



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

경영학 석사학위 논문

심리적 계약 위반이 조직 몰입을 매개로
이직의도에 미치는 영향:

서번트 리더십의 조절효과를 중심으로
(The effects of Psychological contract breach
on Turnover intention:
Role of Organizational commitment
and Servant leadership)

울산대학교 일반대학원

HRD컨설팅학과

이 효 주

심리적 계약 위반이 조직 몰입을 매개로
이직의도에 미치는 영향:
서번트 리더십의 조절효과를 중심으로

지도교수 김 병 직

이 논문을 경영학 석사학위 논문으로 제출함

2021년 2월

울산대학교 일반대학원

HRD컨설팅학과

이 효 주

이효주의 경영학 석사학위 논문을 인준함

심사위원 이주일 (인)

심사위원 김해룡 (인)

심사위원 김병직 (인)

울산대학교 일반대학원

2021년 2월

국 문 초 록

최근 코로나바이러스감염증-19의 전세계적 팬데믹 사태에 따라 기업 경영환경이 급변하고 있다. 업무방식의 비대면화, 경기악화로 인한 임금 삭감 및 일시해고, 정리해고 등 조직을 둘러싼 급격한 변화는 이전에 조직과 구성원 간 형성되어 있던 심리적 계약을 변화시켜 계약내용 이행에 어려움을 야기하여 다양한 부정적인 결과를 초래할 수 있다.

이에 본 연구에서는 심리적 계약 위반이 이직의도에 미치는 영향력과 그 사이에서 조직 몰입의 매개효과와 서번트 리더십의 조절효과를 검증하는 것을 목적으로 하였다. 직장인 358명을 대상으로 설문조사를 하였으며, 수집된 데이터의 신뢰성 및 유효성 등은 SPSS 23.0와 AMOS 22.0에 의해 분석되었다.

연구결과 심리적 계약 위반은 조직 몰입에 부(-)의 영향을 미치고, 이직의도에는 정(+)의 영향을 미치며, 조직 몰입은 이직의도에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 조직 몰입은 심리적 계약 위반과 이직의도의 관계에서 부분 매개 역할을 하는 것을 확인하였다. 또한, 서번트 리더십은 심리적 계약 위반과 조직 몰입의 관계를 조절하는 것을 확인하였다.

본 연구는 심리적 계약 위반이 조직 몰입이라는 작동 기제에 의해서 이직의도에 영향을 미친다는 것을 확인하였다. 또한, 서번트 리더십이 심리적 계약 위반의 부정적 영향력을 완화시켜 조직 몰입을 조절한다는 것을 실증적으로 규명하여, 급변하는 경영환경에서 리더십의 중요성을 시사하였다.

주제어 : 심리적 계약 위반, 이직의도, 조직 몰입, 서번트 리더십

목 차

<국문초록>

제1장 서론	1
제2장 이론적 배경과 가설 설정	5
제1절 심리적 계약 위반	5
제2절 심리적 계약 위반과 이직의도	6
제3절 심리적 계약 위반과 조직 몰입	8
제4절 조직 몰입과 이직의도	9
제5절 조직 몰입의 매개효과	10
제6절 서번트 리더십의 조절효과	11
제3장 연구방법	15
제1절 데이터 수집과 연구대상	15
제2절 변수의 조작적 정의와 측정	16
1. 심리적 계약 위반	17
2. 서번트 리더십	17
3. 조직 몰입	17
4. 이직의도	18
5. 통제변수	18
6. 설문지 구성	19
7. 자료 분석	19
제4장 결과	20
제1절 측정 변인들의 기술통계	20
제2절 주요 변인들 간의 상관관계	20

제3절 측정 모형 검증	21
제4절 구조 모형 검증	24
제5절 가설 검증	27
제5장 결 론	29
제1절 연구요약	29
제2절 이론적 및 실무적 시사점	30
1. 이론적 시사점	30
2. 실무적 시사점	32
제3절 한계점 및 향후 연구방향	33
참고문헌	34
Abstract	42
변수별 측정 설문항목	44

표 목 차

<표 1> 응답자의 일반적 특성	16
<표 2> 설문지의 구성	19
<표 3> 주요 변인들의 평균, 표준편차 및 상관관계 분석 결과	21
<표 4> 변수의 신뢰도 검증 결과	22
<표 5> 탐색적 요인분석 검증 결과	22
<표 6> 확인적 요인분석 검증 결과	23
<표 7> 카이제곱 차이 검증 결과	24
<표 8> 완전 매개 모형과 불완전 매개 모형의 적합도 비교 결과	25
<표 9> 부트스트래핑 결과	26
<표 10> 가설 검증 결과의 요약	28
<표 11> 심리적 계약 위반의 측정 설문항목	44
<표 12> 서번트 리더십의 측정 설문항목	44
<표 13> 조직 몰입의 측정 설문항목	45
<표 14> 이직의도의 측정 설문항목	45

그림 목 차

[그림 1] 연구모형	14
[그림 2] 서번트 리더십의 조절효과	26
[그림 3] 변인들 간 표준화 회귀계수	27

제1장 서론

최근 코로나바이러스감염증-19의 전세계적 팬데믹 사태에 따라 기업 경영환경이 급변하고 있다. 고강도의 사회적 거리두기 제도가 도입되고, 비접촉문화가 확산되면서 재택근무, 원격강의 등 비대면 업무 형태로 일하는 방식에 큰 변화가 일어났다. 또한 코로나19로 인한 기업 경영 부진으로 임금삭감과 일시해고, 정리해고가 급증하였다. 이러한 조직 환경이 크게 변화함에 따라 조직변화성이 높아지면, 개인과 조직간 암묵적으로 맺어지는 상호 의무에 대한 개인의 믿음인(Rousseau, 1995) 심리적 계약의 상호 의무에 대한 내용이 점차 불명확해져 그 이행을 더욱 어렵게 만들 수 있다(Morrison & Robinson, 1997). 즉, 정리해고, 임금삭감, 업무 방식의 변화와 같은 조직의 변화는 이전에 조직과 구성원 간 형성되어 있던 심리적 계약을 변화시키게 되며, 계약내용 이행에 어려움을 야기할 수 있다.

심리적 계약이 이행되지 않은 상태를 의미하는 심리적 계약 위반은 조직이 암묵적으로 약속한 정도와 이행한 정도 간의 차이에 대한 조직 구성원의 지각이라고 정의될 수 있다(Robinson, 1996). 이 개념은 조직 구성원들의 인식, 태도, 행동에 결정적인 영향을 미친다고 알려져 왔다. 예를 들어 조직 몰입, 조직신뢰, 직무만족, 창의성, 조직시민행동, 직무성과 그리고 이직의도 등에 부정적인 영향을 미친다(Robinson & Rousseau 1994: Robinson, 1996: Robinson & Morrison, 2000: Coyle-Shapiro & Kessler 2000: Lester et al. 2002: Raja et al. 2004: Zhao et al. 2007: Bordia et al. 2008: Restubog et al. 2010: Doden et al. 2018). 본 연구에서는 조직구성원의 이직의도에 초점을 맞추고자 한다.

기존 연구들은 심리적 계약 위반이 이직의도를 높인다고 보고해 왔지만 선행 연구들은 몇 가지 보완할 점들이 있다. 첫째, 기존에 심리적 계약 위반이 이직의도에 미치는 영향을 탐색한 연구들은 대부분 두 변인

사이의 단순 선형관계에 주로 초점을 맞추었다. 즉, 두 변인들 사이의 작동기제에 대해서는 충분한 주의를 기울이지 않은 것이다. 두 변인 사이의 진정한 관계는 작동 기제를 통해서 나타난다는 점을 고려해봤을 때, 그 매개변인을 찾는 작업은 필요하다.

둘째, 심리적 계약 위반에 대한 선행 연구들은 리더십의 중요성을 상대적으로 간과하고 있다(Zhao et al. 2007; Matthijs et al 2008; Coyle-Shapiro et al. 2019). 기존 연구들은 심리적 계약 위반이 조직에 대한 구성원의 태도적, 행동적인 결과들을 주로 다루었으며, 리더십의 조절효과에 대해 조사한 연구는 희박한 것으로 확인되었다. 상사의 리더십은 조직구성원의 태도와 행동을 구축함으로써 구성원에 상당히 중요한 영향을 미칠 뿐만 아니라 상사는 그 조직을 상징하는 주요 대상으로 여겨진다는 점에서(Hamilton & Sherman, 1996; King, Felin, & Whetten, 2010) 리더십의 맥락적 역할에 대한 연구가 요구된다.

앞에서 언급한 한계들을 보완하기 위해 본 논문에서는 심리적 계약 위반이 조직 몰입을 매개로 이직의도에 영향을 미친다는 것을 밝힐 것이다. 심리적 계약 위반은 구성원의 조직 몰입을 감소시킬 것이다(Argyris, 1960; Nelson, Quick, & Joplin, 1991; Rousseau, 1989; Rousseau & Parks, 1993; Rousseau, 1995; Sapienza, Korsgaard, & Schweiger, 1997). 심리적 계약은 구성원들의 조직에 대한 심리적 애착을 만들어내기 때문에 이에 대한 위반은 구성원들의 조직 몰입을 감소시킬 수 있는 것이다(Argyris, 1960; Nelson, Quick, & Joplin, 1991; Rousseau, 1989).

조직 구성원이 자신이 속한 조직에 대해 높은 애착과 소속감을 가질수록 구성원의 이직의도는 낮을 것이다. Mowday, Porter와 Steers(1982)는 한 연구를 통해 나이와 근속연수가 조직 몰입과 정의 관계에 있음을 밝혀냈으며, 성별과 교육수준 또한 조직 몰입에 영향을 끼친다고 하였다. 또한, 조직 몰입으로 인해 발생하는 결과변수로 이직률, 근속연수, 결근, 직무성과 등을 밝혀냈다. 이밖에 많은 연구들에서 조직 몰입 수준이 이직의

도에 큰 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다(김은상, 2002; 서재현, 2005; 오인수 등, 2007).

한편, 심리적 계약 위반에 대한 인식이 구성원의 조직 몰입을 떨어뜨릴 것이란 것은 타당한 주장이지만 모든 상황에서 모든 사람에게 같은 방식으로 적용된다는 것은 순진한 생각이다. 즉, 심리적 계약 위반의 영향력을 조절하는 변인이 존재할 수 있다. 본 논문에서는 리더십의 중요성에 초점을 맞출 것이고, 특히, 서번트 리더십의 조절효과를 탐색할 것이다. 서번트 리더십은 조직 구성원이 갖고 있는 업무 관련된 어려움이나 문제점을 해결해주고, 성장을 지원하며, 조직의 궁극적인 목표를 위해 구성원들을 이끄는 리더십이다. Senge(1995)는 ‘모든 구성원의 가치와 존엄성에 대한 믿음을 바탕으로 수행되는 리더십’이라고 하였으며, Sims(1997)는 ‘부하의 가치와 존엄성을 존중하고 그들의 창조적 역량을 이끌어내는 것’, Boyer(1999)는 ‘섬세하고, 경청하는 리더, 동료와 부하의 성장을 지원하고 권한을 위임하는 리더십’ 등으로 정의하였다. 많은 학자들은 서번트 리더십의 긍정적인 영향에 대해 주장하였다.

이러한 서번트 리더십은 심리적 계약 위반의 부정적 효과를 완화시킬 것이다. 예를 들어, 리더의 서번트 리더십 수준이 높은 경우, 구성원이 심리적 계약 위반을 경험했다하더라도 그 위반으로 인해 구성원이 느끼는 배신감, 분노, 실망감 등에 대해 조직을 상징하는 리더가 경청하고 공감하고 해소할 수 있게 도와준다면 그 부정적인 영향력은 줄어들 것이다. 이와 반대로 리더의 서번트 리더십 수준이 낮은 경우, 조직을 상징하는 리더가 구성원이 느끼는 부정적 감정들을 적절하게 해소해주지 않기 때문에 구성원들은 조직에 대해 더 큰 배신감, 분노, 실망감을 느낄 것이다. 즉, 심리적 계약 위반의 부정적인 영향력이 더욱 증폭되는 것이다.

이제까지의 논의들을 종합하여 본 논문에서는 심리적 계약 위반이 조직 몰입을 거쳐서 이직의도에 영향을 미친다는 것을 밝힐 것이다. 이에 더해 심리적 계약 위반이 조직 몰입에 영향을 미치는 과정에서 서번트

리더십이 조절 변인으로 작용함을 연구할 것이다. 본 연구의 함의점은 다음과 같다. 첫째, 심리적 계약 위반이 이직의도에 영향을 미치는 정교한 작동기제를 탐구하였다. 둘째, 심리적 계약 위반의 부정적 효과가 서번트 리더십으로 완화될 수 있음을 밝혔다. 이는 선행 연구들에서 심도 있게 다루지 않은 부분이다.

제2장 이론적 배경과 가설 설정

제1절 심리적 계약 위반

조직과 개인 간에 문서로 공식화되어 있는 계약 이외에 문서화되지 않은 계약을 심리적 계약이라고 한다(Rousseau, 1989). 즉, 심리적 계약은 조직과 구성원들 간 상호교환에 대한 문서화되지 않은 기대이며, 당사자가 상대방의 기여와의 교환으로 자신이 어떤 것을 할 의무가 있고, 상대방의 기여에 대한 대가로 어떠한 보상을 받을 권리가 있다고 믿는 것이다(Argyris, 1960; Levinson, Price, Munden, & Solley, 1962; Schein, 1980; Rousseau, 1989). 이러한 심리적 계약의 위반이란 계약의 조건이 지켜지지 않은 상태이다. 심리적 계약은 주관적인 속성 때문에 계약 당사자 중 어느 한 쪽이 약속한 의무를 이행하지 못하였다고 다른 쪽이 지각했을 때 그것의 위반을 경험하게 된다(Rousseau, 1995). 심리적 계약의 위반은 심리적 계약 이론의 가장 중요한 측면이다(Conway & Briner, 2005, 2009).

Robinson(1996)은 조직에 의한 심리적 계약 위반을 조직이 암묵적으로 약속한 정도와 이행한 정도 간의 차이에 대한 조직 구성원의 지각으로 정의하였다. 심리적 계약 위반은 다양한 원인으로 발생하는데, 근원적으로는 계약의 주관성에서 야기될 수 있다(Rousseau & Parks, 1993). 계약 당사자들은 모든 교환조건을 계약서에 구체적으로 명시할 수 없기 때문에 대부분의 고용계약은 불완전한 것으로 볼 수 있다(Simon, 1991). 동일한 계약조건에서도 상황에 대한 개인의 인식과 인지적 판단이 다를 수도 있다(Rousseau, 1989). 즉, 계약 당사자들은 계약의 의무내용과 이행에 있어서 나름대로 해석해야 하는 계약을 가지게 되며, 또한 계약 당사자들 간 의사소통의 불완전성으로 인해서도 계약 내용이 상호 불일치를

보이게 된다(김명언, 민혜경, 1999). 심리적 계약에서 불가피한 해석 제약 성과 의사소통의 불완전성은 상호 계약 이행을 어렵게 만들고, 조직 구성원의 심리적 계약 위반 지각으로 이어지게 되는 것이다.

심리적 계약은 조직 구성원의 태도 및 행동에 영향을 끼치는 강력한 결정요소이다(Schein, 1980). Rousseau(1995)는 심리적 계약 위반을 지각할 때 조직 구성원들이 낮은 조직 몰입과 불신, 직무불만족 등을 경험한다는 것을 실증 연구결과를 토대로 주장하였다. 로빈슨 외(Robinson, S. L. & Morrison, E. W., 1995)도 심리적 계약 위반은 낮은 조직시민행동과 같이 구성원의 태도와 행동에 부정적인 영향을 끼치며, 심리적 계약 위반은 조직구성원으로 하여금 조직의 불공정을 지각하게 하여 고용관계 속에서 상호호혜적 관계를 유지해야 한다는 구성원의 신념을 감소시킨다는 것을 밝혔다. 이하나와 허찬영(2015)은 심리적 계약 위반이 조직시민행동의 하위 구성요인인 이타성, 양심성, 예의성, 시민의식에 부의 영향을 미치는 것으로 밝혀내었다. 또한, 심리적 계약 위반에 대한 인지는 조직 구성원의 이직의도에도 직접적인 영향을 끼친다는 연구 결과가 제시되고 있다(Robinson & Rousseau, 1994).

제2절 심리적 계약 위반과 이직의도

인지된 사회적 계약 위반이 구성원에게 미치는 영향력을 살펴봄에 있어, 본 연구에서는 특히 이직의도를 종속변인으로 선정하였다.

Mobley(1977)는 이직이란 “조직에서 금전적인 보상을 받는 개인이 자신의 의지로 조직에서 구성원으로서의 역할을 포기하는 것”으로 정의하였고, 이직의도는 “자신의 의지로 이직 여부에 대한 평가를 진행하는 것”이라고 정의했다. 즉, 이직의도는 조직을 옮기거나 떠나려는 행위, 다른 조직을 탐색하거나 이직 여부를 고민하는 행위를 포함한다. 행위의도는 행위(행동)를 예측하는 가장 설명력 높은 요인이라는 점과(Ajzen, 1991)

이직의 경우 설문조사를 할 때 이직한 다수의 표본을 구하기 어렵다는 점 등에서 실증연구의 변인으로 이직보다 이직의도를 더 많이 채택하고 있다.

선행연구들을 살펴보면, 지각된 심리적 계약 위반은 구성원의 이직(Bunderson, 2001)과 이직의도(Raja et al., 2004; Suazo et al., 2005)를 높이는 것을 알 수 있다. 또한, 조직에 의한 심리적 계약 위반이 적을수록 구성원들의 이직의도가 낮아진다는 것도 확인되었다(Guzzo et al., 1994). 구성원들은 고용된 조직에 관심을 갖고 관련된 정보를 접하면서 부터 조직으로부터 제공받게 될 유·무형의 보상에 대한 어느 정도의 기대를 갖게 되며, 이러한 기대를 조직이 충족시켜줄 것으로 약속한 것으로 믿을 수 있다. 그리고 이러한 주관적인 믿음이 충족되지 않았을 때 나타나는 대표적인 현상이 이직을 고려하는 것이다.

구체적으로, 심리적 계약 관계에서 당사자들은 상대의 기여에 대한 보상과 교환으로 자신이 어떤 것을 제공할 의무가 있으며, 자신의 기여의 대가로 상대방으로부터 어떤 것을 제공 받을 권리가 있다고 믿게 된다(Cassar, 2001). 이러한 심리적 계약 위반의 지각은 조직 불공정성에 대한 인식 결과와 유사하게 나타나고, 고용관계에 대한 조직 구성원의 믿음을 약화시킨다(Turnley & Feldman, 1999). 심리적 계약 위반은 암묵적이긴 하나, 당사자들 간의 상호호혜적인 약속에 근거하기 때문에 심리적 계약이 이행되지 않았을 때 이를 지각하는 것에서 끝나는 것이 아니라, 구성원의 경우 감정적 손상과 함께 행동과 태도에 부정적인 변화가 생기게 된다(Crino & Leap, 1989; Singh, 1998). 조직 구성원의 행태적 반응은 인지부조화이론(Festinger, 1957), 사회교환이론(Blau, 1964), 통제이론(Carver & Scheier, 1982), 형평이론(Adams, 1965)으로 추론할 수 있다. 이와 같은 이론의 핵심은 사람 간 주고받는 상호 관계에서 거래의 균형을 찾는 방향으로 인지나 행동을 변화시킨다는 것이다(유민봉, 홍혜승, 박윤, 2012).

즉, 조직 구성원의 경우 조직이 자신에게 제공할 것으로 믿고 있는 유무형의 약속이 지켜지지 않을 때, 조직과의 관계를 균형 상태로 돌리기 위해 조직에 대한 자신의 기여를 줄일 수 있다는 것이며, 구성원들이 심리적 계약 위반을 지각하여 현재의 근무상태에 대한 불균형 혹은 불공정을 느끼게 되면 이를 해소하기 위해 그동안 조직에 제공해온 노력, 기술, 충성 등을 변화시킬 가능성이 높다는 것이다(유민봉, 홍혜승, 박윤, 2012).

이에 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 설정하여 검증하고자 한다.

가설 1. 심리적 계약 위반은 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

제3절 심리적 계약 위반과 조직 몰입

조직 몰입은 현재의 조직에서 지속적으로 근무하기를 원하는 경향으로, 개인이 특정한 조직에 대해 가지는 동일시의 정도 및 참여의 강도를 나타낸다(Porter et. al., 1976). Mowday, Porter와 Steers(1982)는 조직 몰입은 태도적 관점에서 조직에 대한 긍정적이고 적극적인 성향으로 정의하고, 개념적 관점에서는 조직의 첫째, 조직의 가치관과 목표에 대한 강력한 수용과 신뢰, 둘째, 조직을 위해 열심히 노력하려는 의사이며, 셋째, 조직 구성원으로 남으려는 강한 요구라고 정의하였다. 이후 Steers(1977)는 조직 몰입은 조직 구성원이 자신의 조직에 계속 소속되고자 하는 의지이면서 구성원 스스로의 조직에 대한 충성도라고 주장하였다.

Meyer & Allen(1991)은 조직 몰입을 조직과 가치관이 일치하여 잔류하기를 원하는 정서적 몰입(affective commitment)과 조직을 떠남으로 인해서 발생할 수 있는 비용을 계산한 결과 조직에 그대로 남기를 희망하는 지속적 몰입(continuous commitment), 그리고 조직에 대한 책임감

과 충성심을 기반으로 행해지는 규범적 몰입(normative commitment)의 세 가지 차원으로 설명했다. Becker(1992)는 조직 몰입은 조직의 가치와 목표를 받아들이고, 조직을 위해 노력하며, 조직에 남아있으려는 의지로 구성된다고 하였다. 또한, 조직 몰입은 구성원이 특정 조직에 투자한, 투입 비용을 상실하지 않기 위해 관심을 가지고 어떠한 행위를 지속하려는 현상으로 정의하였다.

사회적 교환이론의 관점에서 Robinson, Kraatz와 Rousseau(1994) 또한 조직 몰입을 조직이 제공하는 일련의 보상에 의해 발생하는 의무감으로 설명했다. 즉, 조직 구성원이 기여한 정도와 조직이 제공한 보상을 비교하여 보상이 크다고 인식될 경우 구성원의 조직 몰입은 증가하는 반면, 심리적 계약 위반을 인지함으로써 자신의 공헌도를 고려했을 때 마땅히 제공받아야 하는 정도의 보상을 제공받지 못할 경우 구성원의 조직 몰입은 감소하게 될 것이다(Rousseau, 1995).

이에 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 설정하여 검증하고자 한다.

가설 2. 심리적 계약 위반은 조직 몰입에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

제4절 조직 몰입과 이직의도

자신이 속한 조직에 대해 깊게 몰입하는 조직 구성원은 자신의 조직을 보호하고자 하며, 조직의 성공을 위해 노력할 것이기 때문에, 구성원들의 조직 몰입은 조직의 성공에 매우 중요한 요소이다(Meyer & Allen, 1997).

조직 몰입은 1960년대 이후 경영학, 사회학, 행동과학, 산업심리학 등 다양한 분야에서 지속적으로 연구되어 왔다. 조직효과성과 효율적인 인적자원관리의 지표를 측정하기 위해 조직 몰입과 관련된 변수들을 많이 활용하는데, 이는 조직 몰입이 구성원들의 조직에 대해 안정적이고 지속

적인 태도와 함께 조직에 남으려는 성향을 잘 보여주기 때문이다 (Bateman & Organ, 1983).

조직 몰입은 인적자원관리의 효율성을 높이기 위해 조직 전반에 영향을 끼치는 변수로 설정되기 때문에 조직 몰입에 대한 연구가 주요 과제로 다루어지고 있다(Irving & Cooper, 1997). 조직 몰입은 태도적 측면에서 직무만족과 유사하지만 직무만족은 직무나 직무환경 변화 등에 따라 그 정도가 변화하지만, 조직 몰입은 조직 전체에 대한 구성원의 감정 상태를 반영하는 좀 더 포괄적인 개념으로서 쉽게 변하지 않는다는 차이점이 있다는 것이다. 즉, 조직 몰입은 자신이 속한 조직에 대한 구성원의 비교적 전반적이고, 지속적이며, 안정적인 감정과 태도를 보여주는 대표적 개념인 것이다. 이러한 논의를 기반으로 조직에 대한 감정과 태도를 설명하는 조직 몰입은 구성원의 이직을 예측하는데 가장 효과적이고 유용한 예측 지표 중 하나임을 알 수 있다.

이에 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 설정하여 검증하고자 한다.

가설 3. 조직 몰입은 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

제5절 조직 몰입의 매개효과

한편, 위에서 언급한 심리적 계약 위반과 조직 몰입, 그리고 이직의도에 대한 논의들을 연결하여 보면, 지각된 심리적 계약 위반은 조직 몰입을 감소시키고, 이렇게 감소된 조직 몰입은 이직의도를 증가시킬 것이라고 예측할 수 있다. 즉, 사회적 계약 위반이 조직 몰입을 매개로 이직의도에 영향을 미치는 것이다.

이에 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 설정하여 검증하고자 한다.

가설 4. 조직 몰입은 심리적 계약 위반과 이직의도의 관계를 매개할 것이다.

제6절 서번트 리더십의 조절효과

앞에서 기술한대로, 구성원들이 인식하는 심리적 계약 위반은 그들의 조직 몰입을 감소시킬 것이다(Rousseau, 1995). 일반적으로 이 주장은 타당하지만, 모든 상황과 모든 조건, 그리고 모든 사람들에게 같은 방식으로 작동된다고 생각하는 것은 순진한 생각이다. 즉, 심리적 계약 위반의 영향력을 조절하는 변인들이 존재할 수 있다는 것이다. 본 연구에서는 조직 내 리더의 역할에 대해서 초점을 맞추고자 한다. 다양한 형태의 리더십들 중에서 특히 서번트 리더십의 조절 효과를 탐색해 보고자 한다.

서번트 리더십은 1970년 Greenleaf의 “리더로서의 서번트”에서 처음 제시되었다. Greenleaf(1970)는 서번트 리더십은 타인을 위한 봉사라는 것에 초점을 맞추고, 조직 구성원 및 고객, 공동체를 우선으로 여기며, 그들의 욕구를 충족시키기 위해 돕는 리더십이자, 서번트 리더를 부하 직원의 발전에 관심을 갖고 권한 위임을 통해 공유된 비전을 달성하는 것을 지원하는 사람으로 정의했다. 즉, 기존의 리더는 조직의 통제와 관리를 위해 지시하고 명령하는 역할이 가장 컸으나, 서번트 리더는 본인을 조직 구성원의 하인으로 인지하고 지시, 명령 및 통제하는 것 보다는 구성원의 성장과 성공을 더욱 우선시한다. 이는 모든 인간은 무릇 타인을 존중하고 배려하며 봉사하는 천성을 가지고 있지만 이러한 천성이 외부 환경에 의해 퇴색되고, 리더는 명령하고 지시하는 사람이라는 왜곡된 관념을 가지게 되기 때문에 서번트 리더는 본인 또한 고용인이라는 생각에서 출발하여 타인의 섬김을 받고 싶어 하는 욕구를 스스로 확인하는 순간에 타인을 배려하게 된다는 것이다.

Spears(1995)는 서번트 리더십은 인간이 가지는 존엄성과 가치에 대한 믿음에서 출발하여 리더의 권위는 구성원으로부터 기인하는 것이라는 민주적 원칙에 입각한 리더십이라고 주장했다. Boyer(1999)는 서번트 리더란 섬세하고 경청하며, 부하와 동료 직원의 발전을 장려하고, 자신의 권한을 위임하는 리더로 정의하였다. 오종철·양태식(2009)의 연구에서는 서번트

리더십은 조직 공동의 목표를 달성하고자 조직 구성원을 정신적, 육체적으로 지원해주는 민주적 리더십이라고 정의하고 있다.

Greenleaf 이후 서번트 리더십에 관해 Spears(1995)와 Laub(1999), Russell과 Stone(2002), Patterson(2003)와 같은 많은 학자들이 연구하였으며, 이들에 의해 개발된 모델들이 서번트 리더십의 대표적인 모델로 많이 연구되고 있다. 특히 Spears(1995)는 서번트 리더의 행동 특성으로 경청, 공감, 치유, 인지, 통찰, 설득, 비전제시, 청지기의식, 구성원의 성장, 공동체 형성 총 10가지를 제시하였다. (1) 경청(listening)은 구성원의 의견에 관심을 가지고 의사소통하며 구성원의 생각과 의지와 동일시를 지향하는 것, (2) 공감(empathy)은 구성원의 입장에서 생각하며, 인간으로 이해하고 수용하는 것, (3) 치유(healing)는 구성원의 감정적 아픔과 좌절감이 치유되도록 돕는 것, (4) 인지(awareness)는 똑같은 상황에서도 조직 구성원 보다 많은 것을 깨닫는 것, (5) 통찰(foresight)은 경험과 직관력으로 현재와 미래의 결과를 예측하는 것, (6) 설득(persuasion)은 구성원들의 동의에 의해서만 성과를 이룰 수 있음을 인식하고 권위나 일방적인 지시가 아닌 대화와 설득으로 영향력을 행사하는 것, (7) 비전제시(conceptualization)는 올바른 비전을 제시하고, 그 비전을 분명한 목표와 연결하여 방향을 설정해주는 것, (8) 청지기의식(stewardship)은 서번트 리더의 가장 기본적인 자세로서 어떤 행동이나 의사결정을 할 때 그 결과가 구성원에게 끼치는 영향을 먼저 고려하는 것, (9) 구성원의 성장(commitment to growth)은 구성원이 능동적으로 일하고, 잠재력을 발휘하여 성장할 수 있도록 지원하는 것이며, 마지막으로 (10) 공동체 형성(community building)은 구성원들 간 깊은 유대관계를 공유하는 공동체를 형성하기 위해 활발한 의사소통과 협력을 촉진하는 것을 의미한다.

또한 Dierendonck(2011)는 서번트 리더십의 특징을 권한위양과 및 부하의 개발(empowering and developing people), 진정성(authenticity), 겸손(humility), 대인관계(interpersonal acceptance), 청지기의식(stewardship), 방향제시(providing direction) 6가지 행동특성으로 구분하

였다. 특히, Dierendonck(2011)은 서번트 리더십은 기존 리더십과 차별성을 가지고 있는 리더의 새로운 역할이라는 점에서 기존 리더십의 대안이 될 수 있다고 주장하였다.

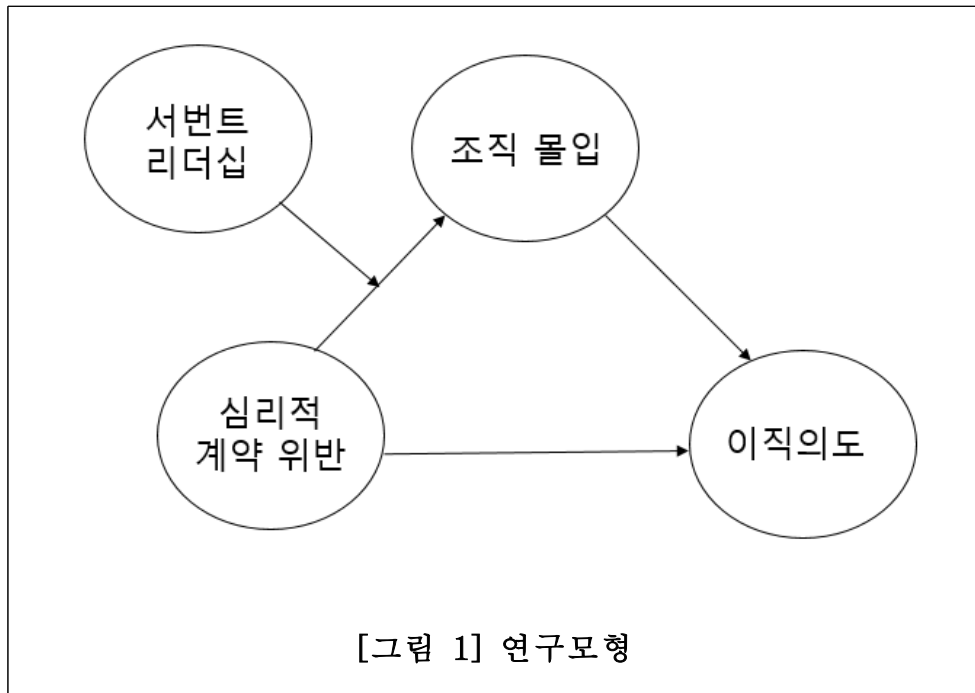
본 연구에서는 서번트 리더십이 심리적 계약의 부정적 영향력을 조절할 것임을 제안한다. 보다 구체적으로, 서번트 리더십은 심리적 계약 위반이 조직 몰입을 감소시키는 효과를 완화시킬 것이다. 예를 들어, 심리적 계약 위반을 경험하는 구성원일지라도, 그 구성원의 리더가 서번트 리더십을 발휘한다면 심리적 계약 위반의 악영향은 줄어들 것이다. 심리적 계약 위반으로 인해 그 구성원은 조직에 대한 배신감, 분노, 반감 등 다양한 형태의 부정적 인식과 정서를 경험하게 된다. 이 때 리더가 서번트 리더십을 발휘하여 그 구성원의 어려움을 경청하고 공감하여 그를 돕기 위해 애를 쓴다면, 그 구성원이 경험하는 부정적 인식과 감정은 상당 부분 해소될 가능성이 있다. 리더는 구성원들에게 조직을 대표하고 상징하는 인물로서 받아들여지기에(Hamilton & Sherman, 1996; King, Felin, & Whetten, 2010), 리더의 이런 행동들은 조직에 대한 구성원들의 애정, 몰입, 충성 등을 유지하는데 기여할 것이다.

하지만 이와 반대로, 심리적 계약 위반을 경험하고 있는 구성원의 리더가 낮은 수준의 서번트 리더십을 보여준다면, 다시 말해 그 구성원의 어려움을 외면하거나 무관심한 태도로 일관한다면, 그 부정적 인식과 감정은 더욱 증폭될 수 있다. 리더에게 자신의 힘겨움을 나눌 수 없고, 도움을 청할 수 없다고 느끼는 구성원들은, 상당한 수준의 심리적 좌절, 심지어 절망감까지 느낄 수 있다. 왜냐하면 그들은 자신이 경험하고 있는 심리적 계약 위반으로 인한 분노, 배신감 등을 더 이상 해소하지 못할 것이라고 인식할 것이기 때문이다. 이는 구성원들이 그나마 가지고 있던 조직에 대한 애정, 친밀감, 몰입 등마저 사라지게 만들 것이다.

이에 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 설정하여 검증하고자 한다.

가설 5. 심리적 계약 위반이 조직 몰입에 영향을 미치는 과정에서 서번트 리더십이 조절 효과를 나타낼 것이다. 즉, 구성원들이 지각하는 서번트 리더십이 높을수록 심리적 계약 위반이 구성원들의 조직 몰입에 미치는 부정적인 효과는 완화될 것이다.

이상의 논의들을 종합해보면 다음과 같다. 조직 구성원들의 지각된 사회적 계약 위반은 조직 몰입을 매개로 이직의도에 높일 것이다. 그리고 그 과정에서, 상사의 서번트 리더십은 지각된 사회적 계약 위반이 조직 몰입에 미치는 영향을 완화시킬 것이다. 이에 대한 연구모형을 아래 [그림 1]과 같이 설정하였다.



제3장 연구방법

제1절 데이터 수집과 연구대상

현재 한국에 있는 다양한 형태와 크기를 지닌 기업들에 근무하고 있는 근로자 총 358명이 본 설문조사에 참여하였으며, 데이터는 온라인 설문 조사를 통해 수집되었다. 온라인 설문 조사는 2020년 9월부터 11월까지 5~6주의 간격을 두어 3개 시점을 나누어 실시되었는데, 이는 횡단연구의 한계점을 극복하기 위해서이다. 첫 번째 설문조사에서는 770명의 응답자가 참여하였으며, 두 번째 설문조사에는 앞선 조사에 참여한 응답자들 중 550명이 참여하였다. 마지막인 세 번째 설문조사에는 358명이 참여하였다.

<표 1>에서 응답자의 인구통계학적 특성을 살펴보면, 성별은 남성 180명(50.3%), 여성 178명(49.7%)으로 나타났다. 연령대는 30세 미만이 51명(14.2%), 30세~39세가 135명(37.8%), 40세~49세가 120명(33.5%), 50세~59세가 52명(14.5%)으로 분포하여, 30대와 40대가 가장 큰 비율을 차지했다.

학력은 고등학교 졸업 이하 34명(9.5%), 전문대학 졸업 65명(18.2%), 4년제 대학 졸업 217명(60.6%), 대학원 졸업 이상 42명(11.7%)로 응답자의 과반수 이상이 4년제 대학을 졸업하였다.

직업별로는 사기업이 308명(86.0%), 공공기관·공기업이 50명(14.0%)으로 참여자 대부분이 사기업 종사자였으며, 고용 형태는 모두 정규직이었다.

응답자의 직급별 분포는 사원급 91명(25.4%), 대리급 78명(21.8%), 과장급 86명(24.0%), 차장급 31명(8.7%), 부장급 46명(12.8%), 기타 26명(7.3%)으로 비교적 고른 분포를 보이고 있다.

설문 참여자의 근속연수를 살펴보면 5년 미만이 169명(47.2%), 5~10년 미만이 75명(21.0%), 10년~15년 미만이 51명(14.2%), 15년~20년 미만이 42명(11.7%), 20~25년 미만이 14명(3.9%), 25년 이상이 7명(1.9%)으로 분포하였다.

<표 1> 응답자의 일반적 특성

변 수	내 용	빈 도	비율(%)
성별	남성	180	50.3
	여성	178	49.7
연령	30세 미만	51	14.2
	30~39세	135	37.8
	40~49세	120	33.5
	50~59세	52	14.5
	60세 이상	0	0.0
학력	고졸 이하	34	9.5
	전문대 졸	65	18.2
	4년제 대졸	217	60.6
	대학원 졸업 이상	42	11.7
직업	사기업	308	86.0
	공공기관·공기업	50	14.0
직급	사원	91	25.4
	대리	78	21.8
	과장	86	24.0
	차장	31	8.7
	부장	46	12.8
	기타	26	7.3
근속연수	5년 미만	169	47.2
	5년~10년 미만	75	21.0
	10년~15년 미만	51	14.2
	15년~20년 미만	42	11.7
	20년~25년 미만	14	3.9
	25년 이상	7	1.9

제2절 변수의 조작적 정의와 측정

본 연구는 심리적 계약 위반을 독립변수(independent variable)로 설정하고 서번트 리더십을 조절변수(moderated variable)로 조직 몰입을 매개변수(mediation variable)로 이직의도를 종속변수(dependent variable)로 설정하였다. 모든 변수들은 Likert 5점 척도(매우 그렇지 않다, 대체로 그렇지 않다, 보통이다, 대체로 그렇다, 매우 그렇다)를 사용하여 설문조사를 통해 측정하였다.

1. 심리적 계약 위반

심리적 계약 위반을 측정하기 위해 본 연구에서는 Robinson & Morrison(2000)의 9문항 중 7개 문항을 선별하여 활용하였다. ‘채용 과정을 거칠 때 회사(조직)가 나에게 약속한 사항들(승진, 보상, 자기계발, 고용유지 등)은 지금까지 거의 지켜지지 않았다’, ‘지금까지 회사(조직)는 나에게 한 약속들(승진, 보상, 자기계발, 고용유지 등)을 잘 이행하지 않았다’, ‘나는 회사(조직)에 기여한 대가로 회사(조직)가 약속한 보상들(승진, 보상, 자기계발, 고용유지 등)을 받지 못했다’ 등이다. 독립변인인 심리적 계약 위반은 첫 번째 측정 시점에서 수집되었다.

2. 서번트 리더십

서번트 리더십을 측정하기 위해 본 연구에서는 Spears(1995)의 문항을 수정 및 보완한 Liden et al.(2014)의 문항들을 활용하여 7개 문항을 구성하였다. 구체적으로 ‘나의 상사(리더)는 업무와 관련된 무언가가 잘못 되어 가고 있을 때, 그 상황에 대해 솔직하게 말한다’, ‘나의 상사(리더)는 의사결정을 할 때, 내 경력 개발을 우선 순위에 둔다’, ‘내 상사(리더)는 내 이익을 상사 자신의 이익보다 우선시한다’ 등이다. 조절변인인 서번트 리더십은 독립변인과 함께 첫 번째 시점에서 수집되었다.

3. 조직 몰입

조직 몰입을 측정하기 위해 본 연구에서는 Meyer & Allen(1997)의 문항들을 활용하여 5개 문항을 구성하였다. ‘누군가가 내가 일하는 회사(조직)를 비판하면 내가 모욕을 받은 것 같다’, ‘나는 회사(조직)에 대해 말할 때, ‘우리’ 회사라고 주로 이야기한다’, ‘나는 내가 다니는 회사(조직)에 대해 외부인들이 어떤 생각을 갖고 있는지 관심이 많다’ 등으로 이루어져 있다. 매개변인인 조직 몰입은 두 번째 측정 시점에서 수집되었다.

4. 이직의도

마지막으로, 이직 의도를 측정하기 위해 본 연구에서는 Konovsky & Cropanzano(1991)의 문항들을 활용하여 3개 문항을 구성하였다. 구체적으로 ‘귀하께서는 얼마나 종종 현재 직장을 그만 두시겠다는 생각을 하십니까?’, ‘만약 가능하다면, 귀하께서는 새로운 직장을 구하고 싶은 마음이 얼마나 크십니까?’, ‘귀하께서는 다음 일년 안에 현재의 직장을 그만두고 새로운 직장을 구하려는 마음이 얼마나 크십니까?’ 이다. 종속변인인 이직의도는 세 번째 시점에서 수집되었다.

5. 통제변수

본 연구에서는 응답자의 일반적인 특성과 이직의도에 영향을 줄 것이라고 판단되는 요인을 선정하여 통제변수로 설정하였다. 성별, 교육수준, 직급, 근속연수를 통제변수로 설정하였다.

성별의 경우, 더미변수로 처리하여 남성인 경우 1로 여성인 경우 2, 구분하였다. 연령은 30세 미만은 1, 30세 이상~35세 미만은 2, 35세 이상~40세 미만은 3, 40세 이상~50세 미만은 4, 50세 이상~60세 미만은 5, 60세 이상은 6으로 하였다.

교육수준은 고등학교 졸업 이하가 1, 전문대학 졸업이 2, 4년제 대학 졸업이 3, 대학원 졸업 이상이 4로 설정하였다. 근속연수는 5년 미만이 1, 5년 이상~10년 미만이 2, 10년 이상~15년 미만이 3, 15년 이상~20년 미만이 4, 20년 이상~25년 미만이 5, 25년 이상이 6이다.

6. 설문지 구성

<표 2> 설문지의 구성

변 수	문항 수	출 처	비 고
심리적 계약 위반	7개	Robinson & Morrison(2000)	
서번트 리더십	7개	Liden et al.(2014)	
조직 몰입	5개	Meyer & Allen(1997)	
이직의도	3개	Konovsky & Cropanzano(1991)	
통제변수	4개		
합계	26개		

7. 자료 분석

본 연구는 심리적 계약 위반과 이직의도 간의 관계를 분석함에 앞서 SPSS 23.0 AMOS 22.0 프로그램을 사용하여 측정 변수들의 타당성과 신뢰성을 분석하였다. 연구에서 사용된 측정도구들의 타당성을 검증하고자 탐색적 요인 분석(EFA) 및 구조방정식 모델링을 활용한 확인적 요인분석(CFA) 등을 실시하였다.

제4장 결 과

제1절 측정 변인들의 기술통계

본 연구에서는 온라인 설문조사를 통해 수집된 데이터의 정규분포를 검증하기 위해 평균, 표준편차, 왜도 및 첨도를 확인하였다. 각 변인의 왜도는 -5를 넘지 않았고, 첨도는 -7를 넘지 않아 모든 척도가 가정을 충족하였다.

제2절 주요 변인들 간의 상관관계

본 연구의 측정변인인 심리적 계약 위반, 서번트 리더십, 조직 몰입, 이직의도 간 관련성을 알아보기 위해 Pearson 상관관계 분석을 실시하였으며, 그 결과를 <표 3>에 제시하였다. 해당 결과는 심리적 계약 위반이 서번트 리더십, 조직 몰입, 이직의도 등 변인들과 유의미한 관련성이 있음을 뜻한다. 이러한 상관관계 분석 결과를 기반으로 하나의 체계적, 통합적 구조 내에서 각 변인들의 관계를 검증할 필요가 있다.

본 연구에서 사용되는 변수들의 평균, 표준편차, 상관관계를 살펴보기 위해 <표 3>과 같이 상관관계 분석을 실시하였다. 상관관계 분석에서는 응답자의 개인적 특성을 반영하여 통제변수 4개와 요인분석을 통해 확인된 4개 변수에 대한 분석을 시행하였다. 통제변수 중 성별은 더미변수로 변환하여 측정하였다. 독립변수인 심리적 계약 위반과 매개변수인 조직 몰입, 조절변수인 서번트 리더십, 종속변수인 이직의도 모든 변수 간 상관관계가 유의미함을 확인하였다.

<표 3> 주요 변인들의 평균, 표준편차 및 상관관계 분석 결과

구분	평균	표준 편차	1	2	3	4	5	6	7
1. 성별	1.5	.501	-						
2. 교육수준	2.75	.785	-.127*	-					
3. 직급	2.84	1.571	-.401**	.209**	-				
4. 근속연수	7.36	7.232	-.236**	-.019	.295**	-			
5. 심리적 계약 위반	2.75	.813	-.082	-.018	.023	.084	-		
6. 서번트 리더십	2.99	.651	-.135*	.008	.146**	.040	-.205**	-	
7. 조직 몰입	2.84	.874	-.199*	.190	.204**	.305**	-.257**	.364**	-
8. 이직의도	3.14	1.009	.102	.042	-.024	-.181**	.308**	-.114**	-.450**

주) N=358, *P<0.05, **P<0.01, ***p<0.001(양측)

제3절 측정 모형 검증

측정 모형을 검증하는 절차는 다음 세 가지 과정을 거쳤다. 첫째, 연구의 주요 변인들인 심리적 계약 위반, 서번트 리더십, 조직 몰입, 그리고 이직의도의 신뢰성(reliability)을 판별하기 위해 즉, 측정하고자 하는 개념이 정확하고 일관성 있는가를 확인하기 위하여 내적 일관성 계수(Cronbach's α 값)를 이용하였다. 일반적으로 Cronbach's α 값이 0.7 이상이면 높은 신뢰도에 해당한다고 볼 수 있다.

변수의 신뢰도 검증결과는 <표 4>와 같이 도출되었다. 변수별 신뢰도 분석 결과, 심리적 계약 위반은 0.932, 서번트 리더십은 0.807, 조직 몰입은 0.842, 이직의도는 0.875로 나타나, 모든 변수의 Cronbach's α 값이 0.7을 상회하여 신뢰도가 확보되었음을 알 수 있다.

<표 4> 변수의 신뢰도 검증 결과

변 수	항목 수	Cronbach's α 값
심리적 계약 위반	7	0.932
서번트 리더십	7	0.807
조직 몰입	5	0.842
이직의도	3	0.875

둘째, 각 측정항목의 구성 타당성을 검증하기 위해 4개 변인, 22개 문항에 대해 탐색적 요인 분석(Exploratory Factor Analysis)을 실시하였다. <표 5>의 탐색적 요인 분석 결과를 보면, 독립변인인 심리적 계약 위반, 조절변인인 서번트 리더십, 매개변인인 조직 몰입, 그리고 종속변인인 이직의도 등은 서로 다른 요인으로 분리되어 나타났다.

<표 5> 탐색적 요인분석 검증 결과

변 인	요 인			
	1	2	3	4
심리적 계약 위반 1	.838	-.202	.173	-.114
심리적 계약 위반 2	.874	-.198	.195	-.136
심리적 계약 위반 3	.848	-.227	.244	-.234
심리적 계약 위반 4	.782	-.157	.279	-.166
심리적 계약 위반 5	.746	-.190	.288	-.243
심리적 계약 위반 6	.775	-.209	.325	-.235
심리적 계약 위반 7	.848	-.093	.237	-.171
서번트 리더십 1	-.157	.130	.020	.472
서번트 리더십 2	-.105	.232	-.065	.660
서번트 리더십 3	-.104	.216	-.154	.638
서번트 리더십 4	-.114	.215	-.117	.648
서번트 리더십 5	-.173	.318	-.052	.634
서번트 리더십 6	-.207	.200	-.060	.663
서번트 리더십 7	-.101	.220	-.072	.569
조직 몰입 1	-.118	.698	-.214	.202
조직 몰입 2	-.205	.629	-.255	.206
조직 몰입 3	-.229	.706	-.224	.314
조직 몰입 4	-.068	.696	-.131	.239
조직 몰입 5	-.209	.868	-.228	.314
이직의도 1	.247	-.274	.773	-.076
이직의도 2	.251	-.277	.880	-.144
이직의도 3	.301	-.210	.863	-.088

셋째, 측정 모델의 유효성을 검증하기 위해 확인적 요인분석(Confirmatory Factor Analysis)을 수행하여 측정모델의 적합도를 확인하였다. 심리적 계약 위반, 서번트 리더십, 조직 몰입 및 이직의도 4개 변인의 차별적 타당성(discriminant validity)을 확보하기 위해 4개 변인 22개 문항의 CFA를 수행하였다. 이 과정에서 독립변인과 조절변인은 요인분석 결과를 반영한 문항꾸러미 작업(Item parceling)을 통해 7개 측정 문항을 3가지 요인으로 분류하여 검증하였다.

<표 6>을 통해 살펴본, 최초 모형의 적합도 측정 결과는 $\chi^2 = 120.847$ (df = 71, p < 0.000), RMSEA = 0.044, RMR = 0.033, GFI = 0.953, AGFI = 0.930, IFI = 0.981, NFI = 0.954, TLI = 0.975, CFI = 0.981이다. RMSEA 값은 0.06이하, NFI, TLI, CFI 값은 0.9 이상으로 제시되어 본 연구에서 제시한 모형이 적합하다고 볼 수 있다.

<표 6> 확인적 요인분석 검증 결과

구성개념	측정항목 요인	표준요인 적재치	S.E	AVE	CR
심리적 계약 위반	심리적 계약 위반_IT_1	.919	.041	0.846	0.943
	심리적 계약 위반_IT_2	.913	.040		
	심리적 계약 위반_IT_3	.865	-		
서번트 리더십	서번트 리더십 _IT_1	.770	.079	0.790	0.918
	서번트 리더십 _IT_2	.764	.081		
	서번트 리더십 _IT_3	.718	-		
조직 몰입	조직 몰입_1	.690	-	0.561	0.863
	조직 몰입_2	.641	.077		
	조직 몰입_3	.716	.078		
	조직 몰입_4	.678	.081		
	조직 몰입_5	.871	.086		
이직의도	이직의도_1	.780	.048	0.658	0.852
	이직의도_2	.873	.047		
	이직의도_3	.866	-		
측정모델 적합도	$\chi^2 = 120.847$ (df = 71, p < 0.000), RMSEA = 0.044, RMR = 0.033, GFI = 0.953, AGFI = 0.930, IFI = 0.981, NFI = 0.954, TLI = 0.975, CFI = 0.981				

이에 더해, 본 연구에서 가정한 4요인 모형과 대안 모형에 해당하는 3요인, 2요인, 그리고 단독 요인 모형 등을 비교하였다. <표 7>에 제시된 결과를 보면, 3요인 모형의 경우 모형 적합도는 $\chi^2 = 645.206$, $df = 74$, $CFI = 0.777$, $TLI = 0.725$, $RMSEA = 0.147$ 이었으며, 2요인 모형의 경우, $\chi^2 = 912.331$, $df = 76$, $CFI = 0.673$, $TLI = 0.609$, $RMSEA = 0.176$ 이었고, 1요인 모형의 경우, $\chi^2 = 1590.963$, $df = 77$, $CFI = 0.408$, $TLI = 0.301$, $RMSEA = 0.235$ 였다. 이 후 연속적으로 카이스퀘어 차이 검증(chi-square difference test)를 수행하여 각 모형들을 비교한 결과, 4요인 모델이 타 요인 모델들보다 데이터를 더욱 잘 설명해준다는 것을 보여주었으며, 이는 4개 요인이 실증적으로 분리되어 있음을 의미한다.

<표 7> 카이제곱 차이 검증 결과

모형	χ^2	df	CFI	TLI	RMSEA A	모형비교	Δdf	$\Delta \chi^2$
1요인	1590.963	77	.408	.301	.235	4요인 VS 1요인	6	1470.116
2요인	912.331	76	.673	.609	.176	4요인 VS 2요인	5	791.484
3요인	645.206	74	.777	.725	.147	4요인 VS 3요인	3	524.359
4요인	120.847	71	.981	.975	.044			

제4절 구조 모형 검증

본 연구에서는 변인들 간 상관관계 분석을 바탕으로 개념들 간 포괄적 체계로 나타내주는 구조방정식 모형을 검증하였다. 모형은 심리적 계약 위반-조직 몰입-이직의도로 연결되는 매개 구조를 기본으로, 심리적 계약 위반과 조직 몰입과의 관계에서 서번트 리더십이 조절효과를 가지는 지 알아보았다. 다시 말해, 모형 적합도를 검증하기 위해 대안 모델 분석을 실시하였으며, 매개 변인 및 조절변인의 영향력을 확인하기 위해 각 부트스트래핑과 상호작용항 검증 절차를 거쳤다.

첫째, 심리적 계약 위반이 조직 몰입을 매개로 이직의도로 향하는 과정이 완전 매개 효과로 나타나는지 또는 부분 매개 효과로 나타나는지 확인하기 위해 카이제곱(χ^2) 차이 검증을 수행하였다. 완전 매개 모형이란 심리적 계약 위반이 조직 몰입에 직접적 효과를 미치는 경로를 연구 모형에서 제거한 것이다. 완전 매개 및 불완전 매개 모형의 χ^2 변화가 통계적으로 유의하다면 이는 곧, 불완전 매개 모형이 표본자료에 더욱 부합한다는 것을 뜻한다.

대안 모형의 적합도 비교 결과는 <표 8>에 제시되었다. 완전 매개와 불완전 매개 모형의 χ^2 변화는 28.623(1)로 나타나, 불완전 매개 모형을 지지하는 것이다. 이는 심리적 계약 위반이 이직의도에 영향을 미치는 과정에서 조직 몰입이 부분적으로 매개할 가능성을 의미한다.

<표 8> 완전 매개 모형과 불완전 매개 모형의 적합도 비교 결과

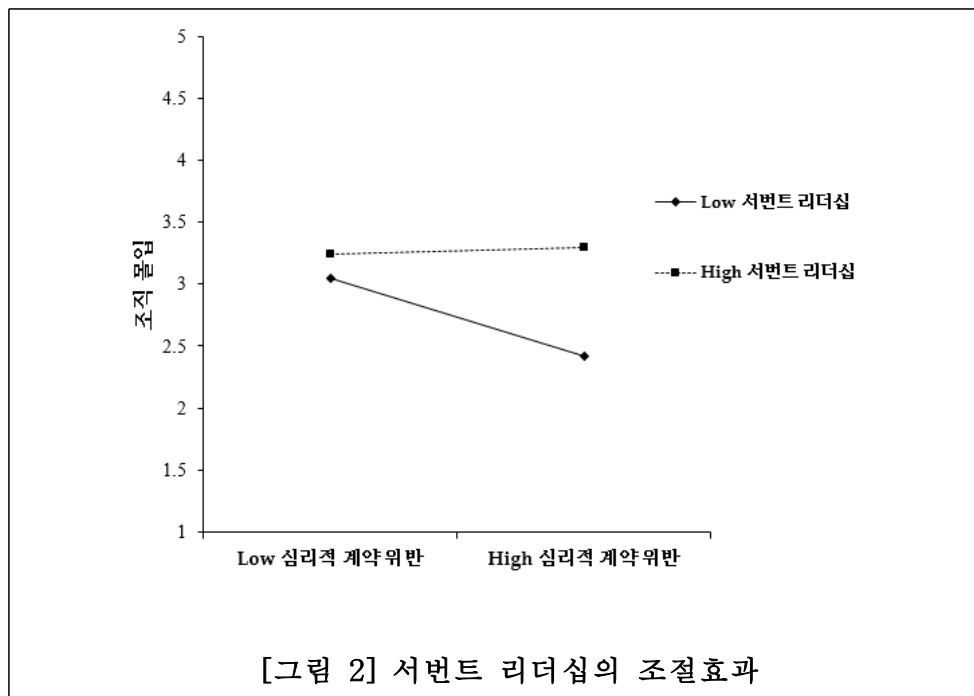
모형	χ^2	df	p	CFI	TLI	NFI	RMSEA	Δ df	$\Delta\chi^2$
완전 매개 모형	212.711	95	.000	.953	.932	.919	.059	-	-
불완전 매개 모형	184.088	94	.000	.964	.947	.930	.052	-	-
모델비교	-	-	-	-	-	-	-	1	28.623

둘째, 조직 몰입이 심리적 계약 위반이 이직의도에 미치는 영향력을 매개하는 것의 통계적 유의성을 확인하기 위해 부트스트래핑을 실시하였다. 본 연구에서는 5,000개의 샘플과 95%의 신뢰구간을 활용하였다. 결과는 <표 9>를 통해 살펴보면, 조직 몰입이 심리적 계약 위반과 이직의도 사이를 매개함에 있어 신뢰구간은 0을 포함하지 않았다(95% 신뢰구간, 하한 0.006, 상한 0.073). 따라서, 가설 3은 지지되었다.

<표 9> 부트스트래핑 결과

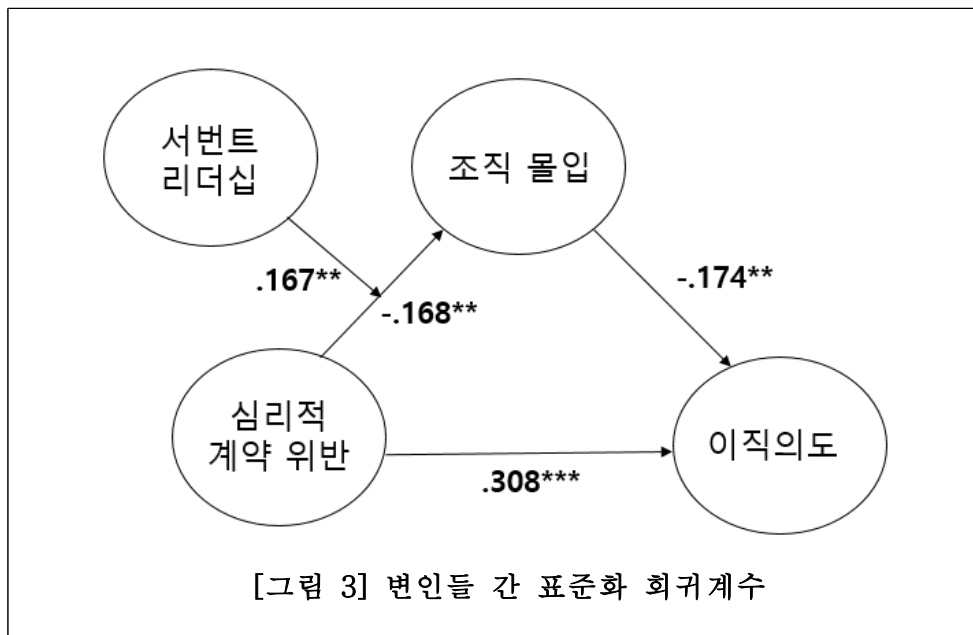
경로	추정치	95% 신뢰구간 (Percentile-based bootstrap)	
		하한	상한
심리적 계약 위반→ 조직 몰입→이직의도	.029	.006	.073

셋째, 서번트 리더십이 심리적 계약위반과 조직 몰입간의 관계를 완화시키는지 검증하기 위하여 독립변인 심리적 계약 위반과 조절변인 서번트 리더십으로 상호작용항을 구성하였다. 상호작용항과 매개변인 조직 몰입과의 회귀계수 p값은 0.002로 통계적으로 유의하게 나왔고, 결과는 [그림 2]와 같이 그래프로 나타내었다. 이는, 서번트 리더십이 심리적 계약 위반 지각으로 인해 발생하는 조직 몰입의 감소의 부정적 연결고리를 완화시켜준다는 것을 의미한다. 즉, 상사의 서번트 리더십의 정도가 높을수록 심리적 계약 위반을 인지하더라도 조직 몰입이 감소되는 부정적인 영향력을 완화시킨다는 유의미한 결과이며, 이로써 가설 4가 지지되었다.



제5절 가설 검증

[그림 3]으로 제시되어 있는 최종 모델과 가설 검증 결과를 살펴보면, 심리적 계약 위반이 이직의도를 증가(.308***)시킴으로써 가설 1이 지지되었으며, 심리적 계약 위반이 조직 몰입을 감소(-.168**)시키는 것으로 나타나, 가설 2가 채택되었다. 또한, 구성원들의 조직 몰입 낮을수록 이직의도를 증가시키는 부(-)의 영향(-.174**)이 나타나, 가설 3이 지지되었다. 가설 4는 부트스트래핑 결과 등을 통해 조직 몰입이 심리적 계약 위반과 이직의도 사이에서 매개 효과를 가진 것이 검증되었다. 마지막으로, 서번트 리더십의 조절효과는 조직 몰입에 정(+)의 영향(.167**)을 미쳐 가설 5를 채택되었다.



본 연구의 가설 검증 결과를 요약한 내용은 다음 <표 10>과 같다.

<표 10> 가설 검증 결과의 요약

구분	가설의 내용	결과
가설1	심리적 계약 위반은 이직의도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설2	심리적 계약 위반은 조직 몰입에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설3	조직 몰입은 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설4	조직 몰입은 심리적 계약 위반과 이직의도의 관계를 매개할 것이다.	채택
가설5	서번트 리더십이 높을수록 심리적 계약 위반이 구성원들의 조직 몰입에 미치는 부정적인 효과는 완화될 것이다.	채택

제5장 결 론

제1절 연구요약

이상의 연구결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 심리적 계약 위반은 이직의도에 정(+)^{의 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 이는 기존 선행 연구들과(Guzzo et al, 1994; Bunderson, 2001; Raja et al., 2004; Suazo et al., 2005) 일치하는 결과로, 구성원들이 가지는 암묵적이고, 지극히 개인적인 심리적 계약 위반 인식 정도에 대해 조직이 관심을 가지고, 인적 자원관리를 할수록 이직률을 줄일 수 있을 것으로 해석된다.}

둘째, 심리적 계약 위반이 조직 몰입에 부(-)^{의 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 이러한 결과는 심리적 계약 위반에 대한 인식 정도가 높을수록 구성원의 태도와 행동에 부정적인 영향을 끼쳐, 조직 몰입도가 낮아질 것이라는 Rousseau, Robinson과 Morrison(1995)의 주장과 일치한다. 조직 몰입은 조직의 성공에 매우 중요한 요소(Meyer & Allen, 1997)임에 따라, 조직이 고용관계 속에서 상호호혜적 관계를 유지해야 한다는 구성원들의 신념을 유지시키기 위해 노력하지 않는다면, 조직 몰입 감소로 인한 업무효율성, 생산성 등 저하, 이직률 증가 등 부정적인 결과를 초래하게 될 것이다}

셋째, 조직 몰입은 이직의도에 부(-)^{의 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 이 결과는 조직 몰입은 조직에 대한 안정적이고 지속적인 태도와 조직에 남으려는 구성원들의 성향을 잘 보여주며(Bateman & Organ, 1983), 조직에 대한 감정과 태도를 설명하는 조직 몰입이 구성원의 이직을 예측하는데 가장 효과적이고 유용한 예측 지표 중 하나라는 것을 의미한다.}

넷째, 심리적 계약 위반이 이직의도로 이어지는 과정에서 조직 몰입을 매개로 하여 연결됨이 검증되었다. 모형 적합도 검증을 위한 대안 모델 분석을 실시한 결과, 불완전 매개 모형이 지지되었다. 따라서, 심리적 계

약 위반이 이직의도에 영향을 미치는 과정에서 조직 몰입이 부분적으로 매개할 가능성이 있음을 시사한다.

마지막으로, 서번트 리더십은 심리적 계약 위반이 조직 몰입을 감소시키는 효과를 완화시키는 긍정적 조절효과를 지니고 있음을 확인하였다. 즉, 심리적 계약 위반을 경험함으로써 조직에 대한 분노와 배신감 등 부정적인 정서를 가지고 있는 구성원일지라도, 상사가 서번트 리더십을 발휘하여 구성원을 어려움을 공감하고, 치유하며, 구성원의 성장을 장려하는 등 그를 돕기 위해 노력한다면, 리더는 조직을 대표하는 상징물로서 여겨지기 때문에(Hamilton & Sherman, 1996; King, Felin, & Whetten, 2010) 구성원이 가지는 조직에 대한 부정적 인식과 감정 등은 완화될 수 있다는 것이다.

본 연구의 결과를 통해 심리적 계약 위반의 인식이 조직 몰입을 매개하여 이직의도에 부정적인 영향을 미친다는 점과 그럼에도 불구하고, 심리적 계약 위반이 조직 몰입의 감소로 이어질 때 서번트 리더십이 조절변인으로서 부정적 영향력을 완화시키는 완충효과(buffering effect)를 지닌다는 것을 규명하였다. 이를 통해 심리적 계약 위반으로 인한 이직의도에 대해 상사의 리더십이 중요한 역할을 한다는 것을 확인하였다.

제2절 이론적 및 실무적 시사점

1. 이론적 시사점

본 연구의 이론적인 시사점을 정리해보면 다음과 같다. 첫째, 기존의 심리적 계약 위반과 이직의도와의 관계에 대한 논의를 보다 정교하게 발전시켰다. 본 연구에서는 선행 연구들에서 체계적으로 연구되지 않았던 심리적 계약 위반과 이직의도에서 조직 몰입의 매개효과와 심리적 계약 위반과 조직 몰입의 관계에서 서번트 리더십의 조절효과를 실증적으로 규명하였다는 점에서 의의가 있다. 그간의 연구에서는 심리적 계약 위반

이 이직의도에 부정적 영향을 미친다는 것을 보고해 왔지만 (Robinson & Rousseau 1994; Robinson, 1996; Robinson & Morrison, 2000; Coyle-Shapiro & Kessler 2000; Lester et al. 2002; Raja et al. 2004; Zhao et al. 2007; Bordia et al. 2008; Restubog et al. 2010; Doden et al. 2018), 원인과 결과변수 사이의 작동기제에 대해서는 충분한 주의를 기울이지 않았다. 두 변인 사이의 진정한 관계는 작동기제를 통해서 나타난다는 점을 고려하여, 본 연구에서는 심리적 계약 위반과 이직의도 사이에 조직 몰입 매개변인을 설정하여 새로운 이론적 모형을 실증적으로 규명하였다.

둘째, 본 연구는 조직 구성원의 심리적 계약 위반 인식과 조직 몰입 간의 관계를 규명하는 데 있어 리더십의 중요성에 집중하였다. 선행 연구에서는 심리적 계약 위반에 대한 리더십의 역할에 대해 상대적으로 간과하였다(Zhao et al. 2007; Matthijs et al 2008; Coyle-Shapiro et al. 2019). 다시 말해, 심리적 계약 위반 인식으로 인해 나타나는 조직에 대한 구성원의 행동적, 태도적인 부정적 결과들에 대해 주로 관심을 가져왔으며, 그 사이에서 발생하는 리더십의 영향력에 대한 연구는 거의 없는 실정이다. 조직에서 상사는 구성원들에게 그 조직을 상징하는 주요대상물로 여겨질 뿐만 아니라(Hamilton & Sherman, 1996; King, Felin, & Whetten, 2010), 리더십은 구성원의 태도와 행동을 구축하는 데 큰 영향을 미친다는 점에서 조직 내 리더십의 역할은 크고 굉장히 중요한 영역이다. 따라서, 본 연구에서는 구성원이 심리적 계약 위반을 인식하였을 때 나타나는 조직 몰입의 감소를 상사의 서번트 리더십이 완화시키는 역할을 한다는 것을 실증적으로 밝혀낸 것에 의의가 있다.

2. 실무적 시사점

첫째, 심리적 계약 위반에 대한 개인의 지각이 조직 몰입을 저해하여 이직의도에 부정적인 영향을 끼칠 수 있다는 점에서, 조직에서는 구성원이 가지는 심리적 계약에 대해 각별한 관심을 기울일 필요가 있다. 심리적 계약 위반은 조직과 개인간 상호교환에 대해 암묵적으로 맺어진 문서화되지 않은 기대(Rousseau, 1995)라는 점에서 불확실성이 다수 존재하므로 승진, 보상, 자기계발, 고용유지 등에 대한 조직 구성원이 가지는 심리적 기대 정도를 설문조사, 인터뷰 등 통해 면밀히 파악하여 인적자원관리, 보상체계와 같은 조직 경영관리에 적극 활용하여야 한다. 특히, 최근 유례없는 감염병의 전세계적인 확산 등으로 경기가 침체되고, 조직변화성이 높아짐에 따라, 구성원들이 조직에 대해 가지는 심리적 기대상태의 적절한 관리를 통해 환경변화에 대응하고, 기업 손실을 예방할 필요가 있다.

둘째, 조직변화성이 높아지는 최근의 경영환경 변화에 대처하기 위해 리더십의 역할에 대해 제안하고자 한다. 본 연구에서는 심리적 계약 위반으로 인해 조직에 대해 부정적인 인식과 정서를 가지고 있는 조직 구성원의 조직 몰입 저하를 상사의 서번트 리더십이 완화시키는 것을 실증적으로 규명하였다. King, Felin과 Whetten(2010)이 주장한 대로 구성원들은 자신의 상사를 조직을 대표하는 것으로 인식하기 때문에 인적 인프라를 활용하여 부정적 영향력을 완화시킬 수 있다는 것이다. 이를 위해 서번트 리더십을 비롯하여 변혁적 리더십 등 다양한 리더십에 대한 교육훈련이 이루어져야하고, 리더십을 충분히 발휘할 수 있는 업무환경의 조성이 함께 병행되어야 할 것이다.

제3절 한계점 및 향후 연구방향

첫째, 본 연구에서 활용한 설문조사 데이터가 자기 보고(self-report) 방식에 기초하였다는 점이 한계점이다. 자기 보고 연구가 가지는 한계점들을 조직 구성원의 행동을 특정한 관찰자가 관찰하거나, 주변사람들이 보고하는 방식 등으로 자료를 추가로 수집하여 보완할 필요가 있다. 실험 연구 방식 또한 활용할 수 있을 것이다.

둘째, 본 연구에서는 심리적 계약 위반이 이직의도에 미치는 부정적인 영향에 대한 작동기제 조직 몰입으로 설정하였으나, 이에 대한 작동기제는 보다 다양할 것이다. 조직에 대한 배신감을 느끼면서 일의 의미를 침해받을 수도 있을 것이며, 직무 스트레스가 증가하거나, 직무소진이 발생할 수도 있을 것이다. 따라서, 향후 연구에서 심리적 계약 위반과 이직의도 사이의 다양한 매개변인에 대해 다뤄질 수 있을 것이다.

마지막으로 본 연구는 심리적 계약 위반의 인식이 이직의도에 미치는 영향을 다루었다. 그러나, 심리적 계약 위반은 이직의도 뿐만 아니라 창의성, 직무만족, 직무성과, 조직신뢰, 조직시민행동과 같은 많은 부분에서 부정적인 영향을 미치는 것으로 연구되었으므로(Robinson & Rousseau 1994: Robinson, 1996: Robinson & Morrison, 2000: Coyle-Shapiro & Kessler 2000: Lester et al. 2002: Raja et al. 2004: Zhao et al. 2007: Bordia et al. 2008: Restubog et al. 2010: Doden et al. 2018) 향후 연구에서는 다른 종속변수를 설정하여 그에 대한 작동기제를 살펴볼 필요가 있다.

참 고 문 헌

- 김명언·민혜경(1999). 심리적 계약: 계약내용과 계약위반의 부정적 효과. 한국심리학회지; 산업 및 조직, 12(1), 155-180.
- 유민봉·홍혜승·박윤(2012). 심리적 계약위반이 이직의도 및 동기부여에 미치는 영향: 직장가족주의 성향의 조절효과. 행정논총, 50(4), 135-162.
- 오종철·양태식(2009). 상사의 서번트 리더십이 구성원의 자기효능감, 리더신뢰 및 서비스지향성에 미치는 영향: 행정서비스 조직을 중심으로. 대한경영학회지, 22(3), 1245-1268.
- 이하나·허찬영(2015). 심리적 계약위반이 조직시민행동에 미치는 영향: 조직신뢰의 매개효과 및 상사지원인식의 조절효과. 조직과 인사관리 연구, 39(1), 119-146.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50: 179-211.
- Argyris, C. (1960). *Understanding Organizational Behavior*. Homewood, IL: Dorsey Press
- Bateman T. S. & D. W. Organ. (1983). Job satisfaction and the good soldier: the relationship between affect and employee citizenship. *Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595.
- Becker, T. E., (1992). Foci and bases of commitment: Are they distinctions worth making? *Academy of Management Journal*, 35, 232-244.

- Bordia, P. & Restubog, S. L. D. & Tang, R. L. (2008). When employees strike back: investigating mediating mechanisms between psychological contract breach and workplace deviance. *J. Appl. Psychol.* 93:1104 - 17.
- Boyer, G. B. (1999). Turning point in the development of male servant-leaders. Unpublished doctoral dissertation. The Fielding Institute.
- Bunderson, J. S. (2001). How work ideologies shape the psychological contracts of professional employees: doctors' responses to perceived breach. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 717-741.
- Cassar, V. (2001). Violating psychological contract terms amongst Maltese public service employees: Occurrence and relationships. *Journal of Management Psychology*, 16(3): 194-208.
- Conway, N. & Briner, R. B. (2005). Understanding Psychological Contracts at Work: A Critical Evaluation of Theory and Research. *Oxford, UK: Oxford Univ. Press*
- Conway, N. & Briner, R. B. (2009). Fifty years of psychological contract research: What do we know and what are the main challenges? *Int. Rev. Ind. Organ. Psychol.* 24:71 - 131.
- Coyle-Shapiro, Jacqueline A-M. & Kessler, I. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: a large scale survey. *J. Manag. Stud.* 37:903 - 29.

- Coyle-Shapiro, Jacqueline A-M. & Costa, S. P. & Doden, W. & Chang, C. (2019). Psychological Contracts: Past, Present and Future. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ Behav.* 6:145-69.
- Crino, M. D. & Leap, T. L. (1989). What HR managers must know about employee sabotage. *Personnel*, 66(7): 31-38.
- Dierendock, D. V. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*.
- Doden, W. & Grote, G. & Rigotti, T. (2018). Does leader-member exchange buffer or intensify detrimental reactions to psychological contract breach? The role of employees' career orientation. *J. Vocat. Behav.* 106:192 - 208.
- Farrell, D. (1983). Exit, voice, loyalty, and neglect as responses to job dissatisfaction: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 26: 596-607.
- Greenleaf, R. K. (1970). The servant as leader, indianapolis: The Robert K. Greenleaf center.
- Guzzo, R. A. & Noonan, K. A. & Elron, E. (1994). Expatriate managers and the psychological contract. *Journal of Applied Psychology*, 79: 617-626.
- Hamilton, D. L., & Sherman, S. J. (1996). Perceiving persons and groups. *Psychological Review*, 103, 336-355.
- Irving, P., D. Coleman & C. Cooper. (1997), Further assessments of a three-component model of occupational commitment: Generalizability and differences across occupations. *Journal*

of Applied Psychology, 82(3), 444-452.

King, B. G., Felin, T & Whetten, D. A. (2010), Finding the organization in organizational theory: A meta-theory of the organization as a social actor. *Organization Science*, 21, 290-305.

Konovsky, M. A. & Cropanzano, R. (1991). Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 698-707.

Lester, S. W. & Turnley, W. H. & Bloodgood, J. M. & Bolino, M. C. (2002). Not seeing eye to eye: differences in supervisor and subordinate perceptions of and attributions for psychological contract breach. *J. Organ. Behav.* 23:39 - 56.

Levinson, H., Price, C. R., Munden, H. J., & Solley, C. M. (1962). *Men, Management and Mental Health* Cambridge: Harvard University Press.

Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C., & Meuser, J. D. (2014). Servant leadership and serving culture: Influence on individual and unit performance. *A academy of Management Journal*, 57(5), 1434-1452.

Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.

Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997). *Commitment in The Workplace*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

- Morrison, E. W., & Robinson, S. I. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22, 226-256.
- Mowday, R. T. & L. W. Porter. & R. Steers. (1982). Organizational linkage: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover. New York: Academic press.
- Nelson, D. L., Quick, J. C., & Joplin, J. R. (1991). Psychological contracting and newcomer socialization: An attachment theory foundation. *Journal of Social Behavior and Personality*, 6, 55-72.
- P. Matthijs Bal & Annet H. De Lange & Paul G. W. Jansen & Mandy E. G. Van Der Velde. (2008). Psychological contract breach and job attitudes: A meta-analysis of age as a moderator. *Journal of Vocational Behavior*, 72, 143-158.
- Porter, L. W. & W. J. Crampon. & F. J. Smith(1976). Organizational commitment and managerial turnover: A longitudinal study. *Organizational Behavior and Human Performance*, 15, 87-97.
- Raja, U., G. Johns & F. Ntalinais (2004). The impact of personality on psychological contracts. *Academy of Management Journal*, 47, 350-367.
- Restubog, S. L. D. & Bordia, P. & Tang, R. L. & Krebs, S. A. (2010). Investigating the moderating effects of leader-member exchange in the psychological contract breach - employee performance relationship: a test of two

- competing perspectives. *Br. J. Manag.* 21:422 - 37.
- Robinson, S. L. & Kraatz, M. S. & Rousseau, D. M. (1994). Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 37, 137-152.
- Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 245-259.
- Robinson, S. L., Kraatz, M. S. & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: not the exception but the norm. *J. Organ. Behav.* 15:245 - 59.
- Robinson, S. L., & Morrison, E. W. (1995). Psychological contracts and OCB: The effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 289-298.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Admin. Sci. Q.* 41, 574-99.
- Robinson, S. L. & Morrison E. W. (2000). The development of psychological contract breach and violation: a longitudinal study. *J. Organ. Behav.* 21, 525-546.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 121-138.
- Rousseau, D. M., & Parks, J. M. (1993). The contracts of individuals and organizations. In L. L. Cummings & B. M.

- Staw (Eds.). *Research in Organizational Behavior*. (pp.1-43), Greenwich, CT: JAI Press. 1-43.
- Rousseau, D. M. (1995). Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements, *Thousand Oaks, CA: Sage Publications*.
- Sapientza, H. J., Korsgaard, M. A., & Schweiger, D. M. (1997). Procedural justice and changes in psychological contracts: A longitudinal study of reengineering planning. *Academy of Management Proceedings*, 354-358.
- Schein, E. H. (1980). *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Senge, P. M. (1995). Robert Greenleaf's legacy: A new foundation for twenty-first century institutions. In L. Spears (Ed.), *Reflection on leadership: How Robert K. Greenleaf's theory of servant-leadership influenced today's top management thinkers*. New York : John Wiley & Sons, Inc. 217-240.
- Simon, H. A. (1991). Organizations and markets. *Journal of Economic Perspectives*, 5, 25-44.
- Spears, L. C. (1998). *Insights on leadership : Service, stewardship, spirit, and servant-leadership*. New York : John Wiley & Sons, Inc.
- Suazo. M., W. H. Turnley & R. R. Mai-Dalton (2005). The role of oerceived violation in determining employees' reactions to psychological contract breach. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12, 24-36.

Turnley, W. H. & D. C. Feldman(1999), The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty, and neglect. *Human Relations*, 52(7), 895-912.

Zhao HAO. & Wayne, S. J. & Glibkowski, B.C. & Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: a meta-analysis. *Pers. Psychol*, 60:647 - 80.

The effects of Psychological contract breach on Turnover intention: Role of Organizational commitment and Servant leadership

Hyo-Ju, Lee

Abstract

Due to the recent global pandemic of COVID-19, the corporate management environment is changing rapidly. The rapid changes surrounding the organization can lead to various negative consequences by changing the psychological contract previously formed between the organization and its members, causing difficulties in implementing the contract.

Therefore, the purpose of this research is to verify the influence of psychological contract breach on turnover intention, the mediating effect of organizational commitment and the moderating effect of servant leadership. The survey was conducted on 358 currently working employees in South Korea. The reliability and effectiveness of the data were analyzed by SPSS 23.0 and AMOS 22.0.

We revealed that psychological contract breach not only has a negative effect on organizational commitment, but also has a positive effect on turnover intention. Furthermore, it was examined that organizational commitment plays a part in the relationship between

psychological contract breach and turnover intention. In addition, it was examined that servant leadership regulates the relationship between psychological contract violation and organizational commitment.

Our findings suggest that the psychological contract breach affects the turnover intention by the mechanism of organizational commitment. In addition, it is empirically identified that servant leadership controls organizational commitment by buffering the negative impacts of psychological contract breach, suggesting the importance of leadership in a rapidly changing business environment.

Keywords : Psychological contract breach, Turnover intention, Organizational commitment, Servant leadership

변수별 측정 설문항목

<표 11> ‘심리적 계약’ 위반의 측정 설문항목

구분	설문항목
1	채용 과정을 거칠 때 회사(조직)가 나에게 약속한 사항들(승진, 보상, 자기계발, 고용유지 등)은 지금까지 거의 지켜지지 않았다.
2	지금까지 회사(조직)는 나에게 한 약속들(승진, 보상, 자기계발, 고용유지 등)을 잘 이행하지 않았다.
3	나는 회사(조직)에 기여한 대가로 회사(조직)가 약속한 보상들(승진, 보상, 자기계발, 고용유지 등)을 받지 못했다.
4	나는 회사(조직)가 ‘나와 회사(조직) 사이의 계약’을 위반했다고 느낀다.
5	나는 회사(조직)의 나에게 대한 처우(승진, 보상, 자기계발, 고용유지 등)에 매우 불만족스럽다.
6	나는 내 회사(조직)에 배신감을 느낀다.
7	회사(조직)는 나의 주장(혹은 요청)에도 불구하고 나와서 많은 약속(승진, 보상, 자기계발, 고용유지 등)을 어겼다.

<표 12> ‘서번트 리더십’의 측정 설문항목

구분	설문항목
1	나의 상사(리더)는 업무와 관련된 무언가가 잘못되어 가고 있을 때, 그 상황에 대해 솔직하게 말한다.
2	나의 상사(리더)는 의사결정을 할 때, 내 경력 개발을 우선순위에 둔다.
3	내가 만약 개인적인 문제를 겪는다면, 나는 내 상사(리더)에게 도움을 청할 것이다.
4	내 상사(리더)는 내 이익을 상사 자신의 이익보다 우선시한다.
5	내 상사(리더)는 공동체(community)에 보답하는 것이 중요하다고 강조한다.
6	내 상사는 내가 가장 좋다고 느껴지는 방식(혹은 내가 가장 원하는 방식)으로 어려운 상황들을 처리할 자유를 준다.
7	내 상사(리더)는 성공(성취)을 하기 위해 윤리적인 원칙들을 포기하거나 타협하지 않는다.

<표 13> '조직 몰입'의 측정 설문항목

구분	설문항목
1	누군가가 내가 일하는 회사(조직)를 비판하면 내가 모욕을 받은 것 같다
2	나는 회사(조직)에 대해 말할 때, '우리' 회사라고 주로 이야기한다.
3	회사(조직)가 잘 되는 것이 곧 내가 잘 되는 것이다.
4	나는 내가 다니는 회사(조직)에 대해 외부인들이 어떤 생각을 갖고 있는지 관심이 많다.
5	다른 누군가가 내가 일하는 회사(조직)을 칭찬하면, 마치 내가 칭찬을 받은 것 같다.

<표 14> '이직의도'의 측정 설문항목

구분	설문항목
1	귀하께서는 얼마나 종종 현재 직장을 그만 두시겠다는 생각을 하십니까?
2	만약 가능하다면, 귀하께서는 새로운 직장을 구하고 싶은 마음이 얼마나 크십니까?
3	귀하께서는 다음 일년 안에 현재의 직장을 그만두고 새로운 직장을 구하려는 마음이 얼마나 크십니까?