. (1996). Predictors of client satisfaction in executive outplacement: Implications for service delivery. *Journal of employment counseling*, 33(3), 106–116.
- Wooten, K. C., Timmerman, T. A., & Folger, R. (1999). The use of personality and the five-factor model to predict new business ventures: From outplacement to start-up. *Journal of Vocational Behavior*, 54(1), 82–101.
- Zikic, J., & Klehe, U. C. (2006). Job loss as a blessing in disguise: The role of career exploration and career planning in predicting reemployment quality. *Journal of Vocational Behavior*, 69(3), 391–409.

3. 기타자료

- Adams, J. D., Hayes, J., & Hopson, B. (1977). *Transition: Understanding & managing personal change*. Allanheld & Schram.
- Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (1996). *The boundaryless career*. Oxford University Press.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Transaction Publishers.
- Campbell, J. F. (1970). *Managerial behavior performance and effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Clarke, J., & Newman, J. (1997). *The managerial state: Power, politics and ideology in the remaking of social welfare*. Sage.
- Coleman, J. S. 1990. *Foundations of social theory*. Cambridge: Harvard University Press.
- Fukuyama, F. (1995). *Trust: The social virtues and the creation of prosperity*, New York: The Free Press.
- Hopson, B., & Adams, J. (1977). *Toward an understanding of transition*. *Transition: understanding and managing personal change*. New Jersey: Allenheld & Osmund.
- Gambetta, D. (1988). *Trust: Making and breaking cooperative relations*.
- Kirk, J. T. (1994). *Light and photosynthesis in aquatic ecosystems*. Cambridge university press.
- Manz, C. C., Manz, K. P., Adams, S. B., & Shipper, F. (2015). A model of values-based shared leadership and sustainable performance. *Journal of Personnel Psychology*.
- Meyer, J. L., & Shadle, C. C. (1994). *The changing outplacement process: New methods and opportunities for transition management*. Greenwood Publishing Group.
- Pickman, A. J. (1997). *Special challenges in career management: counselor*

- perspectives. Psychology Press.
- Rossett, A. (1999). Analysis for human performance technology. *Handbook of human performance technology*.
- Rotter, J. (1967). A new scale for the measurement of interpersonal trust. *Journal of personality*.



부 록

설 문 지

안녕하십니까?

본 설문은 경영환경 변화에 따른 구조조정 등의 이유로 조기퇴직이나 정년퇴직하시는 분들을 대상으로 기업에서 실시하고 있는 ‘전직지원 컨설팅에 대한 인식과 기업성과 외의 관계에 관한 연구’를 위한 자료수집의 목적으로 실시하고 있습니다.

귀하께서 답변해주신 설문내용은 조기퇴직이나 정년퇴직 등 불가피한 사유로 퇴직하시는 분들의 사회적응을 위한 전직지원서비스의 필요성과 효과성 제고를 위한 소중한 자료가 될 것이오니 응답하여 주시길 부탁드립니다.

본 설문은 정답이 없으며, 귀하의 생각이나 느낌대로 응답해 주시면 됩니다. 또한 응답해주신 내용은 절대 비밀을 보장하며, 연구목적 외에 사용하지 않을 것을 약속드립니다.

본 설문에 응해주셔서 다시 한번 감사드립니다.

2015 년 월

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원 지식서비스&컨설팅학과
지도교수 유연우
박사과정 김정기

연구자 전화 : 010-2273-6708

메일 : kkkim1260@naver.com

I. 다음은 전직지원 컨설팅(전직지원서비스, 퇴직자 교육)의 실용성과 적절성에 관한 문항입니다. 해당되는 항목에 표시(√)하여 주십시오.

설문문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 전직지원 컨설팅은 내가 사회적응 시에 유용하게 활용할 수 있다(활용할 수 있을 것이다).	①	②	③	④	⑤
2. 전직지원 컨설팅으로 인하여 나는 사회적응에 대해 자신감이 생겼다(생길 것이다).	①	②	③	④	⑤
3. 나는 전직지원 컨설팅 내용을 실제 사회적응 시에 활용할 것이다(활용할 수 있을 것이다).	①	②	③	④	⑤
4. 전직지원 컨설팅 내용은 내가 사회적응에 필요한 내용으로 구성되어 있다(구성되어야 한다).	①	②	③	④	⑤
5. 전직지원 컨설팅에서 컨설팅 내용이나 교육은 나의 상황이나 여건을 고려할 때, 적절한 수준이었다(적절한 수준이어야 한다).	①	②	③	④	⑤
6. 전직지원 컨설팅에서 컨설팅 횟수나 교육의 분량은 나에게 적절하였다(적절한 수준이어야 한다).	①	②	③	④	⑤
7. 전직지원 컨설팅에서 컨설팅 내용이나 교육은 내가 이해하기 쉽게 진행되었다(이해하기 쉽게 구성되어야 한다).	①	②	③	④	⑤
8. 전직지원컨설팅에서 컨설팅 내용이나 교육은 흥미롭게 구성 되었다(흥미롭게 구성 되어야 한다).	①	②	③	④	⑤

II. 다음은 귀하의 고용가능성에 관한 문항입니다. 해당되는 항목에 표시(√)하여 주십시오.

설문문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 내가 가진 능력이나 노하우는 전직이 용이할 것이다.	①	②	③	④	⑤

2. 내가 현재 가지고 있는 경험과 능력은 다른 회사에서 나를 유능한 자원으로 간주할 것 같다.	①	②	③	④	⑤
3. 나는 원할 경우 내 분야에서 새로운 직장을 쉽게 구할 수 있다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
4. 내가 가지고 있는 능력정도면 다른 회사에서도 지금과 동등한 조건의 자리를 얻을 수 있을 것이다.	①	②	③	④	⑤
5. 지금까지 내가 획득한 기술과 경험을 바탕으로 앞으로 많은 구직 기회가 있을 것이다.	①	②	③	④	⑤

III. 다음은 근무하시는 회사에 대한 귀하의 생각에 관한 문항입니다. 해당되는 항목에 표시(√)하여 주십시오.

설문문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1. 나는 회사의 정책이 내게 어떤 영향을 미칠지도 믿고 따를 것이다.	①	②	③	④	⑤
2. 나에게 섭섭하게 했더라도 나는 우리 회사에 해를 끼치지 않을 것이다.	①	②	③	④	⑤
3. 우리 조직의 구성원들은 대부분 우리 회사를 신뢰하고 있다.	①	②	③	④	⑤
4. 나는 우리 회사가 적어도 구성원들을 속이지 않는다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
5. 회사의 정책이 나에게 불이익을 주더라도 나는 기꺼이 받아들이고 수행한다.	①	②	③	④	⑤

IV. 다음은 현재 귀하의 업무(직무)수행에 관한 문항입니다. 해당되는 항목에 표시(√)하여 주십시오.

설문문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1. 나의 업무와 관련된 사람들과의 관계를 적절하게 형성, 유지하고 있다.	①	②	③	④	⑤

2. 나의 업무와 관련된 역량을 개발하기 위해 노력한다.	①	②	③	④	⑤
3. 업무와 관련된 상사의 지시를 기간 내에 신속하게 보고하거나 제출하고 있다.	①	②	③	④	⑤
4. 내게 맡겨진 업무책임량을 정해진 기간 내에 정확하고 적절하게 처리하고 있다.	①	②	③	④	⑤
5. 나는 업무를 수행함에 있어 우선순위를 세우는데 큰 어려움 없이 잘해내고 있다.	①	②	③	④	⑤
6. 나는 미리 정해 놓은 업무절차나 매뉴얼 등에 의거하여 업무상 문제를 해결하려고 노력한다.	①	②	③	④	⑤
7. 나의 업무와 관련된 자료를 수시로 수집하고, 그 자료를 업무수행에 활용한다.	①	②	③	④	⑤
8. 나는 동료들로부터 인정을 받고 있다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤

XI. 다음은 일반적인 사항에 대한 질문입니다. 해당 항목에 체크(√)하여 주십시오.

-
1. 귀하의 성별은? ① 남자 ② 여자
-
2. 귀하의 연령은? ① 30대 미만 ② 30대(30~39세) ③ 40대(40~49세) ④ 50대(50~59세) ⑤ 60대 이상
-
3. 귀하의 학력은? ① 고졸 또는 이하 ② 전문대
 ③ 대학 졸업 ④ 대학원 졸업 이상
-
4. 현재 회사에서 근무한 기간은? ① 5년 이하 ② 6~10년 ③ 11~15년
 ④ 16~20년 ⑤ 21년 이상
-
5. 현재 귀하의 직책은? ① 대리 이하 ② 과장~차장 ③ 부장 ④ 임원
-
6. 현재 귀하의 직무(업무)? ① 생산 ② 영업/마케팅 ③ 관리사무(총무)
 ④ 인사 ⑤ 기획 ⑥ 기타
-
7. 귀하가 근무하는 회사의 규모? ① 중소기업 ② 중견기업 ③ 대기업
-
8. 귀하가 근무하는 회사의 업종? ① 제조 ② 서비스 ③ 유통(도소매) ④ 건설
 ⑤ 기타
-
9. 귀하는 전직컨설팅(전직지원서비스, 퇴직자 교육)의 경험은? ① 있다 ② 없다
-
10. 귀하가 근무하는 회사는 전직지원서비스 제도를 시행하고 있습 ① 예 ② 아니오
-

니까?

11. 귀하는 전직컨설팅(전직지원서비스, 퇴직자 교육)이 필요하다고 생각하십니까? ① 전혀 필요 없다 ② 필요 없다 ③ 보통이다
 ④ 필요하다 ⑤ 매우 필요하다
12. 귀하는 전직컨설팅(전직지원서비스, 퇴직자 교육)을 시행한다면, 참여하실 생각이 있습니까? ① 절대 참여하지 않을 것이다.
 ② 참여하지 않을 것이다.
 ③ 상황에 따라 참여할 것이다.
 ④ 가급적 참여할 것이다.
 ⑤ 필히 참여할 것이다.
-

-설문에 응해 주셔서 감사합니다.-



ABSTRACT

The Influence of Worker's Perception of Outplacement Consulting on Employability, Organizational Trust and Job Performance

Kim, Cheng-Gi

Major in Management Consulting

Dept. of Knowledge Service & Consulting

The Graduate School

Hansung University

This study was conducted to contribute to promoting the change and diffusion of the awareness of the career transition consulting (CTC). It sought to analyze the awareness of the CTC (i.e., the effects of its practicality and appropriateness on employment prospect, organizational trust and work outcome) in order to verify the effects of the CTC on individual and organizational levels. To meet this end, data was collected and analyzed from 257 corporate workers.

The results of the analysis are as follows: First, the practicality and appropriateness of the CTC were found to be more positively recognized among the employees with older age and longer employment history, and their trust in the organizations and work outcomes were also found to be higher. This means that older people paid more attention to the CTC than younger people since they had relatively higher possibilities of retirement

in the form of voluntary resignation or mandatory retirement. It was also verified that employees had positive perceptions about organizations that provide the opportunities to get the CTC and that CTC helped them improve their personal competence.

Second, the effects of the CTC were verified to be more greatly appreciated, and organizational trust and work outcome were confirmed to be more positively recognized by the employees in larger companies with the CTC programs. It shows that the CTC helped individuals prepare for their career transitions.

Third, the awareness of the effectiveness of the CTC was found to be lower among those who experienced it than those who did not. This finding demonstrates that there are many cases where it is managed as a perfunctory education rather than as a way of increasing the possibility of career transition.

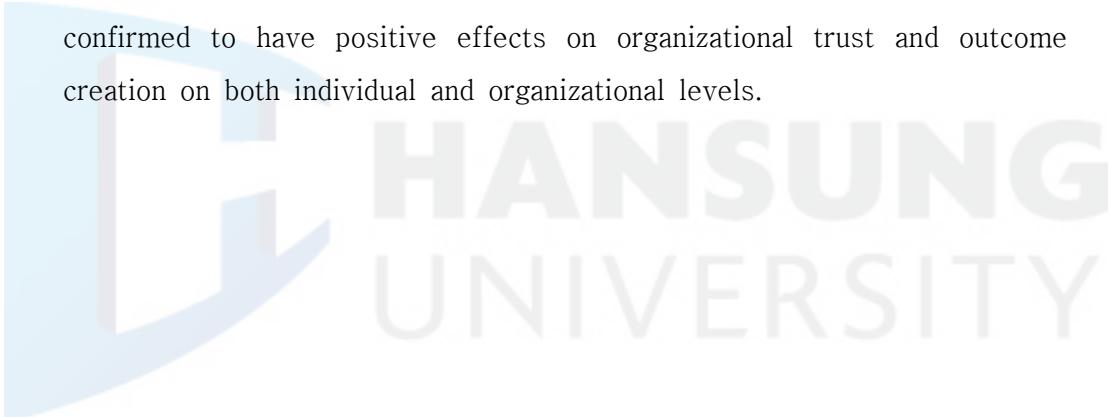
Fourth, it was found that while the practicality of the CTC had positive effects on employment prospect, its appropriateness had no effects on employment prospect. This means that its practicality increases the possibility of career transition and always has positive effects on the employment prospect.

Fifth, it was verified that while the appropriateness of the CTC had positive effects on organizational trust, its practicality had no effects on it. High appropriateness means that its content is appropriate for their own conditions and has positive effects on organizational trust. However, it was revealed that its practicality could weaken the psychological contractual relationship by improving employment prospect to decrease

the fear of career transition while boosting employees' confidence that they can change the job at any time. It was found that its practicality could weaken the psychological contractual relationship.

Lastly, employment prospect was verified to help employees improve their performance by having positive effects on work outcome. High employment prospect has a direct relationship with the outcome creation in performing their duty.

To sum up the above results, the CTC was verified to have positive effects on the success of career transition by increasing employees' competence and confidence in career transition; its effects were confirmed to have positive effects on organizational trust and outcome creation on both individual and organizational levels.



KEYWORD : Career transition consulting, employment prospect, practicality, appropriateness, organizational trust, and work outcome.