

신입사원의 직무스트레스가 재직의도에 미치는 영향 : 동기부여언어의 매개효과 및 LMX 조절효과 검증

소병한*, 김지현, 유명현, 전이제, 송지훈**

□ 요약 □

본 연구는 신입사원의 직무스트레스와 재직의도 간의 영향관계를 살펴보고, 상사의 동기부여언어의 매개효과와 상사와 구성원간의 관계(LMX)의 조절효과가 신입사원의 재직의도를 높이는데 실질적인 도움을 주는지 구조방정식 모형을 통해 분석하였다. 연구대상은 국내 기업 신입사원으로 재직 중인 248명이었고, 수집된 자료는 SEM을 통해 영향관계 및 매개효과를 검증하고, MGSEM을 통해 조절효과를 검증하였다. 분석모형의 적합도는 GFI=0.928로 높은 적합도를 나타냈다.

분석결과, 첫째 신입사원의 직무스트레스가 높을수록 재직의도는 감소하였다. 둘째, 신입사원의 직무스트레스가 높을수록 상사의 동기부여언어 효과는 감소하였다. 반면 셋째, 상사의 동기부여언어 효과가 높을수록 신입사원의 재직의도는 증가하였다. 넷째, 신입사원의 직무스트레스가 재직의도에 직접적인 영향을 미치는데 있어, 상사의 동기부여언어는 부분매개(partial mediation)하였다. 끝으로, 상사와 구성원의 관계가 높은 집단과 낮은 집단 간의 조절효과를 다중집단분석을 통해 분석한 결과, 상사와 구성원의 관계가 높은 집단(LMX HIGH)과 낮은 집단(LMX LOW) 간 '직무스트레스→동기부여언어' 경로만 통계적으로 유의한 조절효과가 검증되었다. 이는 신입사원의 직무스트레스가 재직의도에 직접적인 영향을 미치기도 하지만, 상사와의 의사소통 과정에서 상사의 동기부여언어를 제대로 인지하지 못하게 만들어 재직의도에 간접적인 영향을 미치게 된다. 또한 이러한 부적 영향은 상사와 구성원 간의 관계가 높은 집단(LMX HIGH)에서 더욱 분명하게 나타남으로써, LMX에 따라 신입사원의 직무스트레스와 상사의 동기부여언어 간의 영향관계가 조절될 수 있음을 시사한다.

이상의 연구결과를 토대로 국내 기업의 인적자원개발 측면의 신입사원 재직의도 향상 방안을 위한 시사점과 제언을 제시하였다.

[주제어] 직무스트레스, 동기부여언어, 재직의도, LMX, 구조방정식 다중집단분석

* 제1저자, 한양대학교 교육공학과 박사과정, uesuki@kcce.or.kr

** 교신저자, 한양대학교 교육공학과 부교수, psu.jihoonsong@gmail.com

I. 서론

1. 연구의 필요성 및 목적

기업의 성과에 중요한 영향을 미칠 수 있는 직원의 재직의도 관리는 점차 그 중요성이 커지고 있다(전광호, 김상용, 2004). 재직의도는 조직의 성과와 분위기 형성에 직접적인 영향을 미칠 뿐만 아니라, 직원의 행동을 이해하고 관리할 수 있는 주요 역할을 하기 때문이다. 따라서 기업은 우수한 인력을 유치하고, 지속경영을 위한 경쟁력을 확보하기 위해 직원의 재직의도를 높이기 위한 다양한 방안을 모색하고 있다(하동현, 김정선, 2010). 하지만 이러한 노력과 국내 취업난에도 불구하고 신입사원의 높은 중도탈락은 여전히 기업 내 문제로 남아 있으며, 신입사원의 중도탈락에 따른 기업의 채용 및 교육에 투자된 비용과 대체 인력 탐색, 업무 차질 등에 따른 기회손실 비용 등은 기업에 상당한 부담으로 작용하고 있다. 또한, 한국경영자총협회가 발표한 ‘2016년 신입사원 채용실태조사’ 결과, 6개월 이내의 대졸 신입사원 조기퇴직자는 100명 중 20명으로 나타났으며(20.8%), 1년경과 후 재직자는 100명 중 68명에 불과한 것으로 조사되었다(조기퇴직률: 32.5%). 신입사원의 높은 중도탈락은 개인적으로는 진로 개척 기회의 상실이고 기업의 성과를 직접적으로 저해하며, 국가적으로는 인적자원을 효율적으로 관리하지 못함에 따른 국가경쟁력 약화를 초래할 수 있다(양춘희, 권용만, 신형재, 2015; Matteson & Ivancevich, 1982). 이에 따라 기업은 신입사원의 재직의도를 높이기 위한 방법으로 급여나 처우 등과 같은 전통적이고 일반적인 조직적 지원뿐만 아니라, 신입사원 입장에서 문제를 찾아 이를 지원할 수 있는 접근이 필요한 시점이다.

최근 신입사원의 경우, 평생직장으로서 회사에 충성하고 개인의 생활보다 조직의 업무를 우선시하는 것을 당연시 여겨왔던 전통적인 개념에서 벗어나, 회사와 직원간의 계약적 관계(contract-based)의 개념으로 인식이 변화하고 있다(진현, 장은미, 예지은, 2016). 이러한 인식변화로 인해 직무 수행과정에서 개인의 자율성과 삶의 만족감 추구가 조직의 성과보다 중요하게 되었고, 개인의 직무환경에 대한 욕구가 충족되지 못할수록 높은 중도탈락의 원인이 되는 직무스트레스가 발생한다(Steers & Black, 1994). 또한, 신입사원 중도탈락의 주요원인으로 ‘조직 및 직무적응 실패’, ‘근로여건 불만족(인간관계 등) 등이 나타났다(엄동욱, 2008; 한국경영자총협회, 2016). 이는 본인의 더 나은 취업을 위한 자발적 요인을 제외하면, 직무 내적 및 외적 환경(사회적 관계)에서 오는 스트레스의 결과로 간주할 수 있다(Gerstner & Day, 1997; Landeweerd & Boumans, 1994). 이와 관련 기업은 구성원의 직무스트레스를 관리해야 할 필요성이 제기되고 있으며, 재직의도를 높이는 방법으로 직원들의 스트레스 관리에 대한 연구가 증가하고 있다(윤숙희, 2004; 이주형, 김영철, 2002). 이 때 Leiter와 Maslach(1988)는 조직 내

동료 및 상사와의 관계의 중요성을 강조하며, 함께 근무하고 싶지 않은 동료 및 상사 등이 또 다른 직무스트레스의 중요 요인이 될 수 있음을 검증하였다. 이에 따라 최근 직무스트레스를 관리하기 위한 방안으로 상사의 리더십과 의사소통의 중요성이 재조명되고 있다. 이는 상사의 역할이 인간 내부에 고정된 특성 및 자질을 찾는 것 보다는 상사와 구성원간의 상호작용 과정에 초점을 맞추고 특히 구성원의 동기를 부여하는 의사소통자로서, 상사의 동기부여적 의사소통을 리더의 핵심능력으로 주목하게 된 관점의 변화와 일치한다(박재현, 2007).

이와 같은 맥락으로, 구성원의 스트레스 및 개인적인 좌절에 대해 상사는 이를 위로하기 위한 방법으로 동기부여언어적 의사소통을 사용하며, 이를 통해 구성원의 성과, 직무만족, 이직률, 동기부여 등에 유의미한 영향을 미치게 된다(Mayfield & Mayfield, 2009; Sullivan, 1988). 상사의 동기부여언어 특성의 경우, 구성원과 상사간의 관계가 밀접한 특성을 지닌 변수로서 상호교환관계(Leader-Member eXchange)의 높고 낮음의 정도에 따라 구성원의 직무태도(직무만족, 직무몰입 등) 및 조직성과와의 관련성 연구가 활발히 진행되어 왔고, 직무스트레스 및 의사소통 빈도 등과 같은 영향관계를 조절하는 변수로도 연구되어 왔다(김현아, 김인호, 2004; 이태구, 김인호, 2009). 이러한 선행연구 결과를 바탕으로 더욱 의미 있는 시사점을 제공하기 위하여 상사와 구성원간의 상호교환관계(LMX) 정도에 따라 직무스트레스, 동기부여언어 및 재직의도 영향관계에 어떠한 조절효과가 존재하는지 추가 검증하고자 한다.

요컨대, 본 연구의 목적은 신입사원의 직무스트레스가 재직의도에 어떠한 영향을 미치는지 살펴보고, 상사의 동기부여언어의 매개효과를 검증하고자 한다. 나아가 이러한 영향관계 속에서 상사와 구성원간의 관계(LMX)의 높고 낮음에 따라, 직무스트레스, 동기부여언어, 재직의도간의 영향관계에 어떠한 조절효과가 존재하는지 검증하고자 한다. 최근까지 직무스트레스가 높아질수록 이직의도 역시 함께 높아진다는 선행연구는 많이 수행되었다(박정수, 진종순, 2016; 이정민, 2016). 그러나 직무스트레스가 높은 구성원의 재직의도를 어떻게 높일 수 있는가에 대한 연구는 그리 많지 않다. 또한, 신입사원을 중심으로 국내에서 선행연구가 희박한 동기부여언어의 매개효과와 LMX의 조절효과를 구조적인 관계에서 연구한 측면의 의의가 있다. 이를 통해 신입사원의 중도탈락을 예방하고 재직의도를 높일 수 있는 인적자원개발 측면의 기초적인 자료를 제공하고자 한다.

2. 연구문제

본 연구의 목적을 달성하기 위하여 다음과 같은 연구문제를 설정하였다.

- 첫째, 신입사원의 직무스트레스는 재직의도에 영향을 미치는가?
- 둘째, 신입사원의 직무스트레스는 상사의 동기부여언어에 어떠한 영향을 미치는가?
- 셋째, 상사의 동기부여언어는 신입사원의 재직의도에 영향을 미치는가?

넷째, 신입사원의 직무스트레스가 재직의도에 영향을 미칠 때, 상사의 동기부여언어의 매개 효과는 어떠한가?

다섯째, 신입사원의 직무스트레스, 동기부여언어, 재직의도 간의 영향관계 속에서, 상사와 구성원 간 교환관계(LMX)의 조절효과는 어떠한가?

II. 이론적 배경

1. 동기부여언어 이론 (Motivating Language Theory)

동기부여언어 이론은 Sullivan(1988)에 의해 처음 제시되었다. 동기부여언어는 상사가 조직의 목표를 달성하기 위해 구성원의 동기부여를 높이는 수단으로 구성원들에게 어떤 형태의 언어를 사용하는가에 대한 연구를 뒷받침 하는 이론이다(Mayfield & Mayfield, 2002). 이를 바탕으로 상사의 동기부여 언어는 세 가지로 구분된다(Mayfield, Mayfield, & Kopf, 1998; Sullivan, 1988).

첫째, ‘방향을 제시하는 언어(direction-giving language)’는 직무를 수행함에 있어 조직구성원들이 업무의 정확한 방향을 알 수 있도록 안내하여 직원의 의무, 목표 등을 분명하게 하는 역할을 한다(Mayfield, Mayfield, & Kopf, 1995; Sullivan, 1988). 특정한 목표나 지시가 없을 경우 구성원들은 잘못된 방향으로 업무처리를 진행할 가능성이 높아지기 때문에 상사는 방향을 제시하는 언어를 통해 구성원들이 정확한 방향으로 업무를 진행하도록 돕는다(Mayfield, Mayfield, & Kopf, 1995). 둘째, ‘주관적 감정이입 언어(empathetic language)’는 구성원들에게 관심과 격려를 보이거나, 칭찬을 해주어 사기를 높여주는 언어로, 상사와 구성원간의 유대감을 높이고, 상사와 구성원간의 인간성을 공유함으로써 단순한 업무관계(Work-pay exchange process)를 초과하여 확장할 수 있다(Mayfield, Mayfield, & Kopf, 1998; Sullivan, 1988). 구성원들을 단순히 조직의 성과를 이끌어내는 소모적인 존재로 보는 것이 아니라 구성원이 이루어낸 성과를 칭찬해 주고 부족한 부분을 격려해주면서 자연스럽게 구성원을 조직의 일원으로 느끼도록 하여 조직의 성과달성에 적극적으로 참여하도록 이끄는 것이다(조태준, 2013). 셋째, ‘의미를 부여하는 언어(meaning-making language)’는 조직 내부에서 가지고 있는 구성원에 대한 문화적 규범과 각 부서 간의 예절이나 구성원 간의 의사소통 방법, 암묵적 지식, 성과급에 대한 조연 등을 알려주어 구성원의 업무방향과 성과를 일치시키는데 도움을 주는 언어이다. 이를 통해 조직 내 문화나 규범을 이해하여 조직 내부에서 구성원 자신이 정한 목표지점까지 스스로 노력하도록 동기를 이끌어내는 언어이다(Mayfield, Mayfield, & Kopf, 1998; Mayfield, &

Mayfield, 2004). 즉, 각 조직의 독특한 업무환경에서 조직의 성장을 이끌어 내기 위해서는 구성원 간의 원만한 관계를 유지하는 것도 중요하다.

2. 변인 별 선행연구

가. 직무 스트레스 (Job Stress)

스트레스를 정의하는 일반적인 기준은 긍정적 결과를 가져오는 스트레스 (eustress)와 나쁜 스트레스 (distress)로 구분된다. 개인이 좋은 스트레스를 경험하면 스트레스 요인 자체를 긍정적인 상황으로 받아들여 업무 수행에 긍정적인 영향을 주지만, 정신적인 고통과 괴로움을 가진 나쁜 스트레스를 경험하게 되면 중도탈락 등의 부정적인 영향으로 이어질 수 있다(Nelson & Simmons, 2003). 직무스트레스에 대해 구체적으로 살펴보면, 직무 수행과정에서 발생하는 과중한 업무, 부적절한 보상, 비합리적인 조직문화, 인간관계의 갈등, 업무적 자율성의 결여 등 조직의 특성 또는 직업적 특징에서 발생하는 요인으로 인식하고 있다(장세진 외, 2005). 따라서 직무스트레스는 조직에서 구성원에게 업무를 요구할 때, 구성원이 가진 능력에 비해 지나치게 과도한 요구를 하는 것과 같이 조직구성원의 긴장상태를 야기할 수 있는 것으로 조직 내에서 일어나는 모든 스트레스 요인이라고 볼 수 있다(고종욱, 1999).

Parker와 DeCotiis(1983)는 직무스트레스가 조직적 몰입, 직무만족, 동기부여, 업무성과 등에 미치는 영향을 규명하였다. 직무스트레스와 상사의 동기부여언어 간의 선행연구의 경우, 상사의 동기부여언어는 구성원들의 생산성, 직무만족, 상사에 대한 충성심을 높일 뿐만 아니라 직무스트레스를 감소시킨다는 결과가 있다(Graen & Scandura, 1987). 또한 상사가 구두로 검증을 하는 것도 구성원의 직접적인 스트레스와 관련되기 때문에 상사는 구성원이 잘해낸 일을 칭찬하고, 개인적인 좌절에 대해 위로하며 동기부여언어를 사용할 수 있다(Mayfield & Mayfield, 2009). 직무 스트레스는 조직 내부뿐만 아니라 외부로 인해 영향을 받기도 하지만, 이 연구에서는 신입사원 입장에서, 조직사회화 과정을 겪으며 보다 영향을 받게 되는 조직 내부 스트레스 요인을 주목하고자 한다. 또한, 조직 내 스트레스를 보다 명확히 구분하기 위해, 직무 내 스트레스(직무요구도, 직무 자율성, 직무 환경 등)와 직무 외 스트레스(보상, 대인관계, 직무 및 고용 불안정성, 직장문화 등)로 구분하여 분석하고자 한다.

나. 동기부여언어 (Motivating Language)

동기부여란 개인에게 특정행동을 유발하도록 내적욕구를 느끼게 하는 상태를 말하며, 내면

욕구를 통해 자발적인 목표를 지속적으로 행동하게 하는 심리적 과정을 일컫는다. 동기부여언어란 동기부여를 일으키기 위한 언어로써, 감정표현 또는 의사소통 등을 수단으로 활용하는 상사가 사용하는 말로 정의하였다(Mayfield, Mayfield, & Kopf, 1998). 동기부여언어는 리더와 부하 직원 간의 커뮤니케이션 모델(leader-subordinate communication)에서 발전했으며, 상사와 구성원 사이에 있어 모든 유형의 커뮤니케이션을 분석하여 상사의 특정한 행동에 대한 신뢰를 높이며 이를 통해 상사와 구성원 간에 긍정적인 영향을 준다. 또한 상사의 언어를 통해, 구성원의 직무성과, 직무만족, 이직률 및 동기부여 등 넓은 범위에 유의미한 영향을 미친다고 제시하였다(Sullivan, 1988).

상사의 동기부여언어는 방향을 제시하는 언어(direction-giving language), 주관적 감정이입 언어(empathetic language), 의미를 부여하는 언어(meaning-making language)로 크게 세 가지 유형으로 구분된다. 첫째, 방향을 제시하는 언어는 직무를 수행함에 있어 조직구성원들이 업무의 정확한 방향을 알 수 있도록 안내하는 역할이고, 둘째, 주관적 감정이입 언어는 구성원들에게 관심과 격려를 보이거나, 칭찬을 해주어 사기를 높여주는 언어이다. 셋째, 의미를 부여하는 언어는 조직이 가진 문화 또는 흐름을 알려주어 조직 내부에서 인정받도록 조언해 주는 언어이다(Mayfield, Mayfield, & Kopf, 1995; 1998; Sullivan, 1988). 본 연구에서는 상사의 세 가지 동기부여언어를 하나의 잠재변인으로 설정하여 변수간의 영향관계와 직무스트레스와 재직의도간의 매개효과를 살펴보고자 한다.

다. 재직의도(Intent to Stay)

재직의도는 조직의 구성원이 어떤 요인에 의해서 조직에 계속 남고자 하는 의도를 가지게 되어 조직에 머무르게 되는 것을 말한다(Mobley, 1982). Tett와 Meyer(1993)는 재직의도란 조직에 남고자하는 구성원의 의식적이고 신중한 의지를 가리킨다고 하였다. 선행연구에서는 이윤신, 박성희 그리고 김종경(2014)의 연구를 통해 의사소통, 자율성 등이 포함된 직무만족 변수와 공정성이론에 따른 동기부여 변수가 재직의도에 직접적인 영향을 준다는 연구결과를 얻었다. 또한 보수는 재직의도에 많은 영향을 주지 않았으며, 업무 질에 대한 긍정적인 평가가 재직의도를 높이는 중요한 요소였다(이은희, 조경숙, 손행미, 2014). 또한, 구성원의 재직의도와 관련하여 상사의 커뮤니케이션에 관한 연구 결과, 상사의 동기부여언어(Motivating language)가 구성원의 재직의도(Intent to stay)에 영향을 주어 긍정적 의지(재직)와 부정적 의지(이직)가 함께 나타나는 것을 밝혔다(Cho, Johanson, & Guchait, 2009; Mayfield & Mayfield, 2007).

라. 상사-구성원의 교환관계(Leader Member eXchange)

상사와 구성원의 상호교환관계는 수직 짝 연계이론(VDL:Vertical Dyadic Linkage theory)모형을 통해 처음 소개하였는데, 상사와 구성원간의 상호작용을 중심으로 업무와 비업무적 관계를 설명하는 접근으로, 상사의 배려, 신뢰, 협조 등을 지각하는 정도를 정의한다. 즉, 상사와 구성원은 모두 동일하게 상호작용하지 않고, 내집단(in-group)과 외집단(out-group)으로 나뉘어 상사와 상호작용을 한다. 상사와 구성원이 내집단의 관계일 때는 신뢰와 존경, 운명의식이 생기고 상호 친밀한 관계를 통해 구성원은 자신의 역할을 비공식적으로 재정립할 수 있다. 반면, 외집단에 속한 구성원에게는 리더가 감독과 관리의 행동을 보이고 공식적인 관계를 유지한다(Dansereau, Graen, & Haga, 1975). LMX는 모든 직원이 상사로부터 동일한 영향을 받는 것이 아니라 상사와의 관계에 따라 구성원들이 받는 영향은 각기 다르기 때문에(Scandura, 1999), 구성원의 직무스트레스가 발생하더라도 관리·감독하는 상사와의 관계에 따라 직무만족 및 이직의도 등은 조절될 수 있다(최명옥, 유태용, 2005). 또한, LMX는 의사소통 빈도 등과 같은 영향 관계를 조절하는 변수로도 연구되어 왔다(김현아, 김인호, 2004; 이태구, 김인호, 2009). 이 연구에서는 LMX의 높고 낮음에 따라, 직무스트레스, 동기부여언어, 직무만족 간의 영향관계의 조절효과를 검증하고자 한다.

3. 변인 간 선행연구

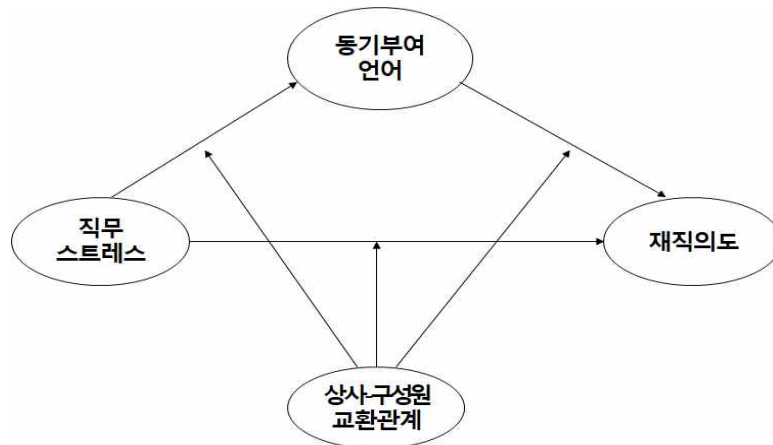
먼저 직무스트레스와 재직의도의 관계에 대한 연구는 특히 보건학 분야에서 활발히 진행되어 왔으며, 2006년 이후 사회과학분야에서도 꾸준히 증가하고 있는 추세이다(유명순, 조원섭, 2011). Aiken 등(2002)은 높은 직무스트레스를 갖고 있는 조직 구성원의 43%는 재직의도가 낮아져 1년 안에 조직을 떠나게 됨을 밝혔다. 그리고 직무스트레스와 재직의도는 부(-)적인 상관관계가 있음을 증명하였다(Shader et al., 2001; Barrett & Yates, 2002). 둘째, 본 연구에서는 직무 스트레스가 높은 구성원의 재직의도를 높일 수 있는 방안을 찾기 위하여, 직무스트레스와 동기부여언어 간의 관계를 상정하였다. 동기부여언어를 의사소통 유형으로 볼 수 있을 때, 형제자매의 스트레스가 높을수록 부모와의 의사소통은 감소하였고, 생활스트레스가 높을수록 학생이 지각하는 교사와의 의사소통은 낮아졌다. 또한 스트레스 수준이 높을수록 개인이 지각하는 사회적 지지는 부정적인 결과가 나타났다(이영미, 2016; 어유경, 정안숙, 박수현, 2015). 즉, 스트레스가 높을수록 개인이 지각하는 커뮤니케이션, 사회적지지, 동기부여 정도 등은 낮아졌다. 셋째, 동기부여언어가 재직의도에 미치는 영향으로, 리더의 동기부여언어는 부장급 이하의 사원을 대상으로 직무성공에 정적인 상관을 보였으며, 특히 방향을 제시하는 언거가 직무성공에 높은 영향을 미치는 것으로 나타났다(윤세현, 이진구, 2015). 넷째, 동기부여언어의 매개효과 선행연구 결과, 스트레스의 부정적인 영향을 완충시키기 위한 도구로 의사소통이 매개하고, 사회적 지지가 대학생의 스트레스를 매개 역할을 한다는 연구결과를 통해, 상사의 동

기부여언어가 구성원의 직무스트레스를 매개할 수 있음을 시사할 수 있다(Lee, Kim, 2005). 끝으로, 직무스트레스, 동기부여언어, 재직의도 관계에서 LMX의 조절효과를 분석한 결과, 상사와의 원활한 의사소통과 같은 사회적 지원은 구성원과 상사간의 관계의 밀접한 특성을 지닌 변수로써, 직무스트레스 상황에서 LMX가 높을수록 구성원이 느끼는 긴장감이 완화되어 상사와의 의사소통이 활발해지고 직무만족 및 이직의도 등이 조절될 수 있다(이태구, 김인호, 2009; 최명옥, 유태용, 2005). 또한 LMX가 높을수록 직원들의 이직률을 낮추고, 조직에 대한 높은 헌신과 조직성과가 높아졌다(Graen & Uhl-Bien, 1995). 따라서 본 연구는 선행연구에서의 변수들간의 관계를 통해, 직무스트레스와 재직의도간의 영향관계와 동기부여언어의 매개효과, LMX의 조절효과가 신입사원의 직무스트레스를 낮추고 재직의도를 높이는지 살펴보고자 한다.

Ⅲ. 연구방법

1. 연구모형 및 연구대상

본 연구 목적을 달성하기 위하여 Sullivan(1988)이 개발한 상사의 동기부여 언어 이론을 중심으로, 신입사원의 직무스트레스가 재직의도에 직접적인 영향을 미치는지 살펴보고, 상사의 동기부여 언어의 매개효과 영향관계를 분석하고자 하였다. 또한 이러한 영향관계 속에서 상사와 구성원 간의 관계(LMX)가 조절변수로서 어떠한 영향을 미치는지 분석하기 위하여 아래와 같은 연구모형을 설정하였다.



[그림 1] 연구의 모형

연구대상은 국내 기업에 재직 중인 신입사원(3년 이하)을 대상으로 설문조사를 실시하였으며, 363명의 응답자 중 연구대상(신입사원)에 포함되지 않거나, 불성실한 응답, 결측치 등이 포함된 응답을 제외하고 최종 248명을 유효 표본으로 확보하여 분석하였다. 신입사원의 경우, 조직문화를 수용하고 자신에게 적합한 분야를 탐색하는 조직사회화 과정을 겪고 있는 사원으로 서 직급 보다는 근속연수(재직기간)를 기준으로 연구대상을 선정하였다(신선임, 김수임, 2016; Levinson, 1986). 또한 연구 조사의 개인정보 및 윤리성을 확보하기 위해 설문 시 연구목적 및 사용범위를 밝힌 뒤, 개인을 식별할 수 있는 코드는 조사대상에서 제외하였다. 연구 참여자는 정규직, 남성, 공공기관, 대학교 졸업자의 응답비율이 다소 높았으며, 이에 대한 세부 인구통계적 정보는 <표 1>과 같다.

<표 1> 연구 참여자의 인구통계적 특성

구분		인원	%	구분		인원	%
채용구분	정규직	191	77.0	성별	남성	153	61.7
	비정규직	57	23.0		여성	95	38.3
회사유형	대학	32	12.9	학력	고등학교 졸업	56	22.6
	공공기관	75	30.2		전문대학 졸업	35	14.1
	대기업	35	14.1		대학교 졸업	140	56.5
	중소기업	68	27.4		대학원 이상	17	6.9
	기타	38	15.3				

2. 측정도구

가. 직무스트레스(Job Stress)

본 연구에서는 신입사원들의 직무스트레스를 측정하기 위하여 Parker와 DeCotiis(1983)가 개정하고, 장세진 등(2005)이 국내 맥락에 맞게 번안한 척도를 사용하였다. 조직사회화 과정을 통해 신입사원이 겪게 되는 직무스트레스는 크게 직무 자체에 대한 직무 내 스트레스(직무요구도, 직무 자율성, 직무 환경 등)와 직무 이외의 외적 요소로 인한 직무 외 스트레스(보상, 대인관계, 직무 및 고용 불안정성, 직장문화 등)로 구분할 수 있다. 직무 내 스트레스를 묻는 문항으로는 “나는 일이 많아 항상 시간에 쫓기며 일한다” 등이, 직무 외 스트레스를 묻는 문항으로는 “나의 근무환경은 바람직하지 못한 변화(구조조정, 인사이동)가 빈번하게 있다” 등이 있다. 장세진 등(2005)의 연구에서는 직무스트레스를 묻는 문항들의 내적 일치도인 Cronbach’s α 값이 0.822로 나타났고, 본 연구에서는 전체 .827, 직무 내 스트레스 .621, 직무 외 스트레스 .830으로 나타났다. 특히 직무 내 스트레스의 경우, corrected item-total correlation 계수가 지

나치게 낮아(-.064) 직무 내 스트레스 신뢰도를 저해하고, 상위 잠재변수를 제대로 측정한다고 판단할 수 없는 1개 항목(직무자율성)은 제거하여 분석하였다(De Vaus, 2002).

나. 동기부여언어(Motivating Language)

신입사원이 지각하는 상사의 동기부여언어를 측정하기 위하여 Mayfield, Mayfield 그리고 Kopf(1998)가 개발하고, 김은주와 조태준(2013)이 최종적으로 수정·보완한 척도를 활용하였다. 동기부여언어는 방향을 제시하는 언어(Directing-giving Language), 주관적 감정이입 언어(Empathetic Language), 의미부여 언어(Meaning-making Language)의 3개 하위차원으로 구분되며, 예시문항으로는 “나의 상사는 나의 업무능력을 높이는데 도움이 될만한 조언을 해준다(DGL)”, “나의 상사는 나의 노력과 업무성적을 칭찬한다(EL)”, “나의 상사는 조직문화에 대한 행동지침을 조언한다(MML)” 등이 있다. Mayfield와 Mayfield(2006)의 연구에서 내적일치도(Cronbach' α)는 0.85로 나타났고, 본 연구에서는 전체 .952, DGL .922, EL .887, MML .872로 나타났다.

다. 재직의도(Intent to Stay)

신입사원의 재직의도를 측정하기 위하여 Mayfield와 Mayfield(2007)가 개발한 'Intent to Stay Scale' 척도를 활용하였고, K협회의 ASTD 월간(HRD)전문지 발행 팀의 협조를 받아 국내 맥락에 맞게 번안한 척도를 사용하였다. 본 연구에서의 재직의도는 단일차원으로써, SEM 분석 시, 하위요인을 구분하지 않을 경우 너무 많은 모수를 추정해야 하는 문제점으로 인해 발생하는 다변량 정규분포 위반을 막고(Bandalos, 2002; Bagozzi & Edwards, 1998), 전체 모형의 적합도를 개선하기 위하여, Russell et al(1998)이 제안한 바와 같이 잠재변수에 동일한 요인부하량을 갖도록 문항을 묶어 2개의 문항꾸러미(item parceling)를 제작하였다. 예시문항으로는 “나는 이직을 위해 다른 회사를 찾아본 경험이 있다”, “나는 현재 나의 상사와 앞으로도 함께 일하고 싶다” 등이 있다. Mohamad 등(2014)의 연구에서 내적일치도(Cronbach' α)는 0.75로 나타났고, 본 연구에서는 전체 .864 ITS1 .752, ITS2 .726으로 나타났다.

라. 상사-구성원 교환관계(Leader Member eXchange)

상사와 구성원의 교환관계의 질을 측정하기 위하여 Graen, Liden 그리고 Hoel(1982)이 개발하고, 김남현(2013)이 번안한 척도를 참고하여 활용하였다. 예시문항으로 “나는 상사와 업무상의 관계가 좋다”, “공식적인 직급과는 관계없이 나의 상사는 자신의 권한(영향력)을 사용하여 업무상에 처한 나의 문제를 해결해 줄 수 있다” 등이다. 이 연구에서는 기존 리더(CEO, 팀장

등)와 부하 간의 관계 보다는 신입사원 측면에서 자신의 업무와 밀접하게 연결된 상사(주임, 대리, 과장, 팀장 등)와의 관계를 주목하여 설문조사를 실시하였다. Graen, Liden 그리고 Hoel(1982)의 연구에서 내적일치도(Cronbach' α)는 0.80으로 나타났고, 본 연구에서는 .852로 나타났다.

또한 위와 같은 측정도구의 응답방식은 모두 5점 리커트 척도로 '전혀 그렇지 않다(1점)'에서 '매우 그렇다(5점)'로 구성하여 측정하였다.

3. 분석방법

이 연구는 신입사원의 직무스트레스에 따른 재직의도 영향관계를 분석하고, 이때 상사의 동기부여언어 매개효과와 부하 직원-리더간 관계(LMX)의 조절효과를 검증하기 위하여 구조방정식(AMOS 22.0)을 사용하여 분석하였으며, 모든 분석은 유의수준 $p < .01$ 과 $p < .05$ 에서 검증하였다. 구조방정식 모형을 사용한 이유는 첫째, 여러 측정변수에 의해 설명된 공통변량을 잠재변수(latent variable)로 사용하므로 그 변수의 측정오차(measurement error)를 통제할 수 있고(홍세희, 2000), 둘째, 연구에서 가정한 변수 간의 관계를 통합 분석하거나, 매개변수 및 조절변수의 경로계수를 보다 정확히 관측할 수 있다. 셋째, 연구자가 설정한 모형이 실제 모집단에 얼마나 잘 적용할 수 있는지 평가할 수 있는 이점이 있다. 모형추정은 최대우도법(Maximum Likelihood)을 사용하였고, 분석과정은 빈도분석, Cronbach' α , Correlation, CR, AVE, CFA를 통해 측정모형을 분석하였다. 또한, SEM을 통해 인과관계 규명하고 부스트래핑(bootstrapping) 검증을 통해 매개효과를 분석하였다. 끝으로 Multiple Group Structure Equation Model(MGSEM)을 통해 조절효과를 검증하였다.

IV. 연구결과

1. 기술통계분석

연구모형을 분석하기 전에 각 잠재변수 및 측정변수의 평균, 표준편차, 왜도, 첨도를 분석하여 정규분포의 가정을 확인하였다. 그 결과 <표 2>와 같이 직무스트레스(Job Stress), 동기부여언어(Motivation Language), 재직의도(Intent to Stay), 상호교환관계(Leader Member eXchange)의 평균은 최소 2.884에서 최고 3.365로 나타났고, 표준편차는 최소 0.598에서 최고 1.092로 나타났다. 또한 왜도와 첨도는 각각 정규분포 수용기준인 2와 7을 넘지 않은 것으로 나타나, 구조방정식 모형을 적용하는데 정상분포를 충족하고 있음을 확인하였다.

<표 2> 잠재변수 및 측정변수의 기술통계

구분	평균	표준편차	왜도	첨도
직무스트레스	2.909	0.598	0.073	0.194
① 직무 내 스트레스	3.026	0.773	-0.078	-0.175
② 직무 외 스트레스	2.877	0.663	0.125	0.224
동기부여 언어	3.211	0.904	-0.169	-0.244
③ 방향제시 언어	3.365	0.961	-0.349	-0.111
④ 감정이입 언어	3.240	0.967	-0.212	-0.287
⑤ 의미부여 언어	3.027	0.992	-0.050	-0.436
재직의도	2.976	1.019	-0.055	-0.694
⑥ 재직의도1	3.067	1.048	-0.173	-0.728
⑦ 재직의도2	2.884	1.092	0.094	-0.678
상사-구성원 교환관계	3.284	0.831	-0.315	0.215

*: 재직의도의 경우, SEM에서 6개 이상의 설문문항을 단일차원으로 설정할 경우 너무 많은 모수를 추정해야 하는 문제점으로 인해 다변량 정규분포 위반, 과다 에러값 추정 등으로 모형적합도가 저해될 수 있기 때문에 (Bandalos, 2002; Bagozzi & Edwards, 1998), Rusell 등(1998)이 제안한 바와 같이, 동일한 요인부하량을 갖도록 2개의 문항구리미를 제작하여 분석하였음.

2. 측정모형의 검증

구조방정식 모형에서 모형 적합도를 평가하는 적합지수는 크게 χ^2 , 절대적합지수(GFI, RMR, RMSR), 증분적합지수(CFI, TLI), 및 간명적합지수(AGFI)로 구분할 수 있다. 본 연구의 측정모형은 $\chi^2=113.34(df=45)$, $\chi^2/df=2.519(p=.000)$ 로 적합도가 높게 나타났으며, 적합지수의 경우 보통 .90이상이면 좋은 적합도로 판정한다는 점에 비추어 볼 때, 본 연구모형의 적합도는 GFI=0.928, CFI=0.967, TLI=0.952로 나타나 매우 높은 적합도를 보였다. 또한 일반적으로 RMR은 0.05이하 일수록, RMSEA는 0.08이하일수록 적합한 모델이라 할 수 있는데, 본 연구모형에서는 RMR=0.036, RMSEA=0.078로 모형이 적합한 것으로 나타났다.

<표 3> 연구모형의 적합도 지수

구분	χ^2	p값	절대적합지수			증분적합지수		간명적합지수
			GFI	RMR	RMSEA	CFI	TLI	AGFI
측정모형	113.34	0.00	0.928	0.036	0.078	0.967	0.952	0.876

** : $p < 0.01$

3. 동일방법편의 검증

또한, 이 연구는 조직 내 신입사원을 대상으로 동일한 측정방법(설문지)과 응답자로부터 외생변수와 내생변수를 측정하였는데, 이에 따른 응답원의 사회적 바람직성, 일관성 유지동기 등의 이유로 영향관계가 과다추정 되는 동일방법편의(Common Method Bias)가 발생할 수 있다. 따라서 이를 검증하기 위해 전체 측정변수를 하나의 단일 잠재변수로 가정하는 단일요인테스트(Single-factor test) 방법을 실시하였다(Harman, 1967). 그 결과, $\chi^2=438.616(p=.000)$, GFI=0.773, RMSEA=0.170, RMR=0.92, TLI=0.774, AGFI=0.671 등으로 전반적으로 모형의 적합도가 낮게 나타났다. 이는 단일요인으로 보기에 부적절하여 동일방법편의의 문제가 심각하지 않다고 판단할 수 있다(Podsakoff et al., 2003).

4. 상관분석 및 타당도 검증

이 연구의 변수들 간의 관계를 알아보기 위하여 상관분석을 실시하였으며 그 결과는 <표 4>와 같다. 잠재변수 간 상관관계의 경우, 직무스트레스는 동기부여언어($r=-.648, p<0.01$), 재직의도($r=-.659, p<0.01$), 상호교환관계($r=-.559, p<0.01$)와 부적 상관이 있는 것으로 나타났다. 반면, 동기부여언어는 재직의도($r=.649, p<0.01$), 상호교환관계($r=.779, p<0.01$)와 정적 상관이 있는 것으로 나타났고, 재직의도는 상호교환관계($r=.521, p<0.01$)와 유의미한 정적 상관이 있는 것으로 나타났다. 측정변수들이 동일한 개념을 측정하고 있는지 확인하는 집중타당도는 개념 신뢰도(Construct Reliability)와 평균분산추출(Average Variance Explained)을 통해 확인하였는데, 수용기준인 0.7과 0.5를 상회하는 높은 수준의 타당도 값을 보였다. 또한 측정변수들이 상호 구분되어 서로 다른 잠재 변수를 배타적으로 잘 설명하고 있는지 확인하는 판별타당도는 평균분산추출 > (상관계수)²일 때 확인할 수 있는데(Fornell & Larcker, 1981), 본 연구에서는 모든 기준이 충족되어 판별타당성이 확보되었다. 세부 측정변수 간 상관관계는 아래와 같다.

<표 4> 잠재변수 및 측정변수의 상관계수, 타당도(n=248)

	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	⑪	CR	AVE
①	1												
②	.573*	1										0.782	0.692
③	.965*	.339*	1										
④	-.648*	-.181*	-.686*	1									
⑤	-.605*	-.133*	-.652*	.920*	1							0.925	0.805
⑥	-.632*	-.174*	-.670*	.944*	.818*	1							
⑦	-.569*	-.195*	-.591*	.921*	.748*	.812*	1						

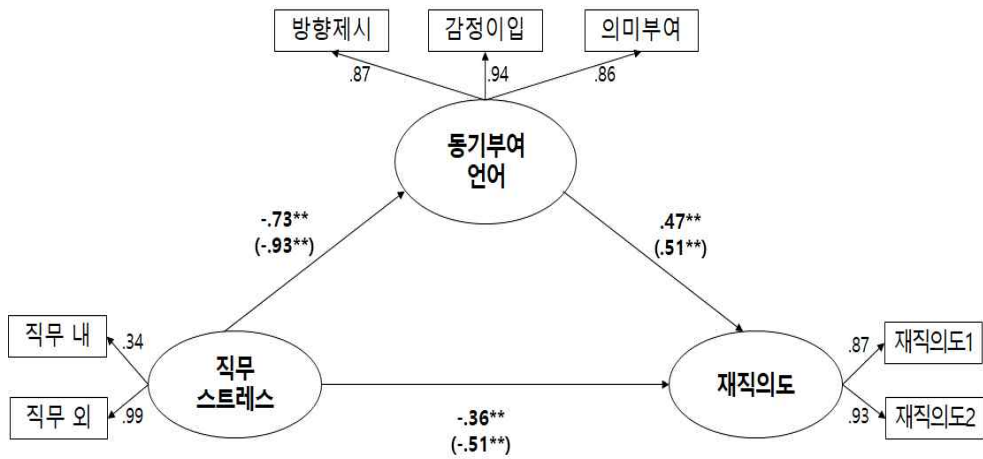
	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	⑪	CR	AVE
⑧	-.659*	-.318*	-.655*	.649*	.570*	.601*	.636*	1					
⑨	-.610*	-.300*	-.605*	.536*	.470*	.492*	.529*	.950*	1			0.895	0.812
⑩	-.644*	-.306*	-.642*	.696*	.612*	.648*	.678*	.954*	.812*	1			
⑪	-.569*	-.120	-.614*	.779*	.709*	.782*	.680*	.521*	.449*	.540*	1	0.840	0.522

*: $p < 0.01$

** : ①직무스트레스, ②직무 내 스트레스, ③직무 외 스트레스, ④동기부여언어, ⑤방향제시 언어, ⑥감정이입 언어, ⑦의미부여 언어, ⑧재직의도, 문항구러미를 통한 ⑨재직의도1 ⑩재직의도2, ⑪상사-구성원 교환관계

5. 직접효과, 간접효과 및 총 효과 검증

연구모형에 따른 구조분석 결과는 [그림 2]와 같고, 연구문제별 중요 연구결과는 다음과 같다.



*: 괄호 안()은 비표준화 계수임

** : $p < 0.01$

[그림 2] 측정모형에 대한 Path-diagram

가. 직무스트레스가 재직의도에 미치는 직접적 영향

연구모형 분석결과, ‘직무스트레스→재직의도’ ($r=-0.36, p<0.01$) 경로는 통계적으로 부정 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 신입사원의 직무스트레스(직무 내, 직무 외)가 높을수록 신입사원의 재직의도는 감소하였다. 특히 직무스트레스의 경우, 직무 외 스트레스 > 직무 내 스트레스* 순으로 직무스트레스 개념을 더 지지하는 것으로 나타났다.

* 잠재변수의 개념을 지지하는 정도인 측정변수의 요인부하량(Factor Loading, β)은 일반적으로 .50 혹은

나. 직무스트레스가 동기부여언어에 미치는 직접적 영향

‘직무스트레스→동기부여언어’ ($r=-0.73, p<0.01$) 경로는 통계적으로 부적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 신입사원의 직무스트레스(직무 내, 직무 외)가 높을수록 구성원과 상사간의 동기부여언어 효과는 감소하였다.

다. 동기부여언어가 재직의도에 미치는 직접적 영향

‘동기부여언어→재직의도’ ($r=0.47, p<0.01$) 경로는 통계적으로 정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 상사의 동기부여언어가 증가할수록 신입사원의 재직의도는 높아졌다. 특히 동기부여언어의 경우, 감정이입 언어(EL) > 방향제시 언어(DGL) > 의미부여 언어(MML)순으로 동기부여언어 개념을 더 지지하는 것으로 나타났다.

<표 5> 분석모형의 직접효과, 간접효과, 총 효과 검증

외생변수	내생변수	표준화계수		
		직접효과	간접효과	총 효과
직무 스트레스 →	재직의도	-.364**	-.339**	-.703**
직무 스트레스 →	동기부여 언어	-.726**	-	-.726**
동기부여 언어 →	재직의도	.467**	-	.467**

** : $p < 0.01$

라. 동기부여언어가 재직의도에 미치는 매개효과

직무스트레스가 동기부여언어를 통해 재직의도로 가는 경로에 대한 매개효과는 비표준화 회귀계수의 곱을 활용하는 sobel검증으로는 정규 표본분포의 정규성을 보장하지 못하는 한계점을(Bollen & Stine, 1990; Stone & Sobel, 1990) 극복하기 위해, SPSS PROCESS macro를 활용한 부스트래핑(bootstrapping) 검증을 실시하였다. 매개분석은 Preacher와 Hayes(2008)의 절차에 따라 진행하였으며 부스트래핑은 5,000번 실시하였다. 그 결과 ‘직무스트레스→동기부여언어→재직의도’ ($r=-.414, p<0.01$) 경로는 95% 신뢰구간에서 상한값과 하한값 사이에 ‘0’ 이 존재하지 않음으로써 통계적으로 부적 영향을 미쳤다. 또한, 직무스트레스에서 재직의도로 가는 직접

.60 미만일 경우에는 잠재변수를 잘 지지하지 못하거나 구성개념에 대한 본래의 의미가 달라질 수 있기 때문에 해당 문항의 삭제를 권고하지만, 이는 절대적인 기준(cut off value)은 아니며 요인부하량 .30이상일 때 집중타당도를 확인할 수 있다는 입장도 존재한다(Hair et al., 1995). 이 연구에서는 Job Stress의 집중타당도와 판별타당도가 확보되었기 때문에 연구모형에 포함하고자 한다.

경로가 유의하므로 동기부여언어는 ‘부분매개(partial mediation)’한다고 볼 수 있다.

〈표 6〉 분석모형의 매개효과 검증

경로	매개효과				R^2	F
	Effect	SE	LLCI	ULCI		
직무 스트레스 → 동기부여 언어 → 재직의도	-.414	.082	-.600	-.260	.336	-5.881**

** $p < 0.01$

6. 다중집단 구조방정식을 통한 조절효과 검증

본 연구는 직무스트레스에 따른 재직의도 영향관계를 살펴보고, 이때 상사의 동기부여 언어의 매개효과를 알아보고자 하였다. 나아가 이러한 영향관계 속에서 상사와 구성원간의 관계(LMX)가 조절변수로서 어떠한 영향을 미치는지 분석하기 위하여 LMX가 높은 집단과 낮은 집단을 구분하여 다중집단분석(Multiple Group Analysis)을 실시하였다. 이러한 방법은 집단 간 동일한 등가제약 모형(Equality Constrained Model)을 추정하는 과정에서, 동일한 구조적 가중(structural weights)을 가하는 방법으로 집단 간 유의미한 차이를 분석할 수 있다. 구조적 가중 모형은 측정모형에서 회귀계수가 동일하다는 제약을 추가적으로 가한 것으로 집단 간 비교분석에 적합하다(김계수, 2010; 조용운, 조경훈, 2014).

가. 다중집단 확인적 요인분석

다중집단 경로분석에 앞서, 두 집단 간 측정동일성 검증을 먼저 실시하였다. 측정동일성 검증은 모든 집단에 대해 동일한 측정변수가 동일한 잠재변수에 요인부하량을 동일하게 제약하는 방법으로, 집단 간 차이가 통계적으로 유의미한지 확인할 수 있다(박현정, 2008). 비제약 모델과 제약모델간 동일성 검증은 χ^2 변화량을 통해 확인할 수 있다. 분석결과는 〈표 7〉과 같으며, 비제약 모형은 $\chi^2(22)=21.856$ 이었으며, 제약 모형(구조적 가중, 요인부하량 동일 가정)은 $\chi^2(26)=23.844$ 로 나타났다. χ^2 분포표 결과, $df=4$ 일 때 $\chi^2 > 9.49$ 이면 $p=.05$ 에서 통계적으로 유의미한 차이가 있다고 볼 수 있는데, 본 연구의 비제약 모형과 제약 모형 간 χ^2 변화량($df=4$)은 1.988로 나타나, 통계적으로 유의하지 않게 나타났다. 즉, 두 집단 간 구조모형에서 요인부하량의 동일성에 문제가 없음이 밝혀졌다(우종필, 2012).

<표 7> 비제약 모델과 제약 모델간의 동일성 검증 적합도 결과

모형	χ^2	df	P	χ^2/df	Sig.
비제약 모형	21.856	22	0.469	0.993	
제약 모형 (요인부하량 동일)	23.844	26	0.585	0.917	No Sig.

나. 다중집단 구조방정식 비교분석 결과

상사와 구성원간의 관계 만족도 변수(LMX)를 빈도분석을 통해 하위 10% 이하를 낮은 집단(LOW)으로, 상위 10%이상을 높은 집단(HIGH)을 구분하여 경로계수간 차이검정을 실시하였다. 또한, 두 집단 간 경로계수의 Critical Ratios of difference을 확인하여 C.R값이 1.96이상 혹은 이하가 되는지 확인하였다. C.R값이 제약모형(요인부하량 동일)에서 1.96이상 혹은 이하가 되었을 때에만 두 집단 간 경로차이를 유의미하게 분석할 수 있기 때문이다(우종필, 2012). 분석 결과, LMX가 높은 집단과 낮은 집단 간 ‘직무스트레스 → 동기부여언어’ 경로계수만 유의한 차이가 있는 것으로 나타났고, 나머지 경로에서는 유의한 차이가 없었다. 즉, 상사와 구성원간의 관계(LMX)가 높은 집단에서는 신입사원의 직무스트레스가 높을수록 구성원과 상사간의 동기부여언어 효과는 감소하였다. 이 외에 LMX가 높은 집단에서 ‘동기부여언어 → 재직의도’ 경로에서 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 두 집단 간의 경로계수의 차이가 통계적으로 충족되지 않았다.

<표 8> 상사-구성원 교환관계(LMX) 집단별 경로계수 비교결과

		표준화 경로계수		Critical Ratios of difference	
		LMX LOW	LMX HIGH		
직무 스트레스	→	재직의도	-0.674	-0.351	.466(no)
직무 스트레스	→	동기부여 언어	.522	-.712**	-2.011(yes)
동기부여 언어	→	재직의도	.586	.482**	.493(no)

** : $p < 0.01$

V. 결론 및 제언

본 연구는 궁극적으로 신입사원의 중도탈락 예방 및 조직 내 재직의도를 높여 줄 수 있는 방안을 찾기 위하여, 신입사원의 직무스트레스가 재직의도에 미치는 영향관계를 살펴보고, 상사의 동기부여언어의 매개효과를 분석하였다. 또한 이러한 영향관계 속에서 LMX의 조절효과를 검증하는데 그 목적이 있다. 연구문제별 연구결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 직무스트레스가 재직의도에 미치는 영향을 분석한 결과, ‘직무스트레스→재직의도’ 경로는 통계적으로 부적(-)영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 신입사원의 직무스트레스가 높을수록 재직의도는 낮아질 수 있음을 의미하며, 이는 기존 선행연구(Abualrub & Alzaru, 2008; Shader et al., 2001)의 결과와 일치한다. 특히, 직무스트레스의 경우, 크게 직무자체 요인(직무 요구, 물리적 환경)과 직무 외적인 요인(관계갈등, 직장문화, 보상부적절, 조직체계 등)으로 구분하여 직무스트레스를 분석하였다. 분석결과, 재직 3년 이하의 신입사원은 직무 내 스트레스보다 직무 외 스트레스를 심각하게 받아들이고 있었으며, 이는 신입사원의 특수성으로 인한 결과로 엄동욱(2008) 및 한국경영자총협회(2016)의 신입사원에 대한 조기퇴직 연구결과와 같은 맥락을 보였다.

둘째, 직무스트레스가 동기부여언어에 미치는 영향을 분석한 결과, ‘직무스트레스→동기부여언어’ 경로는 통계적으로 부적(-)영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 신입사원의 직무스트레스가 높을수록 신입사원과 상사간의 동기부여언어 효과는 감소하였다. 이는 직무스트레스가 낮을수록 상사의 동기부여언어 효과는 높게 인식된다는 것을 의미하며, 구성원의 스트레스 및 개인적 좌절에 대해 동기부여언어로 위로할 수 있다는 선행연구(Mayfield & Mayfield, 2009)와는 다른 결과이다. 이는 세 가지 측면에서 고려해 볼 수 있는데 첫째, 본 연구의 설문대상은 공공기관, 대기업 순으로 응답률이 높았다. 즉, 보다 구조화되고 수직적인 조직문화로 속에서는 상사와 구성원 간의 제대로 된 동기부여언어는 제한될 수 있다. 그 예로, 김상수(2002)의 연구에서는 외국에서 개발된 동기부여언어는 국내 기업의 정서와는 맞지 않을 수 있기 때문에 그 영향관계의 차이가 있을 수 있다고 밝혔다(김상수, 2002). 또한, 동기부여언어를 조직에서 사용하는 ‘의사소통’의 범주로 개념을 확대하였을 때에는(김상수, 2002; Mayfield, Mayfield, & Kopf, 1995), 스트레스가 높을수록 의사소통이 감소한다는 국내 선행연구(이영미, 2016; 현안나, 윤숙자, 2012)와는 맥을 같이 하고 있다. 둘째, 신입사원의 경우 직무 자체 스트레스보다 직무 외 스트레스를 심각하게 받아들이고 있는 현실에서, 상사의 동기부여언어만으로는 스트레스의 근본적인 해결이 되지 않을 수 있다. 끝으로 상사는 신입사원의 스트레스를 줄이기 위하여 동기부여언어를 활용하지만, 구성원은 역기능적 의사소통을 통해 이를 받아들이지 못할 수 있다. 왜냐하면, Satir(1972)의 의사소통이론에 따르면 개인은 스트레스 상황에서 자신을 보호하고, 생존하기 위하여 자신의 전체 또는 부분, 감정 등을 숨김으로써 상처받지 않기 위한 역기능적 의사소통을 하기 때문이다.

셋째, 동기부여언어가 재직의도에 미치는 영향을 분석한 결과, ‘동기부여언어→재직의도’ 경로는 통계적으로 정적(+)영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 상사의 동기부여언어(DGL/EL/MML)의 효과가 클수록 신입사원의 재직의도는 높아졌으며, 이는 동기부여언어가 상사의 전략적 언어로서 직원의 재직의도를 포함한 직무만족에 긍정적인 영향을 미친다는 기존 선행연구(Hsu et al., 2003; Sullivan, 1988) 결과와 일치한다. 특히, 상사의 동기부여언어의 경우,

감정이입 언어(EL) > 방향제시 언어(DGL) > 의미부여 언어(MML)순으로 동기부여언어 개념을 더 지지하는 것으로 나타났는데, 이는 신입사원 입장에서 볼 때, 상사는 조직 내에서 인정받는 방법 또는 성공하는 방법에 대한 언어(MML)를 자주 사용하는 것 보다 관심과 격려, 칭찬 등의 사기를 높여주는 언어(EL)를 자주 사용하는 것이 더욱 효과적일 수 있음을 시사한다.

넷째, 직무스트레스가 재직의도에 직접적인 영향을 미칠 때 동기부여언어의 매개효과를 분석한 결과, ‘직무스트레스 → 동기부여언어 → 재직의도’ 경로는 통계적으로 유의하였으며 ‘부분매개(partial mediation)’하였다. 이는, 신입사원이 직무스트레스를 받은 경우 상사의 동기부여언어를 통해 신입사원의 재직의도에 영향을 미칠 수 있다. 즉, 신입사원의 높은 직무스트레스는 재직의도에 직접적인 영향을 미치기도 하지만 상사와의 의사소통 과정에서 상사의 동기부여 언어를 제대로 인지하지 못하게 만들어 재직의도에 간접적인 영향을 미치게 된다. 따라서 조직 내 재직의도를 높이기 위해서는 신입사원의 스트레스 레벨에 따른 전략적이고 적극적인 상사의 동기부여언어의 대응이 필요하다.

다섯째, 직무스트레스, 동기부여언어, 재직의도간의 영향 관계 속에서 상사와 구성원간의 관계(LMX)를 다중집단 구조방정식을 통한 조절효과를 검증한 결과, 상사와 구성원간의 관계가 높은 집단(LMX HIGH)과 낮은 집단(LMX LOW)간 ‘직무스트레스 → 동기부여언어’ 경로만 통계적으로 유의하였다. 즉, 상사와 구성원의 관계가 높고 낮음에 따라 신입사원의 직무스트레스에 따른 상사의 동기부여언어의 효과는 달라질 수 있음을 시사한다. 본 연구에서는 신입사원의 높은 직무스트레스는 상사의 동기부여언어를 제대로 인지하지 못하게 만들며, 이러한 부적 영향은 LMX가 높은 집단에서 더욱 분명하게 나타났다. 이는, LMX가 높을수록 동기부여언어를 더욱 강화하고 결국 조직에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다는 선행연구(Gerstner & Day, 1997)와는 반대되는 결과이다. 이에 대한 세밀한 분석을 위해, 본 연구 설문조사 시 응답자들로부터 조사된 주관식 문항을 추가 분석하였다. 그 결과 LMX가 높은 집단에서 ‘상하 관계의 강압적 압력’, ‘일방적인 업무지시’, ‘상사의 변덕으로 인한 작업반복’, ‘중요한 업무에서의 여성 차별’, ‘과도한 업무량’, ‘일이 한 부서에만 집중됨’ 등의 의견이 반복적으로 제시되었다. 이는 구성원이 상사와의 관계는 좋다고 느끼지만, 수직적인 조직구조와 일방적인 의사소통으로 인해 상사와 구성원간의 상호교환관계가 제대로 이뤄지지 않고 있음을 시사한다. 또한 권위적인 조직문화에 따라 발생하는 업무차별 및 업무편중 등은 상사와 부하간의 건강하고 긍정적인 관계를 저해하는 요인이 될 수도 있다. 끝으로, 상사와 조직 구성원이 생각하는 관계에 대한 차이가 존재하기 때문에(Harris, Kacmar, & Witt, 2005), 상사와 구성원 간 LMX의 질적인 측면이 상호 일치하는지도 후속연구를 통해 살펴볼 필요가 있다.

이러한 결과를 바탕으로 신입사원의 조직 내 재직의도를 높이기 위한 이론적 및 실천적 시사점을 살펴보면 다음과 같다. 이론적 시사점으로는 첫째, 상사의 동기부여언어에 관한 국내 연구가 많지 않은 실정에서(김상수, 2002), 대부분의 선행연구는 상사의 동기부여언어를 독립변

수로 활용하여 몰입, 성과, 임파워먼트 등에 관한 영향관계를 분석하고 있었다(김은주, 조태준, 2013; 윤세현, 이진구, 2015). 반면, 이 연구에서는 관련 변수를 매개변수로 설정하여 상사의 동기부여언어 특성의 후속연구에 대한 활용도를 높였다는 측면에서 의의가 있다. 둘째, 신입사원의 조기퇴직이 개인적으로는 진로 개척 기회의 상실이고, 기업의 성과를 직접적으로 저해하며, 국가적으로는 인적자원의 효율적 관리 실패에 따른 국가경쟁력을 초래하는 등 사회문제(엄동욱, 2008; 한국경영자총협회, 2016)로 발전할 수 있는 시점에서, 상사의 동기부여언어가 실제적인 신입사원의 재직의도를 높일 수 있는 영향을 규명하였다는 점에서 의의가 있다.

또한 실천적 시사점으로는 첫째, 신입사원의 스트레스를 관리하고 상사의 동기부여언어가 효과적으로 이뤄질 수 있는 조직문화의 구축이 필요하다. 이 연구결과를 통해 검증되었듯이, 상사의 동기부여언어가 신입사원의 재직의도를 높일 수 있음에도 불구하고, 신입사원의 직무 스트레스를 관리하지 못했을 경우 상사의 동기부여언어는 효과적이지 못하였다. 신입사원의 경우, 처음 조직에 적응하며 업무와 관계에서 오는 스트레스가 기존 직원보다 클 수 있기 때문에(윤숙희, 김병수, 2006). 조직 내 신입사원에 대한 정기적인 만족도 검사 등을 통해 스트레스를 조기 발견 및 대응하고, 상사의 동기부여언어를 통해 개인 및 조직성으로 이어질 수 있는 조직문화가 필요하다. 둘째, 효과적인 리더 육성 지원을 위한 리더십 교육의 변화가 필요하다. 기존 연구에서는 동기부여언어의 대상을 리더(CEO, 팀장 등)를 대상으로 실증연구를 한 반면, 본 연구에서는 신입사원 측면에서 리더 보다는 자신의 업무와 직접적인 관련이 있는 상사(주임, 대리, 과장, 팀장 등)로 개념을 확대하여 설문조사를 실시하고 유의한 결과를 도출하였다. 따라서, 조직에서는 동기부여언어를 리더뿐만 아니라 모든 상급 구성원에게 확대하여 적용할 필요가 있다. 또한, 새로운 트렌드를 반영하는 리더십 교육 보다는 장기적인 관점에서 직원들의 의도(intention)라는 개념에 주목하여, 직원들과의 공감을 통해 올바른 방향을 제시하고 동기를 높일 수 있는 교육으로 발전할 필요가 있음을 시사한다(박종선, 김진모, 2016).

끝으로, 이 연구에 대한 제한점 및 후속연구를 위한 제언은 다음과 같다. 첫째, 상사의 동기부여언어는 구성원의 개인특성(정규직/비정규직 등)에 따라 받아들이는 동기부여언어의 효과는 달라질 수 있다. 본 연구에서는 개인특성별 유의미한 차이를 분석할 수 없었지만, 추후 후속연구를 통해 개인특성 및 환경특성(조직 외부 등)을 세밀히 고려할 수 있는 후속연구가 필요하다. 둘째, 본 연구는 상사의 동기부여언어를 구분하지 않고 하나의 잠재변수로 상정하여 분석하였다. 후속연구에서는 선행연구가 부족한 동기부여언어의 세밀한 분석을 위하여 동기부여언어의 유형(DGL/EL/MML)별 영향관계로 확장하여 분석할 필요가 있다. 셋째, 연구의 설문은 신입사원의 자기보고식 설문지를 통해 분석하였는데, 부하 직원과 상사간의 세밀한 관계의 질을 조사하기 위해서는 상사측면의 설문분석도 향후 필요하다. 넷째, 상사의 동기부여언어의 효과가 신입사원뿐만 아니라 재직기간, 직급, 나아가 리더 유형(팀장, 부장 등)별 어떠한 차이가 있는지 보다 입체적인 후속연구를 통해 살펴볼 필요가 있다.

참고문헌

- 고종욱 (1999). 인성 특성이 직무만족도에 미치는 영향. *한국사회학*, 33, 359-387.
- 김계수 (2010). AMOS 18.0 구조방정식 모형 분석. 서울: 한나래아카데미.
- 김남현 (2013). 리더십 이론과 실제. 서울: 경문사.
- 김상수 (2002). 임파워먼트의 영향요인으로서 상사의 동기부여적 언어와 개인특성변수의 조절 효과에 관한 연구. *대한경영학회지*, 31, 377-398.
- 김은주·조태준 (2013). 리더의 동기부여 언어가 자아존중감, 자기효능감, 그리고 조직몰입에 미치는 영향. *HRD연구*, 15(4), 1-25.
- 김현아·김인호 (2004). LMX의 질, 자아개념, 조직유효성간의 관계 연구. *조직과 인사관리연구*, 28(4), 171-213.
- 박재현 (2007). 리더의 설득 커뮤니케이션 본질 연구. *화법연구*, 10, 57-90.
- 박정수·진종순 (2016). 직무스트레스가 이직의도에 미치는 영향-교정공무원을 중심으로. *교정 담론*, 10(1), 197-228.
- 박종선·김진모 (2016). 기업 리더십 교육 프로그램 참가자의 전이의도 영향요인. *HRD연구*, 18(4), 49-79.
- 박현정 (2008). 학습동기, 자아개념, 학업성취간 관계의 집단간 동등성 분석 -PISA 2006을 중심으로. *교육평가연구*, 21(3), 43-67.
- 신선임·김수임 (2016). 대기업 대졸 신입사원의 이직고민 경험에 대한 현상학적 연구. *상담학 연구*, 17(3), 503-525.
- 양춘희·권용만·신형재 (2015). 직무스트레스요인이 직무소진과 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구. *인적자원개발연구*, 18(4), 129-151.
- 어유경·정안숙·박수현 (2015). 여자 대학생의 일상 스트레스가 정신건강에 미치는 영향. *한국 심리학회지: 여성*, 20(4), 571-589.
- 엄동욱 (2008). 대졸 신입사원의 조기퇴사 실태와 원인 : 기업 인적자원관리(HRM)에의 시사점을 중심으로. *고용직업능력개발연구*, 11(2), 237-260.
- 우종필 (2012). 우종필 교수의 구조방정식모델 개념과 이해. 서울: 한나래아카데미.
- 유명순·조원섭 (2011). 우리나라 직무 스트레스 연구의 현황과 발전 과제. *한국인사조직학회 발표논문집*, 521-553.
- 윤세현·이진구 (2015). 리더의 동기부여 언어, 성취목표지향성, 직무성과의 관계. *기업교육연구*, 17(1), 25-22.
- 윤숙희 (2004). 조직관리 특성과 직무특성이 직무스트레스 및 조직효과성에 미치는 영향. *한국*

- 심리학회지: 산업 및 조직, 173), 451-466.
- 윤숙희·김병수 (2006). 신규간호사의 스트레스와 스트레스대처 정도, 병원생활적응도 및 직업 만족도: 개인의 성격 유형에 따른 변화 비교. *간호행정학회지*, 12(3), 491-500.
- 이영미 (2016). 장애 형제자매가 있는 청소년의 스트레스가 문제행동에 미치는 영향에 관한 연구: 부모와의 의사소통의 매개효과를 중심으로. *특수교육학연구*, 50(4), 327-346.
- 이운신·박성희·김종경 (2014). 간호사의 동기부여, 조직공정성, 직무만족, 재직의도와와의 관계. *한국콘텐츠학회논문지*, 14(10), 596-609.
- 이은희·조경숙·손행미 (2014). 병원간호사의 재직의도. *임상간호연구*, 20(1), 15-27.
- 이정민 (2016). 간호·간병통합서비스 병동 간호사와 일반병동 간호사의 직무스트레스와 이직 의도 비교 연구. *사회과학연구*, 33(1), 1-48.
- 이주형·김영철. (2002). 직무스트레스와 이직의도의 인과관계 연구-식음료 서비스종사자를 대상으로. *관광경영연구*, 16(단일호), 217-241.
- 이태구·김인호 (2009). 조직풍토가 조직몰입에 미치는 효과에 관한 실증연구. *인적자원관리연구*, 16(1), 151-179.
- 장세진·고상백·강동목·김성아·강명근·이철갑·정진주·조정진·손미아·채창호·김정원·김정일·김형수·노상철·박재범·우종민·김수영·김정연·하미나·박정선·이경용·김형렬·공정옥·김인아·김정수·박준호·현숙정·손동국 (2005). 한국인 직무 스트레스 측정도구의 개발 및 표준화. *대한직업환경의학회지*, 17(4), 297-317.
- 전광호·김상용 (2004). 영업사원의 직무성과, 만족, 조직몰입, 이직의도와와의 관계에서 대안 매력도의 역할. *유통연구*, 9(2), 45-73.
- 조용운·조경훈 (2014). 장애인과 비장애인의 경제적 능력과 삶의 질. *보건사회연구*, 34(2), 276-309.
- 조태준 (2013). 기존 HRD 패러다임 고찰을 통한 새로운 HRD 패러다임의 탐색: 인간중심. *HRD 연구*, 15(2), 23-52.
- 진현·장은미·예지은 (2016). 직장에서의 행복 연구. *인적자원관리연구*, 23(3), 79-98.
- 최명옥·유태용 (2005). 개인-조직, 개인-직무, 개인-상사 부합이 조직몰입, 직무만족, 이직의도에 미치는 영향: 부합들 간의 상호 작용 효과를 중심으로. *한국심리학회지: 산업 조직*, 18(1), 139-162.
- 하동현·김정선 (2010). 호텔 종사원의 직무착근도와 역할스트레스원이 직무만족, 조직몰입 및 이직의도에 미치는 영향. *관광연구*, 24(6), 173-191.
- 한국경영자총협회 (2016). 2016년 신입사원 채용실태 조사. 서울: 한국경영자총협회.
- 현안나·윤숙자 (2012). 연구논문: 대학신입생의 스트레스와 정신건강의 관계: 부모-자녀 의사소통의 매개효과. *청소년학연구*, 19(2), 403-428.

- 홍세희 (2000). 구조 방정식 모형의 적합도 지수 선정기준과 그 근거. *한국심리학회지: 임상*, 19(1), 161-177.
- AbuAlRub, R. F., & Al-zaru I. M. (2008). Job stress, recognition, job performance and intention to stay at work among Jordanian hospital nurses. *Journal of Nursing Management*, 16(3), 227-236.
- Aiken, L. H., Clarke, S. P., Sloane, D. M., Sochalski, J., & Silber, J. H. (2002). Hospital nurse staffing and patient mortality, nurse burnout, and job dissatisfaction. *JAMA*, 288(16), 1987-1993.
- Bagozzi, R. P., & Edwards, J. R. (1998). A general approach for representing constructs in organizational research. *Organizational Research Methods*, 1(1), 45-87.
- Bandalos, D. L. (2002). The effects of item parceling on goodness-of-fit and parameter estimate bias in structural equation modeling. *Structural Equation Modeling*, 9(1), 78-102.
- Barrett, L., & Yates, P. (2002). Oncology/haematology nurses: a study of job satisfaction, burnout, and intention to leave the specialty. *Australian Health Review*, 25(3), 109-121.
- Bollen, K. a., & Stine, R. (1990) Direct and indirect effects: classical and bootstrap estimates of variability. *Sociological Methodology*, 20, 115-140.
- Cho, S., Johanson, M. M., & Guchait, P. (2009). Employees intent to leave: A comparison of determinants of intent to leave versus intent to stay. *International Journal of Hospitality Management*, 28(3). 374-381.
- Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1). 46-78.
- De Vaus, D. (2002). *Analyzing social science data: 50 key problems in data analysis*. London: Sage Publications.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Gerstner, C. R. & Day, D. V. (1997), Meta-analytic review of leader-member exchange theory: correlates and construct issues, *Journal of Applied Psychology*, 82(4). 827-844.
- Graen, G. B., Liden, R. C., & Hoel, W. (1982). Role of leadership in the employee withdrawal process. *Journal of Applied Psychology*, 67(6), 868.
- Graen, G. B., & Scandura, T. A. (1987), Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in Organizational Behavior*, 9, 175-208.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development

- of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 16(2), 219-247.
- Hair, J. F., Anderson, R., Tatham, R., & Black, W. (1995). *Multivariate data analysis(4th ed.)*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Harman, H. H. (1967). *Modern factor analysis(2nd ed.)*. Chicago: University of Chicago Press.
- Harris, K. J., Kacmar, K. M., & Witt, L. A. (2005). An examination of the curvilinear relationship between leader-member exchange and intent to turnover. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 363-378.
- Hsu, J., Hsu, J.C., Huang, S.Y., Leong, L., & Li, A.M. (2003). Are leadership styles linked to turnover intention: An examination in Mainland China. *Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 3(1/2), 37-43.
- Landeweerd, J. A., & Boumans, N. P. G. (1994). The effect of work dimensions and need for autonomy on nurses' work satisfaction and health. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67(3), 207-217.
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 9(4), 297-308.
- Levinson, D. J. (1986). A conception of adult development. *American Psychologist*, 41(1), 3-13.
- Matteson, M. T. & Ivancevich, J. M. (1982). *Managing job stress and health*. New York: Macmillan.
- Mayfield, J., Mayfield, M., & Kopf, J. (1995). Motivating language: Exploring theory with scale development. *The Journal of Business Communication*, 32(4), 329-344.
- Mayfield, J. R., Mayfield, M. R., & Kopf, J.(1998). The effect of leader motivating language on subordinate performance and satisfaction. *Human Resource Management*, 37(3), 235-248.
- Mayfield, J., & Mayfield, M. (2002). Leader communication strategies critical paths to improving employee commitment. *American Business Review*, 20(2), 89.
- Mayfield, M., & Mayfield, J. (2004). The effects of leader communication on worker innovation. *American Business Review*, 22(2), 46.
- Mayfield, J., & Mayfield, M. (2006). The benefits of leader communication on part-time worker outcomes: A comparison between part-time and full-time employees using motivating language. *Journal of Business Strategies*, 23(2), 131.
- Mayfield, J., & Mayfield, M. (2007). The effects of leader communication on a worker's intent

- to stay: An investigation using structural equation modeling. *Human Performance*, 20(2), 85-102.
- Mayfield, J., & Mayfield, M. (2009). The role of leader motivating language in employee absenteeism. *Journal of Business Communication*, 44(4), 455-479.
- Mobley, W. H. (1982). Some unanswered questions in turnover and withdrawal research. *Academy of Management Review*, 7(1), 111-116.
- Mohamad Nashuki, N., Othman, M., & Ghazali, H. (2014). Predictors of intention to stay for employees of casual dining restaurant in Klang Valley area. *International Food Research Journal*, 21(3), 863-871.
- Nelson, D. L., & Simmons, B. L. (2003). Health psychology and work stress: A more positive approach. *Handbook of Occupational Health Psychology*, 2, 97-119.
- Parker, D. F., & DeCotiis, T. A. (1983). Organizational determinants of job stress. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32(2), 160-177.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879-891.
- Russell, D. W., Kahn, J. H., Spoth, R., & Altmaier, E. M. (1998). Analyzing data from experimental studies : A latent variable structural equation modeling approach. *Journal of Counseling Psychology*, 45(1), 18-29.
- Satir, V. (1972). *Peoplemaking, Science and Behavior Books*. CA: Palo Alto.
- Scandura, T. (1999). Rethinking leader-member exchange: An organizational justice perspective. *The Leadership Quarterly*, 10(1), 25-40.
- Shader, K., Broome, M. E., Broome, C. D., West, M. E., & Nash, M. (2001). Factors influencing satisfaction and anticipated turnover for nurses in an academic medical center. *Journal of Nursing Administration*, 31(4), 210-216.
- Steers, R. M., & Black, J. S. (1994). *Organizational behavior*. NY: Harper-Collins.
- Stone, C. A., & Sobel, M. E. (1990). The robustness of estimates of total indirect effects in covariance structure models estimated by maximum. *Psychometrika*, 55(2), 337-352.
- Sullivan, J. (1988). Three roles of language in motivation theory. *Academy of Management Review*, 13, 104-115.

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.

논문접수 2017. 09. 30 / 수정 2017. 11. 07 / 게재확정 2017. 11. 30

- 송지훈: 한양대학교 교육공학과에서 학사 학위를 취득하고, 미국 펜실베이니아 주립대학교에서 HRD 조직개발 분야로 석사와 박사 학위를 취득함. 미국 오클라호마주립대학교와, 텍사스주립대학교 교수로 재직 했으며, 현재 한양대학교 교육공학과 부교수로 재직 중임. 연구 관심 분야는 조직혁신, 학습조직 관련 주제임
- 소병환: 서강대학교 교육대학원에서 석사를 취득하고 한양대학교 교육공학 박사과정을 수료하였음. 현재 한국전문대학교육협의회에 재직 중이며, 주요 연구관심 분야는 학습조직, 인재개발 관련 주제임.
- 김지현: 한양대학교 대학원에서 교육공학 석사를 취득하고, 현재 인천평생교육진흥원에 재직 중이며, 주요 연구관심 분야는 인재개발과 직원몰입, 학습공동체 구축과 같은 조직개발 관련 주제임.
- 유명현: 한양대학교 대학원에서 교육공학 석박통합과정 재학 중.
- 전이제: 한양대학교 대학원에서 교육공학 석사과정 재학 중.

Abstract

The effect of new employees' job stress on their intent to stay: Mediated effect of motivating language and moderated effect of leader-member relationship

So, Byung-Han (Hanyang University)

Kim, Jee-Hyeon (Hanyang University)

Yoo, Myung-Hyun (Hanyang University)

Jun, Iee-Jae (Hanyang University)

Song, Jihoon (Hanyang University)

The purpose of the current research is to examine how new employees' perceived job stress effect on their perception of intent to stay. In addition, focused on mediated effect of team' motivating language and moderated effect of leader-member relationship to increase new employees' retention. A total of 248 employees who have less than 3-year experience in Korean for-profit organizations were included as research sample. Structural equation modeling and was employed to examine structural relations among the proposed variables.

Results show that 1) new employees' job stress level negatively and directly effect on their intent to stay; 2) motivating language negatively was effected by employees' job stress level; 3) intent to stay of new employees was positively effected by motivating language; 4) motivating language of leaders was playing as a mediating role between job stress and intent to stay; and finally 5) the strength of leader-member relation was playing a moderating role between job stress and motivating language.

According to the results, significant implications were provided for human resource development discipline in terms of organizational culture, communication training and leadership program development.

[Keywords] Job stress, Motivating language, Intent to stay, Multi-group structural equation modeling