

밀레니얼 세대의 이직*

커뮤니케이션 실무자들의 직무 요구·자원, 번아웃과 직무열의의 영향력을 중심으로

유선옥 한경국립대학교 인문융합공공인재학부 교수**

본 연구는 직무 요구-자원 모델을 적용하여 직무 환경에서의 요구적, 자원적 요인과 직업적 건강 상태 요인, 이직의도와와의 관계를 구조적 모델을 통해 확인하고자 하였다. PR 및 광고 전문기업의 밀레니얼 세대 실무자들이 인식하는 조직의 직무 요구 요인(업무과부하, 감정요구)과 자원 요인(자율성, 상사지원, 동료지원)이 지치고 냉소적인 상태인 '번아웃(burnout)'과 얼마나 업무에 몰입하고 열심히지와 관련된 '열의(engagement)', 이직의도에는 어떠한 영향을 미치는지, 또 번아웃, 열의와 이직의도와와의 관련성은 어떠한지를 탐구하였다. 또한 본 연구는 최근 다른 분야로 직업을 바꾸기 위한 이직이 늘어남에 따라, 동일직업 이직의도와 함께 경력변경 이직의도에 대한 영향력도 살펴보았다. 밀레니얼 세대 실무자의 업무가 과중할수록, 감정요구가 클수록 번아웃이 높아지는 것으로 나타났다. 직무열의에 대한 업무과부하와 감정요구의 영향력은 유의미하지 않았다. 자율성이 높을수록 번아웃 정도는 낮아지고, 직무열의는 높아졌으며, 상사지원은 번아웃에는 유의미한 영향을 미치지 않았으나, 직무열의에는 유의미한 영향을 미쳤다. 번아웃과 직무열의 모두 동일직업 이직의도에 유의미한 영향을 미쳤으나, 번아웃의 영향이 더 컸다. 경력변경 이직의도에 대해서는 번아웃 정도가 심할수록, 열의의 정도가 낮을수록, 경력변경 이직의도가 높아지는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과를 바탕으로 학문적, 실무적 시사점을 제시하고, 밀레니얼 세대 PR, 광고 실무자들의 이직을 낮추는 방안을 논의하였다.

KEY WORDS 밀레니얼 세대 • PR 실무자 • 광고 실무자 • 이직 • 직무자원 • 직무요구 • 번아웃 • 직무열의

* 본 연구는 '한경국립대학교 학술장학진흥재단의 반딧불 연구비 지원 사업'의 지원을 받아 수행되었음

** swyoo@hknu.ac.kr

1. 연구의 배경

‘잡호퍼(job hopper)’, ‘번아웃 세대(burnout generation)’, ‘조용한 사직(quiet quitting)’, 최근 일, 직업과 관련한 밀레니얼 세대의 특징을 이르는 말이다. 잡호퍼는 경력을 쌓아 여러 번 이직을 하는 사람을 의미하는 말로, 20-30대 직장인 중 10명 중 4명은 급여를 올리고 능력을 개발하기 위해 1-3년을 단위로 이직을 한다(잡코리아, 2020.8.6). 20-30대의 직장인 72%는 이러한 이직 형태를 당연하고 긍정적인 것으로, 잡호퍼를 진취적이며 도전적인, 개인 역량과 능력이 뛰어난 사람으로 생각하는 것으로 보고되고 있다. 20-30대가 생각하는 이직 주기는 6개월-1년 미만이 23.9%, 1-2년 미만이 24.2%, 2-3년 미만이 15.5%로 3년 미만이 63.6%에 이르고 3개월 미만도 18.7% 정도로, 비교적 짧다. 두 번째 특징은 번아웃이다. MZ세대 44%가 번아웃을 경험하고 있으며, 코로나 시대에 MZ세대의 번아웃 현상이 심해졌다고 이슈화되고 있다(윤다빈, 2022.7.12.). MZ세대 번아웃에 대한 현상뿐 아니라, 원인 분석과 대책에 대한 조직과 직장 내 리더들의 역할에 대한 논의 등 MZ세대 번아웃은 기업과 사회에서 주목해야 할 이슈가 되었다(김지섭, 2023.2.23). 이러한 번아웃에 대한 논의는 포스트 코로나 시대를 맞이하면서 ‘조용한 사직(quiet quitting)’으로 이어졌다. 실제 사표를 내지는 않지만, 해고 당하지 않을 정도의 일만 하겠다는 ‘조용한 사직’은 최근 MZ세대의 일과 직업에 대한 태도와 행동을 단적으로 보여준다.

밀레니얼 세대가 이러한 직업, 업무에 대한 특징을 보이는 것은 비단 특정 업계만의 이야기는 아닐 것이다. 이에 밀레니얼 세대의 성향에 따라 조직에서 업무에 임하는 이들의 생각과 태도, 행동을 알고 조직 관리를 해야 할 필요성이 제기되며, 밀레니얼 세대의 직무 인식 및 조직 태도, 번아웃과 열의, 이직에 대한 연구가 이뤄지고 있다. 일반 사무직 근로자에 대한 연구도 있으나, 교사와 같은 특정 직업, 호텔 등 서비스 종사자, 정부 및 지방정부의 공무원 등 다양한 산업계와 직업, 특정 영역 구성원에 대한 연구도 점차 활성화되고 있다. 커뮤니케이션 분야의 조직 구성원의 직무특성 인식, 직무열의나 번아웃과 같은 직업적 웰빙 상태, 이직의도 등에 대한 연구들은 많지 않으나, 최근 PR 및 광고, 언론 분야 종사자를 대상으로 연구가 이루어졌다. 언론인의 직무소진 및 만족에 대한 연구(장정현·김활빈, 2021), 기자들의 번아웃(진보래, 2021), 광고회사 실무자의 이직 요인에 대한 연구(엄남현, 2020), PR실무자의 직무 스트레스(김찬석, 2016), 직무특성 및 직무열의의 매개효과(이지

영·정승철, 2020), 직무요구-자원 모델을 적용한 연구(유선옥, 2013)들이 이루어졌으나, 밀레니얼 세대에 대한 논의는 미흡했다.

PR, 광고 등의 업무 현장에서 조직의 일원이 직무 환경을 어떻게 인식하며, 얼마나 건강한 상태로 임하는지는 커뮤니케이션 업무의 효과, 조직의 효과 차원에서 매우 중요하다. 직무 환경이나 조건이 잘 갖추어지지 않으면 PR, 광고 분야 실무자들은 직무에 대해 부정적 상태를 경험하게 되고 이는 이직 등의 부정적 결과를 이끌기 때문이다. 또한, 이들의 조직 이탈은 PR, 광고, 디지털 콘텐츠 등 커뮤니케이션 실무 현장의 지식과 경험 축적, 산업의 전문성 구축을 어렵게 하고, 새로운 인력에 대한 투자 및 관리 비용을 발생하게 해 커뮤니케이션 업무의 효율성을 저해시키고, 조직 전체의 효과를 저하시킨다. 따라서 커뮤니케이션 업계로 인재를 유입하는 것과 업계로부터 특히 업계에서 경력을 쌓은 구성원들이 다른 직업 분야로 이직하는 것은 산업과 교육 모두에 있어서 신경 써야 할 문제이다. 전문 광고인, PR 및 디지털 커뮤니케이션 전문가라는 직업에 대한 선호가 형성되고 업계로 인재들이 들어와 성장하고 전문적 위상을 갖추며 조직의 후배 실무자들을 키워내야 산업이 지속적으로 발전하고 번영할 것이기 때문이다. 전공 교육을 통해 학문적, 실무적 학습과 훈련을 하는 대학 교육도 산업이 번성하고 지속가능해야 안정적인 교육이 이루어질 것이며, 대학에서 이론을 공부하고 실무적 역량을 키운 인재를 배출해야 산업도 효율성을 높일 수 있는 등 산업과 교육은 맞물려 있다. 그러나 최근 밀레니얼 세대가 갖는 근무 태도와 이직에 대한 생각이 이전 세대와 다르고, 잦은 이직과 경력 변경 등으로 업계의 고민이 큼에도 불구하고, 그동안 커뮤니케이션 업계에서 근무하는 밀레니얼 세대의 이직에 대한 연구는 부족했다. 특히 개별 조직 관점에서의 이직은 많은 연구의 조직효과성 변수로 주목 받아왔으나, 다른 분야로 이직하여 직업을 바꾸는 경력변경 이직에 대한 탐구는 미흡했다. 본 연구는 동일한 커뮤니케이션 업계 내에서의 이직과 함께 경력변경 이직에 주목하고 밀레니얼 세대의 이직과 직무환경적 요인, 직업 건강 상태와의 관계를 통합적으로 살펴보고자 하였다. 밀레니얼 세대의 직무에 대한 번아웃과 열의가 어디에서 기인하는지, 밀레니얼 세대가 피하고자 하는 과중한 업무와 감정노동, 이들이 추구하는 자율성 및 상사, 동료 지지 등의 영향력을 살펴보고 이들의 번아웃, 열의와 이직의도와의 관련성은 어떠한지를 탐구할 것이다.

2. 선행연구 고찰

1) 밀레니얼 세대

밀레니얼 세대(millennial generation)는 스트라우스와 하우이(Strauss & Howe, 1991)가 처음 언급한 말로, X세대 다음의 세대로 Y세대라고 지칭하기도 한다. 1980년대 초에서 2000년대 초까지의 출생자를 뜻하며, 개인적 삶을 지향하고 개인의 취향과 개성을 중시하는 세대적 특징을 지닌다. 세대를 구분하는 출생 시기와 관점은 연구자 또는 조사 기관에 따라 다소 다른데 미국의 퓨리서치센터는 1981년~1996년 출생자를 ‘밀레니얼 세대’로 칭하고, 그 이후 1997년~2012년 출생자를 ‘Z세대’로 보고 있다(Pew Research Center, 2019). 우리나라에서는 밀레니얼 세대를 1980년~2000년대 초반 출생, Z세대를 1995년~2000년대 중반 출생으로 겹치게 구분하면서 ‘MZ세대’를 포괄하여 지칭하는 경향이 강하다. 출생연도의 모호성을 포괄하려는 시도로(대학내일 20대 연구소, 2019; 이선민·진민정·이봉현, 2020), 여러 조사와 언론보도에서 세대를 나누는 기준으로 많이 언급되고 있지만 10대를 포함하고 있는 Z세대와 40대 초반을 아우르고 있는 밀레니얼 세대를 같은 범주에 놓는 것에 대한 문제도 제기되고 있다.

현재 우리나라에서 1980년대~2000년 사이에 태어난 사람들인 20~30대의 밀레니얼 세대의 인구 비중은 약 30%에 이른다(통계청, 2020; 남슬아·주소현, 2022). 밀레니얼 세대는 조직의 신입부터 중간관리자에 이르는 주요 구성원으로 향후 정치, 사회문화적 변화, 기업 경영의 주축으로 기업 성장을 이끌어갈 것으로 전망되고 있다(이인호, 2018). 밀레니얼 세대는 일과 직업에 있어서는 일과 삶의 균형을 중요하게 생각하며 자유롭고 수평적인 문화를 가진 조직을 선호하고, 조직에서도 집단적 성향보다는 개인의 가치와 개성을 존중받기를 원한다. 다른 세대보다 자신의 경력에 대한 관심이 많고 새롭게 도전하고 시작하는 의지가 강하며, 하고 싶은 것이 많다는 특징을 보인다. 밀레니얼 세대가 잡호핑족으로 불리는 것처럼, 이들은 평생직장에 대한 생각이 없고 자신의 성장과 조직에서의 자신의 가치 인정이 더 중요하기 때문에(설진선·김수연, 2020; 이해정·유규창, 2013), 조직이탈 가능성이 기성세대보다 높다(김정인, 2021). 스스로 일에서 느끼는 가치가 중요하다보니 일의 의미가 충족되지 않거나 일-삶 균형이 만족스럽지 않으면 다른 세대에 비해 업무에 대한 스트레스와 소진을 느끼는 빈도도 높아 이직의도도 더 높은 것으로 분석되고 있다(박예중·오윤정·윤창

근, 2023). 따라서 기업들은 밀레니얼 세대가 중요시하는 가치를 인지하고, 이들의 요구를 충족시키면서 좋은 인재를 유지, 유입할 수 있는 방안들을 강구하고 있다. PR 및 광고 분야의 기업들 역시 이의 필요성을 자각하고 밀레니얼 세대와 이전 세대들이 화합하며 시너지를 발휘하며 기업을 이끌어 나갈 것을 강조하고 있다(김기훈, 2022; 엄남현, 2020).

2) 이직의도 (동일직업·경력변경 이직의도)

이직(turnover)은 조직 구성원이 현재 일하고 있는 조직에서의 고용 상태를 끝내는 것을 말하며, 이직의도는 조직구성원이 자발적으로 조직을 떠나려는 신중하고 사려깊은 계획을 의미한다(Tett & Meyer, 1993). 이직의도가 이직 행동으로 직결되는 것은 아니나, 이직 의도를 갖고 있다는 것은 바람직하지 않은 상태에 있거나 현재의 직장 또는 직업에 불만족스러워 이탈하고 싶은 심리상태를 갖고 있음을 뜻한다. 부정적 상태를 지닌 구성원이 이직 함으로 조직의 효율성이 증대되고 긍정적 영향을 주는 경우도 있으나(엄남현, 2020), 보편적으로 이직은 고용주에게는 직원의 채용과 교육에 드는 비용의 손실이고(Cascio, 2000), 구성원의 변화는 조직의 안정감과 업무 효율성에 저해가 된다. 남아있는 다른 동료들의 사기를 떨어뜨리고, 일시적으로 업무 불균형과 편중을 일으키기도 한다(김명섭·서숙영·김한영, 2020; 엄남현, 2020). 따라서 이직하고 싶은 마음의 상태, 이직의도 역시 일에 대한 성취감과 성과를 저하시켜 개인과 조직 모두에 부정적 영향을 준다(박예중·오윤정·윤창근, 2023; Carmeli & Wiesberg, 2006). 이직은 직무몰입, 직무만족과 같은 직무태도, 직무소진, 직무열의와 같은 직업적 웰빙 상태로부터 영향을 받으며(박형인·남숙경·양은주, 2011; Williams & Hazer, 1986), 직무요구 및 직무자원과 같은 직무환경 요인 또한 이직의 선행 요인이다(유선욱, 2013; Shaufeli, et al., 2002).

본 연구는 밀레니얼 세대의 이직의도에 영향을 미치는 요인들을 살펴보고자 하는데, 조직을 떠나려는 이직의도를 두 가지 측면에서 접근하였다. 하나는 같은 직종으로의 이직이며, 다른 하나는 타 직종으로의 경력변경 이직이다. 즉, 같은 커뮤니케이션 업계- PR, 광고, 디지털 콘텐츠 등- 유사 업계로의 이직과, 전혀 다른 경력분야로의 이동이다. 많은 연구에서 다루고 있는 이직의도는 자신이 경력을 쌓아왔던 같은 분야로의 이직인지, 다른 직업으로 변경하려는 이직인지를 알 수 없는 경우가 많았다(유정화, 2020). 그러나 한 직장에서 평생을 보내거나 같은 직업군에서의 이직이 전부였던 이전 세대들과 달리, 밀레니얼 세대들

의 이직 특징에는 ‘찾은 이직’뿐 아니라 다른 직종으로의 이직, 즉 직업 변경도 포함되어 있으며, 실제 광고대행사에서도 밀레니얼 세대 실무자들의 타 분야로의 이직도 종종 일어나고 있다(엄남현, 2020). 따라서 이직에 대한 의향을 동일직업으로의 이직인지, 다른 경력분야로의 이직인지를 구분하여 살펴본다면 개별기업의 직무요구, 자원적 요인 뿐 아니라 산업계 전체의 직무환경 문제를 밝힐 수 있다는 점에서 의미가 있다.

경력변경 이직의도는 자신이 일했던 직무 분야를 떠나 다른 경력 분야, 즉 이질적인 직업 분야에서 일자리를 찾으려는 의도를 말한다(Blau, 1985; Tepeci & Bartlett, 2002; 김도영, 2016). 구성원이 경력변경의도를 갖게 되면, 개인이 쌓아왔던 경력에 대한 애착과 몰입도가 감소하고 결근율이 높아진다(박경환, 2011; 서승호·김정원, 2022). 직업을 바꾸는 개인은 그동안의 경력을 잃게 되며, 개인이 근무했던 조직과 업계는 경력직 인력의 손실은 물론이고 교육, 훈련을 통해 실시하여 쌓게 한 지식과 지적 자산, 더 나아가 이들의 리더십, 조직관리 역량도 상실하게 된다. 조직 및 업계에서 보유하고 발전시켜야 할 전문성과 기술, 경험, 성과와 혜택 등이 상실될 뿐 아니라, 전문 인력을 양성하고 유지시키는 데에 추가적인 자원이 들게 되는 것이다(Khapova et al., 2007). 특히 경력변경은 조직의 조건, 환경뿐 아니라 직업군, 직무에 대한 더 부정적인 인식과 태도에서 기인하기 때문에 이는 조직에 부정적 업무 환경과 갈등이 내재되어 있거나 그 조직이 속한 업무 분야, 업계에 문제가 있음을 의미하기도 한다. 또한 구성원이 조직 고유의 지식, 기술을 가지고 업계를 떠나는 것은 조직뿐 아니라 산업에 더 큰 위험과 위협이 된다(Shropshire & Kadlec, 2012).

최근 밀레니얼 세대의 이직과 관련한 해외의 연구를 보면, 조직 문화와 상사지지, 리더십 문제, 성장과 발전 요소 등이 공통적인 원인으로 분석되고 있다. 미국의 밀레니얼 커뮤니케이션 실무자 420명은 이들의 이직이 리더십의 부족, 조직문화 부적합에서 기인하며, 더 나은 연봉과 커리어 기회를 찾기 위한 것이라 하였으며(Meng & Berger, 2018), 라틴아메리카의 PR 실무자 1,229명을 대상으로 한 연구에서는 이직의도를 낮추는 요인들이 조직에 대한 신뢰, 리더십, 지지적 문화와 직업 만족 등으로 나타났다(Moreno, Navarro, & Fuentes-Lara, 2022). 미국의 광고대행사 직원들의 이직에 가장 큰 영향을 미치는 요인은 ‘표창 제도의 부재 및 고강도 업무였으며(엄남현, 2020), 국내 광고대행사의 이직 경험자들이 뽑은 이직 이유는 ‘외부 유인과 금전적 보상 문제’가 가장 많았고, ‘조직 경영진의 변화’, ‘과도한 노동 강도’ 였다(김인철, 2016). 인적비중이 큰 PR, 광고 산업은 조직의 안정적이고 발전적인 성장을 위해서 인적자원의 유지 관리가 중요하다. 특히 국내의 전문기업들은 규모

가 크지 않은 중견, 중소기업이 많기 때문에 직원의 이직은 지식과 기술의 전수와 장기고객의 유지에 부정적 영향을 미치고, 남아있는 직원들의 사기를 저하시킨다. 따라서 본 연구는 밀레니얼 세대 실무자들의 이직의도에 영향을 주는 직무, 조직 관련 요인들에 대한 탐구를 위해 이직의도를 동일직업 이직의도와 경력변경 이직의도로 나누어 이에 영향을 미치는 직무요구-자원 요인과 직업적 웰빙 요인과의 구조적 관계를 논의할 것이다.

3) 직무요구 직무자원(JD-R Model) 모델

직무 요구-자원(job demands-resources, JD-R) 모델은 모든 직무는 구성원들에게 영향을 미치는 요구(demands)와 자원(resources)로 분류되는 공통적인 요소들이 있음을 전제로 하고, 이 요인들이 번아웃과 직무열의의 발생, 부정적·긍정적인 직무관련 결과와 어떻게 관련되어 있는지, 이들의 관계를 통합적으로 설명하기 위해 제안된 모델(Schaufeli & Bakker, 2004; Bakker & Demerouti, 2014)이다. JD-R 모델은 최근 20여년 동안 다양한 산업군 및 조직에 적용, 많은 실증적 연구가 이루어져 다양한 직업에 광범위하게 적용될 수 있다(Demerouti, Bakker, & Xanthopoulou, 2019).

‘직무요구(job demands)’는 지속적인 육체적, 정신적 노력을 요구하는 직무 요소로 부정적 반응이 수반되는 요인들이다. 신체적, 사회적, 조직적 측면에서 요구되는 과중한 업무, 물리적으로 부적합한 환경, 감정적 상호작용 등으로 생리적이고 심리적인 비용과 관련이 있다. 과도한 직무요구에 많은 에너지를 쏟어도 회복할 충분한 시간이 주어지지 않는 구성원들은 소진을 경험하게 된다(Bakker & Demerouti, 2007). 직무자원은 본질적으로 인간의 욕구를 만족시키는 동기 부여 요인들로, 직무요구 또는 관련된 생리적, 심리적 비용을 줄여 주고, 개인의 성장, 학습발전을 돕는 직무의 신체적, 사회적, 조직적 조건적 특성이다. 직무자원은 과업 목표를 달성하는데 기능적인 역할을 하며 과도한 직무요구에 대처하는 데 필요하다(Demerouti, et al., 2001; Hobfoll, Johnson, Ennis & Jackson, 2003).

직무요구와 직무자원은 두 개의 매개적 경로에 따라 직무관련 결과에 영향을 미치는데, 높은 직무요구와 부족한 직무자원은 업무를 완성하기 위한 동기를 잃게 만들어 번아웃을 이끌고 결국, 관여도 저하, 이직과 같은 조직효과성에 영향을 준다(Bakker et al., 2003; Halbesleben & Buckley, 2004). 반면 충분한 직무자원을 가질수록 구성원의 직무 열의도 높아져 높은 생산성, 일에 대한 애착, 직무성과, 재직 등 긍정적인 결과들을 내게 된다(Schaufeli & Bakker, 2004).

(1) 번아웃

번아웃(burnout)은 장기간의 직업적 스트레스에의 반응으로, 일에 대한 에너지가 소진된 상태(exhaustion), 일에 대한 부정적 냉소적 태도(cynicism)를 핵심 개념으로 한다. 세계보건기구는 번아웃을 건강 및 질병문제 국제통계분류 11차(ICD-11)의 직업현상으로 분류하고 있으며 ‘성공적으로 관리되지 않은 만성적인 직장 스트레스로 인한 증후군’으로 정의하였다(WHO, 2019). 번아웃은 직무만족을 저하시키고, 조직몰입에 부정적 영향을 주며, 결근율, 이직의도를 높이는 요인이다(Stordeur, D’hoore & Vandenberghe, 2001; Wright & Hobfoll, 2004). 번아웃에 이른 구성원은 걱정, 우울 등의 감정과(Shirom, et al., 1997), 낮은 성취감, 고객과 자신에 대한 부적절한 태도, 조직과 직무에의 이탈감을 보인다(Drake, & Yadama, 1996; 황문영·김병직, 2021). 주목해야 할 것은 번아웃을 경험하는 조직구성원의 문제가 단지 개인의 문제로 그치지 않는다는 것이다. 번아웃을 경험하는 구성원 개인은 동료들에게도 이러한 부정적 영향력을 전염시킬 수 있기 때문에 번아웃은 인적, 조직적 관점에서 중요하게 다루어져야 한다(Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2000; Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001).

디로이트(Deloitte, 2023)의 조사 보고서에 따르면 밀레니얼 세대(49%) Z세대(52%)의 약 절반이 번아웃을 느끼며, 밀레니얼 세대의 30%, Z세대의 36%가 근무 시간 동안 지쳐있거나 탈진상태를 느낀다고 한다. 한국의 밀레니얼 세대, Z세대 501명에 대한 조사에서도 밀레니얼 세대의 42%가, Z세대의 46%가 번아웃을 느끼고 있다고 응답했다. 전세계적으로 밀레니얼 세대의 번아웃 문제가 이슈가 되고 있으며, 한국의 밀레니얼 세대도 마찬가지로 나타내 보여주는 결과이다.

(2) 직무열의(work engagement)

직업적 건강상태, 웰빙(well-being) 상태를 보여주는 주요한 지표로 논의되는 직무열의는 직무에 임하면서 활력이 있는 상태로, 에너지가 충만하며 일에 몰입하는 상태, 업무에 자부심과 도전정신 등을 갖고 있어 스스로 업무에 헌신하는 상태를 의미한다. 비즈니스 영역에서 먼저 관심을 갖기 시작하여 학문적 연구로 논의가 확대되어, 최근에는 번아웃과 함께 구성원 및 조직의 효과 변수로 연구가 활성화되었다. 직무열의는 일에 대한 심리적 태도가 동기화된 상태로, 인지, 정서, 행동적 에너지를 함께 투입하는 것을 의미한다(Khan, 1990). 스차우펠리 등(Schaufeli, et al., 2002; Schaufeli, Salanova, Gonzales-Roma,

& Bakker, 2002)은 활력(vigor), 헌신(dedication), 몰입(absorption)을 직무열의의 하위 차원으로 설명하며 업무에 대한 긍정적인 마음상태로 개념화하였다. 활력은 일하는 동안의 충분한 에너지를 의미한다. 일에 노력을 쏟겠다는 의지와 어려움에 처해서도 가질 수 있는 인내를 갖고 있는 상태이다. 헌신은 자신의 일에 대해 의미와 가치를 두고 열정적으로, 자신감과 도전감을 갖고 일에 임하는 것이며, 몰입은 업무에 빠지고 집중하여 시간가는 줄 모르고 행복감을 갖고 있는 것이다. 많은 연구들이 직무열의와 직무자원과의 관계뿐 아니라, 직무열의의 효과변수로 조직몰입, 직무만족, 직무성과, 재직과 이직 등에 주목하고 이에 대한 영향력을 입증하였는데, 특히 이러한 연구들은 직무열의가 낮을수록 이직의도가 높아짐에 주목하고 이직을 낮추는 방법으로 직무열의에 대한 고려가 필수적임을 강조하였다.

최근 전 세계적인 이슈가 된 ‘조용한 사직’은 낮은 열의 상태와 관련이 있다. ‘조용한 사직’은 실제로는 직장을 그만두지 않지만 정해진 시간과 업무 범위 안에서만 일하고 초과근무를 거부하는 노동 방식을 의미한다(명순영, 2022). 아직 연구가 활성화되지 않았지만 이에 주목한 연구자들은 조용한 사직을 근무시간과 업무의 범위의 문제가 아닌 ‘열정과 열의가 없는 상태’로 업무를 수행하는 것으로 보고(Klotz & Bolino, 2022), ‘조용한 사직’이 업무 수행 원활성 저해, 팀 단위의 협업에의 장애, 이로 인한 조직 생산성의 저하를 가져온다고 주장하고 있다(Zenger & Folkman, 2022).

(3) 직무요구 요인: 업무과부하, 일-가정 갈등, 감정요구

직무요구 요인으로 논의되는 업무과부하(work overload)는 한정된 시간 내에 해야 할 일이 너무 많아 감당하기가 힘든 정도를 의미한다(Mauno, Kinnunen & Ruokolainen, 2007). 많은 연구들이 직무 수행에 있어 업무의 양적 부하는 질병, 소진, 몰입 감소, 결근이나 이직과 같은 부정적 결과를 이끌고, 특히 신체적인 소모, 시간 압력, 교대업무 등의 일의 부하는 소진감을 느끼게 하며(Maslach, Jackson, and Leiter, 1996; Demerouti, et al., 2001; Lee & Ashforth, 1996), 동일직업 이직과 경력변경 이직을 모두 이끄는 요인으로 논의하였다(Shrophisre & Kadlec, 2012).

업무과부하로 인한 일-가정 갈등은 한정된 시간과 에너지로 직장에서의 요구와 가정에서의 요구를 충족시키려 할 때 두 요구의 상충으로 생기는 갈등으로(Greenhaus & Beutell, 1985; Tett & Meyer, 1993), 주로 일에서의 요구가 가정과 개인의 삶에 미치는 영향과 관련하여 논의되어 왔다. 직장에서의 일이 과도하여 퇴근 후 가정에서의 삶이 방해될 때 직무

불만족, 번아웃, 이직 등이 일어날 뿐 아니라, 삶과 결혼생활에도 불만족이 생긴다(Adams, King, & King 1996; Frone, Russell, & Cooper, 1992; Greenhaus & Beutell 1985). 일-가정 갈등은 JD-R 모델을 적용한 여러 연구에서 번아웃과 직무열의에 미치는 영향이 입증되었는데, 일-가정 갈등이 심할수록 번아웃이 높아지고 직무열의는 낮아지며(Mauno, Kinnunen, & Ruokolainen, 2007; Peeters, Montgomery, & Bakker, 2005), 특히 직무열의 하위 요소 중 활력(vigor)에 부정적 영향을 주는 것으로 나타났다(Aryee, 1992; Kinnunen & Mauno, 1998; Netemeyer et al., 1996). 일-가정 갈등은 이직의도에도 영향을 준다(Shaffer et al., 2001; Haar, 2004, Wang et al., 2017). 터키의 공공 병원 근무자에게 조사한 결과, 일-가정 갈등이 심할수록 직무열의가 낮아지고 이직의도가 높아졌으며, 직무열의가 일-가정 갈등과 이직의도 사이에서 매개적 역할을 하는 것으로 나타났다(Yucel, Şirin, & Baş, 2021).

감정요구(emotional demand)는 대인적 상호관계가 많은 직업의 경우 나타나는 대표적인 직무요구 요인이다. 일하면서 발생하는 좌절이나, 화, 슬픔 등을 다루어야 하는 산업, 고객 등을 직접적으로 만나는 서비스 분야나, 교육, 의료 등 사람을 대하는 직업군에서 높게 나타난다. 감정 요구는 심리적 스트레스를 유발하여 번아웃을 일으키고, 생산성의 저하, 결근 등을 일으키며 이직의 원인이 된다(Ogungbamila, et al., 2014; De Jonge, Le Blanc, Peeters, & Noordam, 2008).

직무요구 요인들은 대체로 직무소진을 높이고 열의를 낮추는 요인들로 논의되어 왔으나, 직무요구가 열의에 미치는 영향에 대한 결과는 혼재되어 나타난다(Nahragang, Moregeson, & Hofmann, 2010). 직무요구가 동기를 촉진하여 성과를 이끄는 ‘도전(challenge)’ 요인인지, 부정적 감정을 일으키는 ‘방해(hindrance)’ 요인인지에 따라 열의에 미치는 영향이 다르다는 것이다. 즉, 업무과부하는 도전요인으로, 업무량이 많을수록 열의와 업무성과가 높아지며 이직을 낮추는 등 긍정적 효과를 유발하지만(Karatepe, et al., 2014; Podsakoff, et al., 2007), 일-가정 갈등이나 감정요구는 방해요인이기 때문에 직무열의는 감소하게 된다(Han, Shin & Hwang, 2023). 연구자들은 이러한 도전 요구 요인이 자원적 요인을 능가하여 발생할 때만 부정적 영향력이 발생하므로, 이들 간 관계가 역U자 형태임을 밝히기도 하였다(Kim, et al., 2023)

갈리카노 등(Gallicano et al., 2012)은 밀레니얼 세대 커뮤니케이션 전문가들의 스트레스 요인을 적절하지 못한 보상, 제한된 일-삶 균형, 빈약한 커뮤니케이션, 낮은 임파워먼

트, 높은 경쟁과 긴장, 비윤리적 관행, 위계적 조직구조 등으로 제시하였다. 연구자들은 이러한 스트레스 요인을 잘 다루지 않으면 인재를 영입하려는 무수한 노력에도 불구하고 밀레니얼 세대 커뮤니케이션 실무자들을 효과적으로 관리하는데 실패할 것이라고 지적했다. 우리나라의 경우에도, 야근 및 초과 근무, 갑을 관계 등에 대한 사회적 분위기의 개선, 법적 규제 등으로 관련한 근무 환경이 많이 개선되기는 하였지만, 대행사의 속성 상 클라이언트, 광고주의 요구에 따라 업무를 해야 하기 때문에 PR, 광고 기업의 실무자들에게는 업무과부하와 감정노동이 발생하기 쉽고, 이는 일-가족 갈등, 일-삶 균형 문제를 일으킨다. ‘대행’과 ‘지식서비스’라는 서비스 기업 특성에 기반하다보니 클라이언트, 광고주와의 관계가 중요하고, 이는 향후 기업의 매출과 지속가능성에 영향을 주기 때문에 직무상 요구적 요인에 대한 통제가 일반기업에 비해 상대적으로 약하다. 최근 동시성과 상호작용성을 특징으로 하는 디지털 커뮤니케이션 활동이 양적으로 확대되고 강화되다 보니, 신속성이 요구되며 시간을 압박하는 업무가 늘어난 것도 업무과부하와 관련이 있다. 과거보다 대언론 활동이 많이 약해지기는 하였지만 여전히 PR인과 언론인의 관계가 대등하지 않고, 긍정적인 기사를 원하는 고객사의 입장을 대변하는데 있어서 감정표출과 행동에 제약이 있는 것도 사실이다. 이러한 업무 상황에서, 언론과 클라이언트 양쪽과 상호작용해야 하는 실무자들에게 발생하는 정서적 소진은 이직에 영향을 줄 수 있다.

(4) 직무자원 요인: 업무자율성, 상사지원, 동료지원

직무자원적 요인 중 업무 자율성(autonomy)은 자신의 일에 대한 의사결정권과 기술 적용에 대한 재량을 어느정도 갖느냐 하는 것으로(Morgeson & Humphrey, 2006), 기본적인 인간의 자율적 권한 욕구 충족과 관련이 있다. 자율성은 구성원에게 가장 가치 있는 자원으로 여겨져 왔으며, 다양한 조직 및 직업환경에서 번아웃을 낮추거나 직무요구 요인이 번아웃에 미치는 영향력을 완화하는 데 기여하며(Xanthopoulou et al., 2007), 직무열의를 예측하는 강력한 변인으로 연구되었다(Salanova et al., 2005; Bakker & Geurts, 2004).

상사지원(supervisor's support)은 업무와 관련하여 상사로부터 지도를 받고 도움을 얻는 정도로, 상사의 관심과 인정, 도움, 친근감을 뜻하며(Eisenberger, et al., 2002) 상사의 지원을 받는 구성원들은 동기가 부여되어 업무와 조직에 더 적극적이며 몰입하게 되고 업무 성과를 높게 된다(Boles, Johnston, & Hair, 1997). 동료지원(colleague's support)은 동료의 관심과 도움을 받는 정도로, 동료지원을 통해 구성원은 일을 제시간에 할 수 있게 되고

업무 수행 시 생기는 어려움을 덜어내며 업무과부하로 인한 긴장이나 스트레스를 완화할 수 있다(Van der Doef & Maes, 1999; Cohen & Wills, 1985). 또한 동료의 위로를 통해 구성원은 감정 노동의 수준은 낮게 인식하게 되고(Asumah, Agyapong & Owusu, 2019; 명혜리, 2022), 조직 충성도와 직무성과는 높아지게 된다(Becker, et al., 2018). 업무와 관련하여 여러 가지 요구에 직면한 구성원들은 이러한 업무협조, 정보, 정서적 지원을 받음으로써 무력감이나 직업적 효능감 저하를 극복하게 된다(박종혁·김상호, 2007).

무엇보다 상사지원과 동료지원은 조직 내 인간적 관계와 상호작용을 바탕으로 하기 때문에 자율성과 함께 인간이 지닌 본연의 연결 욕구와 관련되어 있는 자원적 요인이다. 단일과 관련된 문제 해결 측면만이 아닌, 구성원을 심리적으로 안정되게 하고 스스로 긍정적인 이미지를 형성하게 하여 구성원의 성장과 발전에 주는 요인인 것이다(Schaufeli & Bakker, 2004). 따라서 자율성, 상사와 동료의 지원이 부족하게 되면 불안, 좌절 등을 경험하며 번아웃을 느끼게 되는 반면(Doby, Caplan, 1995), 잘 충족되면 직무열의가 높아지게 되므로 구성원의 직업적 건강에 중요한 역할을 한다(김주영, 2014; Bakker, et al., 2005; Rich & Lepine, 2010). 또한 이러한 자원적 요인들은 직원의 조직행동에 직접적인 영향을 미치는데, 상사지원과 동료지원이 원활할수록 이직의도는 감소한다(Maslach, Jackson & Leiter, 1996, Tekleab, Takeuchi, & Taylor, 2005). 우리나라 IT 부서 종사자의 직무만족과 이직의도 사이에서, 상사 및 동료지원이 원활할수록 이직이 낮아지는 것으로 나타났으며(정대율·노미진·장형우, 2014), 특히 부하직원에 대한 상사의 호의와 지원은 직원의 이직의도를 경감시킨다는 것이 입증되었다(Tekleab, Takeuchi, & Taylor, 2005).

PR, 광고 전문기업의 경우, 다루는 업무가 다양하고 신속함이 요구되기 때문에 조직 내 사회적 지원이 더 필요하며, 특히 경력이 짧은 대리급 이하 직원들에게는 업무 적응과 수행을 위해 필수적이다. 또한 전략 컨설팅과 지적 재산이 기업의 주요 자원으로 하는 기업의 특성 상 실무자들의 지식과 경험을 바탕으로 업무를 수행하는 경우가 많기 때문에 상사의 피드백 및 가이드와 같은 지원은 더욱 중요한 역할을 한다. 피드백과 칭찬, 인정 욕구가 강한 밀레니얼 세대에게 상사지원은 더욱 요구된다. 상사의 효과적인 멘토링이 밀레니얼 세대의 업무 효율성 향상에 유의한 영향을 미치며(Kong et al., 2012), 상사지원, 리더십의 부족이 밀레니얼 세대의 이직 이유로 논의되었다(Meng & Berger, 2018).

4) 직무요구·자원 요인과 번아웃·직무열의, 이직의도 간의 관계

이상의 선행연구 고찰을 통해 직무요구가 지나칠수록, 직무자원이 부족할수록 건강문제, 결국, 이직과 같은 부정적인 결과가 나타나며 특히 직무요구에서 오는 스트레스를 상쇄시키는 직무자원이 주어지지 않으면 구성원의 번아웃이 심해지고 직무열의가 감소함을 확인하였다. 다소 혼재된 결과가 존재하나 업무과부하와 감정요구는 직무열의에 부정 영향을, 자율성과 상사, 동료 지원은 직무열의에 정적 영향을 미치며, 번아웃과 직무열의는 이직의도에 반대의 영향력을 갖는 등 직무요구, 자원적 요인과 번아웃, 직무열의, 이직의도 간의 관계에 대해 논의하였다(유선옥, 2014; Demerouti et al., 2001; Schaufeli & Bakker, 2004; Schaufeli, Taris, & van Rhene, 2008).

커뮤니케이션 직업 영역에서 구성원의 직무요구, 자원요인과 번아웃, 열의와 같은 직업적 건강변수, 이직과의 관계를 다룬 국내의 연구들은 다소 부족한 편이나, 언론인을 대상으로 한 연구에서 직무 자율성이 번아웃을 낮추는 것을 밝혔고(조재희, 2019), 진보래(2021)는 기자들의 업무량이 많을수록 번아웃의 하위 영역인 정서적 고갈과 냉소주의의 정도가 높아지고, 자율성이 높아지면 정서적 고갈, 냉소주의의 정도가 낮아진다는 결과를 제시하였다. PR 및 광고 실무자에 대한 번아웃, 직무열의에 대한 논의는 거의 전무하다가 직무자원-요구 모델을 적용한 직무소진, 열의, 이직 및 직무성과와의 관계에 대한 연구(유선옥, 2013; 유선옥·김자림·김장열, 2019), 일의 의미와 직무열의와의 관계 등을 검증한 연구들(이지영·정승철, 2020)이 이뤄졌다. PR실무자의 경우 인하우스 구성원들은 감정노동을 많이 할수록, 커리어 개발이 잘 안된다고 생각할수록 번아웃의 정도가 높아지는 것으로 나타났다. 그러나 번아웃과 직무성과의 관련성은 유의미하게 나타나지 않았다(유선옥·김자림·김장열, 2019). 직무요구, 자원요인과 직무성과와의 관계에서 번아웃과 직무열의의 매개효과를 분석한 결과 인하우스 PR실무자들이 인식하는 자율성과 커리어개발 기회가 직무성과에 미치는 영향에 있어 직무열의가 매개 역할을 하는 것으로 나타났다(유선옥·김자림·김장열, 2019). PR 전문기업의 실무자의 경우에는 번아웃이 이직의도에 미치는 영향이 유의미했고, 그 크기가 직무열의보다 높았다. 즉, 이직에 대한 생각에는 열의보다 소진감이 더 영향을 미친다는 것이다(유선옥, 2013). 업무피드백, 자율성과 같은 자원 요인이 충족될수록 열의가 상승했으며, 일-가족 갈등과 감정요구가 클수록, 커리어개발기회가 낮을수록 번아웃이 심해지는 것은 인하우스 실무자와 같았다(유선옥, 2013).

본 연구는 업무과부하, 감정요구를 직무요구의 주요 요인으로, 자율성, 상사지원과 동료지원을 주요 직무자원 요인으로 보고 이들 요인과 번아웃, 직무열의와의 관계, 조직성과 변수인 이직의도와와의 관계를 검증하고자 하였다. 연구모델과 연구가설은 다음과 같다(〈그림1〉).

[가설 1] 직무요구는 밀레니얼 세대 실무자의 번아웃에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

-가설 1-1: 업무가 과중할수록 밀레니얼 세대 실무자의 번아웃 정도가 높아질 것이다.

-가설 1-2: 감정요구가 클수록 밀레니얼 세대 실무자의 번아웃 정도가 높아질 것이다.

[가설 2] 직무요구는 밀레니얼 세대 실무자의 직무열의에 부(-)²적인 영향을 미칠 것이다.

-가설 2-1: 업무가 과중할수록 밀레니얼 세대 실무자의 직무열의가 낮아질 것이다.

-가설 2-2: 감정요구가 클수록 밀레니얼 세대 실무자의 직무열의가 낮아질 것이다.

[가설 3] 직무자원은 밀레니얼 세대 실무자의 번아웃에 부(-)³적인 영향을 미칠 것이다.

-가설 3-1: 업무 자율성이 확보될수록 밀레니얼 세대 실무자의 번아웃 정도가 낮아질 것이다.

-가설 3-2: 상사지원이 원활할수록 밀레니얼 세대 실무자의 번아웃 정도가 낮아질 것이다.

-가설 3-3: 동료지원이 원활할수록 밀레니얼 세대 실무자의 번아웃 정도가 낮아질 것이다.

[가설 4] 직무자원은 밀레니얼 세대 실무자의 직무열의에 정(+)⁴의 영향을 미칠 것이다.

-가설 4-1: 자율성이 더 확보될수록 밀레니얼 세대 실무자의 직무열의가 높아질 것이다.

-가설 4-2: 상사지원이 원활할수록 밀레니얼 세대 실무자의 직무열의가 높아질 것이다.

-가설 4-3: 동료지원이 원활할수록 밀레니얼 세대 실무자의 직무열의가 높아질 것이다.

[가설 5] 직무요구는 밀레니얼 세대 실무자의 이직의도(동일직업, 경력변경)에 정(+)⁵적인 영향을 미칠 것이다.

-가설 5-1: 업무가 과중할수록 밀레니얼 세대 실무자의 이직의도가 높아질 것이다.

-가설 5-2: 감정요구가 클수록 밀레니얼 세대 실무자의 이직의도가 높아질 것이다.

[가설 6] 직무자원은 밀레니얼 세대 실무자의 이직의도(동일직업, 경력변경)에 부(-)⁶적인 영향을 미칠 것이다.

-가설 6-1: 업무 자율성이 확보될수록 밀레니얼 세대 실무자의 이직의도(동일직업, 경력변경)가 낮아질 것이다.

-가설 6-2: 상사지원이 원활할수록 밀레니얼 세대 실무자의 이직의도(동일직업, 경력변경)가 낮아질 것이다.

-가설 6-3: 동료지원이 원활할수록 밀레니얼 세대 실무자의 이직의도(동일직업, 경력변경)가 낮아질 것이다.

[가설 7] 밀레니얼 세대 실무자의 번아웃은 밀레니얼 세대 실무자의 이직의도(동일직업, 경력변경)에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

[가설 8] 밀레니얼 세대 실무자의 직무열의는 밀레니얼 세대 실무자의 이직의도(동일직업, 경력변경)에 부(-)적인 영향을 미칠 것이다.

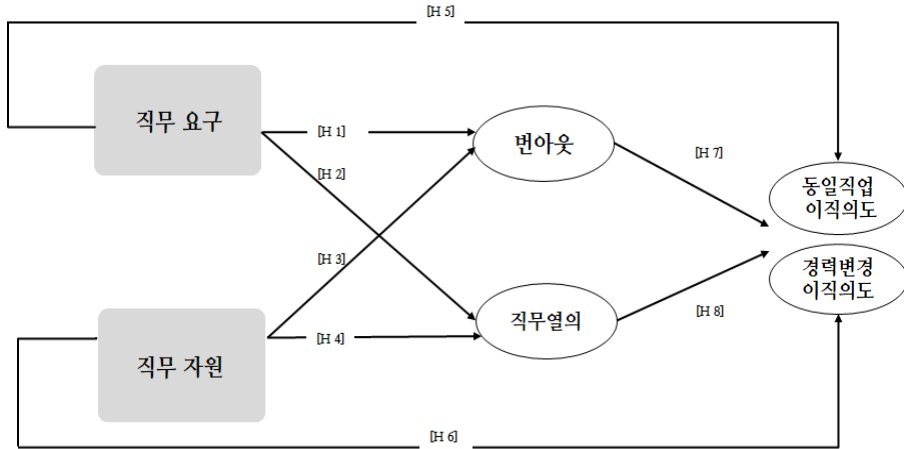


그림 1. 연구모델

3. 연구방법

1) 응답자 특성

본 연구는 PR 및 광고, 디지털 커뮤니케이션 서비스를 전문적으로 하는 기업, 대행사에 근무하는 실무자를 대상으로 하였다. 편의 표집과 스노우볼 표집 방법 사용하여 2022년 12월 22일부터 2023년 2월 21일까지 온라인 설문조사를 진행하여 자료를 수집하였다.

응답자는 PR, 광고, 디지털 콘텐츠 등 커뮤니케이션 업무를 전문적으로 하는 기업의 밀레니얼 세대 실무자 216명으로, 남성은 47명(21.8%), 여성은 169명(78.2%)으로 나타났다. 조사 대상자의 연령은 1980년 초-1990년 말 출생한 23세-42세의 실무자로, 이들의 연령대는 20대(108명, 50%), 30대(92명, 42.6%), 40대(16명, 7.4%)였다. 대학교 졸업자가 186명(86.1%)으로 가장 많았으며, 석사과정 재학생은 2명(0.9%), 석사 졸업자는 19명(8.8%), 박사는 4명(1.9%)이었다. 응답자들의 업계 경력은 3년 미만(132명, 61.1%), 3년 이상 5년 이하(60명, 27.8%), 6년 이상 10년 이하(19명, 8.8%), 11년 이상 15년 이하(4명, 1.9%), 16년 이상(1명, 0.5%)이었다. 직급은 사원/주임급(64명, 29.6%), 대리급(56명, 25.9%), 과장/차장급(62명, 28.7%), 부장급(19명, 8.8%), 임원/경영진(6명, 2.8%), 기타(9명, 4.2%)이었다. 현 직장 근무 연수는 3년 미만이 132명으로 가장 많았고(61.1%), 3년-5년 60명(27.8%), 6년-10년 19명(8.8%), 11년-15년 이하가 4명(1.9%), 16년 이상은 1명(0.5%)이었다. 직급은 사원/주임급이 64명(29.6%), 대리급이 56명(25.9%), 과장/차장급이 62명(28.7%), 부장급 19명(8.8%), 임원급/경영진 6명(2.8%), 기타(9명, 4.2%)로 구분되었다. 현 직장의 연봉은 4,000만원 미만이 93명(43.1%), 4,000만원-8,000만원 110명(50.9%), 8,000만원 이상이 13명(6.0%)으로 나타났다. 설문에 응답한 PR 실무자가 근무하고 있는 조직의 유형은 PR기업(153명 70.8%), 광고/마케팅 커뮤니케이션 기업(63명, 29.2%)으로 나타났으며, 국내 기업에 167명(77.3%), 외국계/다국적 기업에 49명(22.7%)이 속하였다. 응답자들이 근무하고 있는 회사의 직원 수는 31명-50명 이하(58명, 26.9%)인 조직이 가장 많았고, 11명-30명(54명, 25.0%), 100명-200명(42명, 19.4%), 200명이상 350명 미만(26명, 12.0%), 350명 이상(18명, 8.3%), 10명 이하(4명, 1.9%), 51명- 100명(14명, 6.5%) 순으로 많았다.

2) 주요 변인의 측정

본 연구에서 다룬 직무요구 변인은, 업무과부하와 이로 인한 일-가정 갈등, 감정요구 요인이며, 직무자원 변인은 자율성, 상사지원, 동료지원이다. 번아웃은 고갈, 냉소주의의 문항을, 직무 열의는 활력, 몰입, 헌신의 하위 요인을 적용하여 문항을 구성, 측정하였다. ‘동일직업 이직 의도’는 동일 직업을 유지하며 다른 회사로 이직할 의도를, ‘경력변경 이직 의도’는 다른 분야의 직업으로 이직할 의도를 측정하였다.

(1) 이직의도

동일직업 이직의도는 ‘나는 다른 조직에서 지금의 업무를 하고 싶다’, ‘나는 조만간 다른 조직에서 지금의 업무 자리를 찾을 것이다’의 2문항을 사용하였고, 다른 직무분야로의 경력 이동(career change)은 ‘나는 다른 분야에서 일하고 싶다’, ‘나는 이 분야의 일을 더 이상 하고 싶지 않다’의 2문항으로 7점 척도로 측정하였다. 블라우(Blau, 1985)와 박경환(2011)이 사용한 이직의도 문항을 참고하였다.

(2) 번아웃

직무소진은 MBI-GS(Maslach Burnout Inventory-General Survey)(Schaufeli et al., 1996)를 참고하여 직무소진은 ‘일을 하면서 정서적으로 메마른 느낌이 든다’, ‘요즘 나의 업무에서 새롭고 흥미로운 점을 발견하기 어렵다’, ‘내가 하고 있는 일에 대해 부정적으로 말하는 경우가 많아졌다’, ‘최근 들어 나는 업무에 대해 짧게 고민하고 기계적으로 실행하곤 한다’로 모두 4문항을 7점 척도로 측정하였다.

(3) 직무열의

직무열의는 ‘스차우펠리(Schaufeli, 2002)의 척도(Utrecht Work Engagement Scale, 이하 UWES)(UWES; Schaufeli et al., 2002a)를 참고하여 유선욱(2013) 사용한 문항 중 5문항을 7점 척도로 측정하였다. ‘일을 할 때 나는 에너지가 충만함을 느낀다’, ‘나는 일할 때 힘이 나고 활기차다’, ‘나의 일은 나를 열심히 일하도록 만든다’, ‘나는 나의 일에 의욕적으로 임한다’, ‘나는 나의 일에 대해 자부심을 느낀다’의 문항을 측정하였다.

(4) 직무요구 요인

QEEW(Questionnaire on the Experience and Evaluation of Work)를 참고하여 업무과부하, 일-가정 갈등, 감정요구로 측정하였다(Van Veldhoven & Meijman, 1994; Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2003). 업무과부하는 ‘나는 업무를 완전히 수행하기 위해 충분한 시간을 갖지 못한다’, ‘나의 업무량은 너무 많다’, ‘근무시간 중 쉬는 시간이 부족하다’의 3문항을, 일-가정 갈등은 ‘나는 일 때문에 배우자나 가족, 친구들과 함께 보낼 시간이 없다’, ‘업무에 할애하는 시간이 너무 많아 집안일에 소홀하게 된다’, ‘나는 업무가 과중해서 개인적인 취미생활을 할 수가 없다’의 3문항으로 측정하였다. 감정요구를 측정하는 문

항으로 '직장 생활을 하면서 실제 감정을 표현하지 못하는 것이 대단히 힘들다', '업무 때문에 나의 실제 감정을 왜곡한다', '업무를 잘 수행하기 위해 나의 감정을 숨겨야 하는 경우가 많다'의 3가지 문항을 사용하였다. 직무요구 요인에 속하는 9개의 문항에 대한 탐색적 요인 분석 결과, 직무요구 요인은 크게 2가지 요인으로 구분되었다. 첫 번째 요인은 과중한 업무와 이로 인한 여가 생활의 부족, 집안일 소홀 문제를 직면하는 '업무과부하', '일-가정 갈등'을 아우르는 요인으로, 두 번째 요인은 감정요구 요인으로 나타났다. 하나의 요인으로 나타난 '업무과부하', '일-가정 갈등' 요인을 '업무과부하' 요인으로 명명하고, 도출된 두 개의 요인과 문항을 분석에 활용하였다.

(5) 직무자원 요인

QEEW(Questionnaire on the Experience and Evaluation of Work)를 참고하여 업무 자율성, 상사지원, 동료지원의 문항으로 적용하였다(Van Veldhoven & Meijman, 1994; Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2003). 업무 자율성은 '나는 나의 업무에 대하여 어느 정도 재량권이 있다', '업무 수행 시 스스로의 판단에 따라 계획을 세우고 실행할 수 있다', '현재의 업무 수행을 위해 필요한 권한이 충분히 주어져 있다'의 3가지 문항을, 상사 지원은 '나의 상사는 내가 업무능력을 키울 수 있도록 나를 가이드한다', '내가 업무상 발생하는 문제를 해결할 수 있도록 나의 상사는 적극적으로 노력한다', '나의 상사는 업무수행에 필요한 정보와 방법을 제공해준다'의 3문항을 사용하였다. 동료 지원은 '나의 동료는 나에게 신뢰와 애정을 가지고 있다', '나의 동료는 내가 업무를 잘 하고 있는지 관심을 가지며 도와준다', '나의 동료는 업무처리에 필요한 정보와 방법을 제공해준다'의 3문항을 사용하였으며, 모든 문항을 7점 척도로 측정하였다.

3) 분석방법

수집된 자료의 분석을 위해 통계 프로그램 IBM SPSS 23, Amos 23을 사용하였다. 신뢰도 분석, 상관분석을 하였으며, 동일직업 이직의도, 경력변경 이직의도를 각각 종속변수로 하여 구조방정식 모형 분석을 실시하였다.

4. 연구결과

1) 신뢰도 분석

신뢰도 분석을 실시하여 측정항목의 내적 일관성(internal consistency)을 검증하였다. 검증결과, 크론바흐 알파(Cronbach's α)가 모두 .70이상으로 나타나 문항의 신뢰도에 문제가 없었다(〈표1〉참조). 변수 간의 상관관계는 다음과 같다(〈표 2〉 참조).

표 1. 문항의 신뢰성과 평균, 표준편차

변수	문항 수	신뢰도 계수(Cronbach's α)	평균	표준편차
업무과부하	6	.916	3.99	1.34
감정요구	3	.791	4.11	1.27
자율성	3	.838	5.12	0.94
상사지원	3	.922	4.76	1.31
동료지원	3	.847	4.93	1.02
직무열의	5	.876	4.62	1.00
번아웃	4	.849	4.09	1.27
동일직업 이직의도	2	.869	3.90	1.53
경력변경 이직의도	2	.843	3.47	1.45

표 2. 변수의 상관관계

	업무 과부하	감정 요구	자율성	상사 지원	동료 지원	번아웃	직무열의	동일직업 이직의도	경력변경 이직의도
업무과부하	1								
감정요구	.482***	1							
자율성	-.197**	-.152*	1						
상사지원	-.099	-.228**	.259***	1					
동료지원	-.134*	-.091	.310***	.511***	1				
번아웃	.446***	.422***	-.278***	-.284***	-.268***	1			
직무열의	-.079	-.157*	.307***	.372***	.258***	-.496***	1		
동일직업 이직의도	.207**	.216**	-.112	-.211**	-.195**	.378***	-.066	1	-
경력변경 이직의도	.191**	.214**	-.157*	-.222**	-.145*	.449***	-.522***	-	1

2) 연구 가설 검증 결과

본 연구는 직무요구와 직무자원, 번아웃, 직무열의, 이직의도 간의 관계를 검증하고자 하였으며, 이직의도는 동일직업 이직과 경력변경 이직의 두 가지로 설정하였다. 동일직업 이직의도, 경력변경 이직의도 각각을 종속변수로 하여 측정모델과 구조모델의 적합도를 분석하였다. 먼저 확인적 요인분석결과, 동일직업 이직의도를 예측하는 측정모델의 적합도는 $\chi^2 = 559.934$, $df=349$, $p = .000$, $GFI = .853$, $RMR = .112$, $RMSEA = .053$, $CFI = .943$ 로 나타났으며, 경력변경 이직의도를 예측하는 측정모델의 적합도는 $\chi^2 = 565.489$, $df = 349$, $p = .000$, $GFI = .853$, $RMR = .108$, $RMSEA = .054$, $CFI = .942$ 로 대표적인 절대부합지수와 증분적합도지수가 기준치를 충족하였다($RMSEA < .070$, $CFI > .900$).

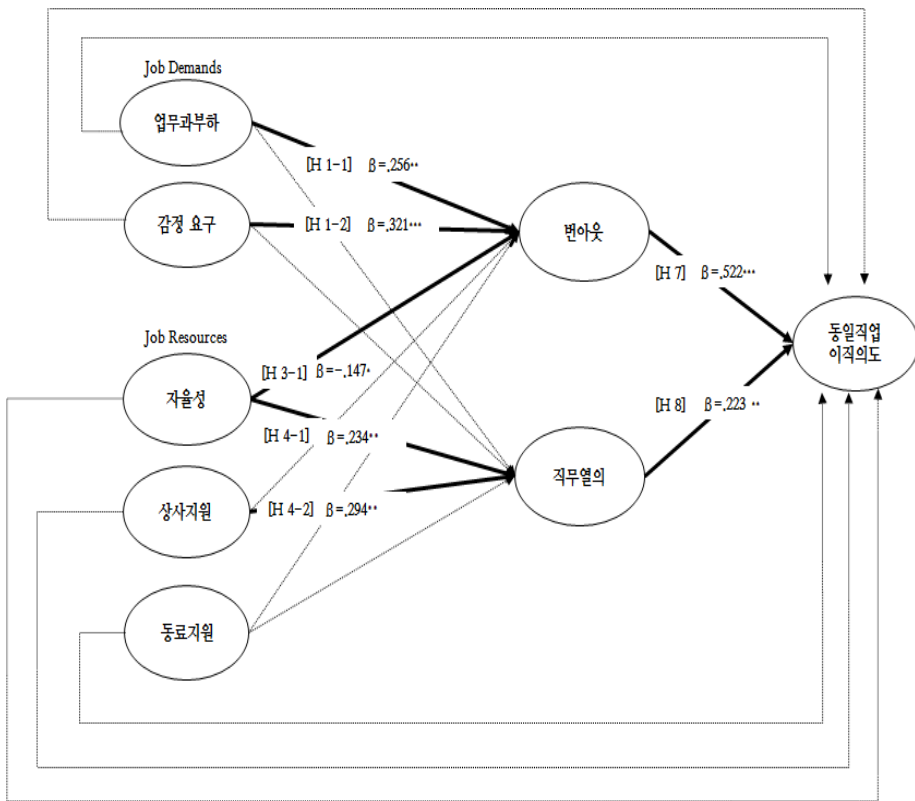
동일직업 이직의도에 대한 직무요구, 직무자원의 영향력, 번아웃, 직무열의의 관계를 살펴보고자 구조모델의 적합도를 분석한 결과, 주요 적합도는 $\chi^2 = 596.700$, $df=350$, $p = .000$, $GFI = .844$, $RMR = .143$, $RMSEA = .057$, $CFI = .934$ 로 나타나, 기준치를 충족하였다($RMSEA < .070$, $CFI > .900$). 경력변경 이직의도에 대한 직무요구, 직무자원의 영향력, 번아웃, 직무열의의 관계를 살펴보고자 구조모델의 적합도를 분석한 결과, 주요 적합도는 $\chi^2 = 602.745$, $df=350$, $p = .000$, $GFI = .845$, $RMR = .138$, $RMSEA = .058$, $CFI = .932$ 로 나타나 기준치를 충족하는 것으로 나타났다($RMSEA < .070$, $CFI > .900$).

동일직업 이직의도를 종속변수로 하는 경로에 대한 가설 검증결과, 직무요구 요인(업무 과부하, 감정요구)이 번아웃에 미치는 영향(가설 1)과 직무열의에 미치는 영향(가설 2)을 검증한 결과, 가설 1은 지지, 가설 2는 기각되었다. 업무가 과중할수록($\beta = .256$, $p < .05$) 감정요구가 클수록 직무소진이 높아지는 것으로 나타났다($\beta = .321$, $p < .001$)(가설 1-1, 1-2 지지).

직무자원요인(자율성, 상사지원, 동료지원)이 번아웃에 미치는 영향(가설 3)과 직무열의에 미치는 영향(가설 4)을 검증한 결과, 번아웃에 대한 자율성의 영향력(가설 3-1), 직무열의에 대한 자율성과 상사지원의 영향력(가설 4-1, 가설 4-2)만 유의미한 것으로 분석되었다. 구체적으로, 자율성이 높을수록 번아웃은 낮아지는 것으로 나타났으며($\beta = -.147$, $p < .01$)(가설 3-1 지지), 상사지원과 동료지원은 직무소진에는 유의미한 영향을 미치지 않았다(가설 3-2, 가설 3-3 기각). 자율성이 높을수록 직무열의가 높아졌으며($\beta = .234$, $p < .05$), 상사의 지원 또한 직무열의에 유의미한 영향을 미쳤다($\beta = .294$,

$p < .05$ (가설 4-1, 가설 4-2 지지). 동료지원은 직무열의에 영향을 미치지 않았다(가설 4-3 기각).

직무요구, 직무자원이 동일직업 이직의도에 미치는 영향력은 모두 유의미하지 않았고(가설 5, 가설 6 기각), 번아웃과 직무열의 모두 동일직업 이직의도에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 번아웃이 심할수록 동일직업 이직의도가 높아지는 것으로 나타났으며($\beta = .522, p < .001$)(가설 7 지지), 직무열의가 높을수록 동일직업 이직의도가 높아지는 것으로 분석되었다($\beta = .223, p < .05$)(가설 8 기각) (<그림 2>, <표 3> 참조).



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

그림 2. 연구모델 검증결과 (종속변수: 동일직업 이직의도)

표 3. 가설 검증결과 ([종속변수]: 동일직업 이직의도)

가설	종속		독립	경로계수	표준오차	C.R.	표준화 계수
1-1	번아웃	<—	업무과부하	.230	.074	3.105	.256**
1-2	번아웃	<—	감정요구	.354	.100	3.561	.321***
2-1	직무열의	<—	업무과부하	.054	.065	.831	.071
2-2	직무열의	<—	감정적 요구	-.150	.086	-1.740	-.162
3-1	번아웃	<—	자율성	-.203	.103	-1.966	-.147*
3-2	번아웃	<—	상사지원	-.100	.079	-1.271	-.108
3-3	번아웃	<—	동료지원	-.210	.137	-1.529	-.137
4-1	직무열의	<—	자율성	.272	.095	2.876	.234**
4-2	직무열의	<—	상사 지원	.227	.072	3.155	.294**
4-3	직무열의	<—	동료 지원	.004	.122	.036	.003
5-1	동일직업 이직의도	<—	업무 과중	-.075	.094	-.800	-.070
5-2	동일직업 이직의도	<—	감정적 요구	.029	.130	.225	.022
6-1	동일직업 이직의도	<—	자율성	.012	.135	.091	.007
6-2	동일직업 이직의도	<—	상사지원	-.135	.102	-1.327	-.124
6-3	동일직업 이직의도	<—	동료지원	-.113	.172	-.656	-.062
7	동일직업 이직의도	<—	번아웃	.617	.127	4.871	.522***
8	동일직업 이직의도	<—	직무열의	.328	.113	2.907	.233**

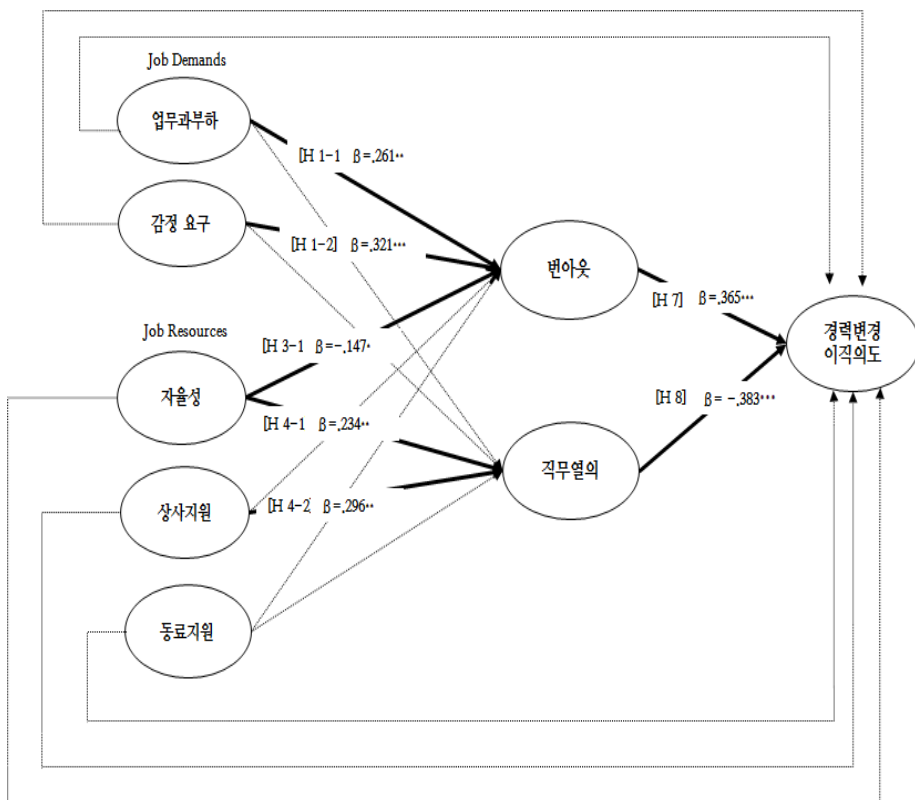
* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

경력변경 이직의도를 종속변수로 하는 경로에 대한 가설 검증결과, 직무요구 요인(업무 과부하, 감정요구)이 번아웃에 미치는 영향(가설 1)과 직무열의에 미치는 영향(가설 2)을 검증한 결과, 가설 1은 지지, 가설 2는 기각되는 것으로 나타났다. 업무과부하($\beta = .261$, $p < .05$)와 감정요구($\beta = .321$, $p < .001$) 모두 번아웃에 유의미한 영향을 미쳤다(가설 1-1, 1-2 지지). 그러나 업무가 과중되고 감정요구가 클수록 직무에 대한 열의를 떨어뜨릴 것이라는 가설은 기각되었다(가설 2-1, 가설 2-2 기각).

직무자원요인(자율성, 상사지원, 동료지원)이 번아웃에 미치는 영향(가설 3)과 직무열의에 미치는 영향(가설 4)을 검증한 결과, 번아웃에 대한 자율성의 영향력(가설 3-1), 직무열의에 대한 자율성과 상사지원의 영향력(가설 4-1, 가설 4-2)만 유의미한 것으로 분석되었다. 구체적으로, 자율성이 높을수록 번아웃은 낮아지는 것으로 나타났으며($\beta = -.147$, $p < .01$) (가설 3-1 지지), 상사지원과 동료지원은 직무소진에는 유의미한 영향을 미치지 않았다(가설 3-2, 가설 3-3 기각). 자율성이 높을수록 직무열의가 높아졌으며($\beta = .234$, $p < .05$) (가설 4-1, 4-2 지지).

< .05), 상사의 지원 또한 직무열의에 유의미한 영향을 미쳤다($\beta = .296, p < .05$)(가설 4-1, 가설 4-2 지지). 동료지원은 직무열의에 영향을 미치지 않았다(가설 4-3 기각).

직무요구, 직무자원이 경력변경 이직의도에 미치는 영향력은 모두 유의미하지 않았다(가설, 5, 가설 6 기각). 번아웃과 직무열의의 모두 경력변경 이직의도에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났는데, 번아웃이 심할수록 경력변경 이직의도가 높아졌으며($\beta = .365, p < .001$)(가설 7 지지), 직무열의가 낮을수록 경력변경 이직의도가 높아졌다($\beta = -.383, p < .001$). 다른 직업으로의 변경은 직무소진의 영향력보다, 직무열의의 영향력이 다소 컸으며, 직무열의와 경력변경 이직의도의 관계가 부(-)적 관계일 것이라는 가설이 지지되었다(가설 8 지지) (<그림 3>, <표 4> 참조).



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

그림 3. 연구모델 검증결과(종속변수: 경력변경 이직의도)

표 4. 가설 검증결과 ([종속변수]: 경력변경 이직의도)

가설	종속)		독립	경로계수	표준오차	C.R.	표준화 계수
1-1	번아웃	<—	업무과부하	.237	.075	3.170	.261**
1-2	번아웃	<—	감정요구	.358	.100	3.565	.321***
2-1	직무열의	<—	업무과부하	.054	.065	.824	.071
2-2	직무열의	<—	감정요구	-.149	.087	-1.721	-.160
3-1	번아웃	<—	업무 자율성	-.205	.104	-1.968	-.147*
3-2	번아웃	<—	상사 지원	-.102	.079	-1.290	-.110
3-3	번아웃	<—	동료 지원	-.211	.138	-1.529	-.137
4-1	직무열의	<—	업무 자율성	.273	.095	2.873	.234**
4-2	직무열의	<—	상사지원	.229	.072	3.173	.296**
4-3	직무열의	<—	동료지원	.004	.123	.033	.003
5-1	경력변경 이직의도	<—	업무과부하	.039	.073	.536	.045
5-2	경력변경 이직의도	<—	감정요구	-.007	.102	-.065	-.006
6-1	경력변경 이직의도	<—	업무 자율성	.057	.106	.540	.042
6-2	경력변경 이직의도	<—	상사지원	-.054	.080	-.671	-.059
6-3	경력변경 이직의도	<—	동료지원	.114	.136	.839	.076
7	경력변경 이직의도	<—	직무소진	.354	.099	3.596	.365***
8	경력변경 이직의도	<—	직무열의	-.446	.100	-4.443	-.383***

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

5. 결론 및 논의

본 연구는 PR, 광고, 디지털 콘텐츠 등 커뮤니케이션 분야에서 전문적 서비스를 실시하는 기업의 밀레니얼 세대 실무자를 대상으로 이들의 직무 환경적 특성에 대한 인식과 직업적 건강 상태, 이직의도와와의 관계를 살펴보았다. JD-R 모델을 적용하여 직무요구 요인으로는 업무과부하와 감정요구, 직무자원 요인으로는 자율성, 상사지원과 동료지원, 직업적 건강 상태 요인인 번아웃과 직무열의, 직무관련 성과 요인이자 조직 효과성 변인으로는 이직의도를 탐구하였다.

첫째, 밀레니얼 실무자들이 인식하는 직무요구가 밀레니얼 실무자의 번아웃, 직무열의에 미치는 영향을 살펴본 결과, 직무요구(업무과부하, 감정요구)는 모두 번아웃에 유의미한 영향을 미쳤으나, 직무열의에 미치는 영향은 유의미하지 않았다. 밀레니얼 세대의 실무자들

은 업무가 많을수록, 감정요구가 클수록 번아웃을 더 느끼는 것으로 나타났다. 이는 선행연구의 결과와 일치한다(Maslach, Jackson, & Leiter, 1986; Demerouti, et al., 2001). 번아웃에 대한 감정요구의 영향력이 더 크게 나타났으며, 감정요구의 영향력은 모든 직무요구, 직무자원 요인 중 가장 컸다. 이러한 결과는 자신의 감정에 솔직하고 이를 당차게 표현하는 것에 익숙한 밀레니얼 세대에게 가장 스트레스가 되는 요인임을 의미한다. 디지털 디바이스나 소셜미디어를 통해 대인관계를 형성하는데 익숙한 밀레니얼 세대는 코로나 팬데믹 시대를 맞아 조직에서의 대면 활동을 더욱 적게 하게 되었다. 이러한 가운데, 언론관계 및 파트너와의 상호작용, 클라이언트, 광고주와의 대인적 업무에서 발생하는 감정요구는 강한 스트레스 요인으로 작용할 수 있다. 그러나 선행연구의 결과를 볼 때(유선옥, 2013; 유선옥 외, 2019), 감정요구 요인은 밀레니얼 세대의 실무자뿐 아니라 세대를 불문하고 PR 기업 및 인하우스 실무자에게 공통적으로 번아웃을 일으키는 요인으로 작용하는 요인이므로 특별히 신경써야 하는 부분이다.

직무요구가 직무열의에 미치는 영향은 모두 기각되었다. 초기의 JD-R 모델은 직무요구와 직무열의 간의 관계를 포함하지 않았으나, 다양한 국가와 직업에 적용되면서 직무요구가 직무열의에 미치는 영향에 대해 연구되었다. 이후의 연구들은 직무요구적 요인을 ‘도전’ 요인과 ‘방해’ 요인으로 나누어 모든 요구적 요인, 즉 직무 스트레스 요인이 부정적 영향만을 갖는 것이 아니라는 것을 밝혀내었다. 즉 업무과부하와 같은 도전 요인은 직무열의를 높이는 데 기여할 수 있다는 것이다. 그러나 본 연구에서 업무과부하가 직무열의에 미치는 영향은 유의미하지 않아 방해 요인으로나 도전 요인으로 모두 작용하지 않는 것으로 확인되었다.

둘째, 직무자원이 번아웃과 직무열의에 미치는 영향력을 검증한 결과, 직무자원이 번아웃에 미치는 영향은 자율성에서만 유의미하게 나타났고, 직무열의에 대한 영향력은 자율성과 상사지원의 영향력 모두 유의미했다. 먼저, 업무 수행에서의 자율성이 확보될수록 밀레니얼 실무자의 번아웃이 줄어드는 것으로 확인되었다. 직무자원은 직무요구가 일으키는 긴장과 스트레스 유발 과정에서 이를 완화시키는 요인으로 작용하므로(Podsakoff, LePine & LePine, 2007), 직무자원이 번아웃을 줄일 수 있는 충분한 완충 요인이 되도록 기업의 직무자원 요인 관리가 시급히 요구된다 하겠다. 반면 직무열의를 높이는 직무자원 요인들은 자율성과 상사지원으로 나타났다. 밀레니얼 세대는 수평적 조직문화에서 자율성을 가지고 업무를 하기를 원하며, 통제권을 갖고 주체적으로 일할 때 더 만족하며 높은 성과를 내는데(갈태민, 2018), 본 연구의 결과에 이러한 밀레니얼의 특징이 반영된 것이다. 선행연구(유선

욱, 2014; 유선욱 외, 2019)와 달리, 밀레니얼 실무자에게 자율성의 부족할수록 번아웃이 생긴다는 결과도 주목할만한 점이다. 모든 연령대의 PR 전문기업 및 인하우스 실무자를 대상으로 한 선행연구에서 자율성은 직무열의에만 영향을 미치는 요인으로 나타난 반면, 밀레니얼 실무자들의 경우에는 자율성이 번아웃에 미치는 영향도 나타난 것이다. 자기주도적 성향이 강해 자율성이 약한 통제적인 환경일수록 스트레스와 번아웃을 느끼는 밀레니얼 세대의 특징을 직업적, 직무 환경에서도 확인할 수 있는 결과이다.

상사지원이 충분하고 원활하게 이루어질수록 직무열의가 높아지며 가장 영향력이 크게 나타난 것 또한 빠르고 잦은 피드백을 원하는 밀레니얼 세대의 특징이 확인되는 결과이다(이경민, 2022). 상사지원은 이들의 관계, 연결의 욕구를 충족시키는 요인인 동시에, 업무 능력 향상, 성장과 배움의 기회와 관련이 있다. 일을 하기 전 전체 업무의 목표가 무엇이고 목표 달성을 위해 어떻게 일을 나누고, 결과물을 공유하고 측정할 것인지에 대한 가이드가 명확할수록 밀레니얼 세대는 더 몰입하고 열정을 갖는다(이경민, 2023). 따라서 상사와의 커뮤니케이션, 피드백을 통해 밀레니얼 세대 실무자들이 성장의 기회를 갖으며 열의를 높일 수 있음을 숙지하여, 상사 지원이 원활하도록 관리자의 리더십을 키워야 한다.

셋째, 본 연구의 결과에서 흥미로운 점은 직무열의가 동일직업 이직의도와 경력변경 이직의도에 미치는 영향력이 다르게 나타났다는 것이다. 번아웃이 높을수록 동일직업, 경력변경 이직의도가 높아진다는 결과는 모두 동일하게 나타났지만, 직무열의는 동일직업 이직의도에 정(+)적인 영향력을, 경력변경 이직의도에는 부(-)적 영향력을 미쳤다. 본 연구는 많은 선행연구에서 입증된 바에 따라 직무열의가 높아질수록 동일직업으로의 이직의도가 낮아질 것으로 가설을 설정하였으나 이 가설은 기각되었다. 즉, 직무열의가 높을수록 동일직업 이직의도는 낮아지는 것이 아닌 오히려 높아진다는 것이다. 이러한 결과는 직업 및 직무에 대한 열정과 효능감이 높을 때 직장을 옮기려는 도전에 대한 두려움이 적고 새 직장에서 잘 할 수 있다는 자신감을 갖고 있기 때문인 것으로 볼 수 있다. 또한 같은 직종의 다른 기업으로 옮길 시 연봉이나 직급 상향 등 유리한 조건을 취할 수 있다는 기대감이 있기 때문으로 판단된다. 높은 수준의 열의를 지닌 직원들은 자신의 열의와 능력에 대한 보상이 충분히 주어지지 않는다고 생각할 수 있으며, 자신의 요구가 충족되거나 개선되지 않을 때 덜 힘들고 편한 직장으로 옮겨야 한다는 생각으로 이어질 수 있다(Caesens et al., 2016). 직무열의가 오히려 이직에 대한 생각으로 이어질 수 있는 것이다. 이러한 연구결과는 직무열의와 이직의도를 탐구한 많은 연구의 결과와는 상반되지만, 몇몇 선행연구의 논의를 통해

원인을 추론할 수 있다. 케이슨스(Caesens et al., 2016) 등의 연구자들은 직무열의와 이직 의도와의 관계가 선형적 관계가 아닌 곡선형 관계이며 일정한 지점까지 직무열의가 높아질 수록 이직의도가 낮아지다가 이 지점을 기점으로 직무열의가 높아질수록 이직의도도 높아지는 U자형의 비선형 관계가 나타난다는 것을 밝혔다(Oh, Jeong, Shin & Schweyer, 2023). 연구자들은 이것이 열의가 높은 직원들에게 생기는 부작용이라고 지적하며, 직원들의 열의가 최적의 포인트에서 유지되게 해야하며 열의가 높은 직원들의 이직의도를 관리하는데 특별히 주의해야 한다고 강조하였다. 열의와 이직의도를 조절하는 요인들-자기효능감, 역할모델링- 등에 대한 지각을 강화하고, 직원들의 성향을 잘 살펴보아 이직이 주는 위험요인들을 고려하게 하여 이직을 신중하게 결정하게 할 수 있다. 특히 밀레니얼 세대가 이직을 당연시하고, 보상에 민감하며 자기 자기과잉지각이 높다는 점을 고려하여 이직에 대한 관리를 보다 섬세하게 접근할 필요가 있을 것이다.

한편, 직무열의는 경력변경 이직의도에 부(-)적 영향력 미치는 것으로 나타나 업무 열의가 낮을수록 업계를 떠나 다른 직업, 다른 직무에서 일하고 싶은 의향이 생긴다는 것을 확인할 수 있었다. 직무에 대한 소진이 심할수록 경력변경 이직의도가 높아지며, 직무에 대한 열의가 높을수록 경력변경 이직에 대한 생각이 적어지는 것으로 나타났다. 선행연구가 연구대상을 밀레니얼 세대를 한정하지 않았고 이직의도의 방향성을 구분하지 않아서 엄밀한 비교는 어렵지만, 직무열의가 높을수록 이직의도가 낮아진다는 결과는 선행연구(유선옥, 2013)의 결과와 일치한다. 그러나 선행연구에서는 이직의도에 미치는 직무소진과 직무열의의 영향력 중 직무소진의 영향력이 큰 반면, 본 연구에서는 직무열의의 영향력이 크게 나타났다. 밀레니얼 세대들이 다른 직업으로의 이탈을 생각할 때, 번아웃보다는 열의에 대한 자기 인식이 더 크게 작용한다는 것이다. 밀레니얼 세대는 도전정신이 강해 직업 전환에 대한 두려움이 적다는 점, 스스로 생각하는 일의 의미와 가치가 중요하기 때문에 더 이상 열의를 느끼지 못하고 일에서 의미나 재미를 느끼지 못할 때 업계를 떠나 직업변경을 생각하는 것으로 볼 수 있다(Abate, Schaefer, & Pavone, 2018).

넷째, 연구결과, 직무요구와 직무자원 요인들이 이직의도에 미치는 직접적인 영향은 나타나지 않았다. 이는 직무환경, 업무수행에 있어서의 조건적 요인들이 충족되지 않는다고 해서, 바로 이직이 이루어지는 것은 아님을 의미한다. 전 연령대의 PR 전문기업 실무자들을 대상으로 한 연구의 결과에서는 상사 지원이 이직의도에 미치는 영향이 유의미하였으나(유선옥, 2013), 밀레니얼 세대만을 중심으로 분석한 본 연구의 결과에서는 직접적인 영향력을

미치지 않았다.

이상의 연구 결과는 PR, 광고 기업들이 밀레니얼 세대의 실무자들에게 번아웃을 일으키는 직무요구를 관리하고, 번아웃을 줄일 수 있는 직무자원 요인의 투입에 보다 적극적이어야 함을 시사한다. 밀레니얼 세대가 다른 세대에 비해 번아웃을 더 쉽게 느낀다는 지적도 있으나, 이들이 학창시절부터 입시와 경쟁으로 다른 세대들보다 치열한 청소년기를 보냈고, 사회에 진출하는 시기부터는 글로벌 경제의 침체로 채용 시장이 좁아지고 비정규직이 증가하는 등 다른 세대보다 더 힘들고 어려운 시대를 지냈기 때문이라는 분석도 있다(이선미, 2021; 설진선·김수연, 2022). 따라서 이들의 번아웃을 이해하고, 번아웃을 이끄는 업무과부하와 감정요구를 줄일 수 있도록 해야 한다. 맡은 업무에서 지나친 스트레스가 생기지 않고 과중한 업무와 이로 인한 가정, 삶의 충돌이 발생하지 않도록 지속적으로 모니터링하고, 감정 노동의 강도를 줄일 수 있도록 조직과 업계의 관행이 개선되도록 조직과 업계가 모두 노력해야 한다. 특히, 자율성은 밀레니얼 실무자의 번아웃을 줄이고, 열의를 높이는 유일한 자원적 요인이다. 업무의 수행 방식이나 근무 형태 등에 대한 유연성을 높이고, 이들이 선호하는 것을 우선적으로 물어보고 스스로 업무 효율성을 높이는 방법과 기회를 만들어 낼 수 있도록 제안하는 것이 필요하다(Forbes, 2018.6.24.). 밀레니얼 세대가 주요한 의사결정에 참여하게 하여 자신의 영향력, 조직에서의 자기 의미와 일의 가치를 느끼게 하고 스스로 조직에 대한 충성도를 갖게 해야 한다.

자율성의 확보와 더불어 충분한 상사의 코칭과 피드백, 가이드 등의 지원활동이 충족되어야 밀레니얼 세대의 열의를 높일 수 있다. 밀레니얼 세대는 장기적이고 거대한 피드백보다는 오늘 한 일에 대해 관리자가 분명하게 알아주고 과오를 명확히 언급하는 것이 중요하다. 밀레니얼 세대에게는 가이드를 확실히 주고 신속하게 피드백을 해주며, 칭찬을 해주는 것이 효과적이라고 한다. 오랜 기간 인내해 이뤄내는 거대한 목표보다는 하루하루 작은 목표를 달성하는 것을 더 선호하는 밀레니얼의 특징을 이해하여, 리더에게도 이에 맞는 코칭과 목표관리 역할을 부여하며 조직의 지원을 수반해야 할 것이다(이경민, 2022). 본 연구에서는 상사지원만이 직무열의를 높이는 요인으로 나타났지만, 상호간에 협력적이고 상호 우호적인 조직문화 조성을 위한 상사, 동료간의 의사소통이 원활해지고 긍정적 관계형성이 이루어지면 일에 대한 열의 또한 높아질 수 있을 것이다. 리더십에 대한 인식과 책임이 있는 관리자일수록 팀원에 대한 관리와 팀의 운영을 원활하게 할 것이며 이것이 개개인의 일에 대한 태도와 가치부여, 더 나아가 이직과 재직의도에 까지 영향을 미칠 수 있음을 인지하여야 한다. 따라서 이러한

리더로서의 책임과 역할에 대한 가치와 사명을 부여하고 중간관리자의 리더십을 키워주어야 한다. 조기 이직을 막을 수 있도록 신입사원을 위한 상사의 노력, 갈등이나 업무 충돌, 역할 충돌의 해결, 업무 카운셀링, 1:1 멘토링 등의 지원도 도움이 될 것이다.

밀레니얼 세대의 이직과 관련한 본 연구의 결과는 업계의 채용 및 인재 유치, 구성원의 재직과 이직관리를 위해서는 보다 복합적이고 입체적인 이해와 준비, 대응이 필요함을 시사한다. 특히 높은 번아웃 상태는 이직에 미치는 영향 요인임이 일관되게 나타나지만, 직무열의는 업계 내에서의 이직과 타 경력분야의 이직에 다른 영향을 미친다는 것을 고려해야 한다. 밀레니얼 세대 구성원의 직무열의가 최적화된 상태에서 전문성을 높이고, 개인의 성장과 발전과 조직의 발전이 함께 이루어질 수 있도록 해야 한다. 조직의 규칙과 제재, 구성원으로서의 책임과 의무, 리더로서의 역할에 대한 부담을 피하기 위해 프리랜서, 파트타임 등 자율성과 워라밸을 추구할 수 있는 근무형태와 직업에 대한 선호가 높아지고 있는 현실을 생각할 때, PR, 광고 분야 업계에서의 직원 채용은 더욱 도전을 받고 있는 상황이다. 대부분의 PR, 광고 기업들이 중소기업인데다가, 직원들의 지식과 경험 등 인적자원을 중심으로 하는 직무 특성과 고객 서비스라는 기업 유형의 특성을 갖고 있기 때문이다. 따라서 각 기업들의 노력도 중요하지만 업계 차원의 전반적인 노력과 개선을 통해 전문성과 경력을 키운 업계의 실무자들이 타 업계로 이탈하지 않도록 해야 한다. 성장욕구가 높은 구성원들이 더 나은 기회를 위해 떠날 수 있음은 고려하되, 동시에 이러한 요소를 갖추면 새로운 진입 또한 촉진될 수 있음을 알고 구성원들이 건강한 상태로 직무에 임하고 업계에서 성장, 발전할 수 있도록 PR, 광고 등 커뮤니케이션 업무에 대한 가치, 의미 부여를 통해 정서적 헌신을 끌어내야 한다. 밀레니얼 세대는 존중받고 케어받는 것을 원하며, 자신의 성과에 대한 인정과 평가, 배우고 성장할 수 있는 문화를 중요시 한다. 따라서 기업의 관리자들은 이들에게 전문가로서의 성장 기회와 일의 의미를 부여하고(Formica & Sfodera, 2022), 이들이 지속가능한 커리어 플랜을 설계할 수 있도록 돕고 좋은 리더로 키워야 한다(Meng & Berger, 2018).

본 연구의 한계는 다음과 같다. 첫째, 본 연구를 위해 설문을 실시한 2022년 말은 코로나19로 시행되었던 재택근무가 종료되고 하이브리드 근무 또는 전면적인 출근이 다시 도입된 시점이다. 따라서 연구의 대상자인 밀레니얼 중 특히 3년차 미만의 직원들은 2020년 이후 코로나가 본격화된 시점 이후에 입사하거나, 입사 후의 대부분을 팬데믹과 함께 조직생활을 시작하여 조직사회화 과정을 거친 구성원들이다. 이 시기는 재택근무, 원격근무로 대면적인 상호작용이 거의 없고 원격 업무 소통이 많았기 때문에 이들은 이전과 다른 직무환

경을 경험하였을 가능성이 높다. 대면적 상호 감정 요구나 상사, 동료 지원 요인, 조직이나 팀, 상사의 통제성 정도가 약해져 자율성의 영향력 또한 다르게 작용하였을 수 있으며, 누적된 경험과 인식의 개인별 차이가 클 수 있다. 둘째, 본 연구는 밀레니얼 세대의 실무자로 연구의 대상을 한정하여 제한된 모집단 내에서 비확률 표본추출방법을 통한 표집을 하였기 때문에 응답자 수가 적다. 연구결과를 PR, 광고 기업의 밀레니얼 실무자 전체에 대한 결과로 일반화하는 데에는 다소 한계가 있다. 향후 연구 대상자를 확대하고 경력 특성 및 성별 등에 따라 집단을 세분화하여 연구한다면 밀레니얼 세대 실무자를 위한 섬세하고 표적화된 관리에 대한 시사점을 줄 수 있을 것이다. 셋째, 본 연구는 연봉, 보상이나 직원 복지, 혜택과 같은 외재적 요인들을 직무요인으로 고려하지 않았다. 여러 조사에서 밀레니얼의 직무불만족, 이직의 이유로 연봉과 같은 재무적 보상을 밝히고 있지만, 학술연구에서는 보상 만족이 높을수록 이직의도나 실제 이직이 낮아진다는 연구도 있는 반면(Williams et al., 2005; Hoare & Vandenberghe, 2020), 변이아웃이나 직무열의에 대한 영향력은 유의미하게 나타나지 않는 등 연구결과는 혼재되어 나타난다. 향후 연구에서는 밀레니얼 세대가 중요시하는 보상 요인을 직무자원-요구 모델의 변인으로 추가하여 분석, 다른 직무 특성 및 조건들과 상대적 영향의 크기나 조절적 효과를 검증한다면 밀레니얼 세대의 실무자의 직업적 웰빙상태와 이직의도 예측에 참고가 될 것이다.

본 연구에서 직무열의가 높은 실무자들은 오히려 동일직업 이직의도가 높고, 직무열의가 낮은 실무자들일수록 동일직업 이직의도가 낮은 것으로 나타났는데, 이러한 결과의 원인을 보다 면밀하게 파악하려면 직무열의와 이직의도와의 비선형적 관계 및 정(+)적 관계에 대한 후속 연구가 이뤄져야 할 것으로 보인다. 낮은 열의 상태로 이직할 생각이 없는 밀레니얼 세대의 조용한 사직 현상을 고려하여 열의와 이직의도에 따른 직원 상태의 세분화 연구도 필요할 것으로 생각된다. 업무가 과부하 되지 않게 하는 것도 중요하지만 열정과 열의가 낮은 상태는 체념 문화를 만들고 직장에서의 개인의 행복감을 낮추며, 구성원 서로의 관계의 질도 악화시킬 수 있다(김정인, 2022). 열의가 낮고 이직의도가 낮은 직원, 열의가 높으며 이직의도가 낮은 직원, 열의가 높고 이직의도가 높은 직원 등 열의와 이직의도의 상태에 따른 연구와 이를 통한 시사점을 도출하는 연구가 이루어질 필요가 있다. 본 연구가 PR, 광고 기업에서 밀레니얼 세대 실무자들이 성장하고 발전하며, 업계의 지속가능한 발전과 확장에 기여할 수 있도록 직무요구, 직무자원적 요인들을 잘 관리하고 직업적 건강상태를 최적화하여 직업의 안정성을 높이는 방안 마련과 노력에 기여할 수 있기를 기대한다.

참고문헌

- 길태민 (2018). 자율성, 안정감, 역할중심 리더십..BTS는 밀레니얼 세대의 새로운 경영교과서. *동아비즈니스리뷰*, 24(1). https://dbr.donga.com/article/view/1306/article_no/8590/ac/a_view
- 김기훈 (2022, 8월 29일). 2022년 PR 업계 주요 동향. *광고정보센터 매거진*, www.koreacf.or.kr/journal/column/show.do?ukey=557805
- 김도영 (2016). *경력정체, 역할갈등, 개인-조직적합성이 직무소진과 경력변경의도에 미치는 영향: 소명의식과 사회적 지지의 조절효과를 중심으로*. 박사학위논문, 건국대학교 대학원.
- 김명섭·서숙영·김한영 (2020). 초기경력자의 이직의도 영향요인 분석. *산업교육연구*, 40(2), 46~77.
- 김인철 (2016, 3월 13일). 광고대행사 직원 70.9% ‘이직’ 경험. *연합뉴스*, <https://www.yna.co.kr/view/AKR20160311175200033?input=1195m>
- 김정인 (2021). Farrell 모형을 활용한 MZ세대 공무원들의 (불)공정성 인식과 반응행동: MZ세대와 기성세대 공무원 비교연구. *한국행정연구*, 30(4), 141~175.
- 김정인 (2022). 조용한 사직에 관한 이론적 연구: 현상과 형성 원인을 중심으로. *한국공공관리학보*, 30(4), 109~132.
- 김지섭 (2023, 2월 26일). 직장인 1000명 심층조사 “번아웃 됐다, 원인은 업무량이 아니고...”. *조선일보*, <https://www.chosun.com/economy/weeklybiz/2023/02/23/AMWFZAHLJCJAZ3AW5XJAW22STZA/>
- 김찬석 (2016). 직장인 편견의 원인, 유형, 직무 스트레스에 대한 탐색적 연구: PR 회사를 중심으로. *한국광고홍보학보*, 18(4), 181~205.
- 남슬아·주소현(2022). 밀레니얼 세대의 금융지식 및 위험수용성향과 금융자산투자행태. *Financial Planning Review*, 15(2), 23~49.
- 대학내일 20대 연구소 (2019). *밀레니얼-Z세대 트렌드 2020*. 서울: 대학내일 20대 연구소.
- 명순영 (2022, 9월 23일). 美서 촉발된 ‘조용한 사직(Quiet quitting)’ ‘태업 아닌 태업’ 유행? *매일경제*, <https://www.mk.co.kr/economy/view.php?sc=50000001&year=2022&no=840450>
- 명혜리 (2022). 코로나-19 상황에서 항공사 객실승무원의 감정노동이 직무만족에 미치는 영향: 재직기간과 동료 지원 인식의 조절 효과. *관광진흥연구*, 10(2), 85~102.
- 박경환 (2011). IT 서비스 기술인력의 경력정체가 경력만족 및 경력변경의도에 미치는 영향. *디지털융*

- 복합연구, 9(4), 115~130.
- 박예중·오윤정·윤창근 (2023). 공무원 이직의 세대별 영향요인 비교: 직무태도와 조직관성, 그리고 이직의도를 중심으로. *지방정부연구*, 26(4), 361~390.
- 박종혁·김상호 (2007). 호텔기업에 있어 사회적 지원이 조직구성원의 이종몰입에 미치는 영향. *Tourism Research*, 24, 1~22.
- 박형인·남숙경·양은주 (2011). 직무소진과 직무태도 및 이직의도와의 관계: 메타분석적 문헌 고찰. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 24(3), 457~491.
- 서승호·김정원 (2022). 조직 갈등이 경력변경의도에 미치는 영향: 역할 스트레스의 매개효과와 성장욕구의 조절된 매개효과. *HRD 연구(구 인력개발연구)*, 24(1), 1~37.
- 설진선·김수연 (2022). X 세대와 밀레니얼 세대 조직구성원들의 기업연상이 조직 자부심, 조직신뢰, 정서적 몰입에 미치는 영향에 대한 고찰. *한국언론학보*, 66(4), 107~143.
- 엄남현 (2020). 국내 광고 대행사 이직 원인 및 인재유지 전략 연구: 인사담당자의 심층 인터뷰를 중심으로. *광고PR실학연구*, 13(1), 82~102.
- 유선옥 (2013). PR 실무자의 직무열의와 직무소진에 대한 연구: 직무요구-자원 모델을 적용하여. *한국언론학보*, 57(1), 335~363.
- 유선옥·김자림·김장열 (2019). What affects the public relations practitioners' job performance?: An application of the JD-R model. *홍보학연구*, 23(1), 1~25.
- 유정화 (2020). 개인-환경 (조직, 직무, 상사) 적합성이 경력몰입 및 경력변경 의도에 미치는 영향: 항공사 객실승무원을 중심으로. *서비스경영학회지*, 21(3), 60~82.
- 이경민 (2022). 자기개발보다 갓생살기 원하는 세대 MZ의 잠재력 미독 칭찬-피드백 빠르게. *동아비즈니스리뷰*, 339(2). https://dbr.donga.com/article/view/1201/article_no/10351/ac/audio
- 이선미 (2021). *영 포터, X세대가 돌아온다*. 서울: 앤의서재.
- 이선민·진민정·이봉현 (2020). 밀레니얼 세대의 뉴스 이용에 대한 탐색적 연구. *한국방송학보*, 34(4), 80~115.
- 이인호 (2018, 12월 24일). 조직관리, 이제는 밀레니얼 세대를 주목할 때다! *시사저널*. <https://www.sisajournal.com/news/articleView.html?idxno=179306>
- 이지영·정승철 (2020). PR 실무자의 직무특성이 번영에 미치는 영향: 일의 의미와 직무열의의 이중매개효과 연구. *벤처혁신연구*, 3(2), 129~145.
- 이혜정·유규창 (2013). Y 세대의 일과 삶의 균형: 세대별 일의 가치를 통해 본 의미 및 역할. *노동정책연구*, 13(4), 1~31.

- 잡코리아 (2020, 8월 6일). 2030 직장인 38.8%, 이직 잦은 '잡호핑족'. *잡코리아*,
https://www.jobkorea.co.kr/goodjob/tip/view?News_No=18203&schCtgr=
- 장정현·김활빈 (2021). 언론 불신 시대 언론인의 직무만족도에 미치는 영향에 관한 연구: 추정된 미디어 신뢰도, 조직-기자 불일치, 직무소진의 영향력을 중심으로. *사회과학연구*, 60(3), 59~82.
- 정대울·노미진·장형유 (2014). IT 부서 종사자의 정서고갈, 직무만족 및 이직의도의 관계: 조직공정 성과 사회적지원의 역할. *경영학연구*, 43(1), 145~167.
- 조재희 (2019). 언론인의 이직 의도 결정요인 분석: 직무만족도와 직무피로도의 매개 효과를 중심으로. *한국언론학보*, 63(4), 83~119.
- 진보래 (2021). 언론인의 자율성, 소진, 그리고 오보: 자원 보존 이론과 직무 요구-자원 모형의 적용. *한국언론학보*, 65(6), 47~87.
- 통계청 (2022). *KOSIS 인구로 보는 대한민국*. <https://kosis.kr/visual/populationKorea/populationMoreIndex.do>
- 황문영·김병직 (2021). 직무과부하가 번아웃에 미치는 영향: 일-가정갈등의 매개효과와 잡크래프팅의 조절 효과를 중심으로. *기업경영리뷰*, 12(2), 301~319.
- Abate, J., Schaefer, T., & Pavone, T. (2018). Understanding generational identity, job burnout, job satisfaction, job tenure and turnover intention. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 22(1), 1~12.
- Adams, G. A., King, L. A., & King, D. W. (1996). Relationships of job and family involvement, family social support, and work-family conflict with job and life satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 411.
- Agarwal, H., & Vaghela, P. (2018, December). Work values of Gen Z: Bridging the gap to the next generation. *In National Conference on Innovative Business Management Practices in 21st Century, Faculty of Management Studies* (Vol. 1, p. 26). Parul University, Gujarat, India.
- Aryee, S. (1992). Antecedents and outcomes of work-family conflict among married professional women: Evidence from Singapore. *Human Relations*, 45(8), 813~837.
- Asumah, S., Agyapong, D., & Owusu, N. O. (2019). Emotional labor and job satisfaction: Does social support matter? *Journal of African Business*, 20(4), 489~504.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309~328.

- Bakker, A. B., & Geurts, S. A. (2004). Toward a dual-process model of work-home interference. *Work and Occupations, 31*(3), 345~366.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology, 10*(2), 170.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B., (2003). Dual processes at work in a call centre: An application of job demands-resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 12*, 393~417.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W., (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management, 43*, 83~104.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., De Boer, E., & Schaufeli, W. B. (2003). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of Vocational Behavior, 62*, 341~356.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress, 22*(3), 187~200.
- Becker, W. J., Cropanzano, R., Van Wagoner, P., & Keplinger, K. (2018). Emotional labor within teams: Outcomes of individual and peer emotional labor on perceived team support, extra-role behaviors, and turnover intentions. *Group & Organization Management, 43*(1), 38~71.
- Blau, G. J. (1985). The measurement and prediction of career commitment. *Journal of Occupational Psychology, 58*(4), 277~288.
- Boles, J. S., Johnston, M. W., & Hair Jr, J. F. (1997). Role stress, work-family conflict and emotional exhaustion: Inter-relationships and effects on some work-related consequences. *Journal of Personal Selling & Sales Management, 17*(1), 17~28.
- Caesens, G., Stinglhamber, F., & Marmier, V. (2016). The curvilinear effect of work engagement on employees' turnover intentions. *International Journal of Psychology, 51*(2), 150~155. doi:10.1002/ijop.12131
- Carmeli, A., & Weisberg, J. (2006). Exploring turnover intentions among three professional groups of employees. *Human Resource Development International, 9*(2), 191~206.

- Cascio, W. F. (2000). *Costing human resources: The financial impact of behavior in organizations*. Cincinnati, OH: South-western College Publishing.
- Cohen, S., & Wills, T. A. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin*, *98*(2), 310.
- De Jonge, J., Le Blanc, P. M., Peeters, M. C., & Noordam, H. (2008). Emotional job demands and the role of matching job resources: A cross-sectional survey study among health care workers. *International Journal of Nursing Studies*, *45*(10), 1460~1469.
- Deloitte. (2023). *2023 Gen Z and millennial survey*. <https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/content/genzmillennialsurvey.html>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2019). Job demands-resources theory and the role of individual cognitive and behavioral strategies. In *The fun and frustration of modern working life: Contributions from an occupational health psychology perspective* (pp. 94~104). Antwerp, Belgium: Pelckmans Pro.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The Job demand-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, *26*(3), 499~512.
- Doby, V. J., & Caplan, R. D. (1995). Organizational stress as threat to reputation: Effects on anxiety at work and at home. *Academy of Management Journal*, *38*(4), 1105~1123.
- Drake, B., & Yadama, G. N. (1996). A structural equation model of burnout and job exit among child protective services workers. *Social Work Research*, *20*(3), 179~187.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, *87*(3), 565.
- Forbes. (2018, June 24). *How better communication prevents painful turnover*. <https://www.forbes.com/sites/cherylsnappconner/2018/06/24/how-better-communication-prevents-painful-turnover/?sh=75e8123530ab>
- Formica, S., & Sfodera, F. (2022). The great resignation and quiet quitting paradigm shifts: An overview of current situation and future research directions. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, *31*(8), 899~907.

- Frone, M. R., Russell, M., & Cooper, M. L. (1992). Antecedents and outcomes of work-family conflict: Testing a model of the work-family interface. *Journal of Applied Psychology, 77*(1), 65.
- Gallicano, T. D., Curtin, P., & Matthews, K. (2012). I love what i do, but...A relationship management survey of millennial generation public relations agency employees. *Journal of Public Relations Research, 24*(3), 222~242. doi:10.1080/1062726X.2012.671986
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *The Academy of Management Review, 10*(1), 76~88.
- Halbesleben, J. R. B., & Buckley, M. R. (2004). Burnout in organizational life. *Journal of Management, 30*, 859~879.
- Han, J., Shin, K., & Hwang, J. (2023). Non-linear relationship between work engagement and work-family conflict: Duality of work engagement in work-family conflict. *Korean Journal of Human Ecology, 32*(3), 259~267. doi:10.5934/kjhe.2023.32.3.259
- Hoare, C., & Vandenberghe, C. (2022). Are they created equal? A relative weights analysis of the contributions of job demands and resources to well-being and turnover intention. *Psychological Reports, 00332941221103536*.
- Hobfoll, S. E., Johnson, R. J., Ennis, J. E., & Jackson, A. P. (2003). Resources loss, resources gain and emotional outcomes among inner city women. *Journal of Personality and Social Psychology, 84*, 632~643.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal, 33*, 692~724.
- Karatepe, O. M., Beirami, E., Bouzari, M., & Safavi, H. P. (2014). Does work engagement mediate the effects of challenge stressors on job outcomes? Evidence from the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management, 36*, 14~22.
- Khapova, N., Arthur, B., Wilderom, P., & Svensson, S. (2007). Professional identity as the key to career change intention. *Career Development International, 12*(7), 584~595.
- Kim, H., Shin, K., & Hwang, J. (2023). Too much may be a bad thing: The difference between challenge and hindrance job demands. *Current Psychology, 1*~13.
- Kinnunen, U., & Mauno, S. (1998). Antecedents and outcomes of work family conflict

- among employed women and men in Finland, *Human Relations*, 51(2), 157~177.
- Klotz, A. C., & Bolino, M. C. (2022). When quiet quitting is worse than the real thing. *Harvard Business Review*, <https://hbr.org/2022/09/when-quiet-quitting-is-worse-than-the-real-thing60608>
- Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of applied Psychology*, 81(2), 123.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52(1), 397-422.
- Mauno, S., Kinnunen, U., & Ruokolainen, M. (2007). Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 70(1), 149~171, doi:10.1016/j.jvb.2006.09.002
- Mauno, S., Kinnunen, U., & Ruokolainen, M. (2007). Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 70, 149~171.
- Meng, J., & Berger, B. K. (2018). Maximizing the potential of millennial communication professionals in the workplace: A talent management approach in the field of strategic communication. *International Journal of Strategic Communication*, 12(5), 507~525.
- Moreno, A., Navarro, C., & Fuentes-Lara, C. (2022). Factors affecting turnover intentions among Millennial public relations professionals: The Latin American case. *Public Relations Inquiry*, 11(2), 199~220.
- Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P., & Hofmann, D. A. (2011). Safety at work: A meta-analytic investigation of the link between job demands, job resources, burnout, engagement, and safety outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 96(1), 71.
- Oh, H., Jeong, M., Shin, H. H., & Schweyer, A. (2023). Nonlinear effects of employee engagement and satisfaction on turnover intention. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(7), 2410~2436.
- Peeters, M. C., Montgomery, A. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2005). Balancing work and home: How job and home demands are related to burnout. *International Journal of Stress Management*, 12(1), 43.

- Pew Research Center. (2019). *Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins*. <https://www.pewresearch.org/short-reads/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/>
- Podsakoff, N. P., LePine, J. A., & LePine, M. A. (2007). Differential challenge stressor-hindrance stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover, and withdrawal behavior: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 92*(2), 438.
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal, 53*(3), 617~635.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 25*(3), 293~315.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies, 3*, 71~32.
- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., Maslach, C., & Jackson, S. E. (1996). *The MBI-General Survey*. In *Maslach Burnout Inventory*(3rd ed.)(pp. 19~26), Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Van Rhenen, W. (2008). Workaholism, burnout, and engagement: Three of a kind or three different kinds of employee well-being. *Journal of Applied Psychology: An International Review, 57*, 173~203.
- Shirom, A., Westman, M., Shamai, O., & Carel, R. S. (1997). Effects of work overload and burnout on cholesterol and triglycerides levels: The moderating effects of emotional reactivity among male and female employees. *Journal of Occupational Health Psychology, 2*(4), 275.
- Shropshire, J., & Kadlec, C. (2012). Where are you going? A comparative analysis of job and career change intentions among USA it workers. *Journal of Internet Banking and Commerce, 17*(2), 1.
- Stordeur, S., D'hoore, W., & Vandenberghe, C. (2001). Leadership, organizational stress, and emotional exhaustion among hospital nursing staff. *Journal of Advanced Nursing, 35*(4), 533~542.

- Strauss, W., & Howe, N. (1991). *Generations: The history of America's future, 1584 to 2069*. Harper Perennial.
- Tekleab, A. G., Takeuchi, R., & Taylor, M. S. (2005). Extending the chain of relationships among organizational justice, social exchange, and employee reactions: The role of contract violations. *Academy of Management Journal*, 48(1), 146~157.
- Tepeci, M., & Bartlett, A. B. (2002). The hospitality industry culture profile: A measure of individual values, organizational culture, and person-organization fit as predictors of job satisfaction and behavioral intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 21(2), 151~170.
- 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 der Doef, M., & Maes, S. (1999). The job demand-control (-support) model and psychological well-being: A review of 20 years of empirical research. *Work & Stress*, 13(2), 87~114.
- Veldhoven, M. V., & Meijman, T. (1994). *Het meten van psychosociale arbeidsbelasting met een vragenlijst: De vragenlijst beleving en beoordeling van de arbeid (VBBA)*.
- Wefald, A. J., & Downey, R. G. (2009). Construct dimensionality of engagement and its relation with satisfaction. *The Journal of Psychology*, 143(1), 91~112.
- WHO. (2019). *Burn-out an "occupational phenomenon": International classification of diseases*. <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases>
- Williams, L. J., & Hazer, J. T. (1986). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A reanalysis using latent variable structural equation methods. *Journal of Applied Psychology*, 71(2), 219.
- Wright, T. A., & Hobfoll, S. E. (2004). Commitment, psychological well-being and job performance: An examination of conservation of resources (COR) theory and job burnout. *Journal of Business & Management*, 9(4).
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121.
- Yucel, I., Şirin, M. S., & Baş, M. (2021). The mediating effect of work engagement on

the relationship between work-family conflict and turnover intention and moderated mediating role of supervisor support during global pandemic. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(3), 577~598.

Zenger, J., & Folkman, J. (2022). The great resignation and quiet quitting paradigmshifts: An overview of current situation and future research directions. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 31(8), 899~907.

논문투고일: 2023년 08월 31일

논문심사일: 2023년 10월 10일

게재확정일: 2023년 10월 30일

Abstract

Turnover among Millennial Practitioners*

A Study on the Effects of Job Demands, Resources, Burnout, and Job Engagement on Turnover Intentions of Communication Practitioners

Sunouk You**

Professor, School of Applied Humanities & Public Service, Hankyong National University

This study applied the job demands-resources model to examine the relationship between job demand, resource characteristics, burnout, job engagement, and turnover intention (same job turnover, career change turnover). Responses from 216 millennial generation practitioners working in PR and advertising companies were collected and analyzed using a structural equation model. The results showed that the more work overload and the greater the emotional demands of millennial generation practitioners, the higher their job burnout. The effect of these demand factors on job engagement was not significant. The higher the autonomy, the lower the job burnout. Supervisor support did not have a significant effect on job burnout but had a significant impact on job engagement. Both job burnout and job engagement significantly affected the intention to leave the same job, but the effect size of job burnout was greater. It was found that the intention to change careers increased as job burnout increased and the degree of engagement decreased. Based on these research results, academic and practical implications were presented, and ways to reduce the turnover of millennial PR and advertising practitioners in agencies were discussed.

KEY WORDS Millennial • Turnover • Job resource • Job demands • Burnout • Job engagement

* This research was supported by 'Banditbul Research Grant Program' of the Hankyong National University Foundation for the Promotion of Academic Scholarships.

** swyoo@hknu.ac.kr