



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](#)

2024년 2월

박사학위 논문

직무불안정과 성과보상연계성이  
조용한 사직에 미치는 영향:  
심리적 계약위반의 매개효과,  
개인주의의 조절효과

조선대학교 대학원

경영학과

오 현 수

직무불안정과 성과보상연계성이  
조용한 사직에 미치는 영향:  
심리적 계약위반의 매개효과,  
개인주의의 조절효과

The Effect of Job Insecurity, Performance Contingent Reward  
on Quiet Quitting: Psychological Contract Violation as a  
Mediator, Individualistic Value Orientation as a Moderator

2024년 2월 23일

조선대학교 대학원

경영학과

오 현 수

직무불안정과 성과보상연계성이  
조용한 사직에 미치는 영향:  
심리적 계약위반의 매개효과,  
개인주의의 조절효과

지도교수 조 윤 형

이 논문을 경영학 박사학위 신청 논문으로 제출함

2023년 10월

조선대학교 대학원

경영학과

오 현 수

오현수의 박사학위 논문을 인준함.

위원장	<u>최 우 재 (인)</u>
위 원	<u>정 진 철 (인)</u>
위 원	<u>장 용 선 (인)</u>
위 원	<u>손 수 진 (인)</u>
위 원	<u>조 윤 형 (인)</u>

2024년 1월

조선대학교 대학원

## 목 차

<b>제 I 장 서 론</b> .....	<b>1</b>
제1절 연구배경 및 연구 목적 .....	1
1. 연구배경 .....	1
2. 연구목적 .....	7
제2절 논문의 구성 및 방법 .....	12
<b>제 II 장 이론적 배경</b> .....	<b>14</b>
제1절 조용한 사직 .....	14
1. 조용한 사직의 출현배경 .....	14
2. 조용한 사직의 개념과 특징 .....	16
3. 조용한 사직의 연구동향 .....	21
제2절 직무불안정 .....	26
1. 직무불안정의 개념 .....	26
2. 직무불안정의 연구동향 .....	29
제3절 성과보상연계성 .....	34
1. 성과보상연계성의 개념 .....	34
2. 성과보상연계성의 연구동향 .....	36
제4절 심리적 계약위반 .....	40
1. 심리적 계약위반의 개념 .....	40
2. 심리적 계약위반의 연구동향 .....	43
제5절 개인주의 .....	47
1. 개인주의의 개념 .....	47
2. 개인주의의 연구동향 .....	50
<b>제 III 장 연구모형 설계 및 연구방법</b> .....	<b>54</b>
제1절 연구모형 설계와 연구가설 .....	54
1. 연구모형 설계 .....	54
2. 연구가설 .....	55

제2절 변수의 조작적 정의와 측정 .....	64
1. 직무불안정 .....	64
2. 성과보상연계성 .....	64
3. 심리적 계약위반 .....	65
4. 개인주의 .....	66
5. 조용한 사직 .....	67
제3절 연구방법과 표본구성 .....	70
1. 연구방법 및 설문지 구성 .....	70
2. 표본의 분포 .....	71
<b>제Ⅳ장 실증분석 결과 .....</b>	<b>73</b>
제1절 타당도와 신뢰도 .....	73
1. 조용한 사직 척도 타당화 분석 결과 .....	73
2. 변수들의 타당도 .....	76
3. 변수들의 신뢰도 .....	78
제2절 기술통계량과 상관관계 .....	80
1. 변수들의 기술통계량 .....	80
2. 변수들의 상관관계 .....	81
제3절 실증분석 결과 .....	83
1. 직접효과 가설검증 .....	83
2. 매개효과 가설검증 .....	85
3. 조절효과 가설검증 .....	85
4. 조절된 매개효과 가설검증 .....	87
5. 가설검증 결과 .....	88
<b>제Ⅴ장 결론 .....</b>	<b>90</b>
제1절 연구결과 요약 및 의의 .....	90
1. 연구결과 요약 .....	90
2. 연구의 의의와 시사점 .....	91
제2절 연구의 한계 및 제언 .....	96

<참고문헌> ..... 99  
<설문지> ..... 125

## 표 목 차

<표 2-1> 조용한 사직의 특징 .....	21
<표 2-2> 개인주의 유형 .....	49
<표 3-1> 직무불안정 설문문항 .....	64
<표 3-2> 성과보상연계성 설문문항 .....	65
<표 3-3> 심리적 계약위반 설문문항 .....	66
<표 3-4> 개인주의 설문문항 .....	67
<표 3-5> 조용한 사직 설문문항 .....	68
<표 3-6> 설문 구성 .....	71
<표 3-7> 인구통계분포 .....	72
<표 4-1> 조용한 사직 척도 타당화를 위한 탐색적 요인분석 결과 .....	75
<표 4-2> 확인적 요인분석 .....	77
<표 4-3> 신뢰도 .....	78
<표 4-4> 기술통계량(평균 및 표준편차) .....	80
<표 4-5> 상관관계 .....	81
<표 4-6> 성과보상연계성, 직무불안정이 조용한 사직에 미치는 영향 .....	83
<표 4-7> 성과보상연계성, 직무불안정이 심리적 계약위반에 미치는 영향 .....	84
<표 4-8> 심리적 계약위반의 매개효과 .....	85
<표 4-9> 개인주의의 조절효과 .....	86
<표 4-10> 조절된 매개효과 .....	88
<표 4-11> 연구가설 검증결과 .....	89

## 그림 목차

<그림 2-1> 직무불안정성(Job Insecurity)이 개인과 조직에 미치는 영향 .....	31
<그림 2-2> 기대이론과정 .....	35
<그림 3-1> 연구모형 .....	54
<그림 4-1> 개인주의의 조절효과 .....	87

## ABSTRACT

### The Effect of Job Insecurity, Performance Contingent Reward on Quiet Quitting: Psychological Contract Violation as a Mediator, Individualistic Value Orientation as a Moderator

Oh Hyunsoo

Advisor : Prof. Cho Yoon-hyung, Ph.D.

Department of Business Administration

Graduate School of Chosun University

This study was conducted with the purpose of examining the main antecedent variables of quiet resignation, focusing on the concept of quiet resignation that has recently emerged among MZ office workers. In addition, the process (parameter) and context (control variable) were also reflected in the relationship between these variables. The connection between job instability and performance compensation was set as the main antecedent variable, psychological contract violation was set as the mediating variable, and individualism tendency was set as the moderating variable. A survey was used for empirical analysis, and the survey was conducted in two stages to prevent the problem of uniform method bias. At the first time point, job instability, performance-reward linkage, and individualistic tendencies were measured, and at the second time point, psychological contract violation and quiet resignation were measured. The target group was MZ office workers, and a total of 313 questionnaires were used in the final analysis. Through this study, we provide practical implications for quiet resignation by organizing the concept of quiet

resignation and identifying the antecedent variables that influence quiet resignation among MZ office workers. It also provides theoretical implications through psychological contract violation and control of individualistic tendencies.

Key word: Quiet Quitting, Job Insecurity, Performance Contingent Reward, Psychological Contract Violation, Individualistic Value Orientation

# 제 I 장 서 론

## 제1절 연구 배경 및 연구 목적

### 1. 연구배경

21세기 초반, 국제 기업 환경은 급격한 변화에 직면하고 있다. 현재, 우리는 이러한 동적인 환경을 '뷰카(VUCA)'라는 경제 사회용어를 사용하여 설명하고 있다. '뷰카'는 변동성(Volatile), 불확실성(Uncertainty), 복잡성(Complexity), 모호성(Ambiguity)의 첫 글자들을 조합한 것으로, 현대 비즈니스 환경의 특성을 설명하고 있다. 이러한 특성들은 불확실한 미래를 예측하기 어렵게 만들어, 이에 대응하는 능력이 점점 더 중요해지고 있다. 이 변화의 중심에는 MZ세대가 있으며 이들은 독특한 가치관과 업무 태도로 학계와 산업계에서 주목을 받는 동시에 사회 전반에 상당한 영향력을 미치고 있다.

MZ세대의 업무 환경에서 최근 '조용한 사직(quiet quitting)'이라는 문제가 떠오르고 있어, 이는 기업 경영과 조직 문화에 대한 큰 도전으로 대두되고 있다. MZ세대라는 용어는 1980년대 초부터 1990년대 중반에 걸쳐 태어난 이들, 즉 '밀레니얼 세대'와 1990년대 중반 이후부터 2000년대 초에 태어난 사람들인 'Z세대'를 포괄하여 지칭한다. 2020년 기준, 전 세계 인구 중 약 33%가 MZ세대로 구성되어 있으며, 2040년이 되면 이 비율이 50%를 상회할 것으로 전망된다(정소람, 2021).

한국 내에서는 2021년 4월을 기준으로 밀레니얼 세대가 전체 인구의 22%, Z세대가 14%를 차지하여, 두 세대를 합치면 전체 인구의 약 36%를 이룬다(홍승빈·신혜주, 2021). MZ세대는 디지털 기술과 글로벌화의 영향을 크게 받은 세대로, 이전 세대들과는 다른 가치관과 기업에 대한 기대를 갖고 있다. 이들은 유연한 업무 환경과 다양성, 사회적 책임, 개인의 가치 실현 등을 중요시하며(안소영, 2021), 이러한 가치들을 반영하지 않는 기업은 인재 확보와 유지에 어려움을 겪을 수 있다.

2020년 4월 대한상공회의소에서 실시한 조사에 따르면 직장 내 세대 갈등의 실태를 퇴근 시간, 근무 복장, 회식, 업무 몰입 태도, 업무지시, 의사결정 등을 제시

하고 있으며, 갈등 배경에는 경제·사회·기술의 급격한 변화로 인해 동일한 시대 안에서 여러 세대가 다양한 경험과 가치관을 가지고 공존하고 있기 때문에 발생하는 차이가 있다고 설명한다. 또한 변화한 조직구성원에 비해 과거에 머무르는 기업 문화를 갈등의 원인으로 꼽았다.

그 중에서도 '조용한 사직'은 MZ세대의 특유의 업무 태도 중 하나로 부각되고 있으며, 이는 주어진 일 이상의 노력과 열정을 보이지 않고, 일과 삶의 균형을 중시하는 태도를 나타낸다. 거기에 상사의 업무 지시를 받은 MZ세대가 '이걸요?' '제가요?' '왜요?'라고 되묻는 요즘 '3요 주의보'도 눈길을 끌고 있다.(양지윤·전희윤, 2022). 이로 인해 일부 대기업에서 임원 대응 교육까지 실시할 정도로 특별한 저항 없이 지시를 따르던 기성세대와 확실히 구분되는 MZ세대들의 반응에 기업은 업무 효율성과 직원들의 참여 감소 등으로 인한 문제를 겪고 있다.

이미 한국 사회에서는 신조어인 “올로(YOLO, You Only Live Once)”, 작지만 확실한 행복 “소확행(소소하지만 확실한 행복)”, 일과 삶의 균형을 외치는 “워라벨(Work Life Balance)”등으로 젊은 세대들의 직업관과 가치관의 변화를 보여주고 있었다(이유진, 2022). 이러한 변화는 부동산 등 자산은 높아지지만 노동 소득은 크게 증가하지 않는 현상과 함께 젊은 세대 사이에서 경제적인 불안감을 고조시켰고, '경제적 독립(Financial Independence)'과 '조기 은퇴(Retire Early)'를 지향하는 파이어(FIRE)족이 생겨났다(명순영, 2021). 소비를 줄이고 저축과 투자를 늘린 파이어족에 이어 코로나19로 인해 대규모 해고와 초과근무에 지친 MZ세대에서 나타나는 조용한 사직(Quiet quitting)으로 이어지는 변화를 눈여겨 볼 필요가 있다(Klotz & Bolino, 2022; Zenger & Folkman, 2022a).

조용한 사직이라는 용어가 처음 등장한 시기는 2009년으로서, 베네수엘라에서 개최된 경제학 심포지엄에서 Mark Boldger에 의해 처음 제시되었다(Zenger & Folkman, 2022b). 그러나 한동안 조용한 사직이라는 용어는 활성화되지 못하다가 코로나 19 팬데믹 이후 전 세계적으로 유행처럼 퍼져 나갔다(Zenger & Folkman, 2022a). 물론 코로나19 이전에도 낮은 임금과 장시간의 노동으로 인하여 높은 이직 의도와 낮은 직무열의(dis-engagement)를 가진 노동행태가 존재하고 있었다. 그러나 코로나 19 팬데믹 이후 저성장으로 인한 대규모 사직(great resignation)과 조용한 사직이 급격히 확산되기 시작했다.

코로나19 팬데믹은 조용한 사직을 가속시키는 촉매 역할을 하였다(Zenger & Folkman, 2022a). 특히 2022년 7월 미국의 Zaid Khan이라는 20대 엔지니어가 17초

분량의 쇼트폼 영상을 틱톡(TikTok)에 게시하면서 큰 호응을 얻었고, 조용한 사직이라는 용어가 유행하기 시작한 것이다. 조직내 구성원들 사이에서 조용한 사직이 확산하는 배경은 코로나 19가 장기화되면서 사회구성원들의 업무 피로감이 증폭하고, 그로 인해 근로자들의 무기력이 증가하면서 조직구성원의 삶과 일에 대한 사고방식이 ‘최소한의 업무만을 수행하자’는 주의로 변화했기 때문이다(Klotz & Bolino, 2022). 코로나 이후 확산됐던 재택근무 및 유연근무가 다시금 정상 출근 근무로 전환되었고, 대퇴사(Great Resignation) 현상이 글로벌 트렌드로 자리 잡으며, 팬데믹 이전의 직장 생활 경험 유무에 따라 팬데믹 이후 조직 생활에 대한 가치관 차이도 심화하고 있다.

조용한 사직의 경우 긍정적 측면과 부정적 측면이 모두 가능할 수도 있는데, 국민들 사이에서 이에 대한 반응이 크게 양분되고 있다(박창욱, 2023). 최근에 실시된 토마토그룹 여론조사에 따르면 국민의 50.4%가 ‘조용한 사직’을 긍정적으로 평가하고 있고, ‘업무에 쏟은 열정이 반드시 보상으로 돌아오지 않기 때문’이라는 이유가 가장 많았다. 반대로 49.6%는 조용한 사직에 대해 부정적인 시선을 갖고 있는 것으로 조사되었는데, ‘정해진 일 외에 관심을 갖지 않으면 나머지 업무는 다른 직원에게 돌아갈 수 있기 때문’이라는 점과 ‘직장 동료들의 근로 의욕을 저하시킬 수 있기 때문’이라는 점을 그 이유로 꼽았다.

긍정적 측면에서의 조용한 사직은 직장보다 개인의 삶을 중시하는 태도라고 할 수 있다. 또한 직장에서 부과된 일을 그 이상으로 해내야 한다는 강박으로부터 벗어나는 것을 핵심으로 하는 심리적 자세다. 굳이 퇴사하지 않아도, 사무실 밖에는 스스로의 인생이 있음을 인지하고, 그것을 영위하기 위해 최소한으로 일하는 것을 말하기도 한다(이주영, 2022). 그러나 부정적 측면에서의 조용한 사직은 ‘직장 생활에 최선을 다해야 한다는 업무의 개념’과 거리를 두는 것으로 이해할 수 있다. 이것은 ‘일’이나 ‘회사’ 중심의 사고에서 벗어나 직장 업무와의 거리 두기에 대한 선언(이정훈, 2022)의 의미를 가지고 있으므로 조직 측면에서는 부정적인 개념에 보다 부합한다고 볼 수 있다.

사실 조용한 사직은 마음은 일터에서 떠나 최소한의 업무만 하겠다는 것(정서윤, 2022)으로 특별한 일이 없는 한 상시 주중 야근 모드였던 기성세대의 문화를 의미하는 허슬문화(hustle culture)와 대비되는 개념으로 볼 수 있다(Klotz & Bolino, 2022). 기존 사회에서는 이른바 월화수목금금금 근무체제에서와 같은 열정과 허슬문화가 강조되며, 일의 가치는 종종 열정적인 투지와 끊임없는 노력에 기인

한다는 인식이 퍼져 있었다. 개인이 사생활보다 일을 중시하고 그에 열정적으로 임하는 라이프스타일이며, 그렇게 업무범위 이상의 일을 했을 때, 승진이나 더 나은 연봉을 얻으리라는 믿음이 깔려 있다.

그러나 현재에는 직장인들에게 스트레스와 번아웃을 유발하며, 사회적 관계나 건강을 소홀히 할 수 있다는 점이 허슬문화에 대한 의문으로 제기된다. 특히, "나는 지금 조용한 사직 중이다. 실제로 일을 그만두는 것이 아니고, 내게 주어진 일 이상의 노동과 열정을 바라는 허슬문화를 그만두는 것이다."라는 주장은 허슬문화에 반대하고, 자신의 삶과 가치를 중시하는 MZ세대의 새로운 커리어 풍속도를 보여준다(이춘우, 2023). 이것을 지향하는 사람들은 정시 출퇴근과 업무시간 외에는 응대하지 않기 등의 원칙을 가지고 실천한다. 이와 같은 업무 처리 방식에 조직의 중간관리자나 임원들은 젊은 세대들과 소통과 협업이 어렵다고 고충을 호소하기도 한다.

밀레니얼 세대의 공통적인 특징 중 하나는 딱박 딱박 나오는 월급에만 의지하는 것이 아니라 자신의 정체성과 의미를 찾을 수 있는 직업을 추구한다는 점이다. 이러한 성향은 밀레니얼 세대가 받은 교육 방식과 깊은 연관이 있다. Harfoush(2019)는 밀레니얼 세대가 교육 과정에서 자신의 개성과 재능을 즐겁게 발휘하고 세상에 공개하는 경험을 쌓았기 때문에 이러한 가치관을 형성했다고 설명한다.

이러한 자신의 독자성과 자율성을 중요시하는 가치관인 개인주의 성향은 밀레니얼 세대가 단순한 금전적 보상보다는 자기 개발과 삶의 의미에 중점을 둔 직업을 원하는 이유와 연결될 수 있다. 개인주의 성향을 가진 밀레니얼 세대는 자신의 독창성과 능력을 인정받고 싶어하며, 이를 통해 직업에서 자기 정체성을 실현하고자 한다. 따라서 교육방식이 개인의 특성을 강조하고 발전시키는 데에 중점을 둔 결과, 밀레니얼 세대는 일과 삶의 균형을 중시하며 자기 개발과 삶의 의미 찾기를 중요하게 생각하는 경향이 있다(이성찬, 2023).

한편 MZ세대 직장인들은 공정한 성과 보상에 대한 생각도 분명하다. sk하이닉스에서 성과급이 회사 실적에 비해 적다는 불만이 회사 내부에서 제기됐고, 성과급 산정방식 공개 요구와 함께 공정한 보상에 대한 요구가 알려졌다. 취업 포털 사람인이 MZ세대 직장인을 대상으로 한 조사에서 조직문화 개선을 위한 노조의 필요성을 말했고, 회사에 바라는 사안에 대해서는 '공정한 성과 보상 제도'를 들었다. 퇴사 충동을 느끼는 상황에 대해서도 '성과에 대한 보상이 제대로 이뤄지지 않을

때'라고 답했다(양종곤, 2021). 이는 저성장과 치열한 경쟁에 놓인 MZ세대의 자원 배분의 공정성과 현재 보상에 민감한 특성을 확인할 수 있다.

기존의 보상제도는 내부 승진과 연공서열에 따른 균등한 분배를 강조하는 연공서열 중심의 방식을 채택하고 있다. 또한, 국내 대기업의 제조업 분야에서는 주로 집단 성과급 체계가 일반적이었다. 국내 기업은 이러한 전통에 따라 집단적인 경영 체제를 가지고 있으며, 개인의 성과보다는 조직 전체의 성과 향상을 중시하는 조직문화를 구축해 왔다. 집단 성과 기반의 성과급은 부정적인 외부 효과로 인해 무임승차 현상을 야기할 수 있으며, 또한 개인주의 성향이나 인정 욕구가 강한 MZ 세대에게는 적절한 동기 부여 기제로 작용하지 못할 수 있다.

노동에 대한 새로운 가치관이 형성되고 있는 세대의 특징은 2010년대 중반부터, 정확히는 1995년 이후 출생한 Z세대가 경제 구성원의 일원으로 편입된 시점부터 직장관과 경제 관념에 대한 인식론적 변화가 폭발적으로 발생해온 데서 기인한다고 볼 수 있다(이주영, 2022). 경제적 기반이 다져진 상태에서 물질적으로 풍요롭게 성장한 젊은 세대들은 기존 세대와는 다른 고민을 가진다. 상향평준화된 입시와 치열한 취업 경쟁 속에서, 지금까지 투여한 노력만큼의 보상과 성취감을 기대하며 직장 생활을 시작하는데, 조직 문화나 연봉이 개인의 기대에 부합하지 않아서 일의 의미를 찾기 어렵다는 문제가 발생하고 있다.

이러한 상황에서 경제적 측면과 같은 현실적인 사유로 그만둘 수는 없어 조용한 사직을 선택할 수 있다(정정엽, 2022). 물가 상승을 고려하면 실제 소득은 오히려 줄었고 열심히 일을 해도 삶을 꾸리는 것이 벅찬 상황에서 조용한 사직과 같은 현상은 절망에서 탈출하고 싶은 몸부림으로 볼 수도 있다(진성철, 2022).

퇴사를 결심하는 데는 저마다 다양한 사유가 있을 것이다. 하지만 우리는 이런 현상이 밀레니얼 세대에 집중되어 동시 다발적으로 일어나고 있다는 것에 집중할 필요가 있다. 코로나19 대유행으로 인해 수백만 명의 인구는 굳이 회사로 출퇴근하지 않더라도 재택 근무 역시 충분히 생산적일 수 있다는 것을 경험했고 그에 맞춰 기술 또한 빠르게 발전했다.

MZ세대는 현대 조직에서 차지하는 비중과 그들의 미래 가치 때문에 더욱 강조된다. 특히 디지털 기술의 발전과 변화하는 사회 구조 속에서 MZ세대는 혁신적인 아이디어와 다양한 경험을 기반으로 새로운 가치를 창출해낼 수 있는 주요 인력으로 간주된다. 그러나 그들의 잠재력을 최대한 발휘하기 위해서는 조직의 환경과 정책, 그리고 관리 방식이 그들의 특성과 가치관에 부합해야 한다.

최근 기업은 조용한 사직 문화가 생산성을 낮출 수 있다고 우려하면서 업무 몰입도를 끌어올리기 위한 다각적인 노력을 기울이고 있다. 최근 자율근무제 ‘Happy Friday’, 거점형 업무 공간 ‘Sphere’, 근속 기간 5년 주기로 ‘Refresh’ 휴가 부여, 아침 식사 무료 제공, 임신기 단축 근로, 사내 어린이집 등의 정책도 직무 열의를 높이는 것으로 나타났다. 7년 차 미만 직원들의 만족도가 높은 기업들의 공통적인 키워드로는 ‘교육’, ‘기회’, ‘복지’가 있었다(명순영, 2022).

이러한 흐름 속에서 공무원 사회에서도 변화의 바람이 일고 있다. 최근 조용한 사직을 넘어 ‘진짜 사직’ 사례가 증가했는데, 2021년 사상 처음으로 재직 기간 5년 미만 퇴직 공무원 수가 1만 명을 넘어섰다. 이에 인사혁신처는 공직 문화 혁신안을 내놓기도 했다. 스터디카페 등 원격 근무가 가능한 장소와 시간을 확대하고, 민원이 몰리는 근무시간 외에 유연 근무를 자율적으로 사용하는 ‘자율 근무제’의 시범적인 도입이 변화의 징조라고 할 수 있다(명순영, 2022).

조직 차원에서의 변화가 있을 때, 개인 차원에서도 중요한 변화와 접근이 필요하다. 일을 단순히 돈을 위한 수단으로만 간주하는 것이 아닌, 일의 의미와 성취감, 그리고 개인적 성장과 같은 내재적 동기를 찾는 것이 중요하다(정정엽, 2022). 개인은 소극적 업무관이 아닌 성장 지향 마인드 셋으로 업무를 바라보고 자신의 커리어와의 연계를 고민하면서 자구적인 노력을 지속하여 개인으로서도 더 좋은 상황과 기회를 만들어나가는 것이 중요할 것이다.

기업의 입장에서 조용한 사직을 단순히 업무 태만으로만 보기보다 그들이 일에 몰두하지 못하게 하는 사내 문제를 명확히 파악하는 것이 필요하다(김지섭, 2022). ‘조용한 사직’이 퍼지고 있다면 조직은 직원의 핵심 업무를 재정의하고 이들이 무엇을 원하는지를 알고 지원하는 등의 개선 노력을 하는 것이 중요하다(여성국, 2022).

조용한 사직이 확산되고 있지만 아직까지 이러한 현상에 대해 학문적으로 충분한 논의가 이루어지지 못하고 있다(Kumar, 2022). 조용한 사직의 경우 특정 세대만의 문제는 아니지만 특히 MZ세대 직장인에게 중요한 이슈로 제기될 수 있다. 조용한 사직의 경우 조직에서 물리적으로 떠나지는 않지만, 심리적으로는 조직구성원으로서의 역할과 책임에서 멀어지는 현상으로 이러한 행동은 기업의 생산성 저하, 팀 내 의사소통 장애, 그리고 조직문화의 파편화를 초래하게 된다.

먼저 우선적으로 규명해야 할 문제는 ‘조용한 사직’은 학술적 측면에서 개념상 명확한 정의가 모호할 뿐만 아니라 하위요소, 그리고 측정상의 이슈도 초래된다.

실제 이직을 하지 않지만 조용한 사직은 ‘주어진 업무’만 한다고 했을 때 ‘업무’는 직종마다 다르고 사람마다 다르고, 흑과 백처럼 딱 떨어지게 ‘주어진 업무’와 ‘추가 업무’로 구분되는 것도 아니다. 직무기술서에 명시된 업무만 수행하는 것은 부정적으로 평가되지 않을 수 있지만, 직원이 무보수 초과 근무를 하지 않도록 고용주가 특히 주의를 기울이는 것과 직원이 스스로 최소한의 업무만을 수행하는 것 사이에는 상당한 차이가 있다.

부당한 추가 업무만을 거부하고 정해진 업무시간 동안에는 성심성의를 다하는 사람을 ‘조용한 사직’을 하고 있는 사람이라고 정의한다면 ‘조용한 사직’이 가진 어감 또한 문제가 된다. 이 단어가 가진 뉘앙스는 사직이라는 용어 때문에 ‘이직 의도’와도 비슷해 보일 수 있으며, ‘이미 마음속으로는 사직서를 낸 사람’ ‘회사에 정을 댄 사람’에 더 가깝기 때문에 심리적 철회(psychological withdrawal)와 구분이 모호할 수 있다. ‘조용한 사직’이라는 단어가 주는 부정적인 느낌에 대해서 마치 MZ세대의 일반적인 특징인 것처럼 일반화하여 자칫하면 새로운 형태의 노사갈등이 될 수도 있다는 우려도 예상된다.

‘조용한 사직’이 이슈화되면서 이 개념이 최근에 등장한 것처럼 들리지만, 직원이탈, 번아웃, 직무 불만족과 관련된 문제는 오래전부터 발생해왔다. 조용한 사직을 단순히 새로운 현상으로만 여기면, 직원 이탈이 더욱 심각해질 뿐만 아니라 직원들이 각자의 직무와 책임에 대한 열의 부재의 진짜 이유를 파악하지 못할 수 있다. 더 나아가 최소한의 일만 하는 문화는 주변 직원들의 사기 저하뿐만 아니라 직원 사이에 불공평함에 대한 불만을 야기할 우려도 있다. 대부분의 구성원들의 업무형태로 소극적인 태도가 자리 잡게 되면 이들은 조직에 대한 기대를 낮추고 체념에 빠질 가능성이 높아질 것이기 때문에 이에 대한 충분한 논의가 필요하다.

## 2. 연구목적

본 연구의 목적은 MZ 직장인들에게 나타나는 조용한 사직의 중요한 선행변수로서 직무불안정과 성과보상연계성을 고려하여 변수들의 영향력을 살펴보고자 하며, 이때 과정과 맥락을 반영하여 과정으로서 심리적 계약위반의 매개, 맥락으로서 개인주의의 조절역할을 규명하려는 목적에서 수행되었다. 본 논문에서는 조용한 사직에 대하여 학술적으로 접근을 하고자 하며 특히 MZ세대 직장인들의 주요 특징

을 반영하여 조용한 사직을 낮추기 위한 선행요소를 규명하고자 한다.

먼저 주요 선행변수로 직무불안정은 고용환경 변화에 따라 조직에 속한 조직구성원들이 자발적 또는 비자발적으로 자신이 속한 조직을 떠나야 할지 모른다는 불안감으로 노동시장에서 발생된 자연스러운 용어이다(남재량, 2005). 기업들은 급변하는 경영환경과 치열한 경쟁에서 살아남기 위해 인적자원의 관리, 조직의 구조, 관리시스템 등 경영의 전반적 분야에 걸쳐 변화를 유도하고 있으며 경영정상화와 기업 경쟁력의 기반을 다지기 위해 합병, 매각, 퇴출 등의 구조조정을 실행하고 있다. 이와 같은 조직의 변화는 조직구성원들에게 직무를 계속적으로 유지할 수 있을 것인가에 대한 불안을 느끼도록 한다.

즉, 직무불안정은 단순히 직무 상황의 연속성에 대한 기대 뿐 아니라 현재의 직무, 작업환경의 악화, 승진 기회의 박탈, 감봉과 같은 중요한 직무관련 환경들에 대한 비자발적 변화를 반영하기 때문에 조직의 변화 상황에서 언제든지 조직구성원들에게 지각될 수 있다. 직무불안정이 높아지면 조직구성원들의 조용한 사직은 증가할 것으로 예상할 수 있다. 왜냐하면 직무불안정은 스트레스 원인과 동일하게 퇴거 반응 즉, 스트레스를 회피하려는 시도로 나타날 수 있기 때문이다.

이와 같은 반응으로 조용한 사직이 증가할 수 있다는 것으로 직무불안정과 조용한 사직과 직접 관련된 연구가 수행되어져 있지는 않지만 기존 연구들에서 고용안정성이 낮은 경우 조직몰입, 직무만족의 저하(Ashford et al., 1989; Kinnunen et al., 2000) 반생산적 과업활동, 직무스트레스 및 이직의도 등의 증가(김건식, 2013; 김윤성·이규용, 2003; 김종관·윤준섭, 2011; 남기섭·유병주, 2007; 박상언·이영면, 2004)로 나타날 수 있다는 점을 통해 직무불안정은 조용한 사직의 중요한 선행요소가 될 수 있을 것으로 판단하였다.

다음으로 성과보상연계성은 조직구성원들이 자신이 받는 보상이 자신이 수행한 과업 수행의 수준이나 성과와 연계하여 지급받는 것을 의미하는데(한주희·고수일, 2006) 성과수준이 높으면 그만큼의 높은 보상이 주어진다는 것을 알 수 있다. 성과보상연계성이 높은 경우에는 조직구성원들의 조용한 사직을 낮출 수 있는 중요한 선행요소가 될 수 있을 것으로 판단하였다.

성과-보상 연계성은 과업에 대한 몰입에 영향을 미침으로써 내재적 동기에 대해 긍정적 효과를 줄 수 있는데(한주희·고수일, 2006), 보상을 성과와 연계하게 되면 사람들은 보다 많은 보상을 받기 위해 과업을 잘 수행하는 데 대해 관심을 기울이게 된다. 이렇게 역량 발휘에 가치를 부여하면 일에 대한 감정적 몰입이 발생

하고 내재적 동기의 향상으로 이어진다는 것이다(Harackiewicz & Manderlink, 1984; Harackiewicz, Manderlink & Sansone, 1992).

무엇보다 성과보상연계성은 중요한 긍정적 결과변수들과 밀접하게 관련성이 존재하고 있으며(박종혁·권석균, 2006; Kepes, Delery, & Gupta, 2009; Pfeffer & Langton, 1993), 특히 성과보상연계성과 같은 경제적 교환관계의 특성이 사회적 교환관계를 형성함으로써 긍정적 효과를 이끌어 낼 수 있다고 보고 있다.

즉, 성과에 따라 평가하고 평가에 따라 보상을 제공하는 등 조직과 조직구성원 간의 사회적 교환관계인 조직지원인식이나 정서적 몰입의 향상이 가능하다는 것이다(Choi & Chen, 2007; Loi et al., 2006; Rhoades, Eisenberger, & Armeli, 2001). 이러한 설명은 성과보상연계성은 조직과 조직구성원들 간의 사회적 관계를 회복할 수 있다는 것으로 조직에 대한 태도인 조직몰입의 증가로도 이어질 수 있다는 점에서 성과보상연계성은 조직구성원들의 조용한 사직을 낮출 수 있는 중요한 선행변수의 역할을 할 것으로 판단하였다.

한편 직무불안정과 성과보상연계성이 조용한 사직에 미치는 영향력에 있어서 심리적 계약위반이 직무불안정, 성과보상연계성과 조용한 사직과의 관계를 매개할 것으로 판단하였다. 심리적 계약은 조직구성원들이 그들이 속한 조직과의 합의된 교환조건을 통해 형태를 갖추게 되는데(Rousseau, 1995) 당사자인 조직과 조직구성원들 서로 간에 이루어지는 교환 협정의 조건, 내용에 대한 조직구성원들의 믿음(Rousseau, 1989, p.123)으로 정의 내릴 수 있다. 심리적 계약은 조직과 조직구성원들 서로 간에 상호 해야 할 의무를 조직구성원들이 어떻게 지각하는가의 문제로써 기여, 유인의 상호호혜에 근거하고 있다.

심리적 계약위반의 매개효과는 심리적 계약위반 모형(Robinson & Rousseau, 1994)에 근거하고 있는데 심리적 계약위반을 만드는 선행요소가 있으며 이를 통해 심리적 계약위반이라고 판단하게 되면 결과적으로 직무, 조직에 대한 태도 및 행동으로 이어질 수 있다는 것에 기반하고 있다.

먼저 직무불안정은 심리적 계약위반을 증가시킬 수 있다. 즉, 고용에 대한 안정성이 결여되면 조직구성원들은 현 직무에 대한 만족도의 감소와 더불어 조직과 맺은 심리적 계약이 위반되고 있다는 인식이 나타날 수 있기 때문이다. 왜냐하면 조직구성원들과 조직 양자는 심리적 계약관계를 통해 일련의 사건에 대한 통제, 예측을 가능하게 해 주는데 직무불안정 상태에서 조직구성원은 통제감에 대해 위협을 느낄 뿐만 아니라 불안정한 상황으로 인식하게 되어 위협의 심각성을 느낌으로써

조직에 대해 계약을 위반하였다고 판단할 수 있기 때문이다.

반면에 성과보상연계성은 심리적 계약이 이행되었다고 판단할 수 있도록 할 것이다. 심리적 계약의 이행에 조건 중 하나인 임금 및 보상의 경우 자신이 성과를 낸 만큼 조직에서 이에 따라 보상을 해준다고 판단하게 되면 심리적 측면에서 계약이 이행되고 있다고 볼 수 있기 때문이다. 심리적 계약이 계약으로서의 의미를 갖기 위해서는 약속, 수용 등의 요건들을 갖추고 있어야 하는데(Rousseau & Parks, 1993) 성과보상연계성은 약속의 의미와 수용의 의미를 제고할 수 있다는 것이 반영될 수 있기 때문이다.

심리적 계약 위반은 조직 구성원들의 조용한 퇴직을 증가시킬 수 있는 요인으로 작용할 것으로 판단된다. 이론적으로, 심리적 계약 위반의 영향은 사회적 교환 이론으로 설명될 수 있다. 조직 구성원들이 속한 조직이 계약을 이행하지 않고 있다고 인식할 때, 심리적 계약 위반에 따라 발생하는 의무와 약속 등은 부정적인 혜택 교환 차원에서 조용한 퇴직으로 이어질 수 있다.

심리적 계약위반을 인식하는 조직구성원들에게 부정적인 태도 및 행동이 나타날 수 있다는 것으로 위반을 인식하게 되면 감정적 손상 및 이에 따른 행동과 태도의 변화를 초래하기 때문이다(Crino & Leap, 1989; Singh, 1998). 특히 심리적 계약위반의 경우 여러 부정적 영향력이 나타난다는 연구들(이기현, 2017; 조윤희, 2017; 조윤희·조성원, 2017; 탁제운·김종훈·신제구, 2018; 카심·김형진·심덕섭, 2017; Ma, Liu, Lassleben & Ma, 2019; Griep & Vantilborgh, 2018)을 봤을 때에도 조용한 사직의 증가로 이어질 수 있다고 판단하였다.

결국 직무불안정, 성과보상연계성과 심리적 계약위반과의 관계 그리고 심리적 계약위반과 조용한 사직과의 관계를 종합해 보면 직무불안정과 성과보상연계성은 심리적 계약위반을 매개로 하여 조용한 사직에 영향력이 나타날 수 있으므로 심리적 계약위반의 매개 역할을 기대하였다.

또한 MZ세대 직장인들의 가치성향 중 두드러진 특성인 개인주의 성향이 직무불안정과 성과보상연계성이 심리적 계약위반에 미치는 영향력을 조절할 것으로 보았다. 개인주의 성향은 조직 보다는 자신에 대한 관심의 정도로 볼 수 있는데 개인주의가 강한 조직구성원들은 자신이 속한 집단의 목표보다 개인의 목표를 강조하고 개인 각자가 모든 사고의 중심이며 독립적인 자아상(self)을 가지고 있어 자기 자신을 위하는 성향이 강하게 나타나게 된다.

이러한 가치성향은 특정 변수들의 영향력에 대한 맥락의 의미를 갖고 있으므로

(강성호 · 조윤희, 2020; 고종식 · 정호일, 2021; 박상준 등, 2021; 박희만 등, 2020; 송용욱 · 조윤희, 2018) 직무불안정과 성과보상연계성이 심리적 계약위반에 미치는 영향력에 대한 맥락(context)의 역할이 가능하다고 판단하였다.

직무불안정이 심리적 계약위반에 미치는 정(+)의 영향력은 개인주의가 높은 경우 더욱 확대될 수 있을 것이다. 또한 성과보상연계성이 심리적 계약위반에 미치는 부(-)의 영향력도 개인주의가 높은 경우 더욱 확대될 수 있을 것이다. 왜냐하면 개인주의가 높은 사람들은 자기 자신을 강조하고 자율성을 추구하며 개인의 목표가 우선시 되므로 자기의 행동, 자기의 가치의 결정에 대한 자아수용과 자기결정의 자율성 그리고 개인의 성장 차원이 중요하다.

따라서 직무불안정이 높아질수록 개인주의가 높은 조직구성원들은 자신에게 제공하는 승진 또는 자기개발 등에 대하여 의무를 다하지 않는다고 더욱 계약위반을 인식할 수 있다. 반면에 성과보상연계성이 높아질수록 개인주의가 높은 조직구성원들은 자신에게 제공하는 임금 및 보상 등에 대하여 의무를 다한다고 판단되므로 계약위반의 인식이 더욱 낮아질 수 있기 때문이다. 이를 통해 개인주의에 따라서 직무불안정과 성과보상연계성이 심리적 계약위반에 미치는 영향력은 달리 나타날 수 있다는 것으로 보았다.

마지막으로, 심리적 계약 위반의 매개효과와 개인주의의 조절을 모두 고려한 조절된 매개 효과가 가능할 것으로 판단된다. 직무 불안정성과 성과 보상 연계성이 조용한 퇴직과의 관계에서, 개인주의로 조절된 심리적 계약 위반의 매개효과가 나타날 수 있다. 특히, 심리적 계약 위반의 매개효과는 개인주의가 높은 경우에 더욱 높을 것으로 보았다.

결국 이 연구의 주요 목적은 MZ세대 직장인들 사이에서 나타나는 조용한 퇴직의 중요한 선행 요인으로서 직무 불안정성과 성과 보상 연계성을 고려하는 것이다. 이를 통해 해당 변수들의 영향력을 조사하고, 이 과정에서 심리적 계약 위반을 중간 매개로, 그리고 개인주의의 조절 역할을 맥락으로 고려하여 연구가 진행되었다. 조용한 사직에 영향을 미칠 수 있는 다양한 변수들을 규명함으로써, 연구는 이론적인 측면과 실무적인 측면에서 의의를 가지고 있다.

## 제2절 논문의 구성 및 방법

조용한 사직의 현상은 조직 내의 생산성 저하, 의사소통 장애, 그리고 조직 문화의 파편화와 같은 다양한 부정적 효과를 초래한다. 그렇기에 이 현상의 근본적인 원인을 분석하고 이에 기반한 효과적인 대응 전략을 마련하는 것은 기업 및 조직의 지속 가능한 성장과 발전을 위해 절대적으로 필요하다.

MZ세대는 기존 세대와는 다르게 디지털화된 환경 속에서 성장한 만큼, 그들의 업무 환경에 대한 기대와 요구사항도 다를 수 있다. 이에 따라, 기업은 그들의 업무 환경을 개선하고, 디지털 환경에서의 효과적인 커뮤니케이션 및 협업 도구를 제공하는 것이 중요하다. MZ세대는 디지털 환경에서 성장한 만큼, 그들의 업무 환경에 대한 기대와 요구사항이 특별하다.

따라서, 그들의 창의력과 혁신적인 아이디어를 최대한 활용하면서, 디지털 환경에 맞는 커뮤니케이션 및 협업 도구를 제공하는 것이 중요하다. 또한, 조직은 MZ세대의 목소리를 높여 그들의 아이디어와 의견이 조직 전략에 반영되게 해야 한다. 조직 내 다양성 및 포용성의 강화와 서로 다른 배경과 경험을 존중하는 문화의 구축도 필수적이다.

이를 위하여 본 연구에서는 독립변수로 직무불안정과 성과보상연계성을, 종속변수로 조용한 사직을 다루었다. 또한 직무불안정과 성과보상연계성이 본 연구의 대상이 되는 MZ세대들의 조용한 사직에 미치는 영향을 살펴보기 위해 심리적 계약 위반의 매개효과와 개인주의의 조절효과 및 조절된 매개효과를 이론 및 실무적으로 규명하고자 하였다.

본 연구는 연구 목적의 달성을 위해서 문헌 및 실증연구를 검토한 후 연구모형과 가설을 설정하였으며, 가설의 검증을 위해 설문조사를 통해 수집된 자료로 실증 분석을 실시하였고, 구성은 아래의 내용과 같다.

제 1장은 서론으로 연구의 배경, 문제제기 및 연구목적, 그리고 연구방법과 논문의 구성을 제시하였다.

제 2장은 연구를 위한 이론적 배경에 관한 부분이며, 직무불안정과 성과보상연계성, 심리적 계약위반과 개인주의, 그리고 조용한 사직에 대한 문헌 연구를 통해 기존 연구결과를 검토하였다.

제 3장에서는 문헌 연구를 기반으로 한 본 연구의 모형 및 연구 가설을 소개하

였다. 여기에는 변수의 조작적 의미, 측정 방법, 설문지 설계, 자료 수집 절차 및 분석 방법에 대한 상세한 내용이 포함되어 있다.

제 4장은 본 연구의 실증적인 연구 결과에 대해 깊게 다루고 있다. 이 장에서는 첫 번째로 수집된 데이터에 대한 인구통계학적 특성을 분석한 기초통계분석의 결과를 상세하게 제시하였다. 이를 통해 본 연구의 대상이 된 대상자들의 전반적인 특성과 배경을 이해할 수 있다. 그 후, 본 연구에서 중요하게 간주되는 각각의 변수에 대한 타당성을 점검하고, 해당 변수들이 얼마나 신뢰할 수 있는지에 대한 신뢰성 분석 결과를 구체적으로 제공하였다. 이러한 분석을 통해 연구의 정확성과 신뢰성을 판단할 수 있게 된다. 마지막으로 연구에서 제시한 가설들이 실제로 얼마나 타당한지를 검증하는 과정과 그 결과에 대해 설명하였다. 이를 통해 본 연구의 주요 발견과 함께 그 의미와 중요성을 파악할 수 있다.

제 5장에서는 본 연구의 핵심 결과를 요약하여 전달하였다. 이곳에서는 본 연구의 주요 발견과 그 의미를 간략하게 정리하였으며, 이 연구를 통해 도출된 중요한 시사점과 함께 연구의 제한적인 부분들을 소개하였다. 마지막으로 이 연구를 바탕으로 더 나아가볼 수 있는 향후 연구의 방향을 제안하였다.

## 제Ⅱ장 이론적 배경

### 제1절 조용한 사직

#### 1. 조용한 사직의 출현배경

조용한 사직이라는 용어는 2009년 베네수엘라에서 개최된 경제학 심포지엄에서 Mark Boldger에 의해 처음 제시되었다(Zenger & Folkman, 2022b). 조용한 사직'이란 퇴사는 하지 않지만 일은 내가 받는 월급만큼만 하겠다는 의미로 심적으로 퇴사에 가까운 마음 가짐으로 회사 생활을 하겠다는 뜻으로 이해할 수 있다(전종희, 2022; 김정인, 2022).

조용한 사직이 발생한 구조적 배경은 2008년 금융위기 이후로 더욱 깊어진 저성장의 늪이다(Klotz & Bolino, 2022; Zenger & Folkman, 2022a). 세계 경제가 장기적 저성장으로 빠져들면서 근로자들의 이직이 원활하지 않게 되었고, 노력한 만큼의 보상과 인정을 받기 어렵게 되면서 그들이 조직 내에서 선택한 합리적인 전략이 조용한 사직인 것이다. 조용한 사직의 행태는 경제적 보상이 다소 미흡하더라도 정해진 업무만 수행함으로써 개인의 자유시간을 확보할 수 있어 근로자들이 선택할 수 있는 가장 합리적인 방안이었다.

열심히 일해도 일한 만큼의 보상이 주어지지 않고, 경직적이면서도 조직에 대한 헌신만을 강조하는 허슬문화에 반대하는 근로자들이 증가하면서 조용한 사직 행태가 더욱 확산되었다(Zenger & Folkman, 2022a). 특히 코로나 19 이후 사회적 거리두기 강화로 재택근무가 활성화되면서 근로자들은 더 이상 동료들과의 유대감을 형성하지 못하고 고립된 생활을 하게 되었다(박광국·김정인, 2020; Carillo et al., 2021).

이러한 근무환경 변화 속에서 근로자들의 직장생활에 대한 무기력증이 심화되었고, 이에 대해 조직에 대한 심리적 불안감도 증가하면서 그들의 업무 열정은 줄어들었으며, 더 나아가 근무환경에 대한 좌절이 반복되고 이에 따른 체념문화가 직장 내에 확산되었다(Zenger & Folkman, 2022a). 이러한 상황에서 근로자들은 직장

을 퇴사하기보다 자신에게 주어진 일만을 최소한으로 수행하는 조용한 사직 행태를 선택하게 된 것이다.

조용한 사직에 대한 논의는 아직까지 충분하지 않지만 평가는 이중적이다(Zenger & Folkman, 2022b). 당연한 권리로서 근로자들은 업무시간을 소홀히 하는 것이 아니라 추가적인 업무를 수행하지 않는다는 것이라는 긍정적인 관점과 이탈, 게으름, 업무태만 등의 이름으로 수십년 간 존재해 온 부정적인 업무 태도를 미화하는 장치일 뿐이라는 부정적인 관점이 동시에 존재한다(Klotz & Bolino, 2022).

조용한 사직 현상은 젊은 연령층에서 뚜렷하게 나타나고 있다(Zenger & Folkman, 2022a). 미국의 한 통계 조사에 의하면 젊은 세대는 기성세대 보다 직무소진(job burnout)이 발생할 가능성이 높은 것으로 나타났다. 보다 구체적으로 2021년의 갤럽(Gallup) 조사에 의하면 기성세대는 21% 정도가 직무소진을 느낀다고 응답하였지만 밀레니엄 세대들은 28% 정도가 직무소진을 느낀다고 답하였다(Sawhney, 2021).

기성세대와 달리 젊은 세대는 조직과 개인의 삶을 동일시하는 허슬문화를 원하지 않는 것으로 나타났다. 그들에게는 조직보다 개인의 삶이 더욱 중요하기 때문에 조직에 대한 희생을 강요받는 것을 원하지 않는다(Sawhney, 2021). 또한 젊은 세대는 조직변화를 지지하며 조직구성원들 간의 불평등 및 보수 격차가 개선되기를 원한다(Lord et al., 2020). 비합리적인 평가보상을 목격하며 열심히 하는게 억울해지고, 폐쇄적이고 경직된 기업문화에 불통의 벽이 높아짐에 따라 자신들만의 소통 방식을 찾는다.

특히 이들은 SNS 등을 통해 자신의 의견을 적극적으로 개진하며, 준거집단과 비교하고 준거집단에 비해 차별받는 것을 원치 않을 뿐만 아니라, 조직이 그들에게 편견과 편애가 존재하지 않는 불편부당한 대우를 해줄 것을 기대한다(Rodriguez et al., 2019). 이에 따라 젊은 세대는 조직에서 그들이 예상하는 만큼 충분한 지원과 보상을 해주지 않는다면 조직을 위해 헌신하지 않고 자신들에게 주어진 최소한의 업무만을 수행하는 조용한 사직 행태를 나타낼 가능성이 높은 것이다.

코로나 19 이후 젊은 세대의 조용한 사직 형태는 두드러지게 나타나고 있다. 코로나19로 인해 사회적 거리두기가 강화되면서 재택근무가 증가하고, 모임 및 대면 접촉 등이 줄어들면서 조직구성원들의 사회적 연대 및 유대감이 낮아졌다(Carillo et al., 2021). 즉 사회적 거리두기 강화로 인해 젊은 세대 간 사회적 접촉의 기회가 줄어들면서 자신이 근무하는 조직에 대한 소속감(belonging)은 낮아지고 상호 간

공동체 의식이 줄어들었으며, 조직 보다는 개인의 삶을 더욱 중요하게 고려하게 된 것이다(김정인, 2021a; Grütter & Buchmann, 2021).

결국 조용한 사직이라는 용어는 최근에 등장했지만 현상 자체로는 새로운 것이 아니다. 수년동안 업무몰입 저하에 대한 논의는 계속 있었고, 조용한 사직이라는 이름을 붙이면서 적극적으로 행동하기 시작했다는 점이 차이라고 할 수 있다. 조용한 사직은 MZ세대만의 전유물은 아니지만, 몇 년 사이에 나타난 것으로 MZ세대의 태도를 대표적으로 보여주는 사례라고 할 수 있다. 우리는 미디어를 통해 이전 세대와 현 세대가 매우 다른 사고 및 사유 체계를 가지고 있다고 인식해 왔다.

조용한 사직 측면에서 보면 코로나 19 이후 조용한 사직의 행태를 보이는 근로자들은 대부분 밀레니엄 세대와 Z세대임을 강조하고 있다(Zenger & Folkman, 2022a). 2008년 이후부터 경제 위기가 고착화되면서 젊은 세대는 기성세대 보다 조직으로부터 충분한 보상을 받지 못하게 되었다. 이로 인해 그들은 조직에 헌신하지 않고 자신들에게 주어진 업무만을 수행하고 있다는 것이다.

이러한 상황에서 코로나 19 팬데믹 속 젊은 세대가 선택할 수 있는 합리적인 전략은 조직에 대한 소속감 증진 보다 자신에게 주어진 한정된 일에만 집중하는 것이었다. 또한 젊은 세대는 기성세대와 달리 직장 업무를 우선하지 않고, 가족이나 개인의 취미, 사회적 활동 등을 더욱 중요하게 고려하는 경향이 있다(Rodriguez et al., 2019). 코로나 19로 인해 이러한 경향은 더욱 강화되었고, 젊은 세대 사이에서 자신에게 주어진 최소한의 업무만을 수행하는 조용한 사직이 유행처럼 퍼져나가고 있는 것이다(Zenger & Folkman, 2022a)

2022년 8월 21일자 Washington Post Online에 따르면, 조용한 사직은 직원 이탈이라는 오래된 개념에 상반된 새로운 용어이며, 현 세대는 전례 없는 직무 소진의 순간에 이르고 있다고 보고 있다. 또한 2021년 미국 기준으로 매월 평균 400만 명이 직장을 그만두었던 ‘위대한 사직(great resignation)’을 잇고 있다고 하였다. 동시에 조용한 사직을 실천하고 있는 MZ세대가 경쟁적 노동 환경 속에서 일과 일상의 균형을 되찾겠다는 의지의 표현이라고 분석하기도 했다(이주영, 2022).

## 2. 조용한 사직의 개념과 특징

Zenger & Folkman(2022b)에 따르면, 조용한 사직은 근로자들이 주어진 업무를

수행할 때 제한된 헌신만을 보이며, 직무기술서에 명시되지 않은 업무를 수행하지 않는 업무 태도로 해석될 수 있다. 또한 김광태·이혜원·손영우(2023)는 조용한 사직을 근로자가 조직에서 주어진 업무에 충실하지만, 그 이상의 추가 노동을 하지 않고 승진 등의 좋은 평가를 바라지 않는 태도로 정의했다.

조용한 사직은 언제라도 그만둘 수 있다는 마음가짐으로 일한다는 의미에서 붙여진 이름으로 정해진 업무 이상으로 일하지 않는 소극적 업무태도를 뜻한다. 회사 일에 '몰인'하지 않고 일과 삶의 균형을 중시한다는 점에서 워라밸이나 율로와 결이 비슷하지만, 직장에 대한 열정을 잃었다는 부정적 뉘앙스가 좀 더 강하다(김지섭, 2022). Pearce(2022)에 따르면, 직장을 그만두는 것이 아니라 단순히 해당 직위에 기대되는 일을 넘어 기대되는 것 이상으로 일하지 않는 것이다.

산업 및 조직 심리학 분야에서는 근로자들이 근무 시간 동안 집중하지 않거나 열심히 하지 않는 문제로 생기는 생산성 저하를 연구하는 동안, '태업' 및 '반생산적 행동'에 주목했다. 공식적으로 요구되는 직무보다 더 조직에 도움이 되는 행동은 조직시민행동(organizational citizenship behavior)으로 명명했다.

직장을 실제로 그만두지 않으면서도 정해진 시간과 업무 범위 내에서만 작업하고 초과 근무를 거부하는 노동 방식은 조용한 사직과 동일하지 않지만(명순영, 2022), 이러한 방식은 일하지 않거나 타인에게 피해를 주는 것이 아니라 자신에게 주어진 책임을 충실히 수행하면서도 그 이상의 지나치게 많은 업무를 하지 않는 특징을 갖고 있다(정정엽, 2022).

이직과 관련된 연구 중에는 심리적인 측면을 강조하는 연구도 있으며, 이는 스트레스, 소진, 정서적 고갈, 개성, 직무만족, 조직몰입, 직업몰입을 중심으로 다루고 있다. 또한 지각, 결근, 성과감소, 철회(withdrawal) 개념도 이직의 선행변수로 큰 관심을 받고 있다(Tanova & Holtom, 2008). 그리고 단순 반복적 작업, 조직지원, 집단구성원들 사이의 이질성, 조직공정성 등도 이직과 관련이 있다(Mitchell & Lee, 2001).

직무소진에 있어서 MZ세대 44%가 직무소진을 경험하고 있으며, 코로나19 시대에 MZ세대의 직무소진 현상이 심해졌다고 이슈화되고 있다(윤다빈, 2022). 직무소진에 이른 조직구성원들은 걱정, 우울 등의 감정과(Shirom et al., 1997), 낮은 성취감, 고객과 자신에 대한 부적절한 태도, 조직과 직무에의 이탈감을 보인다(Drake & Yadama, 1996; 황문영, 2021).

MZ세대 직무소진에 대한 현상뿐 아니라, 원인 분석과 대책에 대한 조직과 직장

내 리더들의 역할에 대한 논의 등 기업과 사회에서 주목해야 할 이슈가 되었다(김지섭, 2023). 이러한 번아웃에 대한 논의는 포스트 코로나 시대를 맞이하면서 밀레니얼 세대의 이직의 특성중에 하나인 조용한 사직으로 이어졌다(유선옥, 2023).

일부 학자들은 조용한 사직이 완전히 새로운 현상이 아니라 이미 잘 알려진 개념인 이직 의도(Mobley, 1977), 지속적 몰입(Meyer & Allen, 1991), 심리적 계약 위반(Rousseau, 1989)과 동일하다고 제시하고 있다(Boy & Sürmeli, 2023; Hamouche et al., 2023). 하지만 조용한 사직은 이직의도, 지속적 몰입 그리고 철회 행동 등과 다른 중요한 특징을 가지고 있다.

조용한 사직은 보통 회사의 요구 수준을 나타내는 직무기술서를 기반으로 하며, 의도적으로 업무 수준을 최소한으로 유지하면서 그 이상의 노력을 기울이지 않기 위한 관리 활동을 포함한다(Pearce, 2022), 조용한 사직을 하는 직원은 회사와 합의된 최소한의 요구 수준을 이해하고 그 이상의 노력은 기울이지 않으면서도 자체적으로 업무를 관리하는 활동을 수행한다는 특징이 있다(Madell, 2022; Stahl, 2022).

이는 직원의 업무 기여도나 성과의 수준이 극심하게 하락하는 것을 포함하는 이직 의도와는 구별되며(Mobley, 1977; Patel et al., 2023), 기존 직장에서의 이직할 경우 예상되는 비용이나, 미래의 기회비용에 대한 우려 등을 고려하여 지속적으로 업무에 투입하는 노력을 조절하는 지속적 몰입과도 차이가 있다(Nordgren & Ingemarsson, 2023; Patel et al., 2023). 또한, 조용한 사직이 소극적인 수준이라 하더라도 주어진 업무를 수행하는 점에서, 업무와 무관한 행동이나 비생산적인 활동, 지각, 결근과 같은 역기능적인 행동인 직원철회(employee withdrawal; Koslowsky, 2000)와도 다르다(Anand et al., 2023).

조용한 사직은 직원철회 중 심리적 철회(psychological withdrawal) 개념과 상당히 유사성을 가질 수 있다고도 볼 수 있다. 심리적 철회는 조직과 직무에 마음이 떠나 심리적으로 방치되어 있는 상태를 의미하는 것으로, 몸은 조직에 있으나 마음이 떠난 상태를 뜻한다(Colquitt & Wesson, 2009). 이러한 불안정한 감정은 스트레스, 불안, 긴장 등과 같은 심리적인 상태로 철회행동으로 이어지며(Watson & Clark, 1984), 결과적으로 이직, 결근, 지각 등으로 나타나게 된다(Koslowsky, 2000).

심리적 철회 수준이 높은 조직구성원들은 업무에 심리적인 거리를 두고 완전히 집중하지 않으며, 낮은 직무몰입으로 기업 생산성의 30%이하 저하시킬 수 있다(Lohaus & Habermann, 2019). 예를 들면, 잠생각으로 직무에 적극적으로 참여하지

못하고, SNS활동이나 인터넷 서핑 등으로 사이버 휴식(cyber-loafing)으로 시간을 때우거나, 또한, 괜히 바쁜척하거나 이리저리 장소를 옮겨 다니며 잡담하며 노는 경우로서(장수덕, 2018) 생산성과 동기부여의 감소로 이어질 수 있다(윤선미·김태욱, 2020).

우리나라 경우 현실적으로 조직내 연공서열과 위계질서 문화가 강한 조직 풍토상 하위 직위의 구성원들이 조직을 떠나고 싶은 욕구가 생겨도 행동적 철회로 불만을 표출하기가 쉽지 않다(장수덕, 2019). 오늘날 이러한 심리적 철회 행동들은 인적자원개발을 위한 제도가 확립되지 못한 중소기업을 비롯한 대부분의 조직이나 기관에서 매우 심각한 문제로 대두되고 있다(이한석 외, 2016).

결국 심리적 철회의 개념과 조용한 사직과의 개념은 일부 유사성이 있으나 개념상으로 나누어질 수 있다. 심리적 철회는 종사원들은 업무에 심리적인 거리를 두고 완전히 집중하지 않으며, 이것은 게으름을 피우거나 업무에 최선을 다하지 않으며, 긴 휴식 등으로 직무 시간을 낭비하는 등의 행동유형으로 나타난다(윤선미·김태욱, 2020). 반면에 조용한 사직은 조직구성원들이 조직에서 주어진 업무에는 충실히 수행하지만 그이상의 성과를 내지 않기 위해 의식적으로 그리고 계획적으로 노력한다는 점에서 업무수행에 대한 차이로 인하여 심리적 철회와 개념상 분리가 가능하다고 볼 수 있다.

일부 선행연구에서는 조용한 사직에 대한 정의와 특징을 다음과 같이 제시한다. 대표적으로 Zenger & Folkman(2022b)은 조용한 사직을 근로자들이 그들에게 주어진 업무를 수행하는데 있어 제한된 헌신만을 하며 그들의 직무기술서에 적시되지 않은 업무를 수행하지 않는 업무에 대한 태도로 정의한다. 이에 따라 조용한 사직의 특징을 다음과 같이 설명할 수 있다.

첫째, 조용한 사직 행태를 지니는 조직구성원들은 업무수행에 있어 낮은 열정을 지니고 헌신하지 않으며 적극적으로 참여하지 않는다. 즉 조직 구성원들은 업무에 대한 열정, 헌신, 참여도가 낮아지며, 자신에게 주어진 업무 이외의 추가적인 노력을 기울이지 않는다. 이들은 또한 조직구성원들이 원하면 달성할 수 있는 노력 수준으로서 적어도 조직에서 요구하는 최소한의 노력 그 이상을 의미하는 ‘재량적 노력(discretionary effort)’도 추구하지 않는다(Zenger & Folkman, 2022b).

둘째, 조용한 사직 행태를 지니는 조직구성원들은 자신의 직무기술서에 제시된 업무만을 수행하고 그 외의 업무는 하지 않는다. 직무기술서(또는 업무분장)에 기술된 업무 범위를 벗어나는 가외적인 행동을 수행하지 않고, 할당된 업무에만 전념

하는 것이다. 그들은 자신에게 주어진 주요한 핵심 책무는 수행하지만 시민행동으로 알려진 직무 외 행동은 적극적으로 수행하지 않는다(Klotz & Bolino, 2022). 예를 들어 늦은 시간까지 야근을 하지 않으며, 일찍 출근하지 않고, 의무적으로 참석해야 하는 회의 외에는 참석하지 않는다.

조용한 사직은 공식적인 보상 체계에 의해 직접적으로 명시되지는 않았으나 조직의 효능감을 향상시킬 수 있는 개인의 자발적 행위를 의미하는 조직시민행동(OCB)과는 반대의미를 지닌다(Organ, 1988). 조용한 사직은 조직 내에서 조직구성원들이 자발적 역할을 적극적으로 수행하는 재량적 행위인 OCB가 부족한 구성원들의 행태로 볼 수 있다.

셋째, 조용한 사직 행태를 취하는 조직구성원들은 행동뿐만 아니라 심리적으로도 업무와 거리를 유지한다는 점(Klotz & Bolino, 2022)에서 더 이상 조직을 위해 헌신하지 않고, 조직에 몰입하지 않는 조직행태를 나타낸다. 조용한 사직 행태를 지니는 조직구성원들의 행태 중심은 조직이 아니라 자기 자신이다. 이들은 조직의 생산성 향상, 높은 성과창출 등을 우선하는 허슬문화를 중요시하지 않고 자신의 시간과 노력을 업무 활동에 더 많이 투자하지 않을 뿐만 아니라 심리적으로도 업무와 거리를 둔다.

조용한 사직은 직장과 자신의 삶을 동일시하며 수 많은 열정과 시간을 투자하는 허슬문화와는 반대의미로 여겨지며(Klotz & Bolino, 2022), 조용한 사직을 택하는 구성원들은 자신의 명시된 업무 이외의 활동에 대해서는 심리적으로나 시간적, 물리적으로 그 이상의 투자를 하지 않는다(Klotz & Bolino, 2022).

조용한 사직이 대부분 조직구성원들의 업무 행태로 정착된다면 조직구성원들은 조직에 대한 기대를 낮추고 체념에 빠질 가능성이 높다(Klotz & Bolino, 2022). 이처럼 조용한 사직이 조직구성원들의 근로 권리라 할 수 있을지라도, 조직 내 조용한 사직 행태를 보이는 조직구성원들이 다수를 차지한다면 결국 조직 전체가 침체되고 무기력해 질 것이다(<표 2-1> 참조).

<표 2-1> 조용한 사직의 특징

구분	내용
조직구성원 업무태도 (직무행태)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 직무기술서에 할당된 업무만 수행</li> <li>- 시민행동(citizenship behavior)을 하지 않음</li> <li>- 낮은 업무 열정과 헌신, 낮은 재량적 노력, 업무 참여도 저조</li> </ul>
조직구성원 가치관과 심리상태	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 조직보다 개인 중심의 사고</li> <li>- 조직헌신, 조직몰입도 낮음</li> <li>- 직무 및 조직과 심리적으로 거리를 둠</li> </ul>
조직과 개인에 미치는 영향	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 실제로 이직하지 않음</li> <li>- 조직에 비용부담, 생산성 및 경쟁력 약화</li> <li>- 단기적으로는 개인의 권리 향상으로 여겨질 수 있으나, 장기적으로는 개인의 경력발전과 삶의 질 저하를 가져올 수 있음</li> </ul>

자료: 김정인(2022)

### 3. 조용한 사직의 연구동향

조용한 사직은 조직에 부정적인 영향을 미칠 수 있다. 조직구성원 개개인은 주어진 업무만을 수행하면 되지만, 이로 인해 공식적인 직무기술서에 명시되지 않은 예상치 못한 추가 업무에 대해서는 대응할 수 없는 한계가 발생한다. 특히 조용한 사직 행태를 지니는 일부 구성원이 자신에게 주어진 업무만을 수행하면 결국 가외적인 업무는 다른 구성원이 부담해야 하는 상황이 발생한다(Klotz & Bolino, 2022). 이러한 상황은 나아가 조직구성원 간 갈등, 조직의 협력적 분위기 저해 등의 결과를 초래할 수도 있는 것이다. 이처럼 조용한 사직 행태를 보이는 근로자들은 조직 내에서 요구되는 최소한의 업무만을 수행하며 심리적으로도 그들은 조직 및 업무와 거리를 둔다.

조직 차원에서 구성원들의 조용한 사직 행태가 증가하면 조직 생산성과 경쟁력 향상에 부정적인 영향을 미칠 것이다. 만약 조직 내에서 모든 구성원들이 자신에게 주어진 업무만을 수행하고 그 외 업무를 적극적으로 수행하지 않으면 조직 내 경쟁력은 향상되기 어렵다(Klotz & Bolino, 2022).

특히 현대 조직에서는 모든 업무가 직무기술서에 제시된 것처럼 예측 가능한 것이 아니다. 언제, 어디서든지 예상하지 못한 일들이 끊임없이 발생하기 마련이다. 이러한 상황에서 조직구성원들이 자신의 직무기술서에 제시된 업무만을 수행하고, 돌발적으로 발생하는 추가 업무는 직무기술서에 명시된 업무가 아니기 때문에 수행하지 않는다고 한다면 해당 조직은 새로운 환경변화에 능동적이고, 적극적으로 대응하기 어려워 경쟁력이 낮아질 수밖에 없다(Klotz & Bolino, 2022).

또한 조직구성원들 간에 조용한 사직 행태가 증가하면 조직 내 사회자본이 줄어들어 이 또한 조직 생산성이 낮아지는 주요 원인이 된다(Zenger & Folkman, 2002a). 구성원들 간 적극적인 협력, 그리고 타인에 대한 신뢰와 지원을 기반으로 하는 사회 자본은 조직구성원들이 자신만의 업무 수행에 집중하고 타인의 업무에 관심을 가지지 않을 때 형성되기 어렵다(송승숙·이동수, 2015). 조직구성원 사이에 협력적 네트워크가 형성되지 않는 조직에서 생산성과 경쟁력은 낮아질 수밖에 없는 것이다. 특히 부서 간, 조직구성원 간 협업이 중요하게 고려되는 조직에서는 이러한 부정적 현상이 더욱 크게 나타날 것이다.

조직구성원의 조용한 사직 영향은 조직의 생산성과 경쟁력 하락만으로 나타나지 않는다. 조직구성원들이 주어진 업무만, 그리고 보상이 따르는 만큼만 일하는 것이 일시적으로는 근로자 스스로에게 도움이 될 수 있지만, 장기적 관점에서는 그들의 경력발전과 삶의 질 향상에 부정적인 영향을 미칠 수 있다. 조용한 사직 행태의 증가는 개인의 삶의 질과 행복을 낮출 뿐만 아니라, 그들의 경력발달에 부정적인 영향을 미친다는 것이다(Klotz & Bolino, 2022).

조용한 사직 현상이 왜 발생하게 하는가? 이에 대한 원인은 다양하게 논의될 수 있겠지만, 무엇보다도 조용한 사직이 발생하는 이유를 Blau(1964)의 사회교환이론(social exchange theory)을 활용하여 설명할 수 있을 것이다. 조용한 사직에 대해서는 현재까지 학문적으로 충분히 논의되지 않은 상황이기 때문에 선행 연구에서 밝힌 이와 관련된 직무소진, 직무상 이탈(disengagement at work), 직무열의(job engagement), 조직시민행동 등의 개념을 활용하여 설명할 수 있다.

사회교환이론은 조직 내 다양한 유, 무형 자원의 교환이라는 호혜성(reciprocity)을 기반으로 형성된다는 점을 강조하고 있어 조직 내 구성원들의 조용한 사직 행태 발생 원인 분석에 적합하다. 조직구성원들은 조직으로부터 충분한 유·무형의 자원을 지원 받는다고 인식하면, 그들이 조직에서 받는 혜택과 이익에 적극적으로 대응하기 위해 책임감과 의무감을 가지고 업무를 열의 있게 수행한다(Rhoades et al.,

2001).

그러나 이와는 반대로 조직구성원들이 조직으로부터 그들의 헌신과 열정에 비해 충분한 보상을 제공 받지 못한다고 인식하면 그들은 소극적인 업무태도를 취하며 조직에 헌신하지 않을 것이다(Rhoades et al., 2001). 따라서 사회교환이론에 따르면 조직구성원들의 조용한 사직 행태가 나타나는 이유는 조직구성원들이 그들의 기대만큼 조직으로부터 충분한 유·무형의 자원을 획득하지 못하기 때문으로 볼 수 있다.

조직구성원들의 업무량이 자신들이 허용할 수 없을 정도로 많다면 조직구성원들은 직무소진 될 가능성이 높아진다(Jayrante & Chess, 1983). 직무열의에 관한 선행연구들에 의하면 업무량이 과도하게 주어질수록 조직구성원들은 이를 적극적으로 수행하기 보다 업무에 소극적인 태도를 보일 가능성이 높다(조은애, 2011).

즉, 조직구성원들이 업무량을 많다고 인식할수록 그들의 직무에 대한 열의는 줄어들고, 직무에 대한 불만족이나 직무 스트레스가 증가한다는 것이다(권용수, 2006). 또한 업무량과 관련된 선행연구(노종호·최진욱, 2018)은 조직이 구성원들에게 과도한 업무량을 부과할 때 조직구성원들은 직무소진 될 가능성이 높다고 주장하고 있다. 예를 들어 한국 아동그룹홈 169개소 248명 종사자를 조사한 이상정과 황정하(2020)의 연구 결과 각 시설 종사자들이 인식하는 업무량이 많을수록 그들의 직무소진은 더 높게 나타났다.

업무량이 많다고 인식하는 조직구성원들은 초과근무를 하게 될 가능성이 높았으며, 이러한 구성원들은 업무에 피로감을 느껴 자신의 업무를 적극적으로 수행하지 않고 주어진 최소한의 업무만을 수행하는 경향이 있었다. 이러한 점을 고려할 때 조직구성원들은 자신들에게 과도한 업무량이 주어지면 해당 업무를 적극적으로 수행하기보다 피로감으로 인해 오히려 업무에 소홀해지고, 최소한의 제한된 업무만을 처리할 가능성이 높아진다.

코로나 19 이후 이러한 현상은 더욱 증가하였다. 코로나 19 팬데믹에 따른 감염병 증가로 사회적 거리두기가 강화되면서 근로자들의 대규모 사직이 증가하고, 이에 따른 조직구성원들 간 추가적인 업무들이 발생하면서 조직에 남아 있는 구성원들의 업무량이 증가하는 경향을 나타내고 있다(Zenger & Folkman, 2022a).

특히 코로나 19 이전에는 자신의 업무가 아니었지만 감염병 예방 차원에 따른 부가적인 업무(예: 감염병 관리 부서 뿐만 아니라 타 부서도 감염병 업무를 지원)가 증가하면서 조직구성원들의 업무가 점차 확장되었다(Klotz & Bolino, 2022). 코

로나 19 장기화로 인해 이러한 업무 증가가 만성화되면서 조직구성원들의 피로감은 더욱 증가하고, 시민행동은 줄어드는 경향을 나타내고 있다(Carillo et al., 2021).

전 세계적으로 저성장 현상이 확산되면서 조직구성원들에 대한 충분한 보상이 제대로 이루어지지 않아 조직구성원들이 열심히 일할 동기부여 기제마저도 흔들리게 된 것이다. 이처럼 코로나 19 발생 이후 조직구성원들이 처리해야 하는 업무량이 과도하게 증가하고 충분한 보상이 이루어지지 못하면서 조직구성원들은 이로 인해 업무에 대해 더욱 소극적인 태도를 보였다. 팬데믹 이후 감염병 접촉에 대한 두려움과 삶에 대한 무력감이 증가하는 상태에서 조직구성원들의 업무량 증가는 조직구성원들에게 큰 부담이 될 수밖에 없었다(Carillo et al., 2021). 이처럼 팬데믹 이후 과도한 업무량 증가는 조직구성원들의 조용한 사직 행태에 주요 원인으로 작용하는 것이다.

조용한 사직이 발생하는 중요한 원인 중 하나로 리더의 관심 부족도 제시된다(Harter, 2022). 특히 상관인 리더가 자신에게 충분한 관심을 가지지 않는다고 인식할 때(lack of feeling cared about) 조직구성원들의 조용한 사직 행태는 더욱 증가하게 된다(Harter, 2022; Zenger & Folkman, 2022a).

만약 리더가 조직구성원들을 평가 절하하고 그들의 능력을 대수롭지 않게 여긴다면 구성원들은 주어진 업무 이외에 더 이상의 노력을 하지 않게 된다(Zenger & Folkman, 2022a). 즉 조직구성원들이 조직 내에서 자신들의 리더로부터 충분한 돌봄을 받지 못한다고 인식하고, 상관이 부하를 존중하지 않을 때 조직구성원들의 조직에 대한 참여도는 낮아지고 이로 인해 조용한 사직 행태는 더욱 증가하게 되는 것이다(Zenger & Folkman, 2022a).

코로나19 발생 이후 리더의 부하에 대한 관심은 더욱 중요해졌지만, 팬데믹 상황에서 리더의 부하에 대한 지원과 배려는 오히려 어려워질 수 밖에 없다. 감염병 증가로 사회적 거리두기가 강화되고 재택근무가 증가하면서 조직구성원들 간의 유대감과 연대가 약화되면서 리더의 역할은 더욱 중요하게 고려되고 있다. 하지만 대면 접촉 기회의 감소로 인하여 현실적으로는 부하에 대한 리더의 관심과 지원이 코로나 19 발생 이전보다 줄어들 수 밖에 없었다(Carillo et al., 2021).

예를 들어 리더는 부하들의 업무상 어려움에 대해 적극적으로 피드백 해주어야 하지만, 사회적 거리두기 강화 등으로 인해 이전보다 리더의 관심과 배려, 소통등이 더욱 어려워지게 된 것이다. 이러한 상황에서 부하들은 리더가 자신들에게 충분한 관심을 가지지 않는다고 인식할 가능성이 높아 그들은 적극적으로 업무를 수행

하기 보다 주어진 최소한의 업무만을 수행하는, 조용한 사직 행태를 나타내게 되는 것이다(Harter, 2022).

조직문화는 조직구성원들의 공유된 가치이기 때문에 조직구성원들의 행태에 큰 영향을 미친다(Schein, 1985). 만약 조직문화가 구성원들의 감정을 통제하고 규제하는 수단으로 작용한다면 조직구성원들은 조직에 만족하지 못하고 조직을 떠나게 된다(Härtel, 2008). 특히 조직문화가 조직구성원들에게 도움이 되지 않는, 해로운 조직문화라면 조직구성원들은 심리적 부담감을 느껴 적극적으로 업무를 수행하지 않을 가능성이 높다(Klotz & Bolino, 2022).

2022년 8월 Harvard Business Review(HBR)는 조용한 사직은 나쁜 직원이 아니라 나쁜 상사에 관한 것이다'라는 원고를 발표했다. 핵심은 조용한 사직이라는 이슈의 해결을 직원이 아니라 관리자에게서 찾아야 한다는 것이다. 실제로, 좋은 관리자 아래에서 조용한 사직은 3%였지만 나쁜 관리자 밑에서는 무려 14%로 나타났다(박영희, 2022). 이는 직원들이 자신들의 에너지와 창의성, 시간, 열정 등을 자격 있는 조직과 리더에게 전하고 싶어 한다는 점을 시사한다(박형수, 2022).

미국 경제 잡지 Forbes는 상사가 임직원에게 업무적인 도움이 필요한지 물어보거나 휴식을 제안하는 등의 방식으로 신뢰와 유대감을 형성하는 일이 '조용한 사직'을 예방하는 데 도움이 될 수 있다고 했다. 임직원이 자신의 상사나 직장에서 신뢰와 지지를 받지 못한다면, 어려운 상황에 직면했을 때 이를 맞서지 않고 피하려는 성향을 키울 수 있다는 것이다(김용원, 2022). 이처럼, 조직 차원에서 구성원들의 안녕과 복지를 고려하는 지향성을 가지게 되면 이것이 하나의 문화와 풍토로 자리 잡아 제도나 정책의 변화가 가능하고 궁극적으로 구성원들의 만족도 제고와도 연계될 수 있을 것이다.

## 제2절 직무불안정

### 1. 직무불안정의 개념

조직구성원들이 조직의 합병, 새로운 기술과 제도의 도입 등 객관적 위협을 주는 조직변화 특성들은 공식적, 비공식적 루트를 통해 개개인에게 전달되며, 조직구성원들은 정리해고, 임금삭감 등 다양한 변화를 가져올 것을 인식함으로써 직무불안정을 지각하게 된다(Ashford, Lee & Bobko, 1989).

직무불안정(job insecurity)은 직무안정(job security)의 상대적 개념으로 직무불안정의 정의는 학자에 따라 다양하게 제시된다. 직무불안정이란 근로자가 느끼는 직무지속성과 직무연관성 없음에 대한 불확실성의 정도라고 한다(Greenhalgh & Rosenblatt, 1984; De Witte, 1999; Hui & Lee, 2000). Greenhalgh & Rosenblatt(1984)은 직무불안정을 위협적인 상황으로 인하여 자신의 직위가 사라질 수 있음을 지각하기 때문에 발생하는 무력감이라고 정의하고 있다.

이는 직무 상실의 위협과 그로 인한 중대한 결과에 대한 우려, 그리고 그런 상황에 대처할 수 없다는 무력감이 결합될 때, 구성원들이 직장에서 불안정함을 느끼게 된다는 것을 의미한다. 직무에 대한 위협이 크고 그에 대응할 힘이 없다고 느낄수록, 구성원들은 자신의 상황에 대해 더 많은 불안을 경험하게 된다는 것이다.

직무불안정성은 개인의 자발적인 직무변화로부터 발생하는 것이 아닌, 의도된 또는 의도되지 않은 조직적 변화가 원인으로 작용(Ashford et al., 1989) 한다고 했으며, Hartley et al.(1991)도 직무불안정을 개인이 현재 소속된 조직 내에서 체감하는 안정성과 그 개인이 추구하는 안정성 수준 사이의 불일치로 규정하고 있다. 이에 따라 직무불안정성은 조직 내에서 개인이 경험하는 안정성과 그가 이상적으로 생각하는 안정성 사이의 간극에서 비롯된다고 할 수 있다.

Rosenblatt & Ruvio(1996)는 직무불안정을 현 직위가 앞으로도 지속될 것인가에 대한 전반적인 관심사라고 정의했다. Heaney(1994)는 직무불안정을 현 직무의 연속성에 대한 잠재적 위협의 인식이라고 정의하고, Davy et al.(1997)는 직무불안정을 특정의 직무 상황에서 연속성에 대한 구성원의 기대라고 정의했다. 이들은 직무불안정성을 직무 상황의 연속성에 대한 기대로 정의하고, 직무불안정성이 단지 기업에서 계속 고용되고자 하는 개인의 욕구에 국한되지 않으며, 승진의 기회, 현

재의 업무 조건, 그리고 장기 경력 발전의 기회 등 현재 가지고 있는 직무의 특성들이 손실될 수 있다는 우려를 반영한다고 했다.

그 외 여러 연구자들도 직무불안정성을 다음과 같이 정의하고 있다. Lazanus & Folkmen(1984)은 미래의 직무 상실에 대한 위협과 그 결과에 대한 개인의 주관적 판단으로 이해하며, 이는 직무가 위협받을 때 유지되기 어려워지는 상황으로 인한 무력감으로 해석한다. Ashford et al.(1989)는 직업을 잃을 위험에도 불구하고 그 위협을 제어할 수 없다는 무력감을 강조한다. 단순히 해고에 대한 위협 뿐만 아니라 직무배치, 직위의 강등, 승진기회 상실 등과 같은 다차원적인 위협에 의해 영향을 받을수 있다는 것이다. Sarah et al.(2005)은 위협적인 직무 환경에서 고용을 유지하는 것에 대한 인식으로 정의한다.

또한, Greenhalgh & Rosenblatt(1984)와 Ashford et al.(1989)는 직무 관련 위협에 대한 무력한 상태로, Cavanagh & Noe(1999), Brockner et al.(1992), King(2000)은 고용 불안에 대한 보다 광범위한 관점으로 이를 정의한다. Hallier & Lyon(1996)는 미래 직업 상실의 위협과 그 중요성에 대한 개인의 판단으로 설명하고 있다.

이러한 직무불안정성은 낮은 직무 성과, 이직 의도, 조직에 대한 낮은 몰입, 비순응적인 직무 행위, 조직에 대한 신뢰 부족 및 노력 의지 저하 등 다양한 부정적인 영향을 미친다고 연구들은 밝히고 있다(Arnold & Feldman, 1982; Ashford et al., 1989; Brockner, 1988; Greenhalgh, 1982; Jick, 1979; Cavanagh & Noe, 1999; King, 2000; Pearce, 1998).

국내에서도 일부 연구자들이 직무불안정을 정의하고 있는데 우창열(1999)은 조직에서의 계속적인 직무수행이 위협받는 상황에서 구성원 개인이 이를 극복할 수 없는 상태라고 직무불안정을 정의했고, 최항석·박경규(2005)는 직무불안정을 중요한 직무특성이나 직무 자체의 잠재적인 상실가능성에 대처할 수 없다고 느끼는 조직구성원의 주관적인 지각정도로 정의했다.

직무불안정성은 근로자들이 각각의 주관적 관점으로 느끼는 개념으로, 같은 상황에서도 개인의 특성에 따라 다르게 인식될 수 있는 복잡한 현상이다. 세계 경제가 불안정해짐에 따라, 많은 근로자들이 고용의 안정성에 대해 우려하게 되었습니다. 고용주가 안정적인 직장을 제공하지 못할 때, 근로자들은 업무 스트레스와 업무 수행에 부정적 영향을 끼치는 감정적 반응을 겪을 수 있다(Jordan et al., 2002).

이러한 다양한 정의들을 종합해보면, 직무불안정은 종업원이 자신의 직무에 대

해 느끼는 위협과 그 위협에 대해 어떠한 것도 할 수 없다고 지각함으로써 자신의 직무를 상실하게 될지도 모른다는 불안감을 의미한다고 할 수 있다. 그리고 개인이 자신의 직업 지위나 일자리를 잃을 우려가 있다고 느끼는 상황을 의미한다. 이러한 불안감은 근로자의 심리적 및 정서적 웰빙에 부정적인 영향을 미칠 수 있으며, 이로 인해 조직에 대한 몰입도와 성과가 저하될 수 있다(Shoss & Mindy, 2017).

직무불안정성은 위협적인 상황이 자신의 직무를 위태롭게 할 수 있다는 인식과 이러한 위협에 대응할 수 없다는 느낌의 결합으로 이해될 수 있으며, 직무상실의 가능성과 무력감, 이 두 가지 요소로 나누어 볼 수 있다(Greenhalgh & Rosenblatt, 1984). 직무상실 가능성은 직무 자체의 위협뿐만 아니라 경력 발전, 소득, 지위, 자율성, 자원, 의사소통 등과 같은 직무 특성과 관련된 위협을 포함한다(Greenhalgh & Rosenblatt, 1984; Kwon, 2012). 반면, Greenhalgh & Rosenblatt(1984)와 Kwon(2012)에 따르면, 무력감은 위협의 심각성에 대응할 수 없다고 개인이 느끼는 상태를 지칭하며, 동일한 위협에 직면했을 때 그 위협을 극복할 수 있다는 믿음의 강도에 따라 직무불안감의 정도가 변화할 수 있다고 제시하고 있다.

직무 스트레스는 업무 수행과 연관된 모든 상황에서 나타날 수 있는 특정한 현상으로, 일반적인 스트레스보다 더 구체적이고 한정된 범위를 가진다. French(1972)는 이를 조직 구성원이 조직의 목표와 개인의 욕구 사이에서 경험하는 불일치로 인한 것으로 설명하였으며, 이는 개인과 그들의 업무 환경 간의 상호작용을 기반으로 한 개념이다. 직무 스트레스는 업무 요구와 개인의 능력 간의 불일치에서 비롯되는 심리적 반응이며, 구성원이 업무와 관련해 느끼는 스트레스와 불안감을 나타낸다(Hunter & Thatcher, 2007; Lazarus & Folkman, 1984).

반대로, 직무불안정성은 위협적인 상황에도 불구하고 자신의 직무를 잃을 수도 있다는 무력감을 말한다. 이는 자신의 직업 또는 직무 안정성의 정도와 관련되며, 구직 기회, 고용 불안정성, 직장의 불안정한 상황, 실직이나 해고의 염려, 현재 직장보다 동등한 다른 직장을 찾기 어려운 상황에서 직무 스트레스가 증가한다(이상우·권동현, 2016). 직무상실 가능성은 직무 자체의 위협, 경력 발전, 소득 수준, 지위, 자율성, 자원, 의사소통 등과 같은 직무 특성과 관련된 위협을 의미한다(정우진·김영집, 2022).

직무불안정의 이론적 분석으로는 개인의 성격, 태도, 그리고 가치관과 같은 내부 요인들과 조직의 경영 정책, 구조, 그리고 인사관리 전략과 같은 외부 요인들은 직무불안정에 영향을 미칠 수 있다(Rousseau, 1989). 또한 직무불안정은 근로자의 조

직물입을 감소시킬 수 있다. 직무불안정은 근로자가 조직에 대한 신뢰와 충성도를 낮추어 조직에 대한 헌신과 참여를 줄이게 할 수 있다(조윤희 외, 2014).

## 2. 직무불안정의 연구동향

과거 연구들은 직무불안정이 근로자의 스트레스, 불안, 우울증 증상에 연결됨을 밝혔다(Ashford et al., 1989). 더욱이, 직무불안정은 근로자의 조직에 대한 신뢰와 모호성 감소, 그리고 조직에 대한 헌신도와 참여의 감소와 관련이 있다(Greenhalgh & Rosenblatt, 1984).

직무불안정성이 높아지는 경영환경을 반영하여 그간 많은 선행연구들은 직무불안정성을 초래하는 선행요인이나 직무불안정성이 구성원에게 미치는 영향을 규명하기 위한 연구를 수행해 왔다(배성현, 2009; 서정하, 2007; 최항석·박경규, 2005; Cheng & Chan, 2008; Sverke, Hellgren & Näswall, 2002).

초기에는 직무불안정 연구가 일자리 상실(해고)과 같은 측면이 주로 연구되었으나 1980대는 직무불안정의 개념이 기업의 대규모 구조조정, 인력의 재배치, 조직구조의 변화, 직무구성의 변화로 인한 직무 질의 변화까지 개념이 확대되기 시작하였다. 기업조직의 끊임없는 변화는 개인이 수행하는 직무 질의 변화가 수반될 수 있다. Greenhalgh & Rosenblatt를 비롯한 여러 연구자들이 이러한 점에 유의하여 일자리 유지에 대한 불안(실직)과 직무 질의 변화로 인한 불안 모두를 포함하는 직무불안정 개념으로 확장하였다(Greenhalgh & Rosenblatt, 1984; Ashford et al., 1989; Hellgren et al., 1999).

Ashford et al. (1989)는 직무불안정이 근로자의 심리적 건강과 직무 만족도, 그리고 이직 의도에 영향을 미친다는 것을 확인하였다. 최근 연구들은 세계화, 기술의 발전, 인구 구조의 변화 등 외부 환경의 변동성이 직무불안정을 증가시키는 주요 원인임을 지적하고 있다.

개인적 관점으로 근로자의 개인적 특성, 예를 들면 성격이나 직무에 대한 태도가 직무불안정에 어떻게 영향을 미치는지 탐구한다. 조직적 관점으로는 조직의 특성과 구조, 그리고 인사 관리 전략이 직무불안정에 어떤 영향을 미치는지 연구한다(Rousseau, 1989).

직무불안정에 영향을 줄 수 있는 선행변수와 결과변수에 대한 연구로는 선행변

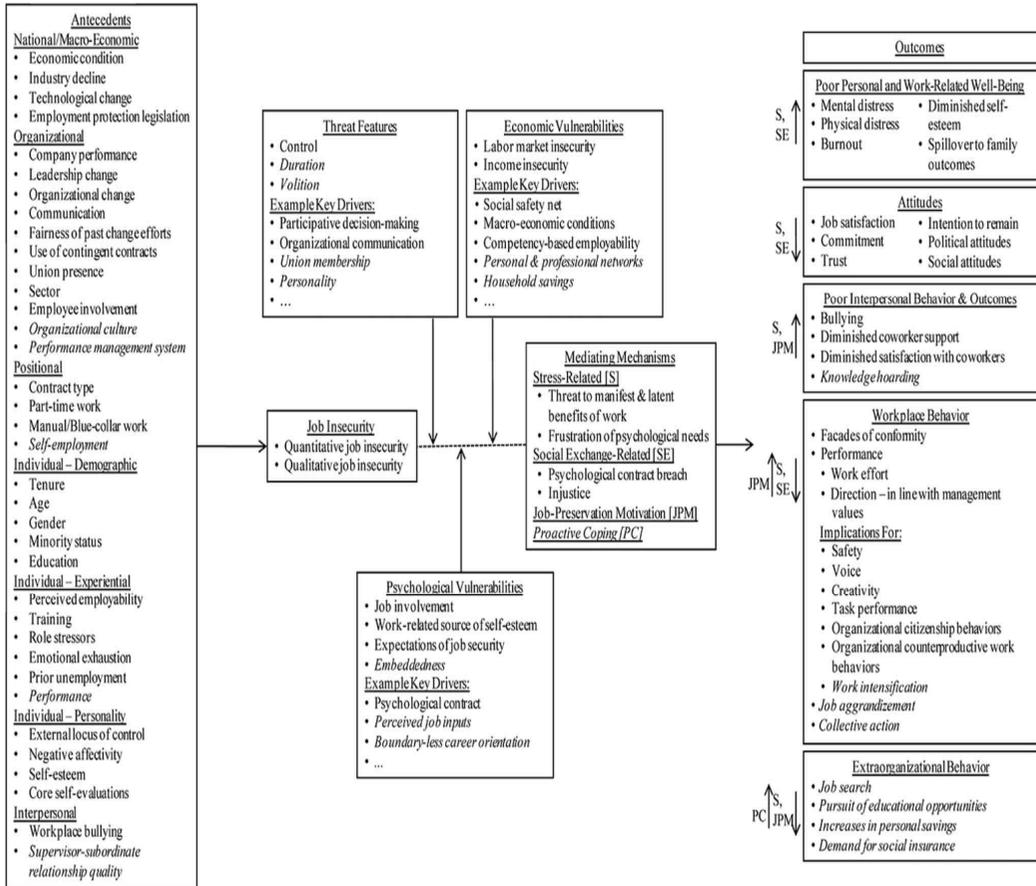
수로는 조직변화, 역할모호성, 역할갈등, 통제의 위치 등과 직무불안정간의 관계를 분석하였고 직무불안정과 결과변수로서 종업원의 태도변수인 직무만족, 조직몰입, 이직의도 등과의 관계 연구가 있다(배성현, 2009)

직무불안정성의 선행요인으로서는 고용 환경 변화에 따른 고용 환경의 불확실성, 인수합병(M&A)등의 빈번한 조직구조변화, 신기술 도입으로 인한 직무특성 변화, 조직유효성 등이 있다(정동섭·박지룡, 2006). 고종식(2008)은 조직적 변화, 역할갈등, 역할모호성, 통제위치가 직무불안정성 지각에 영향을 미치는지를 연구(Ashford et al., 1989)한 내용에 기초하여 직무불안정성의 선행요인을 조직적 요인(조직변화), 직무적 요인(역할갈등과 역할모호성), 개인적 요인(통제위치)으로 분류하여 연구하였다. 근로자의 직무불안정성의 지각이 조직 성과에 중요한 영향을 미치는 요인이라는 것을 밝히고, 직무불안정성과 직무스트레스가 조직몰입에 부정적인 영향을 미친다는 결과를 도출하였다.

이은령(2016)는 직무불안정성과 EVLN(Exit, Voice, Loyalty, Neglect)과의 관계에 대해 조직방해인식의 매개효과에 관한 연구를 수행하였다. 이 연구에서는 직무불안정성이 조직방해인식에 영향을 미치고, 이를 통해 이직, 발언, 태만 등의 반응행동과 관련된 EVLN에 영향을 미친다는 결과를 도출하였다.

직무불안정 결과변수 연구동향은 조직심리학과 산업/조직 행동학에서 주요 관심사로 여겨져 왔으며, 직무불안정이 초래할 수 있는 결과변수와 관련한 연구 동향을 소개해 보자면 직무만족, 조직몰입, 스트레스 및 소진, 이직의도, 직무성과, 건강문제(health issues), 조직시민행동 등이 있다.

직무불안정성이 높을수록 직무만족도는 감소하는 경향이 있다는 연구 결과가 있다. 직무불안정성은 종종 조직에 대한 약한 몰입감과 연관된다. 불안정한 직무환경에서는 종사자들이 조직에 대한 애착이나 로열티를 느끼기 어려울 수 있다. 직무불안정은 스트레스의 주요 원인 중 하나로 지적되며, 이로 인해 직무탈진도 증가할 수 있다(임도화, 2020). 직무의 불안정성은 직원들의 조직을 떠나려는 의도를 촉진시킬 수 있다.



<그림 2-1> 직무불안정(Job Insecurity)이 개인과 조직에 미치는 영향

자료: Shoss & Mindy(2017)

연구에서는 직무불안정성이 직무성과를 저하시킬 수 있음을 나타내며, 다른 연구에서는 성과에 큰 영향을 주지 않는다는 결과도 있다. 직무불안정성은 심리적 스트레스를 증가시키는 요인으로 작용할 수 있으며, 이는 장기적으로 직원의 신체적 건강에도 영향을 줄 수 있다. 직무불안정성이 높은 환경에서는 직원들이 조직을 위한 부가적인 노력이나 행동을 기울이기 어려울 수 있다(박남희 · 정지혜, 2019). 무엇보다 직무불안정은 조직구성원들의 심리적 건강은 물론 직무관련 태도나 행동에도 부정적 영향을 준다(Duffy, Ganster & Pagon, 2002)는 것이다.

개인적 차원에서 직무불안정은 그 피해자의 심리적 스트레스, 기능장애적 감정을 포함한 긴장감, 생활 불만족, 좌절감, 무력감과 같은 다양한 부정적 결과물을 유발한다(Ashforth, 1997; Tepper, 2000). Ashforth(1997)의 연구 결과는 직무불안정성

이 조직구성원들의 심리적 건강에 부정적인 영향을 미친다는 것을 보여주었고, Tepper(2000)의 연구 결과는 직무불안정성이 조직구성원들의 심리적 건강에 영향을 미치는 것뿐만 아니라, 직무성과와도 관련이 있다는 것을 보여주었다.

직무불안정은 부하의 감정과 정서에 부정적인 영향을 미침으로써 스트레스의 지각에 중요한 원인이 되고, 개인의 심리적 스트레스는 결과적으로 조직유효성에 부정적인 영향을 미친다(박남희·정지혜, 2019). 직무불안정이 부하직원의 좌절감, 스트레스, 저항, 무력함을 증가시켜 결국 생산성 저하, 이직의도 상승과 시민행동의 감소에 직접적인 영향을 미치고 결과적으로 조직의 생산성 감소에 영향이 유의미한 영향이 있는 것으로 나타났다(한진환, 2016).

결국 직무불안정은 조직구성원들의 심리적 스트레스와 정서적 소진 및 조직공정성 인식 뿐만 아니라 직무와 조직에 대한 태도인 직무만족, 조직몰입에도 부정적 영향을 가져온다는 것이다(Ashforth, 1997; Tepper, 2000). 무엇보다 메타분석(Mackey, Frieder, Brees & Martinko, 2017)에서도 일관되게 부정적인 영향력이 나타난다고 제시되고 있다.

최근에 들어서 직무불안정은 더욱 증가하는 추세며, 이는 구조적 변화, 기술 변화, 인구 구조 변화 등의 요인에 기인하는 것으로 분석된다. 세계화, 산업구조 변화, 기업 구조조정 등의 요인으로 인해 일자리 불안정이 가속화되고 있다(김오현 외, 2003). 이외에 종사원이 인식하는 직무불안정성의 영향요인 연구에는 종업원의 직무불안정성과 선행요인 및 조직 유효성과의 관계에서 고용 관계의 변화가 조직구성원들이 느끼는 직무불안정성에 어떤 요인들이 영향을 미치는지를 분석하는 데 초점을 맞춘 연구(박지룡·정동섭, 2006)가 있다.

직무가 불안정해지면 더 이상 조직이 구성원들에게 헌신하지 않을 것이라고 구성원들이 지각하게 되어 구성원들 역시 조직에 대해 몰입하지 않을 가능성이 높다(김종관·윤준섭, 2007). 고용불안이 구성원의 반응에 미치는 영향 연구에서는 고용불안과 직무만족, 조직몰입, 및 조직시민행동간의 관계를 규명하고 나아가 직무만족의 매개효과를 검증하였다(이규만, 2009).

이태식·김수(2021)는 인공지능의 발전이 인간 노동의 대체 가능성을 증가시키며 이로 인해 발생하는 가치 변화가 클 수 있다고 언급한다. 이들은 인공지능에 의한 자신의 직업 대체 가능성을 높게 인식하는 근로자들이 인공지능의 위협과 4차 산업혁명에 따른 변화로 인해 더 큰 불안을 느낄 수 있다고 주장한다. 이러한 맥락에서, 4차 산업혁명에 따른 직무 불확실성을 더 크게 인식하는 사람들은 미래에 대

한 불안이 증가하며, 이는 직무 만족도의 감소로 이어질 수 있음을 분석했다.

### 제3절 성과보상연계성

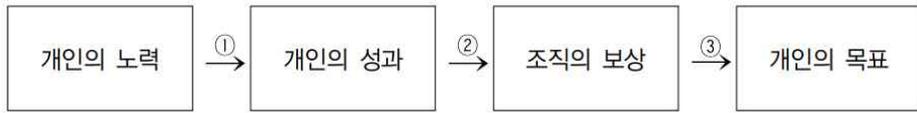
#### 1. 성과보상연계성의 개념

성과주의 보상제도의 특징인 성과보상연계성(performance-reward linkage)은 보상을 과업 수행의 수준이나 성과와 연계하여 지급하는 것으로 정의된다(한주희·고수일, 2006). 성과보상연계성은 개인의 성과와 그에 대한 보상 간의 연관성을 나타내는 지표로, 이는 조직에서 얼마나 효과적으로 성과를 보상으로 연결하고 있는지를 나타낸다. 근로자의 성과와 보상 사이의 관계 강도를 나타내는 개념으로 성과보상연계성이 높다는 것은 근로자의 성과가 좋을수록 그에 상응하는 보상을 받는 정도가 강하다는 것을 의미한다.

조직에서 성과주의 보상제도는 구성원들의 기여도를 평가 및 분배함으로써 심리 혹은 정서적 공감대를 형성하기 위한 하나의 관리방식이다(Cropanzano et al., 2001; 유규창·박우성, 2007; 한주희·고수일, 2003). 그리하여 개인으로 하여금 조직 차원의 성과 창출을 향상시키기 위해 노력을 기울이거나 자신의 역량을 자발적으로 발휘하게끔 유도하는 역할로서 작용한다. 이러한 성과와 보상 간 연계성의 기본 철학은 조직에 대한 동기부여와 만족, 생산성 등이 향상되는 효과를 표현하고 있다(이승계, 2013).

보상과 성과 간의 관계를 이해하는 데 있어 기대이론(expectancy theory)은 중요한 역할을 한다. 이 이론은 개인이 어떤 행동을 선택하는 동기는 그 행동이 가져올 결과와 그 결과에 대한 개인적인 가치의 정도에 따라 결정된다고 설명한다. Vroom(1964)에 따르면, 개인은 특정 행동이 원하는 결과(보상)를 가져올 것이라고 기대할 때 그 행동을 선택한다. 성과와 보상 사이의 명확한 연결이 기대를 높이고, 따라서 높은 성과를 위한 동기를 부여한다.

이를 <그림 2-2> 해서 살펴보자면, 조직 구성원들이 자신들의 달성해야 할 성과 목표를 명확히 인식하고 있을 때, 성과 기반의 보상 시스템을 도입하면 더 큰 보상을 기대하게 되어 개인이나 집단의 성과를 향상시키려는 동기가 발생한다고 가정하고 있다.(Vroom, 1964).



① 노력 - 성과의 관계      ② 성과 - 보상의 관계      ③ 보상 - 개인의 목표

### <그림 2-2> 기대이론과정

출처 : Robbins(1998), p. 188.

기대이론을 실무에 적용하기 위해서는 성과와 보상 간의 관계가 명확하게 정의되어야 하며, 성과는 공평하고 객관적인 방법으로 측정될 필요가 있다. 더욱 중요한 것은, 성과의 수준에 따라 구별되는 보상 체계가 마련되어야 한다는 점이다(이흥민, 2007). 다시 말해, 성과에 따라 다르게 제공되는 인센티브를 통해 받을 수 있는 보상에 대한 기대를 조성하는 것은 중요한 외재적 동기부여 방법이 된다(Porter & Lawler, 1968).

일반적으로 동기는 내재적 요인과 외재적 요인으로 나누어진다. 외재적 보상이 내재적 동기를 해칠 수 있다는 주장에도 불구하고, 최근 연구에서는 성과와 연계된 보상이 내재적 동기에도 긍정적인 영향을 미칠 수 있다는 사실이 밝혀졌다(Harackiewicz & Manderlink, 1984). 이에 따라 성과와 연계된 보상은 직원 동기부여에 있어 그 효과성이 더욱 강조되고 있다.

보상은 고용 관계에 따라 종업원들이 노동을 제공하는 대가로 받게 되는 재화, 서비스, 그리고 혜택을 포괄하는 개념이다. 이는 재정적인 외재적 보상(예: 임금, 승진)뿐만 아니라, 성취감이나 도전감, 인정 및 격려와 같은 비금전적인 내재적 보상도 포함한다. 보상의 의미는 근로자, 경영자, 주주, 노조, 정부, 사회 등 다양한 이해관계자들에게 다양한 형태로 나타난다.

기업 경영자의 관점에서 보면, 보상은 노무비용으로서 비용 절감의 대상이기도 하지만, 직원의 태도와 행동에 영향을 주며 업무의 질, 고객 서비스, 신기술 습득 노력, 그리고 조직 성과와 직접적으로 연결될 수 있어 가치 창출과 동기부여의 수단으로도 작용하지만, 노사 간의 갈등 요인이 되기도 한다(Milkovich, Newman & Gehart, 2011; Martocchio, 2011). 따라서 보상 관리는 인적 자원 관리의 한 분야로서(채용, 활용, 평가, 보상, 승진, 개발 등), 성과 중심의 조직 문화와 변화하는 경영

환경에서 조직의 사업 전략과 인적 자원 관리 전략에 적합한 경쟁력 있는 보상 시스템의 개발과 운영이 필요하다(이승계, 2013).

보상은 그 특성에 따라 두 가지 범주로 나눌 수 있으며, 이는 무형적인 보상과 유형적인 보상으로 구분된다(Fahey, Vasconcelos, & Ellis, 2007; Yoon et al., 2015). 무형의 보상은 관찰하거나 측정하기 어려운 형태의 보상을 의미하며, 예를 들어 상사나 동료로부터의 칭찬이나 인정 등이 이에 해당합니다. 반면, 유형의 보상은 구체적이고 가시적이며 측정이 용이한 형태의 보상으로, 금전적 보상이나 승진 등이 여기에 속한다. 메타연구에 따르면 무형의 보상은 내재적 동기에 긍정적 영향을, 유형의 보상은 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 예상치 못한 보상은 내재적 동기에 중요한 영향을 끼치지 않았지만, 기대되는 보상은 부정적인 영향을 미친다(Deci, Koestner & Ryan, 1999).

스키너(Skinner)에 의해 제안된 조작적 조건화(operant conditioning) 이론의 일부인 강화이론(reinforcement theory)은, 인간의 행동이 보상(reward)을 통해 강화되어 스스로 반복되는 현상에 초점을 맞춘 이론이며, 이는 성과주의 보상 제도의 기초를 형성한다(김성국, 2008). 일반적으로 보상을 받는 특정한 행동은 강화 기능을 하여 유사한 상황에서 같은 행동을 유발할 가능성을 높입니다. 따라서 보상은 때로는 성취를 위한 강력한 동기 또는 상황에 적응하기 위한 효과적인 유인으로 작용할 수 있다(홍효석 외, 2014).

## 2. 성과보상연계성의 연구동향

성과와 보상은 조직 내에서 긍정적으로 연결되는 요소로, 성과가 높을수록 보상이 상승하거나 다양한 형태로 제공될 수 있다. 성과보상연계성을 강조할수록 직무수행자로서 느끼는 스트레스는 높아지며, 스트레스가 구성원의 내재적 동기에 역U자형 관계를 가진다는 점에서 성과-보상 연계성은 스트레스 사이의 영향을 주지만 보상의 적정수준에 대한 시스템 설계가 요구되어 진다(한주희 · 고수일, 2006).

구성원이 조직에 대해 정서적으로 몰입하고 있다는 것은 조직과 구성원 간에 사회적 교환관계를 형성하고 있다는 의미이다(Loi, Hang-Yue & Foley, 2006). 그런데 구성원의 성과에 따라 보상을 제공하는 등 조직과 구성원 간의 경제적 교환관계도 성공적이고 지속적으로 이루어지면 사회적 교환관계로 발전할 수 있다고

한다(Cropanzano et al, 2001).

성과주의 보상제도에 관한 선행연구로 성과주의는 노동생산성을 증진시키고, 기술변화, 혁신전략과 수량적 유연화 전략, 제도적동형화(강압적, 규범적, 모방적)가 성과주의 임금의 도입과 관계가 있으며(김동배, 2006; 김동배·김정환, 2011), 종업원의 직무수행 능력과 부가가치 등 재무성과와 영향관계가 있음이 밝혀졌다(김성수, 2010; 유규창·박우성, 2007; 장은미, 2003).

전통적으로 연공서열에 따라 균등한 분배를 강조하는 연공급제 임금체계를 시행해 왔던 국내기업들은 1990년대 후반 경제 위기를 겪으면서 불확실한 경영환경에 합리적으로 대응하기 위해 새로운 인사관리 기법들을 도입하였고, 그 일환으로 종업원의 경쟁력 확보를 위해 성과에 따라 차별적 보상을 하는 성과주의 제도를 활발히 도입하였다 (백혜옥·신진교, 2014; 장은미, 2003).

IMF 이후 연공급적인 임금체계에서 성과중심의 임금체계로 전환하여 기업의 생산성 제고를 위해 연봉제의 도입이 크게 확대되었으며, 호봉에 의한 정기승급 등 연공적 요소가 강한 전통적 임금체계에서는 시간이 지남에 따라 구성원이 고령화됨으로 기업의 인건비 부담을 가중시켜 기업의 경쟁력 약화요인으로 작용하게 되며, 기업들은 구성원 스스로의 노력과 자기계발로 기업 생산성에 기여할 수 있는 새로운 임금체계를 모색하게 되었다(신현호, 2010).

그렇지만 성과급 도입은 종업원의 기대임금에 대한 불확실성을 높일 수 있는데, 성과급 기준에 도달하기 어렵다고 느끼는 종업원들은 심리적으로 임금차별화 제도를 부정적으로 받아들이고 노력의 정도를 줄이고 회사를 떠나고자 하는 등의 부작용이 나타날 수 있다(신혜정·안지영, 2014).

현대 사회가 복잡해지면서 업무의 다양성과 성과측정의 어려움으로 인해 합리적인 평가를 위해 다양한 업무에 대한 평가기준이 필요하지만, 실제로는 평가지표의 설정이나 개발이 어려운 현실이다. 또한, 보수주의와 온정주의 성향이 강한 집단주의 조직문화의 영향으로 개인별성과를 객관적이며, 공정하게 평가하기 보다는 연공서열 중심의 평가가 주로 이루어져 이를 통한 개인의 차등 보상에는 한계가 있다. 이런 점들은 성과와 보상의 연계에 있어서 심리적 계약위반을 인식하는 요인으로 작용한다(심덕섭 외, 2015)

다수의 선행연구들은 주로 기대이론이나 공정성 이론에 근거해서 성과보상연계성과 조직의 효과성 간의 관계를 다루어 왔으나(박종혁·권석균, 2006; Kepes, Delery & Gupta, 2009; Pfeffer & Langton, 1993), 성과보상연계성과 같은 경제적

교환관계의 특성이 사회적 교환관계를 형성(예: 조직지원인식, 조직몰입)함으로써 긍정적 효과를 이끌어 낼 수 있다는 관점에서의 연구는 상대적으로 부족하였다.

성과에 따라 보상이 제공될 때 구성원들은 더 높은 성과를 달성하기 위해 동기가 부여될 뿐만 아니라, 높은 성과를 창출하는 우수한 직원들이 조직에 많이 남기 때문에 조직효과성에 기여할 수 있다(박종혁·권석균, 2006; Downes & Choi, 2014; Gerhart & Fang, 2014; Kepes et al., 2009; Kuvaas, 2006; Shaw, Gupta & Delery, 2002). 이처럼 성과보상연계는 성과가 우수한 구성원들을 대상으로 많은 보상을 제공하는 특성이 있기 때문에 고성과자들은 성과보상연계성을 선호할 수 있지만, 보상을 적게 받는 구성원들은 상대적인 박탈감을 인식함으로써 오히려 조직에 대한 만족도가 낮아지거나 성과가 저하되는 등의 부정적인 태도 및 행동을 초래할 수도 있다(Gerhart & Fang, 2014; Pfeffer & Langton, 1993; Trevor & Wazeter, 2006).

성과보상연계성은 개인 또는 팀의 성과와 보상 사이의 직접적인 연관성을 확립하는 것을 목적으로 한다. 이를 통해 직원들에게 성과를 기반으로 한 보상을 받게 되어 더 좋은 성과를 내기 위한 동기를 부여하는데 초점을 둔다. 선행 연구는 성과보상연계성이 조직구성원의 직무만족, 성과, 창의성, 조직몰입 등에 미치는 영향을 분석하고 있다. 부적절한 성과평가와 성과보상으로 인해 발생하는 연구자의 갈등 문제는 연구활력이나 연구생산성에도 영향을 미치며(황석원 외, 2012), ‘성과중심 보상’은 직무만족과 조직몰입 양쪽 모두에 긍정적인 영향을 미치지 못한 반면, ‘성과중심 평가’는 직무만족에 긍정적인 영향을 주었다(이의중, 2016).

이러한 연구는 조직 내에서 성과보상연계성을 확립하고 유지하는 것이 중요하다는 것을 보여주고 있다. 성과보상연계성이 확립되면 직원들이 자신의 노력과 성과가 직접적으로 보상에 연결된다는 것을 알게 되어, 그들의 노력과 창의성을 높이는 데 도움을 준다(한주희·고수일, 2016). 또한, 자동차 정비 서비스 기업에서 근무하는 종업원을 대상으로 한 연구에서, 기업의 성과보상제도가 조직유효성 및 직원들의 동기부여에 어떤 영향을 미치는지, 그리고 조직유효성 및 동기부여가 기업의 전반적인 성과에 어떻게 영향을 주는지에 대해 성과보상제도, 조직유효성 및 동기부여, 기업성과 간의 관계가 있음을 규명했다(황정엽 외, 2021).

Adams의 공정성 이론(equity theory) 역시 구성원들은 자신들이 조직에 기여함으로써 받은 보상을 준거인의 투입 대비 보상과 비교함으로써 공정성 여부를 판단한다고 봄으로써 성과보상연계성을 강조하고 있다(고수일·한주희, 2001; 이승계,

2013; Adams, 1965; Choi & Chen, 2007). 존 아담스의 공정성 이론에 따르면, 개인은 자신이 투입한 노력에 대한 대가가 다른 구성원들과 비교했을 때 공정하게 이루어지는지 아니면 불공정하게 느끼는지를 지각한다(윤민재 · 임정재, 2022). 따라서 성과와 보상을 연계하는 것은 분배공정성을 실현하기 위한 전제가 된다고 할 수 있다(Greenberg, 1990; Homans, 1961). 비록 구성원들이 적은 보상을 받았다고 하더라도 그것이 성과에 따른 보상이라면 보상에 대한 만족도는 낮을 수 있어도(Erdogan, 2002) 공정성은 높게 인식할 수 있다(Greenberg, 1987).

따라서 오늘날과 같이 구성원들과 조직 간의 장기적인 관계형성이 어려운 상황에서 구성원들은 단기적인 성과에 따른 보상에 집중하게 되므로(장은미, 2006), 성과보상연계성을 통해 분배공정성 인식을 높임으로써(Greenberg, 1986, 1990) 조직지원인식에 긍정적인 영향을 줄 수 있다(Allen, Shore & Griffeth, 2003; Rhoades & Eisenberger, 2002; Wong, Wong & Ngo, 2012).

Rhoades & Eisenberger(2002)는 메타 분석을 통해 공정성, 상사지원, 보상 및 직무여건(예: 인정, 임금, 승진, 직무안정성 등)이 조직지원인식을 가져 온다는 결과를 보여 주고, Allen et al.(2003), Eisenberger et al.(1999), Wong et al.(2012)의 실증 연구에서도 보상공정성 혹은 분배공정성인식이 조직지원인식과 정적인 관계에 있음을 보여준 바 있다.

국내에서 조용한 사직에 대한 현상과 원인을 분석한 연구자들(김정인, 2022; 전종희, 2022)은 조용한 사직을 세대 이론에 입각하여, MZ세대가 성장 과정에서부터 극심한 경쟁을 하면서 ‘능력주의’의 가치를 당연하게 받아들이고(이종원, 2022), 개인의 성과 측정과 보상의 연계를 무엇보다 중요하게 생각하기 때문에 발생한 결과라고 생각한다. 성과와 보상을 연계할 경우 구성원들의 분배공정성 인식이 높아질 수 있고(이상우, 2015), 이점은 MZ세대 직장인들로 하여금 다른 세대들과 달리 업무수행을 더 잘하면 더 많은 보상을 줄 수 있다는 신호를 제공하기 때문에 성과보상연계성이 높은 경우 조용한 사직은 낮아질 것으로 예상할 수 있다.

또한 조용한 사직을 근로자의 권리라고 인식하는 관점((Zenger & Folkman, 2022b)에서도 조용한 사직의 원인을 부당한 업무지시와 초과근무 때문이라고 설명했고, 근로자들의 조용한 사직을 해소할 수 있는 방안은 그들에게 더 많은 보상, 특히 초과근무에 대해 더 많은 보상을 해주는 것이라고 했다(Klotz & Bolino, 2022)

## 제4절 심리적 계약위반

### 1. 심리적 계약위반의 개념

심리적 계약은 보통 조직의 구성원인 종업원들은 입사 이전부터 회사로부터 안정적인 고용, 양호한 작업 환경, 승진, 경력 개발 등과 같은 형태의 보상을 기대하며, 기업의 명시적이거나 암묵적인 보상을 바라며 일하는 것을 심리적 계약이라 정의한다(정영미·서경도, 2012). 심리적 계약은 조직과 그 구성원들 간의 미발화된 의무와 기대의 집합으로 정의된다(권상순·이진규, 1996).

계약에서, 구성원들은 자신과 조직 간의 상호 교환을 통해 어떠한 의무를 지고, 그 대가로 무엇을 받을 수 있는지에 대한 믿음을 가지게 된다. 심리적 계약이 형성되기 위해서는 조직과 구성원들 간의 상호 기대나 의무에 대한 합의가 필요하며, 이는 법적 계약과 같이 공식적인 형태보다는, 개인이 인식하는 약속이나 합의에 따라 암시적인 형태를 취한다.

조직 내에서 구성원들이 겪는 다양한 반응들은 몇몇 이론들을 통해 설명될 수 있는데, 이에 포함되는 이론으로는 사회교환 이론(Blau, 1964), 통제 이론(Carver & Scheier, 1982), 인지부조화 이론(Festinger, 1957), 그리고 형평 이론(Adams, 1965) 등이 있다. 이 이론들의 공통된 주제는 사람들이 상호작용에서 균형을 찾으려는 경향이 있다는 것이며 교환과정에서 인지적, 행동적 변화로 나타난다. 즉, 조직 구성원이 자신이 예상한 바와 같이 조직으로부터 받아야 할 것들이 실제로 이루어지지 않는 경우, 그들은 조직과의 관계를 균형 잡힌 상태로 복귀시키기 위해 조직에 대한 개인적인 기여를 감소시키는 형태로 대응할 수 있다는 의미이다.

Levinson(1962)은 조직과 종업원 사이의 조화롭고 효율적인 관계 유지를 위해 양측의 기대치를 충족시킬 필요성을 강조하며, 이를 위한 '상호호혜' 개념을 도입하였다. 이는 종업원이 조직에 대해 가진 기대가 조직에 의해 충족될 의무가 있다는 것을 내포한다. 이후 심리적 계약을 종업원과 조직 간의 상호 기대와 의무의 일치 정도로 정의하며, 이 개념을 보다 구체화하였다(Schein, 1980).

신뢰를 기반으로 하는 호혜성의 규범에 따른 의무감은 교환 당사자간 관계적 결속을 형성하며(류수민·유태용, 2015), 이에 따라 심리적 계약의 정의는 조직과 그 조직의 구성원 사이에 형성되는 명시적이지 않은 상호 기대와 신념을 의미한다

(Rousseau, 1995). 이는 개인과 조직 사이의 공식적인 계약이나 규정에는 포함되지 않는, 양측 간의 상호 작용과 커뮤니케이션을 통해 발생하는 암묵적인 약속이나 기대를 의미한다.

핵심 요소인 상호 기대는 개인은 조직으로부터 보상, 발전, 안정성 등의 혜택을 기대하며, 반대로 조직은 개인으로부터 헌신, 성과, 충성 등을 기대한다. 암묵적 약속은 공식적인 문서나 계약에 의해 확정되지 않은, 하지만 양측이 상호 인식하는 약속이나 기대를 의미한다. 변동성은 시간이 지나면서 또는 조직의 상황이 변하면서 심리적 계약의 내용은 변경될 수 있다는 것을 말한다.

Rousseau(1990)는 조직과 직원 간의 상호작용에서 구성원 간의 책임과 의무에 대한 인식과 신념 체계로 심리적 계약을 정의했다. 심리적 계약에서는 기대한 만큼이 아니라 의무에 더 중점을 두며, 상호 의무에 관한 구성원의 일방적인 믿음을 강조하는 점에서 다른 학자들의 정의와 구별된다. 그리고 심리적 계약 위반을 조직이 약속한 것과 실제로 이행한 것 사이의 차이에 대한 구성원들의 인식으로 설명하며 (Robinson & Rousseau, 1994) 개념을 더욱 명확히 했다.

심리적 계약위반은 어떤 종업원이 속해있는 조직이 종업원의 기여도에 걸맞는 범위내의 종업원의 심리적 계약에 포함되어 있는 하나 또는 그 이상의 의무를 이행하지 못한 것을 지각하는 것이다(Morrison & Robinson, 1997). 실제로 위반 사건이 발생했는지와 관계없이, 개인은 자신의 주관적 해석과 판단을 통해 심리적 계약이 위반되었다고 느낄 수 있다는 것이다(Robinson & Morrison, 2000).

심리적 계약이 개인과 조직 간의 상호 기대에 관한 명시적 또는 명시적인 신념을 의미하는 반면, 심리적 계약위반은 이러한 기대가 충족되지 않았을 때 발생하는 개인의 감정적 반응을 의미한다. 이는 심리적 계약 위반의 경우, 이러한 인식은 심리적 계약의 이해와 관련된 주관적 요소에 중점을 두며, 실제 사건의 발생 유무보다는 개인의 인지적 해석이 더 큰 영향을 준다.

심리적 계약위반은 종업원이 조직 내에서 암묵적으로 기대되는 의무나 혜택이 이행되지 않았다고 지각하는 현상으로 종업원들이 조직으로부터 공정한 대우나 보상을 받지 못한 결과로 나타날 수 있다. Robinson & Rousseau(1994), Tekleab & Taylor(2003)은 종업원들이 심리적 계약위반을 지각하면 이를 인지적으로 평가하며, 이로 인해 분노나 실망과 같은 감정을 경험한다. 다시 말해, 이들은 명시적·암묵적으로 형성된 약속이 현실에서 실제 실현되지 않았다는 조직 구성원들의 주관적 판단에 따라, 조직이 특정 종업원에게 왜 불공정한 대우를 했거나, 혜택을 주지

않았는지에 대한 인식과 함께 감정적 반응을 나타내는 것이다(Morrison & Robinson, 1997).

심리적 계약 위반은 구성원이 조직이 제공하기로 약속한 유인(incentive)을 이행하지 않았다고 느끼거나 인지할 때 발생한다. 이러한 위반은 조직이 의도적으로 약속을 어기거나, 외부적 요인으로 인해 약속을 지킬 수 없는 상황(renegeing)에서 일어날 수 있다. Rousseau(1995)와 Morrison & Robinson(1997)의 연구에 의하면, 조직 측에서는 자신들이 약속을 이행하고 있다고 인지할 수 있으나, 구성원들이 이를 인식하지 못하는 경우에도 심리적 계약 위반이 발생할 수 있다.

이러한 상황은 구성원들이 기대하는 심리적 계약의 조건과 조직이 제공하는 실질적 조건 간의 불일치로 인해 발생한다. Morrison & Robinson(1997)은 이러한 불일치가 구성원의 조직에 대한 기여도에 따라 느끼는 심리적 계약 위반의 정도에 영향을 미칠 수 있음을 지적하며, 이는 상호의무와 상호호혜의 관점에서 분석될 필요가 있다고 강조한다. 급격한 조직 환경 변화로 조직의 변화가 빈번해지면서 심리적 계약의 상호 의무내용들이 점차 모호해져 상호간의 의무 이행이 더욱 어려워질 수 있다(김명언·민혜경, 1999).

심리적 계약 위반은 개인과 조직 간의 상호교류에서 발생하는 현상으로, 개인이 조직과의 관계를 어떻게 지각하는지에 따라 영향을 받는다. 이 지각은 개인의 문화적 성향, 특히 개인주의와 집단주의 경향에 따라 다를 수 있으며, 이는 심리적 계약에 대한 인식과 심리적 계약 위반에 대한 반응 방식에 차이를 만들 수 있다(조영호 외, 2002; Thomas, Au & Ravlin, 2003). 따라서, 심리적 계약에 대한 이해와 위반에 대한 반응은 개인과 조직 간의 거래 관계 내에서 문화적 배경에 따라 다양하게 나타날 수 있다.

심리적 계약위반의 핵심 요소로 기대는 개인이 조직에 대해 가진 기대와 그 반대로, 조직이 개인에게 기대하는 것이다. 충족은 개인과 조직 간의 기대가 충족되는 경우를 말하며, 위반은 기대가 충족되지 않아 발생하는 상황을 말한다(유민봉 외, 2012).

심리적 계약위반은 개인의 조직에 대한 약속이나 기대가 부정적인 방식으로 변조되었을 때의 반응이다. 이는 조직 내 커뮤니케이션의 문제, 불확실성 또는 변화, 그리고 기타 여러 요인으로 인해 발생할 수 있다. 위반은 종종 개인의 불만, 스트레스, 그리고 조직에 대한 약화된 헌신감을 초래할 수 있다(Conway & Briner, 2002).

## 2. 심리적 계약위반의 연구동향

심리적 계약의 개념은 전통적 사회계약론에서 비롯되었으며, 산업 및 조직 심리학에서는 Argyris(1960)가 종업원과 감독자 사이를 '심리적 근로계약'이라는 용어로 처음 소개하면서 심리적 계약 이론을 처음으로 적용하였으나, 그의 연구는 주로 감독자와 종업원 간의 생산량에 관한 암묵적 합의에 집중함으로써 특정한 한계를 가진 것으로 평가된다.

이후, Levinson et al.(1962), Schein(1965) 등의 학자들은 조직과 종업원 간의 원활한 관계 유지를 위해 상호 기대를 충족시키는 것이 중요하다고 강조하면서 상호 호혜의 원칙을 심리적 계약에 통합했습니다. Rousseau(1990)는 개인과 조직 구성원의 관점에서 상호 의무에 대한 주관적인 신념으로 심리적 계약을 정의하며, 이 개념을 더욱 세분화시켰다.

대체적으로 심리적 계약에 대한 선행 연구들은 심리적 계약이 위반되었다고 구성원들이 지각하고 평가하였을 때(Rousseau & Parks, 1993) 즉, 자신들은 의무를 충실히 수행하고 있지만, 조직은 행해야 할 의무를 다하고 있지 못하다고 느꼈을 때, 어떠한 결과들이 예측될 수 있는가에 대해 초점을 맞추어 진행되어왔다. 이러한 심리적 계약위반에 대해 지각하는 경우, 구성원들은 좌절, 실망, 분노 등의 부정적 감정을 느끼게 되고(Robinson & Morrison, 2000) 이는 조직 및 직무에 대한 태도에 영향을 미치게 된다.

즉, 구성원들의 조직에 대한 조직몰입이 감소되고(권상순, 2000; 정영미·서경도, 2011), 조직시민행동에 부정적인 영향을 미치며(이하나·허찬영, 2015), 직무만족이 낮아지게 되고(Pate & Malone, 2000) 이직의도가 높아지게 된다(하정남, 2014). 또한 조직의 발전에 대한 건의 및 발언이 감소하고, 근로의욕도 낮아지게 되며(정영미·서경도, 2011), 조직구성원의 스트레스를 증가시키고 긍정심리자본을 감소시키게 된다(임현명 외, 2015).

심리적 계약 위반의 선행 변수로 조직의 변화와 약속의 불명확성, 통신의 부족을 들 수 있다. 조직의 변화는 조직의 전략적 변화나 구조적 재편 등이 있을 때, 심리적 계약 위반이 발생할 수 있다(Morrison, & Robinson, 1997). 약속의 불명확성으로 조직과 개인 간의 기대가 불명확할 때, 약속의 해석에 차이가 생길 수 있다(Robinson, 1996). 통신의 부족으로 피드백의 부재나 불충분한 커뮤니케이션은 심

리적 계약 위반의 위험을 높인다(Restubog et al., 2008).

조직구성원들이 심리적 계약을 위반했다고 느끼는 것은 대체로 조직과 자신 간의 상호 의무에 대한 기대치가 서로 다를 때 발생한다. 이는 조직이 약속을 달리 이행하거나 전혀 이행하지 않을 때, 또는 조직과 구성원이 약속의 내용을 다르게 해석할 때 나타나며, 이런 불일치가 심리적 계약 위반으로 이어질 수 있다.

심리적 계약위반의 결과 변수로 불만족, 조직 내 이직의도, 감소된 조직 헌신을 들 수 있다. 직원들은 심리적 계약 위반을 경험하면 불만족을 느끼게 되며(Turnley, & Feldman, 2000), 심리적 계약 위반이 잦아수록 직원들은 조직을 떠나고자 하는 의도를 갖게 된다(Robinson, & Morrison, 2000). 직원들은 심리적 계약을 위반당하면 조직에 대한 헌신이 줄어들 수 있다(Rousseau, 1995).

선행 연구로는 조직의 지원과 인식(Conway & Briner, 2005) 연구에서는 직원들이 조직으로부터 얻을 것으로 기대하는 지원과 그 지원의 부족이 심리적 계약위반에 어떻게 영향을 주는지 분석하였다.

상사와의 관계(Dulac et al., 2008) 품질에 따라서도 달라질 수 있다는 것을 주장하였다. 특히 상사와의 긍정적인 관계는 위반의 영향을 완화시킬 수 있음을 발견하였다. 조직문화의 영향(Shore & Tetrick, 1994)이 팀의 행동과 태도에 어떻게 영향을 주는지, 그리고 이것이 어떻게 심리적 계약위반에 연결되는지를 탐구하였다. 조직정체성의 영향(Dabos, & Rousseau, 2004)으로 직원과 조직 간의 심리적 계약은 양측의 조직 정체성에 따라 다르게 형성될 수 있음을 제안하였다.

경제적 요인(Anderson, & Schalk, 1998)으로 경제적 불확실성이나 회사의 경제적 위기는 심리적 계약위반의 가능성을 높일 수 있음을 보여주었다. 이러한 위반은 조직과 구성원 간 약속과 실제 이행 사이의 차이에서 기인하며, 구성원의 감정적, 인지적, 행동적 반응에 영향을 미치는데, 주로 직무 불만족, 근무 의욕 감소, 이직의도 증가와 같은 부정적 결과로 나타난다.

심리적 계약 위반의 인식은 조직 구성원이 불확실한 상황에 대해 경계하는 정도와 관련이 있다. 불확실성이 높아질수록 구성원들은 심리적 계약 위반을 더 많이 느끼게 된다. 특히 조직 변화가 빈번하고 구성원들의 교체가 자주 일어게 되면, 그들의 불안감이 증가하여 심리적 계약 위반에 대한 인식을 더욱 강화시킨다.

조직구성원이 심리적 계약을 조직이 충족시키지 못했다고 인지할 때, 직무 만족도가 낮아지는 결과를 보였다. 조직이 심리적 계약을 통해 이행해야 할 사항들은 구성원의 직무 만족도에 중요한 영향을 미치며, 심리적 계약 위반을 인지한 구성원

은 조직에 대해 분노하고 직무에 대한 불만족을 경험한다(Robinson & Rousseau, 1994).

Robinson & Rousseau(1994)에 따르면, MBA 졸업생의 대다수가 입사 2년 이내에 심리적 계약 위반을 경험했으며, 이는 경력직과 신입사원 사이에 심리적 계약 위반에 대한 인식 차이가 있음을 보여준다. 신입사원은 조직에서 받을 혜택에 대한 기대가 현실과 동떨어져 있을 수 있다(김경민·문형구, 2015). 많은 조직들이 입사 지원자들에게 부분적이고 비현실적인 정보를 제공함으로써 구성원들이 입사 후 현실과의 충돌을 겪는 경우가 많다(Wanous et al., 1992).

1997년 외환위기 이후 한국 민간 부문에서의 구조조정을 계기로, 심리적 계약에 관한 연구가 시작되었고(박영석, 1998; 김명언·민혜경, 1999), 이는 현재까지도 이어지고 있다(정영미·서경도, 2011; 한주원 외, 2011). 이전 연구들은 주로 심리적 계약 위반과 종업원의 직무 태도 및 조직 성과 간의 관계에 초점을 맞추어 왔다.

예를 들어, 김태은·김성국(2002), Zhao et al.(2007)의 연구는 심리적 계약 위반을 인식하는 종업원들의 직무 스트레스와 직무 만족도에 관한 연구이며,곽선화·김미희(2010), 양동민·심덕섭(2020)의 연구는 심리적 계약위반 인식이 조직몰입, 이탈행동, 반생산적 행동에 미치는 영향을 조사한 연구들이다.

이들 연구는 심리적 계약 위반이 종업원들의 직무 태도 및 성과에 중대한 영향을 미친다는 점을 드러내는 연구들로 평가된다. 이러한 국내외 연구들은 일관되게 심리적 계약 위반과 조직에 긍정적인 영향을 미치는 직무만족, 조직몰입, 조직 시민 행동과 부정적인 관계를, 반대로 조직에 해를 끼치는 이직, 태만 등과는 긍정적인 관계가 있다는 것을 보여주고 있다(김민수·박지은, 2006; 황영호, 2006).

심리적 계약위반이 지속되고 악화될수록 구성원들은 배신감, 분노, 실망감 등을 느껴 이직과 같은 부정적인 결과를 초래할 수 있고, 이러한 상황에서 차별적 보상은 심리적 계약위반을 통해 이직의도에 간접적으로 영향을 미칠 수 있다(한웨 외, 2015)

동기부여 이론에 따르면, 구성원이 심리적 계약 위반을 인지하고 느끼면, 이는 욕구 충족이 부족하거나 조직의 보상 약속이 실현될 가능성이 낮다고 보는 것으로, 동기부여에 부정적 영향을 준다(임나라, 2021). 이는 심리적 계약 위반과 동기부여 간의 관계에 대한 기존 실증 연구를 통해 검증되었으며, 심리적 계약 위반 증가와 개인의 동기부여 감소 사이에 상관관계가 있음이 확인되었다(조운형·조성원, 2017).

심리적 계약 위반으로 인한 개인의 심리적, 주관적 웰빙 감소에 관한 연구(조윤형, 2017), 심리적 계약 위반으로 인한 조직에 대한 배신감과 반생산적 행동 증가를 관찰한 연구(곽선화·김미희, 2010), 그리고 심리적 계약 위반을 경험한 종업원들의 고객지향적 행동 감소를 파악한 연구(이한근 외, 2022) 등이 진행되었다.

이들 간의 관계에 영향을 미치는 절차공정성 등의 조절효과에 보다 많은 학문적 관심을 보이고 있다(이규만·임병연, 2007) 심리적 계약 위반에 대한 인식은 이직 의도를 유발하며, 이는 직무 불만족의 결과 중 하나로 나타나게 된다. 직무불만족과 같이 심리적 계약 위반은 부정적인 결과로 간주될 수 있습니다(이규만·임병연, 2007). 조직 구성원이 심리적 계약 위반을 인식하면, 이직 비용과 탐색의 기대효용을 평가한다. 조직 구성원은 이러한 탐색과정에서 계속해서 비교를 진행하게 되는데, 탐색의 기대효용이 이직 비용보다 높다고 판단될 때 이직 의도를 나타내게 된다(박상윤·문상호, 2014).

## 제5절 개인주의

### 1. 개인주의의 개념

개인주의는 사회구성원들과 일정한 거리를 두는 상태로 자기 개념을 ‘나’에게 둔 것이라고 할 수 있다. 개인주의와 집단주의는 1951년 Parsons & Shills가 제시하면서, 문화를 특징짓는 하나의 틀로 등장하였다. 개인주의는 개인의 이익에 더 중점을 두며 자기 목표를 달성하고자 하는 성향으로 정의한 반면, 집단주의는 집단적인 가치를 중시하며 자기보다는 사회 체계에 초점을 맞추는 성향으로 정의되었다.

개인주의는 개인의 의견이나 목표가 집단의 목표나 의견보다 중요시 여기는 성향이라고 정의(Hofstede, 1980)할 수 있는데 초기 Hofstede(1980)를 포함한 많은 연구자들은 집단주의와 개인주의 개념을 개인의 가치성향으로 접근하기 보다는, 사회, 문화적 맥락을 설명하는 큰 틀로 사용해왔다. 개인주의 문화는 개인의 목표와 집단의 목표를 분리하여 집단의 목표보다 자신에게 유리한 목표를 중요하게 여기며(Konovsky & Pugh, 1994), 자율성, 독립성, 자발성(Hofstede, 1980), 형평성, 개인의 성취 및 선택(Erez & Earley, 1993)을 우선시하는 문화이다.

그러나 개인주의는 문화적 측면이 아닌 개인의 측면에서 심리적 개념으로 다룰 수 있는데(Markus & Kitayama, 1991), 자아상(self)을 기준으로 사적 자아상(private self)이 우세하면 개인주의적(idiocentric)으로 간주하며, 공적 자아상(public self)이 강조되면 집단주의적(allocentric)으로 해석할 수 있다(Triandis, 1995). 개인 수준에서 개인의 가치 성향에 대한 심리적 개념이 연구되는 이유는, 이전의 연구들이 주로 사회 및 문화적 맥락을 중심으로 해석되어 개인의 가치적 성향을 충분히 대변하지 못한다는 인식에서 비롯되었다. 개인-집단주의 문화에 관한 연구는 개인의 가치적 성향을 반영하고 있지만, 이는 사회 또는 문화 속에 속한 모든 개인이 동일한 성향을 가지는 것은 아니라는 점을 강조하고 있다(Hofstede & Spangenberg, 1987; Robert & Wasti, 2002; 조태준, 2014).

개인주의는 자아의 ‘우선성’을 강조하며, 세계를 자아 중심으로 성찰하고 자발적 선택을 통한 수행적 자기 구성 행위를 주장한다(Lukes, 1973). Lukes(1973)는 존엄성(dignity), 자율성(autonomy), 사생활(privacy), 자기발전(self-development)을 개인주의의 핵심가치로 제시한 바 있다. 개인의 우선성의 의미가 사회의 목적을 위

해 개인에게 동의 없이 희생을 강제할 권한이 없음을 뜻한다는 점에서 이기주의와는 다른점이 있다(김수정, 2019).

Triandis(1995)는 개인주의와 집단주의 이론을 체계화하는 과정 속에서 수직/수평적(vertical/horizontal) 관점에서 설명하였다. 개인과 집단을 설명하는데 있어, 개인주의적 사람들의 수직/수평적 특징을 다음과 같이 구분하고 있다. 수평적 개인주의(horizontal individualism) 성향을 보면 개인의 자율성을 강조하며 타인과의 대등한 관계성, 자율성을 선호하는 경향이 강하지만, 자신을 타인보다 탁월한 존재로 생각하거나 높은 지위를 지향하지는 않는다는 것이다. 그리고 수직적 개인주의(vertical individualism)자들은 개인의 독특성, 즉 개성을 강조하는 동시에 타인과 비교해 우월성을 중시하면서 사회적으로 높은 지위를 지향하고 인정받기를 원한다(남수정, 2007).

이런 개인주의 성향이 강한 사람들은 독특한 개성과 독립적 성향을 표출하는데 있어 강한 면모를 보여주며(Hui & Triandis, 1986), 조직의 목표보다 개인의 목표를 더 우선시 하는 경향이 강하다(Earley, 1989; Wagner & Moch, 1986)고 하였고, 이들은 집단규범에 동조하는 것에 강한 거부감을 나타내며 자기행동의 결정권을 타인이 아닌 자신 속에서 찾으려는 성향을 강하게 보인다(Hui & Triandis, 1986)라고 했다.

반면 집단주의 경우 조직구성원들의 공동목표와 관심사를 공유하고 있어 공동의 결과를 위해 노력하며, 공동의 목표가 성원의 목표보다 우선시 한다는 것이 중요한 특징이라 할 수 있다(Triandis et al., 1985). 집단주의는 상호의존적 성향(조영호 외, 2002; Brewer & Chen, 2007)으로 개념화하였고, 상호의존적 관계에서 자신에게 부여된 역할에 충실해야 성숙한 존재로 인정을 받는다(김영식 · 서용원, 2015)라고 했다.

집단주의 문화는 집단의 정체성 및 결속(Hofstede, 1980)을 중요시하며, 집단의 목표를 본인의 목표로 인식한다(Konovsky & Pugh, 1994). 또한 집단의 이익을 더 중요시 여기며 구성원들이 상호의존적 관계 및 협력(Oyserman et al., 2002), 평등성 및 동질성(Erez & Earley, 1993)에 비중을 둔다. 한국 사회의 혈연기반 친족체계는 이러한 집단주의를 내면화하고 행동하는 기본 단위로 기능해 왔으며, 수직적 관계와 서열주의 문화를 파생시키었다.

하지만 완전한 개인주의 및 집단주의가 존재한다고 볼 수는 없다. 개인주의 성향이 강한 문화에서도 집단의 목표 및 상호의존성을 우선시 하는 집단주의 성향을

가진 구성원들이 존재할 수 있으며, 집단주의 성향이 강한 문화 내에서도 개인의 자유, 존엄성을 우선시 하는 개인주의 성향을 가진 구성원들이 존재할 수 있다 (Triandis, 1995). 즉, 사회문화적 유사성 및 차이점을 구분하고자 사용되어 온 개인주의-집단주의가 개인의 문화적 성향과 관련하여 해석할 수 있다는 것을 의미한다 (Earley & Gibson, 1998).

Hofstede(1980)는 개인주의의 유형은 크게 자율적 개인주의, 사회적 개인주의, 이기적 개인주의, 자기중심적 개인주의로 구분했으며 특징은 <표 2-2>와 같다. 자율적 개인주의는 개인의 권리와 자율성을 가장 중시하는 유형으로, 타인과의 관계에서 독립성을 추구한다. 자율적 개인주의자들은 자신의 삶을 주체적으로 살아가고자 하며, 타인의 기대나 요구에 얽매이지 않고 자유롭게 행동하고자 한다. 사회적 개인주의는 개인의 권리와 자율성을 중시하지만, 타인과의 관계에서도 상호 존중과 협력을 추구하는 유형이다.

<표 2-2> 개인주의 유형

유형	특징
자율적 개인주의	개인의 권리와 자율성을 중시하며, 타인과의 관계에서 독립성을 추구한다.
사회적 개인주의	개인의 권리와 자율성을 중시하지만, 타인과의 관계에서도 상호 존중과 협력을 추구한다.
이기적 개인주의	개인의 이익을 극대화하는 것을 최우선으로 하며, 타인에 대한 배려가 부족하다.
자기중심적 개인주의	자신의 생각과 감정을 타인보다 우선시하며, 타인의 의견을 존중하지 않는다.

자료: Hofstede(1980, 1991)

사회적 개인주의자들은 개인의 자유와 타인과의 조화로운 관계를 함께 추구하며, 다른 사람과 함께 공동의 목표를 달성하기 위해 노력한다. 이기적 개인주의는 개인의 이익을 극대화하는 것을 최우선으로 하는 유형이다. 이기적 개인주의자들은 타인의 이익이나 공동체의 이익보다 자신의 이익을 우선시하며, 타인을 도울 의사가 부족하다. 자기중심적 개인주의는 자신의 생각과 감정을 타인보다 우선시하는

유형이다. 자기중심적 개인주의자들은 자신의 생각과 감정을 타인에게 강요하려 하며, 타인의 의견이나 감정을 존중하지 않는다.

개인주의는 사회문화 맥락의 차원에서 사회학, 심리학, 경제학 등 다양한 학문 분야에서 연구되고 있다. 사회학에서 개인주의는 사회 구성원의 가치관과 행동을 설명하는 데 중요한 개념으로 사용된다(장용석 외, 2012). 심리학에서는 개인주의가 개인의 성격, 태도, 행동에 미치는 영향을 연구한다(김영식·서용원, 2015; 최심옥, 2019). 경제학에서는 개인주의가 시장경제의 작동에 미치는 영향을 연구한다(김재용, 2014).

## 2. 개인주의의 연구동향

개인주의에 대한 연구들은 여러 다양한 분야에서 활용되고 있으며, 조직 관리, 마케팅, 국제 경영 등 다양한 분야에서 활용되고 있다. 조직구성원의 개인주의와 집단주의 성향과 관련하여 조직유효성과 관련된 여러 변수들, 임파워먼트, 조직시민행동, 조직몰입, 이직의도, 성과 등과의 영향 관계에 대한 다수의 연구들이 실시되어 왔다.

집합주의 성향의 사람들 사이에서 사회적 행위는 규범(norms)과 지각된 직무(duties) 그리고 의무(obligations)로 부터 예측되는 반면에 개인주의 성향의 사람들 사이에서 사회적 행위는 태도와 다른 내부적 처리과정으로부터 예측된다는 점을 지적할 수 있다. 집합주의 성향의 사람은 관계유지 비용이 수입을 초과하더라도 서로의 관계를 중요시 여기는 반면 개인주의 성향의 사람들은 관계유지 비용이 수입을 초과한다면 관계를 끊는 경향을 보인다는 것이 주요한 특성이다(Triandis, 1995).

이러한 주요 특성들을 토대로 개인주의-집합주의 성향은 성과 뿐만 아니라 조직에 대한 태도, 갈등처리 방식, 파업 등 노사관계 태도 등 개인의 행동을 결정짓는 안내 역할을 하고 있는데(신제구 외, 1999; 안관영·이병직, 2002; 윤찬성·이덕로, 2008; 이태진 외, 2002; 조윤형·조영호, 2004) 개인의 성격이나 처한 상황의 특성과 같이, 개인의 행위에 영향을 주는 주요한 변수로 작용한다(한규석, 1991)

개인주의-집단주의는 직무와 조직에 대한 태도뿐만 아니라 성과에 긍정적 영향력을 주는 등(김학수·최종인, 2015; 신제구 등, 1999) 대인간 상호교류의 형태, 조

직과의 의사소통, 개인사고의 형태, 분배/갈등 해소, 자기(self) 규정 등을 설명할 수 있다는 점에서(조금호, 1996; 조윤희·조영호, 2004; 한규석, 1991; Hui & Triandis, 1986; Markus & Kitayama, 1991; Triandis, 1995) 의미를 가질 수 있다.

가치성향에서 보면 협력과 대립의 관점에서 개인주의 성향이 강한 사람들은 좀 더 경쟁적이고, 집합주의 성향이 강한 사람들은 좀 더 협력적이다(Triandis, 1995). 특히, 협력에 있어서는 개인주의적 성향을 가진 사람보다는 집단주의적 성향을 가진 사람들이 협력을 더 선호하는 것으로 나타났다(신유근 1992; Wagner, 1995; Chen et al, 1998). 집합주의 성향이 강한 사람들은 낯선 사람에게 까지 도움을 주려는 의도를 갖고 있고(Cha, 1994) 혼자 일하는 것보다 타인과 함께 일하는 것을 선호하며 규정된 역할 이외의 역할을 수행하고 있는 것으로 나타나고 있다(Moorman & Blakely, 1995).

집합주의의 경우 내집단에 대한 관심으로 요약되고 집합주의의 가장 중요한 특성중의 하나가 바로 내집단 중심성인데(차재호·정지원, 1993) 자신의 리더와 좋은 관계를 유지하는 내집단 구성원들은 상호신뢰, 지원 등이 강화되고(Wayne & Green, 1993) 이는 결근한 동료의 일을 도와주거나 리더가 감시 또는 확인하지 않아도 규정에 따라 충실히 근무하는 등의 조직시민행동이 수행될 수 있다는 것을 나타내준다(이덕로 외, 2003). 조직 구성원의 개인주의와 집단주의 성향과 관련하여 다수의 연구들이 실시되어 왔는데 몇 가지로 구분해 보면 다음과 같다.

첫째, 개인주의-집단주의 성향과 임파워먼트와의 관계에 대한 연구를 살펴보면, 개인의 목표 및 성취를 우선시 하는 개인주의 조직문화는 개인의 효능감에 초점을 둔 심리적 임파워먼트와 상대적으로 큰 영향 관계를 보이는 것으로 나타났으며, 조직의 공동체 의식 및 형평성을 우선시하는 집단주의 조직문화는 책임 및 권한에 초점을 둔 구조적 임파워먼트와 상대적으로 큰 영향 관계가 제시되었다(조태준, 2014; Oyserman et al., 2002).

둘째, 개인주의-집단주의 성향과 조직시민행동과의 관계에 대한 연구를 살펴보면, 집단주의 성향을 가진 조직 구성원들은 조직의 목표를 우선시하기 때문에 다른 구성원들과 협조적으로 업무를 수행하며 자신에게 규정된 업무 외 역할들도 자발적으로 수행하는 경향이 개인주의 성향을 가진 구성원들보다 상대적으로 높다고 제시된 바 있다(김재훈, 2014).

셋째, 개인주의-집단주의 성향과 조직몰입과의 관계에 있어서 살펴보면, 개인의 목표 및 성취를 우선시하는 개인주의 성향을 가진 조직 구성원들보다는, 조직의 가

치 및 목표 달성을 우선시하는 집단주의 성향을 가진 성원들이 조직몰입에 유의미한 긍정적인 영향을 미친다는 결과가 제시된 바 있다(조영삼·신만수, 2015; Hofman & Newman, 2014).

넷째, 개인주의-집단주의 성향과 이직의도와의 관계를 살펴보면, 개인의 목표, 독립성 및 개인의 성취를 우선시하는 개인주의 성향을 가진 구성원들은 조직 혹은 직무에 불만족할 경우, 이직을 하려는 경향이 높으며, 조직의 구성원들과의 관계 및 결속을 우선시하는 집단주의 성향을 가진 구성원들의 경우 조직 혹은 직무에 불만족한다 하더라도 낮은 이직 의도를 보이는 결과로 제시되었다(양인덕, 2011). 마지막으로 개인주의-집단주의 성향과 직무성과와의 관계를 살펴보면, 집단주의 성향을 가진 구성원들은 조직의 목표와 이익을 위해 서로 협력하고 높은 자발적 참여도를 보이므로, 조직의 성과 및 직무성과에 긍정적인 영향을 미친다는 결과들이 제시된 바 있다(김재훈, 2014).

개인주의 성향이 높을수록 집단성과급 제도보다는 개인성과급제도에서 임금 만족이 더 높았고(엄지은 외, 2014), 자아상의 강조와 자율성 추구는 결국 자기의 행동, 자기 가치의 결정에 대한 자아 수용과 자기 결정의 자율성 그리고 개인의 성장을 강조하기도 한다. 결국 MZ세대 직장인들이 개인주의 성향이 높은 경우라는 의미는 자신의 가치결정에 대한 수용의 의미를 가지므로 심리적 계약이 유지된다면 자기의 이익을 우선시하는 가치가 반영되어 심리적 계약에 수용도가 높아지게 된다는 의미이기로 볼 수 있다.

한편 Chen과 West(2008)는 개인주의 성향을 지닌 개인의 행동 특성으로 안락함, 경쟁심, 사회적 승인, 성취욕과 같은 개인주의적 가치를 들고 있다. 개인주의 성향이 높은 개인들은 조직 내에서 개인적으로 바람직한 결과들, 즉 개인적 성취와 사회적 승인에 대한 관심이 매우 높다(조공호, 1995). 따라서 이들은 과업의 성공적 결과를 달성하는데 영향을 미치는 조직 내·외부 자원 및 통제요소들을 확인하고자 노력할 것이며, 그러한 자원과 통제요소들을 개인성취에 활용하고자 하는 관심 또한 상대적으로 높을 것으로 예측했다(한광현, 2010).

개인주의 성향의 조직구성원들은 자신이 선호하거나 가치를 두는 결과를 얻지 못하는 경우, 저항 행동을 보일 가능성이 크다(Fiske et al., 1998). 그러나 바람직하지 않은 직무상황이 지속되거나 고착화되는 경우 개인주의 성향인들은 상황의 조정노력 보다는, 대항적인 태도의 발현으로 감정적 탈진 및 비개인화, 그리고 개인적으로 낮은 성취감 상태에 빠질 가능성이 높다. 결국 높은 직무요구 혹은 가용자

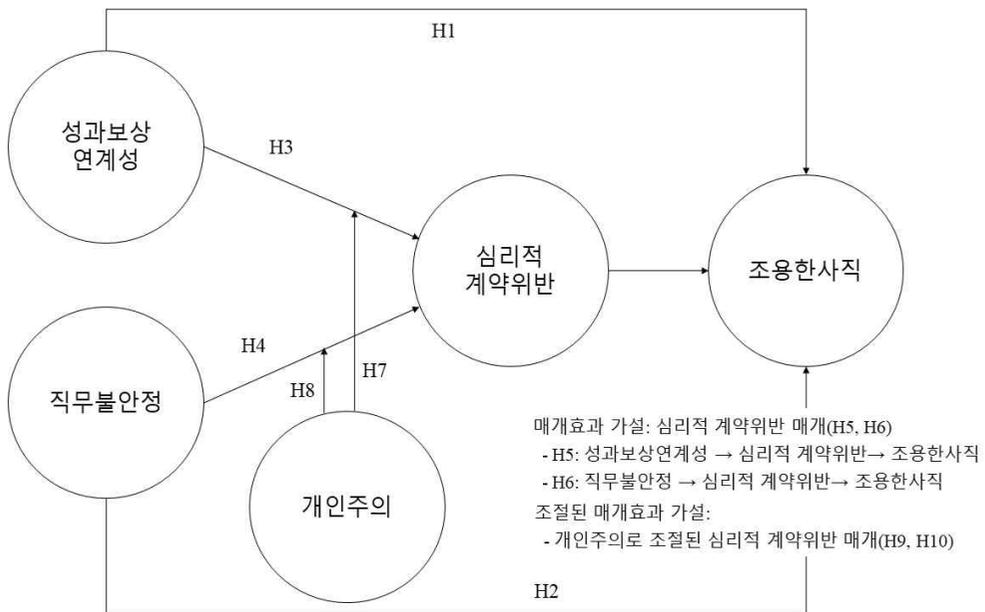
원의 부족에 따른 근로자들의 소진과정에 개인주의 성향은 상승적 조절효과를 지니게 된다(한광현, 2010).

## 제III장 연구모형 설계 및 연구방법

### 제1절 연구모형 설계와 연구가설

#### 1. 연구모형 설계

본 연구는 MZ세대들을 대상으로 직무불안정과 성과보상연계성이 조용한 사직에 미치는 영향력을 살펴보려는 목적에서 수행되었다. 또한 이들 사이의 관계에서 심리적 계약위반의 매개효과, 개인주의의 조절효과를 살펴봄으로써 직무불안정이 어떠한 과정과 맥락하에서 조용한 사직으로 이어지는지를 살펴봄으로써 이론적, 실무적 의의를 가지고 있다. 이러한 목적을 위해 아래 <그림 3-1>과 같은 연구모형을 설정하였다.



<그림 3-1> 연구모형

## 2. 연구가설

### 가. 직무불안정, 성과보상연계성과 조용한 사직과의 관계

직무불안정과 성과보상연계성은 MZ세대 직장인들의 조용한 사직의 중요한 선행변수로서 이들 변수들이 조용한 사직에 영향을 미칠 수 있을 것으로 예상하였다. 먼저 직무불안정은 조직구성원들에게 불안감과 불확실성을 야기하는 반면에 성과보상연계성은 조직구성원들의 노력과 성과에 대한 기대와 실제 보상이 이루어질 수 있다는 가능성을 높여줄 수 있다.

먼저 직무불안정은 조직구성원들의 조용한 사직을 증가시킬 것으로 예상하였다. 직무불안정은 결국 조직구성원들에게는 위협적 직무 상황에 대한 개인 인지적 평가로부터 위협적인 직장의 상황에서 비롯된 위협의 양이며 현재 수행하고 있는 직무에 대한 지속성을 유지하려는데 대한 무력감으로 볼 수 있다.

따라서 조직구성원들이 직무불안정을 인식하면 긴장감이 생기며, 이는 이직 의도에 영향을 미친다. 이러한 긴장감은 다른 스트레스 원인과 마찬가지로 직무불안정을 회피하려는 퇴거 반응과 관련이 있다. 따라서, 직무불안정과 이직 의도 사이에 긍정적인 상관관계가 있다(조윤희 외, 2014). 또한, 직무불안정은 조직구성원들이 자신의 직무 보장성에 대한 불확실성을 느끼게해서 조직구성원들은 조직에 대한 애착이나 충성도가 약화될 수 있으며, 이로 인해 조용한 사직이 높아질 수 있을 것이다.

최근 여러 국내 연구들에서는 직무불안정이 조직 및 직무에 대해 갖는 태도 등에 영향력을 보인다고 제시하고 있다(김소형 외, 2021; 박광흠·문재승, 2019; 박헌재, 2021; 심미라·조윤희, 2021). 이는 반대로 보면 고용안정성이 높아질 경우 직무와 조직에 대해 긍정적 태도가 형성될 수 있다는 것을 나타내준다고 볼 수 있다.

이론적으로 살펴보면 직무불안정이 조용한 사직에 미치는 영향력은 사회적 교환관계이론으로 설명할 수 있다. 직무불안정이 낮은 경우에는 이에 대한 호혜적 관점에서 조직을 위해 필요한 행동 또는 직무성과 향상을 위한 노력을 하는 반면에 직무불안정이 높은 경우에는 조직과 직무에 대한 부정적인 태도 및 행동이 나타날 수 있다는 것에 기반하고 있다. 즉, 직무불안정이 높아질수록 사회적교환차원에서 조직구성원들은 자신이 수행하는 역할범위를 제한하며 받은 만큼만 일하며 필요하

다면 이직까지도 고려할 수 있다는 점에서 조용한 사직의 증가로 이어질 수 있다는 것이다.

반면, 성과보상연계성은 조직의 성과와 개인의 보상 사이의 일치 정도를 나타낸다. 개인이 받는 보상이 자신의 기준과 일치하면 만족하고, 그렇지 않으면 불만을 느끼게 된다(Steers & Porter, 1983). 성과와 보상 간의 연계가 있는 경우, 종업원들은 보상을 최대화하기 위해 자신의 업무 수행 방식을 조정한다(원인성, 2008). 성과급 제도를 도입한 기업에서는 종업원들의 직무만족 수준이 성과급을 도입하지 않은 기업에 비해 높다. 특히, 개인 성과급과 집단 성과급을 동시에 운영하는 경우 직무만족 수준이 더 높게 나타난다(정연양·최장호, 2008).

MZ세대 직원들이 성과에 따른 보상이 부족하다고 느낄 경우, 그들의 조직 내 동기 부여는 크게 저하되고, 이는 결국 조용한 사직의 원인이 될 수 있다. 성과보상연계성은 직원들의 성과와 그에 따른 보상 사이의 일치도를 나타내는 중요한 지표로, 그 일치도가 높을수록 직원의 동기부여와 만족도가 향상된다.

성과보상연계성이 조용한 사직과의 관계에 대한 선행연구를 살펴볼 수 없지만 성과보상연계성은 조용한 사직을 낮출 수 있는 중요한 선행요소라고 볼 수 있으며 이론적으로도 사회적 교환관계 이론으로 설명할 수 있다. 왜냐하면 성과보상연계성과 같은 경제적 교환관계의 특성의 경우 개인과 조직이라는 사회적 교환관계를 형성에까지 영향력이 나타날 수 있다는 것을 기반으로 하고 있기 때문이다.

즉, 성과에 따라 평가하고 평가에 따라 보상을 제공하는 등 조직과 조직구성원 간의 사회적 교환관계인 조직지원인식, 조직몰입 중 정서적 몰입(Choi & Chen, 2007; Loi et al., 2006; Rhoades et al., 2001)의 증가가 가능하다는 것으로 성과보상연계성은 조직과 조직구성원들 간의 사회적 관계를 잘 형성할 수 있으므로 조직구성원들은 호혜적 측면에서 조용한 사직이 낮아질 수 있다. 지금까지의 논의를 토대로 성과보상연계성이 높을수록 조용한 사직이 줄어드는 반면에 직무불안정이 높을수록 조용한 사직이 증가할 것이라는 연구가설을 설정하였다.

연구가설 1. 성과보상연계성은 조용한 사직에 부(-)의 영향을 보일 것이다.

연구가설 2. 직무불안정은 조용한 사직에 정(+)의 영향을 보일 것이다.

## 나. 직무불안정, 성과보상연계성과 심리적 계약위반과의 관계

직무불안정과 성과보상 연계성은 심리적 계약위반에 영향력이 나타날 것으로 예상하였다. 심리적 계약은 조직에 속한 조직구성원들이 조직과의 합의를 이룬 교환조건을 통해 맺어지게 되는데(Rousseau, 1995), 조직과 조직구성원들 서로 간에 이루어지는 교환의 조건 및 내용에 대하여 조직구성원들이 믿는 정도(Rousseau, 1989)로서 서로 간에 해야 할 의무에 대해 조직구성원들이 어떻게 지각하는가의 문제이다.

먼저 직무불안정은 조직구성원들의 심리적 계약위반을 높일 것으로 예상하였다. 직무가 불안정해지면 더 이상 조직이 구성원들에게 헌신하지 않을 것이라고 구성원들이 지각하게 되어 구성원들 역시 조직에 대해 몰입하지 않을 가능성이 높다(김종관 · 윤준섭, 2007).

직무불안정성을 지각한 조직구성원들은 직무에 대한 상실감을 느끼게 되어 직무만족에 부정적 영향을 미친다. 또한, 직장에서 곧 그만둘 위협을 느끼고 이로 인해 무력감을 느끼는 것은 직무 만족 뿐만 아니라 전체 조직에 대한 만족도를 감소시킬 가능성이 있다(장홍연 외, 2019). 즉, 직무불안정은 직원의 불안감과 불만을 야기하며, Forbes(1985)의 연구에서와 같이 직무불안은 조직에 대한 조직구성원들의 몰입과 신뢰에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이와 같이 직무불안정성이 증가하면 조직구성원들의 현재 직무의 만족도가 감소하며, 동시에 조직과의 심리적 계약이 위반되었다고 인식되어 조직에 대한 헌신도가 감소한다(Ashford et al., 1989; Kinnunen et al., 2000; Robinson & Rousseau, 1994).

즉, 직무불안정을 인식하는 조직구성원들은 조직과 맺은 심리적 계약이 위반되고 있다는 인식이 나타날 수 있는데 심리적 계약의 주요 내용인 고용 및 직무에 대한 안정성이 담보되지 않는다고 판단하게 되면 심리적 계약위반을 인식할 수 있기 때문이다. 무엇보다 조직구성원들은 심리적 계약을 통해 조직에서 일어나는 사건에 대한 통제 및 예측이 가능한데 직무불안정이 높은 경우에는 통제감에 대한 위협의 심각성을 느껴 조직에 대해 계약을 위반하였다고 판단할 수 있기 때문이다.

반면에 성과보상연계성은 조직구성원들의 심리적 계약위반을 낮출 것으로 예상하였다. 성과보상연계성은 직원들 사이의 경쟁 의식과 스트레스 증가의 원인이 될

수도 있다. 그럼에도 불구하고 성과에 따라 보상이 연계되어 있다는 것은 심리적 계약 측면에서 조직구성원들은 조직이 의무사항을 이행하고 있다고 판단할 수 있도록 만든다는 것이다.

심리적 계약위반은 조직구성원들이 조직과의 약속이나 기대가 위반되었다고 느낄 때 발생하는데 성과보상연계성이 약할 경우, MZ세대는 자신의 노력과 성과가 제대로 인정받지 않는다고 느낄 수 있다. 이러한 불만족은 심리적 계약 위반으로 이어져, 조직과의 신뢰 손상을 초래할 수 있다. 심리적 계약이 의미를 갖기 위해서는 중요한 요건인 약속, 수용 등을 갖추어야 하는데(Rousseau & Parks, 1993) 성과보상연계성은 성과에 따라 보상을 지급한다는 약속의 의미 그리고 조직구성원들이 이를 수용하고 있다는 의미가 되므로 성과보상 연계성은 심리적 계약위반을 낮출 수 있다고 판단하였다.

지금까지의 논의를 토대로 성과보상연계성이 높을수록 심리적 계약위반이 감소할 것이라는 연구가설을 설정하였으며 직무불안정이 높을수록 심리적 계약위반이 증가할 것이라는 연구가설을 설정하였다.

연구가설 3. 성과보상연계성은 심리적 계약위반에 부(-)의 영향을 보일 것이다.

연구가설 4. 직무불안정은 심리적 계약위반에 정(+)의 영향을 보일 것이다.

## 다. 심리적 계약위반의 매개효과

직무불안정과 성과보상연계성이 조용한 사직에 미치는 영향력에 있어서 심리적 계약위반이 매개할 것으로 예상하였다. 이러한 심리적 계약위반의 매개역할은 심리적 계약위반 모형(Robinson & Rousseau, 1994)에 근거하고 있다. 즉, 심리적 계약위반의 선행요소가 있고, 이를 통해 심리적 계약위반이 영향을 받으며, 영향을 받은 심리적 계약위반을 통해 결과변수로 설정될 수 있는 조직구성원들의 직무 및 조직에 대한 태도와 행동으로 나타난다는 것이다. 따라서 직무불안정과 성과보상연계성이 조용한 사직을 유발하는 주된 원인으로 간주되며, 이러한 원인 사이의 관계는 심리적 계약위반을 통해 매개될 것으로 판단하였기 때문이다.

조직구성원들은 조직과의 약속이나 기대가 위반되었다고 느끼면, 그들은 조용한 사직으로 나타날 수 있다. 직무불안정은 조직구성원들의 불안감과 불만을 야기하

며, 직무불안정이 이루어지게 되면 심리적 계약의 주요 내용인 직무의 안정적 지속성이 이행되지 않는다고 판단하게 된다. 반면에 성과보상연계성은 성과에 따라 보상이 지급된다는 측면에서 심리적 계약을 이행하고 있다고 판단하게 된다.

심리적 계약위반은 직원이 조직과의 약속이나 기대가 위반되었다고 느낄 때 발생하며, 이는 조용한 사직으로의 경로를 만들 수 있다. 심리적 계약위반은 조용한 사직과 밀접한 관련이 있는 것으로 추정할 수 있는데 조직구성원들과 조직 사이에 암묵적인 약속과 기대가 부합하지 않을 때, 심리적 계약위반이 발생한다. MZ세대는 이러한 위반을 더욱 민감하게 느끼며, 그 결과로 조용한 사직으로의 경향성이 증가할 수 있다. MZ세대는 기업에 대한 높은 기대치와 함께, 그 기대가 충족되지 않을 경우 빠르게 실망하고 불만을 느낀다.

이렇게 느껴진 심리적 계약의 위반은 조용한 사직으로 이어질 수 있는데 조직구성원들이 조직으로부터의 성과에 따른 적절한 보상을 기대하는 상황에서 이러한 기대가 충족되지 않을 경우, 심리적 계약위반이 발생하고 이는 조용한 사직으로 이어질 가능성이 있다. 실제로 MZ세대는 전 세대들에 비해 자기중심 성향이 더욱 강조되고 있다. 이들의 가치관은 성과와 보상, 그리고 직무와의 연계성에 대한 인식에 큰 영향을 미치며, 그 결과로 심리적 계약 위반을 통해 조직과 자신과의 신뢰관계가 손상되는 경우 조용한 사직으로 나타날 수 있다는 것이다.

심리적 계약 위반이 조직구성원에게 깊은 배신감을 주는 이유는, 이 계약이 단순한 기대를 넘어 조직과 조직구성원 간의 상호 합의에 따른 권리로 인식되기 때문이다. 따라서 조직구성원이 심리적 계약이 위반되었다고 느낄 때, 자신의 권리가 침해되었다고 생각하게 되면 조직에 대한 분노와 직무에 대한 불만을 나타나게 된다.

MZ세대 중 신입사원들이 심리적 계약 위반을 느낄 때, 그들은 조직에 대한 불만과 함께 점차 조직을 떠나려는 결심을 하게 된다는 점에서도 조용한 사직에 영향력이 나타날 수 있는데 무엇보다 심리적 계약 위반은 조직과 개인의 성과에 부정적인 영향을 끼치며, 이는 조직에 대한 신뢰의 감소 뿐만 아니라 이직 의도의 증가, 직무 만족의 감소 등의 형태로 나타날 수 있다(Robinson & Rousseau, 1994; Robinson & Morrison, 1995; Robinson et al., 1994).

결국 직무불안정과 성과보상연계성과의 관계에서 만약 조직구성원들이 자신이 속한 조직이 계약을 불이행하고 있다고 인식하고 있다면 부정적 호혜성, 그리고 자신이 속한 조직이 계약을 이행하고 있다고 인식하게 되면 긍정적 호혜성의 교환차

원에서 직무불안정과 성과보상연계성이 심리적 계약에 영향력이 나타나며 심리적 계약위반이 결국 호혜성 차원에서 조용한 사직으로 나타날 수 있기 때문이다. 이와 같은 논의를 토대로 심리적 계약위반은 직무불안정, 성과보상연계성과 조용한 사직과의 관계를 매개할 것으로 예상되므로 다음과 같이 심리적 계약위반의 매개효과에 관한 연구가설을 설정하였다.

연구가설 5. 심리적 계약위반은 성과보상연계성과 조용한 사직과의 관계를 매개할 것이다.

연구가설 6. 심리적 계약위반은 직무불안정과 조용한 사직과의 관계를 매개할 것이다.

## 라. 개인주의의 조절효과

개인주의 성향은 자신에 대한 관심으로 집단에 비해 개인을 강조하고 개인 각자가 모든 사고의 중심이며 개인의 목표를 집단의 목표보다 강조하고 독립적인 자아상(self)을 가지고 있어 자기 자신을 위하는 성향이 강하게 나타나는 가치성향이다. 개인주의는 직무불안정과 성과보상연계성이 심리적 계약위반에 미치는 영향력을 조절할 것으로 예상하였다.

조절변수로서의 역할이 가능하다는 것은 개인의 가치성향은 하나의 특성(trait)으로 볼 수 있으며 이러한 특성들에 따라 영향력이 다르게 나타날 수 있다는 것을 근거로 하고 있다(강성호·조운형, 2020; 고종식·정호일, 2021; 박상준 등, 2021; 박희만 등, 2020; 송용욱·조운형, 2018). 따라서 직무불안정과 성과보상연계성이 심리적 계약위반에 미치는 영향력을 조절할 수 있을 것으로 판단하였다.

개인주의는 심리적 계약 위반과도 밀접한 관련성이 있는 개념이다(이규만·임병연, 2007). 개인주의가 높은 문화권의 구성원들은 개인의 권리와 자율성을 중시하기 때문에, 조직으로부터의 보상을 기대하는 경향이 있다(Raja, Johns & Ntalianis, 2004). 따라서 조직이 구성원의 기대에 부응하지 못할 경우, 개인주의가 높은 문화권의 구성원들은 심리적 계약위반을 느끼기 쉽다. 개인주의는 개인의 가치관, 태도, 행동에 영향을 미치는 중요한 개념이다. 개인주의의 유형은 개인의 삶의 방식과 사회에서의 역할을 결정하는 데 중요한 역할을 한다.

개인주의는 개인의 권리와 자율성을 중시하는 문화적 가치를 의미하므로 개인주의가 높은 조직구성원들은 조직으로부터 보상을 받지 못할 경우 심리적 계약위반을 느끼기 쉽다. 이와 관련하여, 개인주의와 심리적 계약위반 사이의 관계는 자존감이 높은 직원은 심리적 계약위반을 인지할 가능성이 낮고 OCB에 더 많이 관여하는 것으로 나타났다(Shih & Chuang, 2013).

개인주의와 심리적 계약위반의 관계를 설명하는 이론적인 근거는 다음과 같다. 공정성 이론은 구성원들이 자신이 조직에 기여한 만큼의 보상을 받기를 기대한다는 이론이다. 개인주의가 높은 문화권의 구성원들은 개인의 권리와 자율성을 중시하기 때문에, 조직에 대한 기여에 대한 정당한 보상을 기대하는 경향이 있다. 따라서 조직이 구성원의 기대에 부응하지 못할 경우, 개인주의가 높은 문화권의 구성원들은 심리적계약위반을 느끼게 된다.

사회적 교환이론은 개인들이 서로에게 보상을 주고받는 관계를 맺는다고 보는 이론이다. 개인주의가 높은 문화권의 구성원들은 개인의 권리와 자율성을 중시하기 때문에, 조직과도 교환관계를 맺는다고 볼 수 있다. 따라서 조직이 구성원에게 보상을 제공하지 못할 경우, 개인주의가 높은 문화권의 구성원들은 조직에 대한 신뢰와 충성도를 저하시키고, 심리적 계약 위반을 느끼게 된다.

상호 기대이론은 구성원과 조직이 서로에 대해 갖는 기대가 조직 행동에 영향을 미친다는 이론이다. 개인주의가 높은 문화권의 구성원들은 조직으로부터 개인의 권리와 자율성을 존중받기를 기대한다. 따라서 조직이 구성원의 기대에 부응하지 못할 경우, 개인주의가 높은 문화권의 구성원들은 심리적 계약위반을 느끼게 된다.

이를 이론에 근거하여 직무불안정이 심리적 계약위반을 높이는 영향력은 개인주의가 높은 경우 더욱 높아질 수 있을 것으로 예상하였다. 성과보상연계성이 심리적 계약위반을 낮추는 영향력도 개인주의가 높은 경우 더욱 높아질 수 있을 것으로 보았다. 개인주의가 높은 사람들은 자율성을 추구하며 개인의 목표가 조직의 목표 보다 우선시 하고 있다. 특히 자신의 행동 및 가치의 결정에 대한 자아수용과 자기결정의 자율성을 강조할 뿐만 아니라 자신의 성장이 무엇보다 중요하다고 판단한다.

따라서 개인주의가 높은 조직구성원들은 직무불안정을 인식하게 될 경우 조직이 자신에게 제공해야 하는 의무인 승진, 자기개발 등에 대하여 이를 이행하지 않는다고 판단하게 될 수 있으므로 심리적 계약위반이 더욱 강하게 나타날 것이다. 또한 개인주의 높은 조직구성원들은 조직이 성과에 따라서 보상이 이루어진다고

판단하게 되면 자신의 가치의 제고 및 이에 부응하는 보상이 이루어진다는 확신을 갖게 만들게 된다.

결국 조직이 이행해야 하는 의무를 지키고 있다고 판단할 수 있으므로 심리적 계약위반은 더욱 낮게 인식할 수 있게 된다. 이러한 논의를 토대로 봤을 때 개인주의는 직무불안정과 성과보상연계성이 심리적 계약위반에 미치는 영향력을 조절할 것으로 예상되므로 다음과 같이 조절효과 가설을 설정하였다.

연구가설 7. 개인주의는 성과보상연계성이 조용한 사직에 미치는 영향을 조절할 것이다. 즉, 개인주의 성향이 높은 경우 성과보상연계성이 조용한 사직에 미치는 부(-)의 영향력은 더욱 확대되는 반면에 개인주의 성향이 낮은 경우 성과보상연계성이 조용한 사직에 미치는 부(-)의 영향력은 더욱 축소될 것이다.

연구가설 8. 개인주의는 직무불안정이 조용한 사직에 미치는 영향을 조절할 것이다. 즉, 개인주의 성향이 높은 경우 직무불안정이 조용한 사직에 미치는 정(+)의 영향력은 더욱 확대되는 반면에 개인주의 성향이 낮은 경우 직무불안정이 조용한 사직에 미치는 정(+)의 영향력은 더욱 축소될 것이다.

#### 마. 조절된 매개효과

지금까지 심리적 계약위반의 매개효과, 그리고 개인주의의 조절효과 논의를 바탕으로 본 논문에서는 직무불안정, 성과보상연계성과 조직구성원들의 조용한 사직의 관계에 개인주의로 조절된 심리적 계약위반의 매개효과가 나타날 것이라고 예상하였다. 구체적으로, 개인의 매커니즘 측면에서 봤을 때 개인주의 성향이 높은 경우, 조용한 사직과 직무불안정과의 관계에서 심리적 계약위반의 매개효과는 높게 나타날 것으로 예상된다. 반대로, 개인주의 낮은 경우, 조용한 사직과 직무불안정과의 관계에서 심리적 계약위반의 매개효과는 낮게 나타날 것이다.

한편 개인주의 성향이 높은 경우 조용한 사직과 성과보상 연계성과의 관계에서 심리적 계약위반의 매개효과는 높게 나타날 것으로 예상되며, 개인주의가 낮은 경우에는 심리적 계약위반의 매개효과는 낮게 나타날 것으로 예상된다. 이와 같은 심

리적 계약위반의 매개효과는 개인주의로 조절되어 나타난다는 것으로 조건부 간접 효과로 설명할 수 있다. 이와 같은 논의를 토대로 다음과 같이 가설을 설정하였다.

연구가설 9. 성과보상연계성과 조용한 사직과의 관계에서 개인주의로 조절된 심리적 계약위반의 매개효과가 나타날 것이다. 즉, 심리적 계약위반의 매개효과는 개인주의 성향이 강한 경우 낮게 나타나는 반면에 개인주의 성향이 약한 경우는 더욱 낮게 나타날 것이다.

연구가설 10. 직무불안정과 조용한 사직과의 관계에서 개인주의로 조절된 심리적 계약위반의 매개효과가 나타날 것이다. 즉, 심리적 계약위반의 매개효과는 개인주의 성향이 강한 경우 높게 나타나는 반면에 개인주의 성향이 낮은 경우는 더욱 높게 나타날 것이다.

## 제2절 변수의 조작적 정의와 측정

### 1. 직무불안정

직무불안정이란 직무의 지속성과 연관성이 없다고 근로자가 느끼는 불확실성의 정도(Greenhalgh & Rosenblatt, 1984; De Witte, 1999; Hui & Lee, 2000)의 의미를 갖고 있는데 조직구성원들이 자신의 직무수행의 지속성에 대해 안정적이지 못하다고 느끼는 정도로 조작적 정의하였다. 직무불안정을 측정하기 위해 Ashford et al.(1989)이 개발한 직무불안정성 척도(Job Insecurity Scale: JIS)를 사용하였다. 설문 문항은 총 4문항이 사용되었다. 척도 항목은 ‘전혀 그렇지 않다(1점)’부터 ‘매우 그렇다(5점)’까지 5점 리커트 척도로 구성되었다.

<표 3-1> 직무불안정 설문문항

문 항
A1. 나는 내 뜻과 무관하게 회사를 떠나야 할 지 모른다.
A2. 나는 회사에서 추가 감원조치의 가능성이 크다고 생각한다.
A3. 나는 언제 추가 감원이 있을지 불안함을 느낀다.
A4. 나는 내 부서나 또는 내가 맡은 일의 장래가 불투명하다고 생각한다.

### 2. 성과보상연계성

성과보상연계성은 보상을 과업 수행의 수준이나 성과와 연계하여 지급하는 것으로 정의(한주희·고수일, 2006)될 수 있는데 조직구성원들이 조직으로부터 받는 보상의 경우 자신이 수행한 성과와 연계되어 있다고 인식하는 정도로 조작적 정의하였다. 성과보상연계성을 측정하기 위해 Perry & Pearce(1983)의 측정 도구에서 발췌하여 본 연구에 맞게 활용하였다. 설문 문항은 총 4문항이 사용되었다. 척도 항목은 ‘전혀 그렇지 않다(1점)’부터 ‘매우 그렇다(5점)’까지 5점 리커트 척도로 구성되었다..

<표 3-2> 성과보상연계성 설문문항

문 항
B1. 업무성과가 잘 이루어지면 보상(급여인상, 승진 등)은 높아지게 된다
B2. 보상(급여인상, 승진 등)은 인사고과를 토대로 이루어진다.
B3. 업무를 잘할 때와 못할 때 받는 보상(급여인상, 승진등)의 차이는 크다.
B4. 업무를 잘하면 회사 또는 다른 사람으로부터 인정을 받는다.

### 3. 심리적 계약위반

심리적 계약은 조직과 그 조직의 구성원 사이에 형성되는 명시적이지 않은 상호 기대와 신념을 의미한다(Rousseau, 1995). 이는 개인과 조직 사이의 공식적인 계약이나 규정에는 포함되지 않는, 양측 간의 상호작용과 커뮤니케이션을 통해 발생하는 암묵적인 약속이나 기대를 의미한다. 즉, 심리적 계약은 공식적인 계약이나 규정에는 기술되지 않지만, 양측 간의 상호 작용과 통신을 통해 형성되는 기대에 관한 것이다.

심리적 계약위반의 경우 심리적 계약이 개인과 그의 또는 그녀의 조직 간의 상호 기대에 관한 미시적 또는 명시적인 신념을 반영하여 조직이 조직구성원들에게 이행해야 하는 기대가 충족되지 않고 위반하고 있다는 인식의 정도로 조작적 정의하였다. 즉, 이행이 이루어지 않는다고 판단되어 발생하는 인지적, 감정적 반응을 의미한다.

심리적 계약 위반을 측정하기 위해 Robinson & Morrison(2000)이 개발한 척도를 사용하였다. 설문 문항은 총 10문항이 사용되었으며, 인지적 요소와 정서적 요소로 구분되어 있다. 본 연구에서는 인지적, 정서적 요소를 모두 심리적 계약위반으로 보고 이를 총합으로 설정하였다. 척도 항목은 ‘전혀 그렇지 않다(1점)’부터 ‘매우 그렇다(5점)’까지 5점 리커트 척도로 구성되었다.

<표 3-3> 심리적 계약위반 설문문항

문 항
C1. 좌절감을 느낀다.
C2. 실망스럽다.
C3. 화가 난다.
C4. 불신감이 든다.
C5. 만족스럽다.(R)
C6. 회사는 내가 처음 입사할 때 가졌던 기대를 충분히 충족 시키고 있다.(R)
C7. 보수, 업무, 승진, 복리후생, 교육, 고용조건 등을 종합적으로 고려할 때 회사에 기대했던 수준이 충족되고 있다.(R)
C8. 조직이 나에게 심어준 기대가 이행되지 않는 경우가 많다.
C9. 조직이 제공하는 여러 형태의 보상을 종합해 볼 때 내가 기대했던 수준에 미치지 못한다.
C10. 전반적으로 조직은 공식적 또는 비공식적으로 직원들에게 한 약속을 지키고 있다.(R)

#### 4. 개인주의

개인주의 성향은 조직보다 자신의 이익을 우선하는 가치성향으로 개인에 대한 관심의 정도의 의미를 갖는다. 개인주의는 조직구성원들이 집단의 목표보다 자신의 목표를 강조하고 스스로 독립된 자아상(self)을 통해 자신을 위하여는 인식의 정도로 조작적 정의하였다. 개인주의의 측정하기 위해 Triandis & Gelfand (1998)의 개인주의-집단주의 척도 중 개인주의 측정 척도를 사용하였다. 설문 문항은 총 5문항이 사용되었다. 척도 항목은 ‘전혀 그렇지 않다(1점)’부터 ‘매우 그렇다(5점)’까지 5점 리커트 척도로 구성되었다.

<표 3-4> 개인주의 설문문항

문 항
D1. 나는 회사에서 내 방식대로 일을 하는 편이다.
D2. 나는 회사에서 다른 사람과 경쟁하는 업무를 수행하는 것을 좋아한다.
D3. 나는 회사의 다른 사람들과 다르고, 독특해지려고 노력한다.
D4. 나에겐 회사의 다른 사람들과 경쟁에서 승리하는 것이 무엇보다 중요하다.
D5. 나는 독립된 개인이다.

## 5. 조용한 사직

조용한 사직은 의미상 회사를 그만두는 것이 아니라 ‘기대되는 것 이상으로 일하지 않고 단순히 해당 직위에 기대되는 일을 하는 것(Pearce, 2022)으로 최소한의 업무만 수행하면서 관계 비용을 최소화하고, 조직에 머무르는 행동이 의미를 갖는다(Patel et al., 2023). 따라서 본 논문에서 조용한 사직은 조직구성원들이 퇴사하지 않지만 직무기술서 상에 있는 일만 수행하며, 이때 일은 내가 받는 월급만큼만 하지만 심적으로는 퇴사에 가까운 마음가짐으로 회사 생활을 하는 태도로 조작적 정의하였다(전중희, 2022; 김정인, 2022).

이를 토대로 조용한 사직에 대한 측정항목을 개발하였는데 3단계의 과정을 통해 측정문항을 개발함으로써 내용타당도를 높이고자 하였다. 먼저 첫 번째 단계에서는 MZ세대 직장인 10명을 대상으로 사전 인터뷰를 수행하였다. 사전 인터뷰에서는 조직에서 MZ세대 직장인들에게 나타나는 조용한 사직이 주로 기업에서 어떠한 형태로 나타나는지를 확인하였다.

사전인터뷰 대상 한 사람당 약 1시간 정도 인터뷰를 진행하였으며 인터뷰에서는 총 5개의 질문에 대한 응답으로 이루어졌다. 인터뷰에서 질문한 내용은 다음과 같다. “MZ세대 직장인들은 기존 세대와 다르다고 보십니까”, “만약 다르다고 생각하신다면 본인이 생각할 때 MZ세대 직장인들의 주요 특성은 어떤 것인지 설명해 주시기를 바랍니다”, “MZ세대 직장인들은 직장에서 주로 어떤 형태, 방식으로 일을 하는가요”, “MZ세대 직장인들에게 직장 자체, 직장 내 대인관계 그리고 자신이 수행하는 일은 어떻다고 생각하는가요”, “마지막으로 MZ세대 직장인들은 직장 내에

서 업무수행 및 대인관계 등에서 주로 어떤 행동을 하는가요”

사전 인터뷰 이후 인터뷰에서 나온 응답을 토대로 여러 가지 태도 및 행동들을 종합하였으며 이 중 조용한 사직을 설명할 수 있다고 판단된 행동 등을 확인한 다음 연구자가 이를 토대로 조용한 사직의 측정문항 초안을 마련하였다.

두 번째 단계에서는 HBR에서 발간된 “Quiet Quitting Is About Bad Bosses, Not Bad Employees” 내용을 검토한 다음 측정문항 초안과 비교하였으며 HBR을 반영하여 측정문항을 수정하였다. 마지막으로 세 번째 단계에서는 수정된 측정문항의 내용타당성을 검증하기 위하여 관련 분야 전문가 5인을 대상으로 FGI(Focused Group Interview)를 실시하였다.

<표 3-5> 조용한 사직 설문문항

문 항
E1. 회사의 회식 또는 주말에 이루어지는 행사 등에 참석하는 것을 꺼린다.
E2. 직장 내 인맥구축 보다 직무기술서에 명시된 개인 업무수행을 잘 만들어 내는데 집중한다.
E3. 퇴근 후 업무와 관련된 전화, SNS, 카톡 또는 이메일 연락에 거리를 둔다.
E4. 부서/팀 간 협력이 필요한 경우 내 업무에만 초점을 두며 타 부서/팀 일에는 관여하지 않는다.
E5. 업무상 필요한 정보교환 이외에는 동료 또는 상사와의 소통을 최소화 한다.
E6. 직무기술서 상에 제시된 업무를 잘 수행하기는 하지만 승진을 위해 업무에 지나치게 몰두하지는 않는다.
E7. 회사에서 업무가 잘 진행되지 않아도 너무 마음쓰지 않는다.

전문가 5명(경영학 인사조직 및 심리학 전공 대학교수, 관련 분야 연구기관 연구원 등)은 조용한 사직의 개념적 정의에 대해 의견을 제시하였으며, 수정된 측정문항들이 조용한 사직의 측정 문항으로 적합한지를 검토하였다. 연구자는 전문가로부터 의견을 취합하여 측정 문항을 한 번 더 수정하였으며 최종 수정된 측정 문항을 5인의 전문가에게 다시 보낸 뒤 적절하게 수정되었는지를 검토하였다. 이러한 과정을 거쳐 최종적으로 7개의 설문문항을 완성하였다. 척도 항목은 ‘전혀 그렇지

않다(1점)’부터 ‘매우 그렇다(5점)’까지 5점 리커트 척도로 구성되었다.

## 제3절 연구방법과 표본구성

### 1. 연구방법 및 설문지 구성

본 연구는 기업구성원들의 60% 정도를 차지하고 있는 MZ세대 직장인 354명을 대상으로 2023년 8월 2일부터 8월 17일까지 취업자 온라인 커뮤니티(B사, R사, K사)를 통해 설문조사를 실시하였으며, 설문지의 응답은 온라인 설문조사 폼을 통해 응답자가 직접 작성하는 자기기입식 조사방법을 사용하였다. 설문문의 대상자의 선정은 본 연구의 주요 변수들인 직무불안정, 성과보상연계성, 심리적 계약위반 등을 고려하여 비정규직은 제외하였으며, 상시종업원 수 300인 이상의 기업 및 대기업 그리고 대기업의 계열사에 근무하는 직장인들로 한정하였다.

설문은 2개월의 시차를 두고 2회에 걸쳐 이루어졌다. 1차 설문은 2023년 6월에 실시하였으며 2차 설문은 8월에 실시하였다. 시차를 두고 설문을 수행한 것은 동일 방법편의가 발생할 수 있는 문제를 해결하기 위해서이다. 1차 설문에서는 직무불안정, 성과보상연계성, 심리적 계약위반, 개인주의에 응답하도록 하였으며 2차 설문에서는 조용한 사직을 응답하도록 하였다.

1차와 2차 설문지를 동일한 응답자로부터 받아야 하는 관계로 온라인 설문조사 폼에 별도로 핸드폰 번호 중간 숫자 4자리를 입력하도록 하였으며, 1차와 2차 동일한 응답자를 확인하기 위해 숫자가 기재된 것을 확인하고 일치여부를 점검하였다.

설문지는 총 450부가 배포되었으며, 1차와 2차 모두 동일한 사람이 응답한 설문지는 329부이다. 본 논문은 MZ세대 직장인들을 대상으로 하였으므로 연령에 대한 응답 중 MZ세대 직장인이 아닌 경우, 미기재 응답문항이 많은 경우, 또는 동일한 번호로만 응답한 경우 등 불성실 응답 16부를 제외한 313부를 연구가설 검증을 위한 최종분석에 활용하였다.

설문의 분석은 통계패키지인 Lisrel을 활용하여 확인적 요인분석으로 변수들의 타당도를 검증하였다. 또한 SPSS를 활용하여 표본들의 빈도와 변수들의 평균 및 표준편차를 제시하였다. 또한 신뢰도의 검증을 위해 내적일관성을 나타내주는 Cronbach's  $\alpha$ 값을 확인하였다.

연구가설 검증을 위하여 직접효과 가설은 회귀분석을 활용하였다. 매개효과 가설은 Process Macro(Hayes, 2018) 모형(Model) 4를 활용하였다. 조절효과 가설검

증을 위해서 독립변수와 조절변수의 상호작용항을 구성하였으며 센터링 처리 하였다. 마지막으로 조절된 매개효과 가설검증은 Process Macro 모형(Model) 7을 통해 검증하였다.

설문항목의 척도에 있어서 인구통계변수들은 명목척도 등으로 측정하였으며 연구변수들인 직무불안정, 성과보상연계성, 심리적 계약위반, 개인주의, 조용한 사직은 리커트 5점 척도를 활용하였다. ‘전혀 아니다’에 1점, ‘매우 그렇다’에 5점을 주었다.

<표 3-6> 설문 구성

설문시점	변수		문항수	설문문항 번호
1차	직무불안정		4	A1, A2, A3, A4
	성과보상연계성		4	B1, B2, B3, B4
	심리적 계약위반		10	C1, C2, C3, C4, C5, C6, C7, C8, C9, C10
	개인주의		5	D1, D2, D3, D4, D5
2차	조용한 사직		7	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7
	인구통계 변수	성별, 근속년수, 연령, 결혼유무, 학력, 담당업무, 직급	7	각 1개 문항

## 2. 표본의 분포

설문에 응답한 표본의 인구통계 분포의 경우 <표 3-7>에 제시하였다. 표본의 인구통계학적 특성을 살펴보면, 남성이 208명(66.5%), 여성이 105명(33.5%)이며, 응답자의 연령은 24세-29세 60명(19.2%), 30-35세 131명(41.9%), 36-40세 88명(28.1%), 41-42세 34명(10.9%)로 나타났으며 응답자 평균연령은 34.17세이다.

근속년수의 경우 1년 이하 48명(15.3%), 2-5년 204명(65.2%), 6-10년(59명), 11년 이상 2명(6%) 이며 평균 근속년수는 3.64년 이다. 결혼여부의 경우 기혼은 168명(53.7%), 미혼이 145명(46.3%), 학력의 경우 최종학력은 고졸 16명(5.1%), 전문대

졸 11명(3.5%), 대졸 47명(15.0%), 대졸 이상 239명(76.4%)으로 나타났다.

<표 3-7> 인구통계분포

구 분		빈도	비율
성별	남성	208	66.5
	여성	105	33.5
연령	24-29세	60	19.2
	30-35세	131	41.9
	36-40세	88	28.1
	41세-42세	34	10.9
근속연수	1년 이하	48	15.3
	2-5년	204	65.2
	6-10년	59	18.8
	11년 이상	2	.6
결혼유무	기혼	168	53.7
	미혼	145	45.3
학력	대졸이상	286	91.4
	전문대졸 이하	27	8.6
직급	사원/대리	182	58.1
	과장	131	41.9
담당업무	사무직	292	93.3
	사무직 외	21	6.7

응답자들의 소속 기업의 업종은 서비스업이 228명(72.8%), 제조업 83명(26.5%), 공기업/공기관 및 기타(협회) 각각 1명(0.3%) 순으로 나타났다. 이들의 직무로는 일반사무직이 292명(93.3%)으로 가장 많았으며, 기술직 17명(5.4%), 생산직 및 기타 각각 2명(0.6%)순으로 나타났다. 현 직장의 평균 근속연수는 3.64년이며, 재직 중인 기업의 종업원수는 평균 78명이며, 직급은 주임/대리 92명(29.4%), 사원 90명(28.8%), 차장 이상 79명(25.2%), 과장 52명(16.6%)로 나타났다.

## 제IV장 실증분석 결과

### 제1절 타당도와 신뢰도

#### 1. 조용한 사직 척도 타당화 분석 결과

본 논문에서는 조용한 사직에 대한 설문문항을 연구자가 개발하였으므로 척도의 타당화의 문제가 나타날 수 있다. 이러한 점을 고려하여 척도의 타당화를 위하여 조용한 사직과 개념상 유사한 변수들과 탐색적 요인분석을 실시하였으며, 이후 본 논문의 주요 연구변수들에 대한 확인적 요인분석을 실시하였다. 다만 탐색적 요인 분석 이전에 측정문항의 정규성을 평가하기 위해, 왜도와 첨도의 통계량을 확인하여 정규성 가정을 만족하는지를 확인하였다.

조용한 사직의 측정문항에 대한 문항의 평균점수는 3.40-3.68, 표준편차는 1.24-1.31, 왜도와 첨도의 절대값 최대치는 .65과 1.10이었다. 이를 통해 정규성 조건을 어느 정도는 충족하고 있다는 것을 확인하였다(Kline, 2005). 또한 측정 도구의 질적 정보를 평가하는 해석 용이성을 확인하기 위해 조용한 사직 척도의 천장효과와 바닥효과를 확인하였다.

천장효과와 바닥효과는 측정도구의 최고점과 최저점에 응답이 몰리면서 측정오차가 발생하는 것을 의미하며, 조용한 사직을 측정하는 각 문항에서 가장 높은 점수와 가장 낮은 점수의 빈도(%)를 확인하였다(서영주·곽은미·조미래·고아라·김순환·오희영, 2020; Bech, Olsen, Kjoller, & Rasmussen 2003). 빈도 분석 결과, 모든 문항에서 가장 높은 점수와 가장 낮은 점수의 빈도가 40% 이상인 문항이 존재하지 않아, 바닥효과와 천장효과는 크게 나타나지 않는 것을 알 수 있었다.

다음으로 본 논문에서는 조용한 사직 척도의 타당화 점검을 위해 조용한 사직과 유사하다고 판단된 주요변수들을 설정하였는데 이직의도, 조직시민행동(개인/조직), 심리적 철회이다. 따라서 이들 개념과 조용한 사직과 개념적으로 구분이 가능한지를 판단하기 위해 탐색적 요인분석을 실시하였다.

먼저 이직의도는 조직구성원들이 자신이 속한 조직에서 가까운 장래 어느 시점

에선가 조직을 영원히 떠나고 하려는 의도이며 실제로 이루어지는 자발적 이직을 가장 잘 예측하는 핵심요인 가운데 하나이다(배성현·김미선, 2010). 이직의도의 측정은 Becker(1992)와 Mobley(1982)의 연구를 토대로 총 4개의 항목으로 측정하였다.

조직시민행동은 조직구성원들이 직접적이거나 명백하게 공식적인 보상체계에 의해 인정되지 않는 자유재량적인 개별행동이며 조직의 기능을 총체적으로 효과적이며 효율적으로 증진시키는 행위를 의미한다. 조직시민행동의 하위구성 요소의 경우 여러 가지 주장들이 있지만 본 논문에서는 Williams & Anderson(1991)의 연구를 기반으로 조직에 이익이 되는 조직시민행동 조직(이하 OCBO), 그리고 특정한 개인에게 직접적으로 이익이 되며 이를 통하여 간접적으로 조직에 이익이 되는 조직시민행동 개인(이하 OCBI)으로 구분하였다. 측정은 Williams & Anderson(1991)이 제시한 문항을 활용하였는데 OCBI 4문항, OCBO 4문항 등 총 8개 문항을 활용하였다.

심리적 철회행동은 조직과 직무에 마음이 떠나 심리적으로 방치되어 있는 상태로 몸은 조직에 있으나 마음이 떠난 상태로 정의된다(Colquitt, & Wesson, 2009; Koslowsky, 2000; Lohaus & Habermann, 2019; Watson & Clark, 1984), 심리적 철회의 측정은 Lehman & Simpson(1992)의 연구를 토대로 7개의 항목으로 측정하였다.

먼저 탐색적 요인분석에서 Kaiser-Meyer-Olkin(KMO) 검증과 Bartlett의 구형성 검증(sphericity test)을 실시하였는데 KMO 값은 0.909로 양호하였으며, Bartlett 검증 결과 역시 유의한 수준( $\chi^2=4165.511$ ,  $df=325$ ,  $p<.001$ )에서 영가설을 기각하여, 설문 데이터가 탐색적 요인분석을 실시하기에 적합하다는 것을 확인하였다.

탐색적 요인분석을 통해 요인의 수를 결정할 때, 하나의 방법으로 결정하기보다 다양한 방법을 활용하여 다각적으로 검토하는 것이 바람직하다는 선행연구(이순목 외, 2016)에 따라, 평행분석과 최우요인분석을 통해 적절한 요인 수를 추출하였다.

<표 4-1> 조용한 사직 척도 타당화를 위한 탐색적 요인분석 결과

구 분	구성요소				
	요인1. 심리적 철회	요인2. 조용한 사직	요인3. 이직 의도	조직시민행동	
				요인4. OCBI	요인5. OCBO
이직1. 만약 선택권이 있다면 다른 직장에서 일하고 싶다.	.045	.201	<b>.840</b>	.021	-.026
이직2. 이 회사를 그만둘까 생각한다.	-.044	.161	<b>.840</b>	-.004	.134
이직3. 현 직장을 그만두고 싶다고 생각한다.	.005	.253	<b>.776</b>	.056	-.002
이직4. 보다 나은 보상과 신분이 보장된다면 언제든지 이직할 의사가 있다.	.101	.345	<b>.606</b>	-.118	-.189
조사1. 회사의 회식 또는 주말에 이루어지는 행사 등에 참석하는 것을 꺼린다.	.044	<b>.672</b>	.298	-.042	-.109
조사2. 직장 내 인맥구축 보다 직무기술서에 명시된 개인 업무수행을 잘 만들어 내는데 집중한다.	-.064	<b>.711</b>	-.016	.047	.120
조사3. 퇴근 후 업무와 관련된 전화, SNS, 카톡 또는 이메일 연락에 거리를 둔다.	-.057	<b>.756</b>	.068	.002	.001
조사4. 부서/팀 간 협력이 필요한 경우 내 업무에만 초점을 두며 타 부서/팀 일에는 관여하지 않는다.	-.003	<b>.763</b>	.142	.084	.086
조사5. 업무상 필요한 정보교환 이외에는 동료 또는 상사와의 소통을 최소화 한다.	.139	<b>.722</b>	.162	-.015	-.120
조사6. 직무기술서 상에 제시된 업무를 잘 수행하기는 하지만 승진을 위해 업무에 지나치게 몰두하지는 않는다.	-.058	<b>.687</b>	.243	-.054	.130
조사7. 회사에서 업무가 잘 진행되지 않아도 너무 마음 쓰지 않는다.	.013	<b>.743</b>	.161	-.027	-.083
시민I1. 조퇴, 출장, 결근한 동료의 작업을 도와준다.	.307	-.023	.027	<b>.625</b>	-.010
시민I2. 공식적 요청이 없어도 동료를 돕는 일에 참여한다.	.350	.030	-.066	<b>.437</b>	-.144
시민I3. 과중한 업무를 수행하는 동료를 도와준다.	.328	.039	-.034	<b>.474</b>	-.207
시민I4. 새로운 동료가 업무에 빨리 적응하도록 도와준다.	.328	-.040	-.051	<b>.662</b>	.128
시민O1. 회사에서 정해진 업무시간을 준수한다.	.229	.010	.043	.119	<b>.722</b>
시민O2. 개인적인 용무로 업무시간을 허비하지 않는다.	.215	.013	.008	.378	<b>.665</b>
시민O3. 업무수행에 차질이 발생할 경우 사전에 연락한다.	.474	-.059	.028	.169	<b>.615</b>
시민O4. 업무수행 시 불필요하게 시간을 낭비하지 않는다.	.436	.115	-.059	.082	<b>.610</b>
심찰1. 나는 결근을 생각 하곤 한다.	<b>.798</b>	-.015	-.005	.265	.045
심찰2. 나는 동료와 업무 외적인 주제로 대화를 나눈 적이 있다.	<b>.837</b>	-.013	.030	.218	.050
심찰3. 불필요한 이유로 업무 상황을 떠나려고 한다.	<b>.828</b>	.024	-.031	.226	.073
심찰4. 개인적인 일로 업무 시간을 소비하곤 한다.	<b>.848</b>	.032	.047	.212	.037
심찰5. 업무수행 필요보다 적은 노력을 기울이고 있다.	<b>.837</b>	-.037	.083	.231	.126
심찰6. 현재 근무하고 있는 직장을 그만둘 생각이다.	<b>.767</b>	-.018	.041	.207	.234
심찰7. 내가 할 업무를 다른 사람에게 맡기고 있다.	<b>.779</b>	.006	.019	.219	.266

설명된 총분산									
구성요소	초기고유값			추출제곱합로딩			회전제곱합로딩		
	총계	분산%	누적(%)	총계	분산%	누적(%)	총계	분산%	누적(%)
1	7.362	28.317	28.317	7.362	28.317	28.317	5.708	21.955	21.955
2	4.868	18.724	47.041	4.868	18.724	47.041	3.931	15.119	37.074
3	1.705	6.556	53.597	1.705	6.556	53.597	2.634	10.132	47.205
4	1.266	4.868	58.465	1.266	4.868	58.465	2.634	10.131	57.336
5	.974	3.748	62.213	.974	3.748	62.213	1.268	4.877	62.213

이를 통해 요인의 수를 5개로 지정(조용한 사직, 이직의도, 심리적 철회, 조직시민행동-개인, 조직시민행동-조직)하였으며 최우요인분석(Maximum Likelihood Factor Analysis)을 실시하였다. 최우요인분석법은 가능도(likelihood)를 최대화하는 것을 기준으로 모수를 추정하며, 관찰된 모든 변수가 정규분포를 따른다는 가정 하에 정확한 함수의 형태가 주어지고, 모수가 추정된다는 장점이 있다(이순목 외, 2016).

탐색적 요인분석 결과는 <표 4-1>에서 확인할 수 있는데 조용한 사직은 이직의도, 심리적 철회 그리고 조직시민행동과 명확하게 구분되는 것을 확인할 수 있었다. 즉, 5개의 요인으로 구분되어 나타나고 있으며 설명력은 62.2%로 나타났다. 다만 조직시민행동 중 몇 개의 문항이 조용한 사직의 개념과 .4정도의 적재치를 보이고 있으나 크게 우려할 만한 수준은 아닌 것으로 판단하였다. 다만 조용한 사직의 척도의 타당화를 위해서 필요한 수렴타당도 및 증분타당도는 살펴보지 못하였다는 점에서 한계가 존재한다.

## 2. 변수들의 타당도

본 논문에서 설정한 주요 변수들인 조용한 사직, 심리적 계약위반, 직무불안정, 성과보상연계성 그리고 개인주의의 타당도를 확인하였으며 이를 위해 Lisrel을 활용하여 확인적 요인분석을 실시하였다. 확인적 요인분석 결과에서 제시하는 여러 지표 값이 기준 정도 보다 좋은 경우 높은 타당도를 보인다고 볼 수 있다.

<표 4-2> 확인적 요인분석

변수	설문문항	적재치
성과보상 연계성	1. 업무성과가 잘 이루어지면 보상(급여인상, 승진 등)은 높아지게 된다	.78
	2. 보상(급여인상, 승진 등)은 인사고과를 토대로 이루어진다.	.83
	3. 업무를 잘 할 때와 못할 때 받는 보상(급여인상, 승진 등)의 차이는 크다.	.83
	4. 업무를 잘 하면 회사 또는 다른 사람으로부터 인정을 받는다.	.85
직무 불안정	1. 나는 내 뜻과 무관하게 회사를 떠나야 할지 모른다.	.78
	2. 나는 회사에서 추가 감원조치의 가능성이 크다고 생각한다.	.85
	3. 나는 언제 추가 감원이 있을지 불안함을 느낀다.	.76
	4. 나는 내 부서나 또는 내가 맡은 일의 장래가 불투명 하다고 생각한다.	.74
심리적 계약위반	1. 좌절감을 느낀다.	.79
	2. 실망스럽다.	.76
	3. 화가 난다.	.76
	4. 불신감이 든다.	.81
	5. 만족스럽다.	.81
	6. 회사는 내가 처음 입사할 때 가졌던 기대를 충분히 충족 시키고 있다.	.82
	7. 보수, 업무, 승진, 복리후생, 교육, 고용조건 등을 종합적으로 고려할 때 회사에 기대했던 수준이 충족되고 있다.	.80
	8. 조직이 나에게 심어준 기대가 이행되지 않는 경우가 많다.	.74
	9. 조직이 제공하는 여러 형태의 보상을 종합해 볼 때 내가 기대 했던 수준에 미치지 못한다.	.66
	10. 전반적으로 조직은 공식적 또는 비공식적으로 직원들에게 한 약속을 지키고 있다.	.62
개인주의	1. 나는 회사에서 내 방식대로 일을 하는 편이다.	.60
	2. 나는 회사에서 다른 사람과 경쟁하는 업무를 수행하는 것을 좋아한다.	.77
	3. 나는 회사의 다른 사람들과 다르고, 독특해지려고 노력한다.	.80
	4. 나에겐 회사의 다른 사람들과 경쟁에서 승리하는 것이 무엇보다 중요하다.	.78
	5. 나는 독립된 개인이다.	.58
조용한 사직	1. 회사의 회식 또는 주말에 이루어지는 행사 등에 참석하는 것을 꺼린다.	.66
	2. 직장 내 인맥구축 보다 직무기술서에 명시된 개인 업무수행을 잘 만들어 내는데 집중한다.	.61
	3. 퇴근 후 업무와 관련된 전화, SNS, 카톡 또는 이메일 연락에 거리를 둔다.	.70
	4. 부서/팀 간 협력이 필요한 경우 내 업무에만 초점을 두며 타 부서/팀 일에는 관여하지 않는다.	.74
	5. 업무상 필요한 정보교환 이외에는 동료 또는 상사와의 소통을 최소화 한다.	.70
	6. 직무기술서 상에 제시된 업무를 잘 수행하기는 하지만 승진을 위해 업무에 지나치게 몰두하지는 않는다.	.67
	7. 회사에서 업무가 잘 진행되지 않아도 너무 마음쓰지 않는다.	.72

주요 지표값인 Q score( $\chi^2$  와 자유도의 비율)의 경우는 2-3 정도야 하며 NNFI, CFI 등은 .9 이상이어야 한다. RMSEA의 경우는 .08 이하가 높은 적합도로 볼 수 있다(Hair, Black, Babin, Anderson & Tatham, 2006). 여러 지표들 중 표본의 크기에 따라서 지표값이 변화한다는 것을 고려해 봤을 때 CFI, NNFI, RMSEA값을 고려해야 한다는 홍세희(2000)의 주장을 반영하였다.

### 3. 변수들의 신뢰도

이 연구에서는 측정도구의 일관성, 즉 신뢰도를 평가하기 위해 Cronbach's  $\alpha$ 를 활용하였다(Carmines & Zeller, 1979). Cronbach's  $\alpha$ 는 유사한 측정도구나 반복된 측정을 통해 얻은 결과의 일관성을 측정하는 지표 중 하나로, 일반적으로 .7 이상의 값을 갖으면 높은 신뢰도를 보인다고 판단된다(채서일, 1997).

분석결과를 통해 확인된 Cronbach's  $\alpha$  값을 <표 4-2>에서 살펴보면, 모든 변수들이 .8 이상의 높은 값을 나타내고 있다. 성과보상연계성은 .894, 직무불안정은 .862, 심리적 계약위반은 .930, 개인주의는 .779, 조용한사직은 .861의 Cronbach's  $\alpha$  값을 보이고 있다.

<표 4-3> 신뢰도

변 수	신뢰계수
성과보상연계성	.894
직무불안정	.862
심리적 계약위반	.930
개인주의	.779
조용한사직	.861

이러한 결과를 해석하면, 각 변수가 나타내는 측정도구가 내적으로 일관성을 갖고 있음을 의미한다. 다시 말해, 각 변수에 대한 설문 항목들이 특정한 개념이나 특성을 일관되게 측정하고 있으며, 이는 해당 변수들이 안정적이고 신뢰성 높은 측정 도구임을 시사한다. 따라서 연구에서 사용된 변수들은 높은 신뢰도를 가지고 있

으며, 이는 해당 연구의 결과들이 신뢰성 있는 것으로 판단되는 근거로 제시된다.

## 제2절 기술통계량과 상관관계

### 1. 변수들의 기술통계량

<표 4-3>에서 제시된 기술통계량은 연구 대상 변수들의 평균과 표준편차를 보여준다. 이러한 기술통계량은 연구 대상 변수들의 중심 경향과 데이터 분포에 대한 정보를 제공한다. 성과보상연계성은 평균이 3.390이며, 표준편차는 0.670으로 나타났다. 이는 대체로 중간 정도의 성과보상연계성을 나타내며, 데이터 값들이 평균 주변에 집중되어 분포하고 있는 것으로 해석된다.

직무불안정의 평균은 3.529이고, 표준편차는 1.022로 나타났다. 높은 평균값과 높은 표준편차는 직무불안정이 상대적으로 높게 나타나면서도 그에 대한 다양성이 존재함을 나타낸다. 심리적 계약위반의 평균은 2.265이며, 표준편차는 0.938으로 나타났다. 비교적 낮은 평균값과 그에 상응하는 표준편차는 심리적 계약위반의 상대적 일관성을 나타내고 있다. 개인주의는 평균이 2.344이고, 표준편차는 0.868로 나타났다. 중간 정도의 수준을 보이며, 일정한 정도의 데이터 분포가 있음을 시사한다. 조용한 사직의 평균은 3.326이고, 표준편차는 1.082로 나타났다. 높은 평균값과 상당한 표준편차는 조용한 사직이 비교적 일관되게 나타나면서도 데이터 값들이 분산되어 있음을 시사한다.

<표 4-4> 기술통계량(평균 및 표준편차)

변 수	평균	표준편차
성과보상연계성	3.390	.670
직무불안정	3.529	1.022
심리적 계약위반	2.265	.938
개인주의	2.344	.868
조용한사직	3.326	1.082

## 2. 변수들의 상관관계

<표 4-4>에서 나타난 변수들 간의 상관관계를 통해 각 변수들 사이의 유의미한 관계를 살펴보면 다음과 같다. 성과보상연계성과 직무불안정 간에는 강한 부(-)적인 상관관계가 확인되었다( $r=-.691, p<.001$ ). 또한, 성과보상연계성과 심리적 계약 위반 간에도 강한 부(-)적인 상관관계가 나타났다( $r=-.577, p<.001$ ). 성과보상연계성과 개인주의 간에는 유의미한 정(+)의 상관관계가 있었다( $r=.451, p<.001$ ). 반면에 성과보상연계성과 조용한 사직 간에는 부(-)적인 상관관계가 확인되었다( $r=-.122, p<.05$ ).

<표 4-5> 상관관계

구 분	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. 성별	1.000									
2. 연령	-.098	1.000								
3. 결혼유무	-.104	.447 ***	1.000							
4. 학력	.095	-.057	-.012	1.000						
5. 직급	-.014	.840 ***	.334 ***	-.085	1.000					
6. 담당업무	-.055	.013	-.019	.145 *	-.005	1.000				
7. 성과보상연계성	-.027	-.002	-.053	-.029	-.004	-.023	1.000			
8. 직무불안정	-.025	-.038	-.037	-.036	-.024	-.042	-.691 ***	1.000		
9. 심리적 계약 위반	.087	-.040	-.030	.042	-.043	.035	-.577 ***	.682 ***	1.000	
10. 개인주의	.143 *	-.041	-.040	.075	-.029	.054	.451 ***	-.572 ***	.688 ***	1.000
11. 조용한 사직	.017	-.060	-.123 *	.024	-.103	.013	-.122 *	.128 *	-.185 *	-.052

주1) 인구통계 변수들 더미(성별: 1 남성 0 여성, 연령 실제값, 결혼유무: 1 기혼 0 미혼, 학력: 1 대졸 0 전문대졸 이하, 직급: 1 과장 0 사원/대리, 담당업무: 일반사무직 1, 일반사무직외 0)

주2) \*:  $p<.05$ , \*\*:  $p<.01$ , \*\*\*:  $p<.001$ , 2-tailed test

직무불안정과 심리적 계약위반 간에는 강한 정(+)의 상관관계가 있었다( $r=.682$ ,  $p<.001$ ). 반면에, 직무불안정과 개인주의 간에는 강한 부(-)적인 상관관계가 확인되었다( $r=-.572$ ,  $p<.001$ ). 조용한 사직과 직무불안정 간에는 유의미한 정(+)의 관계를 보이고 있었다( $r=.128$ ,  $p<.05$ ).

심리적 계약위반과 개인주의 간에는 강한 정(+)의 상관관계가 있었다( $r=.688$ ,  $p<.001$ ), 또한, 심리적 계약위반과 조용한 사직 간에는 부(-)적인 상관관계가 확인되었다( $r=-.185$ ,  $p<.05$ ). 개인주의와 조용한 사직 간에는 통계적으로 유의미한 관계가 나타나지 않았다( $r=-.052$ , n.s).

### 제3절 실증분석 결과

#### 1. 직접효과 가설검증

본 연구에서 설정한 연구가설을 토대로 성과보상연계성과 직무불안정이 조용한 사직에 미치는 영향을 살펴보고, 성과보상연계성과 직무불안정이 심리적 계약위반에 미치는 영향에 대한 직접효과를 확인하였다. 연구가설의 검증을 위하여 회귀분석을 실시하였고, 인구통계변수들은 통제변수로 설정하였으며 더미 변수처리 하였다. 단 통제변수 설정에 있어서 성별, 결혼유무, 학력, 직급 그리고 담당업무는 포함하였으며 근속년수는 제외하고 연령을 포함시켰다. 회귀분석에서 근속년수와 연령을 모두 포함할 경우 결과값이 다중공선성 문제가 발생하여 왜곡될 가능성이 나타날 수 있다는 점을 반영하였기 때문이다. 회귀분석 결과는 다음의 <표 4-5>, <표 4-6>에 제시되어 있다.

<표 4-6> 성과보상연계성, 직무불안정이 조용한 사직에 미치는 영향

독립변수	종속변수	조용한사직	
		M1	M2
통제변수			
성별		.000	.000
연령		.163	.184
결혼유무		-.130	-.137
학력		.015	.018
직급		-.195	-.205*
담당업무		.005	.011
이론변수			
성과보상연계성			-.204**
직무불안정			.268**
	R <sup>2</sup>	.027	.164
	F	1.405	5.615***

주1) 인구통계 변수들 더미(성별: 1 남성 0 여성, 연령 실제값, 결혼유무: 1 기혼 0 미혼, 학력: 1 대졸 0 전문대졸 이하, 직급: 1 과장 0 사원/대리, 담당업무: 일반사무직 1, 일반사무직외 0)

주2) \*: p<.05, \*\*: p<.01, \*\*\*: p<.001

먼저 성과보상연계성이 조용한 사직에 미치는 영향력에 대한 결과는 <표 4-5>에서 제시하였다. <표 4-5>의 M2를 살펴보면 성과보상연계성은 조용한 사직에 유의미한 부(-)의 영향이 나타나고 있었다(beta=-.204, p<.01). 이와 같은 연구결과를 토대로 성과보상연계성이 조용한 사직에 미치는 영향에 대한 연구가설 1은 지지되었다. 또한 직무불안정은 조용한 사직에 유의미한 정(+)의 영향이 나타나고 있었다(beta=.268, p<.01). 이와 같은 연구결과를 토대로 직무불안정이 조용한 사직에 미치는 영향에 대한 연구가설 2도 지지되었다.

다음으로 성과보상연계성이 심리적 계약위반에 미치는 영향력에 대한 결과는 <표 4-6>에 제시하였다. <표 4-6>의 M4를 살펴보면 성과보상연계성은 심리적 계약위반에 유의미한 부(-)의 영향력을 보이고 있었다(beta=-.202, p<.001).

<표 4-7> 성과보상연계성, 직무불안정이 심리적 계약위반에 미치는 영향

독립변수	종속변수	심리적 계약위반	
		M3	M4
통제변수			
성별		.086	.064
연령		-.015	-.027
결혼유무		-.005	-.035
학력		.025	.005
직급		-.025	-.022
담당업무		.036	.008
이론변수			
성과보상연계성			-.202***
직무불안정			.543***
	R <sup>2</sup>	.012	.496
	F	.602	37.325***

주1) 인구통계 변수들 더미(성별: 1 남성 0 여성, 연령 실제값, 결혼유무: 1 기혼 0 미혼, 학력: 1 대졸 0 전문대졸 이하, 직급: 1 과장 0 사원/대리, 담당업무: 일반사무직 1, 일반사무직외 0)  
 주2) \*: p<.05, \*\*: p<.01, \*\*\*: p<.001

이와 같은 결과를 토대로 성과보상연계성이 심리적 계약위반에 미치는 영향에 대한 연구가설 3은 지지되었다. 또한 직무불안정은 심리적 계약위반에 유의미한 정

(+)의 영향력을 보이고 있었다(beta=.543, p<.001). 이와 같은 결과를 토대로 직무불안정이 심리적 계약위반에 미치는 영향에 대한 연구가설 4은 지지되었다.

## 2. 매개효과 가설검증

심리적 계약위반이 성과보상연계성과 조용한 사직을 매개하는지를 살펴보면 LLCI와 ULCI 사이에서 0을 포함하여 심리적 계약위반의 매개효과가 나타나고 있지 않는 것을 확인하였다. 이와 같은 결과를 통해 성과보상연계성과 조용한 사직과의 관계에서 심리적 계약위반에 대한 매개효과 연구가설 5는 기각되었다.

다음으로 심리적 계약위반이 직무불안정과 조용한 사직을 매개하는지를 살펴보면 LLCI와 ULCI 사이에서 0을 포함하지 않아 심리적 계약위반의 매개효과가 나타나고 있는 것을 확인하였다. 이와 같은 결과를 통해 직무불안정과 조용한 사직과의 관계에서 심리적 계약위반에 대한 매개효과 연구가설 6은 지지되었다. 매개효과 검증을 위한 Process Macro(Hayes, 2018) Model 4의 분석결과는 <표 4-7>에 제시하였다.

<표 4-8> 심리적 계약위반의 매개효과

경로	Effect	SE	LLCI	ULCI
성과보상연계성 → 심리적 계약위반 → 조용한 사직	.0372	.0665	-.0885	.1741
직무불안정 → 심리적 계약위반 → 조용한 사직	-.1058	.0565	-.2244	-.0007

## 3. 조절효과 가설검증

성과보상연계성, 직무불안정이 심리적 계약위반에 미치는 영향력에 있어서 개인주의의 조절효과에 대한 가설검증 결과는 <표 4-8>에 제시하였다. 조절효과 연구가설 검증을 위하여 성과보상연계성, 직무불안정과 개인주의의 상호작용항을 구성하였는데 센터링 처리 하였다. <표 4-8>에서 제시한 대로 M8을 살펴보면 개인주의의 조절효과가 나타나고 있었다. 성과보상연계성이 심리적 계약위반에 미치는 부(-)의 영향력은 개인주의 성향이 높은 경우 부(-)의 영향력이 더욱 높게 나타났다

(beta=-.196, p<.05). 또한 직무불안정이 심리적 계약위반에 미치는 정(+ )의 영향력은 개인주의 성향이 높은 경우 정(+ )의 영향력이 높게 나타났다(beta=.155, p<.05).

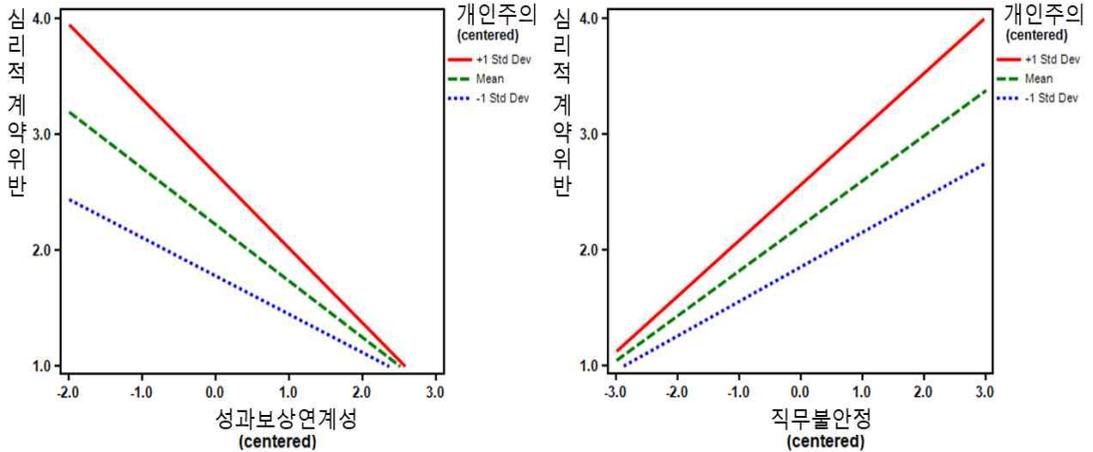
<표 4-9> 개인주의의 조절효과

독립변수	종속변수	심리적 계약위반	
		M5	M6
통제변수			
성별		.012	.011
연령		.007	-.005
결혼유무		-.023	-.026
학력		-.010	-.017
직급		.038	.039
담당업무		-.004	-.002
이론변수			
성과보상연계성		-.158**	-.010
직무불안정		.331***	.445***
개인주의		.425***	.423***
상호작용항			
성과보상연계성×개인주의			-.196*
직무불안정×개인주의			.155*
R <sup>2</sup>		.612	.626
F		53.081***	44.280***

주1) 인구통계 변수들 더미(성별: 1 남성 0 여성, 연령 실제값, 결혼유무: 1 기혼 0 미혼, 학력: 1 대졸 0 전문대졸 이하, 직급: 1 과장 0 사원/대리, 담당업무: 일반사무직 1, 일반사무직외 0)

주2) \*: p<.05, \*\*: p<.01, \*\*\*: p<.001

이와 같은 연구결과는 본 연구의 연구가설과 같은 결과로 나타난 것이다. 결과적으로 보면 성과보상연계성이 심리적 계약위반에 미치는 영향에 대한 개인주의의 조절에 관한 연구가설 7은 지지되었다. 직무불안정이 심리적 계약위반에 미치는 영향에 대한 개인주의의 조절에 관한 연구가설 8도 지지되었다. 개인주의의 조절효과에 대한 결과는 <그림 4-1>에 제시되어 있다.



<그림 4-1> 개인주의의 조절효과

#### 4. 조절된 매개효과 가설검증

성과보상연계성, 직무불안정과 조용한 사직과의 관계에서 심리적 계약위반의 매개효과, 개인주의의 조절효과를 모두 고려한 조절된 매개효과(조건부 간접효과) 가설검증의 결과는 <표 4-10>에 제시되어 있다. 분석결과를 살펴보면 성과보상연계성과 조용한 사직과의 관계에서 심리적 계약위반의 매개효과는 개인주의로 조절되고 있을 것으로 예상했지만 유의미한 영향력이 나타나지 않았다. 이러한 결과를 바탕으로 성과보상연계성과 조용한 사직과의 관계에서 심리적 계약위반의 매개와 개인주의의 조절을 모두 고려한 조절된 매개효과 연구가설 9는 지지 되지 못하였다.

반면에 직무불안정과 조용한 사직과의 관계에서 심리적 계약위반의 매개효과는 개인주의로 조절되고 있었다. 즉, 개인주의 성향이 높은 경우 매개효과가 더욱 높게 나타나고 있었다. 이러한 결과를 바탕으로 직무불안정과 조용한 사직과의 관계에서 심리적 계약위반의 매개와 개인주의의 조절을 모두 고려한 조절된 매개효과 연구가설 10은 지지되었다.

<표 4-10> 조절된 매개효과

매개/ 종속변수	독립변수	조절변수: 개인주의	Effect	SE	LLCI	ULCI
매개변수: 심리적 계약위반	성과보상 연계성	-1SD	.0163	.0315	-.0427	.0874
		M	.0214	.0396	-.0517	.1063
		+1SD	.0316	.0569	-.0722	.1541
		Index of moderated mediation=.0085		.0156	-.0189	.0440
종속변수: 조용한 사직	직무 불안정	-1SD	.0480	.0324	.0011	.1278
		M	.0581	.0365	.0013	.1433
		+1SD	.0783	.0461	.0018	.1797
		Index of moderated mediation=.0168		.0103	.0014	.0391

## 5. 가설검증 결과

본 연구에서 설정한 연구가설 검증 결과는 <표 4-11>에 제시되어 있다. 연구가설 1은 성과보상연계성은 조용한 사직에 부(-)의 영향을 보일 것으로 설정하였으나 지지되었다. 연구가설 2는 직무불안정은 조용한 사직에 정(+)의 영향을 보일 것으로 설정하였는데 지지되었다.

연구가설 3은 성과보상연계성은 심리적 계약위반에 부(-)의 영향을 보일 것으로 예상하였는데 지지되었다. 연구가설 4는 직무불안정은 심리적 계약위반에 정(+)의 영향을 보일 것으로 예상하였는데 지지되었다.

한편 연구가설 5는 심리적 계약위반은 성과보상연계성과 조용한 사직과의 관계를 매개할 것으로 설정하였는데 지지되지 못하였다. 반면에 연구가설 6은 심리적 계약위반은 직무불안정과 조용한 사직과의 관계를 매개할 것으로 설정하였는데 지지되었다.

연구가설 7은 개인주의는 성과보상연계성과 심리적 계약위반과의 관계를 조절할 것으로 보았는데 지지되었다. 연구가설 8은 개인주의는 직무불안정과 심리적 계약위반과의 관계를 조절할 것으로 보았는데 지지되었다.

마지막으로 연구가설 9는 성과보상연계성과 조용한 사직과의 관계에서 개인주의로 조절된 심리적 계약위반의 매개효과 즉, 조건부 간접효과가 나타날 것으로 보

왔는데 지지되지 못하였다. 반면에 연구가설 10은 직무불안정과 조용한 사직과의 관계에서 개인주의로 조절된 심리적 계약위반의 매개효과 즉, 조건부 간접효과가 나타날 것으로 예상했고 가설은 지지되었다.

<표 4-11> 연구가설 검증 결과

연구가설		지지여부
직접효과	가설 1. 성과보상연계성은 조용한 사직에 부(-)의 영향을 보일 것이다.	지지
	가설 2. 직무불안정은 조용한 사직에 정(+)의 영향을 보일 것이다.	지지
	가설 3. 성과보상연계성은 심리적 계약위반에 부(-)의 영향을 보일 것이다.	지지
	가설 4. 직무불안정은 심리적 계약위반에 정(+)의 영향을 보일 것이다	지지
매개효과	<b>가설 5. 심리적 계약위반은 성과보상연계성과 조용한 사직과의 관계를 매개할 것이다</b>	<b>기각</b>
	가설 6. 심리적 계약위반은 직무불안정과 조용한 사직과의 관계를 매개할 것이다.	지지
조절효과	가설 7. 개인주의는 성과보상연계성과 심리적 계약위반과의 관계를 조절할 것이다.	지지
	가설 8. 개인주의는 직무불안정과 심리적 계약위반과의 관계를 조절할 것이다.	지지
조절된 매개효과	<b>가설 9. 성과보상연계성과 조용한 사직과의 관계에서 개인주의로 조절된 심리적 계약위반의 매개효과가 나타날 것이다.</b>	<b>기각</b>
	가설 10. 직무불안정과 조용한 사직과의 관계에서 개인주의로 조절된 심리적 계약위반의 매개효과가 나타날 것이다.	지지

## 제 V 장 결 론

### 제1절 연구결과 요약 및 의의

#### 1. 연구결과 요약

본 연구는 최근 MZ 직장인들에게서 나타나고 있는 조용한 사직의 개념에 초점을 두고 MZ 세대 직장인이 조용한 사직을 결정하는 주요 요인을 규명하고 조용한 사직의 주요 선행변수를 살펴보려는 목적에서 수행되었다. MZ세대 직장인들의 조용한 사직과 관련되어 있다고 판단되는 변수들(직무불안정, 성과보상연계성, 심리적 계약위반, 개인주의)의 관련성을 파악하고자 했다.

주요 선행변수로는 직무불안정과 성과보상연계성을 설정하였으며, 직무불안정, 성과보상연계성과 조용한 사직 간의 관계에서 심리적 계약위반은 매개효과를 가지는가에 대해 변수와의 관계에서 매개효과 가설을 설정하였다. 직무불안정, 성과보상연계성은 심리적 계약위반에 영향력이 나타나며 심리적 계약위반이 결국 조용한 사직으로 이어질 수 있다는 것이다.

또한 직무불안정과 성과보상연계성이 심리적 계약위반에 미치는 영향력에 있어서 MZ세대 직장인들의 가치성향인 개인주의 성향의 조절효과를 살펴보기 위해 개인주의의 조절효과 가설을 설정하였다. 마지막으로 심리적 계약위반의 매개, 개인주의의 조절을 모두 고려한 조절된 매개효과 가설도 설정하였다.

연구가설 검증을 위해 설문을 활용하였으며, MZ세대의 성향과 특성을 반영하여 비대면 온라인 방식으로 설문을 진행하였다. 동일방법편의 문제의 방지를 위해 1차와 2차로 구분하여 설문을 진행하여 총 313부의 설문을 최종분석에 활용하였다. 1차 시점에서는 직무불안정, 성과보상연계성, 심리적 계약위반, 개인주의를 측정하였으며, 2차 시점에서는 조용한 사직을 측정하였다. 분석결과를 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 직무불안정은 조용한 사직에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 보이는 반면에 성과보상연계성은 조용한 사직에 부(-)<sup>2</sup>의 영향을 보이고 있었다. 둘째, 직무불안정은 심리적 계

약위반에 정(+)<sup>2</sup>의 영향이 나타난 반면에 성과보상연계성은 심리적 계약위반에 부(-)<sup>2</sup>의 영향력이 나타났다. 셋째, 심리적 계약위반은 직무불안정과 조용한 사직과의 관계를 매개하고 있었다. 그러나 성과보상연계성과 조용한 사직과의 관계에서는 매개영향력이 나타나지 않았다.

넷째, 개인주의 성향은 직무불안정, 성과보상 연계성과 심리적 계약위반과의 관계를 조절하고 있었다. 즉, 개인주의 성향이 높은 경우 성과보상연계성이 조용한 사직에 미치는 부(-)<sup>2</sup>의 영향력은 더욱 확대되는 반면에 개인주의 성향이 낮은 경우 성과보상연계성이 조용한 사직에 미치는 부(-)<sup>2</sup>의 영향력은 더욱 축소되는 것으로 나타났다. 또한 개인주의 성향이 높은 경우 직무불안정이 조용한 사직에 미치는 정(+)<sup>2</sup>의 영향력은 더욱 확대되는 반면에 개인주의 성향이 낮은 경우 직무불안정이 조용한 사직에 미치는 정(+)<sup>2</sup>의 영향력은 더욱 축소는 결과를 보였다.

다섯째, 직무불안정과 조용한 사직과의 관계에서 개인주의 성향으로 조절된 심리적 계약위반의 매개효과(조건부 간접효과)가 나타나고 있었다. 즉, 심리적 계약위반의 매개효과는 개인주의 성향이 강한 경우 높게 나타나는 반면에 개인주의 성향이 낮은 경우는 더욱 높게 나타났다. 그러나 성과보상연계성과 조용한 사직과의 관계에서 개인주의로 조절된 심리적 계약위반의 매개효과인 조건부 간접효과가 나타나지 않았다.

## 2. 연구의 의의와 시사점

본 논문은 MZ세대 직장인들의 조용한 사직에 미치는 선행변수를 규명함으로써 학계 및 실무에 여러 중요한 시사점을 제공할 수 있을 것으로 보았다. 먼저 본 연구의 의의는 직무불안정과 성과보상연계성이 조용한 사직에 중요한 선행변수라는 것을 규명하였으며 이들 사이의 관계를 심리적 계약위반의 매개로 설명함으로써 조용한 사직에 미치는 과정을 명확히 하였다는 점에서 의의를 가질 수 있다. 또한 MZ세대 직장인들의 가치성향이 두드러지게 나타나고 있는 개인주의를 조절변수로 설정함으로써 조용한 사직과의 관련성을 보다 명확히 하였다는 점에서 의의를 가질 수 있다.

본 논문의 연구결과를 통해 이론적 및 실무적 시사점을 살펴보면 첫째, 조용한 사직에 미치는 선행변수로 직무불안정과 성과보상 연계성이 중요하다는 것을 규명

하였다는 점에서 의의를 가질 수 있다. 조용한 사직이 발생하는 구조적 배경은 2008년 금융위기 이후로 더욱 깊어진 저성장의 늪에 빠진 국제 경제의 전 세계적인 흐름이다.

평생직장이 사라진 시대에 팬데믹까지 겹쳐서 코로나19로 인한 대량 해고와 실직, 재택근무의 확산, 전업, 전직이 많아짐으로 일과 직장에 대한 기존의 사고방식이 변화된 것 역시 조용한 사직의 등장 배경으로 꼽힌다. 경영악화, 업계 불황, 코로나의 영향 등으로 갑자기 해고를 당한 경험, 일과 직장에 투자한 만큼 보상이 돌아오지 않았던 경험 등이 충성심(loyalty)을 낮추는 요인으로 작용한다는 것이다(정정엽, 2022). 따라서 직무불안정과 성과보상연계성이 조용한 사직에 영향력이 나타날 수 있다는 것으로 해석할 수 있다.

결국 집단주의를 중시하던 과거와 달라진 가치관이 조용한 사직의 유행에 큰 영향을 미쳤다는 해석이 있다. 번아웃 증후군, 업무 과중으로 인한 스트레스, 일에 대한 흥미 저하 등도 그 이유로 제시된다(강수연, 2022). 직장에서 그들이 기대하는 것을 모를 때, 그들에게 배우고 성장할 기회를 주지 않을 때, 그들이 회사의 임무와 단절되었다고 느낄 때 일어난다고 분석(김형근, 2022)하고 있는 조용한 사직의 경우 부정적 측면이 강조될 수 있으므로 이러한 부정적인 현상을 감소시키기 위해서는 직무에 대한 안정성 제공 그리고 성과에 따라 보상이 연계되는 측면이 무엇보다 중요하게 강조될 필요가 있다는 것이다.

다음으로 직무불안정이 조용한 사직에 미치는 영향력에 있어서 심리적 계약위반의 매개역할에 관한 것을 살펴볼 수 있다. 먼저 직무불안정이 심리적 계약위반을 매개로 하여 조용한 사직에 영향력이 나타난다는 것은 결국 조직구성원들은 직무의 지속성 측면에서 조직과 심리적 계약을 형성할 수 있다는 것으로 이때 심리적 계약의 당사자들의 의무수행에 대한 믿음(Rousseau, 1995)이 상실되었다고 판단할 경우 좌절과 분노를 경험하고, 신뢰감 상실로 인하여 부정적인 행동으로 이어진다는 것을 설명할 수 있다(Tekleab & Taylor, 2003). 이러한 결과는 직무불안정이 조직과 직무에 대한 태도 등에 부정적 영향을 미치고 있다는 최근 연구결과(박광흠·문재승, 2019; 박헌재, 2021; 최승국·노용휘, 2021)와도 유사한 맥락에서 설명할 수 있다는 것이다.

직무불안정은 단순히 직무 상황의 연속성에 대한 기대 뿐 아니라 현재의 직무, 작업환경의 악화, 승진 기회의 박탈, 감봉과 같은 중요한 직무관련 환경들에 대한 비자발적 변화를 반영하기 때문에 조직의 변화 상황에서 언제든지 조직구성원들에

게 지각될 수 있다. 따라서 조직에서 조직구성원들의 조용한 사직을 줄이기 위해서는 직무수행에 대한 안정성을 담보할 수 있는 것이 무엇보다 중요하다는 것을 알 수 있다.

비록 조직의 경쟁력 제고를 위해 직무불안정을 야기할 수 있는 해고, 감원 등이 전략적 선택 대안이 될 수는 있지만 조직구성원들이 직무불안정을 통해 나타날 수 있는 부정적 효과의 비용인 조용한 사직을 고려해 봤을 때 조용한 사직의 감소가 결국 조직의 장래와 성과에 더 의미가 있을 수 있다는 점에서 직무불안정을 감소시키려는 노력이 필요하다는 점은 실무적 측면에서 의의를 가질 수 있다.

성과보상연계성은 심리적 계약위반을 매개로 하여 조용한 사직에 영향력이 나타나지는 않았다. 즉, 성과보상연계성은 직접적으로 조용한 사직을 낮추고 있는데 이러한 결과를 해석해 보면 분배공정성 측면에서 설명해 볼 수 있다. 분배공정성은 임금, 보너스, 승진 등과 같은 결과물(outcome)을 분배하는 데 있어서 공정성을 말하는 것으로 성과에 상응하는 보상을 제공했을 때 공정하다고 인식하게 된다.

조직구성원들이 경제적 교환차원에서 분배공정성이 높다고 인식할 경우 조직구성원들은 조직을 위해 자발적인 노력과 이에 상응하는 행동을 하도록 동기가 부여된다(Loi et al., 2006). 즉, 분배공정성이 높다고 인식하는 조직구성원들을 조직에 대해 긍정적인 태도가 형성(Roch & Shanock, 2006) 되는데 성과에 따른 보상의 지급은 분배공정성 측면에서 조용한 사직에도 직접적인 영향력이 나타날 수 있다는 것으로 해석할 수 있다.

비록 성과보상연계성과 조용한 사직과의 관계에서 심리적 계약위반의 매개효과가 나타나지는 않고 있지만 성과보상연계성이 심리적 계약위반을 낮출 수 있다는 측면도 고려해 볼 수 있다. 성과에 따라 보상이 지급된다는 측면이 심리적 계약의 이행 측면에서 의미가 있다는 것으로 이러한 이행이 이루어진다고 믿는 조직구성원들은 호혜적 측면이 반영된 사회적 교환차원에서 조용한 사직을 낮추는 것으로도 설명이 가능하기 때문이다.

심리적 계약위반 측면에서 봤을 때 조직은 심리적 계약에 대한 계약내용의 이행을 지키는 것도 중요하지만 이러한 계약내용에 대해 조직구성원들이 감정적으로 어떻게 받아들일지도 면밀히 살펴봐야 한다. 조직구성원들의 경우 현재의 환경변화에 따라 조직이 처한 상황을 충분히 이해할 수도 있다. 즉, 조직구성원들은 조직과 조직구성원들의 관계의 변화가 불가피하며 자신도 현재 속한 조직 보다 더 나은 경력기회를 찾아 언제든지 이직할 수 있다는 것을 고려할 수도 있다는 것이다. 이

와 같이 이직을 고려한다는 점은 실제 이직을 하지는 않지만 이직한 마음상태로 근무하는 조용한 사직도 나타날 수 있다는 것은 시사하는 바가 크다.

조직구성원들은 자신이 속한 조직과 맺은 심리적 계약이 위반된다고 판단하게 되는 경우 조직에 대해 배신, 실망으로 인해 교환차원과 감정적 차원에서의 보복행동(Robinson & Rousseau, 1994)을 하는데 이는 조용한 사직으로도 설명할 수 있다. 따라서 심리적 계약위반을 인식하지 않도록 하기 위해서는 성과에 따른 보상이 명확하게 연계되어 있다는 것을 보여주어야만 한다.

성과와 보상을 연계할 경우, 이론적 측면에서 공정성이론을 토대로 보면 성과보상연계성은 결국 조직구성원의 분배공정성과 밀접하게 관련성이 있는데 따라서 성과보상연계성이 이루어질 경우 심리적 계약위반의 여부가 결정될 수 있다는 것이며 이 후 심리적 계약위반이 조용한 사직으로 이어지는 것은 사회적교환이론으로 설명할 수 있다는 점에서도 이론적 의의를 가질 수 있다.

마지막으로 직무불안정, 성과보상연계성이 심리적 계약위반에 미치는 영향력을 개인주의가 조절하고 있다는 점을 확인하였다는 것도 의미를 갖는다. 개인의 가치 성향인 개인주의의 경우 통합적 성격을 갖는 유용성이 있으며 다양한 영역에서 서로 무관하게 등장한 많은 중(中)범위 이론들(mid-range theories : 사회적교환이론, 분배정의이론, 인지일관성이론, 조직풍토이론, 태도이론, 자아이론 등)을 연결 통합시킬 수 있는 이점이 있다(한규석, 1991; Klein et al., 1999). 따라서 직무불안정, 성과보상연계성이 심리적 계약위반에 미치는 영향력을 설명하는 사회적교환이론, 공정성이론 등을 통합하여 설명할 수 있다는 측면에서 이론적 의의를 갖는다.

좀 더 논의해 보면 개인의 가치 성향인 개인주의가 높은 사람들은 무엇보다 자기 자신을 강조하며 자율성을 추구한다. 이와 같이 자아상의 강조와 자율성의 추구는 결국 자기의 행동, 자기의 가치의 결정에 대한 자아수용과 자기결정의 자율성 그리고 개인의 성장 차원을 중요시 한다는 것이다. 직무불안정이 심리적 계약위반을 높이는 영향력의 경우 개인주의가 높은 경우 영향력이 더욱 확대되고 있다. 이는 직무불안정이 자신의 가치를 낮게 평가하는 신호가 된다는 것이며 자율성에 대한 제약 그리고 개인의 목표의 중시가 부정된다는 것을 나타내주는 것이므로 이를 통해 더욱 강하게 조직이 이행해야할 의무를 이행하지 않는다는 계약위반을 인식한다는 것으로 설명할 수 있다.

반면에 성과보상연계성이 심리적 계약위반을 낮추는 영향력의 경우 개인주의가 높은 경우 영향력이 더욱 확대되고 있는데 조직의 목표보다 개인의 목표를 우선시

하는 개인주의 성향이 높은 조직구성원들에게 성과에 따른 보상이 연계되어 있다는 것의 의미는 결국 조직 보다는 자신의 목표를 달성할 수 있도록 만드는 기제가 될 수 있으므로 이를 통해 조직이 이행해야 할 의무를 하고 있다는 믿음을 줄 수 있도록 만든다는 것으로 설명할 수 있다.

## 제2절 연구의 한계 및 제언

본 연구는 MZ세대 직장인들에 초점을 맞추어, 직무불안정과 성과보상연계성이 조용한 사직에 미치는 영향을 살펴보았다. 특히 심리적 계약위반을 매개변수로, 개인주의 성향을 조절변수로 활용하여, 이들 요인이 조용한 사직에 어떻게 영향을 미치는지 분석함으로써 MZ세대 직장인들의 직장 내 행동 양상에 대한 이해를 심화시킬 수 있는 중요한 단초를 제공하고 있으며 이론적, 실무적 의의를 가지고 있다. 그러나 본 논문은 몇 가지 한계점이 있으며 이들 한계점을 극복하기 위한 후속 연구의 필요성이 제기된다.

첫째, 본 논문에서는 조용한 사직에 대한 개념, 하위요소 그리고 측정 문항 등에 있어서 한계점이 존재한다. 이러한 한계는 결국 조용한 사직이 최근에 나타난 현상에서 출발되어 개념화되었으며 관련 선행연구도 부족하였기 때문이다. 조용한 사직은 비교적 최근에 주목받기 시작한 연구 주제로, 관련된 체계적이고 광범위한 학술 연구가 아직 미비한 상태이다. 이로 인해 조용한 사직에 대한 이론적 틀이나 모델이 충분히 발달하지 않았으며, 결과적으로 연구의 타당성과 신뢰성에 영향을 미칠 수도 있다.

본 논문에서 사용된 조용한 사직에 관한 정의 및 측정 문항의 한계를 지적할 수 있는데 조용한 사직은 상대적으로 새롭게 주목받는 개념이므로 학술적 측면에서 개념화 및 이를 정확하게 측정하기 위한 검증된 설문 문항이 부족한 상태이다. 본 논문에서는 설문 문항의 개발을 위해 3단계의 과정을 통해 내용타당도를 높이려는 노력을 수행하였다. 설문 문항의 개발과 검증 과정에서 충분한 심도와 범위를 가지고 조용한 사직의 다양한 측면을 포착하지 못했을 가능성이 있다.

또한 유사개념인 이직의도, 심리적 철회, 조직시민행동에 대한 탐색적 요인분석을 실시하여 개념상에 구분이 이루어지고 있다는 것을 규명하였으나 타당화에 필요한 절차인 수렴타당도와 증분타당도는 살펴보지 못하고 있어서 한계점이 존재한다.

특히 조용한 사직이 다차원적(행동적, 정서적)이라는 Patel et al(2023)의 문항과 Patel et al(2023)의 다차원 문항을 타당화 한 국내 연구(김광태 외, 2023)가 존재하고 있다. 그러나 본 연구에서는 다차원적이라는 측면을 반영하지 못한 상태로 측정 문항이 개발되었기 때문에 조용한 사직의 복잡하고 다차원적인 특성을 완전히 반

영하지 못했을 수 있다. 따라서 이러한 측정문항의 한계는 향후 연구에서 개선되어야 할 중요한 과제로 남는다.

둘째, 본 논문에서 소수의 인터뷰 대상자들로부터 얻은 정보를 바탕으로 변수를 설정한 점도 주요한 한계로 볼 수 있다. 소수의 인터뷰 대상자들만을 사용하여 변수를 설정하였기 때문에 이들의 응답이 MZ세대 직장인 전체의 다양성과 경험을 충분히 대표하지 못할 위험이 있다. 이는 연구 결과의 일반화 가능성을 제한할 수 있다. 그리고 인터뷰 데이터는 연구자의 주관적 해석에 의존할 수밖에 없으므로 변수 설정 과정에 편향을 가져올 수 있다. 연구자의 관점이나 해석이 연구 결과에 과도하게 반영되었을 가능성이 있다.

이로 인해 연구 주제에 대한 심층적이고 포괄적인 이해에 한계가 생길수 있으며, 복잡한 현상이나 다양한 관점이 제대로 반영되지 않을 수 있다. 이러한 한계점들은 추가 변수의 탐색과 분석을 통한 조용한 사직에 영향을 미치는 다른 변수들에 대한 연구가 필요하다. 예를 들어, 조직 문화, 리더십 스타일, 직무만족도 등이 조용한 사직에 어떤 영향을 미치는지 탐색해볼 필요가 있다. 또한 향후 연구에서는 보다 광범위한 표본을 사용하거나 다양한 데이터 수집 방법을 병행하는 방식으로 다양한 응답자의 목소리를 포함시키고, 여러 각도에서 현상을 조명할 필요가 있다.

셋째, 본 연구의 표본 대상이 주로 사무직군에 편중된 점과 정규직 및 비정규직 간의 차이를 구분하지 않은 점도 중요한 한계로 지적될 수 있다. 사무직군에 편중된 표본은 다른 직군에서 경험하는 조용한 사직의 다양한 양상을 포착하지 못할 수 있다. 다른 직군, 예를 들어 생산, 서비스, 기술 분야 등에서 근무하는 직원들의 경험과 인식이 연구에서 제외됨으로써, 연구 결과의 일반화에 제한을 둘 수 있다.

정규직과 비정규직 직원들은 직무 안정성, 성과 보상, 심리적 계약 인식 등에서 서로 다른 경험을 할 수 있다. 이 연구에서 이러한 고용 형태의 차이를 고려하지 않음으로써, 선행변수인 직무불안정의 요인에 따른 차이가 조용한 사직 현상에 미치는 영향을 다양한 측면과 깊이를 완전히 이해하는 데 한계가 있다. 연구의 포괄성과 일반화 가능성을 높이기 위해, 다양한 산업 분야와 고용 형태에 걸친 직장인들의 경험과 인식을 포함시킬 필요가 있다.

넷째, 본 연구에서 MZ세대를 하나의 균질한 집단으로 취급한 점도 주요한 한계로 볼 수 있다. MZ세대는 밀레니얼 세대와 Z세대를 아우르는 개념이지만, 이 두 세대 간에는 사회적, 기술적, 문화적 배경이 다르며, 이에 따라 직장 생활과 관련된 태도와 행동에서도 차이를 보인다. 본 연구가 이러한 세대별 차이를 구체적으로 구

분하여 분석하지 못한 점은 이 연구가 이 두 세대를 구분하지 않고 일괄적으로 다룸으로써, 세대별로 다른 조용한 사직의 동기와 양상을 세밀하게 파악하는 데 한계가 있다. 각 세대는 변화하는 사회 환경에 따라 고유의 경험과 반응을 보이지만, 이 연구가 MZ세대를 단일 그룹으로 간주함으로써 세대 간 다양한 차이를 반영하는 데 제한이 있다.

이러한 한계점을 극복하기 위해서는 향후 연구에서 밀레니얼 세대와 Z세대를 별도의 집단으로 구분하여, 각 세대의 특징과 조용한 사직에 대한 영향 요인을 별도로 분석할 필요가 있다. 본 연구는 MZ세대 직장인들의 조용한 사직에 대한 중요한 통찰을 제공하며, 향후 연구와 실무에 대한 기초를 마련한다. 이러한 한계점과 제언들은 연구의 깊이를 더하고, 조용한 사직 현상에 대한 보다 포괄적인 이해를 위한 발판을 마련할 것이다.

## 참고문헌

### 1. 국내문헌

- 강성호 · 조운형. (2020). 직장 내 괴롭힘이 고객지향성에 미치는 영향: 서비스 정당성의 매개효과, 집단주의의 조절효과. 서비스경영학회지, 21(4), 261-285.
- 강수연. (2022, 8월 15일). 연휴에 폭 쉬었다 ... 그래도 피곤하다면?, 헬스조선, [https://health.chosun.com/site/data/html\\_dir/2022/08/12/2022081202068.html](https://health.chosun.com/site/data/html_dir/2022/08/12/2022081202068.html)
- 고수일 · 한주희. (2001). 직무몰입, 조직시민행동에 대한 성과지향적 보상체계의 효과: 영업직을 중심으로. 생산성논집, 15(3), 219-245.
- 고종식. (2008). 근로자의 직무불안정성 요인과 조직성과 및 사회적 지원의 조절효과 검증. 경영교육연구, 52(1), 1-22.
- 고종식 · 정호일. (2021). 공간주권과 혁신행동, 그리고 자기효능감과 집단주의의 조절효과 검증. 경영교육연구, 36(5), 247-265.
- 곽선화 · 김미희. (2010). 심리적 계약위반이 반생산적 과업행동에 미치는 영향에 관한 연구: 신뢰를 중심으로. 대한경영학회지, 23(4), 2219-2249.
- 권상순. (2000). 심리적 계약위반에 대한 지각과 정보탐색, 멘토 및 태도간의 관계, 인사관리연구, 24(1), 371-397.
- 권상순 · 이진규. (1996). 심리적 계약에 관한 연구(계약불이행에 관한 개념적 모형), 한국 경영학회, 279-280.
- 권용수. (2006). 사회복지전담공무원의 직무스트레스 유발요인 및 이직의도에 관한 실증적 연구. 한국행정논집, 18(3), 743-765.
- 김건식. (2013). 고성과작업시스템, 고용불안정성, 그리고 조직성과-고성과작업시스템과 고용불안정성 간의 상호작용효과를 중심으로. 인적자원관리연구, 20(2), 117-144.
- 김경민 · 문형구. (2015). 신입사원의 심리적 계약 위반과 그의 변화. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 28(4), 749-766.
- 김광태 · 이해원 · 손영우. (2023). 다차원적 조용한 사직 척도(MQQS) 타당화 연구. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 36(4), 557-583.

- 김동배. (2006). 성과주의 임금의 도입실태와 시사점. 노동리뷰, 3-20.
- 김동배 · 김정환. (2011). 성과주의 임금 도입의 영향요인: 한일 비교. 노동정책연구, 11(1), 25-54.
- 김명연 · 민혜경. (1999). 심리적 계약: 계약내용과 계약위반의 부정적 효과. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 12(1), 155-180.
- 김민수 · 박지은. (2006). 심리적 계약 위반의 영향에서 집단 절차공정성 풍토의 조절효과: 다수준 접근법을 중심으로. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 19(3), 421-445.
- 김성국. (2001). 조직과 인간행동, 서울: 명경사.
- 김성수. (2010). 한국기업의 성과주의 인사시스템 변천. (No Title).
- 김소형 · 김희경 · 류성민. (2021). 항공사 승무원의 직무불안정성, 직무스트레스, 일-가정갈등 간 관계: 조직내부인 지위인식의 조절된 매개효과 연구. 기업경영연구, 28(5), 93-118.
- 김수정. (2019). 개인화 시대의 ‘개인주의’에 대한 개념적 탐색. 한국언론정보학보, 94, 7-33.
- 김영식 · 서용원. (2015). 조직구성원의 개인주의-집합주의 가치지향성이 정서표현 및 호감에 미치는 영향. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 28(4), 689-722.
- 김오현 · 임효창 · 이규만 (2003). M&A 기업에 있어서 종업원의 직무불안정에 대한 반응. 기업경영연구, 10(2), 35-57.
- 김용원. (2022, 10월 7일). 코로나19보다 무서운 ‘조용한 퇴사’ 확산, 기업들 임직원 행복찾기 골몰, 비즈니스포스트,  
[https://www.businesspost.co.kr/BP?command=article\\_view&num=294845](https://www.businesspost.co.kr/BP?command=article_view&num=294845)
- 김윤성 · 이규용 (2003). 고용불안정성이 조직시민행동과 조직몰입에 미치는 영향: 심리적 계약 파기의 매개효과 검증. 조직과 인사관리연구, 27(4), 223-252.
- 김재용. (2014). 성격특성이 개인주의/집단주의와 수입 농식품 구매에 미치는 영향. 석사학위논문, 전북대학교 경영대학원.
- 김재훈. (2014). 신입사원의 개인주의-집단주의 성향이 조직유효성에 미치는 영향: 개인-조직 가치일치성과 지원적리더십의 조절효과를 중심으로. 리더십연구, 5(2), 99-133.
- 김정인. (2021). Farrell 모형을 활용한 MZ 세대 공무원들의 (불) 공정성 인식과 반응행동: MZ 세대와 기성세대 공무원 비교연구. 한국행정연구, 30(4), 141-175.

- 김정인. (2022). 조용한 사직에 관한 시론적 연구: 현상과 형성 원인을 중심으로. 한국공공관리학보, 36(4), 109-132.
- 김종관·윤준섭. (2007). 고용불안정성이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구. 인적자원관리연구, 14(4), 59-83.
- 김종관·윤준섭. (2011). 인적자원유연성과 고용불안정성, 이직의도의 관계에 관한 연구. 대한경영학회지, 24(6), 3157-3175.
- 김지섭. (2023, 2월 26일). 직장인 1000명 심층조사 “번아웃 됐다, 원인은 업무량이 아니고...”. 조선일보,  
<https://www.chosun.com/economy/weeklybiz/2023/02/23/AMWFZAHLCJAZ3AW5XJAW22STZA/>
- 김태은·김성국. (2002). 거래특성 요인과 신뢰의 영향을 고려한 심리적 계약위반의 반응. 인사조직연구, 10(1), 195-233.
- 김학수·최종인. (2015). 연구개발팀 성과에 대한 다원주의자의 비율 영향 및 팀 긍정심리자본의 조절역할. 인사조직연구, 23(3), 73-107.
- 김형근. (2022, 9월 10일). 근로자의 ‘조용한 사직’에 ‘조용한 해고’로 맞서는 기업주... 새로운 노사분쟁의 시작?. 뉴스퀘스트,  
<https://www.newsquest.co.kr/news/articleView.html?idxno=100460>
- 남기섭·유병주. (2007). 직무불안정성 지각과 정신적 건강 및 조직성과와의 관계에 관한 연구. 대한경영학회지, 20(1), 65-85.
- 남수정. (2007). 소비자의 개인/집단주의 성향과 소비가치가 소비에 대한 자기조절에 미치는 영향. 소비문화연구, 10(3), 59-86.
- 남재량. (2005). 고용불안과 그 원인에 관한 연구. 노동경제논집, 28(3), 111-139.
- 노종호·최진욱. (2018). 직무관련 요인이 공무원의 이직의도에 미치는 영향과 직무관련 의사소통의 조절효과. 국가정책연구, 32(1), 107-137.
- 류수민·유태용. (2015). 역할 스트레스가 조직몰입에 미치는 영향에서 심리적 계약위반의 매개효과와 회복탄력성의 조절효과. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 28(4), 723-747.
- 명순영. (2021, 4월 15일). ‘올로’ 외치다 노후 어찌나...파이어족 꿈꾸는 MZ세대, 매일경제. <https://www.mk.co.kr/economy/view/2021/363473/>
- 명순영. (2022, 9월 23일). 美서 촉발된 ‘조용한 사직(Quiet quitting)’ ‘태업 아닌 태업’ 유행? 매일경제.

<https://www.mk.co.kr/economy/view.php?sc=50000001&year=2022&no=840450>

- 박광흠 · 문재승. (2019). 인력구조조정이 구성원의 정서적 몰입에 미치는 영향: 고용불안정성 지각의 매개효과와 경력정체의 조절효과. *생산성논집*, 33(3), 39-68.
- 박남희 · 정지혜. (2019). 비정규직 방문간호사의 직무불안정성이 직무만족, 조직몰입에 미치는 영향, *한국보건간호학회*, 33(2), 270-283.
- 박상언 · 이영면. (2004). 고용조정을 경험한 조직에서 사원들이 느끼는 고용불안과 신뢰 그리고 직무성과의 관계에 관한 연구: 신뢰의 조절효과를 중심으로. *경영학연구*, 33(2), 503-529.
- 박상준 · 조예 · 박기철. (2021). 사회적 신뢰가 주관적 안녕감에 미치는 영향: 개인주의-집단주의의 조절효과를 중심으로. *고객만족경영연구*, 23(1), 35-56.
- 박영석. (1998). 심리적 계약의 위반과 그 효과. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 11(2), 105-125.
- 박종혁 · 권석균. (2006). 팀제 하에서 성과주의 보상시스템의 동기유발 효과-과업특성의 조절효과를 중심으로. *조직과 인사관리연구*, 30(3), 87-119.
- 박지룡 · 정동섭. (2006). 종업원의 직무불안정성과 선행요인 및 조직 유효성과의 관계에 관한 연구. *인적자원관리연구*, 13(2), 171-190.
- 박창욱. (2023, 5월 12일). '조용한 퇴사' 긍정적 50.4% VS 부정적 49.6% 팽팽 '열정 쏟아도 보상 돌아오지 않아' 50.1%, 뉴스토마토, <https://www.newstomato.com/one/view.aspx?seq=1187500>
- 박헌재. (2021). 직무불안정성이 조직신뢰와 조직침묵에 미치는 영향: 항공사 승무원을 대상으로. *서비스경영학회지*, 22(2), 149-169.
- 박형수. (2022, 9월 8일), 오피니언 분수대 조용한 퇴사, *중앙일보*. <https://www.joongang.co.kr/article/25100475>
- 박희만 · 문형구 · 전영민. (2020). 가혹한 감독과 감독자의 무관심 귀인: 부하직원의 수평적 집단주의 지향의 역할. *기업조직연구*, 28 (1), 137-166.
- 배성현. (2009). 직무불안정의 선행변수와 결과변수의 관계 및 사회적 지원의 조절효과. *경영연구*, 24(3), 253-285.
- 배성현 · 김미선. (2010). 조직정치와 조직시민행동, 직무긴장, 이직의도와 관계 및 조직지원 인식의 매개효과. *조직과 인사관리연구*, 34(2), 1-30.
- 백혜옥 · 신진교. (2014). 종업원의 고용불안정성과 조직유효성 간 관계에 있어서 경영자에 대한 신뢰와 자기효능감의 조절효과. *인적자원관리연구*, 21(2), 83-97.

- 서정하. (2007). 조직구성원의 직업불안정성이 정서적 몰입과 지속적 몰입에 미치는 영향에 관한 연구. *조직과 인사관리연구*, 31(2), 117-147.
- 송승숙·이동수. (2015). 사회자본이 조직효과성에 미치는 영향: 조직몰입의 매개효과를 중심으로. *지방정부연구*, 18(4), 459-480.
- 송용욱·조운형. (2018). 임파워링 리더십이 건설적 일탈 행동에 미치는 영향: 고용안정성 지각, 집합주의 성향의 조절효과. *리더십연구*, 9(3), 3-27.
- 신제구·백기복·신창근. (1999). 조직구성원의 집단주의 성향이 성과에 미치는 영향: 집단결과 기대감과 조직몰입의 매개효과를 중심으로. *조직과 인사관리연구*, 23(2), 139-155.
- 신유근. (1992). *한국의 경영: 그 현상과 전망*. 서울: 박영사.
- 신현호. (2010). 공기업의 성과중심 보수제도에 대한 공정성 지각이 조직유효성에 미치는 영향. *노동연구*, 19, 127-169.
- 신혜정·안지영. (2014). 성과급제와 기업성과의 관계-성과급 적용 수준의 차별적 효과. *인적자원관리연구*, 21(1), 1-18.
- 심미라·조운형. (2021). 조직정치 지각이 조직구성원들의 반생산적과업활동에 미치는 영향: 기업의 사회적 책임활동 정당성 인식의 매개효과, 고용불안정의 조절효과. *생산성논집*, 35(3), 135-169.
- 안관영·이병직. (2002). 집단주의와 성취욕구가 조직시민행동에 미치는 효과 및 성의 조절효과에 관한 연구. *경영학연구*, 31(5), 1311-1334.
- 안소영. (2021, 5월 31일). 미래 비즈니스 바꾸는 新인류 'MZ 세대', *조선일보*, <https://biz.chosun.com/industry/2021/05/31/57JHHZF4FBFCLGKKGKJI3IQ2VU/>
- 양동민·심덕섭. (2020). 조직공정성 지각이 심리적 계약위반, 조직몰입 및 일탈행동에 미치는 영향: LMX 및 CWX 의 조절효과 검증. *기업경영연구*, 27(6), 23-53.
- 양동민·하성욱·심덕섭. (2015). 차별적 보상 지각이 심리적 계약위반과 이직의도에 미치는 영향. *인적자원관리연구*, 22(4), 101-119.
- 양인덕. (2011). 조직공정성은 시민행동을 반드시 증진하는가?. *인적자원관리연구*, 18(4), 255-276.
- 양종근. (2021, 6월 14일). MZ세대 직장인 "고용안정성 보다 성과에 대한 공정한 보상이 중요", *서울경제*, <https://www.sedaily.com/NewsView/22NMTYBDRS>
- 양지윤·전희윤. (2022, 10월 6일). 이걸요? 제가요? 왜요?...MZ '3요'에 임원도 편

다, 서울경제, <https://www.sedaily.com/NewsView/26C8U9DHIE>  
 엄지은 · 황경인 · 문광수 · 이재희 · 오세진. (2014). 연령차별 경험이 고령 근로자의  
 정서, 경력전망, 근로환경 만족에 미치는 영향. 한국심리학회 학술대회 자료집,  
 308-308.  
 여성국. (2022, 9월 21일). 17초 영상에 발칵..."돈 받는만큼 일한다" 조용한 사직 열  
 풍 [팩플], 중앙일보, <https://www.joongang.co.kr/article/25103218#home>  
 우창열. (2008). 고용불안정에 관한 통합모형의 개발. 산학경영연구, 21(2), 17-41.  
 유규창 · 박우성. (2007). 성과주의 인사제도의 도입 영향요인 및 조직성과. 인사조  
 직연구, 15(3), 187-224.  
 유민봉 · 홍혜승 · 박윤. (2012). 심리적 계약위반이 이직의도 및 동기부여에 미치는  
 영향: 직장가족주의 성향의 조절효과. 행정논총, 50(4), 136-162.  
 유선욱. (2023). 밀레니얼 세대의 이직: 커뮤니케이션 실무자들의 직무 요구·자원,  
 번아웃과 직무열의의 영향력을 중심으로. 한국광고홍보학보, 25(4), 37-77.  
 윤다빈. (2022, 7월 12일). 과로사회 MZ세대 44% "번아웃 경험".. 힐링 리스트 작성  
 -실천을, 동아일보.  
<https://www.donga.com/news/Economy/article/all/20220712/114400147/1>  
 윤민재 · 임정재. (2022). 한국사회의 불평등 인식과 공정성: 연령대별·성별 비교를  
 중심으로. 공공사회연구, 12(1), 40-80.  
 윤선미 · 김태욱. (2020). 외식 기업의 일-가정 갈등과 심리적 철회행동의 관계연구  
 : 지각된 스트레스의 매개효과를 중심으로. 관광연구저널, 34(5), 155-171.  
 윤찬성 · 이덕로. (2008). 노동조합 지도부의 집단주의 가치관이 과업성향에 미치는  
 영향에 관한 연구. 조직과 인사관리연구, 32(2), 23-53.  
 이규만. (2009). 고용불안이 구성원의 반응에 미치는 영향. 인적자원관리연구, 16(1),  
 135-150.  
 이규만 · 임병연. (2007). 심리적 계약위반에 따른 구성원의 반응 및 절차공정성의  
 조절효과. 한국행정연구, 16(3), 187-215.  
 이기현. (2017). 윤리적 리더십이 심리적 계약위반 인식에 미치는 영향: 리더-구성  
 원 교환관계와 도덕적 정체성의 조절효과. 기업경영연구, 24(2), 31-56.  
 이덕로 · 서도원 · 김용순. (2003). 변혁적, 거래적 리더십이 조직시민행동에 미치는  
 영향: 신뢰의 매개효과를 중심으로. 경영학연구, 32(2), 449-474.  
 이상우. (2015). 성과주의 보상제도가 구성원의 분배공정성 인식에 미치는 영향. 박

- 사학위논문 연세대학교 대학원.
- 이상우 · 권동현. (2016). 호텔구성원의 감성리더십 인식이 직무불안정성과 조직냉소주의에 미치는 영향. 한국콘텐츠학회논문지, 16(3), 466-475.
- 이상정 · 황정하. (2020). 아동그룹홈 종사자의 업무량과 슈퍼비전이 이직의도에 미치는 영향-소진과 직무만족의 매개효과를 중심으로. 한국사회복지학, 72(1), 9-34.
- 이순목 · 윤창영 · 이민형 · 정선호. (2016). 탐색적 요인분석: 어떻게 달라지나?. 한국심리학회지: 일반, 35(1), 217-255.
- 이승계. (2013). 성과주의 보상제도의 문제점과 개선방안 연구. 인적자원관리연구, 20(3), 187-208.
- 이유진. (2022, 9월 14일). 원조는 한국” 주장 나오는 세계적 신조어…‘조용한 사직’을 아시나요?, 경향신문,  
<https://m.khan.co.kr/national/national-general/article/202209141530011#c2b>
- 이은령. (2016). 직무불안정성과 EVLN 과의 관계에 있어서 조직방해인식의 매개효과에 관한 연구. Journal of Digital Convergence, 14(2).
- 이의중. (2016). 성과주의 인적자원관리가 조직유효성에 미치는 영향에 관한 실증연구: 공기업 직원의 인식을 중심으로, LH토지주택연구원, 7(3), 137-145.
- 이정훈. (2022, 9월 10일). 일이 삶의 전부는 아니다…공감 커지는 ‘조용히 그만두기(quiet quitting)’, 매거진 한경.  
<https://magazine.hankyung.com/business/article/202208311910b>
- 이종원. (2022). 능력주의로 인한 불평등과 양극화의 윤리적 문제. 장신논단, 54(3), 149-176.
- 이주영 (2022, 9월 22일). MZ세대의 새로운 직업관 ‘조용히 그만두기(Quiet quitting)’, 매일경제, <https://www.mk.co.kr/news/culture/10464219>
- 이춘우 (2023, 2월 26일). 회사가 나의 ‘조용한 사직’을 모를 거라는 착각, 한국일보, <https://m.hankookilbo.com/News/Read/A2023022409220003375>
- 이태식 · 김수. (2021). 4차 산업 혁명 시대의 인공지능의 직업 대체 불안감이 구성원들의 직무만족에 미치는 영향: 직무 불확실성의 조절효과. 한국디지털정책학회, 19(7), 1-9.
- 이태진 · 조윤희 · 조영배. (2002). 개인주의-집단주의 성향과 노사관계에 대한 태도에 관한 연구. 산업관계연구, 12, 103-129.

- 이하나·허찬영. (2015). 심리적 계약위반이 조직시민행동에 미치는 영향: 조직신뢰 의매개효과 및 상사지원인식의 조절효과. *조직과 인사관리연구*, 39(1), 119-146.
- 이한근·여찬구·지성구. (2022). 심리적 계약위반 경험이 서비스 종업원의 고객지향적 판매행동에 미치는 영향: 조직 동일시 매개효과. *상품학연구*, 40(6), 1-7.
- 이한석·장수덕·이하나. (2016). 중소기업 종업원들의 감성리더십 인식, 내재적·외재적 보상, 그리고 철회행동. *인적자원개발연구*, 19(4), 25-56.
- 임나라. (2021). 심리적 계약 위반이 창의적 행동과 조직변화저항에 미치는 영향 (국내석사학위논문).
- 임도화. (2020). 직무불안정성이 정서적 조직몰입과 직무성과에 미치는 영향 (국내 박사학위논문).
- 임현명·노명화·정원호. (2015). 심리적 계약위반이 스트레스에 미치는 영향: 긍정 심리자본의 매개효과. *대한경영학회지*, 28(10), 2519-2540.
- 원인성. (2008). 집단성과급제의 생산성 및 품질 향상 효과에 관한 실증연구. *산업경제연구*, 21(1), 289-313.
- 장수덕. (2019). 조직구성원들의 철회행동이 이직의도와 혁신적 업무행동에 미치는 영향. *인적자원개발연구*, 22(1), 41-64.
- 장용석·조문석·정장훈·정명은. (2012). 사회통합의 다원적 가치와 영향요인에 관한 탐색적 연구. *한국사회학*, 46(5), 289-322.
- 장은미. (2003). 개인성과 위주의 보상제도가 직무 수행 노력에 미치는 영향에 관한 연구: 인적자원 관리 번들(HR Bundle)의 조절 효과를 중심으로. *인사조직연구*, 11(1), 133-158.
- 장홍연·고수일·장임원. (2019). 직무불안정성이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향 : 조직지원의 조절효과를 중심으로. *Asia-Pacific Journal of Business & Commerce*, 11(2), 71-90.
- 전종희. (2022). MZ세대를 중심으로 한 'Quiet Quitting'(조용한 사직)의 특징과 개선 방안 연구. *인문사회* 21, 13(6), 5117-5132.
- 정동섭·박지룡. (2006). 종업원의 직무불안정성과 선행요인 및 조직 유효성과의 관계에 관한 연구. *인적자원관리연구*, 13(2), 171-190.
- 정소람. (2021, 7월 21일). 베이비부머 富 물려받는 MZ세대...美 20년간 22조달러 상속, 한국경제, <https://www.hankyung.com/article/2021071921411>
- 정연양·최장호. (2008). 성과급 임금제도와 직무만족도 간의 관계에 관한 연구. 조

- 직과 인사관리연구, 32(3), 69-94.
- 정영미 · 서경도. (2011). 심리적 계약위반이 근로의욕 및 직무태도에 미치는 영향-상사지원의 조절효과. 인적자원관리연구, 18(1), 111-128.
- 정우진 · 김영집. (2022). 의사소통 개방성이 발언행동에 미치는 영향: 무력감과 직무상실 가능성의 차별적 조절효과. 경영교육연구, 37(4), 21-43.
- 정정엽. (2022, 10월 11일). [직장 문화]퇴사했지만 퇴사하지 않았습니다, 조용한 사직, 정신의학신문,  
<http://www.psychiatricnews.net/news/articleView.html?idxno=33638>
- 정정엽. (2023, 2월 26일). 슬기로운 직장생활 팁, 조용한 열정, 정신의학신문,  
<http://www.psychiatricnews.net/news/articleView.html?idxno=34112>
- 조근호. (1995). 문화와 인지: 타인이해의 연구를 중심으로, 한국심리학회, 121-177.
- 조영삼 · 신만수. (2015). 한국과 싱가포르 종업원들의 상사, 동료, 부하에 대한 집단주의 성향이 조직몰입에 미치는 영향. 한국경영학회 융합학술대회, 248-266.
- 조영호 · 조운형 · 안지혜. (2002). 조직구성원의 개인주의-집합주의 성향과 심리적 계약에 관한 연구. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 15(3), 89-111.
- 조운형. (2017). 심리적 계약위반은 조직구성원들의 심리적 웰빙과 주관적 웰빙을 낮추는가?, 대한경영학회지, 30(2), 303-323.
- 조운형 · 문명 · 정진철. (2014). 고용불안 지각, 조직기반자긍심, 반생산적 과업활동과의 관계. 대한경영학회지, 27(11), 1883-1902.
- 조운형 · 조영호. (2004). 조직구성원의 가치성향과 갈등상황에 따른 갈등처리방식의 차이에 관한 연구. 경영학연구, 33(2), 423-448.
- 조운형 · 조성원. (2017). 심리적 계약위반, 조직기반자긍심과 조직변화저항과의 관계. 기업경영연구, 24(2), 85-105.
- 조은애. (2011). 상담자의 직무환경과 심리적 소진 및 직무열의와의 관계에서 소명 의식의 조절효과.
- 조태준. (2014). 개인주의 및 집단주의 조직문화와 임파워먼트 간 관계에 대한 연구: 서울특별시 공무원의 인식을 중심으로. 지방정부연구, 17(4), 439-464.
- 조태준. (2014). 참여적 의사결정과 직무성과 간 관계에 대한 심리적 임파워먼트의 매개효과 연구. 한국인사행정학회보, 13(2), 211-239.
- 진성철. (2022, 9월 27일), “[중앙 칼럼] 20·30대의 ‘조용한 사직’ 이유 있다”, 중앙일보.  
<https://news.koreadaily.com/2022/09/26/society/opinion/20220926184802132.html>

- 차재호·정지원. (1993). 현대 한국 사회에서의 집합주의. 한국심리학회지: 사회 및 성격, 7(1), 150-163.
- 최승국·노용휘. (2021). COVID-19 상황에서 직무불안정성, 직무스트레스가 이직의도에 미치는 영향: 체육시설 종사자의 조직지원인식 조절효과를 중심으로. 품질경영학회지, 49(2), 183-200.
- 최심욱. (2019). 개인주의-집합주의 문화 차원에 대한 재고찰. 석사학위논문, 중앙대학교 대학원.
- 최향석·박경규. (2005). 직무불안정 지각이 조직구성원의 태도와 행동에 미치는 영향: 상사의 사회적 지원의 조절효과 검증. 대한경영학회지, 52, 2365-2397.
- 카심·김형진·심덕섭. (2017). 임파워링 리더십이 조직후원인식 및 지식공유에 미치는 영향: 심리적 계약위반의 조절된 매개효과 검증. 기업경영연구, 24(1), 153-176.
- 탁제운·김종훈·신제구. (2018). 윤리적 리더십이 심리적 계약위반과 체념적 침묵 행동에 미치는 영향: 참여적 의사결정의 조절된 매개효과. 기업경영연구, 25(5), 159-186.
- 하정남. (2014). 호텔 종사원의 심리적 계약위반 지각과 이직의도의 관계에서 감정 지능의 조절효과, 관광연구, 29(5), 399-422.
- 한규석. (1991). 집단주의-개인주의 이론의 현황과 그 전망. 한국심리학회지: 일반, 10(1), 1-19.
- 한광현. (2010). 개인-집단주의 가치성향이 직무요구-자원과 직무소진 과정에 미치는 영향. 경영교육연구, 63(1), 287-310.
- 한웨이·김형진·심덕섭. (2015). 전략적 인적자원관리가 종업원의 직무성과 및 조직몰입에 미치는 영향: 내재적·외재적 동기부여의 매개효과를 중심으로. 대한경영학회지, 28(3), 821-839.
- 한주원·김정진·박경규. (2011). 비인격적 감독과 부하의 저항행동 관계에 관한 연구: 상호작용 공정성과 심리적 계약위반을 중심으로. 경영학연구, 40(3), 831-857.
- 한주희·고수일. (2003). 급여탄력성에 따른 조직공정성, 회사 구성원 교환관계 및 조직몰입에 대한 연구, 인사조직연구, 11(2), 171-197.
- 한주희·고수일. (2006). 성과-보상 연계성, 스트레스 및 내재적 동기의 관계. 조직과 인사관리연구, 30(2), 26-45.

- 한진환. (2016). 융복합형 직무불안정성과 조직시민행동간 자기효능감의 조절효과. *디지털융복합연구*, 14(5), 237-245.
- 홍승빈 · 신혜주. (2021, 9월 4일). [모든 열풍의 '핵'...MZ세대를 모셔라(3)] 널 위해 준비했어! MZ세대, 새로운 소비권력으로 급부상, 한국금융, [https://www.fntimes.com/html/view.php?ud=202109041208131369dd55077bc2\\_18](https://www.fntimes.com/html/view.php?ud=202109041208131369dd55077bc2_18)
- 홍효석 · 박현일 · 서란주 · 이원기. (2014). 내·외재적 동기유발과 보상시스템의 관련성. *지역산업연구*, 37(4), 259-281.
- 황문영 · 김병직. (2021). 직무과부하가 번아웃에 미치는 영향: 일-가정갈등의 매개효과와 잡크래프팅의 조절 효과를 중심으로. *기업경영리뷰*, 12(2), 301-319.
- 황석원 · 오동현 · 서덕록 · 송준모 · 양희원 · 김성원 · 박종혜 (2012). 개인성과평가 및 보상체계에 따른 연구자 행동 변화 및 성과 분석, 서울: 과학기술정책연구원.
- 황영호. (2006). 공공부문 조직에서 심리적 계약위반이 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동 및 이직의도에 미치는 영향. *정치정보연구*, 9(2), 95-118.
- 황정엽 · 박찬권 · 박성민 · 김채복. (2021). 성과보상제도가 조직유효성 및 동기부여와 기업성과에 미치는 영향: 자동차정비 서비스업체 종업원을 중심으로. *융합정보논문지*, 11(11), 95-114.

## 2. 외국문헌

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L.L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*(Vol. 2 pp. 267-299). New York: Academic Press.
- Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turn-over process. *Journal of Management*, 29(1), 99-118.
- Anand, A, Doll, J, & Ray, P. (2023). Drowning in silence: A scale development and validation of quiet quitting and quiet firing. *International Journal of Organizational Analysis*. in print.
- Anderson, N., & Schalk, R. (1998). The psychological contract in retrospect and

- prospect. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 637-647.
- Argyris, C. (1960). *Understanding organizational behavior*. Homewood, IL: Dorsey.
- Arnold, H. J., & Feldman, D. C. (1982). A multivariate analysis of the determinants of job turnover. *Journal of Applied Psychology*, 67(3), 350-360.
- Ashford, H. J. et. al. (1989). Content, causes and consequences of job insecurity : A theory-based measure and substantive test. *Academy of Management Journal*. 32, 803-824.
- Ashford, S. J., Lee, C., & Bobko, P. (1989). Content, cause, and consequences of job insecurity: A theory-based measure and substantive test. *Academy of Management journal*, 32(4), 803-829.
- Ashforth, B. E. (1997). Petty tyranny in organizations: A preliminary examination of antecedents and consequences. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 14(2), 126-140.
- Becker, T. E. (1992). Foci and base of commitment: Are they distinctions worth marking?. *Academy of Management Journal*, 35(1), 232-244.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Brewer, M. B., & Chen, Y. R. (2007). Where (who) are collectives in collectivism? Toward conceptual clarification of individualism and collectivism. *Psychological Review*, 114(1), 133.
- Brockner, J. (1988). *Self-esteem at work: Research, theory, and practice*. Lexington Books/DC Heath and Com.
- Brockner, J., Grover, S., Reed, T. F., & Dewitt, R. L. (1992). Layoffs, job insecurity, and survivors' work effort: Evidence of an inverted-U relationship. *Academy of Management journal*, 35(2), 413-425.
- Carillo, K., Cachat-Rosset, G., Marsan, J., Saba, T., & Klarsfeld, A. (2021). Adjusting to epidemic-induced telework: Empirical insights from teleworkers in France. *European Journal of Information Systems*, 30(1), 69-88.
- Carver, C. S., & Scheier, M. F. (1982). Control theory: A useful conceptual framework for personality-social, clinical, and health psychology. *Psychological Bulletin*, 92, 111-135.

- Cavanaugh, M. A., & Noe, R. A. (1999). Antecedents and consequences of relational components of the new psychological contract. *Journal of Organizational Behavior*, 20(3), 323-340.
- Chen, C. C., Chen, X. P., & Meindl, J. R. (1998). How can cooperation be fostered? The cultural effects of individualism-collectivism. *Academy of Management Review*, 23(2), 285-304.
- Chen, F. F., & West, S. G. (2008). Measuring individualism and collectivism: The importance of considering differential components, reference groups, and measurement invariance. *Journal of Research in Personality*, 42, 259-294.
- Cheng, G. H. L., & Chan, D. K. S. (2008). Who suffers more from job insecurity?: A meta-analytic review. *Applied Psychology: An International Review*, 57(2), 272-303.
- Choi, J., & Chen, C. C. (2007). The relationships of distributive justice and compensation system fairness to employee attitudes in international joint ventures. *Journal of Organizational Behavior*, 28(6), 687-703.
- Colquitt, L., & Wesson, O. B. (2009). *Improving Performance and Commitment in The Workplace*. Florida: McGraw-Hill Irwin,
- Conway, N., & Briner, R. B. (2002). Full-time versus part-time employees: Understanding the links between work status, the psychological contract, and attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 61(2), 279-301.
- Conway, N., & Briner, R. B. (2005). *Understanding psychological contracts at work: A critical evaluation of theory and research*. London: Oxford University Press.
- Crino, M. D., & Leap, T. L. (1989). Wrongful Discharge: Impact of Past Litigation on Managerial Prerogatives. *Journal of Managerial Issues*, 111-119.
- Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R., & Rupp, D. E. (2001). Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58(2), 164-209.
- Cropanzano, R., Rupp, D. E., Mohler, C. J., & Schminke, M. (2001). Three roads to organizational justice. In G. Ferris (Ed.), *Research in personnel and*

- human resources management* (pp. 1-113), Greenwich, CT: JAI Press.
- Dabos, G. E., & Rousseau, D. M. (2004). Mutuality and Reciprocity in the Psychological Contracts of Employees and Employers. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 52-72.
- Davy, J. A., Kinicki, A. J., & Scheck, C. L. (1997). A test of job security's direct and mediated effects on withdrawal cognitions. *Journal of Organizational Behavior*, 18(4), 323-349.
- Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627-668.
- Downes, P. E., & Choi, D. (2014). Employee reactions to pay dispersion: A typology of existing research. *Human Resource Management Review*, 24(1), 53-66.
- Drake, B., & Yadama, G. N. (1996). A structural equation model of burnout and job exit among child protective services workers. *Social Work Research*, 20(3), 179-187.
- Duffy, M. K., Ganster, D., & Pagon, M. (2002). Social Undermining in the Workplace. *Academy of Management Journal*, 45, 331-351.
- Dulac, T., Coyle-Shapiro, J. A., Henderson, D. J., & Wayne, S. J. (2008). Not all responses to breach are the same: The interconnection of social exchange and psychological contract processes in organizations. *Academy of Management Journal*, 51(6), 1079-1098.
- Earley, O. G. (1989). Social loafing and collectivism: A comparison of the United States and the people's republic of China. *Administrative Science Quarterly*, 34, 565-581.
- Earley, P. C., & Gibson, C. B. (1998). Taking stock in our progress on individualism-collectivism: 100 years of solidarity and community. *Journal of Management*, 24(3), 265-304.
- Eisenberger, R., Pierce, W. D., & Cameron, J. (1999). Effects of reward on intrinsic motivation—Negative, neutral, and positive: Comment on Deci, Koestner, and Ryan (1999).

- Erdogan, B. (2002). Antecedents and consequences of justice perceptions in performance appraisals. *Human Resource Management Review*, 12(4), 555-578.
- Erez, M., & Earley, P. C. (1993). *Culture, self-identity, and work*. London: Oxford University Press.
- Erdogan, B. (2002). Antecedents and consequences of justice perceptions in performance appraisals. *Human Resource Management Review*, 12(4), 555-578.
- Fahey, R., Vasconcelos, A. C., & Ellis, D. (2007). The impact of rewards within communities of practice: a study of the SAP online global community. *Knowledge Management Research & Practice*, 5(3), 186-198.
- Festinger, L. A. (1957). *Theory of cognitive dissonance*. Stanford University Press.
- Fiske, A. P., Kitayama, S., Markus, H. R., & Nisbett, R. E. (1998). The cultural matrix of social psychology, In D. T. Gilbert, S. T. Fiske, & G. Lindzey (Eds.), *The handbook of social psychology*(pp. 915-981), New York: McGraw-Hill.
- Forbes, D. (1985). The no-layoff payoff. *Dun's Business Month*, 126(1), 64-66.
- French, J. R. P., Rogers, W., & Cobb, S. (1972). Adjustment as a person environment fit. In Coelho, G. V., Humberg, D. A., & Adams, J. F. (Eds.), *Coping and adaptation: Interdisciplinary perspectives*(pp. 316-333). New York: Basic Books
- Gerhart, B., & Fang, M. (2014). Pay for (individual) performance: Issues, claims, evidence and the role of sorting effects. *Human Resource Management Review*, 24(1), 41-52.
- Greenberg, J. (1986). Determinants of perceived fairness of performance evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 71(2), 340-342.
- Greenberg, J. (1987). Reactions to procedural injustice in payment distributions: Do the means justify the ends?. *Journal of Applied Psychology*, 72(1), 55-61
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow.

- Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Greenhalgh, L. (1982). Maintaining organizational effectiveness during organizational retrenchment. *Journal of Applied Behavioral Science*, 18(2), 155-170.
- Greenhalgh, L., & Rosenblatt, Z. (1984). Job insecurity, toward conceptual clarity, *Academy of Management Review*, 9(3), 438-448.
- Griep, Y., & Vantilborgh, T. (2018). Reciprocal effects of psychological contract breach on counterproductive and organizational citizenship behaviors: The role of time. *Journal of Vocational Behavior*, 104, 141-153.
- Grütter, J., & Buchmann, M.(2021). Developmental antecedents of young adults' solidarity during the covid 19 pandemic: The role of sympathy, social trust, and peer exclusion from early to late adolescence. *Child Development*. 92(5), e832-e850.
- Hallier, J., & Lyon, P. (1996). Job Insecurity and Employee Commitment: Managers' Reactions to the Threat and Outcomes of Redundancy Selection 1. *British Journal of Management*, 7(1), 107-123.
- Hamouche, S., Koritos, C. and Papastathopoulos, A. (2023). Quiet quitting: Relationship with other concepts and implications for tourism and hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 35(12), 4297-4312.
- Harackiewicz, J. M., & Mandelink, G. (1984), A process analysis of the effects of performance-contingency rewards on intrinsic motivation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 20, 531-551.
- Harackiewicz, J. M., Manderlink, G., & Sansone, C. (1992). Competence processes and achievement motivation: Implications for intrinsic motivation. In A. K. Boggiano & T. S. Pittman(Eds.), *Achievement and motivation: A social-developmental perspective*(pp. 115-137). UK, London: Cambridge University Press.
- Harfoush, R. (2019). *Hustle and float: Reclaim your creativity and thrive in a world obsessed with work*. New York: Diversion Books.
- Harter, J. (2022). Is Quiet Quitting Real? Gallup Inc, September 6.

- <https://www.gallup.com/workplace/398306/quiet-quitting-real.aspx>.
- Härtel, C. E. J.(2008). How to build a healthy emotional culture and avoid a toxic culture. In C. L. Cooper & N. M. Ashkanasy (Eds.). *Research Companion to Emotion in Organization*(pp. 260-1291). Oxford, UK: Elsevier/JAI Press.
- Hartley, D. E., Zilberg, N. J., DeWitt, K. N., & Wallerstein, R. S. (1991). A conceptual analysis and strategy for assessing structural change. *Psychoanalysis & Contemporary Thought*, 14(2), 317-342
- Heaney, C. A., Israel, B. A., & House, J. S. (1994). Chronic job insecurity among automobile workers: Effects on job satisfaction and health. *Social Science & Medicine*, 38(10), 1431-1437.
- Hellgren, J., Sverke, M., & Isaksson, K. (1999). A two-dimensional approach to job insecurity: Consequences for employee attitudes and well-being. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2), 179-195.
- Hofstede, G. (1980). Motivation, leadership, and organization: do American theories apply abroad?. *Organizational dynamics*, 9(1), 42-63.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: International differences in work-related values*, New York: Sage.
- Hofstede, G. H., & Spangenberg, J. F. A. (1987). *Measuring individualism and collectivism at occupational and organizational levels*. Rijksuniversiteit Limburg, Faculteit der Economische Wetenschappen.
- Hofman, P. S., & Newman, A. (2014). The impact of perceived corporate social responsibility on organizational commitment and the moderating role of collectivism and masculinity: Evidence from China. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(5), 631-652..
- Homans, G. C. (1961). *Social behavior: Its elementary forms*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Hui, C., & Lee, C. (2000). Moderating effects of organization-based self-esteem on organizational uncertainty: Employee response relationships. *Journal of Management*, 26(2), 215-232.
- Hui, C. H., & Triandis, H. C. (1986). Individualism-Collectivism: A study of

- cross-cultural researchers. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 17(2), 225-248.
- Hunter, L. W., & Thatcher, S. M. (2007). Feeling the heat: Effects of stress, commitment, and job experience on job performance. *Academy of Management Journal*, 50(4), 953-968.
- Jordan, P. J., Ashkanasy, N. M., & Hartel, C. E. (2002). Emotional intelligence as a moderator of emotional and behavioral reactions to job insecurity. *Academy of Management Review*, 27(3), 361-372.
- Kepes, S., Delery, J., & Gupta, N. (2009). Contingencies in the effects of pay range on organizational effectiveness. *Personnel Psychology*, 62(3), 497-531.
- King, J. E. (2000). White collar reactions to job insecurity and the role of the psychological contract, implications for human resource management, *Human Resource Management*, 39(1), 79-92.
- Kinnunen, U., Mauno, S., Nätti, J., & Happonen, M. (2000). Organizational antecedents and outcomes of job insecurity: A longitudinal study in three organizations in Finland. *Journal of organizational behavior*, 21(4), 443-459.
- Klein, K. J., Tosi, H., & Cannella Jr, A. A. (1999). Multilevel theory building: Benefits, barriers, and new developments. *Academy of Management Review*, 24(2), 248-253.
- Klotz, A. C., & Bolino, M. C. (2022). When Quiet Quitting is Worse than the Real Thing. *Harvard Business Review*.  
<https://hbr.org/2022/09/when-quiet-quitting-is-worse-than-the-real-thing>
- Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37(3), 656-669.
- Koslowsky, M. (2000). A new perspective on employee lateness. *Applied Psychology: An International Review*, 49(3), 390-407.
- Kumar, T. S. (2022). How to handle notice period in organization & emotional balancing during resignation & finding new job. *International Scientific Refereed Research Journal*. 5(5), 9-12.
- Kuvaas, B. (2006). Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: mediating and moderating roles of work motivation. *The International*

- Journal of Human Resource Management*, 17(3), 504–522.
- Kwon, H. N. (2012). A study on the effects of labor flexibility on job insecurity, organizational cynicism and organizational citizenship behavior of middle aged and elderly employees, *Unpublished doctoral dissertation, University of Hanyang, Seoul*.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer publishing company.
- Lehman, W. E., & Simpson, D. D. (1992). Employee substance use and on-the-job behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 77(3), 309.
- Levinson, H. (1962). *Organizational diagnosis*. Cambridge, MA: Harvard University press.
- Levinson, H., Price, C., Munden, K., Mandl, H., & Solley, C. (1962). *Men, management, and mental health*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Lord, C., McCauley, J. B., Pepa, L. A., Huerta, M., & Pickles, A. (2020). Work, living, and the pursuit of happiness: vocational and psychosocial outcomes for young adults with autism. *Autism*. 24(7), 1691–1703.
- Lohaus, D., & Habermann, W. (2019). Presenteeism: A review and research directions. *Human Resource Management Review*, 29(1), 43–58.
- Loi, R., Hang-Yue, N., & Foley, S. (2006). Linking employees' justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: The mediating role of perceived organizational support. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(1), 101–120.
- Lukes, S. (1973). *Individualism*. Oxford: Basil Blackwell.
- Ma, B., Liu, S., Lassleben, H., & Ma, G. (2019). The relationships between job insecurity, psychological contract breach and counterproductive workplace behavior: does employment status matter?. *Personnel Review*, 48(2), 595–610.
- Mackey, J. D., Frieder, R. E., Brees, J. R., & Martinko, M. J. (2017). Abusive supervision: A meta-analysis and empirical review. *Journal of Management*, 43(6), 1940–1965.
- Madell, Robin. (2022, September 22). Can quiet quitting hurt your career?.

*U.S.News.*

<https://money.usnews.com/money/blogs/outside-voices-careers/articles/what-is-quiet-quitting>

- Markus, H. R., & Kitayama, S. (1991). Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation. *Psychological Review*, 20, 568-579.
- Martocchio, J. J. (2011). Strategic reward and compensation plans.
- Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2014). *Compensation*. New York: McGraw-Hill.
- Mitchell, T. R., & Lee, T. W. (2001). 5. The unfolding model of voluntary turnover and job embeddedness: Foundations for a comprehensive theory of attachment. *Research in Organizational Behavior*, 23, 189-246.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237-240.
- Mobley, W. H. (1982). *Employee turnover: Causes, consequences, and control*. MA: Addison-Wesley.
- Moorman, R. H., & Blakely, G. L. (1995). Individualism collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16(2), 127-142.
- Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22(1), 226-256.
- Nordgren, H., & Ingemarsson Björs, A. (2023). *Quiet Quitting, Loud Consequences: The role of Management in Employee Engagement*.  
<https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1744351/FULLTEXT01.pdf>
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Oyserman, D., Coon, H. M., & Kemmelmeier, M. (2002). Rethinking individualism and collectivism: evaluation of theoretical assumptions and meta-analyses. *Psychological Bulletin*, 128(1), 3-72.
- Parsons, T., & Shils, E. A. (1951). Values, motives, and systems of action.

- Toward a general theory of action*, 33, 247–275.
- Pate, J. & Malone, C. (2000). Post psychological contract violation, the durability & transferability of employee perceptions, *European Journal of Industrial Training*, 24(2), 158–166.
- Patel, P., Guedes, M. J., Bachrach, D., & Cho, Y. (2023). Quiet Quitting ongoing analyses by studies in the pre-registration. <https://doi.org/10.17605/OSF.IO/KTPAB>.
- Pearce, J. L. (1998). Job insecurity is important, but not for the reasons you might think: The example of contingent workers. *Journal of Organizational Behavior*, 5, 31–46.
- Pearce, K. (2022). What is “quiet quitting”. The Hub, September, 12.
- Pfeffer, J., & Langton, N. (1993). The effect of wage dispersion on satisfaction, productivity, and working collaboratively: Evidence from college and university faculty. *Administrative Science Quarterly*, 38(3), 382–407.
- Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968), *Managerial attitude and performance*, Homewood, Irwin-Doresey
- Raja, U., Johns, G., & Ntalianis, F. (2004). The impact of personality on psychological contracts. *Academy of Management Journal*, 47(3), 350–367.
- Restubog, S. L. D., Hornsey, M. J., Bordia, P., & Esposito, S. R. (2008). Effects of psychological contract breach on organizational citizenship behaviour: Insights from the group value model. *Journal of Management Studies*, 45(8), 1377–1400.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: the contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825–836.
- Robert, C., & Wasti, S. A. (2002). Organizational individualism and collectivism: Theoretical development and an empirical test of a measure. *Journal of Management*, 28(4), 544–566.
- 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 & 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. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 574-599.
- Robinson, S. R. & Morrison, E. W.(2000), The development of psychological contract breach & violation, A longitudinal study, *Journal of Organizational Behavior*, 21, 525-546.
- Roch, S. G., & Shanock, L. R. (2006). Organizational justice in an exchange framework: Clarifying organizational justice distinctions. *Journal of Management*, 32(2), 299-322.
- Rodriguez, M. Boyer, S., Fleming, D., & Cohen, S.(2019). Managing the Next Generation of Sales, Gen Z/Millennial Cusp: An Exploration of Grit, Entrepreneurship, and Loyalty. *Journal of Business-to-Business Marketing*. 26(1), 43-55.
- Rosenblatt, Z., & Ruvio, A. (1996). A test of a multidimensional model of job insecurity: The case of Israeli teachers. *Journal of Organizational Behavior*, 17(S1), 587-605.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 121-139.
- Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contract. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 389-400.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Rousseau D. M. & Parks J. M.(1993), The contracts of individuals & organizations, *Research in Organizational Behavior*, 15, 1-43.
- Sarah, A. B., Jennie, E. B., & James, S. H. (2005). Job insecurity and health among US adult. *University of Michigan*.
- Sawhney, V. (2021). My Generation is Super Burned Out–But We Don’t Have to be. *Harvard Business Review*, Feb,
- Schein, E. H., & Schein, E. H. (1970). *Organizational psychology*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership: A dynamic view*. San Francisco. CA: Jossey-Bass.
- Shaw, J. D., Gupta, N., & Delery, J. E. (2002). Pay dispersion and workforce performance: Moderating effects of incentives and interdependence. *Strategic Management Journal*, 23(6), 491-512.
- Shih, C. T., & Chuang, C. H. (2013). Individual differences, psychological contract breach, and organizational citizenship behavior: A moderated mediation study. *Asia Pacific Journal of Management*, 30(1), 191-210.
- Shirom, A., Westman, M., Shamai, O., & Carel, R. S. (1997). Effects of work overload and burnout on cholesterol and triglycerides levels: The moderating effects of emotional reactivity among male and female employees. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2(4), 275-288.
- Shore, L. M., & Tetrick, L. E. (1994). The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship. *Trends in organizational behavior*, 1(91), 91-109.
- Shoss, M. K. (2017). Job insecurity: An integrative review and agenda for future research. *Journal of Management*, 43(6), 1911-1939.
- Singh, J. (1998). Striking a balance in boundary-spanning positions: An investigation of some unconventional influences of role stressors and job characteristics on job outcomes of salespeople. *Journal of Marketing*, 62(3), 69-86.
- Stahl, A. (2022, November 2). What’s really happening with quiet quitting. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/ashleystahl/2022/11/02/whats-really-happening->

with-quiet-quitting/?sh=69c52d682ab1

- Steers, R., & Porter, L. (1983). *Motivation and work behavior*, 3rd(ed.), New York: McGraw-Hill
- Sverke, M., Hellgren, J., & Näswall, K. (2002). No security: A meta-analysis and review of job insecurity and its consequences. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(3), 242-264
- Tanova, C., & Holtom, B. C. (2008). Using job embeddedness factors to explain voluntary turnover in four European countries. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(9), 1553-1568.
- Tekleab, A. G., and Taylor M. S. (2003), Aren't there two parties in an employment relationship? Antecedents and consequences of organization - employee agreement on contract obligations and violations, *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 585-608
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190.
- Thomas, D. C., Au, K., & Ravlin, E. C. (2003). Cultural variation and the psychological contract. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 451-471.
- Trevor, C. O., & Wazeter, D. L. (2006). A contingent view of reactions to objective pay conditions: Interdependence among pay structure characteristics and pay relative to internal and external referents. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1260-1275.
- Triandis, H. C. (1995). *Individualism and collectivism*. Colorado: Westview Press.
- Triandis, H. C., & Gelfand, M. J. (1998). Converging measurement of horizontal and vertical individualism and collectivism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(1), 118-128.
- Triandis, H. C., Leung, K., Villareal, M., & Clark, F. I. (1985). Allocentric versus idiocentric tendencies: Convergent and discriminant validation. *Journal of Research in Personality*, 19(4), 395-415.
- Turnley, W. H., & Feldman, D. C. (2000). Re examining the effects of psychological contract violations: unmet expectations and job dissatisfaction

- as mediators. *Journal of Organizational Behavior*, 21(1), 25-42.
- Vroom, V. H. (1964), *Work and motivation*. New York: John Wiley & Sons.
- Wagner III, J. A. (1995). Studies of individualism-collectivism: Effects on cooperation in groups. *Academy of Management journal*, 38(1), 152-173.
- Wagner, J. A., & Moch, M. K. (1986). Individualism-Collectivism: Concept and measure. *Group and Organization Studies*, 11(3), 280-304.
- Wanous, J. P., Poland, T. D., & Premack, S. L.(1992), The effects of met expectations on newcomer attitudes and behaviors: A review and meta-analysis, *Journal of Applied Psychology*, 77(3), 288-297.
- Watson, D., & Clark, L. A. (1984). Negative affectivity: the disposition to experience aversive emotional states. *Psychological Bulletin*, 96(3), 465-490.
- Wayne, S. J., & Green, S. A. (1993). The effects of leader-member exchange on employee citizenship and impression management behavior. *Human relations*, 46(12), 1431-1440.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617.
- Witte, H. D. (1999). Job insecurity and psychological well-being: Review of the literature and exploration of some unresolved issues. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2), 155-177.
- Wong, Y. T., Wong, C. S., & Ngo, H. Y. (2012). The effects of trust in organisation and perceived organisational support on organisational citizenship behaviour: a test of three competing models. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(2), 278-293
- Yoon, H. J., Sung, S. Y., Choi, J. N., Lee, K., & Kim, S. (2015). Tangible and intangible rewards and employee creativity: The mediating role of situational extrinsic motivation. *Creativity Research Journal*, 27(4), 383-393.
- Zenger, J., & Folkman, J. (2022a). The great resignation and quiet quitting paradigm shifts: An overview of current situation and future research directions. *Journal of Hospitality Marketing & Management*. 31(8), 899-907.
- Zenger, J., & Folkman, J. (2022b). Quiet Quitting Is about Bad Bosses, Not Bad

Employees. *Harvard Business Review*.

Zhao, H., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C., & Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 60(3), 647-680.

## 설문조사서(1차)

안녕하십니까?

본 설문지는 조직의 경쟁력 확보를 위해 여러 구성원 분들에게 무엇이 필요한지를 파악하기 위해 작성되었습니다.

귀하의 응답은 본 연구의 귀중한 자료로 활용되고, 저에게 커다란 도움이 될 것입니다. 또한 본 설문지는 “**익명으로 처리**” 되고, “**학문적 목적으로만 사용**” 된다는 것을 분명하게 약속드립니다.

성의있게 응답해 주시면 대단히 감사하겠습니다. 귀중한 시간을 내주셔서 진심으로 감사를 드립니다.

2023. 6.



조선대학교 일반대학원

지도교수 : 조윤형

연구원 : 오현수

연락처 :

▣ 귀하의 생각과 일치 정도에 따라 해당란에 체크해(✓) 주시기 바랍니다.

▣ 직무불안정에 대한 문항입니다.

나는....	전 혀 아니다		←	→	매 우 그렇다	
	1	2	3	4	5	
1. 나는 내 뜻과 무관하게 회사를 떠나야 할지 모른다.						
2. 나는 회사에서 추가 감원조치의 가능성이 크다고 생각한다.						
3. 나는 언제 추가 감원이 있을지 불안함을 느낀다.						
4. 나는 내 부서나 또는 내가 맡은 일의 장래가 불투명 하다고 생각한다.						

▣ 다음은 성과-보상 연계성에 대한 문항입니다.

나는....	전 혀 아니다		←	→	매 우 그렇다	
	1	2	3	4	5	
1. 업무성과가 잘 이루어지면 보상(급여인상, 승진 등)은 높아지게 된다						
2. 보상(급여인상, 승진 등)은 인사고과를 토대로 이루어진다.						
3. 업무를 잘 할 때와 못할 때 받는 보상(급여인상, 승진 등)의 차이는 크다						
4. 업무를 잘 하면 회사 또는 다른 사람으로부터 인정을 받는다.						

■ 다음은 “심리적 계약”에 대한 문항입니다. 귀하께서 처음 조직에 채용 되셔서 가졌던 조직에 대한 기대(임금, 승진, 인사이동, 교육, 복리후생, 자기계발 등)와 이후 현재까지 조직으로부터 실제 받은 대우를 함께 고려할 때 어떠한 느낌이 드는지 표시하여 주십시오.

항 목	전 혀 아니다			← →		매 우 그렇다
	1	2	3		4	
1. 좌절감을 느낀다.						
2. 실망스럽다.						
3. 화가 난다.						
4. 불신감이 든다.						
5. 만족스럽다.						
6. 회사는 내가 처음 입사할 때 가졌던 기대를 충분히 충족시키고 있다.						
7. 보수, 업무, 승진, 복리후생, 교육, 고용조건 등을 종합적으로 고려할 때 회사에 기대했던 수준이 충족되고 있다.						
8. 조직이 나에게 심어준 기대가 이행되지 않는 경우가 많다.						
9. 조직이 제공하는 여러 형태의 보상을 종합해 볼 때 내가 기대 했던 수준에 미치지 못한다.						
10. 전반적으로 조직은 공식적 또는 비공식적으로 직원들에게 한 약속을 지키고 있다.						

▣ 다음은 “개인주의” 성향에 대한 문항입니다.

항 목	전 혀 아니다			매 우 그렇다	
	← 1	→ 2	← 3	→ 4	← 5
1. 나는 회사에서 내 방식대로 일을 하는 편이다.					
2. 나는 회사에서 다른 사람과 경쟁하는 업무를 수행하는 것을 좋아한다.					
3. 나는 회사의 다른 사람들과 다르고, 독특해지려고 노력한다.					
4. 나에겐 회사의 다른 사람들과 경쟁에서 승리하는 것이 무엇보다 중요하다.					
5. 나는 독립된 개인이다.					

- 긴 시간 응답해주셔서 대단히 감사합니다. -

## 설문조사서(2차)

안녕하십니까?

본 설문지는 조직의 경쟁력 확보를 위해 여러 구성원 분들에게 무엇이 필요한지를 파악하기 위해 작성되었습니다.

귀하의 응답은 본 연구의 귀중한 자료로 활용되고, 저에게 커다란 도움이 될 것입니다. 또한 본 설문지는 “익명으로 처리” 되고, “학문적 목적으로만 사용” 된다는 것을 분명하게 약속드립니다.

성의있게 응답해 주시면 대단히 감사하겠습니다. 귀중한 시간을 내주셔서 진심으로 감사를 드립니다.

2023. 8.



조선대학교 일반대학원

지도교수 : 조운형

연구원 : 오현수

연락처 :

▣ 귀하의 생각과 일치 정도에 따라 해당란에 체크해(✓) 주시기 바랍니다.

▣ “조용한 사직”에 대한 문항입니다.

나는....	전 혀 아니다					매 우 그렇다				
	1	2	← 3 →	4	5					
1. 회사의 회식 또는 주말에 이루어지는 행사 등에 참석하는 것을 꺼린다.										
2. 직장 내 인맥구축 보다 직무기술서에 명시된 개인 업무수행을 잘 만들어 내는데 집중한다.										
3. 퇴근 후 업무와 관련된 전화, SNS, 카톡 또는 이메일 연락에 거리를 둔다.										
4. 부서/팀 간 협력이 필요한 경우 내 업무에만 초점을 두며 타 부서/팀 일에는 관여하지 않는다.										
5. 업무상 필요한 정보교환 이외에는 동료 또는 상사와의 소통을 최소화 한다.										
6. 직무기술서 상에 제시된 업무를 잘 수행하기는 하지만 승진을 위해 업무에 지나치게 몰두하지는 않는다.										
7. 회사에서 업무가 잘 진행되지 않아도 너무 마음쓰지 않는다.										

※ 다음은 설문 응답을 유형별로 분류하여 통계자료로 활용하기 위한 사항입니다. 해당하는 사항에 체크해(✓) 주시기 바랍니다.

성 별	①남 ( ) ②여 ( )	직 무	① 일반사무직( ) ② 기술직( ) ③ 생 산 직 ( ) ④ 기타 ( )
연 령	( )세		직원수
근속년수	( )년	직 급	
결혼유무	①기혼( ) ②미혼( )		부서/ 팀원 수
최종학력	① 고졸 ( ) ② 전문대졸 ( ) ③ 대졸 ④ 대졸 이상( )	업종	

- 긴 시간 응답해주셔서 대단히 감사합니다. -