



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](#)

경영학석사학위논문

심리적 계약위반과 조용한 사직의 관계:
조절 초점의 매개효과



2025년 8월

국립부경대학교 경영대학원

경영학과

김은효

경영학석사학위논문

심리적 계약위반과 조용한 사직의 관계:
조절 초점의 매개효과

지도교수 신인용

이 논문을 경영학석사 학위논문으로 제출함.



2025년 8월

국립부경대학교 경영대학원

경영학과

김은효

김은효의 경영학 석사 학위논문을
인준함.

2025년 8월 22일



주 심 경영학박사 김 영 조 (인)

위 원 경영학박사 채 희 선 (인)

위 원 경영학박사 신 인 용 (인)

목 차

표 목차	iv
그림 목차	iv
논문요약	v
영문초록	viii
I. 서론	1
제1절 연구 배경과 목적	1
1. 연구의 배경	1
2. 연구의 목적	4
제2절 연구의 범위 및 논문 구성	6
II. 이론적 배경	7
제1절 심리적 계약위반	7
1. 심리적 계약의 개념	7
2. 심리적 계약위반의 개념	9
3. 심리적 계약위반과 관련된 연구	10
제2절 조절 초점	13
1. 조절 초점의 개념	13
2. 조절 초점과 관련된 연구	14
제3절 조용한 사직	18
1. 조용한 사직의 개념	18
2. 조용한 사직과 관련된 연구	22

제4절 사회적 교환이론	25
제5절 자원보존이론	28
Ⅲ. 연구 설계	30
제1절 가설설정	30
1. 심리적 계약위반과 조용한 사직의 관계	30
2. 심리적 계약위반과 조절 초점의 관계	31
3. 조절 초점과 조용한 사직의 관계	33
4. 조절 초점의 매개효과	35
제2절 연구모형	36
제3절 연구조사 및 연구방법 설계	37
1. 표본 설정 및 자료 수집	37
2. 변수의 조작적 정의 및 측정도구	37
1) 심리적 계약위반	37
2) 조절 초점	38
3) 조용한 사직	38
4) 통제 변수	39
제4절 표본의 인구통계학적 특성	40
제5절 분석방법	42
Ⅳ. 분석결과	43
제1절 측정도구의 타당성 및 신뢰도 분석	43
1. 탐색적 요인 분석 및 신뢰도 분석 결과	43
제2절 측정모형 검증	46

제3절 상관관계 분석	52
제4절 집단 간 평균 차이 분석	55
1. 성별에 따른 차이 분석	55
2. 연령대에 따른 차이 분석	56
제5절 가설검증	57
1. 심리적 계약위반과 조용한 사직의 관계	57
2. 심리적 계약위반과 향상 초점의 관계	59
3. 심리적 계약위반, 향상 초점과 조용한 사직의 관계: 매개효과 검증 ...	60
4. 심리적 계약위반과 예방 초점의 관계	62
5. 심리적 계약위반, 예방 초점과 조용한 사직의 관계: 매개효과 검증 ...	63
V. 논의	66
제1절 연구결과의 요약 및 논의	66
제2절 연구의 시사점	70
제3절 연구의 한계점 및 향후 연구 방향	72
참고문헌	75
설문지	90

표 목 차

<표 2-1> 조용한 사직의 정의	21
<표 3-1> 설문지의 구성	39
<표 3-2> 인구통계학적 특성 분석	41
<표 4-1> 탐색적 요인분석과 신뢰도 분석	45
<표 4-2> 확인적 요인분석 결과	48
<표 4-3> 상관계수행렬	49
<표 4-4> 대안 모형(3 요인)의 확인적 요인분석 결과	51
<표 4-5> 대안 모형(3 요인)의 상관계수행렬	52
<표 4-6> 상관관계 분석 결과	54
<표 4-7> 성별에 따른 평균 차이	55
<표 4-8> 연령대에 따른 평균 차이	56
<표 4-9> 향상 초점에 대한 회귀분석	59
<표 4-10> 조용한 사직에 대한 회귀분석	62
<표 4-11> 예방 초점에 대한 회귀분석	63
<표 4-12> 조용한 사직에 대한 회귀분석	65
<표 5-1> 가설 검증 결과	69

그 림 목 차

<그림 1> 연구모형	36
-------------------	----

심리적 계약위반과 조용한 사직의 관계: 조절 초점의 매개효과

김 은 효

국립 부경대학교 경영대학원 경영학과

요 약 문

회사와 계약된 업무시간 동안만 업무를 수행하고 업무시간이 아닌 때에는 업무 관련 이메일이나 전화에 답하기를 거부하고 야근 또한 거부하는 조용한 사직은, 실제로 사직은 하지 않지만 이미 심리적으로 조직과 업무로부터 떨어진 상태를 의미하는 현상으로 볼 수 있다. 조용한 사직의 가장 큰 특징은 업무를 통해 성장하고 발전하려는 의지보다는 가능한 조직에 대한 업무 기여를 줄여 기대 이상도 이하도 하지 않으며 최소한의 업무만 수행을 한다는 것인데, 여기에는 월급 만큼만 일한다는 태도와 행동이 전제되어 있다. 이러한 조용한 사직은 2022년 미국의 주요 언론들이 집중 조명한 이후 전 세계적으로 이슈가 되었을 뿐 아니라 한국의 조직사회에서도 쉽게 목격할 수 있을 정도로 그 개념이 점점 더 대중화 되고 있다. 조용한 사직은 직원들이 직장에서의 재량적 노력에 한계를 설정하기 때문에 조직이 원하는 만큼의 성과를 달성하기 힘들다는 문제를 갖고 있다. 그러므로 조직에 여러 가지 부정적 결과를 초래할 수 있는 조용한 사직을 효과적으로 방지하고 완화할 수 있는 전략이 필요할 수 있다.

조용한 사직은 비교적 최근에 등장한 개념이라 이에 대한 학술적 연구가

아직 양적으로도 질적으로도 무르익지 않은 상태이다. 특히 조용한 사직에 대한 실증연구가 많이 부족하다. 심리적 계약위반이 조용한 사직의 주요 원인이라는 것은 여러 해석적 연구들을 통해 제안되어 왔으나, 조용한 사직의 독립변수로서 심리적 계약위반을 조사한 실증 연구는 비교적 적은 편이다. 또한 기존의 조용한 사직에 대한 선행연구를 살펴보면 조용한 사직을 유발하는 심리적 기제에 대한 실증연구들이 있지만, 직무 만족도를 그 심리적 기제로 조사한 연구가 다수를 차지하며 조절 초점과 조용한 사직의 관계를 직접적으로 다룬 연구는 없다. 본 연구는 조용한 사직의 원인으로 심리적 계약위반을 조사하고 조용한 사직을 유발하는 심리적 기제로 조절 초점을 조사하여 이 변수들의 관계를 살펴보고자 한다.

본 연구는 사회적 교환이론과 자원보존이론을 바탕으로 심리적 계약위반과 조용한 사직의 관계와 이 관계를 매개하는 심리적 기제인 조절 초점에 대해 실증적으로 분석하고자 한다. 궁극적으로 본 연구는 조용한 사직에 대한 원인과 그 심리적 기제를 심층적으로 파악하여 직원들의 조용한 사직을 줄일 수 있는 전략을 조직에 제공하고자 한다. 이를 실증적으로 테스트하기 위해 국내 다양한 지역에서 근무하는 직장인들을 대상으로 설문조사를 진행하였고, 최종적으로 324명의 데이터를 확보하여 통계분석을 실시하였다. Baron & Kenny의 매개모형 검증법을 준용하여 실시한 위계적 회귀분석의 결과는 다음과 같다.

먼저 심리적 계약위반은 조용한 사직과 긍정적 관계를 가지는 것으로 나타났다. 둘째, 심리적 계약위반은 향상 초점과 부정적 관계를 가지는 것으로 나타났다. 셋째, 심리적 계약위반은 예방 초점과 부정적 관계를 가지는 것으로 나타났다. 넷째, 향상 초점은 조용한 사직과 부정적 관계를 가지는 것으로 나타났다. 다섯째, 예방 초점은 조용한 사직과 부정적 관계를 가지는 것으로 나타났다. 여섯째, 향상 초점은 심리적 계약위반과 조용한 사직

의 관계를 매개하는 것으로 나타났다. 마지막으로 예방 초점은 심리적 계약위반과 조용한 사직의 관계를 매개하는 것으로 나타났다.

본 연구가 기여한 이론적 시사점과 실무적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 사회적 교환이론과 자원보존이론을 바탕으로 조용한 사직의 원인이 무엇인지, 그리고 그것을 촉발하는 심리적 기제는 무엇인지 이해할 수 있는 새로운 관계를 제시하였다. 둘째, 사회적 교환이론과 자원보존이론 관점은 본 연구에서 관찰된 역학 관계를 설명할 수 있는 근거를 제공하였을 뿐 아니라 이러한 결과는 사회적 교환이론과 자원보존이론 문헌을 확장하는데 기여하였다. 셋째, 조용한 사직의 여러 해석적 연구에 따르면 심리적 계약위반은 조용한 사직의 주요한 원인이지만 이에 관한 실증적 연구는 부족하다. 그리고 조용한 사직의 심리적 기제로 지금까지 다루어지지 않은 조절 초점의 매개효과 테스트를 통해 기존 문헌의 연구 공백을 메울 수 있다는 점에서 본 연구는 의의가 있다. 넷째, 조직과 직원 간의 효과적인 의사소통과 계약위반 후의 대안(보상) 제시가 중요함을 강조한다. 마지막으로 조직은 직원의 동기부여 방향에 적합한 업무 기회와 그에 따른 보상을 제공할 수 있다. 따라서 조직은 계약위반이 발생하더라도 진실한 의사소통을 통해 직원에게 긍정적 영향을 줄 수 있고, 직원들의 조절 초점을 적절하게 관리함으로써 직원의 역량이 조직을 위해 최대한 발휘될 수 있도록 노력해야 한다.

주제어: 심리적 계약위반, 조절 초점(향상 초점, 예방 초점), 조용한 사직, 사회적 교환이론, 자원보존이론

**The relationship between psychological contract breach and quiet
quitting: The mediating effect of regulatory focus**

Eun-Hyo Kim

Department of Business Administration, The Graduated School,
Pukyong National University

Abstract

Quiet quitting is a phenomenon which means no actual turnover but being disconnected from organization and work. Quiet quitters only work during contracted hours and they refuse to answer emails and phone calls related to their work for not contracted hours and refuse to work overtime. They are characterized by working as little as possible with neither obtaining better results nor worse results and they reduce their contribution to their organization without willingness to grow and improve themselves through their work. They just work as much paycheck as they receive.

Quiet quitting has got popular around the world since major media in the United States paid attention to it and has become popular even in Korean organization. One of the negative consequences of quiet quitting to watch out for is to make organization not step up their game as much as they like because quiet quitters set limits to their discretionary effort at work. Therefore, organization needs to have some strategies that can prevent and mitigate it.

It has not enough academic literature about quiet quitting and it hasn't been

mature yet because quiet quitting is a relatively new concept. In particular, there is a lack of empirical research on quiet quitting. While several scholars have suggested psychological contract breach as a major cause of quiet quitting in their interpretive research, we have little empirical research that examined psychological contract breach as an independent variable of quiet quitting. Also there is previous research on psychological mechanism of quiet quitting but no previous research on a direct connection between regulatory focus and quiet quitting. The majority of them studied job satisfaction as the psychological mechanism of quiet quitting.

This study is to examine psychological contract breach as the cause of quiet quitting and regulatory focus as the psychological mechanism that leads to quiet quitting. Therefore, this study aims to empirically analyze the relationship that regulatory focus mediates between psychological contract breach and quiet quitting on the basis of social exchange theory and conservation of resources. Ultimately, this study aims to provide organization with some strategies to reduce quiet quitting among employees by understanding the cause and the psychological mechanism of quiet quitting.

To test it empirically, I gave the survey to employees working in various regions in Korea and 324 data were obtained for statistical analysis. The result of the hierarchical regression analysis using Baron & Kenny's mediation analysis were as follows.

First, psychological contract breach was positively related to quiet quitting. Second, psychological contract breach was negatively related to promotion focus. Third, psychological contract breach was negatively related to prevention focus. Fourth, promotion focus was negatively related to quiet quitting. Fifth, prevention focus was negatively related to quiet quitting. Sixth, the relationship between psychological contract breach and quiet quitting was mediated by promotion focus. Finally, the relationship between psychological contract breach

and quiet quitting was mediated by prevention focus.

The theoretical and practical implication that this study gives are as follows. First, this study presents a new relationship to understand the cause of quiet quitting and the psychological mechanism that triggers it. Second, social exchange theory and conservation of resource provides a basis for explaining the dynamics of variables observed in this study, and these results contribute to extending literature on social exchange theory and conservation of resource. Third, several interpretive studies of quiet quitting suggested that psychological contract breach is a major cause of quiet quitting, but there is little empirical research on it.

This study has purpose to contribute to existing research on quiet quitting by testing the mediating effect of regulatory focus, which has not been addressed before as a psychological mechanism of quiet quitting. Fourth, This study suggests effective communication between leaders and subordinates and a fair reward system are needed. Finally, organization can provide employees with some business opportunities with rewards that fit their motivation orientation. Therefore, organization can give positive effect on employees through the truthful communication although psychological contract breach has already occurred and they can ensure that the employee's capabilities are maximized for organization by managing employees' regulatory focus.

Key Words: psychological contract breach, regulatory focus(promotion focus, prevention focus) quiet quitting, social exchange theory, conservation of resources

I. 서론

제1절 연구 배경과 목적

1. 연구의 배경

조용한 사직이란 본질적으로 일을 계속하되 높은 업무 성과라는 지표를 넘어서겠다는 생각을 포기하는 개념으로 직원은 단순히 주어진 업무를 계속 수행하지만 경쟁에 대한 개념이나 회사 발전에 대한 야망에서 벗어나는 것을 말한다(Brown, McCray, Neal & Caldwell, 2023). 즉, 주어진 일에만 충실할 뿐 그 이상도 그 이하도 노력하지 않으며, 회사를 다니면서 해야 할 일만하고 나머지 업무는 거부하여 업무시간 이외에는 회사 연락을 받지 않거나 이메일에 답을 하지 않는 행동을 취하기도 한다(박영희, 2022).

2022년, 미국 Gallup의 보고서에 따르면 미국 노동력 중 조용한 사직자의 비율이 50% 이상으로 조사되었는데(Harter, 2022), 이는 미국에서 조용한 사직이 이미 빈번하게 일어나는 현상이라는 것을 나타낸다. Wall street journal(Smith, 2022)에 따르면, 미국의 많은 기업이 조용한 사직의 부정적 결과를 막기 위한 해결책 마련에 전문 컨설턴트를 고용하고 있다고 하였다(김용원, 2022). 문제해결을 위한 이러한 적극적 대처는 조용한 사직을 중대한 조직의 문제로 인식하고 있음을 나타낸다고 볼 수 있다. 한국의 경우, 2024년 직장인 1,097명을 대상으로 한 인크루트 업체의 조사에서 전체 응답자의 51.7%가 조용한 사직 중이라고 응답하였다(곽선미, 2024). 같은 조사에서 조용한 사직의 이유는 연봉과 복지 등 조직의 처우에 대한 불만족이 32.6%로 가장 많았다. 또한 마크로밀엠브레인(2023)의 연구보고서

에 따르면, 전국 남녀 직장인 1,000명을 대상으로 한 조용한 사직 관련 인식 조사에서, 조용한 사직 현상에 대한 공감도는 높은 수준으로, 특히 저연령층, 사원/실무직급 및 연봉 수준이 낮은 응답자일수록 공감도가 높게 나타났다. 이 조사에서, 조용한 사직 현상은 최근 젊은 세대에서 4050 세대까지 확대되고 있으며 직장 내에서 부적절한 보상/대우, 감정 노동 요구 등 근무 환경의 문제로 비롯된 인식이 강한 것으로 나타났다. 한국에서도 더 이상 낯선 개념이 아닌 조용한 사직은 기업의 관점에서 그 해결책을 마련하는 것이 매우 중요할 수 있음을 시사한다.

조용한 사직의 핵심은 업무량을 제한하여 조직에 대한 기여를 줄인다는 것인데 이는 무엇보다 조직의 생산성에 부정적인 영향을 미칠 수 있다. 구체적으로 조용한 사직이 가져오는 결과는 몰입도 감소, 재량적 노력에 대한 거부감 증가 등이 포함되며(Pevec, 2023), Zhang(2024)은 연구에서, 이 문제는 종종 외현적으로 인식되지 않지만 근로자와 조직 모두에게 중요한 영향을 미칠 수 있다고 주장하였다.

이러한 조용한 사직을 방지하기 위해서는 우선 그 원인이 무엇인지 파악할 필요가 있을 것이다. 조용한 사직과 관련한 여러 해석적 연구에서는 다른 원인과 더불어 심리적 계약위반을 조용한 사직의 주요 원인으로 제시하였다. 이러한 연구에서 제시된 조용한 사직의 원인을 자세히 살펴보면 그 원인이 다양한 형태로 나타나지만 결국 직원이 기대하는 바와 불일치 하는 조직의 문화와 직원에 대한 대우가 그 핵심 원인이며 심리적 계약위반은 이러한 요소들을 포괄하는 개념이라고 볼 수 있다. 그러나 조용한 사직의 독립변수로서 심리적 계약위반의 효과를 조사한 실증 연구는 비교적 적은 편이다(Xueyun, Mamun, Masukujjaman, Rahman, Gao & Yanjg, 2023). 심리적 계약 위반은 다양한 업무 행동과 부정적인 상관관계가 있으며(Robinson and Rousseau, 1994; Robinson and Morrison, 1995), 심리적

계약 위반을 경험한 직원은 이후 회사에 대한 기여도가 감소할 가능성이 높다(Robinson, 1996). 심리적 계약위반은 조직에 대한 직원의 신뢰, 직무 및 조직에 대한 만족도, 조직에 대한 의무감, 잔류 의도를 감소시키는 등 (Robinson et al., 1995; Robinson et al., 1994) 개인과 조직에 심각한 영향을 미칠 수 있다는 점에서 중요하다.(Morrison et al., 1997). 따라서 조용한 사직의 주요 원인으로 심리적 계약위반을 살펴볼 필요가 있다.

조용한 사직을 보다 더 효과적으로 해결하기 위해서는 조용한 사직의 원인뿐 아니라 한 개인의 내면에 어떠한 심리적 기제가 작동하여 조용한 사직을 초래하는지 조사할 필요가 있다. 조용한 사직의 심리적 기제를 파악하는 것은 조직의 관점에서 조용한 사직을 방지할 수 있을 뿐만 아니라 더 나아가 기업과 이를 둘러싼 사회에 긍정적 영향을 줄 수 있는 출발점이 될 수 있기 때문이다. 최근 메타분석에 따르면 다른 개인적 요인에 비해 조절 초점이 업무 관련 인지과 행동에 영향을 미치는데 더 근위적 이라고 하였는데, 이는 자기 조절이 개인이 외부 기회와 위협을 지각하고 반응하는 방식에 필수적일 뿐만 아니라 조절 초점은 목표에 대한 행동 반응을 조절하는데 중심 역할을 하기 때문이다(Carver & Scheier, 1998; Higgins, 2001; Lanaj, Chang, Johnson, 2012). 따라서 개인이 외부 기회와 위협을 인지했을 때 반응하는 방식으로서 조절 초점을 매개변수로 사용하여 이러한 심리적 기제가 심리적 계약위반과 조용한 사직의 관계에서 매개 역할을 하는지 살펴보고자 한다.

조용한 사직의 심리적 기제와 관련한 선행연구를 살펴보면, 조용한 사직을 유발하는 심리적 기제에 대한 여러 실증연구들이 있지만 직무 만족도를 그 심리적 기제로 조사한 연구가 다수를 차지하며(Attamimi & Palupi, 2025; Parsasi & Prawitowati, 2025; Sitorus & Rachmawati, 2024; Paranamana, 2025; Galanis, Katsiroumpa, Vraka, Siskou,

Konstantakopoulou, Katsoulas & Kaitelidou, 2023; Kim & Sohn, 2024), 조절 초점과 조용한 사직의 관계를 직접적으로 다룬 연구는 없다. 그 외 조용한 사직의 심리적 기제를 조사한 선행연구를 살펴보면, 이직의도(Gun, Kutun & Soyuk, 2025; 박지연 & 남승하, 2025), LMX 리더십(천전 & 진춘화, 2025), 번아웃(Gun, Balsak & Ayhan, 2024), 심리적 자본(Mohammadi, Ahmadi & Rajabpour, 2024), 심리적 안전감(윤미 & 이철규, 2024), 심리적 계약위반(Baran, Karavelioglu & Karavelioglu, 2024; Kurniawan, Yulianto, Hamid, Ardiyanto, Pamungkas, Alfikri, Prasetyo, 2024; 오현수 & 조운형, 2024)이 연구되었다. 따라서 조용한 사직의 예측변수로서 심리적 계약위반과 이를 촉발하는 심리적 기제로서 조절 초점을 연구하고자 한다.

조절 초점은 목표를 달성하기 위한 자기 조절 과정이며 개인의 선택이다. 그러나 심리적 계약 위반과 같은 부정적 사건에 의해 이러한 자기 조절은 더 이상 업무 목표 달성을 위한 전략의 자율적 선택이 아니라 이로 인해 부정적 업무태도와 행동을 불가피하게 선택하게 될 수 있다. 따라서 조절 초점은 심리적 계약위반과 같은 부정적인 업무 맥락에서 조용한 사직에 어떠한 영향을 미치는지 살펴볼 필요가 있다.

그러므로 본 연구는 심리적 계약위반과 조용한 사직의 관계에서 조절 초점의 매개효과를 살펴보고자 한다.

2. 연구의 목적

본 연구는 심리적 계약위반과 조용한 사직의 관계와, 조절 초점이 이 관계에서 매개 역할을 수행하는지 분석하는데 그 목적이 있다. 세부적인 연구 목적은 다음과 같다.

1. 심리적 계약위반은 조용한 사직과 어떠한 관계를 가지는가?
2. 심리적 계약위반은 향상 초점과 어떠한 관계를 가지는가?
3. 심리적 계약위반은 예방 초점과 어떠한 관계를 가지는가?
4. 향상 초점은 조용한 사직과 어떠한 관계를 가지는가?
5. 예방 초점은 조용한 사직과 어떠한 관계를 가지는가?
6. 향상 초점은 심리적 계약위반과 조용한 사직의 관계를 매개 하는가?
7. 예방 초점은 심리적 계약위반과 조용한 사직의 관계를 매개 하는가?



제2절 연구의 방법 및 논문 구성

본 연구는 선행 연구를 검토함으로써 심리적 계약위반과 조용한 사직이 어떠한 관계를 가지는지 살펴보고 그 관계를 조절 초점이 매개하는지 조사하고자 한다. 이를 실증적으로 검증하기 위해 국내 다양한 지역의 기업에서 근무하는 직장인을 대상으로 설문조사를 실시하여 통계분석을 위한 데이터를 수집하였다. 확보된 데이터로 SPSS 25와 AMOS 26을 활용하여 신뢰도·타당도를 검증하였고, 측정모형 검증, 상관관계 분석과 Baron & Kenny의 매개효과 검증법을 준용한 위계적 회귀분석, 그리고 Sobel test를 실시하였다.

본 연구의 구성은 다음과 같다.

제1장에서는 연구의 배경과 목적을 기술하였고, 연구의 방법과 구성 체계를 제시한다.

제2장에서는 심리적 계약위반, 조절 초점, 조용한 사직, 사회적 교환이론, 자원보존이론의 이론적 배경에 대해 논의하고 선행 연구들을 검토한다.

제3장에서는 이론적 배경을 근거로 실증 연구를 위한 모형을 제시하고 연구가설을 설정한다. 그리고 실증적 분석을 위한 데이터 수집, 각 변수들의 측정과 통계분석에 대한 방법론을 제시한다.

제4장에서는 신뢰도·타당도 분석, 측정모형 검증, 상관관계 분석, Baron & Kenny 매개효과 검증법을 준용한 위계적 회귀분석, Sobel test 등의 통계 분석을 기반으로 하여 가설 검증의 결과를 제시한다.

제5장에서는 본 연구의 결과를 논의하고 이론적 기여와 실무적 시사점, 연구의 한계점 및 향후 연구 방향을 제시한다.

II. 이론적 배경

제1절 심리적 계약위반

1. 심리적 계약의 개념

심리적 계약이라는 용어는 1960년대 초 Levinson, Price, Munden, Mandl & SoUey(1962)와 Schein(1965)에 의해 소개되었다. 이 학자들은 심리적 계약을 상대방의 기여에 대한 대가로 각 당사자가 받을 자격이 있고 줄 의무가 있는 것에 대한 일련의 신념으로 정의하였다.

이후, 학자들은 심리적 계약의 두 가지 특징을 강조하였는데, Lucero & Allen(1994)을 비롯한 많은 학자들은 고용 관계의 근간이 되는 의무에 대한 직원의 신념이 반드시 조직의 대리인과 공유되는 것은 아니라고 강조하였다(예: 복리후생 제도에 대한 직원과 조직의 서로 다른 관점). Rousseau(1989)는 개인이 가지고 있는, 다른 사람과 공유할 수도 있고 공유하지 않을 수도 있는 기대치로 구성된 심리적 계약과 일반적으로 이해되거나 공유되는 기대치로 구성된 공식적 계약을 명확하게 구분하였다. 공식적 계약과 달리 심리적 계약은 본질적으로 지각적 계약이므로 한 당사자의 계약에 대한 이해가 다른 당사자에게 공유되지 않을 수 있다(Robinson, 1996). 심리적 계약의 두 번째 특징은 지각된 약속에 기반한다는 것이다. Robinson(1996)은 심리적 계약은 직원이 일반적으로 조직이 제공하면 좋을 것들(높은 연봉, 승진)에 대한 기대와는 다르며, 조직이 그러한 것들을 제공할 것이라는 약속을 전달했다고 인지하기 때문에 직원들이 받을 자격이 있

거나 받아야 한다고 생각하는 것에 대한 믿음을 수반한다고 하였다. 그러므로 조직이 암묵적 또는 명시적으로 약속한 것으로 인식되는 기대만이 심리적 계약의 일부가 된다고 하였다.

또한 연구자들은 심리적 계약은 조직의 특정 대리인이 아닌 직원과 조직 간의 의무에 대한 직원의 신념을 나타내는 것으로 직원에 의해 체결된다는 점을 강조하였다(Rousseau, 1989). 학자들은 상사와 같은 조직 대리인이 직원과 조직 간의 심리적 계약에 대해 나름대로 이해하고 있을 수는 있지만 실제로는 계약의 당사자가 아니며 이는 직원들만이 가지고 있는 것이라고 하였다(Robinson et al., 1994).

또한 Rousseau(1989)는 거래적 성격의 심리적 계약과 관계적 성격의 심리적 계약을 구분하였다. 거래적 측면의 심리적 계약은 당사자가 제한적으로 관여하는 구체적이고 단기적이며 금전적 의무로 구성되는 반면 관계적 측면의 심리적 계약은 광범위하고 개방적이며 장기적인 의무를 수반하며 수익 창출이 가능한 요소(예: 경제적 보상)뿐만 아니라 충성도 및 지원과 같은 사회 정서적 요소의 교환을 기반으로 한다고 하였다. 직원과의 계약 관계는 그 관계의 성격에 따라 달라질 수 있는데 관계적 측면의 심리적 계약은 당사자들이 즉각적인 상황에 크게 신경 쓰지 않는 ‘비 도구적 관심 규범’의 지배를 받는 반면, 거래적 교환은 의무가 명확하게 정의되고 당사자들이 자신의 기여에 대한 직접적이고 즉각적인 보상을 기대하는 ‘현상 유지 규범’의 지배를 받는다(O'Connell, 1984). 따라서 교환 계약이 거래적일 때 균형과 상환이 훨씬 더 중요하며, 이는 고용 관계가 관계적 교환이 아닌 거래적 교환에 기반할 때 직원들이 계약 이행에 더 주의를 기울일 것임을 시사한다.

2. 심리적 계약위반의 개념

심리적 계약 문헌의 핵심은 직원들이 위반을 경험하면 조직에 의한 손실을 느끼고 부정적인 교환 인식을 갖게 되며 의도적으로 부정적인 조직 행동에 참여한다는 개념이다(Bordia, Restubog & Tang, 2008). 1990년대 중반의 연구 문헌에서 위반(breach)이라는 용어는 위반(violation)이라는 용어와 혼용되어 사용되었는데 Morrison et al.(1997)은 심리적 계약 위반(psychological contract breach)과 심리적 계약 위반(psychological contract violation)을 개념적, 경험적으로 다음과 같이 구분하였다. 심리적 계약 이론의 핵심 구성 요소는 위반(Breach)의 개념으로 조직이 자신의 기여에 상응하는 방식으로 심리적 계약 내에서 하나 이상의 의무를 이행하지 못했다는 인식으로 정의된다(Morrison et al., 1997). 그리고 조직이 매우 중요한 약속을 이행하지 않았다는 사실을 깨달았을 때 발생하는 정서적 고통과 분노 및 배신감으로 정의되는 심리적 계약위반(psychological contract violation)이 있다.

심리적 계약위반(psychological contract breach)의 정의에 따르면 위반은(breach) 각 당사자가 상대방에게 약속하고 제공한 내용에 대한 직원의 인식을 바탕으로 한 계약 이행에 대한 인지적 평가를 나타내며, 심리적 계약위반(psychological contract violation)은 특정 조건에서 조직이 심리적 계약을 적절히 유지하지 못했다는 믿음에서 비롯될 수 있는 정서적 상태를 의미한다(Morrison et al., 1997). 따라서 위반(violation)은 감정적 경험이지만 본질적으로 인지적인 해석 과정에서 발생하며(Morrison et al., 1997), 기대했던 것과 원하는 것을 얻지 못했다는 인식에서 비롯되는 실망, 좌절, 고통과 관련이 있다(Robinson et al., 1994).

Rousseau(1989)는 심리적 계약의 근간에는 신뢰가 있으며 이는 기여가 보

답될 것이라는 믿음과 한 개인의 행동이 다른 개인의 행동에 구속되는 관계가 존재한다는 믿음에서 발전한다고 설명하였다. Robinson et al.(1994)은 심리적 계약의 위반(violation)은 충족되지 않은 기대치나 불평등에 대한 인식과는 구별된다고 하였다. Rousseau(1989)는 심리적 계약이 위반(violation)되면 기대가 충족되지 않은 경우보다 반응이 더 강렬할 가능성이 높으며 관계의 한 당사자가 상대방이 계약을 위반했다고 믿을 때(암묵적이든 명시적이든), 피해자는 분노, 분개, 부당함, 부당한 피해를 경험한다고 하였다. 또한 반응의 강도는 특정 보상이나 혜택에 대한 충족되지 않은 기대뿐만 아니라 인간 존중, 행동 규범 및 관계와 관련된 기타 행동 패턴에 대한 보다 일반적인 신념에 기인한다고 하였다.

3. 심리적 계약위반과 관련된 연구

심리적 계약위반은 관계의 한 당사자가 상대방이 약속한 사항이나 약속을 이행하지 않았다고 인식할 때 발생하는데(Rousseau, 1995), 예를 들면, 조직이 높은 급여, 승진, 성과에 따른 보상, 장기적인 고용 안정, 충분한 권한과 책임, 교육 및 경력 개발 등 약속한 의무를 이행하지 않았다고 직원이 인식하는 것이다(Morrison et al., 1997). Morrison et al.(1997)은 직원의 심리적 계약 위반 판단의 기저에는 두 당사자의 기여와 약속에 대한 직원의 인식을 반영하는 암묵적인 방정식이 있다고 가정하는데, 조직이 약속한 의무를 얼마나 잘 이행했는지와 직원이 약속한 의무를 얼마나 잘 이행했는지를 비교한다고 하였다. 따라서 직원이 자신의 계약 유지 수준이 조직의 수준보다 높다고 인식하는 경우, 계약 위반이 발생했다고 결론을 내릴 가능성이 크다고 하였다.

심리적 계약 위반(breach)은 인지적 평가로, 약속한 것과 실제로 전달된

것 사이에 불일치가 있다는 직원의 인식에서 비롯된다. 심리적 계약위반은 조직의 입장에서 모든 약속을 성실하게 이행했다고 믿는 경우에도 직원은 조직이 약속을 제대로 이행하지 않았다고 생각할 수 있는데 이것은 계약위반에 대한 인식은 불일치라는 개념에 뿌리를 두고 있기 때문이다(Morrison et al., 1997). 심리적 계약위반은 조직의 행동이나 부작위뿐만 아니라 특정 사회적 맥락에서 그러한 행동이나 부작위에 대한 개인의 인식에 기반한 주관적인 경험이다. 따라서 심리적 계약 위반의 경험은 그것이 발생하는 고용 관계에 특정한 사회적, 심리적 요인에 따라 다르다(Morrison et al., 1997).

심리적 계약위반은 직원과 조직 간의 상호 의무에 대한 직원들의 믿음으로 구성되며 고용 관계의 근간을 이룬다(Rousseau, 1989). 직원이 조직의 계약위반을 인지하면 조직의 말과 행동이 일치하지 않는다고 인식하게 된다(Robinson, 1996). 그 결과 직원은 오늘 자신이 기여한 것이 미래에 조직이 약속한 대로 보답받을 것이라는 확신을 잃게 된다. 따라서 성과를 내고 조직에 기여 하려는 직원의 동기가 저하된다(Katz, 1964).

이론과 실증 연구에 따르면 조직이 약속을 지키지 않았다는 직원들의 인식은 양질의 관계에 반영되는 신뢰와 지원을 약화시키기 때문에 부정적인 결과로 이어진다(Robinson, 1996; Tekleab, Takeuchi & Taylor, 2005). Tekleab et al.(2005)은 직원에 대한 조직의 지원보다 계약위반이 직원의 직무 만족도와 이직 의도를 직접적으로 결정한다는 사실을 발견하였다. 이 결과는 직원들이 관계에서 약속한 것과 비교하여 받는 것에 대한 인지적 평가가 교환 파트너에 대한 태도를 형성한다는 것을 시사한다.

심리적 계약위반의 경험은 개인과 조직에 심각한 영향을 미칠 수 있기 때문에 이는 이해해야 할 중요한 문제이다(Morrison et al., 1997). 연구자들은 위반이 조직에 대한 직원의 신뢰, 직무 및 조직에 대한 만족도, 조직

에 대한 의무감, 잔류 의도를 감소시킨다는 사실을 발견하였다(Robinson et al., 1995). 심리적 계약위반을 경험한 직원은 기대했던 것을 받지 못했다고 인식하게 되고, 이는 직원 행동에 부정적인 영향을 미쳐 잠재적으로 가치 있는 직원이 조직에 대한 기여를 줄이거나 고용 관계를 완전히 떠나는 것으로 밝혀졌다(Robinson et al., 1994). 특히 역할 외 행동이나 시민권 행동이 심리적 계약위반 이후 어려움을 겪을 수 있다는 사실을 발견하였다(Robinson et al., 1995). 심리적 계약위반은 생산성에 영향을 미치는 것 외에도 직원의 업무 적응력과 능동성에도 영향을 미칠 수 있다(Griffin, Neal & Parker, 2007). 심리적 계약위반을 인지한 직원은 위반 직후와 시간이 지나면서 혁신 관련 행동에 더 적게 대응할 가능성이 높은데, 조직을 위한 혁신을 꺼리는 것은 부정적인 보상의 한 형태로 개념화될 수 있기 때문이다(Ng, Feldman & Lam, 2010). 심리적 계약위반은 종종 조직에 대한 적대감을 불러일으키고(Zhao, Wayne, Glibkowski & Bravo, 2007), 이는 일탈행위의 동기가 된다(Bordia et al., 2008). Bordia et al.(2008)은 연구에서 심리적 계약위반으로 인한 실망과 좌절감은 복수에 대한 욕구로 발전하고 이러한 복수의 동기는 좌절감을 해소하고 교환 관계의 불균형을 바로잡으려 하기 때문에 일탈행동으로 이어진다고 하였다.

제2절 조절 초점

1. 조절 초점의 개념

Higgins(2000)는 개인은 조절 초점이라고 하는 두 가지 다른 전략을 통해 주어진 목표를 달성할 수 있다고 제안 하였는데, “긍정적인 결과에 동기부여 되는 자기 조절”로 정의되는 향상 초점을 채택하거나 “부정적인 결과에 동기부여 되는 자기 조절”로 정의되는 예방 초점을 채택할 수 있다고 하였다. 향상에 초점을 맞추는 것과 예방에 초점을 맞추는 것은 근본적으로 다른 욕구이기 때문에 조절 초점에서는 원하는 최종 상태의 유형에 따라 접근하는 방식이 다르다고 제안한다(Higgins, 1997).

이상적인 목표 추구를 위해 향상 초점은 유익한 결과를 극대화 하는 것을 목표로 하는 열성적이고 접근 지향적인 목표 추구 전략을 이끌어 낸다. 따라서 향상에 초점을 맞춘 개인은 성공과 더 높은 수준의 목표 달성을 우선시하고 성장 지향적으로 성취를 위해 노력한다(Higgins, 1997). 향상에 초점을 맞춘 개인은 목표에 도달했을 때의 환희에서 목표에 도달하지 못했을 때의 낙담에 이르는 다양한 감정을 경험한다. 따라서 향상 초점은 긍정적인 결과의 유무에 대한 민감성과 높은 긍정 정서를 발전시킨다(Higgins, 1997). 한편, 예방 초점은 해야할 목표(즉, 의무와 책임)의 추구를 강조하고 손실을 피하기 위한 경계와 노력의 목표 추구 전략을 이끌어 낸다(Higgins, 1997). 결과적으로 예방 초점의 개인은 실수를 피하기 위해 최대 성과 수준이 아닌 충분한 성과를 조심스럽게 추구한다. 예방 초점의 개인은 무언가 잘못될 것을 두려워하고 그러한 바람직하지 않은 결과를 피하고 싶어하기 때문에 속도나 생산성보다는 작업의 정확성에 집중하는 경향이 있다(Crowe & Higgins, 1997). 즉, 향상 초점은 강력한 이상에 대한 자

기 조절이며 예방 초점은 강력한 의무에 대한 자기 조절이라고 볼 수 있다(Higgins, 1997).

향상과 예방 초점은 모두 목표 지향적이지만 향상 또는 예방에 중점을 두는 방향의 차이는 서로 다른 원인에서 비롯되며 서로 다른 행동 양상을 초래한다(Higgins, 1997, 1998). 조절 초점은 성격(Wallace & Chen, 2006)과 초기 생애 경험(Higgins, 1997, 1998)의 영향을 받는 만성적 성향일 뿐만 아니라 상황적 단서에 의해 촉발되거나 유발될 수 있는 가변적인 심리적 상태일 수 있다(Liberman, Idson, Camacho & Higgins, 1999). 조직 환경에서 승진 욕구, 이상 달성, 잠재적 이득을 강조하는 상황 단서는 향상 초점을 유도하는 경향이 있는 반면, 보안 욕구, 의무 이행, 잠재적 손실을 강조하는 상황 단서는 예방 초점을 유도하는 경향이 있다(Higgins, 1997, 1998). 따라서 조절초점이론에서 향상 또는 예방 초점을 채택할지 여부는 업무 지시, 업무의 성격 또는 개인차 등에 의해 결정될 수 있다(Higgins, 1997). 한편, 자기 조절 과정은 사람들의 욕구와 목표의 성격에 따라 다르게 전개되기 때문에 향상과 예방 초점을 구분하는 것이 중요하다(Higgins, 1997). 향상과 예방 초점은 단일 연속체의 반대편이 아니라 독립적인 전략이다(Förster, Higgins & Bianco, 2003). 한 개인의 특정 맥락에서 향상 초점의 수준이 낮아졌다고 하여 그만큼 예방 초점의 수준이 높아지는 것이 아니다. 따라서 개인은 두 가지 초점 모두에서 높은 수준을 갖거나, 한 가지 초점만 갖거나, 또는 두 가지 초점 모두에서 낮은 수준을 갖도록 성향이 형성될 수 있다(Lanaj, Chang & Johnson, 2012).

2. 조절 초점과 관련된 연구

조절 초점 이론에 따르면 사람들의 향상 및 예방 초점도 맥락적 특징에

민감하게 반응한다(Higgins, 2000). Higgins는 한 사람의 행동 전반을 지배하는 우세한 성향은 있지만 상황에 따라 성향이 바뀔 수 있다고 하였는데(이영희, 2016) 순간적인 상황도 일시적으로 향상 초점 또는 예방 초점을 유도할 수 있다(Higgins, 1997). 업무 맥락에서 특정 상황적 단서 및 사건(예: 조직 분위기, 리더의 행동, 공정성 관련 경험)에 노출되면 직원들이 직장에 있는 동안 나타나는 조절 초점과 그에 따른 업무 행동이 형성될 수 있다(Neubert et al., 2008; Wallace & Chen, 2006). 다른 학자들도 조절 초점 성향이 상황에 따라 여러 가지 다른 인지로 나타나는 광범위한 상태라는 점에 주목하였다(Higgins & Cornwell, 2016; Luchak & Gellatly, 2007).

예방 초점은 목표를 열망이 아닌 책임으로 해석하는 것을 포함한다. 이러한 책임이 달성되면 손실이 방지되고 유용성을 얻게 되며, 이러한 예방 초점은 ‘해야 하는’ 자기 가치관인 의무와 책임과 일치한다(Higgins, 1997). 향상 초점의 개인은 열망에 의해 움직이기 때문에 성취감과 에너지 증가를 느끼기 위해 주어진 업무 책임을 달성하고 초과 달성하는데 행동의 초점을 맞출 가능성이 높다(Wallace, butts, Johnson, Stevens & Smith, 2016). 또한 향상 초점의 직원은 보상의 가능성이 있는 새로운 경험에 개방적이기 때문에 탐구적인 행동을 할 가능성이 높다(Friedman & Förster, 2001). 탐색을 통해 직원들은 업무 수행을 위한 새로운 아이디어, 정보, 전략을 생성하고, 접하고, 실행할 수 있으며 이를 통해 긍정적인 감정을 경험한다(Kaplan & Berman, 2010). 실제로 많은 연구에서 향상 초점과 창의성 사이에 긍정적인 연관성이 있다는 사실이 밝혀졌다(Crowe et al., 1997; Friedman et al., 2001; Neubert, Kacmar, Carlson, Chonko & Roberts, 2008). 이렇듯 향상 초점은 생산성(Förster et al., 2003) 및 창의성(Friedman et al., 2001)과 같은 접근 지향적 성과 기준과 긍정적인 관련

이 있는 반면, 예방초점은 작업 정확성(Förster et al., 2003) 및 안전 성과(Wallace et al., 2006)와 같은 회피 지향적 기준과 긍정적인 관련이 있다.

또한 조직시민행동과 조절 초점의 관계에 대한 연구도 다음과 같이 살펴볼 수 있다. 여러 학자들은 실증 연구를 통해 향상 초점과 조직시민행동 간의 긍정적 관계를 발견하였다(De Cremer, Mayer, van Dijke, Schouten, & Bardes, 2009; Lanaj et al., 2012). 조직시민행동에 참여하는 동기는 경력 관련 혜택을 얻고 자아 개념을 향상 시키는 자기 지향적 기능에 의해 결정되는 경우가 많다(Lavelle, 2010). Lanaj et al.(2012)는 업무 성과와 조절 초점의 관계에 대한 메타 분석에서, 보상과 경력 기회를 찾고 자아 개념을 개선하는 것은 향상 초점과 일치하는데 이는 향상 초점이 발전과 성장에 대한 욕구에 의해 동기부여가 되기 때문이라고 하였다. Lanaj et al.(2012)는 이 연구에서 과업 수행 및 조직 시민 행동은 향상 초점과 긍정적인 관계를 가진다는 것을 발견하였다.

예방초점의 개인은 안전과 보안에 대한 선호로 인해 주로 위험하고 잠재적으로 바람직하지 않은 선택을 피하는데 집중하게 된다. Förster, et al.(2003)는 향상에 초점을 맞춘 사람들은 이익을 추구하기 위해 더 위험한 전략(예: 정확도를 낮추는 대신 더 공격적인 성과를 추구)을 사용하는 반면, 예방에 초점을 맞춘 참가자들은 손실을 피하는데 초점을 맞춘 더 신중한 전략(예: 정확도를 높이기 위해 느린 성과를 거래)을 사용한다는 사실을 발견하였다.

Lanaj et al.(2012)는 연구에서 비생산적 업무 행동과 예방 초점의 관계에 대해, 예방 초점의 개인은 부분적으로 회사 규범과 규정에 대한 민감도가 높아지고 동요하는 감정을 경험하는 것이 특징이며, 예방 초점에 의해 동기를 부여받은 직원은 조심스럽게 행동하고 고용 안정을 위협하는 행동

을 피할 가능성이 높다고 하였다. 따라서 비생산적 업무 행동은 조직이 제재하는 규범적 행동에서 벗어나는 것이기 때문에 예방 초점의 직원은 규범과 기대에 위배되는 행동을 할 가능성이 낮을 것이라고 주장하였고, Neubert et al.(2008)은 실증 연구를 통해 예방 초점과 비생산적 업무 행동 사이에 부정적 관계가 있음을 발견하였다. Higgins(1997)는 이와 관련하여 예방 초점은 안전 성과에 동기부여 되므로 예방 초점의 직원은 규칙과 규정을 따르고 의무를 이행하려는 동기를 가진다고 하였다. Lanaj et al.(2012)는 연구에서 예방 초점의 직원은 안전 성과와 긍정적인 관계가 있음을 증명하였다.

한편, 조절 초점과 비윤리적 행동의 관계에 관한 연구들도 있다. Gino & Margolis(2011)의 연구에서는 예방 초점을 유도하면 비윤리적인 행동을 줄일 수 있다고 하였다. 이는 예방 초점의 개인이 안전과 보안에 대한 선호로 인해 위험하고 잠재적으로 바람직하지 않은 선택을 피하는 데 집중하는 것과 관련이 있다(Welsh, Ordóñez, Snyder & Christian, 2015). 비윤리적인 행동은 종종 위험하다고 인식되며 적발과 관련된 외부적 위험과 윤리적 자기 인식에 대한 내부적 위협을 모두 초래할 수 있다(Gino et al., 2011). Gino et al.(2011)의 연구에 의하면 예방 초점의 사람들은 위험을 덜 추구하고 비윤리적 행동에 더 적게 관여하는 것으로 나타났다(자신의 성과를 부풀리지 않고 정확하게 보고, 불로소득 보상을 청구할 가능성이 낮음). 예방 초점의 개인은 손실, 실패 또는 처벌의 비용에 민감하게 반응하기 때문에 안전을 중시하고 규칙을 따를 가능성이 높을 것이라 볼 수 있다(Higgins, 1997). 또한 예방 초점의 개인은 자신이 해야 할 일에 관심을 갖고 의무와 기대에 따라 행동한다(Higgins, 1997). 이와 관련하여 Neubert et al.(2008)의 일탈 행동과 조절 초점의 관계에 대한 연구에서, 업무 노력의 보류 등과 같은 일탈 행동은 명시적 또는 암묵적 기대, 의무

또는 규범에서 벗어나는 것을 의미하며, 적발될 경우 처벌을 받아 공공의 실패 또는 손실이 발생할 수 있다는 점에서 예방 초점의 개인은 일탈 행동과 부정적 관계를 가진다는 것을 발견하였다.

제3절 조용한 사직

1. 조용한 사직의 개념

지난 2022년 미국의 주요 매체들이 주목하면서 대중화된 조용한 사직 현상은 얼마 지나지 않아 한국에서도 빠르게 확산되기 시작하였다. 조용한 사직이라는 용어에 ‘사직’이라는 단어가 포함되어 있지만 실제로 사직을 하는 것은 아니고 심리적, 정서적으로 조직과 회사에서 떨어진 상태를 뜻한다. 주어진 일에만 충실할 뿐 그 이상도 그 이하도 노력하지 않으며, 직장에서 해야 할 일만하고 나머지 업무는 거부하여 업무시간 이외에는 회사 연락을 받지 않거나 이메일에 답을 하지 않는 행동을 취하기도 한다(박영희, 2022). ‘일이 곧 나 자신’이라는 태도로 일하는 몰입과는 다소 거리가 있지만 업무시간 동안 게으름을 부리는 것은 아니고 맡은 바 업무를 하되 그 이상의 기여는 하지 않는다.

조용한 사직이라는 용어는 2009년 텍사스 A&M 경제학 심포지엄에서 경제학자 Mark Boldger가 처음으로 소개한 개념으로(Marks, 2023) 당시 베네수엘라 경제 성장 열정이 사라지는 현상을 설명하면서 사용되었다.

조용한 사직의 선행 연구들을 살펴보면, 학자마다 고유한 정의를 제시하고 있다. Brown et al.(2023)은 조용한 사직이란 본질적으로 일을 계속하되 높은 업무 성과라는 지표를 넘어서겠다는 생각을 포기하는 개념으로 직

원은 단순히 주어진 업무를 계속 수행하지만 경쟁에 대한 개념이나 회사 발전에 대한 야망에서 벗어나는 것이라고 하였다. Scheyett(2022)는 직장을 그만두는 것이 아니라 업무를 기대 이상으로 수행하지 않고 단순히 기대되는 정도만 수행하는 업무 관련 현상으로 조용한 사직을 정의 하였다. 그리고 Constantz(2022)는 직원들이 직장에서의 재량적 노력에 한계를 설정함으로써 ‘업무는 수행하지만 심리적으로 업무에서 분리되는 것’ 이라고 조용한 사직을 설명하였다. Liu, Karatepe & Okumus(2024)은 조용한 사직을 업무로 인한 정서적 육체적 피로함과 피로감을 의미하며 책임을 다하기 위해 기본적인 업무만 하고 그 이상은 하지 않겠다는 생각이라고 하였고 Harris(2025)는 직원들이 자발적으로 추가적인 책임, 업무 또는 역할을 맡지 않으면서 계약된 업무 시간을 준수하기 위해 적극적으로 직장 생활을 관리하는 것이라고 하였다. Formica & Sfodera(2022)는 조용한 사직을 현재 직장을 떠나고 싶은 강한 욕구나 의사가 있지만 불만을 공개적으로 표현하거나 적극적으로 다른 직장을 찾는 대신 침묵을 지키고 이직하지 않는 상황이라고 하였다. 그리고 Alimmah, Adawiyah & Wulandari(2023)은 직원들이 미리 정해진 기대치를 충족하지만 초과하지 않으며 한계를 결정하고 더 이상 업무를 수행하지 않는 사고방식으로 조용한 사직을 정의 하였다. Öztürk, Arikan & Ocak(2023)은 조용한 사직이란 최소한의 노력만 기울이고 업무에 대한 책임을 줄이는 직원의 행동이라고 하였고 Aydin & Azizoglu(2022)는 업무를 최소한으로 수행하면서 그 이상으로 나아가고자 하는 욕구를 피하는 것이라고 조용한 사직을 설명하였다. Kaplan(2022)는 조용한 사직을 임금을 행동으로 옮기는 행동으로 정의하였고 Hiltunen(2023)은 이직 의사가 있음에도 불구하고 복잡한 상황으로 인해 직장을 계속 다니기로 선택한 직원이라고 조용한 사직을 정의하였다. 조용한 사직의 이러한 정의는 자발적이고 의도적인 특성을 강조하는 동시에

활동이나 역할 회피와 같은 행동과 비 행동의 적극적인 관리가 포함된다 (Zenger & Folkman 2022, Atalay & Dagistan, 2023).

본 연구에서는 조용한 사직의 개념을 설명하는 다양한 학자들의 정의에서 나타난 핵심적인 특징들을 바탕으로, ‘기대 이상의 역할을 수행하지 않고 최소한의 업무 수행을 하며 실제 사직이 아닌 심리적으로 조직과 업무로부터 떨어진 상태’를 조용한 사직으로 정의하고자 한다. 이상의 선행 연구에서 제시된 조용한 사직의 정의는 표 2-1과 같다.



<표 2-1> 조용한 사직의 정의

Scheyett(2022)	직장을 그만두는 것이 아니라 그 직책에서 기대되는 업무를 기대 이상으로 수행하지 않고 단순히 그 직책에서 기대되는 업무만 수행하는 업무 관련 현상
Hiltunen(2023)	이직 의사가 있음에도 불구하고 복잡한 상황으로 인해 직장을 계속 다니기로 선택한 직원
Constantz(2022)	직원들이 직장에서의 재량적 노력에 한계를 설정함으로써 “업무는 수행하지만 심리적으로 업무에서 분리되는 것”
Lu et al.(2023)	업무로 인한 정서적 육체적 피곤함과 피로감을 의미하며 책임을 다하기 위해 기본적인 업무만 하고 그 이상은 하지 않겠다는 생각
Harris(2025)	직원들이 자발적으로 추가적인 책임, 업무 또는 역할을 맡지 않으면서 계약된 업무 시간을 준수하기 위해 적극적으로 직장 생활을 관리하는 것
Formica & Sfodera(2022)	현재 직장을 떠나고 싶은 강한 욕구나 의사가 있지만 불만을 공개적으로 표현하거나 적극적으로 다른 직장을 찾는 대신 침묵을 지키고 이직하지 않는 상황
Alimnah et al.(2023)	직원들이 미리 정해진 기대치를 충족하지만 초과하지 않으며 한계를 결정하고 더 이상 업무를 수행하지 않는 사고방식
Öztürk et al.(2023)	최소한의 노력만 기울이고 업무에 대한 책임을 줄이는 직원의 행동
Aydin & Azizoglu(2022)	업무를 최소한으로 수행하면서 그 이상으로 나아가고자 하는 욕구를 피하는 것
Kaplan(2022)	임금을 행동으로 옮기는 행동
Brown et al.(2023)	본질적으로 일을 계속하되 높은 업무 성과라는 지표를 넘어서겠다는 생각을 포기하는 개념으로 직원은 단순히 주어진 업무를 계속 수행하지만 경쟁에 대한 개념이나 회사 발전에 대한 야망에서 벗어나는 것

2. 조용한 사직과 관련된 연구

최소한으로 업무를 수행하고 기대 이상의 역할을 수행하지 않으며 심리적으
로 조직과 업무로부터 멀어지는 조용한 사직은 개인의 관점과 조직의
관점이라는 두 가지 서로 다른 관점으로 그 현상에 대해 해석할 수 있다.
Pevco(2023)은 조용한 사직에 대해 직원이 업무를 계속 수행하되 추가적인
업무나 시민 행동을 거부하는 것으로 조직과 직원 모두에게 해를 끼칠 수
있는 것으로 정의하며 조용한 사직을 비판적으로 해석하였다. 또한
Serenko(2023)는 조용한 사직은 주도적으로 일을 추진하거나 업무에 대한
흥미를 보이지 않는 경우가 많기 때문에 노력이 부족하다고 하였다. Moon,
O' Brien & Mann(2023)은 조용한 사직을 하는 직원들은 업무에 몰입하지도
않고 주도성이 부족하여 추가적인 책임을 맡는 것을 꺼리는 경향이 있다고
하였다. 한편, Brown et al.(2023)은 조직을 위해 성실히 일하지만 그 대
가로 적절한 보상을 받지 못하는 등 조직의 충성심 부족을 경험한 직원은
자신의 기여를 제한하는 조용한 사직을 실행할 수 있다고 하였다.

학자마다 조용한 사직에 대한 비판적인 평가도 있지만, 많은 학자들은 기
존의 조직 문화가 지지적이고 공감적이었다면 그러한 영향이 크지 않았을
것이라고 지적하고 있다(Campton, Tham & Ting, 2023). 이와 관련된 조용
한 사직의 원인을 구체적으로 살펴보면, Formica et al.(2022)는 유해한
조직 문화가 직원들이 조용히 자신의 역할을 그만두도록 유도하는 핵심 요
소라고 주장하였고, 다른 연구자들은 일이 삶의 전부가 되는 허슬문화 또
는 기타 스트레스가 많은 조직 문화가 업무 지향적이었던 직원들의 조용한
사직을 유도할 수도 있다고 하였다(Galanis, Katsiroumpa & Vraka, 2023;
Forrester, 2023). 때문에 연구자들은 관리자의 행동이 조용한 사직의 주
요한 원인으로 간주될 수 있다고 하였다(Johnson, 2023; Zenger et al.,

2022). 또한 지원적이지 않은 업무 환경은 직원들의 정서적 소진을 유발하여 조용한 사직을 유도하며(Arar, Centiner & Yurdakul, 2023; Hamouche, Koritos & Papastathopoulos, 2023), Lu et al.(2023)는 실증 연구를 통해 번아웃 수준과 조용한 사직 사이에 상당한 연관성이 있음을 발견하면서 조용한 사직은 부정적 업무환경과 조건에 의해 더 자주 유발된다고 주장하였다. 따라서 조용한 사직 현상에 대해 직원의 부정적인 업무 행동에 포커스를 맞추어 해석하는 학자들도 있지만 많은 학자들은 조용한 사직의 원인이 조직의 문제로부터 유발된다고 지적하고 있다.

또한 경영진으로부터의 인정 부족과 적절한 경력 기회의 상실이 조용한 사직을 유발하는 중요한 요인으로 제안되기도 하였다(Pevec, 2023). Smith(2022)는 조용한 사직을 하는 직원은 최대한의 성과를 내라는 요청을 꺼리며, 상사로부터 인정받지 못하는 개인으로 취급받는다고 느끼기 때문에 높은 몰입을 하지 않는 것이라고 하였다. 결국 다양한 조직적, 개인적 결정 요인으로 비롯된 조용한 사직의 가장 일반적인 원인은 직원의 자율성 및 경력 기회 부족, 직원의 가치 하락, 조직의 신뢰도 하락으로 요약할 수 있다(Mahand & Caldwell, 2023).

직원의 관점에서 조용한 사직을 해석하는 학자들은 과도한 업무와 개인 사이의 균형을 유지하려는 행동으로 조용한 사직을 설명하기도 한다. 조용한 사직은 종종 정서적 피로와 번아웃을 유발하는 만성적인 과로 또는 불합리한 요구에 대한 직원들의 합리적이며 논리적인 대응으로 제시된다(Mahand et al., 2023; Richardson, 2023). 또한 Khan, Khalid, Abbas & Khalid(2022)는 조용한 사직을 증가시킨 조건으로 과도한 업무 요구와 번아웃을 피하고 정신 건강을 보호하려는 직원들의 욕구와 관련이 있다고 언급하였다. 조용한 사직의 원인은 조직으로부터 발생하여 직원에게 부정적 영향을 줄 수 있지만, 결국 조용한 사직의 부정적인 결과는 기업에게 돌아

올 수 있다. 선행연구에 따르면 조용한 사직에 대한 대부분의 연구와 통찰은 조용한 사직이 직원에게는 긍정적인 반면, 조직, 관리자, 동료 직원에게는 부정적인 결과를 초래한다는 가정을 전제로 한다(Forrester, 2023; Liu-Lastres, Karatepe & Okumus, 2024; Winston, 2022).

조용한 사직의 결과를 구체적으로 살펴보면, Öztürk et al.(2023)은 조용한 사직을 하는 직원들은 직무 관련 역할 행동은 최소한의 수준에서 수행하며, 조직에 시너지를 창출할 수 있는 역할 외 행동은 피한다고 하였다. 또한 다른 부정적인 태도와 행동의 결과는(퇴사, 결근, 낮은 성과) 조직 내에서 분명하게 드러나지만, 조용한 사직이 조직에 미치는 영향은 훨씬 더 복잡하고 분별하기가 더 어렵다고 하였다. Formica et al.(2022)는 조용한 사직을 하는 직원은 절제된 철수행위, 약화된 몰입, 재량적 노력의 제공에 대한 거부감이 커지는 것이 특징이라고 하였다. 이러한 결과로 미루어 볼 때, 조용한 사직은 개인의 성과, 생산성, 조직 분위기에 부정적 영향을 미칠 수 있다(Serenko, 2023). 조용한 사직의 문제점은 특히 요구하는 것 이상을 하지 않는 것인데 이들은 팀워크, 아이디어 공유, 창의성 등 점점 더 중요해지는 무형의 가치를 위해 자신의 시간과 에너지를 투입하기를 꺼린다(Xueyun, Al Mamun, Masukujjaman, Rahman, Gao & Yang, 2023). 이와 관련하여 Campton et al.(2023)은 조용한 사직은 업무량이 늘어나는 것에 대한 불안감이나 자신의 제안이 근무조건을 크게 바꾸지 못할 것이라는 확신으로 인해 업무와 관련된 의견이나 아이디어를 제공하는 것을 꺼리는 것으로 나타날 수 있다고 하였다.

제4절 사회적 교환이론

오랫동안 조직 이론가들은 고용을 직원의 노력과 충성심을 조직의 물질적, 사회정서적 혜택 제공과 교환하는 것으로 설명해왔다(Levinson, 1965; Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974). 이러한 특징은 조직이 직원에 대한 관대한 대우를 통해 유리한 결과를 달성할 수 있다는 점을 강조한다(Aselage & Eisenberger, 2003). 예를 들어 좋은 대우를 받는 직원은 조직에 애정을 갖고 헌신할 가능성이 높으며(Meyer & Allen, 1997), 명시적으로 요구되는 업무 책임을 초과하고 조직의 문제와 기회에 유연하게 대응할 수 있다(George & Brief, 1992). 사회적 교환이론의 기저에는 개인이 다른 사람에게 호의적인 대우를 받으면 이에 긍정적으로 반응해야 한다는 호혜성의 규범이 있다(Blau, 1964). 한 사람이 다른 사람을 잘 대하면 호혜성의 규범에 따라 호의적인 대우를 돌려주어야 한다(Gouldner, 1960). 호혜성 규범은 직원과 조직 관계에도 적용되어 직원이 조직으로부터 받은 유리한 대우를 보답해야 할 의무를 부과할 수 있다(Rousseau, 1989, 1990).

Blau(1964)는 사회적 교환을 불특정 의무를 수반하는 것으로 설명하며, 한 개인이 다른 사람에게 호의를 베풀고 미래에 어떤 대가를 기대하는 것으로 정의한다. 즉, 사회적 교환을 경제적 교환과 구별하여 전자는 불특정 의무를 수반하는 것으로 ‘정확하게 정의된 의무가 아니라 미래의 의무를 확산시키는 호의이며, 그 대가의 성격은 흥정할 수 없고 그것을 만드는 사람의 재량에 맡겨야 한다’고 제시하였다. 교환되는 혜택에는 돈, 서비스, 정보와 같은 비인격적 자원이나 인정, 존경, 호의와 같은 사회 정서적 자원이 포함될 수 있다(Blau, 1964; Foa & Foa, 1974).

호의적 대우의 보답을 의무화하는 호혜성의 규범은 대인 관계의 시작 매커니즘으로 작용한다. 개인은 시간이 지남에 따라 받은 혜택을 보답하고,

받은 혜택은 보답할 의무를 발생시키고, 혜택 제공을 통해 의무를 이행하는 등의 순환이 일어난다(Gouldner, 1960). Blau(1964)는 교환을 하는 두 당사자 중 한 사람이 이 거래가 자신의 이익을 침해했다고 생각하면 교환은 즉시 중단된다고 하였다. 개인은 비용이 이익보다 크다고 생각하면 해당 활동을 피하게 되는 것이다. 따라서 직원들이 보상을 받지 못해 회의적일 경우, 사회적 교환에 대해 더 낮은 가치를 기대하는 방향으로 균형이 바뀐다(Cropanzano, & Mitchell, 2005).

심리적 계약위반의 부정적 영향은 사회적 교환이론(Coyle-Shapiro & Conway, 2004; Rousseau, 1995)에 의해 설명되는데 조직과 직원 관계는 사회적 교환 규칙의 지배를 받으며 조직이 약속을 위반했다고 인식되면 직원들은 조직의 이익을 해치는 행동(예: 노력 보류, 반 시민행동, 조직 이탈)으로 보답하게 된다. 심리적 계약 위반은 관계의 한 당사자가 상대방이 약속한 사항을 이행하지 않았다고 인식할 때 발생한다(Rousseau, 1995). 다른 사람에게 자발적으로 한 가지 긍정적인 행동을 하는 사람은 암묵적으로 비슷한 호혜적 행동을 하게 된다. 한 사람에 대한 불신은 다른 사람으로 하여금 그 행동에 보답하도록 유도한다(Gouldner, 1960). 경험적 증거에 따르면 직원들은 사회적 환경에서 불공정 행위자를 처벌하기 위해 비생산적인 업무 행동에 보답하는 경우가 많다(Kahneman, Knetsch & Thaler, 1986).

기여를 인정받은 직원은 자신의 성과에 대한 즉각적인 보상을 얻게된다(Owens & Hekman, 2016). 사회적 교환의 관점에서 볼 때 이러한 동기부여는 직원이 더 큰 성과를 위해 추가적인 노력을 기울이면 인정받을 수 있다는 확신을 갖게 해준다(Homans, 1961). 따라서 높은 성과 목표를 설정하고 이를 향해 노력하는 향상 초점은 자신의 기여가 인정받을 것이라는 믿음에 의해 동기부여가 된다(Owens et al., 2016). 그런데 조직과의 교환이 불균

형을 이루면 기회의 상실로 해석하고 자신의 열정과 노력을 투자하지 않을 가능성이 증가한다. 예방 초점은 해야 할 목표(즉, 의무와 책임)의 추구를 강조하고 손실을 피하기 위한 목표에 동기부여 된다(Koopmann, Johnson, Wang, Lanaj & Shi, 2019). 예방 초점의 개인은 무언가 잘못될 것을 두려워하고 바람직하지 않은 결과를 피하려 노력하기 때문에 작업의 정확성에 집중하는 경향이 있다(Crowe et al., 1997). 따라서 예방 초점의 개인은 조직과의 교환이 불균형을 이루면 이를 위험 신호로 해석하고 자신의 책임과 의무를 축소할 가능성이 증가한다.

또한 직원들이 업무나 조직에서 미묘하게 멀어지는 현상인 조용한 사직은 사회적 교환 이론과 관련이 깊다(Xueyun et al., 2025). 사회적 교환이론은 직장 내 상호작용이 개인이 시간, 노력, 자원을 투자하고 그 대가로 공정한 혜택을 기대하는 상호 교환을 포함한다고 가정한다(Blau, 1964). 조용한 사직은 직원들이 업무량, 보상 또는 인정의 불공정성(지각된 공정성)으로 인해 자신의 기여와 보상(상호성) 사이의 불균형을 인식할 때 어떻게 이탈하는지 설명함으로써 사회적 교환 이론과 일치한다(Arar et al., 2023).

제5절 자원보존이론

자원보존이론에 따르면 자원은 개인이 소중히 여기는 대상, 개인적 특성, 조건 또는 에너지로 정의된다(Hobfoll, 1989). 자원보존이론에서 개인은 스트레스 상황에서 자신이 가진 자원을 사용하는데 시간, 돈, 지식과 같은 에너지는 스트레스 상황의 극복을 위한 자원이라고 볼 수 있다(Hobfoll, 1989). 자원보존이론은 개인이 스트레스에 직면했을 때와 스트레스를 받지 않았을 때 어떻게 행동하는지 설명한다(Hobfoll, 1989). 스트레스에 직면한 개인은 자원의 손실을 최소화하기 위해 노력하며 스트레스 요인에 직면하지 않은 개인은 미래의 손실 가능성을 상쇄하고 잉여 자원을 개발하기 위해 노력한다고 설명한다(Hobfoll, 1989).

자원보존이론에 따르면 업무와 관련된 부정적인 경험은 에너지 손실의 잠재적인 원인이 된다(Halbesleben, 2006). 조직적 스트레스 요인은 주로 이를 처리하고 대처하는데 지속적인 정서적, 인지적 노력이 필요하기 때문에 자원 고갈을 유발한다(De Jonge & Domann, 2006). Hobfoll(1989)은 자원을 확보할 수 있는 환경이 열악할 경우, 개인은 자원 손실을 방지하기 위해 자신의 자원을 보호하려고 한다고 하였다. 이는 직원들이 가능한 모든 영역에서 에너지를 절약하도록 유도할 수 있다. 자원 손실을 경험하면 남은 자원을 활용하여 부정적 욕망을 억제하기 보다는 자신의 자원을 보존하여 더 이상 낭비하지 않으려고 하기 때문에 실제 부정적 행동으로 이어질 수 있다(Deng, Coyle-Shapiro & Yang, 2018).

심리적 계약 위반은 다른 조직 스트레스 요인과 마찬가지로 긴장에 대처하기 위한 일련의 정서적, 인지적 과정을 촉발하여 잠재적으로 직원의 심리적 자원에 부담을 줄 수 있다(Robinson & Morrison, 2000). Deng et al.(2018)은 연구에서 심리적 계약위반 경험은 직원의 자원을 손상하고 에

너지를 절약하기 위해 피해에 책임이 없는 타인을 비난하거나 추가 손실을 방지하기 위해 의사결정에서 편법을 택한다는 것을 발견하였다. 자원이 고갈된 직원은 더 이상의 손실을 막기 위해 에너지 소모가 많은 의사결정 과정에 더 이상 자원을 소비하는 것을 꺼리기 때문이다(Hobfoll, 1989).

개인적, 사회적 자원을 가진 직원은 자원의 지속성과 개발을 위해 행동하는 경향이 있다(Hobfoll, 1989). 직원들은 자신의 자원이 위협받거나, 손실되거나, 낭비되거나, 복구할 수 없다고 인식할 때 부정적인 태도와 행동을 보인다(Hobfoll, 1989). 조용한 사직은 최소한의 자원을 사용하여 최소한의 업무 요구를 충족하는 데 집중하며 책임을 덜 지는 접근 방식을 취한다(Öztürk et al., 2023). 따라서 조용한 사직을 하는 직원은 자신의 인력과 경력 개발 자원이 낭비되고 있다고 생각하기 때문에 부정적인 업무 태도를 갖게 되어 적은 노력으로 적은 일을 하려는 경향을 보인다(Öztürk et al., 2023).

자기 조절을 위해 내부 에너지를 사용하는 것을 꺼리는 것은 더 이상의 손실을 막으려는 직원들의 동기 때문이다(Halbesleben, 2010). 성장, 성취, 포부를 위한 기회에 에너지를 쏟는 항상 초점의 개인은 스트레스의 상황에 직면했을 때, 조직에 대한 자신의 에너지를 투자하고자 하는 동기가 저하되어 성과를 내기 위한 자원 소비를 줄일 가능성이 높아진다. 또한 작업의 정확성, 책임, 의무의 수행을 위해 에너지를 쏟는 예방 초점의 개인이 스트레스 상황에 직면하면 조직에 대한 자신의 에너지 투입을 꺼리게 되어 책임과 의무의 이행, 작업의 정확성을 위해 자신의 자원 사용을 줄일 가능성이 높아진다.

Ⅲ. 연구 설계

제1절 가설설정

1. 심리적 계약위반과 조용한 사직의 관계

사회적 교환 과정은 당사자들이 자신의 노력에 대한 공평한 보상을 인식할 때 만족감을 창출한다(Blau, 1964). 그러나 직원이 조직에 기여한 노력과 조직으로부터 제공받은 보상이 일치하지 않으면 부정적인 업무태도와 행동이 초래될 수 있다. 따라서 불일치는 업무량을 제한하여 조직에 대한 기여를 줄이는 조용한 사직으로 이어질 수 있다.

조직과 직원 관계는 사회적 교환 규칙의 지배를 받으며 조직이 약속을 위반했다고 인식하면 직원들은 기대했던 것과 원하는 것을 얻지 못했다는 인식에서 비롯되는 실망, 좌절, 고통을 겪게된다(Robinson et al., 1995). 때문에 심리적 계약위반을 경험한 직원은 조직의 이익을 해치는 행동(예: 노력 보류, 반시민 행동, 조직 이탈)으로 보답하게 된다(Bordia et al., 2008). 조직의 심리적 계약 위반에 대한 직원의 인식은 직무 만족도(Robinson et al., 1994), 신뢰(Robinson, 1996), 직원 성과(Restubog et al., 2006; Turnley et al., 2003)와 부정적인 관계를 가지는 것으로 나타났다. 또한 심리적 계약위반은 반시민적 행동(Kickul, Neuman, Parker & Finkl, 2001), 결근(Deery, Iverson & Walsh, 2006), 조직 이탈 의도(Robinson et al., 1994)와 긍정적인 관계가 있는 것으로 나타났다.

조용한 사직은 스스로 업무량을 제한하고 조직에 대해 최소한의 기여만 제공하는 업무 방식을 뜻한다. 조용한 사직은 업무량, 보상 또는 인정의

불공정성으로 인해 자신의 기여와 보상 사이의 불균형을 인식할 때 어떻게 이탈하는지 설명함으로써 사회적 교환이론과 일치하며, 공정성에 대한 사회적 규범을 준수하는 동시에 신뢰와 몰입의 약화를 반영한다(Arar et al., 2023). 즉 직원이 조직의 심리적 계약위반을 경험하면 자신의 기여와 조직의 보상이 불공평하게 교환되었다고 인지하게 되고 결국 조용한 사직으로 이어지게 된다(Xueyun et al., 2023). 이러한 이론적 논리를 근거로 하여 다음과 같이 연구가설을 설정하였다.

가설 1: 심리적 계약위반은 조용한 사직과 긍정적 관계를 가질 것이다.

2. 심리적 계약위반과 조절 초점의 관계

자원보존이론은 업무 관련 스트레스 요인은 일반적인 자기 조절을 위한 직원의 필수 심리적 자원을 고갈시켜 직원의 에너지 부족을 초래하게 된다고 설명한다(Halbesleben, 2010). 자원보존이론의 핵심은 개인이 자신의 자원을 보존하기 위해 노력하며 자원 손실에 직면하면 자원 사용을 피하고 추가 손실을 방지하기 위해 방어적인 자세를 취한다는 것이다(Hobfoll, 1989). 자원보존이론의 관점에서 업무와 관련된 부정적인 경험은 에너지 손실의 잠재적 원인이 된다(Halbesleben, 2006). Halbesleben, Harvey & Bolino(2009)는 스트레스로 인한 자원 감소의 경험은 개인이 자신의 자원을 보호하고자 하는 경향을 활성화하고 성과에 대한 동기를 저하시킬 수 있다고 하였다. 조직적 스트레스 요인은 주로 이를 처리하고 대처 하는데 지속적인 정서적, 인지적 노력이 필요하기 때문에 고갈을 유발한다(De Jonge et al., 2006). 심리적 계약위반은 다른 조직 스트레스 요인과 마찬가지로

가지로 긴장에 대처하기 위한 일련의 정서적, 인지적 과정을 촉발하여 잠재적으로 직원의 심리적 자원에 부담을 줄 수 있다(Robinson et al., 2000).

이러한 맥락은 직원들이 조직과 관련한 모든 영역에서 에너지를 보존하도록 만들 가능성이 높다. 이는 직원이 업무와 관련된 목표를 달성하는데 있어 자신이 가진 역량과 에너지를 소극적으로 사용하게 만들 수 있다. 항상 초점의 개인은 성장, 성취, 도전에 자신의 에너지를 쏟는다. 그리고 예방 초점의 개인은 안전, 의무, 책임, 작업의 정확성을 위해 에너지를 쏟는다. 그러나 이들이 스트레스에 직면하게 되면 자신의 자원을 보호하고자 자신의 에너지 투입을 줄이게 되어 직장에서의 개인이 가진 조절 초점의 수준이 낮아질 수 있다. 항상 초점의 개인은 성장, 성취, 도전에 필요한 자신의 자원을 사용하고자 하는 동기가 약해질 수 있으며 예방 초점의 개인은 의무와 책임, 작업의 정확성에 필요한 자신의 자원을 사용하고자 하는 동기가 약해질 수 있다.

한편, 사회적 교환이론에 따르면 관계의 형성과 유지에 가치 있는 자원의 상호 교환을 전제로 한다(Blau, 1964, Gouldner, 1960). 또한 사회적 교환이론은 개인이 자신의 이익을 극대화하기 위해 타인과 관계를 맺으며, 강력한 대인 관계의 발전은 점점 더 가치 있는 사회 정서적 자원의 교환을 통해 촉진된다고 하였다(Blau, 1964). 항상 초점의 개인은 보상의 기회에 동기부여 되고 그것을 달성하는 데 필요한 자신의 역량을 조직과 교환한다. 예방 초점의 개인은 업무에 대한 실수를 줄여 손실이 없게 하고 책임과 의무를 다하기 위한 자신의 에너지를 조직과 교환한다. 그러나 조직과 구성원 간의 가치 있는 자원의 교환이 이루어지지 않으면 구성원의 동기부여가 저하되어 항상과 예방 초점의 개인은 조직에 대한 역량 투자를 꺼리게 될 것이다. 따라서 심리적 계약위반은 조직에 대한 가치 있는 자원 투

자를 불가피하게 축소하게 만들어 각 개인의 조절 초점의 수준을 낮추게 될 수 있다. 이러한 이론적 근거를 바탕으로 다음의 연구가설을 설정하였다.

가설 2: 심리적 계약위반은 향상 초점과 부정적 관계를 가질 것이다.

가설 3: 심리적 계약위반은 예방 초점과 부정적 관계를 가질 것이다.

3. 조절 초점과 조용한 사직의 관계

자원보존이론은 자원 손실에 따른 자원 보존 동기를 강조하는데, 직원들은 자신의 자원을 보존하기 위해 자원 투자를 축소한다고 하였다(Hobfoll, 1989). 업무 스트레스 상황에 직면한 직원은 자신의 에너지를 절약하고 추가 손실을 방지하기 위해 업무에 필요한 에너지를 줄인다(Deng et al., 2018). 스트레스 요인으로 인한 자원 감소는 여러 가지 불리한 결과를 초래할 수 있다(Halbesleben, 2010). 왜냐하면 자신의 남은 자원으로 부정적 욕구를 억제하지 않으려 하기 때문이다(Deng et al., 2018). 이렇게 자신의 내부 에너지를 사용하기 꺼리는 것은 더 이상의 손실을 막으려는 직원들의 동기 때문이다(Halbesleben, 2010). 자원보존이론은 자원이 고갈된 직원은 더 이상의 손실을 막기 위해 에너지 소모가 많은 의사결정 과정에 더 이상 자원을 소비하는 것을 꺼릴 수 있다고 설명한다(Halbesleben, 2010).

높은 향상 초점의 개인은 성장, 성취, 포부를 위한 기회에 에너지를 쏟으며 주어진 기대치를 뛰어넘는 성과를 내는데 동기부여 된다(Higgins, 1997). 따라서 업무 책임을 달성할 뿐 아니라 초과 달성 하는데 성취감을

느낀다. 그러나 항상 초점의 개인이 스트레스 상황에 의해 초점의 수준이 낮아진 경우, 이는 자원의 고갈 상태로 볼 수 있으며 이런 경우, 항상 초점의 개인은 성장을 위한 기회에 자원을 투자하기 보다 자원의 보존에 집중할 수 있다. 높은 예방 초점은 책임, 안전, 의무, 정확성 성과를 높이는 데 자신의 자원을 투자하며 규칙과 규정을 따르고 의무를 성실히 이행하려는 동기를 가진다(Higgins, 1997). 이러한 의무와 규범에서 벗어나려 하지 않기 때문에 윤리적 업무태도를 보이는 특징도 가진다(Gino et al., 2011). 이러한 예방 초점의 개인이 스트레스 상황에 의해 초점의 수준이 낮아진 경우, 이는 자원이 고갈된 상태로 볼 수 있으며 이런 경우, 예방 초점의 개인은 책임과 의무, 작업의 정확성에 필요한 에너지를 소비하기 보다는 보존하는 것에 집중할 수 있다. 항상과 예방 초점의 개인이 에너지를 보존하려는 동기는 업무에 대한 기여를 줄이는 업무 행동으로 이어질 수 있다. 이는 최소한으로 업무를 수행하여 조직에 대한 기여를 줄이는 조용한 사직과 관련이 있다.

따라서 낮은 항상과 예방 초점은 더 이상 자신의 목표 달성을 위한 전략을 선택하는 것이 아니라 자신의 자원 사용을 줄이는 것을 선택할 수 있다. 두 가지 모두 개인의 선택이지만 전자는 업무 목표 달성을 위한 긍정적이고 자율적인 자기 조절이고 후자는 자원의 고갈로 인한 부정적이고 불가피한 선택으로 볼 수 있다. 이는 요구하는 것 이상을 하지 않고 팀워크, 아이디어 공유, 창의성 등을 위해 자신의 시간과 에너지를 투입하기를 꺼림으로써 최소한의 자원으로 최소한의 업무만 처리하는 조용한 사직으로 이어질 수 있다(Xueyun et al., 2023). 이러한 이론적 근거를 바탕으로 다음의 연구가설을 설정하였다.

가설 4: 항상 초점은 조용한 사직과 부정적 관계를 가질 것이다.

가설 5: 예방 초점은 조용한 사직과 부정적 관계를 가질 것이다.

4. 조절 초점의 매개효과

본 연구의 가설 2와 3을 가설 4와 5에 연결하면, 즉, 심리적 계약위반과 조절 초점의 관계, 그리고 조절 초점(향상 초점, 예방 초점)과 조용한 사직의 관계를 연결하면, 조절 초점(향상 초점, 예방 초점)이 심리적 계약위반과 조용한 사직의 관계를 매개하는 것으로 볼 수 있다. 사회적 교환이론에 따라, 조직의 심리적 계약위반은 직원이 조직에 기여한 가치와 조직이 직원에게 보상한 가치의 교환 불일치로 인해 자신의 역량을 조직과 교환하려는 동기가 저하되어 조직에 대한 기여를 제한하는 조용한 사직으로 이어질 수 있다. 자원보존이론에 따라, 조직의 심리적 계약위반은 직원이 가진 자원을 고갈시켜 에너지 부족을 초래하게 되고, 업무에 드는 에너지를 투자하려는 동기가 저하되어 조용한 사직으로 이어질 수 있다.

따라서 사회적 교환이론과 자원보존이론에 따라, 조직의 심리적 계약위반은 직원의 조절 초점(향상 초점, 예방 초점)의 수준을 낮추어 조용한 사직을 초래할 것이라고 예상할 수 있다. 이러한 이론적 근거를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 6: 향상 초점은 심리적 계약위반과 조용한 사직의 관계를 매개할 것이다.

가설 7: 예방 초점은 심리적 계약위반과 조용한 사직의 관계를 매개할 것이다.

제2절 연구모형

본 연구는 조절 초점(항상 초점, 예방 초점)이 심리적 계약위반과 조용한 사직의 관계에서 매개 역할을 수행하는지 검증하고자 한다. 이를 위해 연구가설의 설정에서 도출된 가설을 다음의 연구모형으로 나타냈다.



<그림 1> 연구모형

제3절 연구조사 및 연구방법 설계

1. 표본 설정 및 자료 수집

조용한 사직, 심리적 계약위반은 직장에서만 관찰될 수 있으므로 국내의 다양한 지역과 업종의 기업 직원들을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 설문은 온라인을 통한 자기보고(self-reporting) 방식으로 진행되었다. 설문은 2025년 4월 28일부터 5월 9일까지 진행되어 총 328명이 참여하였고 그 중 불성실 하거나 회사 대표 등 조건에 맞지 않는 대상의 데이터를 제외하고 최종 324명의 표본을 대상으로 분석을 진행하였다. 조용한 사직의 경우, 업무량과 밀접한 관련이 있는 변수이므로 이에 대한 영향을 파악하기 위해 아르바이트, 포괄 근무제 등의 근무조건을 제외한 풀타임 직장인을 대상으로 조사를 실시하였고 회사의 대표, 자영업자, 프리랜서 등도 조사 대상에서 제외되었다.

2. 변수의 조작적 정의 및 측정도구

본 연구에서는 심리적 계약위반과 조용한 사직의 관계에서 조절 초점(향상 초점, 예방 초점)의 매개효과를 검증하고자 한다. 심리적 계약위반을 독립변수로, 조절 초점(향상 초점, 예방 초점)을 매개변수로, 조용한 사직을 종속변수로 설정하였다. 모든 변수들은 리커트 5점 척도로 측정되었다. 각 변수들의 조작적 정의는 다음과 같다.

1) 심리적 계약위반

심리적 계약위반은 조직이 자신의 기여에 상응하는 방식으로 심리적 계약 내에서 하나 이상의 의무를 이행하지 못했다는 인식으로 정의되었다. 심리적 계약위반을 측정하기 위해 Robinson & Morrison의 9항목 척도를 사용하여 측정하였다(Robinson et al., 2000). 예시 항목은 “나의 기여에 대한 대가로 약속된 것들을 우리 회사로부터 받지 못했다.”, “내가 나의 역할을 다했음에도 불구하고, 우리 회사는 나에게 했던 많은 약속을 어겼다.” 등과 같다.

2) 조절 초점

조절 초점을 측정하기 위해 Neubert et al.(2008)의 직장 조절 초점 18 문항 척도를 사용하여 측정하였다. 해당 18문항은 향상 초점 9문항과 예방 초점 9문항으로 구성되어 있다. 향상 초점 문항의 예시 항목은 “나는 이 직장에서 나의 발전을 위한 목표를 극대화하기 위해 기회를 잡는다.”, “나는 현재의 직장에서 성공을 이루기 위해 위험을 감수하는 경향이 있다.” 등과 같다. 예방 초점 문항의 예시 항목으로는 “나는 현재의 직장에서 고용 안정성을 높이기 위해 나의 업무를 올바르게 완수하는데 집중한다.”, “현재의 직장에서 나는 할당된 책임을 완수하는 데 집중한다.” 등과 같다.

3) 조용한 사직

조용한 사직을 측정하기 위해 Patel, Guedes, Bachrach & Cho(2023)의 11항목 척도를 사용하여 측정하였다. 예시 항목은 “나는 직장을 잃지 않을 만큼만, 특별히 요청받은 일만 한다.”, “나는 내가 받는 급여 이상의 추가 업무는 하지 않는다.” 등과 같다.

4) 통제 변수

선행 연구를 참고하여 참가자들의 조용한 사직에 영향을 미칠 수 있는 개별 인구통계학적 변수를 통제변수로 포함하였다.(Eyþórsson, 2024). Hamilton, Jolles & Lordan(2023)은 연구에서 조용한 사직 경향은 세대 차이와 관련이 있으며 성별 및 교육적 차이도 중요하다고 제안하였다. 따라서 구체적으로 연령, 성별을 통제하였고 근속기간은 조용한 사직에 영향을 줄 수 있다는 판단하에 근속기간을 통제하였다. 본 연구에서 설문을 통해 인구통계학적 변수로 학력이 조사 되었으나 고졸 이하의 표본이 N<30으로 나타나 정규성 검정을 실시한 결과, 정규성이 만족되지 않아 통제변수에서 제외되었다. 성별의 경우 dummy coding(남성=0)을 하여 분석하였고 연령과 근속기간은 비율척도로 나타내 분석에 활용되었다(42세=42, 5년 8개월=5.8).

<표 3-1> 설문지의 구성

구분	측정 변수		문항수	출처
독립변수	심리적 계약위반		9	Robinson & Morrison(2000)
매개변수	조절 초점	향상 초점	9	Neubert et al.(2008)
		예방 초점	9	
종속변수	조용한 사직		11	Patel et al.(2023)

제4절 표본의 인구통계학적 특성

본 연구에서 나타난 표본의 인구통계학적 특성은 <표 3-2>와 같다. 응답자의 성별은 남성 151명(46.6%), 여성 173명(53.4%)으로 여성 응답자의 비율이 높았다. 연령대별로 나타난 비율은 20대가 54명(16.7%), 30대가 81명(25.0%), 40대가 112명(34.6%), 50대가 48명(14.8), 60대 이상이 29명(9.0%)으로 40대 응답자의 비율이 가장 높았다. 근속기간별 응답자의 비율을 살펴보면 1년 미만이 64명(19.8%), 2년-5년이 78명(24.1%), 6년-9년이 67명(20.7%), 10년 이상은 77명(23.8%), 20년 이상이 38명(11.7%)으로 나타났다. 학력별 응답자의 비율은 고졸 이하가 28명(8.6%), 전문대 졸업이 37명(11.4%), 4년제 졸업이 210명(64.8%), 대학원 졸업 이상이 49명(15.1%)로 나타났다.

<표 3-2> 인구통계학적 특성 분석(N=324)

항목		빈도	비율(%)
성별	남성	151	46.6
	여성	173	53.4
연령	20대	54	16.7
	30대	81	25.0
	40대	112	34.6
	50대	48	14.8
	60대 이상	29	9.0
근속기간	1년	64	19.8
	2년-5년	78	24.1
	6년-9년	67	20.7
	10년 이상	77	23.8
	20년 이상	38	11.7
학력	고졸	28	8.6
	전문대졸	37	11.4
	4년제 대졸	210	64.8
	대학원졸 이상	49	15.1

제5절 분석 방법

본 연구의 가설을 검증하기 위해 SPSS 25 통계 프로그램을 활용한 탐색적 요인 분석, 상관관계 분석, 회귀분석 그리고 Sobel test를 실시하였다. 그리고 Amos 26 통계 프로그램을 활용하여 확인적 요인 분석을 실시하였다. 탐색적 요인 분석을 통해 변수들의 타당성과 신뢰도를 검증하였으며 기술통계를 활용하여 변수들의 평균과 표준편차 그리고 상관관계 분석을 진행하였다. 탐색적 요인 분석 결과를 바탕으로 전체 문항을 구성한 후 모형의 적합도를 판단하기 위해 확인적 요인 분석(confirmatory factor analysis)을 실시하였다. 다음으로 연구가설 검증을 위하여 위계적 회귀 분석을 실시하였다. 구체적으로 회귀분석은 Baron & Kenny의 매개효과 검증 방법을 준용한 위계적 회귀분석을 실시하였고 Sobel test도 진행하였다. 또한 성별, 연령, 근속기간의 통제변수가 연구 변수들에 미치는 영향을 분석하기 위해 독립표본 t검정과 일원배치분산분석(one-way ANOVA)을 실시하여 집단 간 차이 유무를 테스트 하였다.

IV. 분석결과

제1절 측정도구의 타당성 및 신뢰도 분석

1. 탐색적 요인 분석 및 신뢰도 분석 결과

연구가설의 검증에 앞서 독립변수인 심리적 계약위반, 매개변수인 향상 초점과 예방 초점, 그리고 종속변수인 조용한 사직의 측정도구 타당성 검증을 위해 탐색적 요인 분석과 신뢰도 분석을 실시하였다. 탐색적 요인 분석을 위해 주성분 분석(principal components analysis)과 직교회전(Varimax)을 사용하였다. 문항의 구성개념 타당도를 파악하기 위해 탐색적 요인 분석을 실시하여 요인을 추출하였다. 표본 적절성의 KMO(Kaiser meyer olkin) 측도는 .907로 나타나 해당 데이터는 요인 분석에 적합하다고 볼 수 있다. 또한 Bartlett의 구형성 검정 결과는 $x^2 = 6746.084$, $p=0.000$ 으로 나타났고, 전체 누적 분산은 62.891%로 나타나 측정 모형이 적합하다고 볼 수 있다. 분석 결과, 심리적 계약위반, 향상 초점, 예방 초점, 조용한 사직의 최종 4개의 요인이 추출되었다. 공통성 추출값은 0.5를 기준으로 그 이상이 되는 변수들만 선택하여 문항을 구성하였다. 그 결과 심리적 계약위반 9문항, 향상 초점 7문항, 예방 초점 5문항, 조용한 사직 10문항이 채택되었다. 채택된 문항들의 요인 적재값은 모두 0.6 이상으로 나타나 본 연구의 4가지 변수는 모두 타당성이 있다고 볼 수 있다. 이렇게 4개의 요인으로 추출된 변수들의 내적 일관성 신뢰도를 분석하기 위해 신뢰도 분석을 실시하였다. 검정 결과, <표 4-1>에 나타난 변수들의 신뢰도

계수(Cronbach' s α)는 심리적 계약위반 .929, 향상 초점 .847, 예방 초점 .866, 조용한 사직 .904로 나타나, Cronbach' s α 값은 모두 0.80 이상으로 높은 내적 일관성을 확보하였다.



<표4-1> 탐색적 요인분석과 신뢰도 분석

구분 변수	성분				Cronbach's Alpha(α)
	1	2	3	4	
심리적 계약위반1	.746	.025	-.214	-.164	.929
심리적 계약위반2	.783	-.017	-.262	-.098	
심리적 계약위반3	.763	-.069	-.335	-.022	
심리적 계약위반4	.783	.165	-.018	-.112	
심리적 계약위반5	.834	.186	.028	-.116	
심리적 계약위반6	.757	.297	.081	-.165	
심리적 계약위반7	.769	.282	.177	-.221	
심리적 계약위반8	.758	.218	.227	-.199	
심리적 계약위반9	.738	.259	.123	-.197	
조용한 사직1	.139	.689	-.154	-.271	.904
조용한 사직2	.091	.735	-.120	-.354	
조용한 사직3	.096	.625	-.250	-.338	
조용한 사직4	.216	.739	-.159	-.143	
조용한 사직5	.107	.761	-.078	-.033	
조용한 사직6	.094	.601	.146	-.434	
조용한 사직7	.113	.683	.088	-.291	
조용한 사직8	.301	.606	-.253	.019	
조용한 사직9	.107	.700	-.181	.213	
조용한 사직10	.088	.745	-.084	-.030	
항상 초점1	-.251	-.128	.610	.362	.847
항상 초점2	.123	-.092	.750	-.101	
항상 초점3	.029	-.180	.709	.043	
항상 초점4	-.080	-.223	.616	.395	
항상 초점5	.050	-.113	.775	-.034	
항상 초점6	.011	.074	.765	.133	
항상 초점7	-.229	-.221	.729	.085	
예방 초점1	-.098	-.058	.148	.720	.866
예방 초점2	-.181	-.071	.081	.776	
예방 초점3	-.186	-.161	.107	.796	
예방 초점4	-.185	-.240	-.022	.785	
예방 초점5	-.220	-.180	.085	.680	
고유값	9.749	4.114	3.150	2.483	
설명분산(%)	31.447	13.271	10.161	8.011	
누적분산(%)	31.447	44.719	54.880	62.891	

KMO=.907, Bartlett($\chi^2= 6746.084$, df=465, p=.000)

제2절 측정모형 검증

본 연구에서는 집중 타당성을 확보하기 위하여 심리적 계약위반, 항상 초점, 예방 초점, 조용한 사직의 구성개념들에 대한 탐색적 요인 분석 결과를 기반으로 측정 모형을 구성한 다음, 해당 측정모형의 적합도를 분석하기 위해 확인적 요인 분석(Confirmatory factor analysis)을 실시하였다. 모형의 적합도는 Hu & Bentler(1998)가 권장하는 다양한 적합도 지수를 사용하여 평가하였다. <표 4-2>에 제시된 모형의 적합도 지수는 다음과 같다. $\chi^2 = 835.179$ (df=376, p=0.000), CMIN/DF=2.221, CFI=.930, IFI=.931, TLI=.913, RMSEA=.061, SRMR=.088로 나타났다. 이는 다른 지표들은 모두 적합도를 만족하였으나 SRMR 값이 .08보다 높은 것으로 나타나 적합도 지수를 만족하지 못하였다.

다음으로 측정모형의 집중 타당성과 판별 타당성을 검증하기 위해 개념 신뢰도(construct reliability)와 평균분산추출(average variance extracted)을 제시하고 조건을 만족하는지 검증하였다. <표 4-2>에 제시된 CR 값과 AVE 값은 다음과 같다. 심리적 계약위반의 CR=0.928, AVE=0.594, 항상 초점의 CR=0.875, AVE=0.503, 예방 초점의 CR=0.864, AVE=0.563, 조용한 사직의 CR=0.908, AVE=0.501로 나타나 측정모형의 개념 신뢰도를 충족하였다.

또한 <표 4-3>의 상관계수행렬에 제시된 상관계수를 통해 측정모형의 판별 타당성을 검증해 볼 수 있다. 심리적 계약위반의 AVE=0.594로 AVE의 제곱근(.771)이 나머지 세 변수의 상관계수보다 크므로 판별 타당성이 확보되었다. 항상 초점의 AVE=0.503으로 AVE의 제곱근(.709)이 나머지 세 변수의 상관계수보다 크며 예방 초점의 AVE=0.563으로 AVE의 제곱근(0.750)이 나머지 세 변수의 상관계수보다 크므로 판별 타당성이 확보되었다. 또한

조용한 사직의 AVE=0.501로 AVE의 제공근(.707)이 나머지 세 변수의 상관 계수보다 큰 것으로 나타나 판별 타당성이 확보되었다. 이 과정을 통해 측정모형의 개념 신뢰도, 그리고 판별타당도가 확보되었으나 SRMR 지수로 인한 적합도가 확보되지 않아 향상 초점과 예방 초점을 하나의 조절 초점으로 묶어 3 요인으로 구성된 대안 모형의 적합도를 다음과 같이 분석하고자 한다.



<표 4-2> 확인적 요인분석 결과

변수	측정문항	표준화계수	S.E.	C.R(t)	CR	AVE
심리적 계약위반	1	.864			.928	.594
	2	.722	.053	15.617		
	3	.905	.050	21.713		
	4	.893	.051	21.411		
	5	.791	.053	16.156		
	6	.820	.065	14.257		
	7	.518	.057	9.262		
	8	.648	.074	9.142		
	9	.689	.056	12.029		
향상 초점	1	.711			.875	.503
	2	.735	.080	12.429		
	3	.806	.091	12.604		
	4	.733	.071	12.109		
	5	.637	.095	10.389		
	6	.612	.082	10.506		
	7	.710	.079	11.331		
예방 초점	1	.614			.864	.563
	2	.713	.089	11.870		
	3	.849	.123	11.335		
	4	.844	.114	11.301		
	5	.704	.105	9.845		
조용한 사직	1	.768			.908	.501
	2	.866	.067	16.282		
	3	.780	.071	14.453		
	4	.716	.074	13.537		
	5	.637	.075	11.726		
	6	.606	.063	10.772		
	7	.654	.062	12.061		
	8	.737	.089	11.215		
	9	.616	.072	10.913		
	10	.650	.073	11.626		

$\chi^2=835.179(df=376, p=0.000)$, CMIN/DF=2.221, CFI=.930, IFI=.931, TLI=.913, RMSEA=.061, SRMR=.088

<표 4-3> 상관계수행렬

	CR	AVE	심리적 계약위반	항상 초점	예방 초점	조용한 사직
심리적 계약위반	0.928	0.594	0.771			
항상 초점	0.875	0.503	-0.124*	0.709		
예방 초점	0.864	0.563	-0.440***	-0.313***	0.750	
조용한 사직	0.908	0.501	0.437***	-0.396***	-0.486***	0.707

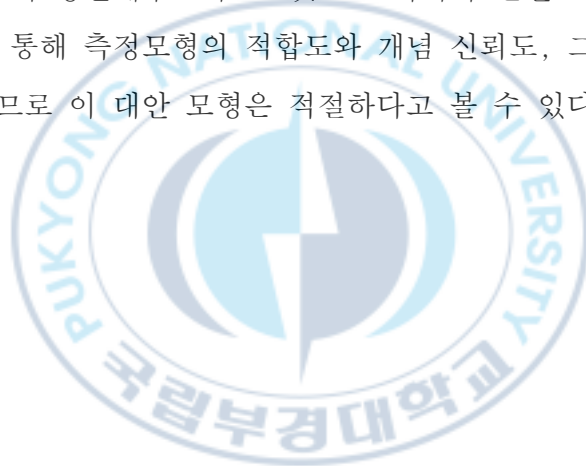
*p<.05, **p<.01, ***p<.001

3 요인으로 구성된 대안 모형의 적합도는 <표 4-4>와 같다. <표 4-4>에 나타난 것처럼, 심리적 계약위반, 조절 초점(항상 초점, 예방 초점), 조용한 사직의 3개 요인의 측정모형 적합도를 분석하기 위해 확인적 요인 분석(Confirmatory factor analysis)을 실시하였다. 모형의 적합도는 Hu & Bentler(1998)가 권장하는 다양한 적합도 지수를 사용하여 평가하였다. <표 4-4>에 제시된 모형의 적합도 지수는 다음과 같다. $\chi^2 = 694.554(df=341, p=0.000)$, $CMIN/DF=2.037$, $CFI=.946$, $IFI=.947$, $TLI=.926$, $RMSEA=.057$, $SRMR=.079$ 로 나타나 이 대안 모형은 적합한 적합도를 보였다.

다음으로 대안 모형의 집중 타당성과 판별 타당성을 검증하기 위해 개념 신뢰도(construct reliability)와 평균분산추출(average variance extracted)을 제시하고 조건을 만족하는지 검증하였다. <표 4-4>에 제시된

CR 값과 AVE 값은 다음과 같다. 심리적 계약위반의 CR=0.908, AVE=0.536, 조절 초점의 CR=0.919, AVE=0.523, 조용한 사직의 CR=0.909, AVE=0.504로 나타나 측정모형의 개념 신뢰도를 충족하였다.

또한 <표 4-5>의 상관계수행렬에 제시된 상관계수를 통해 측정모형의 판별 타당성을 검증해 볼 수 있다. 심리적 계약위반의 AVE=0.536으로 AVE의 제곱근(.732)이 나머지 두 변수의 상관계수보다 크므로 판별 타당성이 확보되었다. 조절 초점의 AVE=0.523으로 AVE의 제곱근(.723)이 나머지 두 변수의 상관계수보다 크며 조용한 사직의 AVE=0.504로 AVE의 제곱근(.710)이 나머지 두 변수의 상관계수보다 큰 것으로 나타나 판별 타당성이 확보되었다. 이 과정을 통해 측정모형의 적합도와 개념 신뢰도, 그리고 판별타당도가 확보되었으므로 이 대안 모형은 적절하다고 볼 수 있다.



<표 4-4> 대안 모형(3 요인)의 확인적 요인분석 결과

변수	측정문항	표준화계수	S.E.	C.R(t)	CR	AVE
심리적 계약위반	1	.857			.908	.536
	2	.822	.048	19.583		
	3	.908	.049	22.043		
	4	.901	.051	21.760		
	5	.754	.050	16.191		
	6	.653	.057	13.158		
	7	.470	.056	8.754		
	8	.513	.058	9.342		
	9	.549	.056	9.611		
조절 초점	항상 초점1	.579			.919	.523
	항상 초점2	.079	.164	7.819		
	항상 초점3	.373	.239	6.839		
	항상 초점4	.826	.208	7.234		
	항상 초점5	.511	.239	6.093		
	항상 초점6	.504	.137	8.897		
	항상 초점7	1.077	.120	1.512		
	예방 초점1	.553	.209	4.577		
	예방 초점2	.788	.194	8.404		
	예방 초점3	.920	.160	7.480		
	예방 초점4	.916	.151	7.438		
	예방 초점5	.826	.319	7.985		
조용한 사직	1	.643			.909	.504
	2	.535	.081	9.893		
	3	.620	.108	9.212		
	4	.767	.091	11.582		
	5	.663	.087	10.257		
	6	.630	.095	11.058		
	7	.770	.115	11.186		
	8	.762	.111	10.807		
	9	.894	.115	11.879		
	10	.748	.104	11.239		

$\chi^2=694.554(df=341, p=0.000)$, CMIN/DF=2.037, CFI=.946, IFI=.947, TLI=.926, RMSEA=.057, SRMR=.079

<표 4-5> 대안모형(3 요인)의 상관계수행렬

	CR	AVE	심리적 계약위반	조절 초점	조용한 사직
심리적 계약위반	0.908	0.536	0.732		
조절 초점	0.919	0.523	-0.334***	0.723	
조용한 사직	0.909	0.504	0.456***	-0.389***	0.710

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

제3절 상관관계 분석

본 연구에서는 각 변수들의 평균과 표준편차를 <표 4-6>과 같이 제시하였다. 뿐만 아니라 각 변수 간 상관분석을 실시한 결과는 다음과 같다. <표 4-6>에 제시된 것과 같이, 심리적 계약위반은 향상 초점($r=-.140$, $p<.05$), 예방 초점($r=-.405$, $p<.001$)과 유의한 부(-)의 상관관계를 가졌으며 조용한 사직($r=.402$, $p<.001$)과 유의한 정(+)의 상관관계를 나타냈다. 이는 심리적 계약위반이 높을수록 향상 초점과 예방 초점의 수준이 낮아진다는 것을 의미하는데 향상 초점의 상관계수의 값보다 예방 초점의 상관계수의 값이 더 높은 부(-)의 관계를 나타내므로 심리적 계약위반은 예방 초점의 수준과 더 높은 상관관계를 가진다고 볼 수 있다. 그리고 조용한 사직과의 정(+)의 관계는 심리적 계약위반이 높을수록 조용한 사직도 더 높아진다는 것을 나타낸다.

향상 초점은 성별($r=-.238$, $p<.001$)과 유의한 부(-)의 상관관계를 보여 여성은 남성보다 향상 초점이 더 낮은 것으로 나타났다. 또한 향상 초점은 예방 초점($r=.267$, $p<.001$)과 유의한 정(+)의 상관관계를 보였으며 조용한 사직($r=-.332$, $p<.001$)과 유의한 부(-)의 상관관계를 나타냈다.

예방 초점은 조용한 사직($r=-.423$, $p<.001$)과 유의한 부(-)의 관계를 나타냈다.

조용한 사직은 성별($r=.123$, $p<.05$), 심리적 계약위반($r=.402$, $p<.001$)과 유의한 정(+)의 관계를 보였고, 연령($r=-.178$, $p<.01$), 근속기간($r=-.173$, $p<.01$), 향상 초점($r=-.332$, $p<.001$), 예방 초점($r=-.423$, $p<.001$)과 유의한 부(-)의 관계를 나타냈다. 즉 여성의 조용한 사직의 수준이 더 높음을 의미하고 심리적 계약위반이 높아질수록 조용한 사직도 높아지는 것으로 나타났다. 또한 근속기간이 높을수록 조용한 사직은 낮아지는 것으로 나타났고 향상 초점과 예방 초점의 수준이 낮을수록 조용한 사직이 증가하는 것으로 나타났다. 특히 조용한 사직과의 관계에서 예방 초점의 상관계수의 값이 향상 초점의 상관계수의 값보다 더 높은 부(-)의 관계를 가지는 것으로 나타났다.

<표 4-6> 상관관계 분석 결과

	평균	표준편차	1	2	3	4	5	6
1. 성별(남성=0)	0.53	0.50						
2. 연령	42.23	11.42	-.177**					
3. 근속기간	8.89	7.51	-.054	.484***				
4. 심리적 계약위반	2.43	0.79	-.003	.071	-.029			
5. 향상 초점	3.21	0.74	-.238***	.090	.038	-.140*		
6. 예방 초점	4.10	0.60	.083	.027	.038	-.405***	.267***	
7. 조용한 사직	2.54	0.78	.123*	-.178**	-.173**	.402***	-.332***	-.423***

제4절 집단 간 평균 차이 분석

본 연구에서는 인구통계학적 변수가 연구변수들에 미치는 영향을 통계적으로 검증하고자 한다. 각 집단별 평균의 차이를 분석하기 위해 성별, 연령을 변수로 하여 독립표본 t검정과 one-way ANOVA 분석을 실시하였다. 분석 결과는 다음과 같다.

1. 성별에 따른 차이 분석

<표 4-7>에 나타난 것처럼 향상 초점($t=-4.394$, $p=0.000$)과 조용한 사직($t=-2.225$, $p=0.026$)이 성별에 따라 유의한 평균의 차이를 보였다. 남성이 여성보다 상대적으로 향상 초점($M=3.40$)이 높았으며, 여성이 남성보다 조용한 사직($M=2.63$)이 더 높은 것으로 나타났다.

<표 4-7> 성별에 따른 평균 차이

구분	표본	심리적 계약위반	향상 초점	예방 초점	조용한 사직
남성	151	2.43(0.79)	3.40(0.67)	4.05(0.62)	2.43(0.73)
여성	173	2.43(0.80)	3.05(0.75)	4.15(0.58)	2.63(0.81)
전체	324	2.43(0.79)	3.22(0.73)	4.10(0.60)	2.54(0.78)
t 검정		$t=0.58$	$t=-4.394$	$t=-1.491$	$t=-2.225$
		$p=.954$	$p=.000$	$p=.137$	$p=.026$

2. 연령대에 따른 차이 분석

<표 4-8>에 나타난 것처럼 항상 초점(F=-2.993, p=.019)과 조용한 사직(F=3.563, p=.007)이 연령대 별로 유의한 평균의 차이를 보이는 것으로 나타났다. 50대 응답자의 항상 초점의 평균 점수(M=3.50)가 집단 간 가장 높게 나타났으며 20대 응답자의 조용한 사직의 평균 점수(M=2.80)가 집단 간 가장 높은 것으로 나타났다. 60대 이상은 표본수가 N<30으로 나타나 정규성 검정을 실시하였고, 정규성을 만족하였다.

<표 4-8> 연령대에 따른 평균 차이

구분	표본	심리적 계약위반	항상 초점	예방 초점	조용한 사직
20대	54	2.19(0.84)	3.21(0.86)	4.06(0.60)	2.80(0.78)
30대	81	2.50(0.82)	3.16(0.76)	4.09(0.61)	2.55(0.82)
40대	112	2.50(0.80)	3.09(0.72)	4.10(0.64)	2.57(0.78)
50대	48	2.49(0.76)	3.50(0.63)	4.18(0.56)	2.29(0.70)
60대 이상	29	2.32(0.53)	3.31(0.54)	4.10(0.47)	2.30(0.65)
전체	324	2.43(0.79)	3.20(0.74)	4.10(0.60)	2.54(0.78)
분산분석	df=323	F=1.828	F=2.993	F=0.270	F=3.563
		p=.123	p=.019	p=.897	p=.007

제5절 가설검증

본 연구에서는 연구가설의 검증을 위해 SPSS 25 통계 프로그램을 사용하여 Baron & Kenny의 매개효과 검증 방법을 준용한 위계적 회귀분석을 실시하였다(Baron & Kenny, 1986). 매개효과 검증의 다음 단계로 Sobel test를 실시하여 독립변수 → 매개변수 → 종속변수로 이어지는 매개 경로에 대한 매개효과가 통계적으로 유의한지 검정하였다. 또한 본 연구의 분석에 사용된 모든 변수들의 공차(TOL)는 0.1 이상, VIF는 10 미만으로 다중공선성 문제가 없음을 확인하였다.

1. 심리적 계약위반과 조용한 사직의 관계

가설 1을 검증하기 위해 인구통계학적 변수를 통제한 후 독립변수인 심리적 계약위반이 종속변수인 조용한 사직에 영향을 미치는지 알아보았다. <표 4-10>에 나타난 모형 3은 성별, 연령, 근속년수를 통제변수로 투입하여 종속변수인 조용한 사직에 미치는 영향을 분석하였고 모형 4는 심리적 계약위반을 추가로 투입하여 인구통계학적 특성을 통제한 후에도 심리적 계약위반이 조용한 사직과 유의한 관계를 갖는지 분석하였다. 가설 1을 검증하기 위해 모형 4에서 독립변수인 심리적 계약위반을 투입하여 분석을 실시하였다. 모형 4의 분석결과를 살펴보면 모형 4에서 심리적 계약위반을 추가로 투입하였을 때 연령이 조용한 사직에 부(-)의 영향을 미쳤다. 그리고 심리적 계약위반의 $\beta = .403$, $p = .000$ 으로 심리적 계약위반이 증가하면 조용한 사직도 증가하는데 이 결과는 심리적 계약위반과 조용한 사직은 긍정적 관계를 가진다는 가설 1을 지지하였다. 모형 4에서 심리적 계약위반을 추가로 투입하였을 때 모형 3의 $R^2 = .051$, 모형 4의 $R^2 = .218$ 로 R^2 변

화량이 .167 증가하므로 R^2 F 변화량($F=68.153$)에 따른 유의확률 $p=.000$ 으로 통제변수 투입 후 심리적 계약위반이 조용한 사직을 설명하는데 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 모형 3,4,5의 공차(TOL)는 0.1 이상, VIF는 10 미만으로 다중공선성 문제가 없음을 확인하였다.



<표 4-9> 향상 초점에 대한 회귀분석

구분		향상 초점	
		모형 1	모형 2
통제변수	성별	-.338***	-.336***
	연령	.003	.004
	근속기간	.000	-.001
독립변수	심리적 계약위반		-.136**
	R 제곱	.059***	.080**
	adj. R 제곱	.050***	.068**
	F	6.676***	6.930***

N=324, *p<.05, **p<.01, ***p<.001

남성=0, 여성=1

2. 심리적 계약위반과 향상 초점의 관계

<표 4-9>에 나타난 모형 2는 심리적 계약위반이 향상 초점에 미치는 영향에 대한 회귀분석 결과를 나타내며 심리적 계약위반은 향상 초점과 부정적 관계를 가지는 것으로 나타났다. 이는 심리적 계약위반의 수준이 높을수록 향상 초점의 수준은 낮아진다는 것을 의미한다.

<표 4-9>에 나타난 모형 1은 성별, 연령, 근속년수를 통제변수로 투입하여 향상 초점에 미치는 영향을 파악하였고 모형 2는 심리적 계약위반을 추가로 투입하여 인구통계학적 특성을 통제한 후에도 심리적 계약위반이 향상 초점과 유의한 관계를 갖는지 분석하였다. 모형 1의 결과에서, 투입한

통제변수 중 성별이 향상 초점에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 모형 2에서 심리적 계약위반을 추가로 투입하였을 때 성별이 향상 초점에 부(-)의 영향을 미쳤고, 모형 1의 $R^2 = .059$, 모형 2의 $R^2 = .080$ 으로 R^2 변화량이 .021 증가하므로 R^2 F 변화량($F=7.297$)에 따른 유의확률 $p=.007$ 로 통제변수 투입 후 심리적 계약위반이 향상 초점을 설명하는데 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 즉, 심리적 계약위반이 향상 초점에 유의한 영향을 미친다는 것을 의미한다. 모형 1과 모형 2의 공차(TOL)는 0.1 이상, VIF는 10 미만으로 다중공선성 문제가 없음을 확인하였다. 심리적 계약위반의 $\beta = -.136$ 으로 심리적 계약위반이 증가하면 향상 초점은 감소한다. 이 결과는 심리적 계약위반과 향상 초점은 부정적 관계를 가진다는 가설 2를 지지하였다.

3. 심리적 계약위반, 향상 초점과 조용한 사직의 관계: 매개효과 검증

<표 4-10>에 나타난 것처럼 모형 5는 향상 초점이 조용한 사직에 미치는 영향에 대한 분석결과로, 향상 초점은 조용한 사직과 부정적 관계를 가지는 것으로 나타났다. 즉 향상 초점의 수준이 낮을수록 조용한 사직은 높아진다는 것을 의미한다.

모형 5의 분석결과를 살펴보면 예방 초점과 향상 초점을 추가로 투입하였을 때 연령이 향상 초점에 부(-)의 영향을 미쳤다. 그리고 향상 초점의 $\beta = -.202$ 으로 향상 초점이 감소하면 조용한 사직은 증가하는 것으로 나타났다. 이 결과는 향상 초점과 조용한 사직은 부정적 관계를 갖는다는 가설 4를 지지하였다. 모형 5는 통제변수와 심리적 계약위반 변수를 투입한 후 예방 초점과 향상 초점 변수를 추가로 투입하여 인구통계학적 특성을 통제 한 후 심리적 계약위반과 향상 초점이 조용한 사직에 미치는 영향을 나타

내고 있다. <표 4-10>에 제시된 것처럼 모형 3의 $R^2 = .051$, 모형 4의 $R^2 = .218$, 모형 5의 $R^2 = .278$ 로 R^2 변화량($F=68.153$, $F=26.456$)에 따른 유의확률 $p=.000$ 으로 통제변수 투입 후 심리적 계약위반이 조용한 사직을, 심리적 계약위반과 향상 초점이 조용한 사직을 설명하는데 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 매개변수인 향상 초점을 투입하였을 때 심리적 계약위반이 조용한 사직에 미치는 직접적인 영향은 감소하였지만($\beta=.403 \rightarrow \beta=.271$), 심리적 계약위반은 조용한 사직과 여전히 유의한 관계를 갖는 것으로 나타났다($\beta=.271$, $p=.000$). 이는 향상 초점이 심리적 계약위반과 조용한 사직의 관계에서 부분 매개효과를 갖는다는 것을 의미한다. 따라서 가설 6이 지지되었다. 이와 같이 Baron & Kenny의 매개효과 검정법을 준용한 위계적 회귀분석을 통해 부분매개효과를 검증하였고, 다음으로 Sobel test를 통해 독립변수인 심리적 계약위반에서 매개변수인 향상 초점으로 이어지는 매개경로와, 매개변수인 향상 초점에서 종속변수인 조용한 사직으로 이어지는 매개경로가 유효한지 검정한 결과, $z=2.23$, $p<.05$ 으로 매개효과가 유의함을 확인하였다.

<표 4-10> 조용한 사직에 대한 회귀분석

구분		조용한 사직		
		모형 3	모형 4	모형 5
통제 변수	성별	.153	.145	.115*
	연령	-.007	-.010**	-.008*
	근속기간	-.012	-.009	-.009
독립 변수	심리적 계약위반		.403***	.271***
매개 변수	예방 초점			-.337***
	향상 초점			-.202***
	R 제곱	.051**	.218***	.330***
	adj. R 제곱	.042**	.208***	.317***
	F	5.713**	22.222***	26.006***

N=324, *p<.05, **p<.01, ***p<.001

남성=0, 여성=1

4. 심리적 계약위반과 예방 초점의 관계

<표 4-11>에 제시된 것처럼 모형 1은 성별, 연령, 근속년수와 같은 통제 변수를 투입하였고, 모형 2는 독립변수인 심리적 계약위반을 추가로 투입하여 예방 초점과의 관계를 분석하였다.

모형 2는 심리적 계약위반을 추가로 투입하였을 때 성별이 예방 초점에

정(+)²의 영향을 미쳤고, 모형 1의 R² =.009, 모형 2의 R² =.176으로 R² 변화량이 .167 증가하므로 R² F 변화량(F=64.467)에 따른 유의확률 p=.000으로 통제변수 투입 후 심리적 계약위반이 예방 초점을 설명하는데 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 구체적으로 심리적 계약위반은 예방 초점과 부정적 관계를 가지는 것으로 나타났다. 따라서 가설 3은 지지되었다.

<표 4-11> 예방 초점에 대한 회귀분석

구분		예방 초점	
		모형 1	모형 2
통제변수	성별	.107	.114***
	연령	.002	.004
	근속기간	.002	.000
독립변수	심리적 계약위반		-.310***
	R 제곱	.009	.176***
	adj. R 제곱	.000	.166***
	F	1.000	17.016***

N=324, *p<.05, **p<.01, ***p<.001

남성=0, 여성=1

5. 심리적 계약위반, 예방 초점과 조용한 사직의 관계: 매개효과 검증

<표 4-12>에 제시된 것처럼 모형 5는 예방 초점이 조용한 사직에 미치

는 영향에 대한 분석결과로, 예방 초점은 조용한 사직과 부정적 관계를 가지는 것으로 나타났다. 즉 예방 초점의 수준이 낮을수록 조용한 사직은 높아진다는 것을 의미한다.

모형 5의 분석결과를 살펴보면 심리적 계약위반, 그리고 향상 초점과 예방 초점을 추가로 투입하였을 때 성별과 연령이 예방 초점에 각각 정(+)과 부(-)의 영향을 미쳤다. 예방 초점의 $\beta = -.337$ 로 예방 초점이 감소하면 조용한 사직은 증가하는 것으로 나타났다. 이 결과는 예방 초점과 조용한 사직은 부정적 관계를 갖는다는 가설 5를 지지하였다. 앞서 향상 초점과 비교하였을 때, 예방 초점($\beta = -.337$)이 향상 초점($\beta = -.202$)보다 상대적으로 조용한 사직과 더 강한 부정적 관계를 가지는 것으로 나타났다. 모형 5는 통제변수와 심리적 계약위반 변수를 투입한 후 향상 초점과 예방 초점 변수를 추가로 투입하여 인구통계학적 특성을 통제한 후 심리적 계약위반과 예방 초점이 조용한 사직에 미치는 영향을 나타내고 있다. <표 4-12>에 제시된 것처럼 모형 4의 $R^2 = .218$, 모형 5의 $R^2 = .330$ 으로 R^2 변화량($F=68.153$, $F=26.475$)에 따른 유의확률 $p=.000$ 으로 통제변수 투입 후 심리적 계약위반이 조용한 사직을, 심리적 계약위반과 예방 초점이 조용한 사직을 설명하는데 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 매개변수인 예방 초점을 투입하였을 때 심리적 계약위반($\beta = .403 \rightarrow \beta = .271$)이 조용한 사직에 미치는 직접적인 영향은 감소하였지만 심리적 계약위반은 조용한 사직과 여전히 유의한 관계를 갖는 것으로 나타났다($\beta = .271$, $p = .000$). 이는 예방 초점이 심리적 계약위반과 조용한 사직의 관계에서 부분 매개효과를 갖는다는 것을 의미한다. 따라서 가설 7이 지지되었다. 이와 같이 Baron & Kenny의 매개효과 검정법을 준용한 위계적 회귀분석을 통해 부분매개효과를 검증하였고, 다음으로 Sobel test를 통해 독립변수인 심리적 계약위반에서 매개변수인 예방 초점으로 이어지는 매개경로와, 매개변수인 예방 초

점에서 종속변수인 조용한 사직으로 이어지는 매개경로가 유의한지 검정한 결과, $z=4.20$, $p<.001$ 으로 매개효과가 유의함을 확인하였다.

<표 4-12> 조용한 사직에 대한 회귀분석

구분		조용한 사직		
		모형 3	모형 4	모형 5
통제 변수	성별	.153	.145	.115*
	연령	-.007	-.010**	-.008*
	근속기간	-.012	-.009	-.009
독립 변수	심리적 계약위반		.403***	.271***
매개 변수	향상 초점			-.202***
	예방 초점			-.337***
	R 제곱	.051**	.218***	.330***
	adj. R 제곱	.042**	.208***	.317***
	F	5.713**	22.222***	26.006***

N=324, * $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$

남성=0, 여성=1

V. 논의

제1절 연구결과의 요약 및 논의

본 연구는 국내 다양한 지역에서 근무하는 직장인 324명을 대상으로 심리적 계약위반과 조용한 사직의 관계에서 조절 초점(향상 초점, 예방 초점)의 매개효과를 분석하였다. <표 5-1>에 나타난 것처럼 가설의 검증 결과는 다음과 같다.

첫째, 심리적 계약위반은 조용한 사직과 긍정적 관계를 갖는다는 것을 검증하였다. 즉 심리적 계약위반이 높아지면 조용한 사직도 증가하는 것으로 나타났다. 사회적 교환이론에 따르면 직장 내 상호작용은 개인이 자신의 자원을 투자하고 그 대가로 공정한 혜택을 기대하는데 이러한 교환 관계에 있어 불균형을 인식하면 조직에 대한 자신의 기여를 줄일 가능성이 증가한다. 한편, 자원보존이론에 따르면 직원들은 자신의 자원이 손실되었다고 인식할 때 부정적인 태도와 행동을 보이고 최소한의 자원을 사용하여 최소한의 업무를 수행할 가능성이 증가한다.

둘째, 심리적 계약위반은 향상 초점과 부정적인 관계를 가진다는 것을 검증하였다. 즉, 심리적 계약위반이 높아지면 향상 초점의 수준이 낮아지는 것으로 나타났다. 그리고 심리적 계약위반은 예방 초점과 부정적인 관계를 가진다는 것을 검증하였다. 즉, 심리적 계약위반이 높아지면 예방 초점의 수준이 낮아지는 것으로 나타났다. 사회적 교환이론에 따르면 개인은 자신의 이익을 극대화하기 위해 관계를 맺으며 이는 점점 더 가치 있는 자원의 교환을 통해 촉진된다. 이러한 상호적 교환 관계가 해체되었다고 인식되면 구성원들은 자신의 역량을 조직과 교환하기를 꺼릴 수 있다. 향상 초점의

개인은 성과로부터 얻는 보상이 매우 중요한데 심리적 계약위반으로 인한 교환의 불균형으로 실망하게 되고 보상을 얻는 기회가 상실되었다고 해석하여 자신의 자원을 조직과 적극적으로 교환하려는 동기가 약해질 수 있다. 예방 초점의 개인은 책임과 의무의 이행, 규칙 준수로 부정적 결과를 피하는 것이 중요한데 심리적 계약위반으로 인한 교환의 불균형을 인식하게 되면 더 이상 조직을 신뢰할 수 없다고 판단하게 되고 자신의 의무와 책임을 이행할 동기가 약해질 수 있다. 한편, 개인이 자신의 자원 손실을 인식하면 추가 손실을 방지하기 위해 방어적인 자세를 취한다. 이러한 손실의 경험은 구성원들의 성과에 대한 동기를 저하시킬 수 있다. 항상 초점의 개인은 성장할 수 있는 기회에 자신의 자원을 소비하는데 심리적 계약위반이라는 스트레스 상황에 직면하게 되면 자신의 자원을 적극적으로 소비할 동기가 저하 될 수 있다. 예방 초점의 개인은 실수나 실패를 피하기 위해 책임과 의무를 철저히 이행하는 것에 자신의 자원을 소비하는데, 심리적 계약위반이라는 스트레스 상황은 자신의 자원을 소비할 동기를 약화시킬 수 있다.

셋째, 항상 초점은 조용한 사직과 부정적인 관계를 가진다는 것을 검증하였다. 즉, 항상 초점의 수준이 낮아지면 조용한 사직은 증가하는 것으로 나타났다. 그리고 예방 초점은 조용한 사직과 부정적인 관계를 가진다는 것을 검증하였다. 즉, 예방 초점의 수준이 낮아지면 조용한 사직은 증가하는 것으로 나타났다. 이처럼 조직 구성원의 저하된 동기는 조용한 사직의 증가로 이어질 수 있다. 자원보존이론에 따르면 개인은 자신의 에너지를 보존하기 위해 자원의 투자를 축소한다. 낮아진 항상 초점은 성장과 성취를 위해 적극적으로 자신의 에너지를 사용하려는 동기가 약해진 것이기 때문에 이를 위해 자신의 자원을 투자하는 것을 꺼리게 된다. 낮아진 예방 초점은 책임과 의무, 작업의 정확성에 집중하려는 동기가 약해진 것이므로

이러한 책임과 의무를 이행하는데 필요한 자원 소비를 축소하는 것이다.

넷째, 향상 초점과 예방 초점은 모두 심리적 계약위반과 조용한 사직의 관계를 매개한다는 것을 검증하였다. 구체적으로 향상 초점과 예방 초점은 심리적 계약위반과 조용한 사직의 관계를 부분적으로 매개하는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 심리적 계약위반이 조용한 사직을 예측하는 유의한 변수인 동시에, 향상과 예방 초점이 심리적 계약위반과 조용한 사직의 관계에 유의한 매개 역할을 한다는 것을 나타낸다. 이는 심리적 계약위반이 조용한 사직과 긍정적 관계를 가진다는 선행 연구와도 일치한다(Xueyun, Mamun, Masukujjaman, Rahman, Gao & Yanjg, 2023). 향상과 예방 초점은 심리적 계약위반과 조용한 사직의 관계에서 부(-)의 매개 관계를 나타냈다. 심리적 계약위반은 직원의 목표 달성에 대한 동기를 약화시켜 방어적 업무태도를 유발하고, 업무에 대한 기여를 줄이게 만들어 조용한 사직으로 이어진다. 구체적으로 성장과 보상의 기회에 반응하는 향상 초점의 개인은, 심리적 계약위반과 같은 스트레스 상황에 직면했을 때 동기가 저하되어 자신의 자원을 보존하기 위해 업무에 대한 기여를 줄이는 조용한 사직으로 이어질 수 있는 것이다. 책임과 의무의 이행, 작업의 정확성에 동기 부여가 되는 예방 초점의 개인은, 심리적 계약위반과 같은 스트레스 상황에 직면하면 그러한 동기가 저하되어 자신의 자원을 보존하기 위해 책임을 줄이는 조용한 사직으로 이어질 수 있다.

<표 5-1> 가설 검증 결과

가설	지지여부
가설 1: 심리적 계약위반은 조용한 사직과 긍정적인 관계를 가질 것이다.	지지됨
가설 2: 심리적 계약위반은 향상 초점과 부정적인 관계를 가질 것이다.	지지됨
가설 3: 심리적 계약위반은 예방 초점과 부정적인 관계를 가질 것이다.	지지됨
가설 4: 향상 초점은 조용한 사직과 부정적인 관계를 가질 것이다.	지지됨
가설 5: 예방 초점은 조용한 사직과 부정적인 관계를 가질 것이다.	지지됨
가설 6: 향상 초점은 심리적 계약위반과 조용한 사직의 관계를 매개할 것이다.	지지됨
가설 7: 예방 초점은 심리적 계약위반과 조용한 사직의 관계를 매개할 것이다.	지지됨

제2절 연구의 시사점

본 연구는 조용한 사직의 원인은 무엇이고 그것을 촉발하는 심리적 기제가 무엇인지 이해할 수 있는 새로운 관계를 제시했다는 점에서 이론적으로 의미가 있다. 개인의 성장 지향적이고 책임과 의무의 이행을 지향하는 긍정적 동기도 심리적 계약이라는 부정적 사건을 전제할 때 그 초점의 수준이 약해진다는 본 연구의 결과는, 부정적인 조직 맥락에서는 항상 초점의 개인이든 예방 초점의 개인이든 목표의 달성을 위해 자발적으로 자신이 선호하는 전략을 선택하기 보다는 부정적 업무태도와 행동을 불가피하게 선택하게 된다는 것을 시사한다. 따라서 본 연구는 심리적 계약위반과 조용한 사직의 관계에서 조절 초점의 매개효과를 검증함으로써 조절초점이론 문헌을 확장하였다는 점에서 의의를 갖는다. 본 연구는 비교적 최근에 등장한 개념이며 그 실증적 연구가 다소 부족한 조용한 사직에 집중하여 그 원인과 심리적 메커니즘을 사회적 교환이론과 자원보존이론을 기반으로 살펴해보았다. 조용한 사직을 촉발하는 심리적 기제로서 조절 초점을 조사한 연구는 아직 없다. 따라서 본 연구는 조용한 사직의 연구에 조절 초점이라는 동기적 기제를 처음 도입하여 그 효과를 검증한 최초의 실증 연구로서의 가치를 가지며 조용한 사직의 문헌 확장에도 기여하였다.

본 연구에서 나타난 결과는 조직이 직원의 조절 초점을 적절하게 관리하고 조용한 사직을 효과적으로 줄이기 위한 선제적 조치를 취하는데 도움을 줄 수 있다는 점에서 그 실무적 시사점이 있다. 따라서 조직의 관리자와 인적 자원 관리 담당자에게 몇 가지 실무적 시사점을 제공할 수 있다. Tanguy Dulac et al.(2008)은 심리적 계약위반이 일어난 후에 심리적 계약위반의 원인에 대한 설명을 제공하는 것이 위반 후 직원의 인식에 긍정적인 영향을 줄 수 있다고 하며 리더와 구성원 간의 질 높은 교류 관계에서

의 의사소통의 중요성을 강조하였다. 따라서 조직 차원에서는 위반이 이미 발생하였다 하더라도 위반의 사실을 분명하게 설명하여 직원이 경험하였을 불안과 의심을 회복할 수 있도록 하는 것이 바람직하며 그에 상응하는 대안을(보상) 제시하는 것도 필요하다. 이와 관련한 구체적 전략을 다음과 같이 제시한다.

첫째, 심리적 계약위반을 방지하기 위해서는 심리적 계약을 명확히 하고 투명한 정보의 제공이 필요하다. 구체적 전략으로는 입사 시 직무에 대한 설명과 기대되는 역할, 보상 체계, 승진 기회 등을 명확히 설명할 수 있다. 또한 조직의 변화나 정책 변경, 중요한 결정이 있을 때 이에 대한 명확한 안내가 필요하다. 둘째, 상호 약속의 실천과 신뢰 기반의 조직 문화를 구축할 필요가 있다. 구체적 전략으로, 조직은 심리적 계약위반이 발생한 경우 이를 해결하기 위한 명확한 절차를 마련할 필요가 있다. 구체적으로 갈등 해결 절차를 설계하여 이를 해결할 수 있는 방법을 제시하고 무엇보다 계약 위반에 대해 직원이 자유롭게 목소리를 낼 수 있는 조직 문화를 제공해야 한다. 셋째, 직원들이 자신의 노력에 대해 공정한 보상을 받고 있다고 느낄 수 있도록 보상 시스템을 공정하고 투명하게 운영할 필요가 있다. 구체적 전략으로 보상이나 승진에 대한 명확한 기준을 설정하고 이를 직원들과 공유할 필요가 있다. 또한 공정한 성과 평가 시스템 마련을 통해 직원들이 자신의 성과가 정당하게 평가되고 있다고 느끼도록 하는 것이 필요하다.

그리고 Higgins는 직원을 움직이게 하려면 성향에 맞는 메시지를 제공하는 것이 핵심이라고 하였다(이영희, 2016). Higgins는 조직의 중요한 프로젝트를 성공하면 인센티브를 제공한다는 메시지는 항상 초점의 개인에게 의욕을 불어넣을 수 있지만 예방 초점의 개인에게는 효과가 적을 수 있다고 하였다. 오히려 조직의 프로젝트가 실패하면 엄청난 타격을 입게 될 것

이라는 메시지가 예방 초점의 개인에게 더 효과적일 수 있다고 언급하였다. 따라서 향상 초점의 개인에게는 성장과 발전의 기회를 강조하는 리더의 메시지가 필요할 수 있고 이들의 성과를 향상시키는 전략으로 자율성을 부여하고 목표를 달성했을 때의 보상을 제시할 수 있다. 한편, 예방 초점의 개인에게는 위험 회피와 실수 방지를 강조하는 리더의 메시지가 필요할 수 있고 이들의 성과를 향상시키는 전략으로 업무의 구체적인 지침과 단계별 계획을 제공하고 반복적인 검토를 통해 실수를 예방할 수 있는 환경을 제공할 수 있다. 이는 각기 다른 초점을 가진 직원들의 의욕을 이끌어내어 그것이 조직의 성과에 반영되도록 할 수 있다. 따라서 본 연구의 결과를 토대로 조용한 사직을 완화할 수 있는 실증적인 통찰력을 얻을 수 있을 것으로 기대한다.

제3절 연구의 한계점 및 향후 연구 방향

본 연구에서 수집한 데이터는 자기보고(self-reporting) 방식으로 자기 평가에 관대하여 다소 부풀려지고 실제 행동과의 상관관계가 낮을 수 있다. 따라서 본 연구의 데이터에 common method bias가 존재할 수 있다. 향후 이를 극복하기 위한 조사 방법이 필요하다.

본 연구는 횡단적 설계를 사용하여 변수들을 동시에 측정하였기 때문에, 관찰된 변수들의 관계에 있어 인과적 방향에 대한 결론을 내릴 수 없다는 한계가 있다. 따라서 향후 이를 해결하기 위해 종단적 설계 방법을 사용하여 분석할 수 있다.

본 연구는 매개변수인 조절 초점과 조용한 사직의 부정적 관계를 검증하였는데, 예방 초점이($\beta = -.331$) 향상 초점($\beta = -.202$)보다 상대적으로 조용

한 사직과 더 강한 부정적 관계를 가지는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 항상 초점보다 예방 초점을 통해 조용한 사직으로 이어질 가능성이 더 높다는 것을 나타낸다. 항상과 예방 초점 모두 심리적 계약위반으로 인해 동기가 저하되어, 자신의 자원을 보존하려는 욕구가 업무에 대한 기여를 줄이는 조용한 사직으로 연결되지만 그 강도의 차이는 다르다. 예방 초점의 개인에게 자원의 보존은 자원을 손실하지 않고 0점을 유지하는 것이 곧 자원을 획득하는 것을 의미한다. Lanaj et al.(2012)의 연구에 따르면, 예방 초점은 규칙과 규범을 준수하며 고용 안정을 위협하는 행동을 피하는 경향이 있는데, 부정적 업무 태도는 조직이 제재하는 규범적 행동에서 벗어나는 것이므로 높은 예방 초점의 직원은 규범과 기대에 위배되는 행동을 할 가능성이 낮다고 하였다. 그러나 심리적 계약위반으로 인해 예방 초점의 수준이 약해지면 규범과 기대에서 벗어난 행동을 통해 자신의 자원을 보존할 수 있고 더 이상 손실이 없는 자원의 0점 상태를 유지하게 된다.

한편, 항상 초점의 개인에게 자원의 보존은 외부로부터 자원을 획득하고 증대하여 플러스 1을 만드는 것을 의미한다. 항상 초점의 개인은 성장과 보상의 기회에 동기부여 되는데, 심리적 계약위반으로 인해 항상 초점의 수준이 약해지면 그러한 기회에 적극적으로 반응할 가능성이 낮아진다. 이런 경우, 성장과 보상에 덜 집중함으로써 상대적으로 조직에 대한 기여는 줄어들 수 있지만, 항상 초점의 개인에게 자원의 소비를 줄이는 것은 자원을 새롭게 획득하고 증대하는 것이 아니므로 이득이 된다고 여길 가능성은 낮기 때문에 적극적으로 부정적 업무태도를 유지할 가능성은 상대적으로 낮을 수 있다(Lanaj, 2012). 따라서 이러한 자원보존이론의 관점에서 항상과 예방 초점이 심리적 계약위반과 조용한 사직을 매개하는 강도의 차이를 보이는 이유를 추론할 수 있다. 낮은 예방 초점이 낮은 항상 초점보다 조용한 사직과 더 많이 유발할 수 있다는 점에 착안하여 향후 연구에서는 조

용한 사직 외에 이직 의도와 같은 더욱 다양한 결과변수를 추가하여 항상 초점과 예방 초점이 초래하는 결과를 비교한다면 더 풍부한 연구가 될 것이다.

본 연구의 조용한 사직의 측정도구는 정서적으로 조용한 사직을 표현한 정서적 조용한 사직과 행동으로 조용한 사직을 표현한 행동적 조용한 사직으로 구분될 수 있다(Patel et al., 2024). 향후 심리적 계약위반과 조절 초점이 정서적 조용한 사직에 미치는 영향과 행동적 조용한 사직에 미치는 영향을 구분하여 연구를 진행할 수 있다.

본 연구의 매개변수인 조절 초점은 직업적 조절 초점(Work regulatory focus) 문항을 사용하여 측정하였다. 직업적 조절 초점은 한 사람의 전반적인 행동양식을 지배하는 성향으로서의 조절 초점이 아닌 직장 환경이나 업무적 맥락에 따라 가변적인 특성을 가지고 있다. 향후, 기질적인 성향적 특성으로서의 조절 초점(Regulatory focus questionnaire)을 변수로 추가하여 한 개인의 성향으로서의 조절 초점과 업무 맥락에 따라 가변적인 직업적 조절 초점을 둘 다 활용하여 그 영향력을 파악하는 것이 보다 더 정확하고 다채로운 연구가 될 것이다.

참고문헌

1. 국내 문헌

- 곽선미(2024). 직장인 2명 중 1명 “최소한 업무만 처리 ‘조용한 퇴사’ 상태. *문화일보*.
- 김용원(2022). 코로나19보다 무서운 ‘조용한 퇴사’ 확산, 기업들 임직원 행복찾기 골몰. *Business Post*.
- 박영희(2022). Quiet Quitting, [Now, America] ‘조용한 사직’ 이 확산 되는 이유. *Chief Executive*, 10월호.
- 이영희(2016). [인문학 속으로] 미국인 65% 성취지향형 한국인 65% 안정지향형, *중앙일보*.
- 박지연, & 남승하(2025). 조직구성원의 조용한 사직에 미치는 영향요인에 관한 연구: 이직의도의 매개효과를 중심으로. *융합사회와 공공정책*, 19(1), 69-108.
- 천 전, & 진춘화(2025). 진성리더십이 조용한 사직에 미치는 영향: LMX의 매개효과와 자기효능감의 조절효과. *한국소프트웨어감정평가학회 논문지*, 83-96.
- 윤 미, & 이철규(2024). 코칭 리더십이 구성원 침묵과 변화지향조직시민행동에 미치는 영향: 심리적 안전감의 조절된 매개효과. *대한경영학회지*, 37(6), 903-928.
- 오현수, & 조운형(2024). 성과보상 연계성과 직무불안정이 조용한 사직에 미치는 영향: 심리적 계약위반의 매개효과, 개인주의 성향의 조절효과. *대한경영학회지*, 37(5), 819-843.
- 마크로밀엠브레인(2023). 2023 이직 의향 및 ‘조용한 사직’ 관련 인식 조사.

2. 국외 문헌

- Alimmah, B. B., Adawiyah, W. R., & Wulandari, S. Z. (2023, October). Quiet quitting phenomenon among gen Z: the influence of toxic workplace environment on quiet quitting moderated by organizational commitment. In *Proceeding of International Conference Sustainable Competitive Advantage* (Vol. 4, No. 1).
- Arar, T., Çetiner, N., & Yurdakul, G. (2023). Quiet quitting: Building a comprehensive theoretical framework. *Akademik Araşt ı rmalar ve Çal ı ş malar Dergisi (AKAD)*, 15(28), 122-138.
- Aselage, J., & Eisenberger, R. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(5), 491-509.
- Atalay, M., and U. Dağ ı stan. 2023. Quiet Quitting: A New Wine in an Old Bottle?. *Personnel Review*, 53, no. 4: 1059-1074.
- Attamimi, I., & Palupi, M. (2025). Quiet Quitting Due to Work Stress, Mediated by Job Satisfaction and Affective Commitment. *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (IIJSE)*, 8(1), 1301-1321.
- Aydin, E., Azizoglu, Ö., Aydin, E., & Azizoglu, Ö. (2022, October). A new term for an existing concept: Quiet quitting—a self-determination perspective. In *International Congress on Critical Debates in Social Sciences*(pp. 285-295).
- BARAN, H., KARAVELİOĞLU, C., & KARAVELİOĞLU, M. B. (2024). The Mediating Role of Psychological Contract Breach in the Influence of Leader-Member Exchange on Quiet Quitting Among

Coaches. *Research Square*.

- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173.
- Blau, P. (1964). Exchange and power in social life. *New York, NY*: Wiley.
- Bordia, P., Restubog, S. L. D., & Tang, R. L. (2008). When employees strike back: investigating mediating mechanisms between psychological contract breach and workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1104.
- Brown, L. R., McCray, P., Neal, J. L., & Caldwell-Serges, L. (2023). Corporate Digital Literacy Mandates: Using SDT-Based Strategies to Circumvent "Quiet Quitting" Syndrome. *Int. J. Adv. Corp. Learn.*, 16(2), 18-36.
- Campton, J., Tham, A., & Ting, H. (2023). Quiet Quitting- Implications for Asian Businesses. *Asian Journal of Business Research*, 13(2), 128-134.
- Constantz, J. (2022). Quiet quitters' make up half of the US workforce, Gallup finds. *Bloomberg*, available at: www.bloomberg.com/news/articles/2022-09-06/-quiet-quitters-make-up-half-of-the-us-workforce-gallup-finds# xj4y7vzkg (accessed 15 October 2022).
- Coyle-Shapiro, J. A., & Conway, N. (2005). Exchange relationships: examining psychological contracts and perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 774.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6),

874-900.

- Crowe, E., & Higgins, E. T. (1997). Regulatory focus and strategic inclinations: Promotion and prevention in decision-making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 69(2), 117-132.
- De Cremer, D., Mayer, D. M., Van Dijke, M., Schouten, B. C., & Bardes, M. (2009). When does self-sacrificial leadership motivate prosocial behavior? It depends on followers' prevention focus. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 887.
- Deery, S. J., Iverson, R. D., & Walsh, J. T. (2006). Toward a better understanding of psychological contract breach: a study of customer service employees. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 166.
- De Jonge, J., & Dormann, C. (2006). Stressors, resources, and strain at work: a longitudinal test of the triple-match principle. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1359.
- Deng, H., Coyle-Shapiro, J., & Yang, Q. (2018). Beyond reciprocity: A conservation of resources view on the effects of psychological contract violation on third parties. *Journal of Applied Psychology*, 103(5), 561.
- 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.
- Espada, M. (2022, August 23). Employees say 'Quiet Quitting' is just setting boundaries, Companies fear long term effects. *Time*.

- Eyþórsson, V. O., & Innanen, S. (2024). The Influence of Anti-Work Orientation and Organizational Dehumanization on Counterproductive Work Behavior and Quiet Quitting.
- Foa, U. G., & Foa, E. B. (1974). Societal structures of the mind. *Charles C Thomas*.
- Formica, S., & Sfodera, F. (2022). 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.
- Forrester, N. 2023. Fed Up and Burnt out: 'Quiet Quitting' Hits academia. *Nature*, 615, no. 7953: 751-753.
- Förster, J., Higgins, E. T., & Bianco, A. T. 2003. Speed/ accuracy decisions in task performance. Built-in trade-off or separate strategic concerns? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 90: 148-164.
- Friedman, R. S., & Förster, J. (2001). The effects of promotion and prevention cues on creativity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81(6), 1001.
- Galanis, P., Katsiroumpa, A., Vraka, I., Siskou, O., Konstantakopoulou, O., Katsoulas, T., ... & Kaitelidou, D. (2023). The influence of job burnout on quiet quitting among nurses: The mediating effect of job satisfaction. *Research Square*.
- Galanis, P., Katsiroumpa, A., Vraka, I., Siskou, O., Konstantakopoulou, O., Moisoglou, I., ... & Kaitelidou, D. (2023). The quiet quitting scale: Development and initial validation. *AIMS Public Health*, 10(4), 828.
- Harter, J. (2022). Is quiet quitting real?. *Gallup. com*.

- George, J. M., & Brief, A. P. (1992). Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112(2), 310.
- Gino, F., & Margolis, J. D. (2011). Bringing ethics into focus: How regulatory focus and risk preferences influence (un) ethical behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115(2), 145-156.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 161-178.
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50, 327-347.
- Gün, İ., Balsak, H., & Ayhan, F. (2024). Mediating effect of job burnout on the relationship between organizational support and quiet quitting in nurses. *Journal of Advanced Nursing*.
- Gün, İ., Çetinkaya Kutun, F., & Söyük, S. (2025). Mediating effect of turnover intention on the relationship between job burnout and quiet quitting in nurses. *Journal of Advanced Nursing*.
- Halbesleben, J. R., Harvey, J., & Bolino, M. C. (2009). Too engaged? A conservation of resources view of the relationship between work engagement and work interference with family. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1452.
- Halbesleben, J. R. (2010). The role of exhaustion and workarounds in predicting occupational injuries: a cross-lagged panel study of health care professionals. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(1), 1.
- Hamilton, O., D. Jolles, and G. Lordan. 2023. "Does the Tendency

- for 'Quiet Quitting' Differ Across Generations? Evidence From the UK." *Institute of Labor Economics IZA Discussion Paper No.* 16240.
- Hamouche, S., Koritos, C., & 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.
- Harris, L. C. (2025). Commitment and quiet quitting: a qualitative longitudinal study. *Human Resource Management*, 64(2), 565-582.
- Higgins, E. T. (1997). Beyond pleasure and pain. *American Psychologist*, 52(12), 1280.
- Higgins, E. T. 1998. Promotion and prevention: Regulatory focus as a motivational principle. *Advances in Experimental Social Psychology*, 30: 1-46.
- Higgins, E. T. (2000). Making a good decision: Value from fit. *American Psychologist*, 55, 1217.
- Hiltunen, H. 2023. Quiet Quitting Phenomenon in Finnish Aviation Industry. Bachelor thesis, *Haaga-Helia University of Applied Sciences Degree in Aviation Business*.
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(1), 103-128.
- Homans, G. C. (1961). The humanities and the social sciences. *American Behavioral Scientist*, 4(8), 3-6.
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1998). Fit indices in covariance structure modeling: Sensitivity to underparameterized model

- misspecification. *Psychological Methods*, 3, 424-453.
- Johnson, J. R. (2023). What' s new about quiet quitting (and what' s not). *The Transdisciplinary Journal of Management*.
- Kaplan, J. (2022). Forget quiet quitting: workers say they' re acting their wage. *Insider*, September, available at: www.businessinsider.com/forget-quiet-quitting-workers-acting-your-wage-work-life-balance-2022-9.
- Kaplan, S., & Berman, M. G. (2010). Directed attention as a common resource for executive functioning and self-regulation. *Perspectives on Psychological Science*, 5(1), 43-57.
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral science*, 9(2), 131-146.
- Khan, A. K., Khalid, M., Abbas, N., & Khalid, S. (2022). COVID-19-related job insecurity and employees' behavioral outcomes: mediating role of emotional exhaustion and moderating role of symmetrical internal communication. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(7), 2496-2515.
- Kahneman, D., Knetsch, J. L., & Thaler, R. H. (1986). Fairness and the assumptions of economics. *Journal of Business*, S285-S300.
- Koopmann, J., Johnson, R. E., Wang, M., Lanaj, K., Wang, G., & Shi, J. (2019). A self-regulation perspective on how and when regulatory focus differentially relates to citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 104(5), 629.
- Kickul, J. R., Neuman, G., Parker, C., & Finkl, J. (2001). Settling the score: The role of organizational justice in the relationship between psychological contract breach and anticitizenship behavior. *Employee Responsibilities and*

Rights Journal, 13(2), 77-93.

- Kim, K. T., & Sohn, Y. W. (2024). The impact of quiet quitting on turnover intentions in the era of digital transformation: The mediating roles of job satisfaction and affective commitment, and the moderating role of psychological safety. *Systems*, 12(11), 460.
- Kurniawan, I. S., Yulianto, E., Hamid, H., Ardiyanto, F. D., Pamungkas, E. K., Alfikri, H. N., & Prasetyo, A. B. (2024). Mediating emotional exhaustion on the effect of workload on quiet quitting. *Grenze International Journal of Engineering & Technology (GIJET)*, 10.
- Lanaj, K., Chang, C. H., & Johnson, R. E. (2012). Regulatory focus and work-related outcomes: A review and meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 138, 998-1034.
- Lavelle, J. J. (2010). What motivates OCB? Insights from the volunteerism literature. *Journal of Organizational Behavior*, 31(6), 918-923.
- Levinson, H., Price, C. R., Munden, K. J., Mandl, H. J., & Solley, C. M. (1962). Men, management, and mental health. *Harvard University Press*.
- Levinson, H. (2009). Reciprocation: The relationship between man and organization.
- Lucero, M. A., & Allen, R. E. (1994). Employee benefits: A growing source of psychological contract violations. *Human Resource Management*, 33(3), 425-446.
- Liu-Lastres, B., Karatepe, O. M., & Okumus, F. (2024). Combating quiet quitting: implications for future research and practices for talent management. *International Journal of Contemporary*

- Hospitality Management*, 36(1), 13-24.
- Liberman, N., Idson, L. C., Camacho, C. J., & Higgins, E. T. (1999). Promotion and prevention choices between stability and change. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(6), 1135.
- Lu, M., Al Mamun, A., Chen, X., Yang, Q., & Masukujjaman, M. (2023). Quiet quitting during COVID-19: The role of psychological empowerment. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1).
- Mahand, T., & Caldwell, C. (2023). Quiet quitting-causes and opportunities. *Business and Management Research*, 12(1), 9-19.
- Marks, A.(2023). The great resignation in the UK—reality, fake news or something in between?. *Personnel Review*, 52(2): 408–414.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538.
- Mohammadi, H., Ahmadi, H., & Rajabpour, E. (2024). Impact of toxic work environment on quiet quitting with psychological capital mediation. *Journal of Strategic Human Resource Management*, 13(1).
- Moon, Y. K., O'Brien, K. E., & Mann, K. J. (2023). The role of extraversion in the great resignation: A burnout-quitting process during the pandemic. *Personality and Individual Differences*, 205, 112074.
- 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.
- Neubert, M. J., Kacmar, K. M., Carlson, D. S., Chonko, L. B., &

- Roberts, J. A. (2008). Regulatory focus as a mediator of the influence of initiating structure and servant leadership on employee behavior. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1220.
- Ng, T. W., Feldman, D. C., & Lam, S. S. (2010). Psychological contract breaches, organizational commitment, and innovation-related behaviors: a latent growth modeling approach. *Journal of Applied Psychology*, 95(4), 744.
- O'Connell, L. (1984). An exploration of exchange in three social relationships: Kinship, friendship and the marketplace. *Journal of Social and Personal relationships*, 1(3), 333-345.
- Owens, B. P., & Hekman, D. R. (2016). How does leader humility influence team performance? Exploring the mechanisms of contagion and collective promotion focus. *Academy of Management Journal*, 59(3), 1088-1111.
- Öztürk, E., Arıkan, Ö. U., & Ocak, M. (2023). Understanding quiet quitting: Triggers, antecedents and consequences. *Uluslararası Davranış, Sürdürülebilirlik ve Yönetim Dergisi*, 10(18), 57-79.
- Paranamana, G. K. (2025). Impact of Work Life Balance and Job Burnout on Quiet Quitting with the Mediating Role of Job Satisfaction of Factory Employees in a Battery Manufacturing Company in Sri Lanka. *Sri Lanka Journal of Management Studies*, vol. 6, 79-105.
- Parsasi, W. R., & Prawitowati, T. (2025). The Influence of Employee Engagement on Turnover Intention Mediated by Job Satisfaction and Quiet Quitting of Generation Z Employee. *SIMAK*, 23(01), 31-44.
- Patel, P. C., Guedes, M. J., Bachrach, D. G., & Cho, Y. (2025). A

- multidimensional quiet quitting scale: Development and test of a measure of quiet quitting. *PLoS One*, 20(4), e0317624.
- Pevec, N. (2023). The Concept of Identifying Factors of Quiet Quitting in Organizations: An Integrative Literature Review. *Challenges of the Future*, (2), 128-147.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603.
- Restubog, S. L. D., Bordia, P., & Tang, R. L. (2006). Effects of psychological contract breach on performance of IT employees: The mediating role of affective commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(2), 299-306.
- Richardson, S. D. (2023). Reimagining quiet quitting. In Making the entrepreneurial transition: Understanding the challenges of women entre-employees (pp. 105-117). Cham: Springer International Publishing.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 574-599.
- Robinson, S. L., Kraatz, M. S., & Rousseau, D. M. (1994). Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 37(1), 137-152.
- 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(3), 289-298.
- Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15(3), 245-259.

- Robinson, S. L., & Wolfe Morrison, E. (2000). The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 21(5), 525-546.
- 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 contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11(5), 389-400.
- Rousseau, D. (1995). Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements. *Sage*.
- Serenko, A. (2024). The human capital management perspective on quiet quitting: recommendations for employees, managers, and national policymakers. *Journal of Knowledge Management*, 28(1), 27-43.
- Schein, E. H., & Schein, E. H. (1970). Organizational psychology (p. 59). *Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall*.
- Scheyett, A. (2022), "Quiet quitting", *Social Work*, Vol. 68 No. 1, pp. 5-7.
- Sitorus, M. G., & Rachmawati, R. (2024). Analysis of the quiet quitting phenomenon with work engagement and job satisfaction as mediators, study of employees in Indonesia banking industry. *Eduvest-Journal of Universal Studies*, 4(11), 10671-10793.
- Smith, R.A. (2022, September 29). Quiet Quitters Make up Half The U.S Workforce, Gallup Says. *Wall Street Journal*.
- Tekleab, A. G., Takeuchi, R., & Taylor, M. S. (2005). Extending the chain of relationships among organizational justice, social

- exchange, and employee reactions: The role of contract violations. *Academy of Management Journal*, 48(1), 146-157.
- Turnley, W. H., Bolino, M. C., Lester, S. W., & Bloodgood, J. M. (2003). The impact of psychological contract fulfillment on the performance of in-role and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 29(2), 187-206.
- Wallace, C., & Chen, G. (2006). A multilevel integration of personality, climate, self-regulation, and performance. *Personnel Psychology*, 59(3), 529-557.
- Wallace, J. C., Butts, M. M., Johnson, P. D., Stevens, F. G., & Smith, M. B. (2016). A multilevel model of employee innovation: Understanding the effects of regulatory focus, thriving, and employee involvement climate. *Journal of Management*, 42(4), 982-1004.
- Winston, G. (2022). Why 'quiet quitting' is not a problem. *UWIRE Text*, 1-1.
- Xueyun, Z., Al Mamun, A., Masukujjaman, M., Rahman, M. K., Gao, J., & Yang, Q. (2023). Modelling the significance of organizational conditions on quiet quitting intention among Gen Z workforce in an emerging economy. *Scientific Reports*, 13(1), 15438.
- Xueyun, Z., Al Mamun, A., Yang, Q., Naznen, F., & Ali, M. H. (2025). Modeling quiet quitting intention among academics: Mediating effect of work addiction and satisfaction. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 40(1), 84-120.
- Zenger, J., & Folkman, J. (2022). Quiet quitting is about bad bosses, not bad employees. *Harvard Business Review*, 31.
- 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, 647-680.

Zhang, S. (2024). Illuminating the Complex Associations Between Job Burnout, Quiet Quitting Intention, and Job Satisfaction in China's Micro Hospitality Sector. *Journal of System and Management Sciences*, 14(5), 320-340.



설문지

응답 전 참고사항

- 본 설문지는 조직의 환경적 특성에 따른 구성원의 업무 수행 전략을 연구하고자 설계하였습니다.
- 회사로부터 근로소득을 받는 풀타임 직원 대상 설문이며, 회사의 대표, 프리랜서, 자영업자, 아르바이트, 포괄근무제, 무직이신 분들은 본 설문 대상에서 제외 됩니다.
- 각 질문에 대한 귀하의 솔직한 답변은 연구의 타당성 확보를 위한 매우 중요한 자료로 활용될 것입니다.
- 설문 문항들에 특별히 옳거나 그른 답이 존재하는 것은 아니오니, 각 문항에 대해 너무 오래 생각하지 마시고 편안한 마음으로 답변해 주시기를 바랍니다. (올바르다고 생각하는 것이 아닌 자신을 가장 잘 나타낸 답변 부탁 드립니다.)
- 응답되지 않은 문항이 소수라도 존재하면 자료 분석에 많은 어려움이 발생하게 되오니, 모든 설문 문항들에 빠짐없이 응답해 주실 것을 간곡히 부탁 드립니다.
- 설문지의 작성을 완료하시면 설문지를 연구진에게 전달하여 주시기 바랍니다. (귀하의 응답 내용은 철저히 비밀로 보장 됩니다.)
- 설문지에 관한 문의사항이 있으시거나 연구결과가 궁금하시면 연구진의 연락처로 연락을 주시기 바랍니다.

2. 태도

- 귀하의 현재 직장에서의 업무 수행 태도와 관련하여 아래의 문항에 대해 동의하지는 정도를 해당 번호에 표시해 주십시오.

	전혀 동의 안함	동의 안함	중립	동의함	매우 동의함
1. 나는 이 직장에서 나의 발전을 위한 목표를 극대화하기 위해 기회를 잡는다.	1	2	3	4	5
2. 나는 현재의 직장에서 성공을 이루기 위해 위험을 감수하는 경향이 있다.	1	2	3	4	5
3. 이 직장에서 위험이 크고 보상도 큰 프로젝트에 참여할 기회가 주어진다면, 나는 꼭 참여할 것이다.	1	2	3	4	5
4. 이 직장에서 만약 내 업무가 승진을 허용하지 않는다면, 나는 아마도 새로운 업무를 찾을 것이다.	1	2	3	4	5
5. 나는 직장을 구할 때 성장할 수 있는 기회를 중요하게 생각한다.	1	2	3	4	5
6. 나는 이 직장에서 내 발전에 도움이 되는 업무 수행에 집중한다.	1	2	3	4	5
7. 나는 이 직장에서의 열망을 이루는 방법을 상상하는데 많은 시간을 보낸다.	1	2	3	4	5
8. 내가 무엇을 열망하는지에 대한 명확한 그림을 통해 현재 직장에서 업무의 우선순위가 결정된다.	1	2	3	4	5
9. 현재의 직장에서 나는 희망과 열망에 의해 동기를 부여받는다.	1	2	3	4	5
10. 나는 현재의 직장에서 고용안정성을 높이기 위해 나의 업무를 올바르게 완수하는 데 집중한다.	1	2	3	4	5
11. 현재 직장에서 나는 할당된 책임을 완수하는 데 집중한다.	1	2	3	4	5
12. 현재의 직장에서 나의 업무를 완수하는 것이 매우 중요하다.	1	2	3	4	5
13. 이 직장에서 나는 다른 사람들이 나에게 준 책임과 의무를 다하기 위해 노력한다.	1	2	3	4	5
14. 이 직장에서 나는 종종 나의 안정욕구를 충족하는 업무를 완수하는 데 집중한다.	1	2	3	4	5
15. 나는 이 직장에서 업무상 손실을 피하기 위해 최선을 다한다.	1	2	3	4	5
16. 나에게서는 어떠한 구직활동에서도 고용안정성이 중요한 요소이다.	1	2	3	4	5
17. 나는 이 직장에서 업무상 실패를 피하는데 주의를 기울인다.	1	2	3	4	5
18. 나는 이 직장에서 업무상 잠재적인 손실에 노출되는 것을 피하기 위해 매우 조심한다.	1	2	3	4	5

