

# 청소년지도사의 상사-부하간 교환관계가 이직의도에 미치는 영향: 긍정심리자본, 정서적 조직몰입의 매개효과를 중심으로

유금봉\* · 김우철\*\*

## I 알기 쉬운 개요

청소년지도사는 청소년활동 정책을 현장에서 실천하는 핵심 인력이지만, 열악한 근무조건과 과중한 업무로 인해 직장을 떠나려는 경우가 많습니다. 이러한 문제는 청소년활동 현장의 지속성과 전문성 확보에 심각한 위협이 되고 있습니다. 본 연구는 청소년지도사의 이직 의도와 조직에 몰입할 수 있는 요인을 밝히고자 전국 청소년활동 기관 및 시설에 종사하는 청소년지도사를 대상으로 설문조사를 실시했습니다. 연구 결과, 상사와의 신뢰와 지지가 높을수록 청소년지도사의 긍정적인 태도(긍정심리자본)와 조직에 대한 애착(정서적 조직몰입)이 강화되는 것으로 나타났습니다. 특히 정서적 조직몰입은 실제로 이직 의도를 낮추는 핵심 요인으로 확인되었습니다. 반면, 상사와의 관계나 긍정심리자본만으로는 이직 의도를 직접 줄이지 못했습니다. 이는 단순한 인간관계 개선을 넘어 조직에 대한 깊은 애착과 소속감이 중요함을 의미합니다. 이러한 결과는 청소년지도사의 이직 문제 해결을 위해 리더십 개발, 심리적 지원 프로그램, 조직문화 개선이 필요함을 시사합니다. 즉, 상사의 신뢰와 지지가 뒷받침될 때 청소년지도사의 직무 만족과 조직 몰입이 높아지고, 궁극적으로 이직을 줄일 수 있으므로 이를 위한 체계적이고 지속적인 현장 노력이 이뤄져야 합니다.

\* 한국기술교육대학교 인력개발전공 박사수료

\*\* 한국기술교육대학교 교수, 교신저자,  
kwccwk97@koreatech.ac.kr

투 고 일 / 2025. 6. 9.
심 사 일 / 2025. 8. 4.
심사완료일 / 2025. 8. 14.

## I 초록

본 연구는 청소년지도사를 대상으로 상사-부하간 교환관계가 이직의도에 어떠한 영향을 미치는지를 분석하고, 그 과정에서 긍정심리자본과 정서적 조직몰입이 매개하는 효과를 실증적으로 검증하고자 하였다. 최근 청소년시설 종사자들의 높은 이직률은 청소년정책의 연속성과 전문성 확보에 문제를 야기하고 있어 조직 내 심리적·관계적 요인을 중심으로 한 연구의 필요성이 강조되고 있다. 이를 위해 전국 청소년활동 기관에 종사하는 청소년지도사 284명을 대상으로 설문조사를 실시하였으며, 수집된 자료는 구조방정식 모형을 활용하여 분석하였다. 연구 결과 상사-부하간 교환관계는 청소년지도사의 긍정심리자본과 정서적 조직몰입에 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 긍정심리자본은 정서적 조직몰입에 유의미하게 기여하였으며, 정서적 조직몰입은 이직의도에 부(-)적인 영향을 미쳐 이직을 줄이는 핵심 변수임이 확인되었다. 그리고 상사-부하간 교환관계가 긍정심리자본과 정서적 조직몰입을 거쳐 이직의도에 영향을 미치는 이중 매개효과가 뚜렷하게 검증되었다. 이는 청소년지도사의 이직 문제를 단순히 개인적 요인으로 설명하기보다는, 조직 차원의 관계적 지원과 심리적 자원의 강화가 함께 고려되어야 함을 의미한다. 그리고 청소년지도사의 이직의도를 낮추기 위해 상사와의 신뢰와 지지를 바탕으로 한 교환관계 수준 제고, 긍정심리자본 함양, 정서적 조직몰입 강화를 위한 조직적 전략이 필요하다는 점을 시사한다. 향후 연구에서는 종단 연구를 통한 장기적 분석, 다양한 기관 유형과 지역을 포함한 비교 연구, 질적 연구 방법의 병행을 통해 이직 의도를 보다 다각도로 탐색할 필요가 있다.

주제어: 청소년지도사, 상사-부하간 교환관계, 긍정심리자본, 정서적 조직몰입, 이직의도

## I. 서 론

저출산·고령화, 디지털 전환, 지역소멸 등 복합적 사회 위기 속에서 청소년의 건강한 성장과 자립 역량 강화는 미래 사회의 지속가능성을 결정짓는 핵심 과제로 부상하고 있다(김경준, 박정배, 2020). 이러한 변화 속에서 청소년정책 현장은 기술의 급속한 발전, 인구구조의 변화, 삶의 양극화 등 구조적 도전에 직면하고 있으며, 이에 따라 정책 실행 주체의 전문성과 정책의 지속가능성을 확보하는 것이 시급한 과제로 떠오르고 있다(최창욱 외, 2019). 대한민국 정부는 청소년지도사를 청소년정책의 현장 실행을 책임지는 핵심 인력으로 보고, 이들이 다양한 청소년의 삶을 이해하고 지역사회와 연계하여 청소년 친화적 환경을 조성할 수 있도록 역량 강화와 전문성 제고를 국가 차원의 핵심 과제로 설정하였다(관계부처합동, 2023.2).

그러나 현실에서는 청소년지도사가 열악한 근로조건과 처우 속에서 근무하고 있으며, 이로 인해 전문성이 약화되고 이직률이 높아지는 문제가 지속되고 있다(박선영, 조아미, 2012; 박운주, 2022). 이러한 이직 및 현장 이탈 현상은 반복적으로 문제 제기되고 있으며(유금봉 외, 2024; 이수영, 정기수, 2012), 이는 단순한 개인 차원의 문제가 아니라 조직의 안정성과 청소년정책 실행 기반을 흔들 수 있는 제도적 불안요인으로 인식되고 있다.

사회교환이론 관점에서 볼 때, 조직구성원의 이직의도는 조직 내에서 경험하는 교환관계의 질과 균형에 의해 결정된다. Blau(1964)가 제시한 사회교환이론에 따르면, 개인은 조직과의 관계에서 투입한 노력과 시간에 대한 보상의 균형을 지속적으로 평가하며, 이 균형이 불공정하다고 인식할 때 조직을 떠나려는 의도를 갖게 된다. 특히 상호성의 원리는 조직구성원이 상사나 조직으로부터 받은 지원과 배려에 대해 긍정적인 태도와 행동으로 보답하려는 경향을 설명하며, 이는 조직몰입과 이직의도에 직접적인 영향을 미친다(Cropanzano & Mitchell, 2005).

이직 현상은 낮은 보수나 근무 환경 같은 외부 조건뿐만 아니라, 조직 내 상호작용의 질, 정서적 소진, 미래 전망 부족 등 다양한 심리사회적 요인과의 밀접하게 연결되어 있다. 박선영과 조아미(2012)는 경력이 짧은 청소년지도사가 전문성과 자원이 부족하여 적응에 어려움을 겪기 쉽고, 이를 완화하기 위해 상사의 지지가 중요한 영향을 미친다고 강조하였다. 또한 권일남과 박소영(2013)은 청소년지도사의 이직의도를 줄이기 위해 관리자 차원의 정서적 배려와 지원 프로그램 제공이 필요하다고 주장하였다.

결국 청소년지도사의 이직은 단순한 인력 이탈 문제가 아니라, 청소년정책 실행력의 약화로까지 연결될 수 있는 중대한 과제로서 통합적인 접근과 개입이 필요하다. 장여옥(2016)은 청소년수련시설 기관장의 윤리적 리더십과 공감적 리더십이 청소년지도사의 이직의도에 유의미한 영향을 미친다는 실증 결과를 제시했고, 김창현(2022)은 청소년수련시설 관장의 리더십

이 조직몰입에 긍정적 영향을 미친다고 하였다. 이는 변화하는 조직 환경에 대응하기 위해서는 단지 구성원 개인의 노력만으로는 한계가 있으며, 기관장의 리더십 변화가 함께 이루어져야 함을 시사한다. 이러한 현상은 사회교환이론에서 강조하는 호혜성과 신뢰의 원리로 설명할 수 있으며, 상사와 부하 간의 교환관계가 조직구성원의 긍정적 태도와 행동을 이끌어내는 핵심 메커니즘임을 보여준다(Blau, 1964).

관련 연구에서는 청소년지도사의 조직몰입을 높이는 핵심 요인으로 심리적 자본의 중요성이 강조되고 있다. 심리적 자본은 청소년지도사가 스트레스 상황에서도 긍정적으로 대응하고 직무에 몰입하게 하는 심리적 자원이다(강영배, 2023; 신미정, 김해란, 2024). 특히 회복탄력성과 진로탄력성은 청소년지도사가 직무 스트레스를 경험하더라도 조직에 대한 이탈 의도를 낮추고 몰입을 유지하게 하는 보호요인으로 작용한다(강영배, 서향리, 2024). 긍정심리자본은 조직구성원이 어려운 상황에서도 조직과의 교환관계를 긍정적으로 해석하고 지속하려는 의지를 강화하는 개인적 자원으로 작용한다. 이는 조직으로부터 받은 지원과 배려를 더욱 가치 있게 인식하게 하여, 상호성의 원리에 따른 조직에 대한 몰입과 헌신을 촉진한다(Cropanzano & Mitchell, 2005).

상사-부하간 교환관계(leader-member exchange, LMX)는 조직구성원이 업무를 수행함에 있어 정서적 안정감과 동기를 제공하고, 궁극적으로 조직에 대한 몰입과 이직의도 감소에 기여한다는 다수의 연구가 이를 지지하고 있다(김우진, 2013; 조은아 외, 2021; Graen & Uhl-Bien, 1995). 높은 수준의 상사-부하간 교환관계는 상호 신뢰, 존중, 의무감을 기반으로 한 양질의 교환관계를 의미하며, 이는 부하직원으로 하여금 조직에 대한 더 큰 책임감과 애착을 갖게 한다(Liden & Maslyn, 1998). 또한 최근 조직행동 연구에서는 긍정심리자본(positive psychological capital, PCQ)과 정서적 조직몰입(affective commitment, AC)이 이직의도와 같은 부정적 조직행동을 설명하는 주요 요인으로 확인되었다(정민주, 전애은, 2020).

이와 함께 정서적 조직몰입은 조직에 대한 애착과 소속감을 기반으로 한 몰입의 형태로, 이직의도를 낮추는 강력한 예측변수로 작용하는 것으로 보고되었고(서종수, 2016; Allen & Meyer, 1990), 유금봉(2024)의 연구에서 청소년지도사의 정서적 조직몰입은 이직의도를 낮추는 직접적인 영향 관계가 확인되었다. 정서적 조직몰입은 조직구성원이 조직과의 장기적이고 긍정적인 교환관계를 통해 형성된 정서적 유대감의 결과물로 해석할 수 있다. 이는 단순한 경제적 교환을 넘어서는 사회적 교환의 산물로, 조직에 대한 심리적 애착과 일체감을 반영한다(Blau, 1964).

이러한 이론적 기반을 종합해볼 때, 높은 수준의 상사-부하간 교환관계는 조직구성원으로 하여금 받은 지원에 대해 긍정적으로 보답하려는 동기를 부여하며, 이 과정에서 긍정심리자본

이 개인의 인지적·정서적 자원으로 작용하여 교환관계의 질을 더욱 향상시킨다. 궁극적으로 이러한 과정은 정서적 조직몰입의 형성으로 이어지며, 이는 이직의도를 감소시키는 핵심 메커니즘으로 작용한다(Blau, 1964; Cropanzano & Mitchell, 2005). 특히 감정노동이 빈번하고, 직무의 전문성과 공공성이 동시에 요구되는 휴먼서비스 분야에서는 이러한 심리사회적 자원의 중요성이 더욱 강조된다(송현진, 조윤직, 2016).

이에 본 연구는 청소년지도사를 대상으로 상사-부하간 교환관계가 이직의도에 미치는 영향과 그 과정에서 긍정심리자본 및 정서적 조직몰입의 매개효과를 검증하고자 한다.

## II. 이론적 배경

### 1. 상사-부하간 교환관계

상사-부하간 교환관계는 조직 내 리더가 각 구성원과 맺는 개별적이고 독립적인 수직적 관계에 초점을 맞춘 리더십 이론으로, Graen(1976)과 Dansereau 등(1975)의 연구에서 시작되었다. 이 이론은 전통적인 리더십이 모든 구성원을 동일하게 대한다는 가정에 의문을 제기하며, 리더와 각 구성원 간의 상호작용 수준의 차이에 따라 내집단과 외집단이 형성된다는 점에 주목한다(Graen & Uhl-Bien, 1995). 상사-부하간 교환관계의 핵심은 사회적 교환이론에 기반한 상호 호혜적 관계로, 리더가 신뢰, 배려, 자율성 등 비공식적 자원을 제공할 때 구성원은 이에 대한 보상으로 조직시민행동이나 자발적 책임수행과 같은 고차원적 행동을 보인다(전정호, 조성준, 2016; Bernerth et al., 2016). 초기 연구는 리더가 일부 구성원과 양질의 교환관계를 발전시킨다는 점을 강조했으나, 이후에는 조직 내 모든 구성원과의 질 높은 관계 형성의 중요성으로 확장되었다(Graen & Uhl-Bien, 1995). 상사-부하간 교환관계는 관계의 발달 정도에 따라 낯선 단계(stranger stage), 지인 단계(acquaintance stage), 성숙 단계(mature stage)의 세 가지로 나뉘며(Graen & Uhl-Bien, 1991), 성숙 단계에서는 감정적 신뢰와 상호 책임감이 두드러진다. 이러한 고질적 상사-부하간 교환관계는 구성원의 직무만족, 조직몰입, 낮은 이직의도와 밀접하게 연관된다(Dulebohn et al., 2012; Gerstner & Day, 1997).

### 2. 긍정심리자본

긍정심리자본은 Seligman(1998)이 제안한 긍정심리학(positive psychology)의 기반 위에 형성된 개념으로, 개인의 잠재력을 실현하고 의미 있는 삶을 영위하게 하는 데 중점을

둔 이론적 관점에서 출발하였다(Luthans & Youssef, 2004). 전통적인 병리 중심 심리학과 달리, 긍정심리학은 개인의 강점과 장점에 주목하며, 이러한 접근은 조직행동 분야로 확장되어 긍정조직행동(positive organizational behavior)이라는 하위 영역으로 발전하였다(Luthans, 2002; Luthans et al., 2004). Luthans et al.(2007)은 조직 내 구성원의 긍정적 심리상태가 직무태도와 행동에 유의미한 영향을 미친다고 보며, 이를 통합 개념인 긍정심리자본으로 개념화하였다. 긍정심리자본은 자기효능감(self-efficacy), 희망(hope), 회복탄력성(resilience), 낙관주의(optimism)라는 네 가지 핵심 구성요소를 포함하며, 이들은 각기 독립적인 특성을 가지면서도 상호작용을 통해 조직 내 긍정적 행동을 촉진하는 상위 개념으로 기능한다(Luthans et al., 2015). 자기효능감은 특정 상황에서 과업을 성공적으로 수행할 수 있다는 자신감(Bandura, 1997), 희망은 목표 달성을 위한 경로를 설계하고 이를 추진하려는 의지(Snyder et al., 1996), 회복탄력성은 역경이나 도전에 효과적으로 대응하여 빠르게 회복하는 능력, 낙관주의는 미래에 대한 긍정적 기대를 유지하는 태도를 의미한다(Luthans et al., 2007; Stajkovic & Luthans, 1998). 이러한 네 가지 요소는 일시적인 상태(state)로서 개발 가능성을 지니며(Luthans et al., 2007), 개인의 내면화된 통제 인식과 결합하여 긍정적인 행동을 유도한다. 나아가 긍정심리자본은 조직 구성원들이 과업에 필요한 노력을 기울이도록 하며, 현재와 미래의 성공에 대한 낙관적 전망, 목표 달성을 위한 전략적 경로 설정, 그리고 장애물에 유연하게 대응하는 복원력의 기반이 된다(임태홍, 2014; Luthans & Youssef, 2004).

### 3. 정서적 조직몰입

Meyer와 Allen(1987)은 조직몰입을 정서적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입으로 나누는 삼요인 모형을 제안하였다. 이 중 정서적 조직몰입은 구성원이 조직에 대해 감정적으로 애착을 느끼고, 조직의 가치와 목표에 자발적으로 동일시하며, 조직에 계속 머물고자 하는 심리적 상태를 의미한다(Allen & Meyer, 1990). 이는 조직에 대한 긍정적 감정, 소속감, 자발적 참여욕구를 포함한 개념으로, Porter et al.(1974)의 ‘정서적 애착(emotional attachment)’ 개념과 직접적으로 연결된다. 정서적 조직몰입은 다른 두 유형의 몰입보다 측정도구의 신뢰도와 타당도 면에서 우수하게 평가되며, 구성원의 이직의도, 직무만족, 조직시민행동 등과 밀접한 관계를 보이는 가장 이상적인 조직몰입 형태로 간주된다(이목화, 문형구, 2014; Ko et al., 1997). 특히 국내 연구에서는 정서적 조직몰입을 단독으로 측정하는 사례가 많으며, 이는 지속적·규범적 몰입 개념의 측정 및 해석상 한계 때문으로 해석된다. 정서적 조직몰입은 조직 성과에 직·간접적으로 영향을 미치며, 구성원의 행동 및 조직효과성의 핵심 지표로 활용

된다(이상희, 2005; Mathieu & Zajac, 1990). 조직 차원에서는 정서적 조직몰입이 높은 구성원일수록 이직률과 결근율이 낮고, 직무성과와 내부 만족도는 높은 것으로 나타났다. 최근에는 고용 불안정성과 이직 증가 경향에 따라 조직의 성과와 유지를 위해 AC의 관리와 제고가 더욱 중요시되고 있다(김지영, 최애경, 2018; 정석, 홍아정, 2017).

## 4. 이직의도

이직(turnover)은 조직 구성원이 직무 또는 조직으로부터 이탈하는 일련의 과정을 의미하며, 이는 고용주 또는 구성원 본인의 의사에 따라 자발적 또는 비자발적으로 발생할 수 있다(문영주, 2010; Allen & Meyer, 1991). 협의의 이직은 조직 외부로의 자발적 이동을 중심으로, 넓게는 개인의 고용 상태 변화 전반을 포함한다(강인주, 정철영, 2015; Bluedorn, 1978). 이직의 유형은 조직의 통제 가능성과 구성원의 자발성에 따라 구분된다. 문영주(2010)는 이직을 회피 가능 이직(avoidable turnover)과 회피 불가능 이직(unavoidable turnover)으로 분류하였고, 박영진과 윤지환(2013)은 자발적(voluntary) 이직과 비자발적(involuntary) 이직으로 구분하였다. 자발적 이직은 일반적으로 구성원이 개인의 경력, 보상, 만족 등의 이유로 스스로 결정하여 이루어지며, 비자발적 이직은 구조조정이나 정년퇴직 등 조직 차원에서 강제되는 경우에 해당한다. 한편, 이직과 유사하지만 구분되는 개념인 이직의도(turnover intention, TI)는 구성원이 미래에 조직을 떠나고자 하는 인지적, 심리적 상태를 의미한다(Mobley, 1977; Tett & Meyer, 1993). 이는 실제 이직이라는 행동 이전에 나타나는 주관적인 태도이며, 조직에 대한 불만족, 직무 스트레스, 외부 기회 탐색 등 다양한 요인에 영향을 받는다(배수현, 2012; 최현정, 2011). 이직의도는 실질적인 이직을 예측하는 강력한 선행변인으로, 실제 이직과 높은 상관을 보이는 것으로 나타났다(Hom & Kinicki, 2001; Steel & Ovalle, 1984). 따라서 많은 연구에서 실제 이직 현상을 직접 측정하기보다는 이직 의도를 대리변수로 활용하고 있으며, 이는 연구의 효율성과 예측력을 동시에 확보할 수 있는 방법으로 간주된다(문영주, 2010; Griffeth et al., 2000; Harris et al., 2005).

## 5. LMX, PCQ, AC, TI 간의 관계

### 1) LMX와 PCQ 간의 관계

상사-부하간 교환관계의 높은 수준을 가진 구성원들은 상사와의 상호작용에서 신뢰와 정서적 지지를 경험하며, 이러한 상사-부하간 교환관계가 긍정심리자본 형성에 긍정적인 영향을

미친다는 사실은 여러 연구에서 입증되고 있다. 한규원 외(2021)는 운동선수를 대상으로, 코치와의 상사-부하간 교환관계 수준이 높을수록 긍정심리자본이 증가한다는 결과를 도출하였다. Fang et al.(2019)의 연구에서는 상사-부하간 교환관계가 직무 자율성과 심리적 회복력을 증진시켜 긍정심리자본을 강화한다고 보고되었으며, Upadhyay와 Kumar(2020)도 상사-부하간 교환관계가 긍정심리자본에 유의미한 직접적인 영향을 미친다고 밝혔다. 이상의 변인간 관계를 바탕으로 다음과 같이 연구 가설을 설정하였다.

가설 1. 상사-부하간 교환관계는 긍정심리자본에 정(+)-적인 영향을 미칠 것이다.

## 2) LMX와 AC 간의 관계

상사-부하간 교환관계의 질은 조직 구성원의 정서적 조직몰입 수준을 결정하는 중요한 선행 요인으로 간주된다. 상사-부하간 교환관계 수준이 높을수록 구성원은 상사로부터 정서적 지지와 신뢰를 경험하며, 이는 조직에 대한 애착과 동일시를 강화하는 방향으로 작용한다. 김수진 외(2020)는 임파워링 리더십이 상사-부하간 교환관계를 강화하고, 이는 정서적 조직몰입을 유의하게 증진시키는 매개요인임을 실증하였다. 김나원과 고재욱(2021)은 아이돌보미를 대상으로 한 연구에서, 상사-부하간 교환관계가 정서적 조직몰입에 직접적으로 유의미한 정적 영향을 미친다고 보고하였다. 차동옥 외(2010)는 다양한 산업에 종사하는 직장인을 대상으로 한 연구에서, 상사-부하간 교환관계가 정서적 조직몰입에 직접적인 정(+)-적 효과가 나타났다고 밝혔다. 이상의 변인간 관계를 바탕으로 다음과 같이 연구 가설을 설정하였다.

가설 2. 상사-부하간 교환관계는 정서적 조직몰입에 정(+)-적인 영향을 미칠 것이다.

## 3) LMX와 TI 간의 관계

상사-부하간 교환관계는 리더와 구성원 간의 상호 신뢰, 지지, 존중을 기반으로 한 교환관계로, 그 질이 높을수록 구성원의 조직에 대한 정서적 애착과 지속 의사가 강화된다. 특히, 상사-부하간 교환관계는 구성원의 이직의도를 줄이는 데 중요한 선행 요인으로 작용한다는 연구 결과가 국내외에서 다수 보고되고 있다. 조은아 외(2021)는 간호사를 대상으로 한 연구에서 상사-부하간 교환관계가 이직의도에 부(-)-적인 영향을 미치며, 상사의 정서적 지지와 신뢰가 높을수록 구성원이 조직을 떠나려는 의도가 감소한다고 밝혔다. 최우성(2021)의 연구에서는 상사-부하간 교환관계가 이직의도에 유의미한 부(-)-적 영향을 주는 효과를 보여주었다. 또한 김우진(2013)의 호텔기업 종사자를 대상으로 한 연구에서도 상사-부하간 교환관계

의 질이 이직의도에 부(-)적 효과를 미친다고 보고하였다. 이처럼 다양한 조직 맥락에서 상사-부하간 교환관계는 구성원의 이직의도를 낮추는 데 중요한 역할을 하는 변수로 실증되었다. 이상의 변인간 관계를 바탕으로 다음과 같이 연구 가설을 설정하였다.

가설 3. 상사-부하간 교환관계는 이직의도에 부(-)적인 영향을 미칠 것이다.

#### 4) PCQ와 AC 간의 관계

긍정심리자본은 조직에 대한 구성원의 정서적 애착과 소속감 형성을 촉진하여 정서적 조직몰입에 유의미한 영향을 미친다는 연구들이 보고되고 있다. 구인성과 정기수(2021)는 청소년 활동시설 종사자를 대상으로 한 연구에서 긍정심리자본이 정서적 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미친다고 밝히며, 긍정심리자본이 높을수록 구성원이 조직에 대해 더 강한 애착을 느낀다고 설명하였다. 안채리와 지정훈(2019)의 미용산업 종사자 대상 연구에서도 긍정심리자본의 하위 요인들이 정서적 조직몰입에 모두 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 특히 자기효능감과 회복탄력성이 상대적으로 더 큰 영향을 미치는 요인으로 분석되었다. 또한 정민주와 전애은(2020)은 항공사 객실승무원을 대상으로 한 연구에서 긍정심리자본이 정서적 조직몰입에 강한 정(+)적 영향을 미치며, 조직에 대한 애착 형성에 긍정적 자원이 중요한 역할을 한다는 점을 실증하였다. 이상의 변인간 관계를 바탕으로 다음과 같이 연구 가설을 설정하였다.

가설 4. 긍정심리자본은 정서적 조직몰입에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다.

#### 5) PCQ와 TI 간의 관계

많은 연구들은 긍정심리자본이 구성원의 이직의도에 부정적인 영향을 미치며, 조직 유지에 중요한 요인으로 작용한다는 점을 강조하고 있다. 기석도와 조성제(2020)는 사회복지시설 종사자를 대상으로 한 연구에서 긍정심리자본이 이직의도에 유의한 부적 영향을 미친다고 보고하였고, 전민우와 정명규(2022) 또한 태권도 사범을 대상으로 한 연구에서 동일한 방향의 결과를 도출하였다. 백재환(2024)의 연구 역시 사회복지전담공무원을 대상으로 한 분석에서 긍정심리자본이 이직의도를 유의하게 낮추는 직접 효과를 보고하며, 복지 공공영역에서도 긍정심리자본의 안정화 역할이 확인되었다. 중소기업 임직원을 대상으로 한 최성용(2022)의 연구에서는 긍정심리자본이 이직의도에 부(-)적 영향을 미치는 동시에 조직시민행동을 매개로 간접효과도 강화됨을 보여주었다. 이상의 변인간 관계를 바탕으로 다음과 같이 연구 가설을 설정하였다.

가설 5. 긍정심리자본은 이직의도에 부(-)적인 영향을 미칠 것이다.



## 6) AC와 TI 간의 관계

조상미 외(2024)는 사회복지조직 종사자를 대상으로 한 연구에서 정서적 조직몰입이 이직의도에 유의한 부(-)적 영향을 미친다고 보고하였다. 이는 정서적 유대가 깊을수록 조직 이탈에 대한 심리적 저항이 강하게 작용함을 보여주는 결과이다. 이상현과 정대용(2020)의 연구에서도 정서적 조직몰입이 이직의도에 부정적인 영향을 미치는 매개변수로서 유의미한 경로를 형성하며, 진성 리더십의 효과를 강화하는 주요 정서적 자원으로 기능함을 밝혔다. 또한 서종수(2016)의 부산지역 사회복지조직을 대상으로 한 실증 연구에서 정서적 조직몰입이 이직의도에 영향을 미치는 변수로 확인되었다. 이러한 결과들은 정서적 조직몰입이 이직의도를 낮추는 결정적 요인이라는 점을 반복적으로 입증하며, 조직 차원에서의 몰입 제고 전략이 인적자원 유지를 위한 핵심 수단이 될 수 있음을 시사한다. 이상의 변인간 관계를 바탕으로 다음과 같이 연구 가설을 설정하였다.

가설 6. 정서적 조직몰입은 이직의도에 부(-)적인 영향을 미칠 것이다.

## 7) LMX, PCQ, AC, TI 간의 관계

앞서 상사-부하간 교환관계, 긍정심리자본, 정서적 조직몰입, 이직의도간 직접적인 효과가 있음을 확인함과 더불어 다수의 실증 연구에서 변인간 간접효과가 있음을 확인할 수 있었다. 민간 비영리 복지시설 종사자를 대상으로 한 Xerri et al.(2019)의 연구에서는 상사-부하간 교환관계와 이직의도 사이에서 긍정심리자본의 매개효과가 확인되었으며, 전소연과 최희승(2021)은 해군 간부를 대상으로 긍정심리자본과 이직의도 사이에서 조직몰입의 간접효과를 실증하였다. 이와 유사하게 Brunetto et al.(2015)은 미국 경찰관들을 대상으로 한 연구에서 긍정심리자본과 이직의도 사이의 조직몰입 매개효과를 입증하였다. 한편, Li et al.(2018)은 한국의 금융, 제약, 제조업 등 다양한 산업 분야 종사자들을 대상으로 상사-부하간 교환관계와 이직의도 사이에서 조직몰입의 간접효과를 확인하였으며, Abu Elanain(2014), Neway와 Singh(2023)의 연구에서도 상사-부하간 교환관계가 조직몰입을 통해 이직의도에 부(-)적 영향을 미치는 간접효과를 확인할 수 있었다.

따라서 선행된 연구들의 결과를 바탕으로 다음과 같이 연구 가설을 설정하였다.

가설 7. 긍정심리자본은 상사-부하간 교환관계와 정서적 조직몰입의 관계를 매개할 것이다.

가설 8. 긍정심리자본은 상사-부하간 교환관계와 이직의도의 관계를 매개할 것이다.

가설 9. 긍정심리자본과 정서적 조직몰입은 상사-부하간 교환관계와 이직의도의 관계를 이중 매개할 것이다.

### Ⅲ. 연구 방법

#### 1. 연구모형

본 연구는 청소년활동 현장에 종사 중인 청소년지도사 대상으로 상사-부하간 교환관계, 긍정심리자본, 정서적 조직몰입, 이직의도 간 구조적 관계를 확인하고 긍정심리자본과 정서적 조직몰입의 매개효과를 실증적으로 검증하고자 하였다. 선행연구를 기반으로 각 변수 간의 관계를 그림 1에 구조방정식 모형으로 표현하였다. 구조방정식 모형은 잠재변수의 활용과 측정오차의 추정, 여러 변수 간의 동시 추정이 가능하고 변수 간의 직간접 효과를 파악하는 등 다양한 통계 기법 적용이 가능하다(우종필, 2015). 본 연구에서도 구조방정식을 사용해 연구모형을 설정하고 분석하였다.

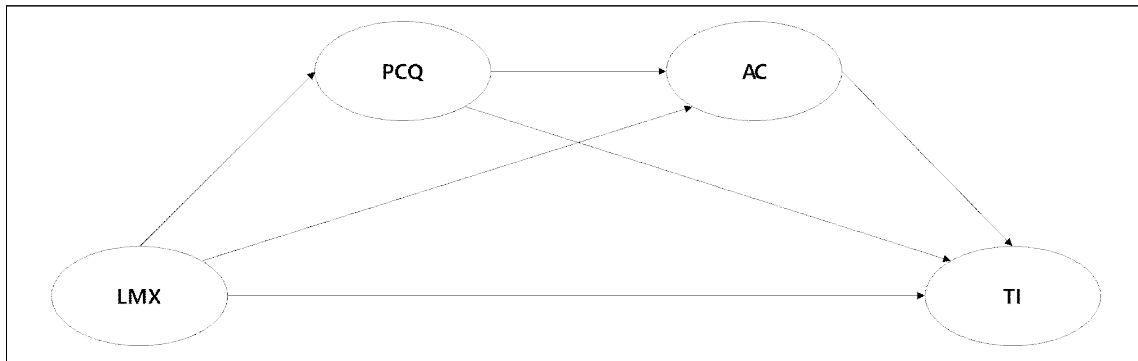


그림 1. 연구모형

#### 2. 연구대상 및 자료수집방법

본 연구의 연구대상은 국내의 청소년활동 기관 및 청소년수련시설에 재직 중인 청소년지도사이며, 연구를 위해 17개 시도 청소년활동진흥센터, 한국청소년수련시설협회, 한국청소년지도사협회의 협조를 받아 통한 편의표집을 실시하였다. 데이터는 온라인 설문 시스템 ‘모아품’에서 2024년 4월 21일부터 3주 동안 수집되었으며, 총 284명의 데이터를 JASP 0.18.3, SPSS 29.0, Mplus 8.10을 사용해 분석하였다.

학자들마다 요구하는 표본 크기는 다를 수 있지만, 일반적으로 구조방정식 모델의 통계적인 검정력 확보를 위해서는 200명 이상의 표본이 적절하다고 여겨진다(Kline, 2005). 본 연구의 최종 응답자는 284명으로 표본의 적절성이 확보되었다. 연구 윤리 준수를 위해 설문 참여자의

온라인 동의를 받았고, 익명으로 진행해 개인정보를 보호하였다. 응답자의 인구통계학적 특성을 살펴보면, 성별 분포는 남성 41.9%(119명), 여성 58.1%(165명)로 나타났다. 연령은 20대가 19.0%(54명), 30대가 44.4%(126명), 40대가 22.5%(64명), 50대 이상이 14.1%(40명)로 나타났다. 학력 조사 결과, 4년제 대학 졸업자는 67.3%(191명)로 가장 많았으며, 석사 학위 소지자는 18.0%(51명), 박사 학위 소지자는 6.7%(19명)로 나타났다. 경력은 5년 이상 10년 미만인 경우가 28.5%(81명)로 가장 많았으며, 1년 이상 5년 미만과 10년 이상 20년 미만은 동일하게 28.2%(80명)로 나타났다. 20년 이상의 경력을 가진 사람은 12.0%(34명), 1년 미만의 경력을 가진 사람은 3.2%(9명)로 조사되었다. 기관/시설 유형으로는 청소년문화의집이 32.7%(93명)로 가장 많았고, 청소년수련관 27.8%(79명), 청소년활동진흥센터(진흥원 포함) 17.3%(49명), 청소년수련원이 8.8%(25명)로 나타났다. 직급은 담당자나 팀원 55.6%(158명), 팀장이나 부장 등 중간관리자가 26.4%(75명), 기관장이나 임원의 경우 16.5%(47명) 등으로 나타났다. 청소년지도사 자격은 1급 29.6%(84명), 2급 60.9%(173명), 3급 9.5%(27명)로 나타났다. 지역은 수도권 29.6%(84명), 충청권 26.8%(76명), 전라-제주권 17.3%(49명), 강원-경상권 23.2%(75명)로 나타났다.

표 1  
표본의 특성

	구분	n	%		구분	n	%
성별	남	119	41.9	직급	담당자/팀원	158	55.6
	여	165	58.1		팀장/부장/중간관리자	75	26.4
연령	20~29세	54	19.0		기관장/임원	47	16.5
	30~39세	126	44.4		기타	4	1.4
	40~49세	64	22.5	자격 유형	1급	84	29.6
	50세 이상	40	14.1		2급	173	60.9
	고등학교 졸업 이하	2	0.7		3급	27	9.5
학력	2~3년제 대학 졸업	21	7.4	지역	서울	35	12.3
	4년제 대학 졸업	191	67.3		부산	13	4.6
	석사 졸업	51	18.0		대구	7	2.5
	박사 졸업	19	6.7		인천	17	6.0
경력	1년 미만	9	3.2		광주	17	6.0
	1년 이상 5년 미만	80	28.2		대전	13	4.6
	5년 이상 10년 미만	81	28.5		울산	9	3.2
	10년 이상 20년 미만	80	28.2		세종	12	4.2
	20년 이상	34	12.0		경기	32	11.3
기관 시설 유형	청소년수련관	79	27.8		강원	11	3.9
	청소년문화의집	93	32.7		충북	13	4.6
	청소년특화시설	12	4.2		충남	38	13.4
	청소년수련원	25	8.8		전북	14	4.9
	청소년야영장	3	1.1		전남	12	4.2
	유스호스텔	6	2.1		경북	13	4.6
	진흥센터(진흥원)	49	17.3		경남	22	7.7
	기타	17	6.0		제주	6	2.1

### 3. 측정도구

본 연구에서 사용된 측정도구는 상사-부하간 교환관계, 긍정심리자본, 정서적 조직몰입, TI, 인구통계학적 변인으로 5가지 영역 총 47문항으로 구성되어 있다.

상사-부하간 교환관계의 측정도구는 Graen과 Uhl-Bien(1995)이 개발하고 황성준(2020)이 번안한 7문항을 사용하였다. 예시 문항으로는 ‘나의 직속 상사는 내 업무 상 문제점이나 필요사항에 대해 잘 이해하고 있다’, ‘업무수행과 관련하여 직속 상사와 나의 생각은 서로 잘 맞는다’ 등이 있다. 7문항은 하위요인이 없는 단일차원으로 구성되어 있다. 응답은 Likert 5점 척도로, 전혀 그렇지 않다(1점) ~ 매우 그렇다(5점)의 구간으로 측정한다. 윤혜림과 박지원(2023)의 연구에서 이 측정도구의 신뢰도 Cronbach’s  $\alpha$ 는 .880로 확인되었고, 본 연구에서는 Cronbach’s  $\alpha$ 가 .923으로 확인되었다.

긍정심리자본의 측정도구는 Luthans 외(2007) 연구진이 개발한 PCQ(psychological capital questionnaire) 24문항을 사용하였다. PCQ는 자기효능감 6문항, 희망 6문항, 낙관주의 6문항, 복원력 6문항으로 구성되어 있으며, Likert 6점 척도로 측정하였다. 측정문항은 ‘나는 장기적 문제를 분석하고 해결책을 찾는 일에 자신이 있다.’ 등으로 구성되어 있다. 전혜지와 김우철(2024)의 연구에서 이 도구의 신뢰도 Cronbach’s  $\alpha$ 는 .906으로 확인되었고, 본 연구에서는 Cronbach’s  $\alpha$ 가 .926으로 확인되었다.

정서적 조직몰입의 측정도구는 조직몰입을 다차원적으로 접근해 정서적 조직몰입을 보다 정교하게 설명하기 위하여 Lee et al.(2001)의 한국판 다차원적 조직몰입 측정도구를 이목화(2014)가 번안한 정서적 조직몰입 하위요인 5문항을 사용하였다. 측정문항은 ‘나는 정말로 우리 회사의 문제를 내 문제처럼 느낀다.’ 등으로 구성되어 있다. 남기은, 이선희(2023) 연구에서 이 도구의 신뢰도 Cronbach’s  $\alpha$ 는 .890으로 확인되었고, 본 연구에서는 Cronbach’s  $\alpha$ 가 .924으로 확인되었다.

이직의도의 측정도구는 Colarelli(1982)가 개발, Kim(2014)이 번안한 3문항을 사용하였다. 설문 문항은 총 3문항, 5점 Likert 척도로 ‘나는 이 회사를 그만두는 것을 자주 생각한다.’ 등으로 구성되어 있다. 유금봉 외(2024)의 연구에서 이 측정도구의 신뢰도 Cronbach’s  $\alpha$ 는 .848으로 확인되었고, 본 연구에서는 Cronbach’s  $\alpha$ 가 .704으로 확인되었다.

## IV. 연구 결과

### 1. 예비데이터 분석

첫째, 동일방법편의 문제를 확인하기 위해 단일요인모형(single factor test) 분석을 수행한 결과 적합도 지수는 Satorra-Bentler  $\chi^2(1127)=4882.391(p<.001)$ , RMSEA=.108, SRMR=.114, CFI=.575, TLI=.556으로 나타나  $\chi^2$ 를 제외한 기준 적합도 지수를 충족하지 않았기에 동일방법편의는 주요 이슈가 없는 것으로 판단하였다. 둘째, 표본의 단변량 정규성 가정을 왜도와 첨도 값으로 확인한 결과 왜도<|2|, 첨도<|7|의 기준을 만족하였고, 이를 토대로 다변량의 정규성을 가정할 수 있었다(Finney & DiStefano, 2013; Kline, 2011). 셋째, 각 잠재변인 간 상관관계 분석 결과 -.612~.714 사이로 나타났다. 모든 잠재변인 간의 상관관계가 .85 미만이므로 다중공선성에 주요한 이슈가 없는 것으로 판단하였다(Lei & Wu, 2007). 마지막으로 신뢰도 확인을 위해 Cronbach's  $\alpha$ 와, McDonald's  $\omega$ 를 확인한 결과, 모든 결과값이 .7 이상으로 확인되어 측정도구 신뢰도에는 이슈가 없는 것으로 판단하였다(Zinbarg et al., 2005.)(표 2 참조).

또한, 문항 수 증가에 따라 발생하는 측정오차 문제의 해결을 위해 모델을 단순화하고, 자료의 연속성과 정상성을 보장하기 위해 문항 묶음을 실시하였다(Browne & Cudeck, 1992; Matsunaga, 2008). 선행 연구를 토대로 긍정심리자본의 하위 요인으로 나뉘는 변수들을 각 요인 구조에 맞춰 문항을 합산하여 내적 일관성을 평가하는 방법을 사용하였다.

표 2  
잠재변인 간 기술통계, 상관관계 결과

변인	평균	표준 편차	왜도	첨도	$\alpha$	$\omega$	상관관계			
							LMX	PCQ	AC	TI
LMX	3.725	0.852	-0.798	0.409	.923	.926	1			
PCQ	4.506	0.683	-1.041	2.040	.926	.939	.559***	1		
AC	5.297	1.347	-1.022	0.732	.924	.925	.714***	.617***	1	
TI	2.827	0.758	-0.113	0.208	.704	.759	-.500***	-.431***	-.612***	1

\*\*\* $p<.001$ ,  $\alpha$ = Cronbach's  $\alpha$ ,  $\omega$ = McDonald's  $\omega$

### 2. 모형 적합도 평가

연구모형의 모형 적합도 평가는 측정모형 평가 후 연구모형 순으로 수행하였다. 먼저 측정 모형의 적합도 지수는 Satorra-Bentler  $\chi^2(146)=257.003$ ,  $p<.001$ , RMSEA=.052, SRMR=.047,

CFI=.963, TLI=.957로 나타나 전반적으로 적합하다고 판단하였다(김수영, 2016). 다음으로 측정모델의 추정치 검토 결과 TI의 측정문항 중 표준화 요인적재량( $\lambda$ )이 .5 이하로 통계 기준치를 충족하지 못한 문항을 삭제한 뒤 수정된 측정모형의 적합도를 재평가하였다. 수정 측정모형의 적합도를 평가한 결과 Satorra-Bentler  $\chi^2(129)=237.213(p<.001)$ , RMSEA=.054, SRMR=.047, CFI=.963, TLI=.956으로 나타나 적합도 기준을 충족하는 것으로 나타났다(표 3 참조). 또한 모든 표준화 요인적재량이 .5 이상, 개념신뢰도(CR) .7 이상, 평균분산추출(AVE) .5 이상으로(표 4 참조) 수렴타당도 기준이 충족되었다(배병렬, 2021).

표 3  
측정모형의 전반적 적합도 평가결과

구분	$\chi^2$	df	p	RMSEA	SRMR	CFI	TLI
측정모형	257.003	146	<.001	.052	.047	.963	.957
수정 측정모형	237.213	129	<.001	.054	.047	.963	.956
기준값	-	-	>.05	≤.08	≤.08	≥.90	≥.90
평가결과	-	-	미충족	충족	충족	충족	충족

표 4  
확인적 요인분석

잠재변인	관측변인	B	S.E	$\beta$	Z	CR	AVE
LMX	LMX1	1	-	.664	16.658***	.927	.645
	LMX2	1.355	0.145	.791	30.882***		
	LMX3	1.384	0.137	.800	30.671***		
	LMX4	1.436	0.153	.813	29.856***		
	LMX5	1.587	0.159	.768	29.882***		
	LMX6	1.585	0.163	.857	44.539***		
	LMX7	1.652	0.157	.875	53.004***		
PCQ	Efficacy	1	-	.880	42.083***	.909	.727
	Hope	1.001	0.037	.914	51.906***		
	Resilience	0.709	0.035	.853	39.310***		
	Optimism	0.524	0.045	.654	20.658***		
AC	OC1	1	-	.754	20.827***	.927	.714
	OC2	1.180	0.077	.883	51.806***		
	OC3	1.193	0.08	.893	50.341***		
	OC4	1.225	0.085	.843	40.232***		
	OC5	1.130	0.082	.845	29.663***		
TI	TI1	1	-	.911	22.895***	.850	.741
	TI2	0.845	0.082	.803	19.579***		

이어서 HTMT를 사용해 판별타당도 확인 결과 모든 결과값이 .85보다 작게 나타나(표 5 참조) 판별타당도를 갖춘 것으로 판단하였다(Henseler et al., 2015; Malhotra, 2010).

표 5  
HTMT 결과

잠재변인	LMX	PCQ	AC	TI
1. LMX	1			
2. PCQ	.581	1		
3. AC	.726	.644	1	
4. TI	.485	.420	.593	1

다음으로 구조 모형의 전반적인 적합도를 평가하기 위해, 측정 모형의 적합도 평가 결과를 토대로 연구모형의 적합도를 검토하였다. 연구모형의 잠재변인에 대한 관측변인 요인적재량은 .654~.914로 통계적으로 유의하게 나타났다( $p < .001$ ). 연구모형 경로계수의 경우 상사-부하간 교환관계가 이직의도로 가는 경로와 긍정심리자본이 이직의도로 가는 경로를 제외하고 나머지 상사-부하간 교환관계가 긍정심리자본으로 가는 경로, 상사-부하간 교환관계가 긍정심리자본으로 가는 경로, 긍정심리자본이 정서적 조직몰입으로 가는 경로, 정서적 조직몰입이 이직의도로 가는 경로는 통계적으로 유의하게 나타났다(표 6 참조).

표 6  
잠재변인 간 경로분석 결과

구분	<i>B</i>	S.E	$\beta$	<i>Z</i>
LMX → PCQ	0.784	0.117	.559	12.906***
LMX → OC	1.059	0.157	.537	9.480***
LMX → TI	-0.247	0.177	-.121	-1.415
PCQ → OC	0.445	0.076	.317	5.935***
PCQ → TI	-0.078	0.098	-.053	-0.793
OC → TI	-0.500	0.102	-.482	-5.193***

연구모형의 잠재변인 간 경로분석 결과 상사-부하간 교환관계가 이직의도로 가는 경로와 긍정심리자본이 이직의도로 가는 경로가 유의하지 않게 나와 유의하지 않은 경로를 하나씩 제거하며 단계적으로 비교하였고, 그에 따른 적합도 재평가 결과는 표 7과 같다.

표 7

## 연구모형과 수정모형의 적합도 평가 결과

구분	$\chi^2$	df	p	RMSEA	SRMR	CFI	TLI
연구모형	237.213	129	<.001	.054	.047	.963	.956
수정모형1	238.067	130	<.001	.054	.048	.963	.956
수정모형2	240.323	131	<.001	.054	.049	.962	.956
기준값	-	-	>.05	≤.08	≤.08	≥.90	≥.90

\* 수정모형1: 긍정심리자본→이직의도 경로 제거 모형

\* 수정모형2: 수정모형1에서 추가로 상사-부하간 교환관계→이직의도 경로 제거 모형

Satorra-Bentler  $\chi^2$  값을 포함한 모든 전반적 적합도 지수는 연구모형과 수정모형1, 2 모두 기준을 충족하였고, 자유도가 수정할 때마다 1씩 높아지는 모델임을 확인하였다. 연구모형, 수정모형1, 2의 Satorra-Bentler  $\chi^2$  차이 검정 결과는 통계적으로 유의하지 않아(표 8 참조) 간명성의 원리에 의거하여 수정모형2를 최종모형으로 채택하여 분석하였다.

표 8

## 연구모형과 수정모형의 차이 검정

구분	연구모형(M)	수정모형(M1)	수정모형(M2)
TR(Satorra-Bentler $\chi^2$ )	237.213	238.067	240.323
df(자유도)	129	130	131
c(보정계수)	1.3422	1.3394	1.3373
cd(축소비 수정 차이 검정) $\Delta(c \cdot df) / \Delta df$	cd between M1 and M = 0.9782		
	cd between M2 and M1 = 1.0643		
	cd between M2 and M = 1.0212		
TRd(Satorra-Bentler $\chi^2$ 차이 검정) $\Delta(TR \cdot c) / cd$	TRd between M1 and M = 0.4903( $p > .05$ )		
	TRd between M2 and M1 = 2.3649( $p > .05$ )		
	TRd between M2 and M = 2.9343( $p > .05$ )		

최종모형의 잠재변수간 경로분석결과는 상사-부하간 교환관계가 긍정심리자본에 미치는 영향( $\beta = .560$ ,  $Z = 12.877$ ,  $p < .001$ )과 상사-부하간 교환관계가 정서적 조직몰입에 미치는 영향( $\beta = .541$ ,  $Z = 9.826$ ,  $p < .001$ ), 긍정심리자본이 정서적 조직몰입에 미치는 영향( $\beta = .318$ ,  $Z = 6.135$ ,  $p < .001$ ), 그리고 정서적 조직몰입이 이직의도에 미치는 영향( $\beta = -.610$ ,  $Z = 11.286$ ,  $p < .001$ )은 유의한 것으로 확인되었다. 모든 추정치의 방향과 크기, 오차를 검토한 결과 문제가 없어 최종 모형에 잠재적인 부적합 문제가 없다고 판단하였다(표 9, 그림 2 참조).



표 9  
최종모형의 잠재변인간 경로분석 결과

구분	B	S.E	$\beta$	Z
LMX → PCQ	0.784	0.117	.560	12.877***
LMX → AC	1.064	0.156	.541	9.826***
PCQ → AC	0.446	0.073	.318	6.135***
AC → TI	-0.631	0.067	-.610	-11.286***

\*\*\* $p < .001$

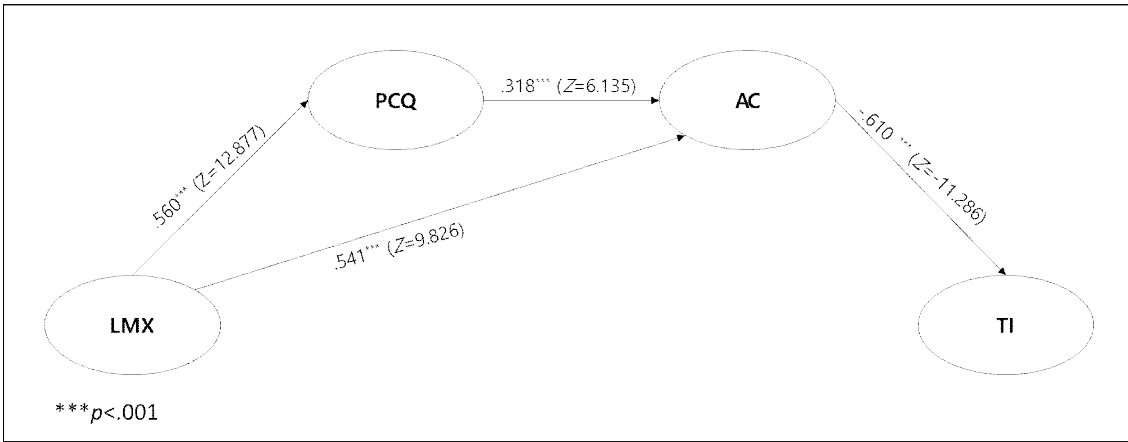


그림 2. 최종모형의 분석 결과

### 3. 매개효과 검증

상사-부하간 교환관계와 이직의도 간의 관계에 있어 긍정심리자본과 정서적 조직몰입의 매개효과는 부트스트래핑을 실시하여 검증하였다(Preacher & Hayes, 2008). 그 결과 정서적 조직몰입의 매개효과와 긍정심리자본과 정서적 조직몰입의 이중매개효과는 99% 신뢰구간에서 통계적으로 유의하게 나타나 검증되었다(표 10 참조).

표 10  
부트스트래핑을 활용한 매개효과 분석

경로	ab	BC** 99% CI***	
		Lower	Upper
LMX → AC → TI	-.330	-.462	-.198
LMX → PCQ → AC → TI	-.108	-.205	-.050

\*ab: standardized estimate of the mediation, \*\*BC: bias-corrected, \*\*\*CI: confidence interval

이상의 연구모형에 대한 모든 분석 결과를 근거로 연구가설 검증 결과를 표 11과 같이 정리하였다.

표 11  
연구가설 검증

	연구가설	결과
1	LMX는 PCQ에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다.	채택
2	LMX는 AC에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다.	채택
3	LMX는 TI에 부(-)적인 영향을 미칠 것이다.	기각
4	PCQ는 AC에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다.	채택
5	PCQ는 TI에 부(-)적인 영향을 미칠 것이다.	기각
6	AC는 TI에 부(-)적인 영향을 미칠 것이다.	채택
7	PCQ는 LMX와 AC의 관계를 매개할 것이다.	기각
8	PCQ는 LMX와 TI의 관계를 매개할 것이다.	채택
9	PCQ와 AC는 LMX와 TI 관계를 매개할 것이다.	채택

## V. 결론 및 논의

본 연구는 청소년지도사를 대상으로 상사-부하간 교환관계, 긍정심리자본, 정서적 조직몰입, 이직의도 간의 구조적 관계를 실증적으로 분석하였다. 그 결과를 종합하면 다음과 같다. 첫째, 청소년지도사가 지각한 상사-부하간 교환관계 수준이 높을수록 긍정심리자본과 정서적 조직몰입이 유의하게 증가하는 것으로 나타나 가설1과 가설2는 채택되었다. 이는 상사-부하간 교환관계가 긍정심리자본을 강화시키고, 정서적 조직몰입에 유의미한 정(+)적 영향을 미친다는 기존의 연구들과 유사한 결과를 나타냈다(김나원, 고재욱, 2021; 김수진 외, 2020; 차동욱 외, 2010; 한규원 외, 2021; Fang et al., 2019; Upadhyay & Kumar, 2020). 이는 상사와 원만한 관계 속에서 신뢰와 지원을 받는다면 구성원들의 자기효능감과 희망, 긍정성이 함양되고 조직에 대한 애착도 커진다는 것을 의미한다.

둘째, 상사-부하간 교환관계가 높을수록 구성원의 이직의도가 낮아질 것이라는 당초 가설과는 달리, 상사-부하간 교환관계가 이직의도에 직접적인 효과는 통계적으로 유의하지 않게 나타나 가설3은 기각되었다. 즉 상사-부하간 교환관계의 직접적인 영향만으로는 이직의도를 설명하기 어렵고, 다른 매개 요인의 작용을 고려해야 함을 시사한다.

셋째, 구성원의 긍정심리자본은 정서적 조직몰입에 유의미한 정(+)의 영향을 보여 가설 4는 채택되었다. 이는 긍정심리자본이 풍부한 직원일수록 조직에 대한 애착과 일체감이 강해 짐을 재확인한 결과로, 앞서 선행연구들과 맥락을 같이한다(구인성, 정기수, 2021; 안채리, 지정훈, 2019; 정민주, 전애은, 2020). 반면 긍정심리자본이 이직의도에 직접적인 영향은 유의하지 않게 나타나 가설5는 기각되었다, 이는 긍정심리자본이 높다고 해서 곧바로 이직의도가 줄어들지는 않는 것으로 드러난 것이다.

넷째, 정서적 조직몰입은 이직의도에 유의한 부(-)의 영향을 미쳐, 정서적 조직몰입이 높은 구성원일수록 이직하려는 의향이 뚜렷이 낮아지는 것으로 확인되어 가설6은 채택되었다. 이는 정서적 조직몰입이 이직행동을 억제하는 핵심 요인임을 다시 한번 입증한 결과로 선행연구들과 유사한 결과를 의미한다(서종수, 2016; 이상현, 정대용, 2020; 조상미 외, 2024).

다섯째, 매개효과 검증 결과 상사-부하간 교환관계와 이직의도 사이에서 정서적 조직몰입의 매개효과와 긍정심리자본에서 정서적 조직몰입으로 이어지는 이중 매개효과가 모두 유의하게 검증되어 가설7, 가설8, 가설9는 채택되었다. 즉 상사-부하간 교환관계가 높으면 우선 부하직원의 긍정심리자본을 높이고, 이를 통해 정서적 조직몰입을 강화하여 궁극적으로 이직의도를 낮출 수 있음을 구조적으로 밝힌 것이다. 이러한 결과는 청소년지도사의 근무 현장에서도 일반 기업과 유사하게 상사-부하간 교환관계, 긍정심리자본, 정서적 조직몰입이 이직의도에 영향을 미치는 경로가 존재함을 보여준다.

이러한 분석 결과를 토대로 청소년지도사의 이직의도를 낮추기 위한 실무적 시사점을 제시하고자 한다. 우선 조직 내부적으로 상사-부하간 교환관계 수준을 제고하기 위한 노력이 필요하다. 본 연구에서 확인된 바와 같이 상사-부하간 교환관계의 수준이 높아야 구성원들이 심리적으로 안정을 느끼고 조직에 몰입할 수 있으므로, 기관 차원에서 리더십 개발 프로그램이나 상사-부하 간 소통 활성화 전략을 도입할 것을 제언한다. 구체적으로는 관리자가 부하직원에게 업무 뿐 아니라 정서적인 지원과 관심을 제공하도록 장려해야 한다. 연구에 따르면 상사가 부하에게 업무 지도와 피드백은 물론 스트레스 관리와 정서적 지지를 해줄 때 부하직원은 상사에 대한 신뢰와 애착이 높아지고 부정적 감정이 완화된다고 한다. 또한 상호 호혜적 교환관계가 형성되면 부하는 상사의 기대에 부응해야 한다는 책임감과 의무감을 느껴 조직에 더욱 헌신하게 된다. 따라서 청소년시설의 중간관리자 및 기관장은 구성원들과 정기적인 면담과 코칭, 공정한 평가와 보상, 권한 위임 등을 통해 긍정적인 교환관계를 구축할 필요가 있다.

다음으로, 상사-부하간 교환관계의 영향을 매개하는 요인인 긍정심리자본과 정서적 조직몰입을 증진시키기 위한 체계적 관리가 요구된다. 긍정심리자본은 선천적으로 고정된 성향이라기보다 교육과 훈련을 통해 개발 가능한 상태적 자원으로 간주된다. 따라서 기관 차원에서

직원들의 긍정심리자본을 높일 수 있는 인적자원개발(HRD) 프로그램을 마련할 수 있다. 예컨대 직원 대상 심리역량 강화 교육을 통해 자기효능감과 회복탄력성을 향상시키거나, 코칭 프로그램을 통해 직무에 대한 희망과 낙관성을 북돋아줄 수 있다. 긍정심리자본을 높이기 위한 워크숍을 실시한 선행사례들을 참고하여 청소년지도사들에게 맞는 프로그램을 개발·적용하면, 업무 현장에서 겪는 심리적 소진을 줄이고 에너지와 자신감을 불어넣는 효과가 기대된다. 한편 정서적 조직몰입을 강화하기 위해서는 조직문화와 관리 전략 측면에서 직원들이 조직에 심리적으로 귀속되어 있다는 느낌을 가질 수 있도록 공정한 대우와 내재적 보상을 제공하는 것이 중요하다. 열심히 일하는 청소년지도사들에게 교육 기회를 부여하거나 우수 직원 포상 등을 통해 조직의 인정과 감사를 표현하면 구성원들은 자신이 조직의 중요한 일원이라고 느끼며 정서적 애착을 키울 수 있다. 아울러 청소년지도사가 자신의 일에 가치와 보람을 느낄 수 있도록 비전 공유와 목표 설정 과정 참여를 장려해야 한다. 청소년시설의 궁극적 사명이 청소년 성장에 기여하는 것임을 상기시키고, 직원 각자가 이러한 사명 완수에 핵심적인 역할을 하고 있음을 강조한다면, 조직에 대한 자부심과 애정이 깊어져 몰입도가 상승할 것이다. 요컨대, 심리적 자원 개발과 조직문화 개선을 통해 구성원의 긍정심리자본과 정서적 조직몰입을 높이는 노력이 병행될 때 상사-부하간 교환관계의 효과가 극대화되어 이직의도 감소로 이어질 수 있다.

본 연구의 학문적 시사점은 청소년지도사 조직을 대상으로 상사-부하간 교환관계, 긍정심리자본, 정서적 조직몰입, 이직의도의 관계를 종합적으로 규명하였다는 데 있다. 선행연구들은 주로 기업 조직에서 이러한 변수들의 관계를 다뤄왔는데, 본 연구는 청소년정책 현장이라는 특수한 맥락에서도 유사한 메커니즘이 성립함을 확인하였다. 이는 청소년지도사 조직이 지닌 맥락적 특성에도 불구하고 조직행동 이론의 일반성이 상당 부분 유지됨을 시사한다. 특히 간접효과를 통해 긍정심리자본과 정서적 조직몰입의 중요성을 부각시켰다는 점에서 향후 비영리 및 공공조직 분야의 리더십 연구에 시사점을 제공한다. 아울러 실무적으로는 청소년지도사의 직무만족도 향상과 인력 유지를 위한 다각적인 전략(리더십 개선, 심리자원 개발, 조직문화 구축, 처우 개선 등)의 필요성을 제언함으로써 정책입안자와 기관 운영자에게 유용한 정보를 제공하였다.

마지막으로, 본 연구의 한계 및 향후 연구과제를 언급하고자 한다. 첫째, 본 연구는 횡단적 설문조사 자료를 바탕으로 분석되었기 때문에 인과관계 추론에 한계가 있다. 변수들 간의 영향 관계를 보다 정확히 파악하려면 종단 연구를 통해 시간의 흐름에 따른 변화와 인과성을 검증할 필요가 있다. 둘째, 모든 변수를 동일 응답자로부터 자기보고형식으로 수집함으로써 동일방법편의의 가능성을 배제할 수 없다. 설문을 통한 주관적 인식과 더불어, 상사 평가나 동료 평가, 그리고 객관적 이직률 데이터 등을 추가로 활용하는 후속 연구가 필요하다. 셋째,

본 연구에서는 조직몰입 중 정서적 조직몰입 만을 고려하였으나, 조직에 대한 몰입은 지속적 몰입, 규범적 몰입 등의 다차원 구성요소를 지닌다. 향후 연구에서는 정서적 조직몰입 이외의 몰입 요소나 직무만족, 직무스트레스와 같은 변수들을 함께 포함하여 청소년지도사의 이직 결정 요인을 보다 폭넓게 모형화할 수 있을 것이다. 특히, 지속적 몰입, 규범적 몰입이 청소년지도사의 조직몰입을 잘 설명하는지도 확인할 필요가 있다. 넷째, 상사-부하간 교환관계의 직접 효과가 유의하지 않게 나온 것에 대한 추가적인 탐색이 필요하다. 상사의 리더십 행동이 이직의도에 영향을 주는 데에는 조직지원인식이나 심리적 임파워먼트 등의 다른 매개변수 혹은 조직규모, 고용형태와 같은 조절변수가 개입할 수 있다. 예를 들어 상사의 지원이 같아도 기관의 보상체계나 조직 규모에 따라 이직 결정에 미치는 영향력이 달라질 수 있다. 이러한 가능성들을 고려하여 보다 복합적인 모형을 검증한다면 상사-부하간 교환관계와 이직의도의 관계에 대한 심층적 이해가 가능할 것이다.

끝으로, 본 연구의 분석대상이 특정 시점의 국내 청소년지도사들에 국한되어 있으므로, 연구 결과의 범위와 일반화에 주의가 요구되며, 보다 현장 중심의 실천사례를 발굴하여 실무에 적용할 필요가 있다. 그리고 다양한 지역과 기관의 표본을 확대하고, 다양한 분야의 청소년지도자 조직과의 비교 연구 등을 통해 결과를 교차 검증이 필요하다. 이러한 후속 연구들이 진행된다면, 청소년지도사의 이직 문제를 완화하기 위한 이론적·실천적 지식이 더욱 풍부해질 것으로 기대한다.

## 참고문헌

- 강영배 (2023). 청소년지도사의 회복탄력성이 조직몰입에 미치는 영향에서 청소년수련시설 공공성 인식의 조절효과. **청소년시설환경**, 21(1), 53-63. doi:10.55063/KIYFE.2023.21.1.6
- 강영배, 서향리 (2024). 청소년지도사의 직무스트레스와 진로탄력성이 조직몰입에 미치는 영향에서 그릿(GRIT)의 조절된 매개효과. **청소년시설환경**, 22(3), 1-14. doi:10.55063/KIYFE.2024.22.3.1
- 강인주, 정철영 (2015). 대기업 사무직 근로자의 이직의도와 경력학습, 고용가능성, 조직몰입 및 경력몰입의 관계. **농업교육과 인적자원개발**, 47(2), 149-175. doi:10.23840/agehrd.2015.47.2.149
- 관계부처합동 (2023). **제7차 청소년정책기본계획**. 서울: 여성가족부.
- 권일남, 박소영 (2013). 청소년지도자의 직무스트레스가 소진과 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구. **청소년시설환경**, 11(3), 91-101.
- 구인성, 정기수 (2021). 공유리더십과 긍정심리자본, 조직몰입, 변화지향 조직시민행동, LM X 간의 구조적 관계. **대한경영학회지**, 34(10), 1839-1875. doi:10.18032/kaaba.2021.34.10.1839
- 기석도, 조성제 (2024). 사회복지시설 종사자의 긍정심리 자본이 이직 의도와 조직효과성에 미치는 영향. **한국산학기술학회 논문지**, 25(1), 663-669. doi:10.5762/KAIS.2024.25.1.663
- 김경준, 박정배 (2020). **청소년지도사 자격검정과목 개편방안 연구** (연구보고 20R-22). 세종: 한국청소년정책연구원.
- 김나원, 고재욱 (2018). 아이돌보미의 직무특성이 정서적 몰입에 미치는 영향연구. **한국유아 교육·보육복지연구**, 22(2), 109-139. doi:10.22590/ecee.2018.22.2.109
- 김수영 (2016). **구조방정식 모형의 기본과 확장**. 서울: 학지사.
- 김수진, 박귀현, 권기욱 (2021). 임파워링 리더십, 리더-구성원 교환관계, 정서적 몰입의 관계. **조직과 인사관리연구**, 45(1), 79-116. doi:10.36459/jom.2021.45.1.79
- 김우진 (2015). 호텔기업 구성원의 조직커뮤니케이션과 LMX의 질, 조직몰입 및 이직의도 간 인과관계 분석. **관광레저연구**, 27(9), 223-240. doi: 10.31336/JTLR.2015.9.27.9.223
- 김지영, 최애경 (2018). 법률비서의 경력정체가 조직효과성에 미치는 영향과 사회적 지원의 조절효과에 관한 연구: A 로펌을 중심으로. **비서·사무경영연구**, 27(2), 103-128. doi:10.35605/jss.2018.06.27.2.103
- 김진호 (2016). 청소년지도자의 개인자원과 직무자원, 보수만족이 일몰입과 근무지속의지에 미치는 영향. **청소년문화포럼**, 46, 7-36.

- 김창현 (2022). 청소년수련시설 관장의 변혁적 리더십과 팀동료 교환관계 및 조직몰입의 구조적 관계. **학습자중심교과교육연구**, 22(7), 843-862. doi:10.22251/jlcci.2022.22.7.843
- 남기은, 이선희 (2023). 일중독과 직무열의 다차원 모형을 이용한 잠재프로파일 분석. **한국심리학회지: 산업 및 조직**, 36(1), 67-86. doi:10.24230/kjiop.v36i1.67-86
- 문영주 (2010). 사회복지 서비스 전달체계 개편이 사회복지전담공무원의 역할 스트레스와 직무만족에 미치는 영향. **사회연구**, 11(2), 9-35. doi: 10.21568/KSSR.11.2.201012.009
- 박선영, 조아미 (2012). 직무요구, 직무통제, 사회적지지가 청소년지도자의 소진에 미치는 영향. **청소년문화포럼**, 32, 39-63. doi:10.17854/pycmr.2012..32.39
- 박영진, 윤지환 (2013). 관리자의 리더십 유형이 직업존중감, 직장만족, 이직의도와 의 영향관계: 상장과 비상장여행사 비교 중심으로: 상장과 비상장여행사 비교 중심으로. **호텔경영학연구**, 22(3), 265-282. doi:10.24992/KJHT.2013.22.3.265
- 박운주 (2022). 청소년지도사의 역량과 직무환경이 소진에 미치는 영향. **한국콘텐츠학회논문지**, 22(3), 236-249. doi:10.5392/JKCA.2022.22.03.236
- 박윤희, 유금봉, 김우철 (2025). 진성리더십, 리더-구성원 교환관계(LMX), 직원몰입, 조직시민 행동 간의 구조적 관계: 공공기관 구성원을 중심으로. **기업교육과인재연구**, 27(1), 45-86.
- 배병렬 (2021). **조절효과 및 매개효과분석 이론과 실제**. 서울: 도서출판 청람
- 배수현 (2012). 국제회의 전문가의 멘토링이 경력만족과 이직의도에 미치는 영향. **호텔관광연구**, 14(3), 254-266.
- 백재환 (2024). 사회복지정책환경이 사회복지전담공무원의 이직의도에 미치는 영향 연구: 긍정심리자본의 매개효과를 중심으로. **인문사회과학연구**, 67(3), 69-98. doi:10.17939/hushss.2024.67.3.004
- 서종수 (2016). 조직몰입이 이직의도와 사업성과에 미치는 영향: 부산지역 사회복지조직을 중심으로. **벤처창업연구**, 11(4), 215-225. doi:10.16972/apjbve.11.4.201608.215
- 송현진, 조운직 (2016). 감정노동이 사회복지사의 행태에 미치는 영향에 관한 연구. **행정논총**, 54(3), 137-173. doi:10.22787/kapa.2016.54.3.007
- 신미정, 김해란 (2024). 청소년지도사의 심리적소진 영향요인에 관한 구조적 분석. **차세대융합기술학회논문지**, 8(5), 1278-1289. doi:10.33097/JNCTA.2024.08.5.1278
- 안채리, 지정훈 (2019). 미용실 종사자의 긍정심리자본이 정서적 몰입과 관계품질에 미치는 영향. **대한미용학회지**, 15(1), 59-68. doi:10.15810/jic.2019.15.1.008
- 우종필 (2015). 구조방정식모델에서 다차원성 개념의 항목묶음 편향에 대한 연구. **경영학연구**, 44(4), 1131-1147. doi:10.17287/kmr.2015.44.4.1131
- 유금봉, 김지영, 조현정, 김우철 (2024). 청소년지도사의 업무그릿이 정서적 조직몰입과 이직 의도에 미치는 영향: 경력만족의 매개효과를 중심으로. **청소년학연구**, 31(2), 469-497. doi:10.21509/KJYS.2024.02.31.2.469

- 이상현, 정대용 (2020). 진성 리더십이 이직의도에 미치는 영향: 임금만족, 정서적 몰입 및 근속몰입의 매개효과. **경영연구**, 35(1), 89-119. doi:10.22903/jbr.2020.35.1.89
- 이상희 (2005). 임파워먼트가 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향: 외식업체의 비정규직 종사원을 중심으로. **관광연구저널**, 19(3), 95-108.
- 이선영, 전효정 (2025). 청소년기관 종사자의 이직의도에 영향을 미치는 요인: 직무스트레스, 심리적소진, 긍정심리자본의 구조적 관계분석. **학습자중심교과교육연구**, 25(7), 725-744. doi:10.22251/jlcci.2025.25.7.725
- 이수영, 정기수 (2012). 청소년지도사의 조직공정성 인식이 조직몰입과 이직의도에 미치는 영향. **청소년학연구**, 19(4), 271-291.
- 장여옥 (2016). 윤리적 리더십과 공감적 리더십이 청소년지도자의 직무만족과 이직의도에 미치는 영향. **청소년학연구**, 23(2), 175-197. doi:10.21509/KJYS.2016.02.23.2.175
- 전소연, 최희승 (2021). 해군 간부의 긍정심리자본과 이직의도: 우울과 조직몰입의 이중매개효과. **군진간호연구**, 39(2), 1-16. doi:10.31148/kjmn.2021.39.2.01
- 전민우, 정명규 (2024). 태권도 사범들이 인식하는 관장들의 감성리더십과 긍정심리자본, 이직의도의 관계. **무예연구**, 18(1), 131-152. doi:10.37972/martialarts.2024.18.1.131
- 전정호, 조성준 (2016). LMX가 심리적 임파워먼트를 통해 이직의도에 미치는 영향: 무형식 학습의 조절된 매개효과를 중심으로. **HRD연구**, 18(3), 87-113. doi:10.18211/kjhrdq.2016.18.3.004
- 정민주, 전애은 (2020). 항공사 객실승무원의 긍정심리자본이 정서적 몰입과 직무성가에 미치는 영향: 리더-구성원 교환관계의 조절효과. **관광레저연구**, 32(1), 385-404. doi:10.31336/JTLR.2020.1.32.1.385
- 정석, 홍아정 (2017). 경력정체, 경력몰입, 네트워킹행동과 조직몰입 간 구조 관계. **HRD연구**, 19(1), 129-157. doi:10.18211/kjhrdq.2017.19.1.005
- 조상미, 조정화, 정수진, 홍예람 (2024). 사회복지조직 종사자의 정서적 몰입과 조직지원인식이 이직의도에 미치는 영향: 조직시민행동의 이타적 행동에 대한 매개효과를 중심으로. **사회과학연구논총**, 40(2), 5-39.
- 조은아, 허은주, 정면숙 (2021). 간호사의 리더구성원 교환관계와 직무만족이 이직의도에 미치는 영향. **인문사회** 21, 12(1), 1501-1516. doi:10.22143/HSS21.12.1.106
- 차동옥, 김정식, 박신근, 신유순 (2010). 리더-부하간 교환관계(LMX)가 정서적 몰입과 근속적 몰입에 미치는 영향. **한국콘텐츠학회논문지**, 10(1), 353-364. doi: 10.5392/JKCA.2010.10.1.353
- 최성용 (2022). 중소기업 임직원의 긍정심리자본이 이직의도에 미치는 영향과 조직시민행동의 매개효과. **중소기업연구**, 44(2), 29-48. doi:10.36484/jmsb.2022.06.44.2.29
- 최우성 (2021). 호텔종사원이 지각한 상사의 감성역량이 이직의도에 미치는 영향에 있어 LMX의 조절효과. **관광경영연구**, 25(1), 573-598. doi:10.31336/JTLRM.2021.1.25.1.573



- 최인선, 주은지 (2022). 청소년지도사의 직무스트레스와 직무만족의 관계에서 의사소통능력과 셀프리더십의 매개효과. *인문사회* 21, 13(2), 659-674. doi:10.22143/HSS21.13.2.47
- 최창욱, 좌동훈, 남화성, 박정배 (2019). **청소년지도자 양성시스템 재구축 방안: 청소년활동 분야 중심으로** (연구보고 19R-10). 세종: 한국청소년정책연구원.
- 최현정 (2011). 핵심자기평가를 통한 호텔종사자의 직무만족, 직무성과 및 이직의도의 구조적 관계 연구. *호텔관광연구*, 13(3), 168-186. doi:10.24992/KJHT.2011.13.3.168
- 한규원, 조명진, 권민혁 (2021). 운동선수의 사회적 교환관계(LMX-TMX), 긍정심리자본, 팀 성과의 구조적 관계. *한국웰니스학회지*, 16(1), 162-169. doi:10.21097/ksw.2021.02.16.1.162
- Abu Elanain, H. (2014). Leader-member exchange and intent to turnover: Testing a mediated-effects model in a high turnover work environment. *Management Research Review*, 37(2), 110-129. doi:10.1108/MRR-09-2012-0197
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18. doi:10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x
- Blau, P. (2017). *Exchange and power in social life*. Routledge. doi:10.4324/9780203792643
- Bandura, A. (2013). Self-efficacy: The foundation of Agency1. *In Control of human behavior, mental processes, and consciousness* (pp. 16-30). Psychology Press.
- Bernerth, J. B., Walker, H. J., & Harris, S. G. (2016). Rethinking the benefits and pitfalls of leader-member exchange: A reciprocity versus self-protection perspective. *Human relations*, 69(3), 661-684. doi:10.1177/0018726715594214
- Bluedorn, A. C. (1978). A taxonomy of turnover. *Academy of management review*, 3(3), 647-651. doi:10.5465/amr.1978.4305918
- Browne, M. W., & Cudeck, R. (1992). Alternative Ways of Assessing Model Fit. *Sociological Methods & Research*, 21(2), 230-258.
- Brunetto, Y., Teo, S. T., Shacklock, K., & Farr-Wharton, R. S. (2015). *Impact of Individual and Organizational Factors on US Police Work Outcomes*. Proceedings, 2015, doi:10.5465/ambpp.2015.11038abstract
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of management*, 31(6), 874-900. doi:10.1177/0149206305279602
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of management*, 38(6), 1715-1759. doi:10.1177/0149206311415280

- Fang, J., Zhang, Q., Rao, P., & Ouyang, G. (2025). How leader-member exchange affects university teachers' scholarship of teaching and learning performance: A comprehensive analysis of psychological capital, LMX differentiation, and traditionality. *Frontiers in Psychology, 16*, 1514700. doi:10.3389/fpsyg.2025.1514700
- Finney, S. J., & Distefano, C. (2013). Non-normal and categorical data in structural equation modeling, In G. R. Hancock & R. O. Mueller (Eds.), *Structural equation modeling: A second course* (2nd ed., pp.439-492), Greenwich, CT: Information Age.
- Graen, G. B. (1976). Role-making Processes within Complex Organizations. *Handbook of industrial and organizational psychology*.
- 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, 6*(2), 219-247. doi:10.1016/1048-9843(95)90036-5
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-Analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of applied psychology, 82*(6), 827.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of management, 26*(3), 463-488. doi:10.1177/014920630002600305
- 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. doi:10.1002/job.314
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A New Criterion for Assessing Discriminant Validity in Variance-Based Structural Equation Modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science, 43*, 115-135. doi:10.1007/s11747-014-0403-8
- Hom, P. W., & Kinicki, A. J. (2001). Toward a greater understanding of how dissatisfaction drives employee turnover. *Academy of Management journal, 44*(5), 975-987. doi:10.5465/3069441
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling* (3rd ed.). New York, NY: Guilford Press.
- Lei, P. W., & Wu, Q. (2007). Introduction to structural equation modeling: Issues and practical considerations. *Educational Measurement: Issues and Practice, 26*(3), 33-43. doi.org/10.1111/j.1745-3992.2007.00099.x

- Li, L., Zhu, Y., & Park, C. (2018). Leader-member exchange, sales performance, job satisfaction, and organizational commitment affect turnover intention. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 46(11), 1909-1922. doi:10.2224/sbp.7125
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of management*, 24(1), 43-72. doi:10.1016/S0149-2063(99)80053-1
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organization behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695-706. doi:10.1002/job.165
- Luthans, F., Luthans, K. W., & Luthans, B. C. (2004). Positive psychological capital: Beyond human and social capital. *Business Horizons*, 47(1), 45-50. doi:10.1016/j.bushor.2003.11.007.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143-160. doi:10.1016/j.orgdyn.2004.01.003
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationshi with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541-572. doi:10.1111/j.1744-6570.2007.00083.x
- Luthans, F., Youssef-Morgan, C. M., & Avolio, B. J. (2015). *Psychological capital and beyond*. Oxford university press.
- Malhotra, N. K. (2010). *Marketing Research: An Applied Orientation* (6th ed.). Pearson Education.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological bulletin*, 108(2), 171. doi:10.1037/0033-2909.108.2.171
- Matsunaga, M. (2008). Item Parceling in Structural Equation Modeling: A Primer. *Communication Methods and Measures*, 2(4), 260-293. doi:10.1080/19312450802458935
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of applied psychology*, 62(2), 237. doi:10.1037/0021-9010.62.2.237
- Neway, D. M., & Singh, M. (2023). Does leader-member exchange and organizational commitment affects turnover intention of employees? A new perspective in the banking sector. *European Journal of Business and Management Research*, 8(2), 280-287. doi:10.24018/ejbmr.2023.8.2.1929

- 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. doi:10.3758/BRM.40.3.879
- Snyder, C. R., Sympson, S. C., Ybasco, F. C., Borders, T. F., Babyak, M. A., & Higgins, R. L. (1996). Development and validation of the State Hope Scale. *Journal of personality and social psychology*, 70(2), 321. doi:10.1037/0022-3514.70.2.321
- Stajkovic, & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and Work-related Performance: A Meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 124(2), 240-261. doi:10.1037/0033-2909.124.2.240
- Steel, R. P., & Ovalle, N. K. (1984). A review and meta-analysis of research on the relationship between behavioral intentions and employee turnover. *Journal of applied psychology*, 69(4), 673. doi:10.1037/0021-9010.69.4.673
- 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. doi:10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x
- Tokmak, İ., & Turgut, H. (2018). The effect of leader-member exchange on organizational based self-esteem and turnover intention: The role of psychological capital. *The Journal of Economics, Commerce and Management*, 6(8), 1-13.
- Upadhyay, Y., & Kumar, D. (2020). Leader-member exchange, psychological capital and employees' creativity. *Vision*, 24(4), 406-418. doi:10.1177/0972262920925585
- Xerri, M., Brunetto, Y., & Farr-Wharton, B. (2019). Support for aged care workers and quality care in Australia: A case of contract failure?. *Australian Journal of Public Administration*, 78(4), 546-561. doi:10.1111/1467-8500.12379
- Zinbarg, R. E., Revelle, W., Yovel, I., & Li, W. (2005). Cronbach's  $\alpha$ , Revelle's  $\beta$ , and McDonald's  $\omega$ H: their Relations with Each Other and Two Alternative Conceptualizations of Reliability. *Psychometrika*, 70(1), 123-133. doi:10.1007/s11336-003-0974-7

## ABSTRACT

### The effects of leader-member exchange on turnover intention among youth workers: Focusing on the mediating effects of positive psychological capital and affective commitment

Yoo, Geumbong\* · Kim, Woocheol\*\*

This study investigates the impact of leader-member exchange (LMX) on turnover intention (TI) among youth workers, focusing on the mediating roles of positive psychological capital (PCQ) and affective organizational commitment (AC). A survey of 284 youth workers from youth activity organizations across Korea was conducted and analyzed using structural equation modeling. The results revealed that LMX significantly and positively influenced both PCQ and AC, while PCQ positively affected AC. AC showed a significant negative effect on TI, confirming its role as a key factor in reducing turnover intention. However, the direct paths from LMX and PCQ to TI were not statistically significant. Instead, a significant double mediating effect was found in which LMX influenced TI through sequential pathways of PCQ and AC. These findings suggest that enhancing LMX, PCQ, and AC can be effective in reducing turnover intentions among youth workers, providing meaningful implications for policy and practice in youth workforce management.

**Key Words:** youth-worker, leader-member exchange, positive psychological capital, affective organizational commitment, turnover intention

---

\* KOREATECH, Ph.D. Coursework Completed, Techno-HRD Graduate School

\*\* KOREATECH, Professor, Department of Human Resource Development