한국심리학회지: 산업 및 조직
Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology
2022. Vol. 35, No. 3, 327-353
https://doi.org/10.24230/kjiop.v35i3.327-353

특별원고

신입 사원의 코로나바이러스(COVID-19)에 대한 불안과 조직사회화: 어떤 상사의 지지가 효과적인가?

정 예 슬
연세대학교
심리과학이노베이션 연구소

박 지 영†
덕성여자대학교
심리학과

코로나바이러스(Coronavirus 19; COVID-19)는 외부의 스트레스원으로 조직의 다양한 측면에 영향을 준다. 본 연구에서는 신입 사원 조직사회화를 스트레스의 관점으로 바라보는 이론에 기반하여, 코로나를 상황적 스트레스원으로 간주하고 코로나에 대한 불안이 신입 사원의 조직사회화 과정에 미치는 영향을 알아보고자 한다. 코로나에 대한 불안과 정서적 소진은 정적 관계를 갖고, 정서적 소진이 코로나에 대한 불안과 조직사회화의 근접 결과물인 역할명확성, 과업숙달, 관계구축의 관계를 매개할 것을 가정하였다. 코로나 팬데믹 기간에 입사한 신입 사원 232명을 대상으로 설문을 진행한 결과, 코로나에 대한 불안은 정서적 소진과 정적 관계를 갖고, 정서적 소진은 코로나에 대한 불안과 조직사회화 결과물 중 과업숙달 및 관계구축의 관계를 매개하는 것으로 나타났다. 코로나에 대한 불안과 정서적 소진의 관계를 완화하는 요인으로 상사의 정서적 지지와 도구적 지지의 역할을 확인한 결과, 상사의 정서적 지지는 코로나에 대한 불안과 정서적 소진의 관계를 약화했으나 상사의 도구적 지지는 가설과 달리 해당 관계를 강화하는 것으로 나타났다. 본 연구 결과를 바탕으로 연구의 의의, 한계점 및 후속 연구에 대한 제언을 논의하였다.

주요어 : 코로나19, 코로나에 대한 불안, 팬데믹, 신입 사원, 정서적 소진, 역할명확성, 과업숙달, 관계구축, 상사의 정서적 지지, 상사의 도구적 지지

† 교신저자 : 박지영, 덕성여자대학교 심리학과, 서울특별시 삼양로 144길 33
E-mail: jiyoungpark@duksung.ac.kr

Copyright ⓒ 2022, The Korean Society for Industrial and Organizational Psychology. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution –NonCommercial Licenses (https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0) which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

신종 코로나바이러스 감염증(COVID-19, 이하 코로나)은 2019년 12월 중국에서 발생했으며, 2020년 3월 전 세계 대유행을 의미하는 팬데믹으로 분류되었다(World Health Organization, 2020). 전 세계적으로 그리고 국내에서도 코로나 팬데믹은 일터와 조직의 다양한 영역에 영향을 미치고 있다. 코로나가 갖는 새로움이라는 특성과 많은 변화를 동반하는 특성은 조직 구성원에게 불안과 스트레스를 유발하는 요인이 되고 있다(박창연, 이충기, 2020; Chen & Eyoun, 2021; Hwang et al., 2021; Lin et al., 2021; McCarthy et al., 2021). 코로나가 초래한 작업 환경의 변화와 개인이 느끼는 코로나에 대한 불안은 면접과 선발의 과정에서부터 일터에서 상호작용하는 방식에 이르기까지 다양한 영역에 영향을 주며 그 영향은 주로 부정적인 것으로 알려져 있다(Lin et al., 2021; McCarthy et al., 2021; Trougakos et al., 2020). 이에 코로나가 조직 구성원들에게 미치는 영향과 부정적인 영향을 완화할 수 있는 방법에 대한 연구가 다각도로 진행되고 있다(Lin et al., 2021; Ng et al., 2021; Trougakos et al., 2020).

코로나와 관련해서 산업 및 조직 심리학 영역에서도 많은 연구들이 진행되고 있으나 중요하지만 주목받지 못한 분야 중 하나는 신입 사원의 조직사회화(organizational socialization)이다. 조직사회화는 신입 사원이 조직 외부자(outsider)에서 내부자(insider)가 되는 과정을 일컫는다(Bauer et al., 2007). 조직의 내부자가 된다는 것은 조직 내에서 일어나는 일을 관찰하고 공식적, 비공식적 상호작용을 기반으로 개인이 조직 내 역할을 수행하기 위해 사회적 기술과 지식을 습득하고, 조직의 규범과 문화를 익힌다는 것을 의미한다(Bauer et al., 2007; Morrison, 1993). 입사 초기 형성된 일과 조직에 대한 태도는 장기적인 직무 만족 및 직무 성과를 예측하기 때문에 조직사회화 시기는 중요한 시기로 알려져 있다(Ashforth & Saks, 1996; Morrison, 1993). 하지만, 코로나로 인해 많은 조직에서 비대면 근무 환경을 조성하고 재택 근무제를 도입했다(강병철, 2021). 이로 인해 코로나 팬데믹 기간에 입사한 신입 사원의 조직사회화는 기존과는 다른 양상일 수 있다. 비대면 환경으로 인해 조직 내 관계를 맺고 상호작용할 수 있는 기회가 제한될 수 있으며 과업을 명확하게 익히거나 과업을 숙달시키는 기회도 제한될 수 있다. 코로나 팬데믹 기간의 조직사회화에 대한 연구가 필요하다는 의견이 대두되었고(Saks & Gruman, 2021), 언론에서도 코로나 팬데믹 기간에 입사한 신입 사원의 2020년을 '잃어버린 일 년'이라고 묘사하며 코로나 팬데믹 기간에 입사한 사람들에 대한 관심을 촉구한 바 있다(이은지 외, 2021).

이에 본 연구에서는 신입 사원의 코로나에 대한 불안과 조직사회화 결과의 관계를 알아보고자 한다. 조직사회화와 스트레스 이론을 결합한 접근(Ellis et al., 2015)에 기반하여, 코로나에 대한 불안을 스트레스원으로 간주하고 코로나에 대한 불안과 조직사회화 결과물의 관계와 그 이유를 파악하고자 한다. 코로나는 과업, 대인 관계 및 조직 환경 측면에서 다양한 불확실성을 동반하며 불확실성은 스트레스를 일으키는 주요 원인으로 알려져 있다(Koolhaas et al., 2011). Ellis 등(2015)은 직무 요구-자원(Job demands-resources, JD-R) 모델(Demerouti et al., 2001)과 스트레스 이론(Lazarus & Folkman, 1984)을 바탕으로 신입 구성원의 조직사회화를 설명했는데, 코로나에 대한 불

안과 같은 요인은 직무 요구에 해당한다. 해당 이론에 따르면 코로나와 같은 외부적인 제한은 신입 사원의 부정 정서로 이어지며 부정적인 정서적 반응은 조직사회화의 근접 결과물(proximal outcomes) 뿐 아니라 원위의 결과물(distal outcomes)인 직무 만족과 수행에도 영향을 줄 수 있다. 이러한 접근을 바탕으로 코로나에 대한 불안이 정서적 소진에 영향을 주고 이것이 조직사회화의 근접 결과물인 역할명확성(role clarity), 과업숙달(task mastery), 관계구축(relationship building)으로 이어질 것으로 예상하였다. 또한 사회적 자원이 직무요구의 부정적 영향을 줄여줄 수 있다는 이론을 기반으로(Demerouti et al., 2001), 코로나에 대한 불안과 정서적 소진의 관계에서 사회적 자원인 상사의 정서적 지지와 도구적 지지의 완충 역할을 살펴보고자 한다.

본 연구의 첫 번째 목표는 코로나에 대한 불안과 신입 구성원의 조직사회화 결과물의 관계와 해당 관계의 심리적 메커니즘을 살펴보는 것이다. 코로나가 조직 구성원에게 미치는 영향에 대한 연구가 다수 진행되고 있으나(예: 박창연, 이충기, 2020; Hwang et al., 2021; McCarthy et al., 2021), 신입 사원들의 조직사회화에 미치는 영향에 대한 연구는 부족한 실정이다. 코로나 팬데믹 기간에 입사한 신입 사원들을 대상으로 코로나에 대한 불안과 조직사회화의 관계를 살펴봄으로써 코로나와 같은 질병이 조직사회화에 영향을 주는 상황적 스트레스원이 될 수 있음을 밝히고자 한다. 코로나에 대한 불안이 신입 사원의 정서적 소진으로 이어져 이것이 조직사회화 결과물인 역할명확성, 과업숙달, 관계구축에 부정적인 영향을 미친다는 것을 밝히고자 한다.

본 연구의 두 번째 목표는 코로나에 대한 불안과 정서적 소진의 관계를 완화할 수 있는 요인을 살펴보는 것이다. 직무요구-자원 이론 및 스트레스 이론에 따르면 직무요구가 개인의 자원을 넘어설 때 스트레스와 정서적 소진이 발생되며(Koolhaas et al., 2011), 이는 조직사회화 결과물에 부정적인 영향을 주는 주요 요인이 될 수 있다. 직무자원은 직무요구가 직무 결과에 미치는 부정적인 영향을 완화하기 때문에(Demerouti et al., 2001), 사회적 자원인 상사의 지지가 코로나에 대한 불안과 정서적 소진의 부적인 관계를 완화할 것으로 예상하였다. 상사의 지지는 도구적 지지와 정서적 지지로 나눌 수 있고(Karasek et al., 1982; Mathieu et al., 2019), 조직사회화 과정에서 자원의 종류에 따라 개별적이고 고유한 영향력이 확인되었다(Bauer et al., 2007). 코로나에 대한 불안을 느끼는 신입 사원들에게 어떠한 상사의 지지가 효과적인지 확인하기 위해 지지의 유형을 정서적 지지와 도구적 지지로 나누어 개별적인 영향력을 파악하고 실용적 함의를 전하고자 한다.

코로나에 대한 불안과 정서적 소진

코로나에 대한 불안(the fear of COVID-19)은 코로나에 대한 전반적인 불안 수준을 뜻한다(Ahorsu et al., 2020). 스트레스는 환경의 요구가 자신의 자원을 초과하는 상황에서 상황이 통제불가능하고 불확실하다고 평가하게 되면 생겨난다(Lazarus & Folkman, 1984). 코로나와 같은 전염성 질병이 갖는 특징 중 하나는 다양한 측면의 불확실성을 동반하고 불안을 야기한다는 것이다. 전염성 질병은 사망률 뿐 아니라 질병의 전염 속도와 파급력으로 인해서 불안을 초래하며, 신체적 위험 뿐 아니라

차별 및 낙인과 같은 심리적이고 사회적인 불안을 동반한다(Pappas et al., 2009). 코로나는 2019년 12월 처음 보고된 바이러스로 새로움(novelty)이라는 특징을 지닌다(Lin et al., 2021). 조직의 관점에서 코로나라는 외부 사건이 초래될 수 있는 위험 및 대처 절차에 대한 정확한 사전 정보가 부재한 상황이며 조직 구성원의 입장에서 명확한 해결책이 없다는 점이 불안의 요인이 된다(Lin et al., 2021). 코로나는 신체적인 위협 뿐 아니라 직무 내용, 일하는 방식 및 상호작용 방식에 있어서 불확실성을 가중시키며 이는 통제감의 약화로 이어지고 스트레스원이 될 수 있다.

코로나에 대한 불안은 정서적 소진과 관계될 수 있다. 정서적 소진은 스트레스의 한 유형인 직무 탈진(job burnout)의 하위 요인으로 신체적 및 정서적 자원이 고갈되었다고 느끼는 에너지 결핍 상태를 의미한다(Maslach et al, 2001). 정서적 소진은 직무 혹은 개인의 요구가 개인이 지닌 자원을 넘어설 경우 신체 및 정서적 피로를 느끼면서 발생된다(Maslach et al., 2001). 자원보존이론 관점에 따르면, 사람들은 자신이 지닌 자원을 유지하고 보호하기를 바라며 자원의 손실에 대한 위협을 최소화하고자 한다(Hobfoll, 1989). Hobfoll(1989)은 자원의 손실이 지각될 때, 손실이 실제로 일어날 때, 자원의 투자 후 자원을 획득하지 못하는 상황에서 정서적 소진을 느낀다고 설명하였다. 신입 사원들은 코로나로 인한 불확실성으로 통제감의 부재를 느끼는 동시에 코로나로 인해 종전과 같은 조직사회화 교육을 받지 못하거나 대면 상호작용을 통해서 얻을 수 있는 기술과 지식 습득의 기회를 놓치게 되기도 한다(Saks & Gruman, 2021). 이는 신입 사원에게 자원의 손실을 예상하게 하며, 실제로 자원의 부족을 경험하는 상황으로 정서적 소진을 유발할 수 있다. 또, 불안은 회피 동기를 유발시키며, 위협을 주는 요인으로부터 벗어나고자 하는 목표를 주고 이에 대처하도록 한다(Frijda, 1986). 하지만 코로나에 대한 불안은 내적 통제를 벗어나는 범위로 개인의 자기 조절 능력과 같은 개인의 자원을 소비하기 때문에 정서적 소진으로 이어질 수 있다.

신입 사원의 조직사회화 과정은 불확실성을 줄여가는 과정으로 그 자체로도 스트레스를 경험하는 과정이다(Ellis et al., 2015). 신입 사원의 사회화에 있어서 추가적인 외부 스트레스원은 자원의 고갈을 경험하는 신입 사원의 스트레스를 가중시킬 수 있고 이것은 신입 사원의 정서적 소진을 비롯한 정서적 건강과 사회화 결과물에 부정적인 영향을 미칠 수 있다. 특히, 입사 초기의 스트레스원에 대한 지각은 장기적으로 신입 사원의 조직 몰입 및 직무 만족을 낮추고 이직 의도를 높이기도 한다(Vandenberghe et al., 2011). 이에 신입 사원이 겪는 코로나에 대한 불안과 그 영향력을 이해하는 것은 중요하다. 코로나에 대한 불안과 정서적 소진의 정적 관계에 대해 신입 사원에 한정하여 진행한 연구는 없지만, 다양한 문화와 직종의 조직 구성원을 대상으로 한 연구들에서 해당 관계가 지지된 바 있다. 중국의 호텔 종사자를 대상으로 한 연구에 따르면 코로나에 대한 불안은 정서적 소진과 정적 관계를 보였으며(Chen & Eyoun, 2021), 다양한 직종의 조직구성원을 대상으로 한 연구에서도 코로나에 대한 불안과 정서적 소진의 정적 관계가 밝혀진 바 있다(Lin et al., 2021). 코로나에 대한 불안을 직접적으로 측정하지는 않았지만 코로나 발병 전후의 국내 직장인의 정서적 소진을 비교한 연구에 따르면 코로나 발병 이후

정서적 소진이 유의하게 높았다(Hwang et al., 2021). 이와 같은 연구 결과를 바탕으로 코로나에 대한 불안과 정서적 소진의 정적 관계를 예상하였다.

가설 1. 코로나에 대한 불안과 정서적 소진은 정적 관계를 가질 것이다.

정서적 소진과 조직사회화 결과물의 관계

신입 사원의 성공적인 조직사회화는 입사한 조직에서 자신에게 기대하는 과업과 역할을 습득하고 적절한 행동을 하는 것을 뜻한다(Chao et al., 1994). 조직사회화의 성공을 가늠하는 지표는 근접 결과물과 원위 결과물로 나뉘기도 하는데, 근접 결과물은 조직사회화를 통한 학습과 사회적 상호작용의 결과로 신입 사원이 얼마나 변화했는가를 가늠할 수 있는 지표가 된다(Chao et al., 1994). 조직사회화에서 근접 결과물은 원위 결과물인 직무 만족 및 이직 의도에 종단적이고 장기적인 영향을 지닌다(Ashforth & Saks, 1996; Morrison, 1993; Vandenberghe et al., 2011). 조직사회화 문헌에서는 근접 결과물을 신입 사원이 수행해야 하는 주요 과제에 따라 세부적으로 나누어 그 원인과 결과를 살펴보곤 한다(Bauer et al., 2007; Chao et al., 1994; Morrison, 1993). 신입 사원의 주요 과제는 연구자마다 다소 다르게 분류하기도 하지만 조직사회화의 영역은 다차원적이며(multidimensional), 과업(task), 역할(role), 사람(people)에 대한 영역이 주요한 영역이라는 점에 동의한다(Chao et al., 1994; Ellis et al., 2015). 조직사회화의 개별적인 차원은 겹치지만 독립적인 영역으로 원위의 결과물에 서로 다른 영향을 미치기 때문에(Chao et al., 1994), 개별적인 근접 결과물의 종류를 나누어 살펴보는 것이 필요하다. 이에 본 연구에서는 근접 결과물을 과업, 역할, 관계의 세 분야로 나누고 역할에 대한 인식은 역할명확성, 대인관계에 대한 인식은 관계구축, 과업에 대한 인식은 과업숙달로 살펴보고자 한다.

역할명확성은 신입 사원이 자신이 해야 할 역할을 명료하게 아는 것을 뜻한다(Morrison, 1993). 역할명확성을 갖는다는 것은 타인이 신입 사원에게 기대하는 행동에 대한 정보를 습득하고 학습함으로써 주어진 일에 대한 타인의 기대를 파악하고 이를 충족시킨다는 것을 뜻한다(Bauer et al., 2007; Morrison, 1993). 과업숙달은 신입 사원이 직무에 대한 기술과 지식을 기반으로 자신의 과업을 얼마만큼 유능하게 해 낼 수 있는가를 보여준다(Bauer et al., 2007; Morrison, 1993). 과업에 숙달했다는 것은 일을 하면서 겪는 문제를 해결하고 문제에 적응할 수 있다는 것을 뜻한다(Morrison, 1993). 과업숙달은 성과와 관련된 보상 및 조직에서 가질 수 있는 기회와 관련이 되기 때문에 조직사회화의 측면 중 가장 중요한 측면 중 하나로 손꼽기도 한다(Morrison, 1993). 마지막으로 관계구축은 조직사회화의 사회적 측면을 보여주는 결과로 작업 그룹(work group) 내의 관계를 얼마나 잘 수립했는지 작업 그룹과 잘 통합되었는지를 보여주는 지표이다(Morrison, 1993). 관계구축은 조직 내 관계를 개발하는 과정으로 조직 내 문화와 사회적 행동에 대한 정보를 습득하고 빈번한 상호작용을 통해서 관계구축에 이를 수 있다(Morrison, 1993). 조직사회화에서 관계적 측면은 사회적 통합(social integration)(Morrison, 1993)이나 사회적 수용(social acceptance)(Bauer et al., 2021)과 같은 용어로 대변되기도 하는데 본 연구에서는 기

존 국내 연구(유지운, 탁진국, 2012)와 일관성 있게 관계구축이라는 용어로 통일하였다.

정서적 소진은 역할명확성, 과업숙달, 관계구축과 부적 관계를 보일 것이다. 자원의 관점에서 조직사회화의 근접 결과물은 신입 사원이 조직 내에서 어느 정도의 자원을 만들고 획득했는가에 대한 지표이기도 하다(Ellis et al., 2015). 과업숙달을 통해서 개인적인 유능감과 같은 개인적 자원을 쌓았는지, 관계구축을 통해 사회적 자원을 쌓았는지, 역할에 대한 명확한 이해를 통해 구조적 자원(structural resource)을 쌓았는지를 알 수 있다. 역할명확성은 구조적 자원으로 분류되는데 역할이 명확할 경우 신입 사원이 자신의 새로운 환경을 탐험하는데 유리한 역할을 하는 통로가 될 수 있기 때문이다(Ellis et al., 2015). 신입 사원이 정서적 소진을 겪을 경우 정서적, 신체적 자원이 고갈되어 자신의 손실된 자원을 막는데 우선적으로 동기화된다. 자원을 쌓고 새로운 자원의 개발에 투자하는 것은 현재의 자원이 손실되는 상황이 아닌 자원이 넉넉한 상황에서 관찰되는 전략으로 알려져 있다(Hobfoll, 2011). 이러한 이유로 정서적 소진은 개인의 정신 건강 뿐 아니라, 직무 만족, 조직 몰입과 부적 관계를 갖고 이직 의도와는 정적 관계를 갖는 등 다양한 직무 태도와 관계되는 것으로 알려져 있다(Alarcon, 2011). 신입 사원은 새로운 환경에서 자신의 역할을 이해하고, 과업을 수행하며, 관계를 구축해야 하는 과제를 지녔지만 정서적 소진을 느낄 경우 해당 과업들에 투여할 자원이 부족해지고 이는 역할명확성, 과업숙달, 관계구축에 투여할 다양한 자원에 영향을 주고 해당 결과물에 부정적인 영향을 미칠 것이다. 이와 같은 연구 결과를 바탕으로 다음의 가설을 설정하였다.

가설 2. 정서적 소진은 역할명확성(2a), 과업숙달(2b), 관계구축(2c)과 부적 관계를 가질 것이다.

코로나에 대한 불안이 역할명확성, 과업숙달, 관계구축에 영향을 주는 이유는 정서적 소진을 야기하기 때문이라고 예상하였다. 신입 사원의 조직사회화 절차를 스트레스 이론과 결합하면서 Ellis 등(2015)은 스트레스를 평가(appraisal)하는 단계를 추가하였다. 다양한 조직 내외부의 직무요구가 존재하지만 그것을 스트레스로 인식할 경우에 그것이 조직사회화의 결과물에 영향을 미친다고 주장하였다(Ellis et al., 2015). 코로나를 경험하더라도 코로나에 대한 인식은 개인에 따라 다른데, 코로나를 스트레스원으로 평가하고 직무 내 정서적 소진으로 이어질 경우 조직사회화 결과물에 영향을 줄 것이다. 정서적 소진은 개인이 더 이상 스트레스를 대처하는데 쓸 충분한 자원이 없다고 느낄 때 생겨나는데(Hobfoll, 1989), 코로나에 대한 불안은 개인의 자기 규제 능력 등을 지속적으로 요구하여 정서적 소진을 불러일으키고, 이러한 자원의 손실 때문에 역할명확성, 과업숙달 및 관계구축이 하락할 것이라고 예상하였다.

또, 신입 사원이 코로나에 대한 불안으로 정서적 소진을 겪는 것은 신입 사원에게 필요한 선제적인 노력 수준을 낮추고 이로 인해 역할명확성, 과업숙달, 관계구축의 수준을 낮출 것이다. 조직사회화 과정의 결과물은 조직의 사회화 책략과 같은 요인 뿐 아니라 신입 사원의 선제적인(proactive) 노력을 필요로 한다(Morrison, 1993). 신입 사원은 피드백을 구하거나 정보를 찾는 활동을 하고 이것은 성공적인 조직사회화로 이어진다(Morrison, 1993). 역할명

확성, 과업숙달과 관계구축은 정보를 구하는 활동의 산물이기도 한데, 코로나에 대한 불안이 일으키는 정서적 소진은 신입 사원이 선제적으로 행동하고 관찰할 수 있는 가용가능한 자원을 줄인다. 코로나에 대한 불안은 구조적, 개인적, 관계적 자원을 쌓기 위해 선제적으로 노력하는 활동을 줄이며 주어진 정보를 습득하는 데도 부정적인 영향을 줄 수 있다. 신입 사원을 대상으로 코로나에 대한 불안과 조직사회화 결과물의 관계에서 정서적 소진의 매개 효과를 다룬 연구는 없지만, 한 연구에 따르면 코로나에 대한 걱정(anxiety)이 목표 달성(goal progress)과 같은 결과에 부정적인 영향을 주는 이유는 정서적 소진과 심리적 욕구가 충족되지 않았기 때문인 것으로 확인되었다(Trougakos et al., 2020). 이러한 결과들을 바탕으로 코로나에 대한 불안과 역할명확성, 과업숙달, 관계구축의 관계를 정서적 소진이 매개할 것이라고 예상하였다.

가설 3. 정서적 소진은 코로나에 대한 불안과 신입 사원의 역할명확성(3a), 과업숙달(3b), 관계구축(3c)의 관계를 매개할 것이다.

상사의 정서적 지지와 도구적 지지의 조절 효과 및 조절된 매개효과

코로나에 대한 불안과 정서적 소진의 관계는 사회적 자원인 상사의 지지 수준에 따라 달라질 수 있다. 일터에서 사회적 지지는 대인 관계의 특정한 형태 중 하나로 정서적, 정보적, 도구적 지지 등으로 구별되며, 사회적 지지는 특정 형태의 도움을 받는 사람들을 대상으로 개인이 느끼는 지지의 지각된 수준으로 파악될 수 있다(House, 1981). 상사의 지지는 효과적인 관계적 자원으로 개인이 소진을 경험할 때 사회적 지지와 같은 외부적인 자원은 효과적인 완충 기능을 한다(Maslach et al., 2001). 개인의 자원은 각각의 자원으로 움직이는 것이 아니라 다양한 자원이 한 군데 모여 있는 '카라반(caravan)'으로 존재하는데(Hobfoll, 2011), 특정 자원이 손실 될 경우 카라반 내에 가용 가능한 자원이 있다면 다른 자원이 자원의 손실로 인한 부정적인 역할을 막아줄 수 있다. 신입 사원은 자신의 자원을 카라반으로 비유되는 저장고에 넣고 요구가 발생했을 때, 대처 가능한 자원이 있을 경우 저장고에서 자원을 꺼내 사용한다. 특정 자원의 손실이 발생했지만, 주변에 다른 자원이 있을 경우 자원의 손실로 인한 부정적인 영향을 줄어들 수 있다. 코로나에 대한 불안은 정서적 소진을 불러일으키지만, 개인의 카라반 내에 상사의 지지와 같은 가용 가능한 다른 자원이 있을 경우, 그 영향력이 약화 될 수 있다. 조직사회화 문헌에서도 일관적으로 신입 사원이 지각하는 상사의 지지는 조직사회화 과정의 스트레스를 줄여주고, 긍정적인 사회적 자원의 역할을 한다는 것이 밝혀진 바 있다(Ellis et al., 2015; Jokisaari & Nurmi, 2009).

상사의 지지는 제공하는 자원에 따라 정서적 지지와 도구적 지지로 나뉘기도 하는데, 두 형태의 지지는 개별적이고 고유한 역할을 지닌다(Mathieu et al., 2019). 정서적 지지는 타인의 일에 관련된 고민을 듣고, 감정을 표출하도록 도와주며, 격려를 제공하는 행위로 드러나며, 존중, 사랑, 이해와 같은 사회정서적 자원을 제공한다(Cohen & Hoberman, 1983; Mathieu et al., 2019). 자원이 스트레스 상황에 효과적인 역할을 하기 위해서는 개인이 겪고 있는 문제를 대처하는데 직접적으로 도움이

될수록 더 효과적이다(Cohen & Hoberman, 1983). 코로나에 대한 불안으로 정서적 소진을 겪고 있는 신입 사원에게 다른 형태의 지지보다 정서적 지지가 소진되고 있는 정서적 자원을 직접적으로 보충해주고 손실을 막는 역할을 할 수 있을 것이다.

상사의 도구적 지지 수준 또한 신입 사원의 코로나에 대한 불안과 정서적 소진의 정적 관계를 완화할 수 있을 것이다. 도구적 지지는 과업에 대한 도움, 과업에 대한 지시와 관련된 행동으로 표현되는데, 과업과 관련된 자원인 지식이나 유능함을 쌓는 기회를 제공한다(Mathieu et al., 2019). 자원보존이론에 따르면 자원이 부족한 상태에서는 새로운 자원을 획득하는 것이 더 어려워진다(Hobfoll, 2011). 하지만, 외부로부터 자원을 얻을 경우 그것이 현재 부족한 자원과 부합하지 않더라도 자원의 저장고를 넓혀 주는 역할을 할 수 있다(Hobfoll, 2011). 예를 들어, 도구적 지지를 받는 신입 사원의 경우 적응을 빨리 할 수 있고 업무에서의 자기효능감이 높아지고, 이를 통해 타인으로부터 다양한 지지를 받을 수 있다. 이렇게 축적된 자원은 코로나에 대한 불안과 정서적 소진의 관계를 완화하는데 도움이 될 수 있다. 이러한 연구 결과를 바탕으로 상사의 정서적 지지와 도구적 지지는 코로나에 대한 불안과 정서적 소진의 정적 관계를 약화시킬 것이라고 예상하였다.

가설 4. 상사의 정서적 지지(4a)와 도구적 지지(4b)는 코로나에 대한 불안과 정서적 소진의 관계를 조절 할 것이다. 구체적으로, 상사의 정서적 지지와 도구적 지지는 코로나에 대한 불안과 정서적 소진의 정적 관계를 완화시킬 것이다.

추가적으로, 코로나에 대한 불안이 정서적 소진을 통해 조직사회화 결과물인 역할명확성, 과업숙달, 관계구축에 미치는 영향력은 상사의 정서적 지지와 도구적 지지 수준에 따라 차이가 있을 것이다. 구체적으로, 상사의 정서적 지지와 도구적 지지가 낮을 때보다 높을 때 코로나에 대한 불안이 정서적 소진을 통해 조직사회화 결과물에 미치는 부적인 영향이 감소할 것이다. 정서사회적 자원으로서 정서적 지지와 도구적 지지는 다른 종류의 자원의 획득과 유지에 영향을 미친다. 특정 분야의 자원의 손실이 일어나면 다른 분야의 자원의 획득과 손실에도 영향을 받는데, 자원의 손실이 예상되는 상황에서 손실의 정도가 줄어들

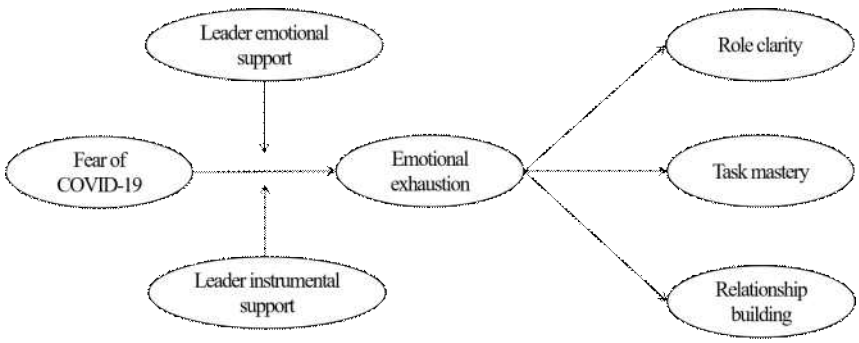

Figure 1. Research model

면 다른 영역에서 자원의 손실도 줄어들 수 있다(Mathieu et al., 2019). 이에 상사의 지지는 자원의 손실이 발생되는 상황에서 정서적 소진을 줄이고 이로 인해 조직사회화의 결과물에 덜 부정적인 영향을 미치는 역할을 할 수 있을 것이다. 요약하면, 코로나에 대한 불안과 조직사회화 결과물인 역할명료성, 과업숙달, 관계구축은 정서적 소진에 의해 매개되는데, 상사의 정서적 지지와 도구적 지지가 높을 경우 해당 매개 관계는 약해질 것이다. 이상의 가설을 Figure 1에 제시하였다.

가설 5. 상사의 정서적 지지와 도구적 지지는 코로나에 대한 불안과 역할명확성(5a), 과업숙달(5b) 및 관계구축(5c)의 관계에서 정서적 소진의 매개효과를 조절할 것이다.

방 법

연구대상

본 연구의 참가자들은 온라인 설문조사기관 인바이트를 통해 모집하였다. 참가자들은 연구의 목적 및 절차에 대한 안내를 받은 후, 연구 참여에 대한 자발적인 동의 의사를 밝힌 경우 연구에 참여하였다. 국내 서울 및 경기도 소재 회사에서 재직 중이며, 현 직장이 첫 직장이면서 입사한지 3개월에서 12개월 이내인 신입 사원을 대상으로 자료를 수집하였다. 코로나 감염 수준과 정부의 시책이 지역에 따라 다르기 때문에 서울 및 경기 지역으로 제한하였다. 연구 참가자들은 설문에 응답한 대가로 약 4000원 가량의 참가비를 받았다. 설문을 완료한 총 250명의 응답자 가운데 불성실 응답자를 제외한 232명의 참가자들의 응답이 분석에 사용되었다. 불성실 응답은 “해당 문항에는 ‘매우 그렇지 않다’를 응답하십시오”와 같은 주의 확인 문항을 두 개 사용하였고 두 개의 문항을 모두 잘못 응답한 경우 불성실 응답으로 간주하여 제외하였다. 참가자들의 성별은 남성이 90명(38.8%), 여성이 142명(61.2%)이고, 평균 연령은 만 26.20세(*SD* = 3.11)였다. 참가자들의 직종은 연구/개발이 56명(24.1%), 영업/마케팅이 34명(14.7%), 기획/총무가 33명(14.2%), 인사/교육이 27명(11.6%), 재무/회계가 27명(11.6%), 생산이 10명(4.3%), 구매/자재가 7명(3.0%)인 것으로 나타났으며, 38명(16.4%)은 기타 직종이라고 응답하였다. 기타 직종이라고 응답한 참여자들은 주관식으로 자신의 직종을 법무, 디자인, IT관련, 간호 등으로 응답하였다. 학력은 대학 졸업이 171명(73.7%), 전문대 졸업이 26명(11.2%), 대학원 졸업(석사 및 박사)이 18명(7.8%), 고등학교 졸업이 16명(6.9%), 고등학교 졸업 이하가 1명(0.4%)으로 나타났다.

측정도구

코로나에 대한 불안

코로나에 대한 불안을 측정하기 위해 Ahorsu et al.(2020)이 개발한 척도를 Hwang et al.(2021)이 한국인들을 대상으로 타당화한 한국판 코로나-19 불안 척도(The Korean Version of Fear of COVID-19 Scale; KF-COVID-19S) 문항을 사용하였다. 코로나에 대한 불안은 총 7개의 질문으로 측정하였고, 예시 문항으로는 “나는 코로나19를 생각하면 마음이 불편하다” 등이 있다. 리커트식 5점 척도(1=매우 동의하지 않는다, 5=매우 동의한다)로 평정하였으

며, 본 연구에서의 내적일관성 신뢰도 지표인 Cronbach's α는 .89였다.

정서적 소진

정서적 소진을 측정하기 위해 Schaufeli et al.(1996)이 개발한 직무 소진 척도(The Maslach Burnout Inventory-General Survey; MBI-GS)를 한국 직장인을 대상으로 신강현(2003)이 타당화한 문항을 사용하였다. 본 연구에서는 직무 소진 척도의 하위 요인 가운데 정서적 소진을 측정하는 5개 문항을 사용하였다. 예시 문항으로는 "내가 맡은 일을 하는데 있어서 정서적으로 지쳐있음을 느낀다" 등이 있다. 리커트식 7점 척도(0=전적으로 동의하지 않는다, 6=전적으로 동의한다)로 평정하였으며, 본 연구에서의 내적일관성 신뢰도 지표인 Cronbach's α는 .89였다.

조직사회화 결과물

조직사회화 결과물은 역할명확성, 과업숙달, 관계구축으로 구성되어 있으며 세 척도 모두 리커트식 5점 척도(1=매우 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)로 평정하였다. 역할명확성을 측정하기 위해 Rizzo et al.(1970)이 개발한 6개 문항을 사용하였다. 예시 문항으로는 "나는 업무를 수행함에 있어서 주어진 권한 정도를 알고 있다" 등이 있다. 본 연구에서의 내적일관성 신뢰도 지표인 Cronbach's α는 .80이었다. 과업숙달은 Morrison(1993)이 개발하고, 유지운과 탁진국(2012)이 번안하여 사용한 4개 문항으로 측정하였다. 예시 문항으로는 "주어진 직무를 수행하면서 내가 유능하다고 느낀다" 등이 있다. 최종 분석에서는 신뢰도에서 낮은 값을 보인 역문항 1개인 '나는 직무를 수행할 때 거의 실수를 하지 않는다'를 제거하여 총 3개 문항을 사용하였으며, 본 연구에서 해당 척도의 내적일관성 신뢰도 지표인 Cronbach's α는 .78이었다. 관계구축은 기존 국내 연구에서 사용한 것처럼(유지운, 탁진국, 2012) Morrison(1993)의 연구에서 사용한 2개 문항과 Price와 Mueller(1986)가 사용한 3개 문항을 합쳐 총 5개 문항으로 측정하였다. 예시 문항으로는 "동료들과 함께 있을 때 편안하다", "팀 동료들은 내가 일을 더 잘 할 수 있도록 도움을 준다" 등이 있다. 본 연구에서 나타난 내적일관성 신뢰도 지표인 Cronbach's α는 .81이었다.

상사의 정서적 지지와 도구적 지지

상사의 정서적 지지와 도구적 지지는 Cole et al.(2006)과 Karasek et al.(1982)의 연구에서 사용한 문항을 사용하였다. 정서적 지지, 도구적 지지를 측정하는 문항은 각 4개로 총 8개의 문항을 조영삼과 홍가혜(2019)가 번안하여 사용한 문항으로 측정하였다. 설문 문항의 예로는, "나의 상사는 내 기분에 신경을 써주고 관심을 보인다" (상사의 정서적 지지), "나의 상사는 내가 보다 더 좋은 실적을 낼 수 있는 방법을 알려준다" (상사의 도구적 지지) 등이 있다. 모든 문항은 리커트식 5점 척도(1=매우 그렇지 않다, 5= 매우 그렇다)로 평정하였고, 본 연구에서의 내적일관성 신뢰도 지표인 Cronbach's α는 상사의 정서적 지지가 .83, 상사의 도구적 지지가 .86이었다.

인구통계학적 변인 및 기타 변인

본 연구에서는 코로나에 대한 불안과 조직사회화에 영향을 미칠 수 있는 몇 가지 변인들을 통제하였다. 나이와 성별은 조직사회화 결과물에 영향을 주는 것으로 밝혀져 통제하였다(Smith et al., 2017). 또한, 백신 접종 여부

가 코로나 불안에 영향을 줄 수 있을 것이라고 판단하여 탐색적 목적으로 백신 접종 여부를 측정하였고, 미접종, 1차 접종, 2차 접종으로 범주를 나눠 응답하게 하였다.

분석 방법

본 연구에서는 수집된 자료 분석을 위해 SPSS 21.0 프로그램과 Amos 21.0 프로그램을 사용하였고 구체적인 분석 방법은 다음과 같다. 첫째, 측정 도구의 신뢰도 검증을 위해 내적일관성 신뢰도 지표인 Cronbach's α 계수를 산출하였다. 둘째, 측정 변인들의 평균, 표준편차, 상관관계를 확인하기 위해 기술통계치 분석과 상관분석을 실시하였다. 셋째, 측정 모형의 타당성 검증을 위해 확인적 요인분석을 실시하였다. 넷째, 코로나에 대한 불안과 조직사회화의 관계에서 정서적 소진의 매개 효과를 알아보기 위해 구조방정식 모형 분석 방법을 활용하였고, 5,000번의 부트스트래핑(bootstrapping)을 실시하여 매개 효과의 유의성을 검증하였다. 다섯째, 코로나에 대한 불안과 정서적 소진의 관계에서 상사의 정서적 지지와 도구적 지지의 다중가산조절 효과(multiple additive moderating effect)를 검증하기 위해 SPSS Process macro v3.5의 Model 2를 활용하여 다중회귀분석을 실시하였다. 마지막으로 코로나에 대한 불안이 정서적 소진을 통하여 조직사회화에 미치는 매개 경로를 상사의 정서적 지지와 도구적 지지가 조절하는지 확인하기 위해 SPSS Process macro v3.5의 Model 9를 활용하여 조절된 매개효과를 검증하였다.

결 과

측정 변인들의 기술 통계치 및 상관

측정 변인들의 평균, 표준편차와 상관관계 분석 결과를 Table 1에 제시하였다. 분석 결과, 코로나에 대한 불안은 정서적 소진(r = .21, p = .001)과 유의한 정적 상관을 보였고, 정서적

Table 1. Descriptive statistics and bivariate correlations

	M	*SD*	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Gender	1.61	.49	-								
2. Age	26.20	3.11	-.22**	-							
3. Fear of COVID-19	2.29	.81	.06	.10	-						
4. Emotional exhaustion	4.74	1.19	.14*	-.05	.21**	-					
5. Role clarity	3.72	.53	-.10	-.00	.04	-.10	-				
6. Task mastery	3.19	.79	-.20**	.18**	.10	-.26***	.44***	-			
7. Relationship building	3.40	.72	-.25***	.09	-.02	-.25***	.33***	.41***	-		
8. Leader emotional support	3.29	.81	-.14*	-.04	-.02	-.31***	.27***	.25***	.39***	-	
9. Leader instrumental support	3.28	.82	-.18**	.00	-.01	-.26***	.24***	.21**	.34***	.80***	-

Note. N=232, Gender: 1 = male, 2 = female. * p <.05, ** p <.01, *** p <.001.

소진은 과업숙달(r = -.26, p < .001), 관계구축(r = -.25, p < .001)과 유의한 부적 상관을 보였으나 역할명확성(r = -.10, p = .138)과는 유의한 상관을 보이지 않았다. 역할명확성은 과업숙달(r = .44, p < .001), 관계구축(r = .33, p < .001)과 유의한 정적 상관을 보였고, 과업숙달은 관계구축(r = .41, p < .001)과 유의한 정적 상관을 보였다. 상사의 정서적 지지는 정서적 소진(r = -.31, p < .001)과, 상사의 도구적 지지는 정서적 소진(r = -.26, p < .001)과 유의한 부적 상관을 보이는 것으로 확인되었다. 인구통계학적 변인과 주요 변인들의 상관관계를 살펴보면, 성별(남성= 1, 여성 =2)은 정서적 소진(r = .14, p = .029)과 유의한 정적 상관을 보였고, 과업숙달(r = -.20, p = .002), 관계구축(r = -.25, p < .001)과 유의한 부적 상관을 보였다. 나이는 과업숙달(r = .18, p = .006)과 유의한 정적 상관이 있는 것으로 나타났다. 추가적으로 코로나 백신을 접종했는지 여부에 따라 코로나에 대한 불안 및 정서적 소진의 정도가 다른지를 확인해 보았다. 2차 접종 완료자는 79.74%, 1차 접종 완료자는 13.36%이고 6.90%의 참가자만이 미접종자라고 응답하였다. 코로나 백신 접종 여부가 코로나에 대한 불안이나 정서적 소진에 영향을 주는지 확인해 본 결과, 미접종자와 1차, 2차 접종자 간 코로나에 대한 불안과, F(2, 232) = .26, p = .772, 정서적 소진 수준은 통계적으로 차이가 나지 않았다, F(2, 232) = .32, p = .731.

측정 모형 검증 및 확인적 요인 분석

연구 가설을 검증하기에 앞서 측정 모형의 타당성을 검증하기 위해 일곱 개의 변인들(코로나에 대한 불안, 정서적 소진, 역할명확성, 과업숙달, 관계구축, 성별, 나이)에 대한 확인적 요인분석을 실시하였다. CFI와 TLI는 .90 이상일 때, RMSEA는 .08 미만일 때, SRMR은 .10 미만일 때 양호한 적합도로 해석할 수 있다(Byrne, 1994; 2009). 분석 결과, 측정모형의 적합도는 $\chi^2(71)$ = 125.28 (p < .001), CFI=.96, TLI=.95, RMSEA=.06, SRMR=.05로 나타나 7개 요인 모형에 대한 측정 타당성이 확보되었다. 성별과 나이를 제외한 각 잠재변인을 구성하는 측정변인들의 표준화된 요인부하량(standardized factor loading)은 모두 .50 이상으로 높게 나타났고, 유의수준 .001에서 유의한 것으로 나타났다.

추가적으로, 상사의 도구적 지지와 정서적 지지의 상관이 강한 것으로 나타나, 확인적 요인 분석(Confirmatory Factor Analysis, CFA)을 진행하였다. 확인적 요인 분석 결과, 상사의 도구적 지지와 정서적 지지를 하나의 요인으로 간주한 모델보다 두 개의 요인으로 분리한 모델이 카이제곱 차이 검증 결과 더 적합한 것으로 파악되었다($\chi^2(1)$= 6.56, p = .010). 상사가 일반적으로 지지 행동을 할 때, 도구적 지지와 정서적 지지는 동시에 일어나는 경우가 많으며, 이에 두 지지 수준의 강한 상관관계가 관찰된다(조영삼, 홍가혜, 2019; Mathieu et al., 2019). 본 연구에서 뿐 아니라, 상사의 도구적 지지와 정서적 지지의 높은 상관은 메타 분석 결과 밝혀진 바 있다(Mathieu et al., 2019). 상관 관계가 강한 수준이지만, 두 지지는 구별되고 고유한 역할을 한다는 이론과 두 개의 요인으로 분리한 모델을 지지하는 CFA 결과를 바탕으로(Karasek et al., 1982; Mathieu et al., 2019) 별개의 개념으로 간주하여 분석을 진행하였다.

정서적 소진의 매개 효과

코로나에 대한 불안과 조직사회화 결과(역할명확성, 과업숙달, 관계구축)의 관계에서 정서적 소진의 매개 효과에 관한 구조 모형을 검증하기 위해 구조방정식 모형 분석을 실시하였다. 본 연구의 가설에 근거한 연구 모형(Model 1)의 적합도는 $\chi^2(77) = 222.05$ ($p < .001$), CFI = .90, TLI = .87, RMSEA = .09, SRMR = .12로 다소 적합하지 않은 수준으로 나타났다. 따라서 Jöreskog(1993)가 제안한 절차에 따라, 오차 공분산을 허용하여 연구 모형과의 이론적 일관성을 유지하면서 통계적으로도 수용 가능한 모형으로 수정하였다. 조직사회화의 근접 결과물인 역할명확성과 과업숙달의 연관성이 높고(Guo et al., 2013), 과업 수행과 관련된 유사한 내용을 측정한다는 점과 수정 지수(modification indices)를 고려하여 본 연구에서는 연구 모형(Model 1)에 역할명확성과 과업숙달의 오차 공분산을 연결한 수정 모형(Model 2)을 제안하였다. 수정 모형(Model 2)의 적합도는 $\chi^2(76) = 171.06$ ($p < .001$), CFI = .94, TLI = .91, RMSEA = .07, SRMR = .09로 양호한 수준으로 나타났다.

다음으로, 수정 모형(Model 2)에서 코로나에 대한 불안과 조직사회화(역할명확성, 과업숙달, 관계구축)의 직접 경로를 추가한 대안 모형(Model 3)의 적합도를 확인하였다. 대안 모형의 적합도는 $\chi^2(73) = 163.00$($p < .001$), CFI = .94, TLI = .91, RMSEA = .07로, SRMR = .09로 양호한 수준으로 나타났다. 수정 모형(Model 2)와 대안 모형(Model 3)의 모형 비교를 위해 카이제곱 차이 검증을 시행한 결과, 두 모형 간 차이가 통계적으로 유의하게 나타났다($\triangle\chi^2(3) = 8.05$, $p = .045$). 하지만, 표본 크기에 영향을 받지 않는 적합도 지수(CFI, TLI, RMSEA, SRMR)의 경우 두 모형 간 유의한 차이는 나타나지 않았으며, 대안 모형(Model 3)에서는 코로나에 대한 불안과 역할명확성($\beta = .11$, $p = .142$), 관계구축($\beta = .02$, $p = .813$)의 직접 경로가 통계적으로 유의하지 않은 것으로 확인되었다. 따라서, 선행 연구에 기초한 이론적 근거와 모형의 적합도 지수, 경로계수의 유의성, 모형의 간명성(parsimony) 등을 종합적으로 고려하여 본 연구에서는 가설의 모형을 수정한 수정 모형(Model 2)을 더 적합한 모형으로 판단하였고 최종 모형으로 채택하였다. 각 모형의 적합도 분석 결과는 Table 2에 제시하였다.

최종 모형의 경로 계수를 분석한 결과(Figure 2), 코로나에 대한 불안은 정서적 소진에 대해 정적인 영향을 미치는 것으로 나타나

Table 2. Fit indices for hypothesized, modified, and alternative models

Models	χ^2	*df*	CFI	TLI	RMSEA	SRMR
Model 1: Hypothesized model (Fully mediated)	222.05***	77	.90	.87	.09	.12
Model 2: Modified model (Fully mediated)	171.06***	76	.94	.91	.07	.09
Model 3: Alternative model (Partially mediated)	163.00***	73	.94	.91	.07	.09

Note. CFI = comparative fit index, TLI = Tucker–Lewis index, RMSEA = root-mean-square error of approximation, SRMR = standardized root-mean-square residual. *** $p < .001$.

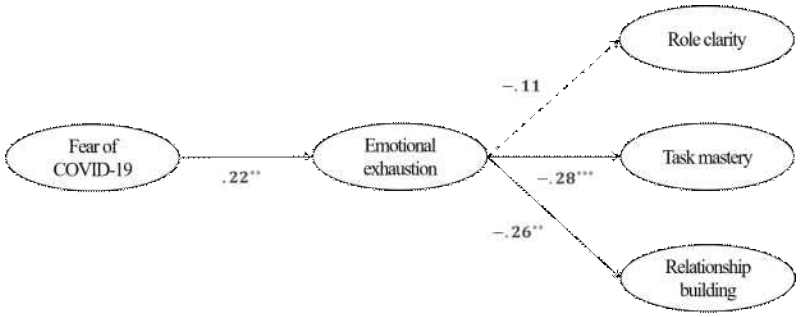

Figure 2. Standardized path coefficients for the final model

Note. Control variables: gender and age. ** p <.01, *** p <.001.

(β = .22, p = .001) 가설 1이 지지되었다. 하지만, 예상과 달리, 정서적 소진과 신입 사원의 역할명확성의 관계는 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났고(β = -.11, p = .168) 가설 2a는 지지되지 않았다. 정서적 소진과 과업숙달 및 관계구축의 부적 관계를 예상한 가설 2b와 2c의 경우는 예상한 대로 정서적 소진은 과업숙달(β = -.28, p < .001)과 관계구축(β = -.26, p = .001)에 대해서 부적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

다음으로, 코로나에 대한 불안과 조직사회화의 관계에서 정서적 소진의 매개 효과의 통계적 유의성을 검증하기 위해 5,000개의 부트스트랩 표본을 생성하여 부트스트래핑 검증을 실시하였다. Table 3에 제시된 바와 같이, 코로나에 대한 불안과 역할명확성의 관계에서 정서적 소진의 간접효과는 95% 신뢰구간에 0을 포함하는 것으로 나타나 통계적으로 유의하지 않았다. 이는 정서적 소진의 매개 효과를 가정한 가설 3a를 기각하는 결과이다. 코로나에 대한 불안과 과업숙달의 관계에서 정서적 소진의 간접효과와 코로나에 대한 불안과 관계구축의 관계에서 정서적 소진의 간접효과는 95% 신뢰구간에 0을 포함하지 않는 것으로 나타나 유의한 것으로 밝혀졌다. 따라서 정서적 소진이 코로나에 대한 불안과 신입 사원의 과업숙달, 관계구축의 관계를 매개할 것이라는 가설 3b와 가설 3c는 지지되었다. 즉, 코

Table 3. Bootstrapping results for indirect effects

Path	Estimate	*SE*	95% Confidence interval (Bias-corrected)	
			Lower bounds	Upper bounds
Fear of COVID-19 → Emotional exhaustion → Role clarity	-.02	.02	-.08	.01
Fear of COVID-19 → Emotional exhaustion → Task mastery	-.06	.03	-.12	-.02
Fear of COVID-19 → Emotional exhaustion → Relationship building	-.06	.03	-.13	-.01

로나에 대한 불안은 정서적 소진을 증가시키고, 이를 통해 신입 사원의 과업숙달과 관계 구축을 감소시키는 데 영향을 주는 것으로 나타났다.

상사의 정서적 지지와 도구적 지지의 조절 효과 및 조절된 매개효과

코로나에 대한 불안과 정서적 소진의 관계에서 상사의 정서적 지지와 도구적 지지의 다중가산조절 효과를 검증하기 위해 SPSS Process macro(model 2)를 사용하여 다중회귀분석을 실시하였다. 다중공선성의 문제를 최소화하고자 독립변인인 코로나에 대한 불안과 조절변인인 상사의 정서적 지지와 도구적 지지를 평균 중심화(mean centering, Cohen et al., 2003)하였고, 성별과 나이를 통제변인으로 투입하여 분석하였다. 결과는 Table 4에 제시하였다. 다중가산조절 효과 검증을 위한 상호작용항의 유의성 검증 결과, 코로나에 대한 불안과 상사의 도구적 지지의 상호작용의 영향력을 제외했을 때, 코로나에 대한 불안과 상사의 정서적 지지의 상호작용항이 정서적 소진에 미치는 영향은 통계적으로 유의했고(β = -.27, p = .029), 상호작용항이 투입됨에 따라 정서적 소진에 대한 설명력이 1.8% 증가하는 것으로 밝혀졌다, R(1, 224)= 4.84, p = .029. 코로나에 대한 불안과 상사의 정서적 지지의 상호작용의 영향력을 제외했을 때, 코로나에 대한 불안과 상사의 도구적 지지의 상호작용항이 정서적 소진에 미치는 영향은 통계적으로 유의했으며(β = .24, p = .047), 상호작용항이 투입됨에 따라 정서적 소진에 대한 설명력이 1.5% 증가하는 것으로 나타났다, R(1, 224)= 3.98, p = .047.

구체적으로 코로나에 대한 불안과 정서적

Table 4. Multiple additive moderating effects of leader support on the relationship between the fear of COVID-19 and emotional exhaustion

Variables	Emotional exhaustion			
	b	*SE*	β	*t*
Gender	.17	.16	.07	1.10
Age	-.04	.03	-.09	-1.41
Fear of COVID-19 (A)	.33	.09	.23	3.63***
Leader emotional support (B)	-.41	.15	-.28	-2.75**
Leader instrumental support (C)	-.02	.15	-.02	-.15
A × B	-.44	.20	-.27	-2.20*
A × C	.41	.20	.24	1.99*
R		.41		
R^2		.17		
F		6.32***		

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

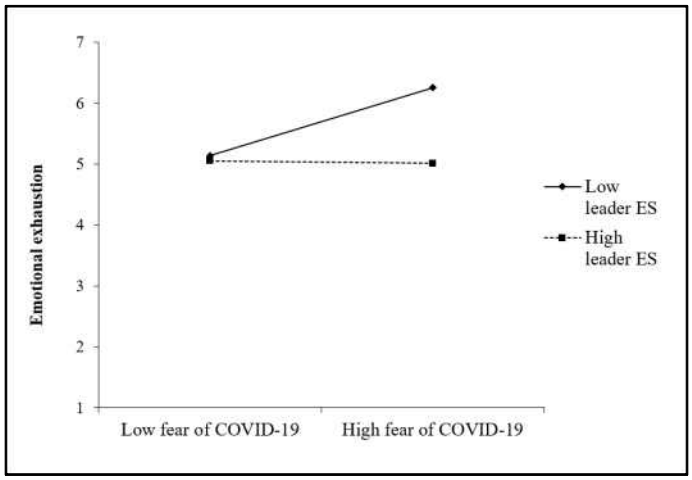

Figure 3. The interaction effect of fear of COVID-19 and leader emotional support(ES) on emotional exhaustion

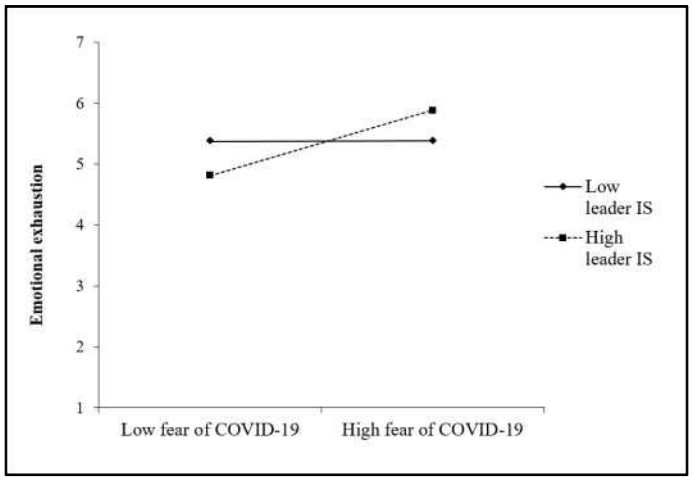

Figure 4. The interaction effect of fear of COVID-19 and leader instrumental support(IS) on emotional exhaustion

소진의 관계가 상사의 정서적 지지와 도구적 지지 수준에 따라 어떠한 양상을 보이는지 알아보기 위해 단순 기울기 검증(simple slope test)을 실시하였고, 그 결과를 Figure 3과 Figure 4에 제시하였다. 코로나에 대한 불안과 상사의 정서적 지지의 상호작용 효과에 대한 단순 기울기 검증 결과, 상사의 정서적 지지가 낮은 경우 코로나에 대한 불안과 정서적 소진의 관계는 정적으로 유의하였지만(t = 3.48, p = .001), 상사의 정서적 지지가 높은 경우 코로나에 대한 불안과 정서적 소진의 관계는 통계적으로 유의하지 않았다(t = -.15, p

= .880). 즉, 상사의 정서적 지지가 높을수록 코로나에 대한 불안과 정서적 소진의 정적 관계가 더 완화되는 경향을 보였고, 가설 4a가 지지되었다.

다음으로, 코로나에 대한 불안과 상사의 도구적 지지의 상효작용 효과에 대한 단순 기울기 검증 결과, 상사의 도구적 지지가 낮은 경우 코로나에 대한 불안과 정서적 소진의 관계는 통계적으로 유의하지 않았지만(t = .01, p = .994), 상사의 도구적 지지가 높은 경우 코로나에 대한 불안과 정서적 소진의 관계는 정적으로 유의한 것으로 나타났다(t = 3.31, p = .001). 즉, 상사의 도구적 지지가 높을수록 코로나에 대한 불안과 정서적 소진의 정적 관계가 더 강해지는 경향을 보였다. 상호작용 효과는 유의했지만, 가설 4b의 예상한 방향과 달라, 가설 4b는 지지되지 않았다.

마지막으로 코로나에 대한 불안과 정서적 소진, 조직사회화의 결과물(역할명확성, 과업숙달, 관계구축)의 매개 경로에서 상사의 정서적 지지와 도구적 지지의 조절된 매개효과에 대한 분석을 실시하였다. 상사의 정서적 지지와 도구적 지지의 조절된 매개효과가 유의한지 확인하기 위해 5,000개의 샘플을 사용하여 부트스트래핑을 실시하였고, 그 결과는 Table 5에 제시된 바와 같다. 분석 결과, 코로나에

Table 5. Results of conditional indirect effects across levels of moderator

Path	Moderator	Index	*SE*	95% Confidence interval	
				LLCI	ULCI
Fear of COVID-19 → Emotional exhaustion → Role clarity	Leader emotional support	.02	.02	-.007	.062
	Leader instrumental support	-.02	.02	-.062	.006
Fear of COVID-19 → Emotional exhaustion → Task mastery	Leader emotional support	.08	.04	.006	.162
	Leader instrumental support	-.07	.04	-.162	-.002
Fear of COVID-19 → Emotional exhaustion → Relationship building	Leader emotional support	.06	.03	.005	.132
	Leader instrumental support	-.06	.03	-.133	-.002

Moderator		*b*		*SE*		95% Confidence interval			
						Task mastery		Relationship building	
Leader emotional support	Leader instrumental support	Task mastery	Relationship building	Task mastery	Relationship building	LLCI	ULCI	LLCI	ULCI
-1SD	*-1SD*	-.06	-.05	.03	.02	-.117	-.017	-.097	-.009
-1SD	*+1SD*	-.18	-.14	.07	.07	-.341	-.053	-.281	-.032
+1SD	*-1SD*	.06	.05	.06	.05	-.050	.196	-.038	.154
+1SD	*+1SD*	-.05	-.04	.03	.03	-.113	-.007	-.099	-.004

Note. LLCI: Lower Limit of Confidence Interval, ULCI: Upper Limit of Confidence Interval.

대한 불안이 정서적 소진을 통해 역할명확성에 영향을 주는 매개 경로에서 상사의 정서적 지지와 도구적 지지의 조절된 매개지수는 유의하지 않은 것으로 나타나, 가설 5a는 지지되지 않았다. 코로나에 대한 불안이 정서적 소진을 통해 과업숙달, 관계구축에 영향을 주는 매개 경로에서 상사의 정서적 지지와 도구적 지지의 조절된 매개지수는 유의한 것으로 나타나, 가설 5b와 5c가 지지되었다. 이는 상사의 정서적 지지와 도구적 지지가 코로나에 대한 불안과 과업숙달, 관계구축의 관계에서 정서적 소진의 매개효과를 조절하는 것을 의미한다.

구체적으로, 조절변수인 상사의 정서적 지지와 도구적 지지의 각 수준별 조건부 간접효과(conditional indirect effect)를 확인한 결과(Table 5), 정서적 소진의 부적인 매개효과는 상사의 정서적 지지가 높고 (+1*SD*) 도구적 지지가 낮을 때(-1*SD*)는 유의하지 않았고, 상사의 정서적 지지와 도구적 지지가 모두 높을 때(+1*SD*) 가장 약했으며, 상사의 정서적 지지가 낮고 (-1*SD*) 도구적 지지가 높을 때(+1*SD*) 가장 강하게 나타났다. 이는 코로나에 대한 불안이 정서적 소진을 매개로 하여 과업숙달과 관계구축에 미치는 부적인 효과가 상사의 정서적 지지와 도구적 지지 수준에 따라 차이가 있는 것을 의미한다. 특히 상사의 정서적 지지와 도구적 지지가 모두 높을 때보다는 낮을 때, 상사의 정서적 지지가 낮고 도구적 지지만 높을 때, 코로나에 대한 불안과 조직사회화 결과물의 관계에서 정서적 소진이 미치는 매개효과가 더욱 강하게 나타날 수 있음을 시사한다.

논 의

본 연구에서는 신입 사원을 대상으로 코로나에 대한 불안과 조직사회화 근접 결과물의 관계를 알아보고 해당 절차의 매개 효과와 조절 효과, 조절된 매개 효과를 살펴보았다. 본 연구의 학문적 의의는 다음과 같다. 첫 번째 의의는 코로나에 대한 불안이 스트레스원으로 작용하여 정서적 소진과 정적 관계를 갖는다는 것을 밝혔다는 것이다. 신입 사원 조직사회화 연구자들은 신입 사원의 건강이나 안녕감에 대한 관심은 상대적으로 부족하기 때문에 해당 분야에 연구를 촉구한 바 있다(Ellis et al., 2015). 본 연구는 팬데믹 상황에서 코로나에 대한 불안과 신입 사원의 정서적 소진의 관계를 통해 조직 외부의 사건인 코로나가 정서적 소진에 영향을 줄 수 있다는 것을 확인하였다. 특히, 본 연구의 참가자들의 약 80%가 백신 접종을 완료하였음에도 코로나에 대한 불안과 정서적 소진의 정적 관계가 유의하고 이것이 조직사회화에 영향을 미쳤다. 이는 코로나에 대한 심리적 불안은 백신 접종 이후에도 존재할 수 있으며 조직사회화에 영향을 줄 수 있다는 것을 뜻한다. 이에 코로나 팬데믹 시기에 조직사회화를 경험하고 있는 신입 사원들에게 지속적인 관심이 요구된다는 것을 알 수 있다.

두 번째 의의는 코로나에 대한 불안이 정서적 소진을 발생시키고, 정서적 소진이 조직사회화의 결과에 영향을 주는 심리적인 요인을 밝혔다는 점이다. 신입 사원의 스트레스에 대한 부정적인 반응이 조직사회화의 근접 결과물에 영향을 준다는 것을 통해서 코로나에 대한 불안과 같은 스트레스 요인이 조직사회화의 과정에서 고려되어야 함을 알 수 있다. 해

당 결과는 스트레스에 대한 이론과 사회화에 대한 이론을 결합한 관점(Ellis et al., 2015)을 지지한다. 코로나에 대한 불안으로 인한 정서적 소진은 조직사회화의 근접 결과물 중 과업숙달과 관계구축에 영향을 줬으며 정서적 소진의 매개 효과가 입증되었다. 하지만, 정서적 소진과 역할명확성의 관계는 유의하지 않았고 코로나에 대한 불안과 역할명확성 사이에서 정서적 소진의 매개 효과도 유의하지 않았다. 이러한 차이는 역할명확성, 과업숙달, 관계구축을 위해 필요로 하는 지식과 정보가 다른데, 정서적 소진이 영향을 주는 정보는 역할명확성과 다소 관계가 먼 영역일 수 있음을 보여준다. 역할명확성은 역할에 대한 평가 및 기대와 같은 평가적 정보(appraisal information)에 대한 정보를 얻을 경우 높아진다(Bauer et al., 2007). 반면, 과업을 수행하고 관계를 쌓는 것은 관계적인 정보(relational information)와 준거정보(referent information)를 필요로 한다(Bauer et al., 2007). 정서적 소진은 평가적 정보 습득보다는 관계 및 준거 정보의 습득에 제한을 주고 이와 관련된 근접 결과에 영향을 주는 것으로 보인다. 신입 사원 사회화 프로그램에 대한 연구에서도 온라인 교육 프로그램에 참가한 사람들은 대면 교육 프로그램에 참가한 사람들보다 회사의 가치와 같은 사회적인 내용에 대한 지식 수준이 낮았다(Wesson & Gogus, 2005). 반면 온라인 교육 프로그램과 대면 온라인 교육 프로그램은 어떻게 일을 수행해야 하는지와 관련된 역할에 대한 인식 수준은 다르지 않았다(Wesson & Gogus, 2005). 즉, 비대면 환경에서도 역할과 관련된 정보는 대면 상황의 수준으로 습득이 가능하나, 관계와 준거와 관련된 정보는 정서적 소진이 발생할 경우 습득하기 어려운 정보가 되는 것으로 추측해볼 수 있다.

세 번째 의의는 코로나에 대한 불안과 정서적 소진의 관계에 대해서 상사의 정서적 지지의 완충 효과를 확인했다는 점이다. 상사의 지지는 개인의 자원 결핍의 상황을 완화해 줄 수 있는 주요한 요인이지만, 다양한 자원들이 조직사회화 과정에 '어떻게' 그리고 '왜' 연결되는지에 대한 이해가 필요하다(Bauer et al., 2021; Ellis et al., 2015). 조직 내 자원을 사회적, 개인적, 구조적 자원으로 분류하곤 하는데(Ellis et al., 2015), 본 연구는 사회적 자원 내의 상사의 지지도 차별적인 효과가 있다는 것을 보여준다. 코로나에 대한 불안과 정서적 소진의 관계가 정서적 지지에 의해서만 완충 효과가 나타난다는 것은 자원 손실의 상황에서는 해당 영역에 손실되고 있는 자원의 보충이 우선시 되어야 함을 알 수 있다. 특정 영역의 자원의 손실은 다른 영역의 자원과 연결되어 있지만, 사람들은 자원의 손실을 막는 것에 동기화되어 있기 때문에(Hobfoll, 1989), 손실되고 있는 영역의 자원을 지원하는 것이 효과적일 수 있다. 코로나로 인한 불안은 정서적인 측면에서 소진을 일으키고 이를 예방하기 위해서는 정서적 지지가 우선시되어야 함을 알 수 있다. 예상과 달리, 도구적 지지의 조절 효과는 가설과 다른 방향이었다. 본 연구에서는 정서적 지지의 조절 효과의 영향력을 제외할 경우 도구적 지지는 정서적 소진을 오히려 증가시켰다. 상사도 제한된 자원을 가졌다는 것을 감안하면 조직 내 우선적인 과업은 수행의 향상이기 때문에 도구적 지지가 우선시 되어야 한다고 주장하기도 하지만(Mathieu et al., 2019), 코로나에 대한 불안을 느끼는 상황에서는 정서적 지지가 더 필요하다는 것을 알 수 있다. 기존 연구에서도 유사

한 결과가 관찰된 바 있는데, 도구적 지지는 정서적 지지가 높을 경우에만 안녕감에 긍정적인 효과를 미치기도 하는데 정서적으로 몰입이 된 대상일 경우에 그들로부터 받은 도구적 지지가 안녕감을 높이지만 그렇지 않을 경우에는 도구적 지지의 이유를 다른 동기로 해석할 수도 있기 때문에 안녕감에 긍정적인 영향을 미치지 않는 것으로 확인되었다(Morelli et al., 2015).

이러한 결과는 조절된 매개효과 결과와 함께 해석할 때 더 구체적으로 이해할 수 있다. 코로나에 대한 불안이 정서적 소진을 통해 과업숙달 및 관계구축에 영향을 미치는 매개 효과는 상사의 정서적 지지와 도구적 지지가 모두 높을 경우 가장 약했으며, 상사의 정서적 지지가 낮고 도구적 지지가 높을 경우 가장 강했다. 이를 통해 상사의 도구적 지지 자체가 부정적인 기능을 하는 것이 아니라 정서적 지지가 존재할 때는 긍정적인 역할을 하는 것을 알 수 있다. 두 종류의 지지가 역동적으로 그리고 미묘하게 신입 사원의 조직사회화 결과물에 영향을 주기 때문에 두 종류의 지지의 역할을 함께 이해하는 것이 필요하다고 판단된다. 정서적 지지와 도구적 지지가 강한 상관관계를 가짐에도 불구하고 조절 효과 및 조절된 매개 효과에서 다소 다른 결과가 나온 것은 본 연구의 참여자의 특성을 반영할 것일 수 있다. 신입 사원의 경우와 같이 불확실성의 상황에 있는 사람들은 환경이 제공하는 단서들(environmental cues)에 민감하게 반응하고 사회적 지지의 효과를 세부적으로 파악하는 것으로 알려져 있다(Burnett et al., 2015). 두 종류의 지지의 상관 관계가 정서적 요구가 높은 과업일 때 그렇지 않은 과업보다 강하게 나타난다는 것을 감안하면(Mathieu et al., 2019), 코로나에 대한 불안이라는 정서적 요구로 인해 두 종류의 지지의 상관관계는 높게 나타났을 수 있다. 또, 환경에 민감한 신입 사원들은 사회적 지지를 인식하는 수준이 높으면서도 미묘하고 세부적으로 다르게 받아들이고 있는 것일 수 있다. 본 연구의 참가자들은 풀리지 않은 정서적 과제가 있는 상황에 놓여 있고, 정서적 지지가 없는 도구적 지지는 정서적 소진에 긍정적인 영향을 미치지 않을 수 있다. 하지만, 본 연구의 결과는 가설과 다른 것으로 해석에 주의를 요하며, 추후 연구를 필요로 하는 부분이라고 할 수 있다.

본 연구의 실용적 함의는 다음과 같다. 첫째, 코로나에 대한 불안이 정서적 소진을 거쳐 조직사회화 요인 중 과업숙달과 관계구축에 부정적인 영향을 미치는 것으로 확인됨에 따라, 정서적 소진을 줄일 수 있는 다양한 개인적, 조직적 노력이 필요할 것이다. 조직에서 코로나에 적응적으로 대처하고 있다고 인식하는 정도는 코로나에 대한 인식이 직무 불안정성에 미치는 영향을 줄여주기도 한다(Lin et al., 2021). 신입 사원에게 유연근무제와 원격근무의 기회를 준다거나, 코로나에 대한 소식과 대처 방법을 적극적으로 알리는 등 조직이 적응적으로 대처하고 대처 상황을 알리는 것이 필요할 것이다. 개인적인 수준에서도 정서적 소진을 막는 것을 위해 노력할 필요가 있다. 최근 연구에 따르면, 코로나와 관련된 뉴스와 소식을 반추(rumination)하는 것은 정서적 소진을 증가시켰다(McCarthy et al., 2021). 반면, 긍정적인 미래를 생각하며 소원을 비는 것(wish-making)은 긍정적 재해석을 불러일으켜 코로나 팬데믹을 경험하는 조직구성원들에게 직무 만족을 높이고 반생산적인 행동을 낮추는 효과가 있는 것으로 나타났다(Ng et al.,

2021). 이에 신입 사원들에게 코로나와 관련된 부정적인 뉴스를 지속적으로 검색하고 이를 반추하는 것을 막는 한편, 미래를 긍정적으로 보며 현재를 재해석할 수 있도록 도와주는 장치가 필요할 것이다.

또한, 상사의 정서적 지지가 코로나에 대한 불안과 정서적 소진의 관계를 완화하는 역할을 한다는 결과를 기반으로 상사의 정서적 지지를 높이고 신입 사원이 상사의 정서적 지지를 지각할 수 있게 해야 할 것이다. 신입 사원을 대상으로 온라인 신입 교육 프로그램과 오프라인 교육 프로그램이 조직사회화에 미치는 영향을 비교한 연구에 따르면, 일반적으로 온라인 교육 프로그램이 오프라인 교육 프로그램보다 효과가 낮았다(Wesson & Gogus, 2005). 특히, 대인 관계와 관련된 조직사회화 영역에서 온라인과 오프라인 교육 프로그램의 차이가 큰 것으로 나타났다. 예를 들어 조직 내 관계와 정치적 구조를 파악하고 용어를 파악하는 측면이 부족한 것으로 확인되었다. 상사가 지지 행동을 보일 때 정서적이고 사회적인 측면을 지지하는 행동을 보여주며, 온라인 교육이나 재택 근무로 간과될 수 있는 부분이 무엇인지를 확인하고 이에 맞게 지지 행동을 보이는 것이 필요할 것이다. 상사는 정기적인 가상 미팅을 하는 등의 방법을 통해 신입 사원과 관계를 개발하며(Saks & Gruman, 2021), 도구적 지지 행동에 앞서, 신입 사원이 겪는 코로나에 대한 불안을 이해하고 소진을 막는 방법을 조언할 필요가 있을 것이다.

본 연구의 제한점과 향후 연구 방향에 대한 제안은 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 횡단 연구라는 점에서 연구에서 밝힌 관계는 인과 관계를 단언할 수 없다. 본 연구에서는 이론을 기반으로 코로나에 대한 불안이 정서적 소진을 예측하고 정서적 소진이 조직사회화에 영향을 줄 것이라고 예상했지만, 조직사회화의 근접 결과물이 정서적 소진에 영향을 주는 관계도 가능할 것이다. 예를 들어, 관계를 구축하지 못했거나 과업숙달 수준이 낮은 것은 정서적 소진을 증가시키거나 정서적 소진과 해당 변인들이 상호 영향을 주는 관계일 수 있다. 추후 종단 연구를 통해서 연구 변인 간 인과 관계를 밝히는 것이 필요할 것이다. 또한, 상사의 정서적 지지의 완충 효과를 파악하기 위해서는 실험 혹은 준실험 설계를 통해 인과적 관계를 규명하는 것이 필요할 것이다.

둘째, 본 연구에서 발견한 정서적 지지와 도구적 지지의 차별적 효과는 흥미로운 결과이지만, 가설과는 다르다는 점에서 추후 연구를 필요로 한다. 상사의 정서적 지지와 도구적 지지는 국내 직장인을 대상으로 한 연구에서도 강한 상관(r = .72, 조영삼, 홍가혜, 2019)을 보였으며, 메타 분석 결과도 지지된 내용이다. 하지만, 어떤 행동이 정서적 지지로 인식되고 어떤 행동이 그렇지 않은지에 대한 구체적인 연구가 필요할 것이다. 또, 도구적 지지의 부정적인 측면은 안녕감 및 건강과 관련된 영역에서 발견되는데, 부정적인 영향력이 다른 참가자 집단에도 발견되는지 추가적인 연구가 필요하다.

마지막으로, 본 연구에서는 구체적인 조직사회화 책략(tactics)이나 신입 사원의 책략은 측정하지 않았다. 코로나 팬데믹 기간 조직사회화에 대한 추후 연구에서는 조직사회화 전략 중 공식적, 비공식적, 연속적 및 비연속적 책략과 같이 구체적인 책략의 방법과 정서적 소진 그리고 조직사회화와의 관계를 확인하는 것이 필요할 것이다. 또 신입 사원이 수행하는 책략도 조직사회화에 영향을 주는 요인으

로(김민수 외, 2009; 옥주영, 탁진국, 2003; Morrison, 1993), 신입 사원의 책략이 코로나에 대한 불안에 미치는 영향에 대한 연구도 필요할 것이다. 비대면 환경으로 인해 컴퓨터 기반의 소위 'e-사회화(e-socialization)'(Saks & Gruman, 2021) 환경이 조성되었는데, 이런 환경에서 조직과 신입 사원의 구체적인 책략이 코로나에 대한 불안과 조직사회화에 미치는 영향에 대한 연구도 필요할 것이다.

코로나가 많은 심리학 연구를 촉발하였지만, 신입 사원의 조직사회화는 중요하지만 상대적으로 관심 밖의 영역이었다. 조직사회화 과정은 그 자체로 불확실성을 경험하고 불확실성을 줄여가는 과정이다. 코로나 팬데믹 기간 동안 입사한 신입 사원들은 코로나에 대한 불안이라는 또 다른 스트레스를 경험하고 있으며 이는 신입 사원의 정서적 소진, 그리고 과업숙달과 관계구축에 영향을 줄 수 있다. 코로나 팬데믹 기간 동안 조직사회화를 경험하는 조직 구성원들에 대한 지속적인 관심이 요구된다는 것을 알 수 있다. 또, 리더의 정서적 지지와 도구적 지지 중 정서적 지지만 코로나에 대한 불안과 정서적 소진의 관계를 완화한다는 역할을 밝힘으로써 구체적으로 효과적인 지지 유형을 밝혔다는 점에서 의의가 있다.

참고문헌

강병철 (2021. 01. 05). 코로나로 평균 52일 재택근무…"출근과 재택의 생산성 차이 없어". *중앙일보*.
https://www.joongang.co.kr/article/23977745

김민수, 전희선, 이은혜, 신유형 (2009). 목표지향성이 신입사원의 조직사회화에 미치는 영향: 사회화전략의 매개효과를 중심으로. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 22(2), 209-231.
https://doi.org/10.24230/ksiop.22.2.200905.209

박창연, 이충기 (2020). 코로나 바이러스로 인한 관광종사자들의 스트레스와 직업불안이 직무만족과 삶의 만족에 미치는 영향: 정부신뢰의 조절효과를 중심으로. 호텔경영학연구, 29(8), 43-57.

신강현 (2003). 일반직 종사자를 위한 직무 소진 척도(MBI-GS)에 대한 타당화 연구. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 16(3), 1-17.

옥주영, 탁진국 (2003). 개인과 환경변인의 조직사회화에 미치는 영향. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 16(1), 1-18.

유지운, 탁진국 (2012). 신입사원의 주도적 성격이 정보추구행동을 통해 조직사회화에 미치는 영향: 팀개방성과 리더행동의 조절효과. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 25(4), 749-773.
https://doi.org/0.24230/ksiop.25.4.201211.749

이은지, 차민지, 박정환 (2021. 01. 21). "잃어버린 2020년"…'1년차'들의 코로나 1년 이야기]. CBS 노컷뉴스.
https://www.nocutnews.co.kr/news/5485630

조영삼, 홍가혜 (2019). 직무요구가 내재적 동기부여에 미치는 영향: 상사와 동료의 정서적 및 수단적 지원의 삼원조절효과. 대한경영학회지, 32(1), 49-70.
https://doi.org/10.18032/kaaba.2019.32.1.49

Ahorsu, D. K., Lin, C. Y., Imani, V., Saffari, M., Griffiths, M. D., & Pakpour, A. H. (2020). The fear of COVID-19 scale: development and initial validation. *International Journal of*

Mental Health and Addiction, 1-9. https://doi.org/10.1007/s11469-020-00270-8

Alarcon, G. M. (2011). A meta-analysis of burnout with job demands, resources, and attitudes. *Journal of Vocational Behavior, 79*(2), 549-562. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.03.007

Ashforth, B. K., & Saks, A. M. (1996). Socialization tactics: Longitudinal effects on newcomer adjustment. *Academy of Management Journal, 39*(1), 149-178. https://doi.org/10.5465/256634

Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: a meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology, 92*(3), 707-721. https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.707

Burnett, M. F., Chiaburu, D. S., Shapiro, D. L., & Li, N. (2015). Revisiting how and when perceived organizational support enhances taking charge: An inverted U-shaped perspective. *Journal of Management, 41*(7), 1805-1826. https://doi.org/10.1177/0149206313493324

Byrne, B. M. (1994). *Structural equation modeling with EQS And EQS/Windows: Basic concepts, applications, and programming.* Thousand Oaks, CA: Sage.

Byrne, B. M. (2009). *Structural equation modelling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming* (2nd ed.). London, UK: Routledge.

Chen, H., & Eyoun, K. (2021). Do mindfulness and perceived organizational support work? Fear of COVID-19 on restaurant frontline employees' job insecurity and emotional exhaustion. *International Journal of Hospitality Management, 94*, 102850. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102850

Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. S. (2003). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Cohen, S., & Hoberman, H. M. (1983). Positive events and social supports as buffers of life change stress. *Journal of Applied Social Psychology, 13*(2), 99-125. https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1983.tb02325.x

Chao, G. T., O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J., & Gardner, P. D. (1994). Organizational socialization: Its content and consequences. *Journal of Applied Psychology*, *79*(5), 730-743. https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.5.730

Cole, M. S., Bruch, H., & Vogel, B. (2006). Emotion as mediators of the relations between perceived supervisor support and psychological hardiness on employee cynicism. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 27*(4), 463-484. https://doi.org/10.1002/job.381

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 499-512. https://doi.org/10.1037//0021-9010.86.3.499

Ellis, A. M., Bauer, T. N., Mansfield, L. R., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Simon, L. S.

(2015). Navigating uncharted waters: Newcomer socialization through the lens of stress theory. *Journal of Management, 41*(1), 203-235. https://doi.org/10.1177/0149206314557525

Frijda, N. H. (1986). *The emotions*. Cambridge University Press.

Guo, L., Arnould, E. J., Gruen, T. W., & Tang, C. (2013). Socializing to co-produce: pathways to consumers' financial well-being. *Journal of Service Research, 16*(4), 549-563. https://doi.org/10.1177/1094670513483904

Hwang, K. S., Choi, H. J., Yang, C. M., Hong, J., Lee, H. J., Park, M. C., ... & Lee, S. Y. (2021). The Korean version of Fear of COVID-19 Scale: Psychometric Validation in the Korean Population. *Psychiatry Investigation, 18*(4), 332-339. https://doi:10.30773/pi.2020.0420

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist, 44*, 513-524.

Hobfoll, S. E. (2011). Conservation of resource caravans and engaged settings. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 84*(1), 116-122. https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.2010.02016.x

House, J. S. (1981). Work stress and social support. Reading, Addison-Wesley.

Jokisaari, M., & Nurmi, J. E. (2009). Change in newcomers' supervisor support and socialization outcomes after organizational entry. *Academy of Management Journal, 52*(3), 527-544. https://doi.org/10.5465/amj.2009.41330971

Jöreskog, K. G. (1993). Testing structural equation models, in Bollen, K. A. and Long, J. S. (Eds.) Testing Structural Equation Models (pp.294-316). Newbury Park, CA: Sage.

Karasek, R. A., Triantis, K. P., & Chaudhry, S. S. (1982). Coworker and supervisor support as moderators of associations between task characteristics and mental strain. *Journal of Occupational Behaviour, 3*(2), 181-200. https://www.jstor.org/stable/3000084

Koolhaas, J. M., Bartolomucci, A., Buwalda, B., de Boer, S. F., Flügge, G., Korte, S. M., Meerlo, P., Murison, R., Oliver, B., Palanza, P., Richter-Levin, G., Sgoifo, A., Steimer, T., Stiedl, O., van Dijk, G., Wöhr, M., & Fuchs, E. (2011). Stress revisited: a critical evaluation of the stress concept. *Neuroscience & Biobehavioral Reviews, 35*(5), 1291-1301. https://doi.org/10.1016/j.neubiorev.2011.02.003

Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer publishing company.

Lin, W., Shao, Y., Li, G., Guo, Y., & Zhan, X. (2021). The psychological implications of COVID-19 on employee job insecurity and its consequences: The mitigating role of organization adaptive practices. *Journal of Applied Psychology*, *106*(3), 317-329. https://doi.org/10.1037/apl0000896

Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1996). The Maslach Burnout Inventory-Test Manual (3rd edn). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology, 52*, 397-422.

https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397

Mathieu, M., Eschleman, K. J., & Cheng, D. (2019). Meta-analytic and multiwave comparison of emotional support and instrumental support in the workplace. *Journal of Occupational Health Psychology, 24*(3), 387-409. https://doi.org/10.1037/ocp0000135

McCarthy, J. M., Truxillo, D. M., Bauer, T. N., Erdogan, B., Shao, Y., Wang, M., Liff, J., & Gardner, C. (2021). Distressed and distracted by COVID-19 during high-stakes virtual interviews: The role of job interview anxiety on performance and reactions. *Journal of Applied Psychology, 106*(8), 1103-1117. https://doi.org/10.1037/apl0000943

Morelli, S. A., Lee, I. A., Arnn, M. E., & Zaki, J. (2015). Emotional and instrumental support provision interact to predict well-being. *Emotion, 15*(4), 484-493. https://doi.org/10.1037/emo0000084

Morrison, E. W. (1993). A longitudinal study of the effects of information seeking on newcomer socialization. *Journal of Applied Psychology, 78,* 173-183. https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.2.173

Ng, T. W., Hsu, D. Y., Yim, F. H., Zou, Y., & Chen, H. (2021). Wish-making during the COVID-19 pandemic enhances positive appraisals and job satisfaction. *Journal of Vocational Behavior, 130*, 103619. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103619

Pappas, G., Kiriaze, I. J., Giannakis, P., & Falagas, M. E. (2009). Psychosocial consequences of infectious diseases. *Clinical Microbiology and Infection, 15*(8), 743-747. https://doi.org/10.1111/j.1469-0691.2009.02947.x.

Price, J. L., & Mueller, C. W. (1986). Absenteeism and turnover of hospital employees. Greenwich, CT: JAI Press.

Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., Maslach, C., & Jackson, S. E. (1996). Maslach Burnout Inventory – General Survey. In C. Maslach, S. E. Jackson, & M. P. Leiter (Eds.), *The Maslach Burnout Inventory: Test manual* (3rd ed., pp. 22-26). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Smith, L. G., Gillespie, N., Callan, V. J., Fitzsimmons, T. W., & Paulsen, N. (2017). Injunctive and descriptive logics during newcomer socialization: The impact on organizational identification, trustworthiness, and self efficacy. *Journal of Organizational Behavior, 38*(4), 487-511. https://doi.org/10.1002/job.2131

Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly, 15*(2), 150-163. https://doi.org/10.2307/2391486

Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2021). How do you socialize newcomers during a pandemic?. *Industrial and Organizational Psychology, 14*(1-2), 217-220. https://doi.org/10.1017/iop.2021.44

Trougakos, J. P., Chawla, N., & McCarthy, J. M. (2020). Working in a pandemic: Exploring the impact of COVID-19 health anxiety on work, family, and health outcomes. *Journal of Applied Psychology, 105*(11), 1234-1245. https://doi.org/10.1037/apl0000739

Vandenberghe, C., Panaccio, A., Bentein, K.,

Mignonac, K., & Roussel, P. (2011). Assessing longitudinal change of and dynamic relationships among role stressors, job attitudes, turnover intention, and well being in neophyte newcomers. *Journal of Organizational Behavior, 32*(4), 652-671. https://doi.org/10.1002/job.732

Wesson, M. J., & Gogus, C. I. (2005). Shaking hands with a computer: an examination of two methods of organizational newcomer orientation. *Journal of Applied Psychology, 90*(5), 1018-1026. https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.1018

WHO (World Health Organization) (2020). Coronavirus. https://www.who.int/health-topics/coronavirus#tab=tab_1 assessed on Dec. 3, 2021.

투고일자 : 2021. 12. 27
수정일자 : 2022. 02. 16
확정일자 : 2022. 04. 16

한국심리학회지: 산업 및 조직
Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology
2022. Vol. 35, No. 3, 327-353
https://doi.org/10.24230/kjiop.v35i3.327-353

special issue manuscripts

Newcomers' fear of COVID-19 and organizational socialization: What type of leader support is effective?

Yeseul Jung
Psychological Science Innovation Institute,
Yonsei University

Jiyoung Park
Psychological Department,
Duksung Women's University

Coronavirus disease (COVID-19) has affected and changed diverse aspects of organizations. Based on the perspective that integrates the socialization process through the lens of work stress, we viewed COVID-19 as a situational stressor and examined the role of the fear of COVID-19 on newcomers' organizational socialization process. We aimed to investigate the relations between newcomers' fear of COVID-19 and their proximal organizational socialization outcomes such as role clarity, task mastery, and relationship building. We also hypothesized leader emotional and instrumental support would buffer the effect of newcomers' fear of COVID-19 on emotional exhaustion. Based on a survey using a total of 232 newcomers who joined their organization during the COVID-19 pandemic, we found that the fear of COVID-19 was positively related to emotional exhaustion, and emotional exhaustion mediated the relations between the fear of COVID-19 and two socialization outcomes such as task mastery and relationship building. Leader emotional support was found to weaken the positive link between the fear of COVID-19 and emotional exhaustion while the moderating role of leader instrumental support was not supported. Based on these results, we discussed implications and directions for future research.

Key words : COVID-19, fear of COVID-19, pandemic, newcomer, emotional exhaustion, role clarity, task mastery, relationship building, leader emotional support, leader instrumental support