


 논문 2

## 신입사원의 이직의도 영향요인 분석: 직무요구자원모델을 중심으로

한애리\*

최근 신입사원에 대한 수요는 줄어들었지만 신입사원 이직은 여전히 사회적 문제로 남아있다. 신입사원 이직에 대해 기업측면에서는 많은 비용과 시간을 들여 채용한 신입사원을 제대로 활용하지 못하여 손실이 생기고, 개인측면에서도 안정적인 경력형성을 저해하고 생애소득을 감소시키는 부정적인 영향이 크다. 본 연구의 목적은 직무요구자원모델에 근거하여 신입사원의 직무이해도, 신뢰관계, 직무스트레스, 충성도, 이직의도의 관계경로를 분석하여 신입사원의 이직을 낮추고 효율적인 인적자원 관리방안을 마련하는데 시사점을 제시하고자 한다. 이를 위해 한국직업능력연구원의 인적자본기업패널조사Ⅱ(HCCPⅡ; Human Capital Corporate Panel) 2021년 2차 근로자조사에 응답한 854명을 대상으로 연구를 진행하였다. 주요 연구결과는 신입사원의 직무이해도와 신뢰관계가 직무스트레스에 통계적으로 유의한 영향을 미쳤다. 또한 신입사원의 신뢰관계는 충성도에 유의한 영향을 미쳤으나, 직무이해도는 충성도에 영향을 미치지 않았다. 그리고 신입사원의 직무스트레스와 충성도가 이직의도에 유의한 영향을 미쳤다. 마지막으로 신입사원의 직무이해도와 이직의도와의 관계에서는 직무스트레스가 완전매개효과를 보였으며, 신뢰관계와 이직의도와의 관계에서는 직무 스트레스와 충성도가 완전매개효과를 보였다. 이상의 연구결과를 바탕으로 기업차원에서 신입사원의 특성을 반영한 인적자원 관리방안을 제안하였다.

주요어 : 신입사원, 이직의도, 직무스트레스, 충성도, 직무이해도, 신뢰관계

### I 서론

오늘날 신입사원의 조기퇴사는 사회적 이슈이다. 기업은 우수한 인적자원을 확보하고 그 인력을 유지하는 전략을 통해 경쟁력을 강화하고자 노력한다(하동현, 김정선, 2010). 그러나 이러한 기업의 노력에도 불구하고 신입사원의 조기퇴사율은 여전히 기업 내 문제로 남아있다. 한국경영자총협회의 '2016년 신입사원 채용실태 조사'에 따르면 대졸 신입사원의 1년

\* 한국직업능력연구원

내 퇴사율은 27.7% 이었으나 2019년 취업 포털 사람의 '퇴사자 현황과 변화'에서는 신입 사원의 1년 내 퇴사율이 48.6%으로 급격하게 늘어났다. 주요 퇴사사유는 '조직 및 직무적응 실패', '근로여건 불만족(인간관계 등)이 있으며(한국경영자총협회, 2016), 20세에서 34세 기준, 평균 근로기간이 25개월에 불과했다(통계청, 2022). 이와 같은 신입사원의 퇴사현상은 신입사원들이 직장 적응에 어려움을 겪고 있으며, 이들이 근속할 수 없게 하는 요인들이 존재하는 것을 의미할 수 있다.

신입사원은 자기이해 부족과 직업에 대한 부정확한 정보 습득으로 직업탐색과정에서 이직을 경험하게 될 확률이 높다(남재량, 2006). 또한 취업시장이 좋지 않기 때문에 적당한 곳에 우선 취업하여 근무하다가 자신들이 원하는 기업의 채용 시기에 맞춰 이직하는 경우도 보고되고 있다(한국경영자총협회, 2016). 이와 같이 신입사원의 이직은 직업탐색과정이자 합리적인 경제행위로 이해하고 노동시장의 효율성을 높인다는 긍정적 측면도 있지만 개인과 사회에 미치는 부정적 영향이 더 크다.

대표적으로 신입사원의 조기퇴사는 기업이 상당한 시간과 비용을 들여 채용한 신입인력을 제대로 활용하지 못한다는 점을 감안할 때 상당한 손실을 초래한다(엄동욱, 2008). 더 나아가 반복적이고 장기화된 이직은 생애소득을 감소시키며, 안정적인 직장정착과 경력형성을 저해하여 궁극적으로 기업 및 국가의 경쟁력에 부정적인 영향을 미칠 것이라는 추론도 가능하다(황광훈, 2018; 김수정, 2010; 삼성경제연구소, 2010). 따라서 한 개인의 이직은 단지 개인 차원의 문제를 벗어나 조직과 국가적 차원에서 관심을 가지고 다루어야 할 문제이기에 신입사원의 이직에 영향을 주는 요인들을 이해하고 선제적 조치는 매우 중요하고 볼 수 있다.

그러나 이미 발생한 이직을 측정하는 것은 현실적으로 많은 어려움이 따르기 때문에(문영주, 2010) 대부분의 선행연구에서는 계획된 행동이론(Ajzen, 1991)에 따라 이직행동을 예측할 수 있는 이직의도(turnover intention)를 이직의 대리변수로 활용하고 있다(강인주, 2015).

이직의도는 이직이 실제로 이루어지기 전 단계로 현재 소속된 조직의 구성원이기를 포기하고 이탈하려는 심리적 상태를 말하며, 이직을 예측할 수 있는 가장 중요한 변수이다(Mor Barak, Nissly & Levin, 2001). 따라서 기업은 구성원들의 이직의도에 영향을 미치는 요인들을 파악하고, 이직의도를 감소시키기 위해 해당 요인들을 통제 혹은 강화하기 위한 조직 차원의 대안들을 강구할 필요가 있다.

또한 이직의도와 관련 변인들은 주로 선형적으로 분석하는 수준에 머무르고 있어(문영주, 2010) 조직의 맥락에서 이직의도가 높아지거나 낮아지는지의 매커니즘을 설명하는데 제한적이다. 따라서 이 연구에서는 직무요구자원모델(Job Demand Resources model)에 근거하여 조직이 가진 환경적 특성이 신입사원 개인의 직무에 대한 심리적 요인에 영향을 주어 이직의도에 영향을 미치게 되는 일련의 과정을 실증적으로 구명하고자 한다.

신입사원의 경우 업무처리절차나 조직문화에 익숙하지 않은 부분 또는 알지 못하는 부분을 마주칠 때 불안감 및 충격을 받게 되는데(박은선, 오계택, 이명주, 2017), 이러한 특징은

근무경력이 오래된 직원들과는 차이가 있다. 따라서 신입사원에게는 업무와 조직에 대한 이해도도 강도 높은 직무요구로 여겨질 수 있으며 직무스트레스를 유발할 수 있다.

조직, 상사, 동료와의 신뢰관계는 신입직원이 활용할 수 있는 직무자원에 해당되며, 업무에 대한 긍정적인 태도와 실질적인 도움을 받을 수 있어 이직의도를 감소시킨다(Babin & Boles, 1996). 또한 상사와 동료와의 신뢰관계는 업무수행 시 필요한 자원을 제공하여 업무능력을 증진시킬 뿐 아니라(Babin & Boles, 1996), 직무만족, 조직몰입, 직무스트레스 및 이직의도와 유의미한 관계가 있는 것으로 나타났다(Schaubroeck, Cotton, & Jennings, 1989). 신입사원은 업무이해와 조직문화적응 등에 어려움을 경험하게 되고, 이를 해결하는 과정에서 조직 내의 신뢰관계(조직, 상사, 동료 간)를 활용할 수 있다. 즉 조직 내의 신뢰관계는 직무와 조직에 대한 충성도를 갖게 하고 직무스트레스를 경감시켜주는 긍정적 영향을 미치며, 특히 이직의도에 영향을 미친다고 볼 수 있다.

본 연구에서는 이상의 선행연구결과와 이직의도를 설명하는 이론적 모델인 직무요구자원 모델에 근거하여 신입사원의 이직의도에 영향을 미치는 요인을 확인하고자 한다. 구체적인 연구문제는 아래와 같다.

1. 신입사원의 직무이해도 및 신뢰관계는 직무스트레스에 영향을 미치는가?
2. 신입사원의 직무이해도 및 신뢰관계는 충성도에 영향을 미치는가?
3. 신입사원의 직무스트레스와 충성도는 이직의도에 영향을 미치는가?

## II 이론적 배경

### 1. 신입사원의 이직

신입사원은 입사 후 새로운 기업환경에 근무하게 되면서 익숙지 않은 상황에 많은 어려움을 겪는다. 비록 취업난과 힘든 취업 준비 과정을 이겨내고 직장생활을 시작했지만 직장과 업무에 적응하는 과정에서 적성에 맞지 않는 조직과 업무, 상사와 동료와의 갈등, 개인의 가치관과의 충돌, 연봉과 복지 등 다양한 사유로 직장에 대한 불만족을 경험한다(잡코리아, 2022). 이는 대부분의 청년구직자들이 자신의 흥미와 적성을 고려하기 보다는 취업성공, 서열, 사회적 인식 등을 우선하여 직장을 선택하기 때문인 것으로 보고되고 있다(정도범, 2019).

따라서 입사 후 신입사원은 자기이해 부족과 직업에 대한 부정확한 정보로 직업탐색을 이어가 이직을 결심하기에(남재량, 2006), 이직의 빈도와 주기가 경력자보다 잦은 편이다(김은석, 2014). 첫 직장에서 1년 이내 이직자의 퇴직 사유를 살펴보면 계약 종료, 폐업 및 해고

등의 비자발적 이유보다 근무여건 불만족에 대한 사유가 많은 비중을 차지하고 있으며(김종욱, 2018), 대개 직장전망, 직업가치관, 직업지위 등과 같은 개인적 열망이나 포부 등 개인 발전가능성을 고려하여 이직을 결심하는 것으로 볼 수 있다(Zhao & Zhou, 2008). 실제로 신입사원이 이직을 준비할 때에 임금 및 고용환경, 복리후생이나 개인의 발전가능성, 적성, 흥미일치도를 고려하는 것으로 나타났으며(김기현 외, 2020; 이영민, 임정연, 2010), 기술 수준이 높을수록 이직을 준비할 확률이 낮아지는 것으로 보고되었다(정도범, 2019). 또한 입사 이전에 회사와 업무에 대해 가졌던 기대가 실제로 경험한 직장생활과 큰 차이를 보이면 실망감을 느껴서 이직을 준비하기도 한다(탁진국 외, 2008).

조직의 업무방식 측면에서 세대별로 선호하는 업무분위기, 업무방식 등이 독특한 형태로 형성된다(Kupperschmidt, 2000). 신입사원은 1980년대에서 2000년대 초반에 출생한 밀레니얼 세대로서 기존 세대와 다른 업무특성을 보인다. 그들은 자신의 부모 세대가 조직에 대해 충성하고 가정이 조직에 헌신하는 모습을 보고 자랐기 때문에 일(직장)이 인생의 전부라 아니며 여유, 자유로움 등 개인의 삶의 질을 중요하게 여긴다(Smola & Sutton, 2002). 또한 안정적인 경제환경에서 기술 발달에 따른 다양한 경험을 하였기에(예지은, 진현, 2009) 휴대폰과 인터넷, 스마트폰, 소셜 네트워크서비스 등을 능숙하게 활용하는 디지털 네이티브(digital native)로 볼 수 있다(박상욱, 송영수, 2020; 이형규, 장현진, 2019). 나아가 개인생활에 대한 보호를 중시하기 때문에 불필요한 야근이나 회식을 개인사생활 침해로 이해한다(신현택, 2020). 그리고 직장에서 새로운 일이나 자신에게 더욱 가치있고 도전적인 업무에 대해서는 높은 직무몰입도와 헌신을 보이거나(이혜정, 유규창, 2013) 신입직원으로서 맡게 되는 단순업무를 잘 안하려고 하는 태도를 보여 조직 내 갈등이 일어나기도 한다(진주화, 2016).

이러한 밀레니얼 세대는 2020년 이후 전체 노동력의 35%이상을 차지할 것(Gapper, 2018)으로 예측됨에 따라 기업에서는 밀레니얼 세대인 신입사원들에게 업무동기를 부여하고 근속을 유지시켜주는 요인을 이해하는 것이 필수적이다(Guha, 2010). 이에 본 연구에서는 밀레니얼 세대인 신입사원이 제공된 직무자원들에 따라 조직에 대한 심리적 변화와 이직 의도에 이르는게 하는 과정을 이해하고 신입사원의 근속을 지원하는 방안 마련에 시사점을 살펴보고자 한다.

신입사원인 청년층 연령에 대해 국내외에서 다소 다른 기준이 제시되고 있다. 국외 청년층 노동시장 통계를 제공하는 ILO(2022)와 OECD(2022)에서는 청년층의 연령을 만 15세 이상 24세 미만으로 설정하고 있는 반면 국내에서는 통계청 기준 청년층의 연령을 만 18세에서 34세로 설정하고 있다. 국내 청년층의 연령이 더 높고 비교적 넓게 설정된 원인은 높은 고등교육 이수율에 따른 노동시장 내 수요와 공급의 불일치와 군복무 같은 국가차원의 특수적인 환경에 기인한다(최정석, 최석규, 2018). 한편 2009년 한국노동연구원 사업체패널조사 연구결과에 따르면, 사회초년생이 자신의 직무와 조직에 적응하는데 소요되는 시간이 대략

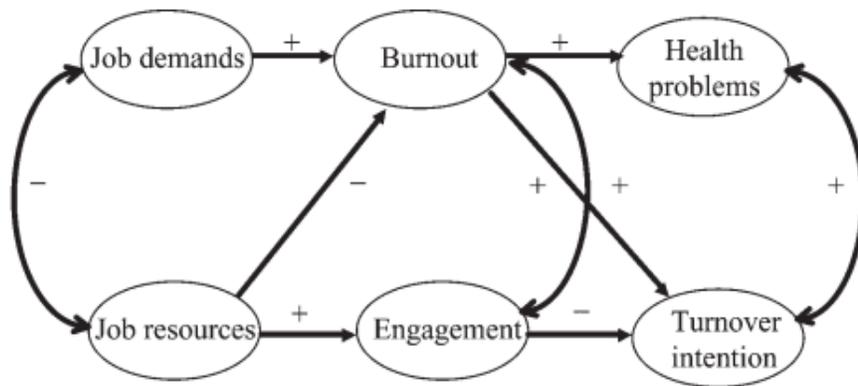
1~3년 정도 소요되는 것으로 확인되었다(주홍석, 2014). 따라서 이와 같이 선행연구를 고찰한 결과, 본 연구에서 신입사원은 입사 후 2년 이내 34세 이하의 근로자로서 정의하고, 신입사원이 입사 후 조직이 가진 환경적 특성 가운데 직무와 조직에 적응하는 과정에서 느끼는 심리적 요인들이 이직의도에 영향을 미치게 되는 과정을 살펴보고자 한다.

## 2. 이직의도와 직무요구자원모델(Job Demand Resources model)

이직의도는 이직행위 전 단계로 현재 소속된 조직의 구성원이기를 포기하고 이탈하려는 심리적 상태이다(Mor Barak, Nissly & Levin, 2001). 유사하게 Mobley(1982)도 이직의도를 가까운 미래에 현재 조직을 떠날 가능성에 대한 주관적인 평가로 이직의 인지적 선행변수이며, 중요한 전조징후로 정의하였다. 이직의도를 이직행위와 동일시 할 수는 없으나 높은 이직의도는 실제 이직으로 이어질 확률이 높고(Nissly, Mor Barak & Levin, 2005), 실제 이직하지 않은 경우에도 조직 내 소통 및 개인과 전체 조직성과에 부정적인 영향을 미치는 변수이기도 하다(Oluwafemi, 2010; Guzzo, Nooman & Elron, 1994). 또한 이직의도가 실제 이직으로 이어질 경우, 이직으로 발생하는 업무의 공백을 채우기 위해 다른 근로자의 직무조정, 추가인력의 배치 등 조직 차원의 노력이 필요하게 되므로 조직은 이직을 억제하기 위한 조직구성원의 이직의도에 대한 지속적인 관리가 필요하다(김태경, 박영진, 2019; 심운정, 오흥철, 2016). 즉 조직은 구성원의 이직의도를 파악함으로써 실제 이직까지 이어지지 않도록 예방할 수 있다. 이러한 측면에서 조직은 구성원들의 이직의도에 영향을 미치는 요인들을 파악하고, 이직의도를 감소시키기 위해 해당요인들을 약화 혹은 활성화하기 위한 조직 차원의 대안들을 강구할 필요가 있다.

본 연구에서는 이직의도와 관련 변인간의 관계를 설명하는 직무요구자원모델을 이론적 토대로 삼고 이직의도가 감소하고 증가하는 경로를 살펴보았다. 직무요구자원모형에서는 조직 내 다양한 환경요인을 크게 직무요구(job demands)와 직무자원(job resources)이라는 두 가지 측면으로 구분함으로써 이와 같은 요인들이 개인의 스트레스와 동기에 어떠한 영향을 미치고, 서로 어떠한 완충 역할을 하는가를 함께 살펴볼 수 있다. 직무요구는 지속적인 물리적, 정신적 노력이 요구되는 직무의 물리적, 사회적, 조직적 측면이며, 탈진(exhaustion)과 같은 생리적이고 심리적인 비용과 관련된 것으로 정의된다(Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001). 직무요구를 충족시키기 위해 많은 노력들이 수반되며 그 과정에서 부정적 반응들을 통해 직무 스트레스를 유발하는 요인으로 전환될 수 있다(Schaufeli & Bakker, 2004). 반면에 직무자원은 업무목표를 달성하는데 활용되거나 생리적 심리적 비용과 연계된 직무요구를 감소시키고, 개인적인 성장 및 발달을 고무시키는 직무의 물리적, 심리적, 사회적, 조직적 측면을 의미한다(Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001).

본 연구에서 이론적 근거를 삼은 모형은 2004년 Schaufeli과 Bakker가 발표한 직무요구-자원모형이다. 이 모형에서는 기존의 직무요구-자원 모형에 직무열의(engagement)를 포함하였고, 직무요구와 건강문제, 직무자원과 이직의도의 관계를 직무소진과 직무열의가 각각 매개한다고 가정하였다. 즉 직무소진과 같은 부정적인 심리상태를 설명하는 것뿐만 아니라 직무 열의라는 긍정적인 측면까지 설명하는 것을 추구하고자 하였다. 여기서 직무열의란 긍정적이고 성취감을 주는 직무와 관련된 마음상태다. 직무열의는 활력(일하는 동안의 높은 수준의 에너지와 정신적인 회복탄력성)과 헌신(업무에 대한 열정, 도전), 그리고 몰두(업무에 집중하고 몰입)이라는 특징으로 나타난다. 소진과 직무열의의 결과로서 건강상의 문제(health problems)와 낮은 이직의도 등과 같은 지표들이 제시될 수 있다고 주장하였다. 그들의 모형은 크게 직무요구-소진-건강문제로 이어지는 활성화 과정(energetic process)과 직무자원-직무열의-이직의도로 이어지는 동기부여 과정(motivational process)으로 나누어 질 수 있다.



[그림 1] the job demands-resources model of burnout (Schaufeli & Bakker, 2004, p.297)

본 연구에서는 직무요구-자원모형을 토대로 이직의도와 관련 변인 간의 관계를 상정하였다. 이 모형을 기반한 후속연구들은 변수들 간의 독립적인 관계뿐만 아니라 다양한 변수들의 영향을 살펴보면서 기존 연구에서의 논의를 확장시켜왔다. 따라서 본 연구에서도 신입사원이라는 연구대상에 초점을 두고 모형 내 변수간의 관계에 대해 중점적으로 논의해보고자 한다. 이 연구에서는 연구대상이 신입사원이기 때문에 직무요구를 신입사원 본인이 이해한 직무이해도로 바꾸어 활용하였다.

신입사원의 경우, 처음 조직에 적응하며 업무와 관계에서 오는 스트레스가 기존 직원보다 클 수 있다(윤숙희, 김병수, 2006). 따라서 신입사원에게는 업무에 대한 이해도 또한 강도 높은 직무요구로 여겨질 수 있으며 그에 따라 건강상의 문제, 직무소진이나 스트레스를 유발할 수 있다고 이해하였다.

한편, 직무요구-자원 모형을 활용한 선행연구에서 직무요구가 직무열의에 부적인 영향을

미치는 것으로 밝혀진 바 있다(주은경, 최민혜, 김인신, 2017; 이철기, 윤동열, 2015). 이에 따라 본 연구는 직무이해도가 직무스트레스에는 정적인 영향을, 직무열의의 대리변수인 충성도에는 부적인 영향을 미칠 것이라고 가설을 설정하였다.

또한 직무자원의 변인으로 신뢰관계를 사용하였다. 상사, 조직 그리고 동료와의 신뢰관계는 직무자원에 해당되며, 업무에 대한 긍정적인 태도와 실질적인 도움을 받을 수 있어 이직의도를 감소시키는 기능을 한다(Babin & Boles, 1996). 특히 상사와 동료의 지원은 업무수행 시 필요한 자원을 제공하여 업무능력을 증진시킬뿐 아니라(Babin & Boles, 1996), 직무만족, 조직몰입, 직무스트레스 및 이직의도와 유의미한 관계가(Schaubroeck, Cotton, & Jennings, 1989) 있는 것으로 확인되었다. 상사나 동료에 대한 신뢰도가 높을수록 개인은 심리적 안정감을 느끼고 스트레스나 심리적 고갈을 덜 겪게 되며(Erdem & Ozen, 2003), 실제로 직장에서의 신뢰가 직무소진에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(문진순, 정윤주, 2020; 임창희, 2011). 따라서 이 연구에서는 신뢰관계가 직무스트레스에 부적인 영향을, 충성도에 정적인 영향을 미칠 것이라고 예상하였다.

나아가 이 연구에서는 직무소진 대신에 직무스트레스 변인을 사용하였다. 본 연구의 연구대상이 신입사원이기 때문에 직무요구에 대한 다양한 변인 중 직무이해도를 활용한 것과 같은 맥락으로 신입사원이 직무요구로부터 받는 문제를 탈진(exhaustion) 또는 소진(burn out) 상태로까지 해석하기는 적절하지 않다고 판단하였다. 따라서 신입사원은 직무로 인해 받는 스트레스 정도로도 이직의도를 설명할 수 있을 것으로 이해하였다.

### 3. 이직의도와 관련 변인간의 관계

1980년 이전부터 근로자의 이직의도에 연구들은 활발하게 진행되어 오고 있다. 이탈행위에 대한 생산성 저하문제, 남은 구성원들의 추가 업무 조정과 심리적 동요를 낮추는 조직차원의 노력이 수반되므로 구성원의 이직의도를 낮추는 예방적 차원의 대안 중심의 논의가 활발하게 이루어지고 있다.

초기에는 조직 구성원이 인식한 조직이나 직무에 대한 불만족이 이직과 관련이 있고, 그에 따른 조직몰입으로 인해 이직의도가 달라지는 것을 확인하였다(Bluedorn, 1982; Porter & Steer, 1973). 이후 이직의도는 조직 내부의 요인 외에도 외부적인 요인에 의해 결정될 수 있다는 점이 검증되었다. 특히 개인이 속해있는 조직 내 소통에서 생겨나는 관계, 스트레스, 웰빙 등과 같은 개인 맥락적 변인들이 이직의도를 높인다는 점이 밝혀졌다(O'Reilly, Chatman, & Caldwell, 1991). 구체적으로 조직몰입을 낮추고 이직의도를 높일 수 있는 내재된 스트레스 원인에 대해 확인하고(Holtom, Mitchell, Lee, & Eberly, 2008), 직무만족과 조직충성도를 높일 수 있는 조직신뢰도의 영향을 밝힌(정선교, 정기주, 박남구, 2020) 연

구들이 보고되고 있다.

즉 이직의도 연구들은 조직 또는 개인과 관련된 맥락적 변인에 대한 관심을 두고 다양한 요인들을 탐구해 오고 있다. 이에 따라 개인이 속해 있는 조직차원에서의 상황맥락적 요인들인 조직 신뢰, 기업의 분위기 등이 개인의 이직의도에 영향을 미치고 있으며, 개인 맥락적 차원에서 개인이 인식하는 직무요구, 조직충성도와 같은 심리적 차원의 상황들이 이직의도로 이어지고 있다고 이해하였다. 종합해보면, 이직의도는 조직의 상황맥락적 요인 및 개인 맥락적 차원의 영향요인에 따라 발현되고 있다.

먼저 조직차원에서의 상황맥락적 요인인 조직 내의 신뢰관계와 이직의도 간의 관계를 살펴보면, 조직 내의 신뢰는 상사신뢰, 동료신뢰, 그리고 조직신뢰를 포함하고 있으며, 조직구성원 간에 활발하고 긍정적인 상호작용을 가능하게 하는 중요한 매개체이다(한승훈, 구선영, 2017). 또한 집단 응집력과 협력에 영향을 미칠 뿐만 아니라 조직시민행동, 직무만족, 조직몰입, 이직의도 등과 같은 변수들에 중요한 영향을 미친다(강찬희, 2019). 배성현, 김미선(2009)은 한국의 기업 근로자를 대상으로 조직공정성, 상사신뢰, 직무긴장, 이직의도와의 관계를 연구하면서 조직공정성이 이직의도를 낮춘다는 결과를 보고하였다. 조직공정성은 조직내에서의 보상, 절차, 의사결정에 대한 지각정도를 나타내는 것으로 긍정적일수록 조직에 대한 신뢰를 의미하며, 이직의도를 낮추는 효과를 확인하였다. 비슷한 연구로 Lee(2004)는 IT 전문가의 이직의도를 사회적지원(동료, 상사 및 가족과 친구들과)과 직무만족, 소속감 간의 관계를 통해 살펴보기 위해 342명에 대해 조사를 실시한 결과 상사와 동료와의 긍정적인 신뢰관계가 이직의도를 낮추는 것으로 나타났다. 마찬가지로 많은 선행연구(손재근, 이정은, 2016; 정혜정, 이경화, 2014; 김영희, 최정현, 김경은, 2009)에서도 상사, 동료 및 조직에 대한 신뢰가 낮을수록 소진의 수준이 높으며, 이는 조직에 대한 헌신을 감소시키며, 이직의도를 높인다고 밝혔다.

한편, 신뢰관계와 이직의도의 관계에서 개인 상황맥락적 요인인 충성도가 영향을 미칠 것으로 예상된다. 이철기, 이동진(2012)는 조직신뢰, 조직몰입 및 이직의도 간의 관계를 살펴보기 위해 충청지역 전자정보기기 업종의 중소기업 직원을 대상으로 조사한 결과, 신뢰관계가 조직몰입과 정적관계, 이직의도와는 부적관계를 가지는 것으로 확인하였다. 한승훈과 구선영(2017)의 여행종사자의 신뢰, 조직몰입 및 조직충성도에 관한 연구에서도 조직신뢰는 조직몰입에 유의한 영향을 미치고, 상사신뢰와 동료신뢰는 유의한 영향을 미치지 않으며, 조직몰입은 조직충성도 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 조직신뢰가 높을수록 조직에 대한 몰입이 강화되고, 조직몰입은 조직에 대한 충성도를 이끌어 내는데 높은 영향을 미치는 것이라고 해석하였다.

본 연구에서 이론적 근거로 삼은 직무요구자원모델에 따르면 신뢰 및 직무요구와 이직의도와의 관계에 직무스트레스도 영향을 미칠 수 있는 요인으로 이해된다. 직무스트레스는 직

무 수행과정에서 발생하는 과중한 업무, 부적절한 보상, 비합리적인 조직문화, 인간관계의 갈등 등 조직과 직업적 특징에서 발생하는 요인이다(장세진 외, 2005). 직무 스트레스는 조직 내부뿐만 아니라 외부로 인해 영향을 받기도 하지만, 이 연구에서는 신입사원 입장에서, 조직사회화 과정을 겪으며 보다 영향을 받게 되는 조직 내부 스트레스 요인에 주목하고자 한다. 특히 조직 내 스트레스 중 직무요구에서 받을 수 있는 스트레스와 직무환경인 요소인 관계에서 받을 수 있는 스트레스로 이해하였다.

Karasek(1979)의 직무요구통제 모형에 의하면, 직무요구는 높은 수준의 직무요구는 구성원의 심리적, 물리적 자원을 소비하여 직무스트레스로 이어져서 건강문제와 직무소진, 이직의도의 증대와 낮은 성과 등 부정적인 조직상의 결과를 초래한다. 구체적으로 Aiken 등(2002)은 높은 직무스트레스를 갖고 있는 조직 구성원의 43%는 재직의도가 낮아져 1년 안에 조직을 떠나게 됨을 밝혔다. 그리고 직무스트레스와 재직의도는 부적 관계가 있음을 증명하였다(Shader, Broome, Broome, West, & Nash, 2001; Barrett & Yates, 2002). 유사하게 국내 박정수, 진종순(2016)의 연구에서도 교정공무원의 직무요구, 관계갈등, 조직체계에 대한 불만이 높을수록 직무스트레스를 높게 느끼고 있는 것으로 나타났다.

이상의 신입직원의 이직 관련 특성과 고찰한 선행연구를 토대로 볼 때 신입직원의 직무이해도, 신뢰관계, 직무스트레스, 충성도가 이직의도에 영향을 미칠 것이라고 예상해 볼 수 있다. 따라서 본 연구는 직무요구자원모델에 근거하여 신입사원의 직무이해도, 신뢰관계, 직무스트레스, 충성도, 이직의도의 관계경로를 조사하여 신입사원의 이직을 낮추고 효율적인 인적자원 관리방안을 마련하는데 시사점을 제시하고자 한다.

### III 연구 방법

#### 1. 분석 대상

본 연구는 신입사원들의 이직의도에 영향을 미치는 요인을 확인하기 위해 한국직업능력연구원의 인적자본기업패널조사Ⅱ(HCCPⅡ; Human Capital Corporate Panel) 자료 중 가장 최근 자료인 2021년 2차 근로자조사를 중심으로 분석하였다. 인적자본기업패널조사Ⅱ은 우리나라 기업이 지닌 인력의 수준을 파악하고 기업 내에서 인적자원을 축적해나가는 과정과 내용을 파악하기 위해 2005년부터 지금까지 조사되고 있다. 이 패널자료는 기업과 근로자의 조사가 따로 이루어져 기업과 근로자 연계분석이 가능하며, NICE평가정보 재무자료, 특허청 특허자료가 부가적으로 제시되어 기업성과와 연계한 분석도 가능하다.

본 연구에서는 2021년 2차 근로자조사에 참여한 9,517명 중에서 직무이해도, 신뢰관계,

직무스트레스, 충성도 및 이직의도에 응답하였고, 현재 소속기관의 근무기간이 2년 이내이며 연령이 20~34세인 본 연구에서 정한 신입사원의 기준에 부합하는 응답자 854명만을 대상으로 분석을 실시하였다.

인구통계학적 특성을 살펴보면, 남성이 521명(61.0%)으로 여성(333명, 39.0%)보다 많았으며, 근로상태는 정규직이 804명(94.1%)으로 대다수를 차지했다. 나이는 평균 28.8세, 근속기간은 평균 15.5개월이었으며, 학력은 4년제 대학 졸업자가 560명(65.6%)로 가장 많았고 다음으로 전문대 졸업자 139명(16.3%), 직업계고 졸업자 84명(9.8%), 인문계고 졸업자 39명(4.6%) 순으로 나타났다. 산업은 제조업 661명(77.4%), 비금융서비스 164명(19.2%), 금융업 29명(3.4%) 순이었으며, 기업규모는 299인 이상 564명(66.0%), 300~990인 230명(26.9%), 1,000인 이상 60명(7.0%) 순이었다.

## 2. 측정 도구

본 연구에서 설정한 가설을 검증하기 위해서 직무이해도, 신뢰관계, 직무스트레스, 충성도 및 이직의도의 변인을 사용하였다.

신입사원의 이직의도를 측정하기 위해 1문항(5점 척도, 1: 전혀 그렇지 않음, 5: 전적으로 그러함)을 사용하였다. 설문문항은 “나는 조금이라도 좋은 조건을 제시하는 회사가 있으면 옮길 것을 고려해 보겠다.”이다.

신입사원의 직무이해도 측정을 위해서 응답자가 인식한 숙련수준 1문항을 사용하였다. 설문문항은 “현재 귀하의 숙련수준에 대하여 응답해주시시오(7점 척도<sup>1)</sup>, 1: 단순노무직, 2: 견습공, 3: 단능공, 4: 단능숙련공, 5: 다능공, 6: 다능숙련공, 7: 기술적다능공)”이다.

신입사원의 신뢰관계 측정은 총 6문항(5점 척도, 1: 전혀 그렇지 않음, 5: 전적으로 그러함)으로 커뮤니케이션과 신뢰로 구성하였다. 커뮤니케이션은 개인간 부서간의 의사소통이 자유롭고 활발하게 이루어지는 것을 의미하며 이를 포함하는 3문항의 평균값을 사용하고, 신뢰는 기업의 결정, 평가 및 보상에 대한 긍정적인 인식과 동료에 대한 신뢰를 의미하며 이를 포함하는 3개 문항의 평균값을 사용하였다. 대표적인 설문문항은 “우리회사는 부서간의 커뮤니케이션이 잘 되는 편이다.”, “우리 회사는 평가 및 보상의 공정하게 이루어진다.”이며, 요인 분석 결과 단요인으로 나타났으며, 본 연구에서 수집된 커뮤니케이션의 Cronbach's alpha 0.84 이며, 신뢰는 Cronbach's alpha 0.85 이었다.

신입사원의 직무스트레스 측정을 위해 총 3문항(5점 척도, 1: 전혀 그렇지 않음, 5: 전적으로 그러함)을 활용하려고 하였으나 1문항(나는 현재 직무에 대한 긴장감이 많아졌다.)을 포

1) 단능공은 한가지 기능만을 가진 자, 다능숙련공은 단능공보다 기능수준이 높은 자, 다능공은 여러기능을 가진 자, 다능숙련공은 다능공보다 각 기능수준이 높은 자, 기술적다능공은 여러 기능에 숙달되어 있을 뿐만 아니라 기능과 관련된 이론지식과 종합적 판단능력을 갖춘 자임.

함한 경우 신뢰도가 낮아져 최종 2문항을 데이터분석에 사용하였다. 대표적인 설문문항은 “나는 현재 업무로 인해 무력감이나 피곤함을 느낄 때가 많아졌다.”이며, 요인분석결과 단요인이며, Cronbach’s alpha 0.60 이었다. 신뢰도가 다소 낮은 편이나 자기보고식 설문인 경우는 0.6정도도 적합한 것으로 본다(Nunnally & Bernstein, 1994).

신입사원의 충성도 측정은 총 2문항(5점 척도, 1: 전혀 그렇지 않음, 5: 전적으로 그러함)으로 구성하였다. 대표적인 설문문항은 “이 회사는 내가 충성할 만한 가치가 있다”이며, 요인분석결과 단요인이며, Cronbach’s alpha 0.69 이었다. 충성도도 직무스트레스와 유사하게 다소 낮은 신뢰도를 보였으나 자기보고식 설문이기에 분석하기에 적절한 것으로 판단하였다.

〈표 1〉 측정도구의 신뢰도

변수	측정 문항수	신뢰도 Cronbach' alpha	변인명
직무이해도	1	-	W21Q18B
신뢰관계	커뮤니케이션	3	W21Q24A,W21Q24B,W21Q24C
	신뢰	3	W21Q24D,W21Q24E,W21Q24F
직무스트레스	2	0.60	W21Q27E, W21Q27F
충성도	2	0.69	W21Q27B, W21Q27D
이직의도	1	-	W21Q27A

### 3. 분석 방법

본 연구에서는 인적자본기업패널조사II 2차년도 자료를 대상으로 설정된 가설을 검증하기 위해 통계패키지 SPSS와 AMOS 24를 사용하였다. 구체적인 분석방법은 아래와 같다.

먼저 신뢰관계, 직무스트레스, 충성도를 측정하기 위해 사용된 측정도구의 신뢰도와 타당도를 검증하였다. 신뢰도 검증을 위해 문항내적일관성 계수인 Cronbach’s alpha를 확인하고, 요인분석을 통해 측정도구의 타당성을 검증하였다.

그 다음은 변수들의 다변량정규분포정상성을 확인하기 위해 기술통계분석을 실시하여 평균, 표준편차, 왜도 및 첨도를 확인하였다. 측정변수의 왜도가 3보다 작고 첨도가 10보다 작으면 구조방정식 모형에서 다변량정규성이 충족된 것으로 볼 수 있다(Kline, 2005). 그리고 변수간의 상관관계를 확인하기 위해 상관분석을 실시하였다.

마지막으로 측정모형의 부합도를 확인하기 위해 확인적 요인분석을 실시하였으며, 구조모형의 부합도를 검증하기 위해 최대우도측정(Maximum likelihood Estimation)을 적용하였으며, 부합도는 CMIN, CFI, TLI 및 RMSEA을 통해 평가하고 변인간의 영향력의 수준은 유의수준 .05에서 통계적 유의성을 검증하였다.

## IV 연구 결과

### 1. 기술통계 및 상관관계 분석

구조방정식모형에서 각 측정변인들이 정상분포를 이루지 않을 경우 다변량정규분포의 가정을 충족시킬 수 없고, 그 결과 왜곡된 추정치를 얻게 되고 정확한 통계적 검증이 이루어지지 않는다. 이에 수집된 자료에 대한 다변량정규분포성을 확인하기 위해 기술통계분석을 실시하였다.

변수들의 평균은 최소 2.72에서 최고 3.44였으며, 왜도는 절대값 최소 .06에서 최고 .33, 첨도는 절대값 최소 .01에서 최고 .81의 값을 보였다. 측정변인의 표준왜도가 3보다 작고 표준첨도가 10보다 작으면 구조방정식 모형 하에서 정상분포 조건이 충족되므로(Kline, 2005) 본 연구에서는 구조방정식 모형 검증에서 다변인정규분포의 기본 가정이 만족되었다고 할 수 있다.

다음으로는 신입사원의 직무이해도, 신뢰관계, 직무스트레스, 충성도 및 이직의도 간의 상관관계를 분석하였다. 구체적인 각 변수들의 평균과 표준편차 및 상관분석 결과는 다음의 <표 2>와 같다.

<표 2> 변인별 기술통계 결과(n=854)

구분	1	2	3	4	5	6	7	8
1.직무이해도	1							
2.커뮤니케이션	-.07*	1						
3.신뢰	-.10*	.80*	1					
4.직무스트레스1	.10*	-.29*	-.38*	1				
5.직무스트레스2	.17*	-.23*	-.27*	.43*	1			
6.충성도1	.08*	.35*	.33*	-.11*	-.05	1		
7.충성도2	-.07*	.53*	.59*	-.27*	-.23*	.52*	1	
8.이직의도	.12*	-.30*	-.35*	.36*	.27*	-.13*	-.38*	1
평균	3.04	3.35	3.44	2.72	3.00	3.21	3.18	3.25
표준편차	1.30	0.78	0.76	0.83	0.88	0.76	0.78	0.89
왜도	0.19	-0.23	-0.04	-0.06	-0.16	-0.28	-0.33	-0.25
첨도	-0.81	0.01	0.06	-0.06	-0.03	0.05	0.37	-0.05

\*  $p < .05$

### 2. 측정모형 검증

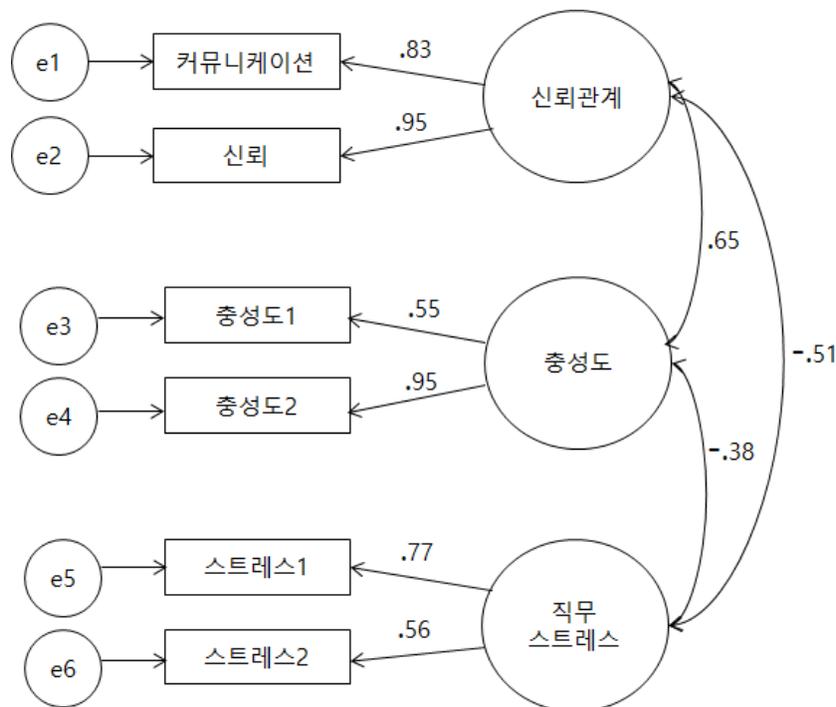
연구모형인 구조회귀모형의 모형추정가능성과 적합도를 검증하기 전에 2단계 모형추정가

능성 확인절차에 따라 최대우도추정법에 의한 측정모형의 적합도를 추정하였다. 적합도 추정 결과는 아래 <표 3>과 같다.

<표 3> 측정모형의 적합도 검증 결과

구분	CMIN	P	DF	TLI	CFI	RMSEA
측정모형	26.703	.00	6	.972	.989	.064 (.040~.089)

<표 3>에서 제시된 바와 같이 TLI와 CFI 지수가 .90이며, RMSEA 값이 .08 이하로 수용 가능한 모형임을 보여주고 있다. 측정변인들의 경로별 표준요인부하량은 .55에서 .95에 걸쳐 있으며 유의수준 .05에서 모두 유의한 것으로 나타나 측정변인들은 해당 잠재변인을 적절하게 측정하고 있는 것으로 나타났다. 또한 변인간의 상호상관 정보를 검토한 결과, -.38에서 .65의 상관을 가지는 것으로 나타났다. 측정변수와 잠재변수 간 상관이 .50이상일 때 수렴적 타당도를 확인할 수 있으며, 각 잠재변수 간의 상관이 .85이하 일 때 변별적 타당도를 확인할 수 있다(Hair, Black, Babin, & Anderson, 2009). 즉 연구모형하의 각 잠재변인들을 측정하기 위해 설정된 측정변인들은 충분한 수렴적 타당성을 지니고 있고, 잠재변인간에도 충분한 변별성을 지니는 것으로 나타났으며, 측정모형에 대한 어떤 수정도 필요하지 않는 것으로 나타났다. 연구모형의 모든 잠재변인들이 측정모형을 통해 통계적으로 정확하고 타당하게 측정될 수 있는 것으로 판명되었다.



[그림 2] 측정모형의 모수치 추정결과

### 3. 구조모형 검증

구조모형검증 전, 공분산구조분석시 평균분산추출값이 개념간 상관계수의 제곱값을 상회하는지를 확인(Fornell & Larcker, 1981) 한 결과, 이에 부합하였다. 측정모형의 적합도가 검증됨에 따라 측정된 잠재변인 간의 인과적 관계를 설정한 구조회귀모형의 적합도 및 모수치를 추정하였다. 구조모형이 수집된 자료에 부합하는지를 살펴본 구체적 결과는 다음 <표 4>와 같다.

<표 4> 초기구조모형 및 수정모형의 적합도 검증 결과

구분	CMIN	P	DF	TLI	CFI	RMSEA
초기구조모형	65.208	.00	16	.959	.976	.060 (.045~.076)
수정모형	65.248	.00	17	.962	.977	.058 (.043~.073)

초기구조모형의 적합도 지수를 확인한 결과 적합도는 TLI =.959, CFI=.976, RMSEA=.060으로 나타남에 따라 양호한 모형으로 판단할 수 있다.

이에 따라 직무이해도, 신뢰관계, 직무스트레스, 충성도 및 이직의도 간의 영향력을 검증한 결과는 다음과 같다. 먼저 직무이해도가 직무스트레스에 미치는 영향력  $\beta = .14(p < .05)$ 이었으며, 직무이해도가 충성도에 미치는 영향력은 유의하지 않은 것으로 나타났다. 신뢰관계가 직무스트레스에 미치는 영향력은  $\beta = -.51(p < .05)$ , 충성도에 미치는 영향력은  $\beta = .64(p < .05)$ 이다. 직무스트레스가 이직의도에 미치는 영향력은  $\beta = .39(p < .05)$ , 충성도가 이직의도에 미치는 영향력은  $\beta = -.25(p < .05)$ 이다.

이러한 초기구조모형의 검증결과는 초기구조모형에서 직무이해도→충성도 경로를 삭제해도 모형의 적합도에는 통계적으로 유의한 차이가 없음을 말해준다. 이들 경로를 초기연구모형에서 삭제시킨 보다 간명한 수정모형을 설정하였다.

초기구조모형과 수정된 구조모형이 위계적 관계를 이루기 때문에 초기구조모형과 수정된 구조모형간에 통계적으로 유의한 차이가 있는지 확인하기 위해 CMIN 검증을 실시한 결과 CMIN= .039, p=.843으로서 적합도에 있어서 수정된 구조모형과 초기구조모형간에 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다. 따라서 수정된 구조모형이 초기구조모형과 비교하여 적합도에 있어서는 통계적으로 차이가 없으나 보다 간명한 모델이므로 수정한 모형을 최종연구모형으로 선택한 다음 적합도 및 모수치를 추정하였다.

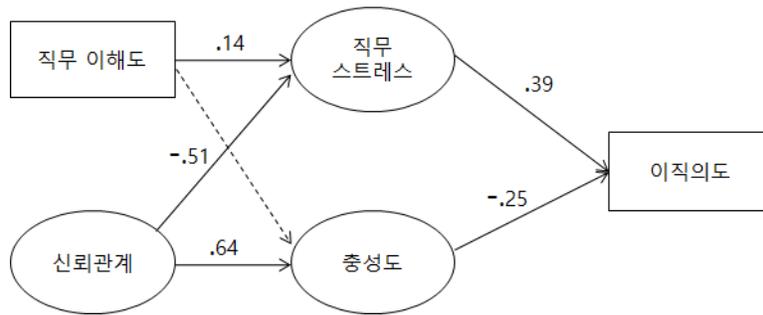
수정된 구조모형 적합도 검증결과는 <표 5>와 같다. 적합도 지수를 확인한 결과, TLI=.962, CFI=.977, RMSEA=.058로 나타남에 따라 괜찮은 모형으로 판단할 수 있으며 전반적인 모형의 적합도에서 초기구조모형과 큰 차이가 없는 것으로 나타났다. 수정모형의 구

조계수에 대한 추정치 결과는 다음과 같다.

〈표 5〉 연구모형의 경로계수

경로	B	$\beta$	S.E.	t
직무스트레스 ← 직무이해도	.07	.14	.018	3.718*
직무스트레스 ← 신뢰관계	-.43	-.51	.038	-11.431*
충성도 ← 신뢰관계	.36	.64	.035	10.487*
이직의도 ← 직무스트레스	.57	.39	.073	7.852*
이직의도 ← 조직몰입	-.54	-.25	.082	-6.529*

\*  $p < .05$



[그림 3] 연구모형 경로계수

신입사원의 직무 이해도, 신뢰관계, 직무스트레스, 충성도 및 이직의도 간의 구조적 관계에 있어서 직무이해도와 신뢰관계가 직무스트레스 또는 충성도에 미치는 영향과 직무스트레스와 충성도가 이직의도에 미치는 영향이 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 따라서 이들 간의 간접효과 유의성 여부를 검증하기 위해 sobel test를 실시하였다. Sobel(1982)의 검증 방법에 따라 직무이해도 → 직무 스트레스 → 이직의도의 관계에서  $Z= 7.77(p < .05)$ 로 나타났다. 따라서 본 연구에서는 직무 이해도와 이직의도와의 관계는 직무 스트레스를 완전 매개로 하여 영향을 미칠 수 있음을 검증하였다.

다음으로는 신뢰관계와 이직의도 관계에서 직무스트레스와 충성도의 간접효과의 유의성을 살펴본 결과, 신뢰관계 → 직무 스트레스 → 이직의도의 관계에서는  $Z= -4.96(p < .05)$ 로 나타났다. 신뢰관계 → 충성도 → 이직의도의 관계에서  $Z= -3.01(p < .05)$ 로 나타나 간접효과가 유의한 것으로 확인하였다. 이는 신뢰관계와 이직의도와의 관계는 직무 스트레스와 충성도를 완전매개하여 영향을 미칠 수 있음을 검증하였다.

## V 논의 및 결론

본 연구에서는 밀레니얼 세대인 신입사원이 제공된 직무요구와 직무자원들에 따라 조직에 대한 심리적 변화와 이직의도에 이르는게 하는 과정을 이해하고 신입사원의 근속을 지원하는 방안 마련에 시사점을 제시해보고자 하였다. 이를 위해 직무요구자원모델을 근거하여 신입사원의 직무요구인 직무이해도와 직무자원인 신뢰관계가 환경과의 상호작용 속에 나타나는 직무스트레스, 충성도, 이직의도에 미치는 영향을 확인하였다. 본 연구에서 도출한 결과를 바탕으로 다음과 같이 제언하고자 한다.

첫째, 직무요구는 직무스트레스에 정적인 영향을, 신뢰관계는 직무스트레스에 부적인 영향을, 충성도에는 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 직무요구가 높을수록 직무스트레스가 높아지며, 신뢰관계가 높을수록 직무스트레스가 낮아지고, 충성도가 높아지는 것이다. 이러한 결과는 기존의 연구와 맥을 같이 한다(Karasek, 1979; 박정수, 진종순, 2016; 한승훈, 구선영, 2017; 신뢰, 정선교, 정기주, 박남구, 2020).

본 연구 결과에 따라 직무스트레스를 줄이기 위해서는 신입사원의 조직내 직무에 대한 부담감을 줄이고, 신뢰관계에 대한 긍정적인 인식을 갖도록 지원해야 한다. 직장에서 실제로 업무와 관련된 지식이 70%가 무형식학습을 통해 습득되고, 교육훈련을 통한 지식 10%로만 업무에 적용가능하다는 연구결과로 볼때(Dobbs, 2000; Holton & Baldwin, 2000), 직무능력향상교육이라든지 신입사원 적응교육 등 지식전달형식의 교육훈련보다는 직장 내 일상에서의 상호작용과 업무경험 속에서 직무스트레스를 완화시키는 방법이 더 적절할 것으로 해석된다. 따라서 신입사원이 상사지원을 받을 수 있는 공식적인 제도적 지침을 마련하여 신입사원들의 심리적 안정감을 제공해 줄 필요가 있다(Rosen, Harris & Kacmar 2011). 또한 신입사원들이 개인적 직업열망이나 포부 등으로 인해 이직의도가 높아진다는 점을 고려하여(Zhao & Zhou, 2008), 개인의 경력개발을 위한 조직내 경력성장경로와 지원방안에 대한 안내를 구체적이고 공식적으로 제공함으로써 조직에 대한 신뢰를 향상시킬 수 있다.

한편 직무이해도가 충성도에는 영향을 미치지 않았다. 이는 밀레니얼 세대의 특성을 통해 이해할 수 있는데, 이들은 자신의 부모세대가 조직에 충성하고 가정이 조직에 헌신하는 모습을 보고 자란세대로 일이 인생의 전부가 아니며 개인의 삶의 질을 더 중요하게 여긴다(Smola & Sutton, 2002). 또한 자신에게 가치있는 일이나 도전적인 업무에는 높은 직무몰입을 보이거나 신입직원으로서 맡게 되는 단순업무는 잘 안하려고 한다(이혜정, 유규창, 2013; 진주화, 2016). 나아가 신입사원에게는 무거운 책임이나 높은 성과를 낼 수 있는 기회를 많이 부여하지 않은 한국 내 기업문화의 특성을 고려할 때(김정원, 2003), 신입사원들은 직무이해 수준이 높아지고 직무요구가 높아지더라도 이를 조직에 대한 충성이나 몰입으로 이어

지기 보다는 자신의 직업역량개발에 한정하여 이해한 것으로 볼 수 있다.

둘째, 직무스트레스는 이직의도에 정적인 영향을, 충성도는 이직의도에 부적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 직무스트레스가 높을수록 이직의도가 높아지며, 조직에 충성도가 높을수록 이직의도가 낮아지는 것을 의미한다. 신입사원의 경우에는 업무와 관계에서 오는 스트레스와 더불어 낯선 조직환경에 적응까지 해야하기 때문에 기존 직원보다 더 높은 직무스트레스를 경험할 수 있다(윤숙희, 김병수, 2006). 따라서 조직에서는 신입사원에 대한 정기적인 면담이나 조사를 통해 스트레스를 조기에 발견하고 이직의도를 낮추는 전략을 시행할 필요가 있다. 신입사원은 대개 조직 내의 공식 및 비공식적 규범이 생소하기 때문에 스트레스 해소방안으로 이직만을 인지하고 있을 수 있다. 이런 경우, 상사와의 면담 혹은 조사 결과 피드백을 통해 신입사원에게 스트레스원에 대한 다양한 해결방안을 제시하면서 이직보다는 조직 내에서 경력성장이 개인에게 더 유리할 수 있음을 알려줄 수 있다.

셋째, 직무이해도 및 신뢰관계가 이직의도와 관계에 있어서 직무스트레스 및 충성도의 매개효과를 검증한 결과, 직무 이해도와 이직의도와 관계에서는 직무스트레스가 완전매개효과를 보였으며, 신뢰관계와 이직의도와 관계에서는 직무 스트레스와 충성도가 완전매개효과를 보였다. 이러한 결과는 직무이해도 및 신뢰관계가 이직의도와 관계에 있어서 직무스트레스와 충성도도 중요한 매개역할을 하여 이직의도를 낮출 수 있다는 것을 의미한다.

따라서 신뢰관계를 높이기 위해서는 상사뿐만 아니라 구성원 전체 대상 공감을 중심으로 하는 의사소통향상교육을 운영할 필요가 있다. 최근 상사지원 트렌드는 리더십보다는 공감에 중점을 두고 구성원과 소통하여 업무성과를 달성하는 형태를 보인다(소병한, 김지현, 유명현, 전이제, 송지훈, 2017). 따라서 조직구성원들의 생각을 서로 나누고 개별의 동기를 부여해줄 수 있는 교육훈련이 제공될 필요가 있다(박종선, 김진모, 2016).

나아가 신뢰를 조직내 시스템화 시키는 제도가 도움이 될 수 있다. 밀레니얼세대인 신입사원은 정직과 공정을 담보할 수 있는 제도에 호의적이다(임홍택, 2020). 기존 구성원뿐 아니라 신입사원에게도 조직의 제도와 혜택이 공정하게 적용된다는 인식은 조직에 대한 신뢰감을 향상시켜줄 수 있는 충분한 요건이 될 수 있다.

또한 재미와 업무지식을 제공하는 지식공유공간이 마련될 필요가 있다. 지식공유공간은 웹상에서 다수의 작성자를 통해 업무지식, 업무추진방법, 업무상 필요한 문서양식 등을 공유하는 집단지성의 기능을 하기에 현재 대부분의 기업이 해당기능을 폭넓게 제공하고 있으나 본 연구에서 제안하는 것은 업무에 대한 개인적인 견해를 포함하는 것을 의미한다. 지적재산권, 특허 혹은 정확하지 않은 정보 등 일부 해결해야할 문제가 존재하겠지만 이는 밀레니얼세대인 신입사원에게 정보와 동시에 오락거리를 제공할 수 있는 공간이 된다.

신입사원은 개인적인 특성뿐만 아니라 부서배치, 업무배정 등으로 인해 직무이해도 습득수준이 다르다. 지식공유공간은 조직에서 제공하는 직무자원을 다양화해줄뿐 아니라 재미있고,

자신에게 가치있고, 도전적인 업무에 몰입하는 밀레니얼세대 신입사원의 특성(임홍택, 2020; 이해정, 유규창, 2013)을 고려해 볼 때 긍정적인 효과를 기대해 볼 수 있다. 신입사원 본인의 필요와 재미를 위해 지식공유공간을 사용한다면 제공된 자원의 활용도와 필요성을 실제보다 더 높게 인식하게 될 것이다. 이렇듯 신입사원이 조직과 직무에 대한 발전가능성을 느끼고, 조직의 가치를 높게 평가하게 된다면 조직충성도는 높아지고, 이직의도는 낮아지게 될 것이다.

본 연구는 밀레니얼 세대인 신입사원이 제공된 직무요구와 직무자원들에 따라 조직에 대한 심리적 변화와 이직에 이르게 하는 과정을 이해하고 신입사원의 근속을 지원하는 방안 마련에 기초자료를 제공했다는데 의의가 있다. 또한 본 연구를 통해 기존 신입사원 이직의도 연구와 달리 밀레니얼세대의 특성을 반영하여 이직의도에 영향을 미치는 원인들을 파악하고 차별적인 해석과 접근이 필요함을 확인하였다. 이상의 연구 결과 및 논의를 바탕으로 본 연구의 제한점 및 후속연구를 위한 제언은 다음과 같다. 본 연구는 인적자본기업패널조사II 데이터를 활용함으로써 직무요구자원모델에서 제시한 이직의도에 대한 다양한 변인을 살펴볼 수 없었다는 한계를 가지고 있다. 이에 향후 조사연구를 통해 이직의도와 다양한 변수와의 관계를 살펴보거나 종단연구를 통해 이직의도 어떻게 변화하는지에 대한 것을 살펴보는 것도 의미있는 연구가 될 수 있을 것이다. 그리고 신입사원의 이직경험에 대한 질적 연구를 통해 보다 풍부한 연구가 필요할 것이다.

## 참고문헌

- 강인주 (2015). 대기업 사무직 근로자의 이직의도와 경력학습, 경력동기, 조직지원인식, 조직몰입, 경력몰입 및 고용가능성의 관계. 서울대학교 박사학위논문.
- 강찬희 (2019). 변혁적 리더십과 직무소외와의 관계에서 상사신뢰의 역할. *기업경영리뷰*, 10(2), 117-132.
- 김기현, 신동훈, 변금선, 고혜진, 신인철. (2020). 청년 핵심정책 대상별 실태 및 지원방안 연구 III: 청년 이직자-층 팔보고서. 한국청소년정책연구원 연구보고서, 1-340.
- 김수정 (2010). 청년층의 빈곤과 이행의 곤란. *사회보장연구*, 26(3), 49-72.
- 김영희, 최정현, 김경은 (2009). 간호사가 지각하는 직무과부하, 상사부하관계의 질 및 정서적 소진이 이직의도에 미치는 영향. *간호행정학회지*, 15(3), 372-381.
- 김은석 (2014). 청년근로자의 직무만족이 자발적 이직에 미치는 영향. *진로교육연구*, 27(3), 47-64.
- 김정원 (2003). 대기업 대졸신입사원들의 입사 첫해에 대한 설문조사: 사내훈련에 대한 평가와 기대를 중심으로. *Korea Business Review*, 7(1), 47-62.
- 김종욱 (2018). 청년 졸업자 주요 고용지표 현황. *노동리뷰*, 85-88.
- 김태경, 박영진 (2019). 호텔종사원의 감정노동, 직무스트레스, 직무소진, 이직의도간의 영향관계 연구. *관광레저연구*, 31(9), 289-305.
- 남재량 (2006). 청년실업의 동태적 특성과 정책 시사점. *노동리뷰*, 22-33.
- 문영주 (2010). 사회복지사의 개인적 동기가 이직의도에 미치는 영향-다중몰입의 매개효과를 중심으로. 서울대학교 박사학위논문.
- 문진순, 정윤주 (2020). 어린이집 보육교사의 조직신뢰가 직무소진에 미치는 영향-교수효능감의 매개효과. *사회복지경영연구*, 7(1), 189-217.
- 박은선, 오계택, 이명주 (2017). 신입사원의 직무만족과 임금수준이 이직의도에 미치는 영향: 신뢰의 조절효과를 중심으로. *기업경영연구*, 24(6), 1-19.
- 박상욱, 송영수 (2020). 국내 대기업 밀레니얼 세대 구성원의 팔로워십 역량 모형 구축에 관한 탐색적 연구. *기업교육과인재연구*, 22(4), 53-80.
- 박정수, 진종순 (2016). 교정공무원의 직무탈진감이 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구. *한국조직학회보*, 13(3), 183-200.
- 박종선, 김진모 (2016). 기업 리더십 교육 프로그램 참가자의 전이의도 영향 요인, *HRD 연구*, 18(4), 49-79
- 배성현, 김미선 (2009). 조직공정성과 상사신뢰, 직무긴장, 이직의도와와의 관계 및 조직정치

- 지각의 매개효과. *인적자원관리연구*, 16(3), 123-148.
- 삼성경제연구소 (2010). 청년실업의 경제적 파장과 근본 대책. 삼성경제연구소.
- 심윤정, 오홍철 (2016). 호텔종사원의 감정노동이 직무스트레스, 직무만족, 이직의도에 미치는 구조적 영향: 부산지역 특급호텔 종사원들을 중심으로. *관광레저연구*, 28(2), 179-198.
- 손재근, 이정은 (2016). 심리적 커뮤니케이션, 자기효능감, 신뢰, 충성도간의 인과관계. *관광연구*, 31(2), 305-323.
- 소병한, 김지현, 유명현, 전이제, 송지훈 (2017). 신입사원의 직무스트레스가 재직의도에 미치는 영향: 동기부여언어의 매개효과 및 LMX 조절효과 검증. *HRD 연구*, 19(4), 67-93.
- 신현택 (2020). K 그룹 신입사원이 인식한 팀장의 변혁적 리더십과 적응수행의 관계에서 직무자율성의 매개효과. *휴먼웨어 연구*, 3(1), 1-26.
- 엄동욱 (2008). 대졸 신입사원의 조기퇴사 실태와 원인 대졸 신입사원의 조기퇴사 실태와 원인. *직업능력개발연구*, 11(2), 237-260.
- 윤숙희, 김병수 (2006). 신규간호사의 스트레스와 스트레스대처 정도, 병원생활적응도 및 직업만족도: 개인의 성격 유형에 따른 변화 비교. *간호행정학회지*, 12(3), 491-500.
- 예지은, 진현 (2009). 신세대 직장인의 특성에 관한 연구. *인적자원개발연구*, 12(2), 67-86.
- 이영민, 임정연 (2010). 대졸 초기 경력자의 자발적 이직 결정요인 및 효과분석. *기업교육과 인재연구*, 12, 129-153.
- 이철기, 윤동열 (2015). 직무요구-자원모형을 활용한 직업상담사의 직무소진 및 업무열의에 대한 연구. *기업경영연구*, 22(5), 169-186.
- 이형규, 장현진 (2019). 밀레니얼세대의 코스튬 주얼리 디자인속성 및 소비자 구매행동에 관한 연구. *한국디자인문화학회지*, 25(1), 367-379.
- 이혜정, 유규창 (2013). Y세대의 일과 삶의 균형. *노동정책연구*, 13(4), 1-31.
- 임창희 (2011). 직장에서의 신뢰와 응집성이 직무소진에 미치는 영향. *조직과 인사관리연구*, 35(2), 131-156.
- 임홍택 (2020). 90년생이 온다. 서울: (주)웨일북
- 잡코리아(2022). [https://www.jobkorea.co.kr/GoodJob/Tip/View?News\\_No=19774&schCtgr=0&Page=1&cmpid=vm\\_viral\\_blog&utm\\_source=naver&utm\\_medium=blog&utm\\_campaign=jkvm](https://www.jobkorea.co.kr/GoodJob/Tip/View?News_No=19774&schCtgr=0&Page=1&cmpid=vm_viral_blog&utm_source=naver&utm_medium=blog&utm_campaign=jkvm) (검색일, 2022, 9.13)
- 정도범 (2019). 대졸 청년층의 이직의도에 영향을 미치는 주요 요인: 정규직 여부에 따른 비교 및 분석. *노동정책연구*, 19(3) 93-127.
- 장세진 외 (2005). 우리나라 직장인 스트레스의 역학적 특성. *예방의학회지*, 38(1), 25-37

- 정선교, 정기주, 박남구 (2020). 정부기관콜센터 상담사의 신뢰가 직무만족과 조직충성도에 미치는 영향. *기업경영리뷰*, 11(3), 103-125.
- 정혜영, 이경화 (2014). 사립유치원 교사의 이직의도에 미치는 사회적 지지와 유율 및 소진의 영향. *육아교육학논집*, 18(3), 159-181.
- 주홍석 (2014). 대기업 대졸 신입사원의 직업적응과 입사 전의 지식, 입사 후에 대한 기대, 선도적 행위, 조직사회화 전략 및 직장 내 사회적 지원의 관계. 서울대학교 박사학위논문
- 주은경, 최민혜, 김인신 (2017). 항공사 객실 승무원의 직무요구 및 직장 내 따돌림이 직무열의 및 사회적 행동에 미치는 효과 분석. *관광학연구*, 41(6), 205-218.
- 진주화 (2016). 밀레니얼 세대에게 필요한 동기부여 방식. *LG Business Insight*, 9, 28.
- 최정석, 최석규 (2018). 기업의 교육훈련투자 및 고용의 질이 기업성과에 미치는 영향. *인문사회* 21, 9(5), 515-526.
- 탁진국, 이동하, 박지현, 김현해, 정병석 (2008). 신입사원의 이직의도에 영향을 미치는 작업환경 변수에 관한 연구. *응용통계연구*, 21(3), 469-484.
- 통계청(2022). 경제활동인구조사청년층부가조사 [https://kosis.kr/statHtml/statHtml.do?orgId=101&tblId=DT\\_1DE9059S&vw\\_cd=MT\\_ZTITLE&list\\_id=B1A\\_18&scrId=&seqNo=&lang\\_mode=ko&obj\\_var\\_id=&itm\\_id=&conn\\_path=MT\\_ZTITLE&path=%252FstatisticsList%252FstatisticsListIndex.do](https://kosis.kr/statHtml/statHtml.do?orgId=101&tblId=DT_1DE9059S&vw_cd=MT_ZTITLE&list_id=B1A_18&scrId=&seqNo=&lang_mode=ko&obj_var_id=&itm_id=&conn_path=MT_ZTITLE&path=%252FstatisticsList%252FstatisticsListIndex.do) (검색일, 2022.9.13.)
- 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.
- 한승훈, 구선영 (2017). 여행사 종사자의 신뢰, 조직몰입, 조직충성도의 구조적 관계에 관한 연구: 서울지역 대형 패키지 여행사를 대상으로. *관광연구저널*, 31(12), 33-45.
- 황광훈 (2018). 청년취업자의 주관적 미스매치 결정요인 및 임금효과 분석. *산업노동연구*, 24(2), 181-214.
- 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.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational behavior and human decision processes*, 50(2), 179-211.
- Babin, B. J., & Boles, J. S. (1996). The effects of perceived co-worker involvement and supervisor support on service provider role stress, performance and job satisfaction. *Journal of retailing*, 72(1), 57-75.

- 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.
- Bluedorn, A. C. (1982). A unified model of turnover from organizations. *Human relations*, 35(2), 135-153.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499.
- Dobbs, K. (2000). Simple Moments of Learning. *Training*, 37(1), 52.
- Erdem, F., & Ozen, J. (2003). Cognitive and affective dimensions of trust in developing team performance. *Team Performance Management: An International Journal*.
- Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation model with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Gapper, J. (2018, June 6). How millennials became the world's most powerful consumers. *Financial Times*. Retrieved (2022.9.13.) from <https://www.ft.com/millennial-moment>
- Guha, A. B. (2010). Motivators and Hygiene Factors of Generation X and Generation Y-The test of two-factor theory. Vilakshan: *The XIMB Journal of Management*, 7(2), 121-132
- Guzzo, R. A., Noonan, K. A., & Elron, E. (1994). Expatriate managers and the psychological contract. *Journal of Applied Psychology*, 79, 617-626.
- Hair Junior, J. F., Black, W. C., Babin, N. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados* (6th ed.). São Paulo: Bookman.
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Eberly, M. B. (2008). 50 years of turnover and retention research: a glance at the past, a closer review of the present, and a venture into the future. *The Academy of Management Annals*, 2(1), 231-274.
- Holton, E. F., III, and Baldwin, T. (2000). Making transfer happen: An action perspective on learning transfer systems. *Advances in Developing Human Resources*, 8, 1-6.
- ILO(2022). Global Employment Trends for Youth 2022 Retrieved (2022.9.13.) from [https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS\\_853321/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_853321/lang--en/index.htm)

- Karasek Jr, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative science quarterly*, 285-308.
- Kline, R. B. (2005). Principles and practice of structural equation modeling (2nd ed.). New York: The Guilford Press.
- Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration employees: strategies for effective management. *The health care manager*, 19(1), 65-76.
- Lee, P. C. B. (2004). Social support and leaving intention among computer professionals. *Information & management*, 41(3), 323-334.
- Mobley, W. H. (1982). Some unanswered questions in turnover and withdrawal research. *Academy of management review*, 7(1), 111-116.
- Mor Barak, M. E., Nissly, J. A., & Levin, A. (2001). Antecedents to retention and turnover among child welfare, social work, and other human service employees: What can we learn from past research? A review and meta-analysis. *Social service review*, 75(4), 625-661.
- Nissly, J. A., Barak, M. E. M., & Levin, A. (2005). Stress, social support, and workers' intentions to leave their jobs in public child welfare. *Administration in Social Work*, 29(1), 79-100.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). Psychometric theory (3rd ed.). New York: McGrawHill.
- OECD. (2022). Youth Employment. Retrieved (2022.09.13.) from <https://www.oecd.org/employment/youth/>
- Oluwafemi, O. J. (2010). Contextual dispositional factors, turnover Intention and perceived job alternative as predictors of organizational citizenship behaviour of employees of Nigeria's oil industry. *Administration in Social Work*, 29(1), 79-100.
- O'Reilly III, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of management journal*, 34(3), 487-516.
- Porter, L. W., & Steers, R. M. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological bulletin*, 80(2), 151.
- Rosen, C. C., Harris, K. J., & Kacmar, K. M. (2011). LMX, context perceptions, and performance: An uncertainty management perspective. *Journal of Management*, 37(3), 819-838.

- Schaubroeck, J., Cotton, J. L., & Jennings, K. R. (1989). Antecedents and consequences of role stress: A covariance structure analysis. *Journal of Organizational Behavior, 10*(1), 35-58.
- 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.
- 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. *The Journal of Nursing Administration, 31*(4), 210-216.
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. *Sociological Methodology, 13*, 290-312.
- Wey Smola, K., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior. The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 23*(4), 363-382.
- Zhao, W., & Zhou, X. (2008). Intraorganizational career advancement and voluntary turnover in a multinational bank in Taiwan. *Career Development International, 13*, 402-424.