



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](#)

석사학위논문

심리적 계약 위반이 창의적 행동과
조직변화저항에 미치는 영향:
조직냉소주의의 매개효과와 회복탄력성의 조절효과

제주대학교 대학원

경영학과

임 나 라

2021년 2월

심리적 계약 위반이 창의적 행동과
조직변화저항에 미치는 영향:
조직냉소주의의 매개효과와 회복탄력성의 조절효과

지도교수 방 호 진

임 나 라

이 논문을 경영학 석사학위 논문으로 제출함

2020년 12월

임나라의 경영학 석사학위 논문을 인준함

심사위원장

姜 永 復



위 원

金 正 勳



위 원

方 浩 鎮



제주대학교 대학원

2020년 12월



**Effect of Psychological Contract Violation on Creative
Behavior and Resistance to Organizational Change:**
Mediating Effect of Organizational Cynicism and
Moderating Effect of Resilience

Nara Lim
(Supervised by professor Hojin Bang)

A thesis submitted in partial fulfillment of the requirement for the
degree of Master in Business Administration

December, 2020.

This thesis has been examined and approved.

Young Soon Kang

Thesis director, Young Soon Kang, Prof. of Business Administration

Jung Hoon Kim

Jung Hoon, Kim

Hojin Bang

Hojin Bang

December, 2020.

Department of Business Administration

GRADUATE SCHOOL
JEJU NATIONAL UNIVERSITY

국문초록

심리적 계약 위반이 창의적 행동과 조직변화저항에 미치는 영향:

조직냉소주의의 매개효과와 회복탄력성의 조절효과

제주대학교 일반대학원

경영학과 석사과정

임 나 라

초연결(hyperconnectivity), 초지능(superintelligence), 초경쟁(hypercompetition) 등 현대 조직이 마주한 경영환경은 예측하기 어려운 방향과 속도로 변하고 있다. 이러한 상황에서 본 연구에서는 조직의 유효성을 증대시키기 위해 긍정적 직무 수행의 억제요인과 부정적 직무 수행의 촉진요인을 탐색하고 구체적인 메커니즘을 분석하여 대응 전략을 모색하고자 한다.

연구를 위해 긍정적 직무 수행으로는 창의적 행동, 부정적 직무 수행으로는 조직변화저항을 종속변수로 설정하였다. 선행요인에 대해서는 심리적 계약 위반을 독립변수로 설정하였으며 구체적인 메커니즘을 분석하고자 조직냉소주의를 매개변수로 설정하였다. 마지막으로 회복탄력성을 조절변수로 설정하여 변수들 간의 관계를 검증하고자 한다.

연구가설의 핵심 내용은 다음과 같다. 첫째는 심리적 계약 위반과 창의적 행동, 조직변화저항 간의 관계에서 조직냉소주의의 매개효과를 검증하는 것이다. 둘째는 조직냉소주의와 창의적 행동, 조직변화저항 간의 관계에서 회복탄력성의 조절효과를 검증하는 것이다.

본 연구의 조사는 제주지역 기업 및 공공기관 재직자 400명을 대상으로 하여

자기보고식 설문조사로 진행되었으며, 최종적으로 유효한 378부의 자료가 사용되었다. 실증분석을 위해서는 SPSS 24.0, AMOS 26.0 통계 분석 소프트웨어를 활용하였다.

본 연구의 가설 검증 결과는 다음과 같이 요약할 수 있다. 첫째, 조직냉소주의는 심리적 계약 위반과 창의적 행동 간의 관계에서 매개효과를 나타내지 않았다. 둘째, 조직냉소주의는 심리적 계약 위반과 조직변화저항 간의 관계에서 매개효과를 나타내고 있었다. 셋째, 회복탄력성이 높을수록 조직냉소주의가 조직변화저항에 미치는 부(-)의 영향력이 약화되었다.

본 연구의 결과를 통해 도출한 이론적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 심리적 계약 위반과 조직변화저항 간의 구체적인 메커니즘을 밝히고 있다. 둘째, 창의적 행동에 대한 새로운 접근을 시도하였다. 셋째, 조직냉소주의와 조직변화저항 간의 관계에서 회복탄력성의 조절효과를 입증함에 따라 연구영역의 확장을 도모하였다.

본 연구의 실무적 시사점은 다음과 같이 정리할 수 있다. 첫째, 조직 차원에서 주기적인 소통과 모니터링 시스템을 구축하여 구성원의 심리적 계약을 잘 관리하고 이행해야 한다. 둘째, 조직은 구성원이 심리적 계약 위반을 지각하는 과정에서 이를 최소화시킬 수 있는 방안을 강구해야 한다. 셋째, 조직 차원에서 조직냉소주의에 대한 원인을 분석하고 대응 방안을 탐색해야 한다.

본 연구는 다음과 같은 한계를 가진다. 첫째, 창의적 행동의 범위를 명확하게 설정하기 못했다. 둘째, 통제의 관점에서 본 연구는 측정대상의 조건을 제한하지 않고 측정조건을 구조적으로 동일화하지 못했다. 셋째, 본 연구의 자료 수집이 자기보고식(self-report) 설문을 통해 진행되어 사회적 바람직성과 내적 일관성 유지동기 등으로 실제와 다른 응답이 있을 수 있다. 넷째, 본 연구에서는 연구를 횡단적으로 설계하여 시간적 개념을 포함하지 못했으며 개인 수준에서 연구가 이루어져 연구결과를 팀 수준까지 활용하기에는 한계가 있다.

따라서 향후 연구방향을 다음과 같이 제시한다. 첫째, 창의적 행동을 역할 내 과업 행동과 역할 외 자발적 행동으로 명확하게 구분하여 연구를 진행할 필요가 있다. 둘째, 조직냉소주의에 대해 다차원적 관점으로 접근하여 연구를 설계한다면 더욱 의미 있는 결과를 도출할 수 있을 것이다. 셋째, 심리적 계약 위반에 대

해 중단적으로 연구를 설계하고 심리적 계약 위반의 결과변수를 창의적 행동과 조직변화저항 외에 다른 행동변수들로 확장하여 연구할 필요가 있다. 마지막으로 조직의 다양한 상황을 반영하고 측정대상과 조건을 동일화하여 그 영향력을 분석한다면 연구의 의의가 더해질 것이다.

Keywords : 심리적 계약 위반, 창의적 행동, 조직변화저항(심리적 저항, 행동적 저항), 조직냉소주의, 회복탄력성

【 목 차 】

I. 서론	1
제 1 절 연구의 배경	1
제 2 절 연구방법	3
제 3 절 논문의 구성	4
II. 이론적 배경	5
제 1 절 심리적 계약 위반	5
1. 심리적 계약의 개념	5
2. 심리적 계약의 특성	6
3. 심리적 계약의 유형	8
4. 심리적 계약의 이행 수준	9
5. 심리적 계약 위반의 개념	10
6. 심리적 계약 위반의 선행연구	11
제 2 절 창의적 행동	14
1. 창의적 행동의 개념	14
2. 창의적 행동의 주요 이론	15
2.1. 구성요소이론	15
2.2. 상호작용주의 모델	16
2.3. 투자이론	17
3. 창의적 행동의 선행연구	18
제 3 절 조직변화저항	20
1. 조직변화저항의 개념	20
2. 조직변화저항의 선행연구	22

제 4 절 조직냉소주의	25
1. 조직냉소주의의 개념	25
2. 조직냉소주의의 선행연구	27
제 5 절 회복탄력성	29
1. 회복탄력성의 개념	29
2. 회복탄력성의 선행연구	30
Ⅲ. 연구의 설계	32
제 1 절 연구모형	32
제 2 절 연구가설	33
1. 심리적 계약 위반과 조직냉소주의 간의 관계	33
2. 조직냉소주의와 창의적 행동 간의 관계	34
3. 조직냉소주의와 조직변화저항 간의 관계	35
4. 조직냉소주의의 매개효과	36
5. 회복탄력성의 조절효과	38
제 3 절 변수의 조작적 정의 및 측정	40
1. 심리적 계약 위반	40
2. 조직냉소주의	40
3. 창의적 행동	40
4. 조직변화저항	41
5. 회복탄력성	41
제 4 절 설문지 구성	42
제 5 절 자료의 수집 및 분석 방법	43
1. 표본 및 자료의 수집	43
2. 분석 방법	45

IV. 연구결과	46
제 1 절 타당성 및 신뢰성 분석	46
1. 타당성 분석	46
2. 신뢰성 분석	52
제 2 절 상관관계 분석	54
제 3 절 연구가설 검증	55
V. 결론	60
제 1 절 연구결과의 요약	60
제 2 절 연구의 시사점	63
1. 이론적 시사점	63
2. 실무적 시사점	64
제 3 절 연구의 한계 및 향후 연구방향	65
1. 연구의 한계	65
2. 향후 연구방향	66
【참고문헌】	68
【설문지】	84
【ABSTRACT】	89

【 표 목 차 】

<표 III-1> 설문지 구성	42
<표 III-2> 표본의 인구통계학적 특성	44
<표 IV-1> 탐색적 요인분석 결과	47
<표 IV-2> 확인적 요인분석 결과	50
<표 IV-3> 측정도구의 타당성 분석 결과	52
<표 IV-4> 신뢰도 분석 결과	53
<표 IV-5> 상관관계 분석 결과	54
<표 IV-6> 구조방정식모형 검증 결과	56
<표 IV-7> 회복탄력성의 조절효과 모델 검증	58
<표 IV-8> 회복탄력성의 조절효과 분석 결과	58
<표 V-1> 가설 검증 결과	60

【 그림 목 차 】

<그림 Ⅲ-1> 연구모형	32
<그림 Ⅳ-1> 측정모형	49
<그림 Ⅳ-2> 구조방정식모형	55

I. 서론

제 1 절 연구의 배경

지금 이 순간에도 현대 조직은 수많은 의사결정 상황에 직면해 있다. 초연결(hyperconnectivity)과 초지능(superintelligence)의 특성을 지닌 4차 산업혁명이라는 거대한 파도가 더욱 광범위하고 빠른 속도로 기업의 경영환경을 변화시키고 있으며 특히, 인공지능(artificial intelligence)은 가파르게 성장하며 기존의 인적자원관리 시스템을 위협하고 인간의 역할과 업무를 대체하고 있다. 조직은 이러한 위협적 요소에 대응하고 경쟁우위를 확보하기 위하여 인적자원관리 차원에서 창의적 인재 육성에 많은 노력을 기울이고 있다. 창의성은 4차 산업혁명 시대에서 전방위적으로 그 중요성이 심화될 뿐만 아니라 조직의 생존과 경쟁력 확보의 필수 불가결의 요소가 되어 이제는 조직 차원에서 구성원들의 창의성을 개발하고 증진시키는 것이 조직의 핵심 과제가 되었다(Amabile, 1988; Devanna & Tichy, 1990; Ford & Gioia, 1995; Kanter, 1983; Shalley, 1995). 따라서 창의성의 영향요인을 파악하고 창의성과의 관계를 분석하는 것은 인적자원관리 차원에서 실무적으로 큰 의미가 있어 조직의 입장에서는 경쟁력을 향상시킬 수 있는 기회가 될 것이다.

현대 조직이 당면한 또 하나의 과제는 초경쟁(hypercompetition)이다. 글로벌 경영의 확산, 산업과 시장의 무경계화, 불확실성의 증대는 무한 경쟁 시대의 또 다른 경쟁구도를 양산했다. 이러한 초경쟁 환경 하에서 조직은 생존을 위해 유연성과 효율성의 제고를 목표로 설정하여 경영혁신, 조직개편, 구조조정 등 다양한 조직변화의 노력을 시도하고 있다(Daft, 2004; Wanberg & Banas, 2000). 하지만 조직이 전사적 관점에서 조직변화를 추구할 때 구성원의 저항을 마주하게 된다. 구성원은 안정을 추구하는 속성을 가지고 있기 때문에 조직변화의 상황에서 기존의 행동 양식으로 자신을 보호하려고 한다. 조직변화의 성패는 구성원의 저항을 어떻게 관리하는가에 달려 있으며, 구성원들의 지지와 몰입을 이끌어 내야 조

직변화를 성공적으로 수행할 수 있다(Piderit 2000; 권중생, 2000). 조직변화저항에 대한 심층적 이해를 위해 메커니즘 분석의 중요성과 필요성이 대두되지만 다수의 연구들이 거시적 관점에 초점이 맞추어져 있어(Armenakis & Harris, 2002; Hietapelto *et al.*, 2002) 미시적 관점에서의 연구가 미흡한 실정이다(Judge *et al.*, 1999). 따라서 조직변화저항에 대한 구체적인 메커니즘을 밝히는 것은 조직변화를 성공적으로 수행할 수 있는 단초가 될 것이다.

조직을 둘러싼 경영환경의 변화 속도가 가속화될수록 조직은 도태되지 않고 선제적으로 대응하기 위해 민첩성(agility)을 더욱 강조하게 된다. 이러한 상황에서 구성원은 직무 전반에 걸쳐 스트레스 상황에 노출되며 스트레스의 정도가 커지면 조직냉소주의를 경험하게 된다(Chiaburu *et al.*, 2013; Lazarus & Folkman, 1984). 조직냉소주의는 조직에 대한 부정적 태도를 형성하기 때문에 조직변화의 성공 가능성을 불신하고 조직에 대한 비판적 행동을 야기하며(Dean *et al.*, 1998; Wanous *et al.*, 2000) 구성원의 창의적 사고와 행동을 약화시킬 수 있다(Zhang *et al.*, 2019). 이는 조직이 민첩성을 추구하여 얻고자 했던 성과와는 다르게 부정적 상황으로 전개될 수 있는 개연성을 내포하고 있다. 따라서 조직냉소주의의 선행요인을 탐색하고 조직 차원에서 관리할 수 있는 방안을 제시하는 것이 필요하다.

기술의 발전으로 비롯된 경쟁적 환경은 조직 구조의 개편을 야기하였고 고용관계에도 변화를 일으켜(Shore *et al.*, 2004) 조직과 구성원이 상호 간의 맺고 있던 심리적 계약에도 위반이 발생하고 있다. 구성원은 조직이 요구하는 지식과 기술, 충성심 등을 제공하고 조직은 구성원에게 고용안정, 경력개발, 교육훈련 등의 대가를 제공함으로써 심리적 계약이 유지되는데(Kotter, 1973) 이러한 교환관계가 환경적 변화로 인해 지속적으로 변하고 있는 실정이다. 구성원이 심리적 계약 위반을 지각하게 되면 조직냉소주의를 형성하여(Andersson, 1996) 조직에 대한 자신의 기여를 줄임으로써 창의적 행동이 감소하고 조직변화에 대한 저항이 나타날 수 있다. 따라서 심리적 계약 위반의 선행적 유효성을 분석하고 파급효과가 조직에 어떠한 영향을 미치는지 살펴볼 필요가 있다.

이상의 논의를 바탕으로 설정한 본 연구의 목적은 다음과 같다.

첫째, 창의적 행동에 영향을 미치는 요인을 탐색하고 창의적 행동과의 메커니

음을 밝히고자 한다. 심리적 계약이 창의성과 정(+)적인 관계를 가진다는 연구가 있으나(장승훈 외, 2014) 현재까지 심리적 계약 위반과 창의적 행동 간의 부(-)적인 관계를 분석한 연구는 찾아볼 수 없었다. 본 연구에서 두 변수 간의 메커니즘을 규명한다면 이론적, 실무적 시사점이 의미하는 바가 클 것이다.

둘째, 조직변화저항에 대해 미시적 관점으로 접근하여 개인 수준에서 구성원의 반응을 연구하고자 한다. 조직변화저항의 선행요인을 확인하고 어떠한 메커니즘을 통해 구성원의 저항이 발생하는지를 규명한다면 미미했던 기존 연구의 확장 가능성을 도모할 수 있을 것이다.

셋째, 조직냉소주의가 심리적 계약 위반과 창의적 행동, 조직변화저항 간의 관계에서 매개 역할을 수행하는지 알아보하고자 한다. 이를 통해 변수들 간의 구체적인 메커니즘을 분석해보고 이해의 폭을 넓힐 뿐만 아니라 조직 차원에서 관리할 수 있는 방안을 모색하고자 한다.

넷째, 본 연구에서는 회복탄력성을 조절변수로 투입하여 그 효과를 살펴보고자 한다. 조직냉소주의와 창의적 행동, 조직변화저항 간의 관계에서 개인적 특성이 변수 간의 관계를 조절할 것으로 예상되며 특히, 구성원이 스트레스 상황에 노출되어 있는 점을 감안하여 불 때 회복탄력성은 부정적 영향력을 최소화시켜줄 것으로 예측된다. 회복탄력성의 조절효과가 검증된다면 향후 조직이 조직냉소주의 대응 전략을 수립하는 데에 기여할 것으로 기대된다.

제 2 절 연구방법

본 연구에서는 심리적 계약 위반이 창의적 행동과 조직변화저항에 미치는 영향 관계에 있어서 조직냉소주의의 매개효과와 회복탄력성의 조절효과를 규명하는 것을 목적으로 하고 있다.

연구목적 달성을 위해 우선적으로 문헌연구를 실시하여 변수들의 개념을 정의하였고 개념적 정의와 선행연구를 통해 변수들 간의 관계를 설정하여 연구 모형 및 가설을 도출하였다.

자료 수집을 위해 기존 연구들을 바탕으로 변수들의 측정문항을 선정하여 설

문지를 구성하였다. 설문조사를 실시하여 확보한 자료들을 SPSS 24.0, AMOS 26.0 통계 분석 소프트웨어를 사용하여 실증분석을 실시하였다. 이를 통해 연구 가설에 대한 검증을 진행하였다.

제 3 절 논문의 구성

본 연구는 논문은 다음과 같이 총 5개의 장으로 구성되어 있다.

I 장, 서론은 본 연구의 배경, 연구방법, 논문의 구성 등으로 구성되었다.

II 장, 이론적 배경에서는 선행연구에 대한 문헌연구를 통해 본 연구에서 다루고 있는 변수들의 대한 이론적 연구를 진행하였다.

III 장, 연구의 설계는 연구모형과 연구가설을 도출하고 변수의 조작적 정의 및 설문지 구성 등 자료 수집 방식과 실증분석 방법에 대한 내용을 다루었다.

IV 장, 연구결과에서는 타당성 및 신뢰성 분석, 상관관계 분석, 구조방정식모형 분석을 통해 가설을 실증적으로 분석하였다.

V 장, 결론에서는 실증분석을 통한 연구결과의 요약과 연구의 시사점을 제시하고 연구의 한계와 향후 연구방향에 대해 제언하였다.

II. 이론적 배경

제 1 절 심리적 계약 위반

1. 심리적 계약의 개념

조직심리학 분야에서 심리적 계약(psychological contract)이라는 개념이 본격적으로 등장하기 시작한 것은 Argyris(1960)에 의해서이다. 심리적 직무 계약(psychological work contract)을 생산량에 대한 조직과 구성원 간의 암묵적인 동의이며 구성원에 대한 조직의 기대라는 일방적인 차원의 심리적 계약이라고 정의하면서 관리자와 종업원 사이의 관계를 이해하는 사회적 계약(social contract)의 일부로 설명하였다. Levinson(1962)은 심리적 계약에 대해 상호호혜적 개념을 도입하여 고용관계를 맺고 있는 당사자들이 의식적 혹은 무의식적으로 소유하고 있는 일련의 상호기대감으로 정의하면서 상호의무의 개념을 강조하였다.

심리적 계약은 조직과 구성원 간의 관계에서 서로가 상대에게 무엇인가를 주고받을 수 있는지에 대해 기대하는 암묵적인 계약으로 네 가지 형태의 기대감으로 구성된다. 첫째는 구성원이 조직으로부터 제공받기를 원하는 것, 둘째는 구성원이 조직에게 제공해 주려고 기대하는 것, 셋째는 조직이 구성원에게 제공해 주려고 기대하는 것, 넷째는 조직이 구성원으로부터 제공받기를 원하는 것 등이다. 이는 고용관계에서 상호 간의 기대가 무엇인지를 구체화시켜 줌으로써 유인과 공헌의 균형을 이루게 하는데 구성원은 조직이 요구하는 지식, 기술, 노력, 충성심, 창의성 등을 제공하고 조직은 이에 대한 대가로 구성원이 원하는 임금, 지위, 고용안정, 교육훈련, 경력개발과 같은 유인을 제공함으로써 계약이 충족되고 유지된다(Kotter, 1973).

Rousseau(1989)의 연구에서는 심리적 계약을 두 실체 사이에서 이루어지는 호혜적 교환 관계의 조건과 협약에 대한 개인 차원의 믿음이라고 하였다. 즉, 고용

관계를 맺고 있는 관리자와 종업원 사이에 의식적 혹은 무의식적으로 작용하는 상호교환의 내용과 조건이며 문서화되지 않은 기대를 의미한다. 조직과 구성원 간의 상호 교환관계에서 심리적 계약을 형성하는 데에는 개인의 인지와 지각이 매우 중요하다는 것을 강조하였다. 이러한 심리적 계약은 다음과 같은 세 가지 특성을 가지고 있다. 첫째는 의무감이 단순한 기대감보다 더욱 강한 구속감을 갖는다는 것이다. 구성원은 조직의 의무를 자신의 권리라고 느끼기 때문에 조직의 의무가 개인의 지각에 의해 손상되었을 때, 자신의 단순한 기대가 이루어지지 않았을 때보다 훨씬 강한 불만을 갖게 된다. 이와 같이 심리적 계약이 위반되면 직무불만족, 조직냉소주의와 같은 태도변수 뿐만 아니라 이직, 저항과 같은 행동변수에까지 영향을 미치게 된다. 둘째는 개인 수준에서 구성원과 조직의 의무를 같이 개념화하면 양자 간의 상호관련성을 파악하게 되어 구성원의 믿음과 실제 경험이 균형을 이루지 못했을 때 균형을 되찾아가는 과정을 더욱 효과적으로 이해할 수 있다는 것이다(이하나, 2016). 셋째는 측정의 문제와 관련하여 심리적 계약을 개인 수준에서 측정하게 되면 누가 조직을 대표하는가에 대한 문제를 해결할 수 있다(권상순, 1995).

이상의 논의를 토대로 심리적 계약에 대해 조직과 구성원 간의 관계에서 상호호혜성과 개인의 지각이 강조되고 있으므로 본 연구에서는 Rousseau(1995)의 정의를 따라 심리적 계약을 조직과 조직구성원 간의 고용관계에서 형성되는 상호교환에 대한 암묵적인 약속 즉, 양 당사자 간의 기여와의 교환으로 자신의 의무를 이행하고 그 대가로 상대방으로부터 무엇인가를 받을 권리가 있다는 믿음으로 정의하여 연구하고자 한다.

2. 심리적 계약의 특성

심리적 계약이 형성되기 위해서는 계약 당사자들 간의 상호기대감과 상호의무감에 대한 합의가 전제되어야 하며 이러한 합의는 법적계약과 같이 명시적이기보다 개인의 지각에 근거한 암묵적인 형태를 가진다. 구성원들은 상사 또는 동료들과의 관계를 통한 사회화 과정 속에서 조직으로부터 받는 인상과 기대 등을

심리적 계약의 내용이라고 인식하게 되는데 이때 조직의 문화나 프로세스, 직무에 대한 구성원의 지각은 심리적 계약을 형성하는 기본적인 믿음체계가 된다. 즉, 심리적 계약은 조직과 구성원의 사회적인 교환관계를 통해 상대방에 대한 기대가 자발적으로 형성된다는 점에서 사회적 교환 이론과 맥을 같이한다고 볼 수 있다(Blau, 1964).

심리적 계약에 대한 명확한 이해를 위해서는 선행연구를 토대로 심리적 계약이 가지고 있는 특성을 파악해 볼 필요가 있다. 우선, 심리적 계약은 구성원의 기여와 그에 대한 조직의 유인이라는 두 가지 개념에 근거하여 상호호혜성(mutuality)의 특성을 갖는다. 이는 서로에 대해 의무를 가진다는 뜻으로 일반적인 기대와는 차이가 있다. 기대는 조직으로부터 어떤 것을 받으려 하는 것으로 상호 교환에 의한 약속에 근거하지 않고도 형성될 수 있지만 심리적 계약은 상호호혜적 교환 관계에 대한 믿음을 근거로 한다는 점에서 다르다(Rousseau, 1998).

심리적 계약은 개인의 주관적인 믿음과 지각에 의해 나타나기 때문에 주관적 특성(subjectivity)을 갖는다. 계약 당사자들이 동일한 조건에서 합의를 했더라도 조직의 내·외적 환경, 시간의 흐름과 변화, 계약 당사자들 간의 관계 등 상황적인 요인들이 개인의 인지적 판단에 영향을 주어 계약 내용에 대한 해석이 서로 달라질 수 있기 때문이다(Robinson *et al.*, 1994).

마지막으로 심리적 계약은 조직과 구성원의 상호작용이 많을수록 계약의 내용이 구체화되거나 달라질 수 있기 때문에 동태성(dynamism)을 갖는다(Robinson *et al.*, 1994; Rousseau & Parks, 1993). 즉, 조직과 구성원의 상호 관계가 오래될수록 서로에게 기여하고 보상해야 하는 범위가 넓어지는데 구성원들은 시간이 흐를수록 그들의 기여와 보상 간의 공정성을 유지하기 위해서 자신의 의무는 감소하고 상대방의 의무가 증가하는 것으로 지각한다(Robinson *et al.*, 1994; Rousseau, 1989).

3. 심리적 계약의 유형

심리적 계약은 계약 당사자 간의 거래 내용을 중심으로 거래적 계약과 관계적 계약으로 구분할 수 있으며, 계약 내용의 명확성을 기준으로 명시적 계약과 암묵적 계약으로 구분할 수 있는데 대부분의 학자들은 Rousseau(1989)의 연구를 토대로 심리적 계약을 거래적 계약과 관계적 계약으로 구분하고 있다(Macneil, 1985; Robinson & Rousseau, 1994; Rousseau, 1990; Rousseau & Parks, 1993). Robinson과 동료들(1994)은 조직의 의무와 구성원의 의무를 거래적 계약 요인과 관계적 계약 요인 두 개의 요인으로 구분하여 분석하였으며 이 두 가지 요인은 조직 상황에 따라 개별적으로 혹은 통합적으로 적용될 수 있음을 제안하였다.

거래적 계약(transactional contract)은 계약 당사자 간의 구체적이고 단기적인 경제적 교환을 의미하며(Rousseau, 1990) 고임금·성과급 등의 금전적 요소와 구체적인 의무사항을 포함한다(박영석, 1998). 이러한 유인을 바탕으로 한 구성원의 의무에는 퇴사 전 사전보고, 전직의 수용, 경쟁사로부터의 지원거부, 독점적 비밀의 보호, 최소 재직기간의 준수 등이 거래적 계약 요인에 속한다(Rousseau, 1990).

관계적 계약(relational contact)은 조직과 구성원의 장기적인 관계에 기반한 것으로(Rousseau, 1990) 지속적인 상호 관계를 통해서만 나타날 수 있는 사회·정서적 요소와 관련이 있다(Rousseau & Parks, 1993). 여기에는 직무안정성, 교육훈련, 개인문제에 대한 지원, 협력, 신뢰 등이 포함되며(박영석, 1998) 이러한 유인을 바탕으로 한 구성원의 의무에는 초과근무, 충성심, 역할 외 행동 등이 관계적 계약 요인에 속한다(Rousseau, 1990).

Blau(1964)는 사회 속의 모든 관계를 교환개념 속에서 파악하고 이를 사회적 교환과 경제적 교환으로 구분하였다. 사회적 교환은 교환의 특성이 주관적이라는 점에서 경제적 교환과 큰 차이가 있는데 교환 당사자들 간의 의무사항을 구체적으로 명시할 수 없고 신뢰를 바탕으로 교환을 하게 된다는 점에서 관계적 계약의 특성과 유사하다. 반면, 경제적 교환을 일대일의 교환관계, 즉 주고받음의 내용이 분명하다는 점에서 거래적 계약의 특성과 유사하다.

4. 심리적 계약의 이행 수준

Rousseau & Parks(1993)는 심리적 계약의 이행 수준을 심리적 계약의 준수, 심리적 계약의 초과이행, 심리적 계약의 위반의 세 가지 형태로 개념화하였다.

심리적 계약의 준수(compliance)는 계약 조건을 그대로 이행하는 것으로 계약 당사자의 주관적인 해석이 개입되어 지각적이며, 당초 약속한 내용과 다르더라도 이에 상응하는 가치보상이 있으면 계약의 준수 의도는 유효하다고 보는 것이다.

심리적 계약의 초과이행(supra-contracting)은 계약 내용에는 명시되지 않았지만 상대방에게 도움을 주고자 자발적으로 행동하는 경우 즉, 구성원의 조직시민 행동을 말한다.

심리적 계약의 위반(violation)은 상호 간의 계약 내용과 의무가 제대로 이행되지 않는 경우에 발생하며 이는 상대방에 대한 신뢰를 하락시키고 분노와 같은 심한 감정적 반응을 야기한다. 구성원이 심리적 계약의 위반을 지각한 상태에서는 단순한 불공정 인식보다 훨씬 강한 심리적 고통을 경험하게 된다.

심리적 계약의 준수와 초과이행은 상호 간에 긍정적인 영향을 주지만 심리적 계약의 위반은 부정적인 영향을 준다. 여기서 심리적 계약의 위반에 대해서는 기대의 불충족과는 구별되는 개념으로 이해하여야 한다. 왜냐하면 기대는 개인의 일방적인 믿음으로 상호 교환적 관계에 근거하지 않고도 형성되는 반면에 심리적 계약은 상호 간의 지각된 약속에 근거하므로 계약 당사자들은 이를 이행해야 할 의무가 있다고 믿음으로써 형성되기 때문이다. 따라서 조직이 의무를 이행하지 않는다고 구성원이 인식하게 된다면 이는 곧 조직이 더 이상 가치나 목표를 공유하지 않겠다는 신호로 여겨지며 결국 양자 모두에게 부정적인 영향을 미치게 된다(Simmoms, 1994).

심리적 계약 위반은 위 세 가지 경우 모두를 포함하는데 대부분의 연구에서 심리적 계약 위반을 양자 간의 계약의 내용이 제대로 이행되지 않은 경우에 대해 초점을 맞추고 있으므로(Conway & Briner, 2002) 본 연구에서도 심리적 계약이 제대로 이행되지 않는 경우 특히, 조직이 구성원에게 의무를 이행하지 않은 경우에 초점을 두어 심리적 계약 위반을 살펴보고자 한다.

5. 심리적 계약 위반의 개념

심리적 계약은 조직과 조직구성원 간의 고용관계에서 형성되는 상호교환에 대한 암묵적인 약속으로 양 당사자 간의 기여와의 교환으로 자신의 의무를 이행하고 그 대가로 상대방으로부터 무엇인가를 받을 권리가 있다는 믿음이다. 이 중 어느 한쪽의 의무가 이행되지 않은 경우 위반이 발생하는데 이를 심리적 계약 위반(psychological contract violation)이라고 한다(Robinson & Morrison, 1995, Rousseau, 1995).

심리적 계약 위반을 지각하는 주요 선행요인은 약속의 불이행(renegeing)과 약속의 불일치(incongruence)가 있다. 조직은 조직의 성과나 개인의 성과 중 어느 하나라도 기대보다 낮을 때 구성원에 대한 약속을 이행하지 않을 수 있고, 고용에 대한 불충분한 사전 의사소통이나 구조화된 사회화의 부족 등이 구성원과 조직을 대표하는 대리인 사이의 고용 합의에 관한 불일치를 초래한다는 것이다. 이러한 조직의 심리적 계약 불이행과 불일치에 대해 구성원은 인지와 정서의 두 가지 차원에서 심리적 계약 위반을 느낄 수 있다. 즉, 심리적 계약 불이행과 불일치에 대한 구성원의 인지적 평가인 인지적 심리적 계약 위반과 구성원의 인지적 해석을 통해 정서에 영향을 미치는 정서적 심리적 계약 위반으로 구분이 가능하다(Robinson & Morrison, 2000).

심리적 계약 위반의 원인을 세 가지 유형으로 구분할 수 있다. 첫째는 인식의 차이(inadvertent)이다. 계약의 양 당사자는 계약을 지키려는 의지와 능력을 가지고 있지만 계약 내용에 대한 서로의 인지적 해석이 달라서 이를 지키지 못한 경우이다. 실제로 Robinson & Rousseau(1994)의 연구에서 직장생활 2년차 MBA졸업생들을 대상으로 조사한 결과 약 55%정도가 심리적 계약 위반의 경험이 있는 것으로 나타났다. 이는 조직구성원들이 입사 시 조직에 대한 비현실적인 기대를 가진 상태에서 조직과 구성원이 서로 다른 해석으로 심리적 계약을 맺었기 때문이다. 둘째는 무능력(disruption)이다. 조직과 구성원이 계약을 지키려는 의지를 가지고 있지만 외부 환경의 영향으로 계약을 이행하지 못하는 경우이다. 예를 들면 조직이 구성원들에게 많은 교육훈련의 기회를 제공하겠다고 약속했지만 외부의 경제적인 충격으로 인해 교육훈련 예산이 삭감되어 이를 제대로 이행하지 못

하는 경우가 해당된다. 셋째는 무의지(breach of contract)이다. 계약의 양 당사자가 계약의 내용을 이행할 능력은 있지만 의지가 없어 이를 지키지 않은 경우이다. 예를 들면 채용 당시 무리한 약속을 맺었다가 조직이 실제로 이행할 의도가 없어 채용 후 이를 지키지 않은 경우에 해당한다(Rousseau, 1995).

Kickul & Lester(2001)는 심리적 계약 위반의 네 가지 요소로 자율성 및 통제력(autonomy and control), 성장 및 발전(growth and development), 조직 보상(organizational rewards), 조직 복지(organizational benefits)를 제시하였다. 자율성 및 통제력은 구성원의 자유와 참여 및 책임 증가와 관련된 내재적 약속이고 성장 및 발전은 지속적 직무 교육, 개인적 성장 기회, 멘토링 등의 내재적 약속이다. 조직 보상은 경쟁력 있는 급여, 직업 안정성, 업무 일정의 유연성 등의 외재적 약속이며 조직 복지는 교육, 휴가, 건강과 관련된 다양한 외재적 혜택이다. 구성원은 이와 관련된 약속들이 제대로 이행되지 않는다고 느끼면 심리적 계약 위반을 지각한다고 하였다.

관계적 응집 이론(relational cohesion theory)의 관점에서 보면 구성원은 과업에 투입한 노력에 대해 조직으로부터 적절한 보상과 대우를 공정하게 받고 있으며 결과물 산출 과정에서 도덕적·윤리적일 것이라는 긍정적 심리 기대가 형성된다. 이때 구성원과 조직 간의 기대 차이가 클수록 심리적 계약 위반을 지각하는 수준이 점차 증가하게 된다(Morrison & Robinson, 1997).

6. 심리적 계약 위반의 선행연구

심리적 계약 위반의 선행연구는 심리적 계약 위반의 개념적인 부분을 강조하여 개념의 구체화, 구성요인, 내용 등에 초점을 맞추고 각 요인 간의 인과관계를 밝히기 위한 연구와 심리적 계약 위반에 원인 및 결과변수 등을 찾기 위한 연구 등으로 나누어 연구되었다. Robinson & Morrison(1995)의 연구 이전에는 주로 심리적 계약 위반의 선행요인에 관한 변수를 찾는 것보다 개념을 구체화시키기 위한 연구들이 대부분이었다. 추후에 이러한 개념적인 구체화와 동시에 많은 학자들이 심리적 계약 위반의 영향요인에 대한 연구를 수행하였다.

심리적 계약 위반 지각의 선행요인은 개인차이 및 조직의 관계요인으로 구분하여 살펴볼 수 있다.

Isen & Baron(1992)은 개인적인 지각의 경향 차이에 따른 심리적 계약 위반의 지각 정도를 연구하였다. 부정적인 정서적 성향을 가진 사람들은 부정적인 태도로 사건을 모호하게 설명하는 경향이 있고 긍정적인 정서적 성향을 가진 사람들은 같은 사건을 긍정적으로 설명한다고 하였다. 이는 구성원들이 조직의 정책변화 상황에 직면했을 때 긍정적인 정서적 성향이 높은 개인들은 조직이 약속된 사항을 지키지 않은 것에 대해 심리적 계약 위반을 약하게 지각하지만 부정적인 정서적 성향을 가진 사람들은 더욱 비판적으로 심리적 계약 위반을 지각할 수 있다는 의미이다. Suazo(2002)의 연구에서도 부정적인 성향보다 긍정적인 성향을 나타내는 사람일수록 심리적 계약 위반을 보다 약하게 지각하였고 공정성에 대한 민감도 차이에서는 덜 민감한 개인일수록 심리적 계약 위반의 지각 정도가 약하다는 것을 증명하였다. 또 다른 개인적인 요인으로는 나이, 성숙도 등이 포함될 수 있다. 근속년수 및 경력의 변화 등으로 인해 구성원의 욕구가 변한다면 조직에 대한 기대가 달라질 수 있고 이로 인해 심리적 계약 위반의 인식도 다른 양상으로 나타날 수 있다(Rousseau, 1995).

조직적인 요인에 대한 선행연구를 살펴보면 조직의 변화에 대한 연구가 있다. 심리적 계약 위반과 조직변화, 조직 재설계, 조직 프로세스의 변화 등에 관한 연구가 주로 이루어졌다(Morrison & Robinson, 1997; Robinson, 1994).

심리적 계약 위반의 결과변수를 살펴보면 Harriot & Pemberton(1997)은 단기적인 거래 관계에서 형성되는 거래적 계약의 위반은 공정성의 개념과 일맥상통하는 것으로 급여, 근로조건, 인사제도와 연관된 직무만족을 감소시킴으로 개인의 투자를 조절하거나 이직 및 퇴직을 결정한다고 하였다. 하지만 사회적 관계에 기초한 관계적인 계약에서는 감정적인 역할의 중요성 증대로 그 결과가 달라지기 때문에 상사와 관련된 직무만족의 감소로 실망 혹은 불신이 증가하게 되고 구성원이 조직에 대해서 가지고 있는 의무를 하향 조정하여 개인의 행동유형을 전반적으로 바꾸려 한다고 실증연구를 통해 주장하였다. 이는 심리적 계약에 있어서 개인이 중요시 하는 내용에 따라 심리적 계약 위반의 인식을 경험하는 상황이 다르다는 것을 의미한다(Morrison & Robinson, 1997, Thompson &

Bunderson, 2003).

Turnley & Feldman(2000)의 연구에서 구조조정에 따른 구성원들의 심리적 계약 위반에 대한 인식을 실증 분석한 결과 구조조정으로 인해 가장 크게 인식되는 심리적 계약 위반의 내용은 고용안정성이고 가장 적게 인식하는 내용은 경력 개발이라고 주장하였다. 심리적 계약 위반은 상대적으로 강도가 다르게 나타날 수 있다는 것인데 교육훈련 등의 경력개발과 관련된 부분에 관심이 많은 구성원의 경우 구조조정이라는 상황에 대해서 심리적 계약 위반의 인식 정도가 크지 않음을 의미한다.

Rousseau(1995)는 심리적 계약 위반의 종류를 적극적, 소극적인 것과 건설적, 파괴적인 것의 2가지 차원으로 분류한 Farrell & Rusbult(1981)의 이론을 바탕으로 계약 위반의 반응을 이직성향, 언어적 주장, 충성, 태만 4가지로 구분하였다. 그의 연구에 따르면 심리적 계약 위반은 조직에 대한 불신과 분노를 느끼게 하고 조직과의 갈등을 유발시키며 조직구성원의 직무태도에 부정적인 변화를 가져 온다고 주장하였다.

Epitropaki(2003)는 실증적 연구를 통해서 심리적 계약 위반은 조직 동일시에 부(-)의 영향을 밝혔으며 Bal과 동료들(2008)은 메타분석을 통해서 심리적 계약 위반과 정서몰입이 부(-)의 상관관계가 있다는 것을 밝혔다.

이외에도 국내·외 다수의 연구들에서 공통적으로 심리적 계약 위반이 조직성과에 긍정적인 영향을 미치는 조직신뢰나 직무만족, 조직몰입 등의 태도와 조직시민행동과의 관계에는 유의한 부(-)의 영향관계를 나타내고 이직 또는 태만, 이탈행동 등과 같은 반조직적 행동에는 유의한 정(+)의 영향관계를 있다는 결과를 제시하였다(Morrison & Robinson, 1997; Robinson & Morrison, 1995; Robinson & Rousseau, 1994; Turnley & Feldman, 2000; 광선화·김미희, 2010; 김민수·박지은, 2006; 정윤길·이규만, 2006; 황영호, 2006).

제 2 절 창의적 행동

1. 창의적 행동의 개념

초기 창의적 행동에 대한 연구는 창의적 과정(process)에 초점이 맞추어져 있었다. Wertheimer(1945)는 게슈탈트 심리학을 바탕으로 창의적 행동이 문제에 대한 본질적 특성과 최종 해결책과의 관계를 파악하는 사고 과정에서 발생한다고 제시하였고 Koestler(1964)는 창의적 행동이 서로 관련 없는 두 개념을 결합하여 새로운 창조물(invention)을 생산해내는 과정이라고 하였다.

창의적 행동을 새롭고 신기한 것을 산출해내는 개인의 능력으로 보고 새로운 지식을 창출해내는 확산적 사고 과정이라고 정의한 Guilford(1950)가 미국 심리학회 회장 취임식에서 창의적 행동의 중요성을 연설한 이후 창의적 행동에 대한 학자들의 연구가 본격적으로 이루어졌으며 여러 분야에서 학자들의 서로 다른 이해와 접근을 통해 창의적 행동이 다양하게 정의되었다(Redmond *et al.*, 1993).

창의적 행동에 대한 최근 학자들의 정의를 살펴보면 Amabile(1983)은 과업을 수행하는 개인에 의해 새롭고 유용한 아이디어나 제품을 생산해내는 과정이라고 하였고 Lovelace(1986)는 창의적 행동을 새롭고 유용한 아이디어를 도출하고 이를 기존 아이디어와 결합시키는 활동이라고 정의하였다. Reich(1986)는 창의적 행동을 독창적 아이디어를 제안하고 이를 새롭게 조합하여 그 지식을 다른 분야에 적용하는 것이라고 설명하였으며 Shally(1995)는 직무와 관련된 문제에 대해 새롭고 유용한 것으로 판단되는 해결방안을 개발하는 것으로 정의하였다.

학자들의 개념을 정리해보면 창의적 행동은 새로운 제품, 서비스, 제조 방법, 경영 프로세스와 관련하여 새롭고 잠재적 가치가 있는 아이디어를 생성하는 활동이라고 할 수 있다(Zhou & George, 2001). 따라서 본 연구에서는 창의적 행동을 자신의 업무 분야에서 제품과 서비스, 조직 내 업무과정에 관한 새롭고 유용한 아이디어를 창출하거나 기존 아이디어를 결합하여 새롭고 유용한 아이디어를 생성하는 활동(Amabile, 1997)으로 간주하여 창의적 사고 과정을 포함한 행동의 개념으로 보고자 한다.

위에서 언급한 창의적 아이디어는 조직 내에서 이용 가능한 다른 아이디어와 비교하였을 때 독창성을 가지고 있다면 새로운 것이라고 할 수 있고 조직에 기여할만한 가치가 있는 것으로 판단되면 유용한 것이라고 할 수 있다(Mumford, 1998). 또한, 조직 내에서 직무와 계층에 관계없이 모든 구성원들에 의해 창의적 아이디어가 형성될 수 있음을 가정한다(Madjar *et al.*, 2002; Shalley *et al.*, 2000).

최근에는 창의적 행동이 자아실현, 성취동기, 학습 등에 따라 변화가 가능하다는 주장이 제기되면서(Basadur *et al.*, 1990) 자아, 능력, 태도, 성격 등의 조직 행동 분야와 연계된 형태로 연구가 활발하게 진행되고 있으며 목표설정이론(Redmond *et al.*, 1993; Shalley, 1995), 인지평가이론(Oldham & Cummings, 1996; Shalley, 1995), 직무특성이론(Oldham & Cummings, 1996) 등 동기부여와 관련하여 연구가 많이 이루어지고 있다.

창의적 행동은 직무특성, 직무환경, 동료 및 상사와의 관계 등의 환경적 특성에 의해서도 영향을 받는다(Shalley *et al.*, 2004). 조직은 구성원들의 인지적 에너지를 새롭고 유용한 아이디어를 생산하는 방향으로 분위기를 조성함으로써 창의적 행동을 촉진할 수 있다. 구성원들은 창의적 행동이 조직에 의해 지지받는다고 인식하면 창의적 행동을 발휘하고자 할 것이며(Scott & Bruce, 1994), 이러한 조직 환경에서는 구성원들의 창의적 지각력이 높아져 아이디어의 창출이 창의적 성과와 직결된다. 따라서 창의적 행동은 구성원들의 개인적 특성과 직무와 관련된 환경적 특성의 상호작용으로 발현되는 것이라고 할 수 있다(Shalley *et al.*, 2004).

2. 창의적 행동의 주요 이론

2.1. 구성요소이론(Componential Theory of Creativity)

Amabile(1983; 1988; 1996)은 창의적 행동 대한 성격적, 환경적 결정 요인을 분석하고 창의적 문제해결 과정의 단계별로 위치시키는 연구를 진행하였으며 구성

요소이론을 통해 창의적 행동을 구성하는 요소와 창의적 행동의 발현 과정을 설명하였다. 창의적 행동은 영역 관련 기술(domain-relevant skill), 창의적 사고기술(creativity-relevant process), 과업 동기부여(task motivation)의 내부적 요소와 사회적 환경(the social environment)의 외부적 요소로 구성된다고 제시하였다. 영역 관련 기술은 문제 영역에서의 지식, 전문적 기술, 특수한 재능을 말하며 타고난 인지적 능력과 지각, 교육에 따라 다르게 나타날 수 있다. 창의적 사고기술은 창의적 행동과 관련된 프로세스로 주어진 문제에 대해 새로운 시각과 개방적인 태도로 접근하여 참신하고 독창적인 아이디어를 생성하는 능력을 말한다. 이 요소는 아이디어의 생성 경험, 개인적 성격에 따라 다르게 나타날 수 있다. 과업 동기부여는 일 자체에 대한 흥미와 즐거움으로 인한 자발적 몰입으로 도전 의식을 가지고 문제를 해결하려는 내적 열정을 의미한다. 따라서 일에 대한 내재적 동기부여 수준, 외재적 제약을 통제할 수 있는 개인의 능력에 따라 달라질 수 있다. 사회적 환경은 개인의 업무를 둘러싼 작업환경의 총체를 말한다.

Amabile(1996)은 구성요소이론에서 각 요소들의 상호작용을 통해 창의적 행동이 발현된다고 설명하였는데 이중에서도 특히, 내재적 과업 동기부여의 중요성을 강조하였다. 개인이 영역 관련 기술과 창의적 사고기술을 갖추고 있더라도 과업에 대한 동기부여가 되지 않았다면 창의적 행동은 업무 성과로 이어지지 않을 것이다. 또한, 사회적 환경이 창의적 행동에 영향을 미친다고 설명하면서 과업이 체계적으로 구조화되어 있을수록 성과를 촉진시킬 것이라고 하였다.

2.2. 상호작용주의 모델(interactionist model)

Woodman & Schoenfeldt(1989)는 창의적 행동을 개인과 상황의 상호작용으로 설명하면서 개인 수준의 상호작용주의 모델을 제시하였다. 상황은 물리적 환경, 조직문화, 시간적 제약과 같은 상황적 영향(contextual influence)과 사회적 평가, 보상, 역할과 같은 사회적 영향(social influence)으로 구분할 수 있으며 두 가지 영향 요인에 의해 개인의 창의적 행동이 증진되거나 저해된다고 하였다. 상호작용주의 모델에서는 개인적 요인을 성격, 업무지식, 동기부여로 제시하였고 개인

적 요인, 상황적 요인, 사회적 요인이 과거의 강화 역사, 초기 사회화 과정, 배경 특성 등의 다양한 선행조건(antecedent condition)에 의해 영향을 받는다고 하였다. 즉, 개인적, 사회적, 상황적 요인들이 서로 상호작용을 함으로써 창의적 행동이 발현된다는 것이다.

상호작용주의 모델은 창의적 행동 연구에서 성격, 인지, 사회 심리적 측면만을 설명하였던 이론들을 통합하여 각각의 이론들에서 제시되었던 요인들 간의 관계를 규명함으로써 창의적 행동이 개인에게 내재된 고유한 역량으로부터 비롯되는 것이 아니고 사회적, 상황적 환경과의 상호작용을 통해 촉진되거나 저해될 수 있는 것이라고 하였다. 이러한 접근은 기존 창의적 행동 연구에서 설명하지 못한 다양한 요인들 간의 관계를 분석하고 창의적 행동의 발현 과정에 대한 새로운 관점을 제시하였다.

2.3. 투자이론

Sternberg & Lubart(1991)가 제시한 투자이론에 의하면 창의적인 개인은 싸게 구매하여 비싸게 판매하는 투자자와 같이 행동한다고 주장하였다. 인지도는 없지만 성장 잠재력을 지닌 아이디어를 발견하여 이를 비싼 가격으로 판매하려는 행동을 보인다는 것이다.

투자이론에서는 창의적 행동에 영향을 미치는 중요한 요인으로 인지적 능력, 지식, 사고기술, 성격, 과업 동기부여, 환경이라는 여섯 가지를 제시하였다. 여기서 제시한 인지적 능력이란 기존의 사고방식을 탈피하여 새롭게 문제를 관찰하는 종합능력, 제시한 아이디어의 가치를 판단하는 분석능력, 다른 사람들에게 아이디어의 가치를 설득시키는 실행능력으로 구성된다. 또한, 사회적 환경을 새로운 아이디어의 평가, 실현, 촉진과 저해에 영향을 주는 요인으로 설명하면서 환경적 특성도 같이 고려하고 있다.

이상에서 살펴본 창의적 행동의 주요 이론들을 비교하여 보면 다음과 같이 정리할 수 있다. 우선, 동기부여는 세 가지 이론에서 유사하게 나타나는 공통적 특

성이다. 구성요소이론의 영역 관련 기술은 상호작용주의 모델의 업무지식과 투자이론의 지식으로 같이 구분 지을 수 있으며, 구성요소이론의 창의적 사고기술은 상호작용주의 모델의 성격과 투자이론의 인지적 능력, 사고기술, 성격으로 대응시킬 수 있다. 환경은 구성요소이론에서 과업 동기부여에 영향을 미치는 요소로 파악되었고 상호작용주의 모델에서는 상황적 요인과 사회적 요인으로 구분되었으며 투자이론에서는 다른 요인들과 동일한 수준으로 포함하고 있다.

3. 창의적 행동의 선행연구

창의적 행동에 대한 연구는 개인 수준에서 많이 이루어졌다. Amabile(1983)은 창의적 행동을 내재적 동기부여, 특정 영역에서의 지식과 능력, 창의성과 관련된 사고기술의 결과로 설명하고 있다. 그는 문제 해결 과정에서 복잡성에 대처할 수 있는 인지양식에 기초하여 새로운 아이디어를 생성하기 위한 반비관적인 접근을 시도함으로써 우선순위에 대해 집중적으로 일할 수 있는 능력이 서로 다른 수준에서 연합될 경우 창의적 행동을 관찰할 수 있다고 하였다. 그러면서도 특히, 내재적 동기부여가 창의적 행동 발현에 중요한 요소임을 강조하였다. 개인이 내재적으로 동기부여가 되면 일 자체에 흥미가 있어 외재적 유인이 없더라도 지속적인 행동을 유발할 수 있지만 외적 동기에 의해 과업을 수행하게 된다면 외재적 유인의 제공이 중단되었을 때 일에 대한 흥미를 잃게 되고 창의적 행동에 부정적인 영향을 미친다(Shalley, 1995).

Csikszentmihalyi(1988)는 창의적 행동에 대해 개인, 영역, 필드(field)라는 세 가지 하위 시스템의 상호작용으로 설명하였다. 그는 영역을 특정 주제에 대한 지식의 조직체로 정의하면서 타인에 의해 창조된 창의적 상황을 제공하고 개인에게 구조화된 정보를 제공한다고 하였다. 즉, 특정 영역으로부터 정보를 제공받은 개인은 인지적 과정, 성격특성, 동기부여를 통하여 정보를 인지하고 변환하거나 확대시키는 과정을 거치면서 창의적 행동이 발현된다는 것이다. 창의적인 사람들은 아이디어를 생산하고 이를 필드에 전파하여 다른 개인이 다음 세대로 전파하는 확산의 형태를 갖추므로써 창의적 행동을 실현한다고 제시하였다. 상호주의

관점에서 보면 창의적 행동의 개발은 시스템 내의 편차 즉, 필드 내에 있는 경쟁자들 간의 긴장상태로부터 파생되거나 개인, 영역, 필드 간의 비동시성(asynchrony)을 조절한다는 결과를 보이고 있다(Gardner *et al.*, 1993).

창의적 행동과 개인의 동기요인(Eisenberger & Aselage, 2009), 창의적 행동과 감정상태(Madjar *et al.*, 2002)와의 관계에 대한 연구를 통해 개인과 상황적 요인, 그리고 상호작용이 창의적 행동에 영향을 미친다는 것을 살펴볼 수 있다. 또한, 창의적 행동은 감정적, 동기적, 행동적(Averill, 2005; Runco, 2005) 측면에서 연구되는 다각적인 현상이기 때문에 창의적 행동을 언급하는데 있어 인지적 요소 또한 주요한 요인이 되는 것으로 합의된다(Finke *et al.*, 1992; Weisberg, 1986). 물리적 환경, 사회적 촉진 등의 환경적 요인도 창의적 행동에 영향을 미치기 때문에 조직문화가 잘 구축된다면 창의적 행동은 더욱 활발하게 일어난다(Woodman & Schoenfeldt, 1989).

사회적 교환 관점에서 창의적 행동을 바라본 연구도 존재한다. Khazanchi & Masterson(2011)은 상사-구성원 교환관계(Leader-member exchange)의 질이 정보공유에 그리고 조직지원인식이 상향적 호소(upward appeal)에 긍정적인 영향을 주어 창의적 아이디어를 촉진한다고 하였다.

이덕로·김태열(2009)은 개인의 창의적 행동이 창의적 성격, 기술 다양성, 팀 특성 등의 상호작용에 의해 상당한 영향을 받는다고 하였다. 그들은 창의적 행동에 대한 다원적 접근을 통해 창의적 행동을 어느 한 요인으로 환원시키지 않고 개인특성, 직무특성, 근무환경특성의 요인들의 상호작용으로 창의적 행동이 형성된다는 통합적 관점을 제시하였다. 이는 창의적 행동의 발현 과정에서 개인과 환경의 상호의존성을 고려한 것이다.

Oldham & Cummings(1996)는 개인적 요소와 정황적 요소를 제시하였다. 구성원의 인지스타일과 특성이 창의적 행동의 중요한 요소이지만 이를 극대화시키기 위해서는 작업환경, 팀 분위기, 조직문화 등이 창의적 행동을 지원하고 구성원과 연계되어야 한다.

이러한 선행연구들을 종합해보면 창의적 행동은 개인적 요인뿐만 아니라 환경적 요인에 의해서도 영향을 받으며 이들 간의 상호작용을 통해 창의적 행동이 더욱 촉진되거나 저해될 수도 있다는 것을 알 수 있다. 즉, 구성원의 창의적 행

동을 발현시키고 촉진시키기 위해서는 개인적 특성뿐만 아니라 환경적 특성도 같이 고려해야 하며 조직은 구성원에게 창의적 행동을 유발할 수 있는 조직문화를 구축하는 데에 많은 노력을 기울여야 한다.

제 3 절 조직변화저항

1. 조직변화저항의 개념

저항(抵抗)의 사전적 의미는 ‘어떤 힘이나 조건에 굽히지 아니하고 거역하거나 버팀’이라고 명시되어 있다(표준국어대사전). 즉, 저항은 이전 상태를 변화하도록 하는 압력에서 이전 상태를 유지하고 변화를 수용하지 않으려는 태도를 의미하는데(Dawson, 1994), 이를 조직변화 상황에 대입하여 조직변화저항을 정의해보면 조직이 추구하는 변화에 대해 현재의 상태를 유지하고자 변화를 억제하려는 구성원들의 반응이라고 할 수 있다(Piderit, 2000). Kotter(1995)도 조직변화저항을 조직변화에 대해 거부하고 반발하는 구성원들의 부정적인 성향이라고 정의하였다.

Chawla & Kelloway(2004)는 조직변화저항을 조직변화의 목표를 저해하는 어떤 태도나 행동의 고수(adherence)로 정의하면서 저항에 대한 태도적 반응(attitudinal response)과 행동적 반응(behavioral response)으로 구분하였다. 태도적 반응은 변화에 대한 개인의 심리적 거부를 의미하며 행동적 반응은 변화를 꺼리거나 조직을 떠나려는 행동적 거부를 말한다. 저항에 대한 반응을 통해 합리적 행동이론에 근거하여 개인의 심리적 상태가 행동에 선행하며 행동적 저항을 예측할 수 있다고 보았다.

조직변화에 대한 구성원의 저항 수준에 따라서 조직변화저항을 소극적 저항과 적극적 저항, 잠재적(covert) 저항과 표출적(overt) 저항으로 구분할 수 있다. 소극적 저항에는 구성원의 비학습, 항의, 조직목표에 역행하는 행동, 가능한 적게 일하기 등의 행동이 포함되며, 적극적 저항에는 태업, 고의적 실수, 파업 등이 해

당한다(Judson, 1996). 잠재적 저항은 조직변화에 대한 무관심과 반감, 소극적 협조, 무사안일주의 등 구성원이 내재적으로 갖는 심리적 태도로 쉽게 드러나지 않는다. 하지만 표출적 저항은 조직에 대한 항의, 사직, 태업 등과 같이 직접적인 구성원의 행동으로 나타난다(신유근, 2005). 소극적 저항에서 적극적 저항으로, 잠재적 저항에서 표출적 저항으로 규모와 강도가 증가할수록 저항 관리를 위해 많은 시간과 비용이 투입되고 통제가 어려워진다.

Piderit(2000)은 조직변화저항에 대해 사물이나 상황에 대한 개인의 태도가 세 가지 차원으로 구성되어 있다는 심리학적 개념을 적용하여 저항의 반응을 인지적(cognitive), 정서적(affective), 행동적(behavioral) 유형으로 구분하고 개인이 저항에 대해 서로 다른 차원에서 반응할 수 있음을 설명하였다. 즉, 조직변화에 대한 저항의 중첩이 발생할 수 있다는 것이다. 구성원들은 조직변화가 필요하다는 인지적 태도를 형성하면서도 변화에 대한 불안과 두려움을 갖는 정서적 태도를 나타낼 수 있다. Oreg(2006)도 조직변화저항이 인지적 저항, 정서적 저항, 행동적 저항의 세 가지 형태로 나타난다고 제시하였다. 인지적 저항은 조직의 변화가 실질적으로 필요한 것인지, 얼마나 이익이 되는지 등에 대한 구성원의 주관적 평가와 믿음을 말한다. 정서적 저항은 조직변화에 대해 구성원이 느끼는 부정적인 감정 상태를 의미하는 것으로 화, 불안, 두려움, 좌절감 등의 감정을 포함한다. 행동적 저항은 조직변화에 반응하여 나타나는 구성원의 저항 행동이나 행동으로 실행하려는 의도를 말하며 이는 변화에 대응하여 항의, 사직, 태업, 변화에 대한 불만 표출, 타인에게 변화가 나쁘다고 설득하기 등의 행동과 의도로 나타난다(김정진·박경규, 2008).

조직변화저항이 나타나는 원인에 대해 Miller와 동료들(1994)은 개인의 타성, 정치적 연대, 현상유지를 위한 부서와 개인의 노력, 기존 문화의 가치관과 규범, 변화를 위한 동기 부족 등의 요인으로 설명하였다. King & Anderson(1995)은 개인의 경험 차이를 제시하면서 이전에 좋지 않은 경험을 겪은 개인이 변화저항에 대한 부정적 태도가 더욱 높게 형성된다고 설명하였다. Webber(1964)는 조직변화저항 원인을 다음과 같이 세 가지로 제시하였다. 첫째는 고용안정성의 위협감이다. 변화의 정당성과 타당성에 관계없이 구성원들은 고용에 대한 위협을 느끼면 강하게 저항한다. 둘째는 지위 손실에 대한 위협감이다. 조직변화로 인해

안정된 지위나 위치에 손실이 예측되거나 새로운 직위와 직무역할이 자신의 경력진로에 유익하지 않다고 판단되면 저항하게 된다. 셋째는 안정 욕구이다. 변화로 인한 새로운 기술과 업무방법, 업무환경에 적응을 위해서 교육·훈련을 포함한 여러 과정의 불편을 감수할 것과 조직 내 새로운 구성원과의 상호관계를 형성해야 하는 노력이 요구되기 때문에 조직 구성원들은 기존 체제에서의 안정감을 유지하고자 조직변화에 대해 저항하게 된다.

2. 조직변화저항의 선행연구

조직변화저항의 선행요인으로는 주로 개인적 요인과 직무환경 요인으로 구분하여 연구되어 왔다. 즉, 개인특성과 상황특성에 초점을 맞추어 많은 연구가 진행되었다.

Miller와 동료들(1994)은 조직 구성원의 직무태도에 대해 직무특성모형(Job Characteristics Model)과 사회정보처리모형(Social Information Processing Model)의 관점으로 접근하여 연구하였다. 직무특성모형은 지속적인 욕구를 가진 구성원들이 직무특성을 평가하는 것으로 개인의 욕구와 직무특성 간의 일치여부가 직무태도에 영향을 미치게 된다는 것이며(Hackman & Lawler, 1971; Hackman & Oldham, 1975), 사회정보처리모형은 구성원들의 욕구와 직무특성에 영향을 미치는 이용 가능한 정보에 의해서 직무태도가 형성된다는 것이다(Salancik & Pfeffer, 1978). Miller와 동료들(1994)은 이 두 가지 모형으로 조직변화에 대한 실증연구를 통해 정보를 적재적소에 충분히 제공받은 구성원들과 높은 성취 욕구를 가진 구성원들이 조직변화에 수용적 태도를 보인다는 것을 규명하였다. 조직변화에 대한 구성원들의 참여와 협력을 이끌어내기 위해서는 조직이 구성원과의 소통이 불가피하다는 것을 의미한다.

Iverson(1996)은 노사관계 풍토(climate)가 구성원들이 조직변화를 수용함에 있어 큰 영향을 미친다고 하였고 조직 외부로의 이직 기회가 조직변화저항에 영향에 미친다는 것을 규명하였다.

Giangreco & Peccei(2005)는 변화의 내용과 결과로 인해 발생하는 개인적 이

익과 손실에 대한 구성원의 지각정도가 변화저항 수준에 강력한 예측변수라고 설명하면서 변화에 따른 자율과 권한의 감소, 사회적 업무관계의 재형성, 직위의 하향 등은 구성원들로 하여금 저항을 초래한다고 하였다. 변화 과정에 대한 조직과 구성원의 쌍방향 의사소통이 구성원들의 신뢰와 참여 지각을 높여 변화에 대한 몰입과 동기부여의 긍정적 태도를 형성하고 변화저항을 감소시킬 수 있다고 하였다.

Oreg(2006)는 직무안정성에 대한 걱정이 정서적 반응과 강하게 관련되어 있고 내적 보상에서의 변화는 정서적 및 인지적 반응과 관련이 있으며 권력과 위신에 대한 위협은 인지적 반응과 유의미하게 관련되어 있음을 규명했다. 경영진 신뢰(trust in management)와 저항 간의 관계에 대한 연구에서는 경영진 신뢰의 부족은 모든 유형의 저항(인지적, 정서적, 행동적)과 유의한 관계가 있음을 밝혔다. 구체적으로는 변화 계획에 대한 종업원의 인지적 분석과 유의한 연관이 있었고 분노, 좌절, 불안 등의 정서와도 강하게 연관되어 있었다. 이러한 결과는 변화 계획에 반하는 행동, 변화의 필요성과 당위성에 대한 부정적 평가를 증가시키며 경영진이 올바른 결정을 내릴 수 있을지에 대한 의문을 가중시켰다.

Judge와 동료들(1999)은 조직변화에 대한 개인의 심리적 측면의 중요성을 강조하며 긍정적 자아개념(positive self-concept)과 위험인내도(risk tolerance)를 제시하였다. 긍정적 자아개념은 내적 통제위치(internal locus of control), 일반화된 자기효능감(generalized self-efficacy), 자긍심(self-esteem), 긍정적 정서(positive affectivity)로 구성되며 위험인내도는 경험에 대한 개방성(openness to experience), 모호성에 대한 인내도(tolerance for ambiguity), 위험회피(risk aversion)로 이루어진다. 변화 지향적인 직무 수행을 위해서는 높은 수준의 긍정적 자아개념과 위험인내도를 보유한 구성원이 요구된다고 하였다.

Wanberg & Banas(2000)는 인지적 적응 이론(cognitive adaptation theory)을 통해 자존감, 낙관주의, 지각된 통제력의 조합으로 정의한 개인의 회복탄력성(resilience)이 변화를 수용하는 개인특성 요인이라고 하였다. 인지적 적응 이론에 의하면 스트레스를 유발하는 사건이 일어나는 동안에도 높은 수준의 안녕감(well-being)을 가지는 개인들이 높은 수준의 회복탄력성을 가진 사람들이라고 하였다. Ashford(1988)의 연구에서는 구조조정을 앞두고 있는 구성원들이 자긍심

및 지각된 통제력이 높을수록 스트레스가 낮다고 하였으며 Lau & Woodman(1995)은 지각된 통제력과 근접한 개념인 내적 통제위치가 변화의 수용성 증가와 관계가 있음을 밝혔다.

Bovey & Hede(2001)는 변화의 저항에 영향을 미치는 개인특성으로 방어기제(defence mechanisms)를 제시하고 이를 적응적(adaptive) 방어기제와 부적응적(maladaptive) 방어기제로 구분하였다. 그리고 실증연구를 통해 무의식적으로 부적응적 방어기제를 가진 구성원들이 적응적 방어기제를 가진 구성원들보다 조직 변화저항 가능성이 더욱 높다는 것을 규명하였다. 변화에 직면한 개인은 무의식적 과정(unconscious processes)이라는 내면적 반응이 발생하고(Halton, 1994; O'Connor, 1993) 변화로 인해 파생되는 두려움으로부터 자신을 보호하기 위해 무의식적으로 방어기제를 사용한다(de Board, 1978; Oldham & Kleiner, 1990). 무의식적 과정의 힘은 에너지를 변화의 과업에서 벗어나 다른 방향으로 전환시키는 경향을 가지고 있기 때문에(Oldham & Kleiner, 1990) 개인이 변화에 적응하는 것을 방해하고(Halton, 1994) 조직의 효율성을 저해하는 주요 원인으로 작용하여 조직변화저항에 영향을 미친다(de Board, 1983).

Vakola & Nikolaus(2005)는 직무스트레스와 조직변화에 대한 태도 간의 관계를 연구하면서 직무스트레스 요인으로 작용하는 부정적 업무관계, 업무과부하가 조직변화에 대한 부정적 태도를 형성하여 조직변화를 저해할 수 있다고 하였다.

Dawson(1994)은 조직변화에 대한 구성원들의 저항은 직무의 상당한 변화, 경제적 안정성의 감소, 심리적 위협, 권한에 대한 위협 등의 노출되어 파생된 결과라고 주장하였다.

Larson & Tompkins(2005)는 경영진이 말하는 것과 행하는 것 간의 모순은 경영진의 변화계획에 대한 모호성을 반영하는 것이므로 구성원에게 저항의 빌미와 정당성을 제공한다고 하였다.

이상의 선행연구에서 살펴보면 조직변화저항은 개인특성과 상황특성에 의해 영향을 받는 것을 알 수 있으며 이를 최소화시키기 위해서는 구성원들로 하여금 조직변화에 대해 긍정적 태도를 형성시켜야 한다. 즉, 조직은 구성원들과의 심리적 계약을 성실히 이행하여 긍정적 인지 평가와 정서를 이끌어내고 지속적인 쌍방향 의사소통을 통해 구성원의 신뢰와 참여 지각을 높여 조직에 몰입할 수 있

도록 동기부여를 시키는 등 조직변화저항을 낮추기 위해 노력해야 한다.

제 4 절 조직냉소주의

1. 조직냉소주의의 개념

조직냉소주의는 조직, 부서, 제도 등에 대한 경멸과 불신, 실망, 좌절감을 갖는 태도를 의미하며 구성원들이 고용되어 있는 조직에 대해 지각하는 부정적인 태도(attitudes)로 정의된다(Anderson, 1996). 조직냉소주의는 구성원이 조직관행과 제도의 부당함을 경험할 때 가지게 되는데(Andersson & Bateman, 1997; 김진희, 2008), 기업환경의 변화에서 비롯되는 변화에 대한 두려움과 저항, 해고에 대한 불안감, 연봉의 차이 등이 조직냉소주의의 원인이 될 수 있다(Andersson & Bateman, 1997, 차동욱 외, 2010).

Dean과 동료들(1998)은 조직냉소주의가 구성원이 조직에서의 경험을 기초로 하여 조직이나 조직 내의 특정 대상 및 조직의 변화 노력 시도에 대해 갖는 부정적인 신념, 정서, 태도, 행동 등으로 형성되어 나타난다고 주장하면서 조직냉소주의를 개인의 신념(belief), 정서(affect), 행동경향성(behavioral tendency)이라는 세 가지의 다차원적 개념으로 제시하였다. 각각의 요소를 살펴보면 첫째, 신념은 조직의 도덕성(integrity)이 결여되어 있다고 믿는 것이며 둘째, 정서는 고용되어 있는 조직에 대해 구성원이 가지는 부정적인 감정이다. 마지막으로 행동경향성은 조직의 도덕성이 결여되어 있다는 신념과 고용되어 있는 조직에 대한 부정적인 감정이 행동화되어 나타나는 것이다. 즉, 자신이 속한 조직 내에서 공정성, 정직성, 성실성과 같은 원칙이 개인의 사리사욕, 이기심, 부도덕한 행동으로 희생되는 경우가 있을 때 조직의 도덕성이 결여되어 있다고 지각한다. 조직냉소주의자들은 조직과 구성원들을 비방하는 성향을 가지며 조직에 대해 부정적인 신념 및 감정과 일치하는 방식으로 행동하게 된다(Atwater *et al.*, 2000).

조직냉소주의는 하나의 대상과 반드시 관련된 태도가 아니라 다양한 대상들과 관련될 수도 있고 하나의 대상에서 다른 대상으로 일반화 될 수도 있다 (Andersson, 1996; Bateman *et al.*, 1992; 차동욱 외, 2010). Dean과 동료들(1998)은 조직냉소주의를 동료 및 상사-하급자들의 부정에 대해 갖는 개인수준의 적대감, 사회와 조직의 제도 및 규범에 대해 갖는 제도적 냉소주의, 조직변화노력에 대한 냉소주의, 종업원 냉소주의, 직업 냉소주의 등 다섯 가지로 구분하여 설명하였다(김진희·심원술, 2004). 이러한 개념화는 개인, 직업, 제도, 조직변화 등 대상에 따라 냉소주의를 구분했다는 점에서 의의가 있지만 각 개념이 중첩된다는 한계를 가지고 있다(주명관, 2010).

조직냉소주의에 대한 문제는 해결이 가능하지만 실제적으로는 자기중심적인 의사결정자, 비협조적인 조직구성원, 현 상태를 고수하는 관성(inertia)등으로 인해 해결하기가 쉽지 않다. Vance와 동료들(1995)은 조직냉소주의가 변화의 동기에 대한 의심, 그러한 노력에 대한 무관심, 심지어는 고의적인 방해행위(sabotage)까지도 유발할 것으로 전제했다. Atwater와 동료들(2000)은 조직냉소주의자들이 새로운 프로그램 도입에 대한 저항을 불러일으킴을 밝혀냈다. 예를 들면, 조직 내에서 상향식 피드백의 도입은 지원에 무관심한 상사나 비협조적이고 자기중심적인 부하 때문에 변화가 불가능하다고 믿을 수 있다.

조직 내에서 냉소주의가 확산하게 되면 불신과 좌절감이 팽배해져 목표달성을 위한 실행에 대해 형식적이고 위선적인 행동과 보이지 않는 저항을 보이게 된다. 결국 조직이 추구하는 다양한 제도와 기법이 무용지물로 전락하게 됨으로써 단기적으로는 조직이 지향하는 목표달성에 장애요소가 되며 장기적으로는 조직 자체의 유효성이 약화되는 악순환으로 이어지게 된다(김진희·심원술, 2004; 김하얀, 2014). Dean과 동료들(1999)은 관리자를 구성원들을 대상으로 한 실증연구에서 조직의 정직함과 고결함 등 도덕성에 대해 부정적인 경험을 한 구성원들은 조직에 냉소적인 태도를 지닐 가능성이 높으며 냉소적인 태도를 갖는 이들은 조직몰입의 수준과 조직에 자발적인 관여수준이 더욱 낮아진다는 사실을 밝혔다.

이상의 논의를 종합하면 조직냉소주의는 조직의 불공정과 부당함, 환경적 변화로 인해 구성원들에게 인지적, 정서적, 행동적 차원에서 부정적인 영향을 미치며 형성된다. 따라서 본 논문에서는 조직냉소주의를 구성원이 조직에서의 경험을 기

초로 하여 조직에 대해 가지는 부정적인 감정과 태도로 정의하여 살펴보고자 한다.

2. 조직냉소주의의 선행연구

이전의 냉소주의에 관한 연구들은 크게 세 가지 관점에서 진행되었다. 첫째는 냉소주의를 인간의 본성으로 보는 관점으로(Costa *et al.*, 1986), 냉소적 감정에 대해 안정적인 성격 특질(personality trait)로 파악하는 것이다(Cook & Medley, 1954). 이는 MMPI 척도 중 하나인 적대감(hostility)에 근거한 것으로 적대감이 높은 개인들은 타인을 불신하고 경계하는 경향이 있다. 그러나 이러한 관점은 상황이나 환경에 따른 냉소주의는 고려하지 않으므로 특질적 냉소주의와 조직냉소주의를 구분할 필요성이 나타나게 되었다(박영희, 2001).

둘째는 냉소주의를 사회적 바람직성이 낮은 감정(emotion)으로 보는 관점이다(Meyerson, 1990). Meyerson(1990)은 근로자들이 이상과 현실, 열정과 좌절 사이에서 모순과 모호성을 느끼는 것을 관찰하였고 이를 통해 나타나는 모호한 감정 상태를 냉소주의라고 정의하였다. 그는 경험에서 나타나는 바람직성이 낮은 정서라고 보았으며 이후 냉소주의를 정서뿐만 아니라 이를 표현하는 행동을 모두 아우르는 개념으로 구체화시켰다는 점에서 의의를 갖는다.

셋째는 냉소주의를 조직이라는 환경이나 상황에 특정하여 나타난다고 보는 관점이다(Goldfarb, 1991). 즉, 조직의 환경이나 상황에 따라 개인의 냉소적 태도가 형성된다고 보는 것이다. 이는 대다수의 조직냉소주의 연구자들이 가지고 있는 관점이며 조직냉소주의에 대한 연구는 사회나 제도에 초점을 맞춘 연구(Mirvis & Kanter, 1989), 조직변화에 초점을 둔 연구(Wanous *et al.*, 1997), 조직 구성원의 태도에 초점을 둔 연구(Bateman *et al.*, 1992) 등으로 구분할 수 있다. 가장 보편적인 관점은 조직냉소주의를 구성원이 조직에 대해 가지는 부정적인 태도라고 보는 관점이다(Andersson, 1996; Bateman *et al.*, 1992; Dean *et al.*, 1998). 따라서 본 연구에서도 이와 같은 관점에서 조직냉소주의를 연구하고자 한다.

조직냉소주의는 하나 또는 여러 대상을 향한 경멸이나 좌절감, 불신 등의 태도이며 상황적 요소에 의해 변화하기 쉬운 성격을 가진다(박영희, 2001).

Andersson(1996)은 심리적 계약 위반에 대한 인식이 조직냉소주의로 이어질 수 있다고 주장하면서 Andersson & Bateman(1997)의 연구를 통해 낮은 조직 수행, 해고의 단행 등이 조직냉소주의를 야기하는 요인이 된다는 것을 실증적으로 확인하였다.

Reichers와 동료들(1997)은 조직변화에 대한 노력을 냉소주의와 연관 지었다. 조직 내 고위층은 조직의 변화를 불확실한 환경에 대한 적절한 대처라고 바라보지만 종업원들은 이를 필요악 혹은 업무와 관련 없는 행동으로 간주하는 경향이 있다. Wanous와 동료들(2000)은 조직 변화의 성공 가능성 및 변화를 책임지는 사람들에 대한 불신이 바로 냉소주의라고 정의하면서 직무동기, 직무만족, 조직몰입과 같은 직무태도에 부정적인 영향을 미친다고 주장하였다.

1990년대 이후 많은 연구들은 직장 내 냉소주의가 실재함을 확인하면서 (Mirvis & Kanter, 1989, Reichers *et al.*, 1997) 조직냉소주의가 많은 부정적 결과들과 높은 상관을 가진다는 것이 밝혀졌다(Dean *et al.*, 1998). Abraham(2000)은 조직냉소주의가 종업원의 조직몰입과 부정 상관을 가진다고 주장했으며 Johnson & O'Leary-Kelly(2003)는 조직냉소주의가 조직몰입 및 직무만족에 부정적 영향을 미친다는 것을 확인하였다. 김하얀(2014)의 연구에서는 조직냉소주의가 조직몰입과 정서적 유대감에 부정적 영향을 준다는 점을 통해 Stanley(2005)의 주장을 입증하였다. Colquitt와 동료들(2001)의 메타분석 연구에 따르면 조직냉소주의는 낮은 조직공정성 지각과도 연관이 있는 것으로 나타났다.

이상의 선행연구들에서 조직냉소주의가 조직 전반에 걸쳐 부정적인 영향을 미치는 요인임을 확인할 수 있다. 이를 통해 공통적으로 얻을 수 있는 시사점은 조직의 유효성을 증대시키고 조직변화를 효과적으로 달성하기 위해서는 조직 차원에서 조직냉소주의를 관리하고 감소시켜야 한다는 점이다.

제 5 절 회복탄력성

1. 회복탄력성의 개념

긍정심리자본의 하위 개념 중 하나인 회복탄력성은 라틴어 'Resiliere'에서 유래한 용어로 다양한 스트레스 상황에도 불구하고 개인에게 닥친 부정적인 상황을 긍정적 감정을 통해 효과적으로 극복해나가는 심리적 복원력을 의미한다(Fredrickson, 2004). 즉, 어떤 시련이나 역경이 닥쳤을 때 굴하지 않고 이를 이겨내야 할 하나의 도전으로 받아드리는 긍정적이고 유연한 능력을 뜻하며 이는 스트레스가 많은 환경 속이나 상황적 요구에서 적절한 자기통제와 도전을 통해 환경적 요인에 적응 또는 대처할 수 있는 개인이 보유한 능력이라고 정의할 수 있다. 높은 회복탄력성을 내재한 사람들은 자신의 삶이 가치가 있다고 믿으며 의미 있는 변화에 대해 수용한다는 공통점을 지닌다(Coutu, 2002).

Masten(2001)은 회복탄력성이 높은 사람들은 위험요소에 직면하여 단순히 부정적인 결과를 예상하거나 위협요인으로만 인식하지 않으며 때로는 도전의 기회로 받아들이는 긍정적인 가치를 부여한다고 하였다. 즉, 회복탄력성이 낮은 사람보다 스트레스 상황에서 문제를 더욱 잘 해결하고 불안수준을 낮춰 통합적 수행을 안정적으로 지속할 수 있다(Gjerde *et al.*, 1986). 또한, 주변을 긍정적 방향으로 이끌고 어려운 상황에서도 자신의 욕구에 맞도록 적극적으로 문제를 해결하고자 한다(Hernandez, 1993).

반면, 회복탄력성이 낮은 구성원들은 회복탄력성이 높은 사람들에 비해 상대적으로 유연성이 결여되어 있고 스트레스 상황에 직면하게 되었을 때 적응에 어려움을 겪으며 대처를 제대로 하지 못해 곤란함을 겪게 된다(Tellegen, 1985). 따라서 회복탄력성이 조직에서 구성원들의 태도 및 성과를 조절할 수 있는 요인이 되며 높은 회복탄력성을 지닌 사람일수록 더 많은 성과를 창출할 수 있다고 예측할 수 있다.

2. 회복탄력성의 선행연구

회복탄력성에 대한 연구는 개인의 선천적인 성격 특성 요인과 회복탄력성을 높이기 위한 상황적 요인에 대해서 진행되었다(Luthar *et al.*, 2000)

Ong와 동료들(2006)은 회복탄력성이 높은 사람일수록 일상에서의 스트레스에서 빨리 회복된다는 것을 연구를 통해 확인하였다. Gillespie와 동료들(2007)의 연구에서도 회복탄력성이 높을수록 적극적이고 긍정적인 태도로 스트레스에 대처하며 어려움을 극복한 후에도 더욱 향상된 역량을 발휘한다는 것을 밝히면서 회복탄력성이 스트레스 대응에 있어 중요한 역할을 하고 있음을 강조하였다.

Werner & Smith(1992)는 회복탄력성을 높여주는 요인으로 타인과의 긍정적 교류를 제시하였고 Leipold & Greve(2009)는 회복탄력성이 개인의 내부 상황과 외부 환경 간의 상호작용에 의해 결정되며 변화와 도전적인 환경에서 긍정적으로 적응하고 개인적인 성장을 포함하는 역동적인 개념이라고 설명하면서 부정적 상황에서 나타나는 동화와 조절의 결과라고 하였다. Luthar와 동료들(2000)의 연구에서도 회복탄력성이 역동적인 변화 과정이라고 설명하면서 사람들과의 사회적·물질적 교류를 통한 경험의 축적, 전문성의 향상, 역량 결집 등으로 향상된다고 하였다.

임창현·이희수(2013)는 상사의 비인격적 감독 행동이 직무만족, 조직몰입, 혁신행동의 조직 효과성 차원에 미치는 부정적 영향을 조사하고 부하의 상사신뢰에 대한 매개효과와 부하의 회복탄력성의 조절효과를 연구하였는데 회복탄력성이 상사의 비인격적 감독 행동과 직무만족 및 조직몰입 간에 관계에서 조절효과를 나타내고 있음을 검증하였다.

전무경·이영록(2017)이 호텔종사원을 대상으로 한 연구에서 회복탄력성은 인간관계 따돌림과 이직의도간의 관계에서 조절효과가 있는 것을 밝혔다. 또한 회복탄력성이 높은 따돌림 경험 종업원은 이러한 환경에서도 회복탄력성이 낮은 따돌림 경험 종업원보다 보다 유연하게 대처하고 조절하여 이직의도를 약화시키는 것으로 나타났다. 이병진(2018)의 연구에서는 회복탄력성이 체념적 침묵과 혁신행동과의 관계를 조절하는 것을 확인하였다.

이외에도 회복탄력성은 사회학, 교육학, 정신의학 등 다양한 분야에서 개인 회

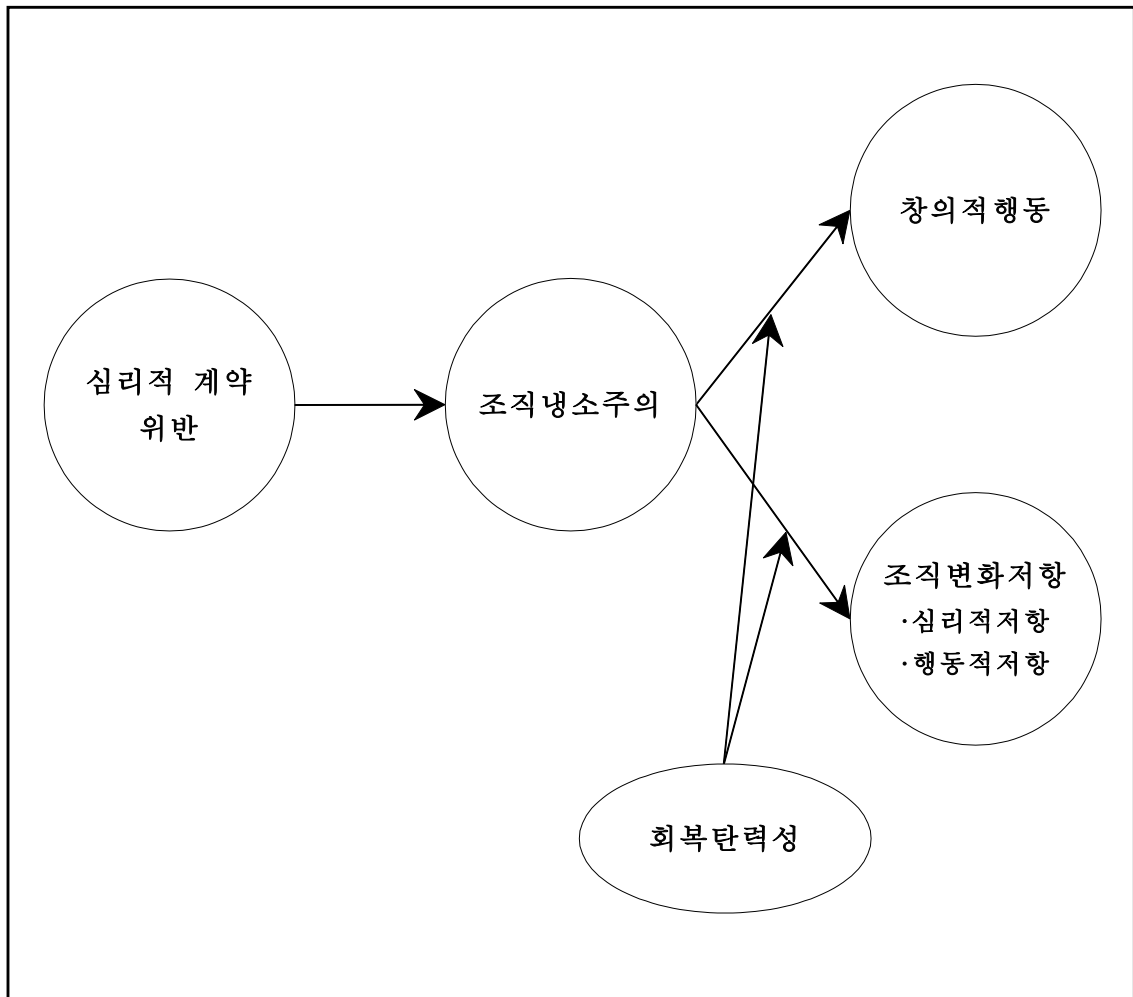
복의 유연성과 신축성을 설명하기 위한 용어로도 사용되고 있지만 본 연구에서는 이상의 논의를 토대로 회복탄력성을 조직 내에서 발생하는 스트레스 상황에서서의 개인 회복에 초점을 맞추어 그 유연성과 효과성을 알아보고자 한다.

Ⅲ. 연구의 설계

제 1 절 연구모형

본 연구는 구성원의 심리적 계약 위반이 창의적 행동과 조직변화저항에 영향을 미칠 때 조직냉소주의의 매개효과와 회복탄력성의 조절효과를 규명하는 것에 목적이 있다. 이를 위해 각 변수들 간의 관계를 종합하여 다음과 같은 연구모형을 설정하였다.

<그림 Ⅲ-1 연구모형>



제 2 절 연구가설

1. 심리적 계약 위반과 조직냉소주의 간의 관계

심리적 계약은 조직과 조직구성원 간의 고용관계에서 형성되는 상호교환에 대한 암묵적인 약속으로 양 당사자 간의 기여와의 교환으로 자신의 의무를 이행하고 그 대가로 상대방으로부터 무엇인가를 받을 권리가 있다는 믿음이다. 이 중 어느 한쪽의 의무가 이행되지 않은 경우 위반이 발생하는데 이를 심리적 계약 위반이라고 한다(Robinson & Morrison, 1995; Rousseau, 1995). Robinson & Morrison(2000)은 심리적 계약 위반 지각의 주요 선행요인으로 약속의 불이행(renegeing)과 약속의 불일치(incongruence)를 제시하였다.

사회적 교환 이론 관점에서 보면 구성원은 상호호혜성의 원칙에 입각하여 조직에 기여한 자신의 공헌에 대해 일정한 보상이 주어질 것이라는 암묵적인 믿음을 형성한다. 조직과의 원활한 사회적 교환 관계가 이루어지면 상호 간의 신뢰가 구축되며 구성원은 조직에 더욱 충성심을 발휘하게 된다(Cropanzano & Mitchell, 2005). 하지만 이러한 사회적 교환 과정에서 문제가 발생하면 구성원은 조직에 대한 부정적 인식과 감정을 가지게 되는 역기능적 결과를 경험하게 된다(Inness *et al.*, 2005).

선행연구에서도 취약한 보상과 조직성, 일시적 해고가 구성원의 조직냉소주의를 유발한다는 사실을 입증하였다(Abraham, 2000; Andersson & Bateman, 1997; Stanley, 2005). Rousseau(1995)는 심리적 계약 위반이 소속 조직에 대한 불신과 분노를 느끼게 하고 조직과의 갈등을 유발시키며 구성원의 직무태도에 부정적인 변화를 가져온다고 주장하였다. 직장에서 심리적 스트레스를 받았을 경우 조직에 대한 부정적 태도로 연결되어 조직냉소주의를 가지게 된다(Chiaburu *et al.*, 2013). Bal과 동료들(2008)은 실제로 메타분석을 통해 심리적 계약 위반이 정서 몰입과 부(-)의 상관관계를 갖는다고 있음을 밝혔다. 정운길·이규만(2013)은 심리적 계약 위반이 조직냉소주의와 정(+)적인 관계를 나타내고 생산적 활동과 조직 시민행동과는 부(-)적인 관계를 나타낸다고 하였다. Koseoglu과 동료들(2017),

Zhang과 동료들(2019)의 연구에서는 조직냉소주의의 선행요인으로 심리적 계약 기대, 조직공정성, 조직지원인식 등이 있다는 것을 밝힌 바 있으며 Kuo와 동료들(2015)의 연구에서도 심리적 계약 위반이 조직냉소주의의 선행요인으로 작용하고 있음을 확인하였다. 따라서 구성원이 심리적 계약 위반을 느끼면 조직에 대한 신뢰가 무너지고 실망, 분노와 같은 부정적 정서가 형성되어 조직냉소주의의 태도를 나타낼 수 있음을 유추할 수 있다.

이상의 논의와 선행연구들을 토대로 심리적 계약 위반과 조직냉소주의 간의 관계에 대한 가설을 다음과 같이 설정하여 검증하고자 한다.

가설 1. 심리적 계약 위반은 조직냉소주의에 정(+)^{의 영향을 미칠 것이다.}

2. 조직냉소주의와 창의적 행동 간의 관계

Amabile(1988)은 구성요소이론을 통해 영역 관련 기술, 창의적 사고기술, 과업 동기부여가 창의적 행동을 발현시키는 요소라고 설명하면서 조직은 구성원들의 창의적 행동을 최대한 발휘시켜야 경쟁우위를 확보할 수 있다고 주장하였다. 이 요소들 중에서 내재적 과업 동기부여가 창의적 행동 발현에 있어 가장 중요하다고 강조하였는데 구성원이 영역 관련 기술과 창의적 사고기술을 갖추고 있더라도 과업에 대한 동기부여가 되지 않았다면 창의적 행동은 업무 성과로 이어지지 않는다고 하였다.

Dean과 동료들(1998)은 조직냉소주의의 정서적 요소를 개념화하면서 냉소적인 구성원들은 조직에 대해 경멸과 분노를 느낄 수 있으며 이는 조직몰입, 조직시민권, 직원 참여 및 프로세스 개선 등에 부정적 영향을 미친다고 하였다. 조직냉소주의가 낮은 수준의 구성원은 효율적으로 업무를 처리하고 경험과 지식을 혁신 행동에 적극 활용하는 노력을 하지만(Koseoglu *et al.*, 2017; Zhang *et al.*, 2019), 높은 수준의 조직냉소주의를 가진 구성원은 조직을 신뢰하지 않고 부정적 태도를 형성하여 자발적 행동을 줄인다(Dean *et al.*, 2000; Hochwarter *et al.*, 2004). 즉, 조직냉소주의를 경험한 구성원은 자발적 몰입에 대한 동기부여를 상실하게

되어 창의적 행동과 같은 긍정적 행동을 줄이게 될 것이다.

조직 내에서 높은 신뢰가 형성되면 창의적 행동이 더욱 활발하게 일어나는데 (Woodman & Schoenfeldt, 1990) 조직냉소주의는 신뢰뿐만 아니라 구성원의 몰입을 저해하는 요소로 작용하여 (Andersson & Bateman, 1997; 김진희·이랑, 2007) 부정적 정서를 형성하고 창의적 행동의 부(-)의 영향을 준다(이선규·이다정, 2016). Abraham(2000)의 연구에서도 조직냉소주의가 종업원의 조직몰입과 부적 상관관계를 가진다고 주장했으며 Johnson & O'Leary-Kelly(2003)는 조직냉소주의가 조직몰입 및 직무만족에 부적 영향을 미친다는 것을 확인하였다.

따라서 조직냉소주의가 창의적 사고와 행동을 약화시킨다는 것을 예측할 수 있고(Zhang *et al.*, 2019) 조직에 대한 냉소적인 태도를 강하게 지닌 구성원일수록 창의적 행동에 부정적 영향을 미칠 것이라고 유추할 수 있다.

이상의 논의와 선행연구들을 토대로 조직냉소주의와 창의적 행동 간의 관계에 대한 가설을 다음과 같이 설정하여 검증하고자 한다.

가설 2. 조직냉소주의는 창의적 행동에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

3. 조직냉소주의와 조직변화저항 간의 관계

조직냉소주의에 대한 연구는 구성원이 지닌 태도를 기준으로 판단하는 것이 보편적으로 수용되고 있어(Bateman *et al.*, 1992) 조직냉소주의를 구성원이 조직에 대해 가지는 부정적인 태도로 정의할 수 있다. 냉소적인 경험을 한 구성원들은 조직에 대해 모멸감과 분노를 느끼기도 하며 행동 차원의 조직냉소주의자들은 조직에 대해 강하게 비난하거나 비판하는 행동 경향을 나타낸다(Dean *et al.*, 1998). Stivers(1994)는 암묵적인 소외감과 절망감을 가진 현대 조직냉소주의는 관리자와 제도 등 조직이 지지하는 관행을 저해할 수 있다고 하였다. Reichers와 동료들(1997)은 조직변화에 대한 노력을 냉소주의와 연관 지었다. 조직 내 고위층은 조직의 변화를 불확실한 환경에 대한 대처 방안이라고 바라보지만 구성원들은 이를 필요악 혹은 업무와 관련 없는 행동으로 간주하는 경향이 있다.

Wanous와 동료들(2000)은 조직변화의 성공 가능성 및 변화를 책임지는 사람들에 대한 불신이 바로 냉소주의라고 정의하면서 직무동기, 직무만족, 조직몰입과 같은 직무태도에 부정적인 영향을 미친다고 주장하였다.

냉소적 태도를 지닌 구성원은 직무만족, 조직몰입, 조직 동일시를 더욱 약화시켜 궁극적으로는 이직의도를 증가시킨다(김대원, 2015; 정현선 외, 2013). Chiaburu와 동료들(2013)은 메타분석을 통해 조직냉소주의가 이직의도와 높은 상관관계가 있다는 것을 입증하였고 Evans와 동료들(2011)은 조직냉소주의의 결과로 직원일탈이 발생한다는 것을 확인하였다. 이는 조직냉소주의가 조직몰입과 정서적 유대감에 부정적 영향을 미치기 때문에(김하얀, 2014) 파생되는 결과로 볼 수 있으며 구성원의 냉소적 태도가 높게 형성될수록 조직이 추구하는 변화에 대한 공감과 참여 동기가 더욱 낮아지면서 조직변화에 대한 저항의도와 행동이 강해진다는 것을 유추할 수 있다.

이상의 논의와 선행연구들을 토대로 조직냉소주의와 조직변화저항 간의 관계에 대한 가설을 다음과 같이 설정하여 검증하고자 한다.

가설 3. 조직냉소주의는 조직변화저항에 정(+)^{의 영향을 미칠 것이다.}

가설 3-1. 조직냉소주의는 심리적 저항에 정(+)^{의 영향을 미칠 것이다.}

가설 3-2. 조직냉소주의는 행동적 저항에 정(+)^{의 영향을 미칠 것이다.}

4. 조직냉소주의의 매개효과

구성원이 조직에 대해 심리적 계약 위반을 느끼면 실망, 불신, 분노와 같은 부정적 정서가 형성되며(Pugh *et al.*, 2003; Rousseau, 1994) 조직의 유효성을 높이는 우호적 행동을 줄이고 덜 우호적이거나 역행하는 행동을 취하게 된다(Parks & Kidder, 1994). 즉, 심리적 계약 위반을 인지한 구성원은 조직에 대한 의무를 낮추고 조직냉소주의를 형성하여 조직시민행동, 직무만족 감소, 이직의도 증가, 기업에 대한 충성도 감소 등 직무성과와 조직몰입에 부정적인 영향을 미친다(Eisenberg, Fasolo, & Davis-LaMastro, 1990; Robinson & Rousseau, 1994;

Suazo, 2005; Zhao *et al.*, 2007).

Ellis(1985)는 ABC모형을 통해 인간의 행동 결과에 대한 메커니즘을 설명하였다. 개인이 경험하는 선행사건(antecedent)이 발생하면 개인의 신념(belief)으로 해석하여 의미를 부여하고 이에 따라 정서적, 행동적 결과(consequence)를 나타낸다. 즉, 개인의 정서적, 행동적 결과는 사건 자체에서 파생되는 것이 아니고 사건에 대한 개인의 신념적 해석 과정을 통해 나타나게 된다는 것이다. 이러한 관점에서 심리적 계약 위반은 구성원에게 발생하는 선행사건이 되고 조직냉소주의는 구성원의 신념적 해석 과정이 되며 창의적 행동과 조직변화저항은 이에 따른 결과가 된다.

Weiss & Cropanzano(1996)의 정서사건 이론(affective event theory)에서는 조직 환경과 구성원들의 태도 및 행동과의 연결성을 설명하고 있다. 이 이론의 관점에서 보면 구조조정 등의 심리적 계약 위반을 통해 불신과 배신감을 느낀 구성원들로 하여금 조직냉소주의를 일으킬 수 있는 사건이 되고 구성원들에게는 정서에 맞는 행동(impulsive behavior)이 형성되므로 조직변화저항이 생길 수 있다.

구성원들은 조직이 변화를 진행함에 있어 약속과 의무를 제대로 이행하고 있는가를 지켜보게 되고 이를 위반하고 있다고 판단하면 심리적 손상뿐만 아니라 냉소적 태도를 야기할 수 있다(Crino & Leap, 1989; Singh, 1998). Colquitt와 동료들(2001)의 메타분석 연구에 따르면 조직냉소주의는 낮은 조직공정성 지각과도 연관이 있는 것으로 나타났다. 이는 심리적 계약 위반이 구성원의 불공정 인식을 더욱 높여 냉소주의적 태도를 강하게 형성할 수 있음을 시사한다. Robinson & Rousseau(1994)는 구성원이 심리적 계약 위반을 느꼈을 때의 반응은 기대가 충족되었을 때보다 훨씬 더 큰 실망감과 배신감, 분노를 일으켜 더욱 강력한 보복행동을 야기할 수 있다고 하였다. 따라서 심리적 계약 위반이 조직냉소주의를 형성하여 창의적 행동과 조직변화저항에 영향을 미친다는 것을 유추할 수 있다.

이상의 논의와 선행연구들을 토대로 심리적 계약 위반과 창의적 행동 및 조직변화저항 간의 관계에서 조직냉소주의의 매개효과에 대한 가설을 다음과 같이 설정하여 검증하고자 한다.

가설 4. 조직냉소주의는 심리적 계약 위반과 창의적 행동, 조직변화저항 간의 관계를 매개할 것이다.

가설 4-1. 조직냉소주의는 심리적 계약 위반과 창의적 행동 간의 관계를 매개할 것이다.

가설 4-2. 조직냉소주의는 심리적 계약 위반과 심리적 저항 간의 관계를 매개할 것이다.

가설 4-3. 조직냉소주의는 심리적 계약 위반과 행동적 저항 간의 관계를 매개할 것이다.

5. 회복탄력성의 조절효과

Block & Kremen(1996)은 회복탄력성을 환경적 요구에 따른 심리적 긴장에 대한 인내수준 및 충동적 심리의 통제를 조절하는 능력이라고 정의하였으며 Jamrog와 동료들(2006)은 회복탄력성이 개발 및 새로운 기회를 창출하고 유지하기 위한 복원력을 포함하고 예상하지 못한 도전과 변화에도 잘 극복하는 능력이라고 하였다. 즉, 회복탄력성이 높을수록 적극적이고 긍정적인 태도로 스트레스에 대처하며 어려움을 극복한 후에도 더욱 향상된 역량을 발휘할 수 있기 때문에 스트레스 대응에서 회복탄력성의 역할은 매우 중요하다(Gillespie *et al.*, 2007).

회복탄력성은 동기부여 과정과 긍정적 인지상태를 통해 긍정적 행동을 유발한다(Youssef & Luthans, 2007). 회복탄력성이 높은 구성원들은 지속적인 조직의 변화로 인한 스트레스에도 효과적으로 대처할 수 있기에 스트레스 상황에서도 감정적 안정 상태를 유지하며 이러한 긍정적 정서는 구성원들로 하여금 창의적인 사고와 행동을 유도한다(Tugade & Fredrickson, 2004). 이선규·이다정(2016)은 회복탄력성이 포함된 긍정심리자본이 부하직원의 긍정적 정서에 정(+)²의 영향을 미치는 것을 실증적으로 검증하였으며 창의적 행동과 직무결과 변수에 모두 정(+)²의 영향을 미치는 것을 확인하였다. 임창현·이희수(2013)는 상사의 비인격적 감독 행동이 직무만족, 조직몰입, 혁신행동의 조직 효과성 차원에 미치는 부정적

영향을 조사하고 부하의 상사신뢰에 대한 매개효과와 부하의 회복탄력성의 조절효과를 연구하였는데 회복탄력성이 상사의 비인격적 감독 행동과 직무만족 및 조직몰입 간에 관계에서 조절효과를 나타내고 있음을 검증하였다. 전무경·이영록(2017)의 연구에서는 회복탄력성이 인간관계 따돌림과 이직의도 간의 관계에서 이직의도를 약화시키는 조절효과가 있다고 밝혔다. 따라서 높은 수준의 회복탄력성은 스트레스 상황에서 빠르게 회복하고 유연성을 높여 조직냉소주의의 영향력을 완화시킬 것이다. 즉, 구성원의 회복탄력성이 높을수록 조직냉소주의의 태도로부터 비롯되는 부정적 영향력이 감소할 것이다.

이상의 논의와 선행연구들을 토대로 조직냉소주의와 창의적 행동, 조직변화저항 간의 관계에서 회복탄력성의 조절효과에 대한 가설을 다음과 같이 설정하여 검증하고자 한다.

가설 5. 회복탄력성은 조직냉소주의와 창의적 행동, 조직변화저항 간의 관계를 조절할 것이다.

가설 5-1. 회복탄력성은 조직냉소주의와 창의적 행동 간의 관계를 조절할 것이다. 즉, 회복탄력성이 높을수록 조직냉소주의가 창의적 행동에 미치는 부(-)의 영향력이 약화될 것이다.

가설 5-2. 회복탄력성은 조직냉소주의와 심리적 저항 간의 관계를 조절할 것이다. 즉, 회복탄력성이 높을수록 조직냉소주의가 심리적 저항에 미치는 정(+)의 영향력이 약화될 것이다.

가설 5-3. 회복탄력성은 조직냉소주의와 행동적 저항 간의 관계를 조절할 것이다. 즉, 회복탄력성이 높을수록 조직냉소주의가 행동적 저항에 미치는 정(+)의 영향력이 약화될 것이다.

제 3 절 변수의 조작적 정의 및 측정

1. 심리적 계약 위반

심리적 계약 위반이란 조직과 구성원의 고용관계에서 조직의 약속 불이행과 기대의 불일치 등의 결과로 인해 개인 수준의 직무 태도와 행동 변화를 유발하는 것을 의미한다(Robinson & Rousseau, 1994). 본 연구에서는 심리적 계약 위반을 Robinson & Morrison(2000)의 연구에서 사용한 9개 문항을 5점 리커트(Likert) 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)로 구성하여 측정하였다.

2. 조직냉소주의

조직냉소주의는 조직, 부서, 제도에 대한 불신과 경멸, 실망, 좌절감 등 구성원이 조직에 대해 가지는 부정적인 감정과 태도이다. 본 연구에서는 조직냉소주의를 Atwater와 동료들(2000)의 연구에서 사용한 5개 항목을 5점 리커트 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)로 구성하여 측정하였다.

3. 창의적 행동

창의적 행동은 조직에 새롭고 유용한 아이디어나 기술, 프로세스를 제안하는 것으로 창의적 사고를 포함한 행동을 나타내는 개념이다. 본 연구에서는 Zhou & George(2001)이 사용한 13개 항목 중 6개 항목을 5점 리커트 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)로 구성하여 측정하였다.

4. 조직변화저항

조직변화저항은 조직이 추구하는 변화에 대해 현재 상태를 유지하는 방향으로 변화를 억제하려는 구성원의 행동이며 심리적 저항과 행동적 저항으로 구분하였다. 본 연구에서는 조직변화저항에 대해 Oreg(2006)의 문항을 번역하여 사용한 김정진·박경규(2008)의 7개 문항을 5점 리커트 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)로 구성하여 측정하였다.

5. 회복탄력성

회복탄력성은 조직 내에서 발생하는 다양한 스트레스 요인에도 불구하고 이를 극복하고자 하는 개인의 긍정적 심리 자원이다. 본 연구에서는 회복탄력성을 Smith와 동료들(2008)이 개발한 6개 항목을 5점 리커트 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)로 구성하여 측정하였다.

제 4 절 설문지 구성

본 연구의 설문지는 <표>와 같이 총 33개 문항으로 구성되었다. 구체적으로는 심리적 계약 위반 9개 문항, 조직냉소주의 5개 문항, 창의적 행동 6개 문항, 조직 변화저항 7개 문항(심리적 저항 4개, 행동적 저항 3개), 회복탄력성 6개 문항으로 구성되어 있으며, 모두 5점 리커트 척도를 사용하였다. 연구에서 설정한 변수 이외의 인구통계학적 특성을 알아보기 위하여 성별, 연령, 학력, 직급, 근속연수, 직군, 고용형태 등을 포함하였다.

<표 III-1> 설문지 구성

변수	문항수	설문문항	출처
심리적 계약 위반	9	I.1-9	Robinson & Morrison(2000)
조직냉소주의	5	II.1-5	Atwater et al.(2000)
창의적 행동	6	III.1-6	Zhou & George(2001)
조직변화저항	7	IV.1-4 (심리적 저항) IV.5-7 (행동적 저항)	김정진·박경규(2008)
회복탄력성	6	V.1-6	Smith et al.(2008)

제 5 절 자료의 수집 및 분석 방법

1. 표본 및 자료의 수집

본 연구에서 변수로 설정한 심리적 계약 위반, 조직냉소주의, 창의적 행동, 조직변화저항, 회복탄력성을 측정하기 위하여 제주지역 기업 및 공공기관을 대상으로 설문지에 의한 자기보고식 설문조사를 실시하였다. 2020년 4월 27일부터 2020년 5월 22일 동안 총 400부에 설문지를 배포하여 388부를 회수하였으며 설문응답이 누락되어 있거나 불성실한 응답으로 판단되는 설문지를 제외하여 총 378부를 실증분석에 사용하였다.

표본의 인구통계학적 특성은 <표 III-2>와 같이 나타났다. 각 항목별로 특성을 살펴보면 성별은 남성 225명(59.5%), 여성 153명(40.5%)으로 나타나 특정한 성별에 편중되지 않았다. 연령은 10대 3명(0.8%), 20대 119명(31.5%), 30대 143명(37.8%), 40대 90명(23.8%), 50대 이상 23명(6.1%)으로 나타났다. 학력은 고졸이하 42명(11.1%), 전문대졸 61명(16.1%), 대졸 238명(63.0%), 대학원졸 37명(9.8%)으로 나타났다. 직급은 사원급 204명(54.0%), 대리급 73명(19.3%), 과장급 49명(13.0%), 차장급 29명(7.7%), 부장급 13명(3.4%), 기타 10명(2.6%)으로 나타났다. 근속연수는 5년 이하 231명(61.1%), 6~10년 67명(17.7%), 11년~15년 31명(8.2%), 16~20년 33명(8.7%), 21년 이상 16명(4.2%)으로 나타났다. 직군은 사무관리 237명(62.7%), 생산기술 15명(4.0%), 영업마케팅 61명(16.1%), 연구개발 7명(1.9%), 기타 58명(15.3%)으로 나타났다. 고용형태는 정규직 330명(87.3%), 비정규직 48명(12.7%)으로 나타났다.

<표 III-2> 표본의 인구통계학적 특성

항목	구분	빈도(명)	비율(%)
성별	남성	225	59.5
	여성	153	40.5
연령	10대	3	0.8
	20대	119	31.5
	30대	143	37.8
	40대	90	23.8
	50대 이상	23	6.1
학력	고졸이하	42	11.1
	전문대졸	61	16.1
	대졸	238	63.0
	대학원졸	37	9.8
직급	사원급	204	54.0
	대리급	73	19.3
	과장급	49	13.0
	차장급	29	7.7
	부장급	13	3.4
	기타	10	2.6
근속연수	5년 이하	231	61.1
	6-10년	67	17.8
	11년-15년	31	8.2
	16년-20년	33	8.7
	21년-이상	16	4.2
직군	사무·관리	237	62.7
	생산·기술	15	4.0
	영업·마케팅	61	16.1
	연구개발	7	1.9
	기타	58	15.3
고용형태	정규직	330	87.3
	비정규직	48	12.7

2. 분석 방법

본 연구에서는 SPSS 24.0, AMOS 26.0 통계 분석 소프트웨어를 사용하여 실증분석을 실시하였다. 표본의 인구통계학적 특성을 파악하기 위해 SPSS 24.0을 활용하여 빈도분석(frequency analysis)을 실시하였고 설문문항의 타당성을 검증하기 위하여 SPSS 24.0의 탐색적 요인분석(exploratory factor analysis)과 AMOS 26.0의 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis)을 실시하였다. 이어서 SPSS 24.0을 통해 신뢰도 분석(reliability analysis)을 실시하여 각 변수에 대한 측정항목의 내적 일관성을 검증하였고 상관관계 분석(correlation analysis)을 실시하여 변수들 간의 관계를 파악하였다. 최종적으로는 AMOS 26.0을 통해 구조방정식모형(SEM, structural equation model)을 분석하고 가설을 검증하였다.

IV. 연구결과

제 1 절 타당성 및 신뢰성 분석

1. 타당성 분석

타당성이란 측정하고자 하는 개념을 얼마나 정확히 측정하였는가를 나타내는 개념을 말하며 본 연구에서는 이를 검증하기 위해 탐색적 요인분석과 확인적 요인분석을 실시하였다.

탐색적 요인분석은 모든 측정변수의 구성요인을 추출하기 위해 주성분 분석(principal component analysis)을 사용하였고 요인회전방식은 요인적재치의 단순화와 요인점수들 간의 다중 공선성을 방지하기 위해 직교회전(varimax) 방식을 채택하였다. 탐색적 요인분석에서는 각 변수들이 동일한 요인으로 적재/loading)되고 있는지를 확인한다. 여기서 적재란 특정 항목이 해당 변수를 설명하는 설명력을 의미한다. 요인적재치는 각 변수와 요인 간의 상관관계 정도를 나타내므로 각 변수들은 요인적재치가 가장 높은 요인에 속하게 된다. 고유값(eigen value)은 특정 요인에 적재된 모든 변수의 적재량을 제곱하여 합한 값을 나타내는 것으로 특정 요인에 관련된 표준화된 분산(standardized variance)을 지칭한다. 공통성(communality)은 추출된 요인들에 의해서 설명되는 비율을 말한다(송지준, 2015).

<표 IV-1> 탐색적 요인분석 결과

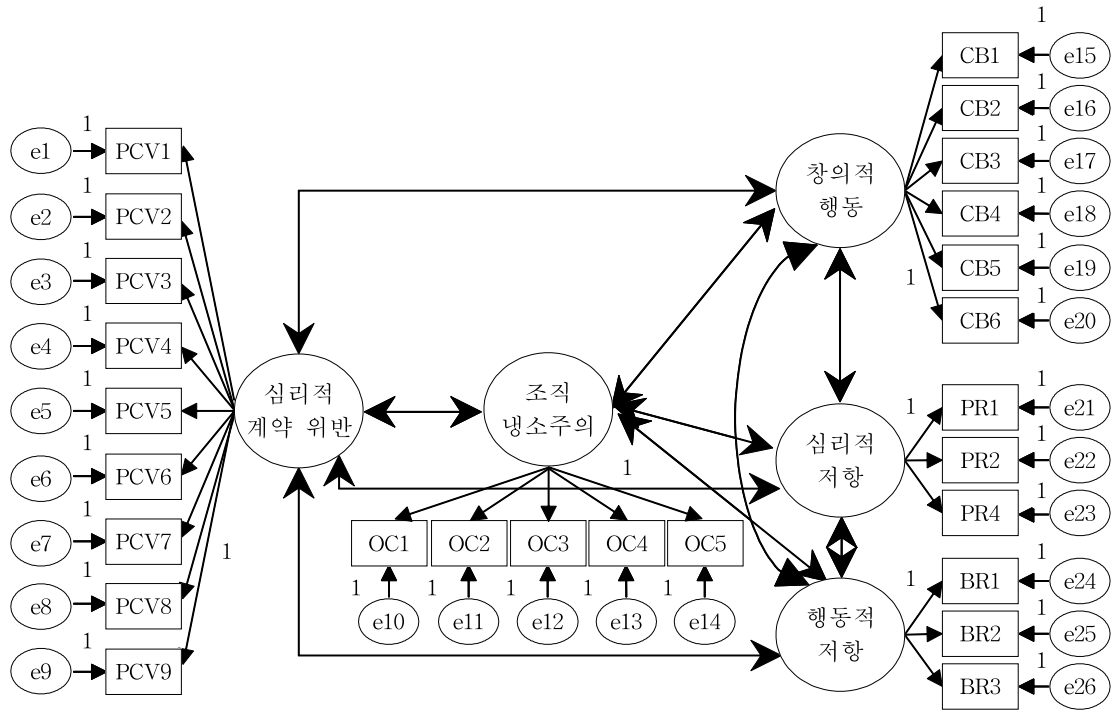
측정항목	공통성	요인					
		1	2	3	4	5	6
심리적계약위반8	.777	.841					
심리적계약위반7	.772	.832					
심리적계약위반5	.769	.814					
심리적계약위반6	.766	.799					
심리적계약위반2	.681	.784					
심리적계약위반9	.746	.775					
심리적계약위반3	.704	.767					
심리적계약위반4	.653	.701					
심리적계약위반1	.509	.650					
창의적 행동2	.792		.875				
창의적 행동5	.752		.837				
창의적 행동1	.725		.829				
창의적 행동6	.731		.826				
창의적 행동3	.653		.790				
창의적 행동4	.708		.782				
조직냉소주의3	.754			.754			
조직냉소주의2	.632			.735			
조직냉소주의1	.751			.734			
조직냉소주의5	.721			.708			
조직냉소주의4	.694			.673			
회복탄력성4	.741				.810		
회복탄력성5	.708				.791		
회복탄력성2	.576				.741		
회복탄력성3	.587				.635		
회복탄력성1	.615				.629		
회복탄력성6	.520				.604		
심리적저항2	.846					.841	
심리적저항1	.806					.821	

심리적저항3	.569					.660	
심리적저항4	.700					.628	
행동적저항7	.829						.815
행동적저항6	.786						.802
행동적저항5	.721						.710
고유값(eigen value)		6.755	4.641	3.371	3.303	2.923	2.300
분산비율(%)		20.471	14.063	10.215	10.010	8.858	6.971
누적분산비율(%)		20.471	34.534	44.749	54.758	63.616	70.587

일반적으로 사회과학분야에서는 요인적재치 0.5 이상, 고유값 1.0 이상, 공통성 0.4 이상이면 유의한 변수로 간주하기 때문에 본 연구에서도 동일한 기준을 적용하였다. 탐색적 요인분석을 실시한 결과 <표 IV-1>와 같이 기준을 모두 충족한 것으로 확인되었다(Hair *et al.*, 2006).

확인적 요인분석은 탐색적 요인분석에서 분류된 요인들을 확인적 목적으로 검증하기 위해 실시되며 이론적 잠재변수와 관측변수 간의 관계 및 잠재변수 간의 관계를 검증한다. 확인적 요인분석에서는 잠재변수와 관측변수가 이미 정해져 있는 상태에서 분석이 이루어지기 때문에 이론 검증 과정에 가깝다고 할 수 있다(송지준, 2015).

<그림 IV-1> 측정모형(measurement model)



<그림 IV-1>은 본 연구모형을 토대로 작성된 구조방정식의 측정모형이다. 측정모형에 포함된 측정변수 중에서 선행된 탐색적 요인분석을 통해 정제된 변수의 SMC(squared multiple correlations)값이 0.4 미만으로 나타난 심리적 저항 1개 문항이 제거되었다.

<표 IV-2> 확인적 요인분석 결과

이론 변수	측정 변수	β	S. β	S.E.	C.R.	SMC
심리적 계약 위반	PCV_9	1.00	.85	-	-	.73
	PCV_8	.88	.86	.04	22.17	.75
	PCV_7	.97	.87	.04	22.43	.76
	PCV_6	1.02	.86	.05	22.01	.74
	PCV_5	.85	.85	.04	21.43	.72
	PCV_4	.91	.76	.05	17.86	.58
	PCV_3	.79	.78	.04	18.76	.61
	PCV_2	.74	.75	.04	17.61	.57
	PCV_1	.76	.64	.06	13.90	.41
조직 냉소주의	OC_5	1.00	.83	-	-	.69
	OC_4	.89	.81	.05	18.06	.65
	OC_3	.92	.82	.05	18.43	.67
	OC_2	.73	.69	.05	14.54	.47
	OC_1	.98	.82	.05	18.65	.68
창의적 행동	CB_1	1.00	.82	-	-	.67
	CB_2	1.11	.87	.06	20.21	.75
	CB_3	.98	.75	.06	16.26	.55
	CB_4	1.04	.80	.06	17.94	.64
	CB_5	1.11	.85	.06	19.59	.72
	CB_6	1.04	.83	.06	19.01	.69
심리적 저항	ROC_1	1.00	.87	-	-	.76
	ROC_2	1.03	.91	.05	22.56	.83
	ROC_4	.83	.77	.05	17.83	.59
행동적 저항	ROC_5	1.00	.80	-	-	.64
	ROC_6	1.02	.83	.06	17.25	.69
	ROC_7	1.09	.88	.06	18.23	.78
모형 적합도	$\chi^2=975.977$, $df=289$, $p<.001$, $\chi^2/df=3.377$, RMR=.047, TLI=.899, CFI=.910, RMSEA=.079					

모형 적합도(model fit) 지수에 대한 절대적인 판단 기준이 없기 때문에 연구의 맥락과 표본의 규모 등을 고려하여 종합적으로 해석하는 것이 요구된다(송지준, 2015). TLI, CFI, RMSEA값은 표본 크기에 민감하지 않아 모형 적합도를 측정하기에 적합한 지수이므로(김주환 외, 2009) 본 연구에서는 RMR 0.05 이하, TLI 0.9 이상, CFI 0.9 이상, RMSEA 0.05~0.08 값을 기준으로 적용하여 수용 가능성을 판단하였다(배병렬, 2006).

확인적 요인분석 과정에서 도출된 표준화 회귀계수는 해당 측정변수의 요인적 재량과 동일한 개념이며 해당 계수가 유의한 경우 측정변수의 개념타당성이 확보되었다고 판단할 수 있다. 통계적 유의수준은 결정계수(C.R.)의 절대값이 2.58을 상회하는 경우 $p < .01$ 수준에서 유의하다고 판단하고 SMC값은 일반적으로 0.4 이상일 경우 적합한 것으로 판단한다.

본 연구의 확인적 요인분석 결과는 <표IV-2>와 같이 나타났다. RMR, CFI, RMSEA, SMC값이 모두 기준을 충족하였고 TLI값이 기준값과 미미한 차이를 보였으나 측정문항들이 잠재변수들을 적절하게 설명하고 있다고 해석할 수 있어 전반적으로 모형 적합도는 수용 가능한 것으로 판단된다.

측정도구의 타당성은 수렴타당성(convergent validity)과 판별타당성(discriminant validity)을 분석하여 판별할 수 있다. 수렴타당성은 해당 변수를 측정하기 위해 사용된 다양한 측정도구들의 상관관계가 높아야 한다는 것을 의미하며 일반적으로 개념신뢰도(C.R., construct reliability) 값과 평균분산추출(AVE, average variance extracted) 값을 통해 확인할 수 있다. Anderson & Gerbing(1988)은 개념신뢰도 0.7 이상, 평균분산추출 0.5 이상을 기준 값으로 제시하였으며 산출 공식은 다음과 같다.

$$\text{개념신뢰도(C.R.)} = \frac{(\sum \text{표준화추정치})^2}{[(\sum \text{표준화추정치})^2 + (\sum \text{표준화측정오차})]}$$

$$\text{평균분산추출(AVE)} = \frac{(\sum \text{표준화추정치}^2)}{[(\sum \text{표준화추정치}^2) + (\sum \text{표준화측정오차})]}$$

판별타당성은 구조방정식모형에서 잠재변수 간에는 상관관계가 낮아야 한다는 것을 의미한다. 평가는 변수 간의 상관계수가 가장 높은 값의 제곱 값과 평균분산추출 값이 가장 낮은 값을 비교하여 확인할 수 있으며 가장 낮은 평균분산추출 값이 상관계수의 제곱 값보다 반드시 커야 한다. 또한, 표준오차에 2를 곱한 값을 상관계수에 더하거나 뺀 범위에 1이 포함되지 않으면 판별타당성이 확보되었다고 판단한다(Fornell & Larcker, 1981).

<표 IV-3> 측정도구의 타당성 분석 결과

구분	심리적 계약 위반	조직 냉소주의	창의적 행동	심리적 저항	행동적 저항
개념신뢰도 (C.R.)	.95	.89	.95	.90	.89
평균분산추출 (AVE)	.69	.62	.76	.74	.73

타당성 분석 결과는 <표 IV-3>과 같이 나타났다. 개념신뢰도 값은 모두 0.7 이상, 평균분산추출 값은 모두 0.5 이상으로 확인되어 수렴타당성을 확보하였다. 판별타당성의 평가는 가장 낮은 평균분산추출 값(.62)이 상관계수가 가장 높은 값(.70)의 제곱 값(.49)을 상회하고 있으며 표준오차 추정구간(two-standard error interval estimates)에서 어떠한 상관계수도 1을 포함하지 않아 타당성이 확보되었다.

2. 신뢰성 분석

신뢰성 분석은 측정하고자 하는 개념이 설문 응답자로부터 정확하고 일관되게 측정되었는가를 확인하는 것이다. 즉, 동일한 개념에 대해 측정을 반복하였을 때 동일한 측정값을 얻을 수 있는 정도를 말한다. 신뢰성은 크론바흐 알파(Cronbach α)값을 가지고 판단하는데 일반적으로 α 값이 0.7 이상이면 적합하다

고 본다(Hair *et al.*, 2006). 본 연구에서는 α 값이 심리적 계약 위반 .94, 조직냉소주의 .89, 창의적 행동 .92, 심리적 저항 .87, 행동적 저항 .87, 회복탄력성 .84로 나타나 신뢰성을 확보하였다.

<표 IV-4> 신뢰도 분석 결과

변수	문항수	Cronbach's alpha
심리적 계약 위반	9	.94
조직냉소주의	5	.89
창의적 행동	6	.92
심리적 저항	3	.87
행동적 저항	3	.87
회복탄력성	6	.84

제 2 절 상관관계 분석

본 연구에서 설정한 변수들 간의 상관관계 분석을 실시한 결과는 <표 IV-4>와 같이 나타났다.

<표 IV-5> 상관관계 분석 결과

변수	평균	표준 편차	1	2	3	4	5	6
심리적 계약 위반	3.76	.75	1					
조직냉소주의	3.54	.86	.70***	1				
창의적 행동	3.21	.69	.02	.09*	1			
심리적 저항	3.56	.79	.55***	.55***	.07	1		
행동적 저항	3.69	.84	.43***	.32***	-.32***	.48***	1	
회복탄력성	3.53	.63	.17***	.19***	.47***	.23***	-.03	1

* $p < 0.1$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$

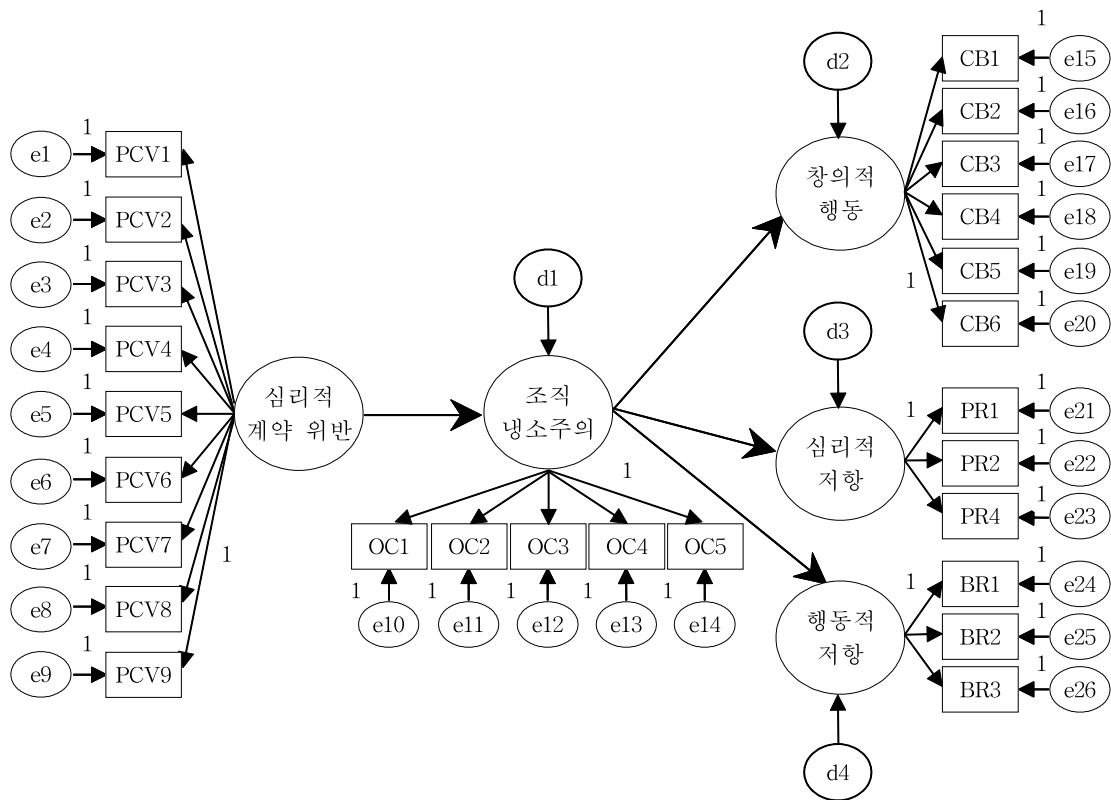
심리적 계약 위반은 조직냉소주의(.70, $p < .01$), 심리적 저항(.55, $p < .01$), 행동적 저항(.43, $p < .01$), 회복탄력성(.17, $p < .01$)과 유의한 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 조직냉소주의는 창의적 행동(.09, $p < .1$), 심리적 저항(.55, $p < .01$), 행동적 저항(.32, $p < .01$), 회복탄력성(.19, $p < .01$)과 유의한 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 창의적 행동은 행동적 저항(-.32, $p < .01$)과 유의한 부(-)의 상관관계가 있으며 회복탄력성(.47, $p < .01$)과 유의한 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 심리적 저항은 행동적 저항(.48, $p < .01$), 회복탄력성(.23, $p < .01$)과

유의한 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 심리적 계약 위반과 창의적 행동, 창의적 행동과 심리적 저항, 행동적 저항과 회복탄력성은 통계적으로 유의한 상관관계가 없는 것으로 나타났다.

제 3 절 연구가설 검증

본 연구에서 도출한 연구모형을 구조방정식의 표현 양식으로 <그림 IV-2>와 같이 재구성하였다. 연구가설의 핵심 내용은 심리적 계약 위반과 창의적 행동, 조직변화저항 간의 관계에서 조직냉소주의의 매개효과와 회복탄력성의 조절효과를 검증하는 것이다.

<그림 IV-2> 구조방정식모형(structural equation model)



<표 IV-6> 구조방정식모형 검증 결과

	경로		경로계수			총효과		
			S.β	S.E.	C.R. (t-value)	직접 효과	간접 효과	
직접	조직 냉소주의	←	심리적 계약 위반	.77***	.06	14.742	.77***	
	창의적 행동	←	조직 냉소주의	.06	.04	1.116	.06	
	심리적 저항	←	조직 냉소주의	.60***	.05	10.951	.60***	
	행동적 저항	←	조직 냉소주의	.41***	.05	7.045	.41***	
간접	창의적 행동	←	심리적 계약 위반	/				.05
	심리적 저항	←	심리적 계약 위반					.46 [‡]
	행동적 저항	←	심리적 계약 위반					.31 [‡]
모형 적합도				$\chi^2=1125.395$, $df=295$, $p<.001$, $\chi^2/df=3.819$, $RMR=.048$, $TLI=.881$, $CFI=.892$, $RMSEA=.086$				

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

[‡] $p < .01$ (Bootstrap Confidence, pc method)

가설을 검증하기 위해 구조방정식모형을 분석한 결과는 <표 IV-6>과 같다.

가설 1은 ‘심리적 계약 위반은 조직냉소주의에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.’이다. 심리적 계약 위반과 조직냉소주의 간의 관계에서 $S.\beta=.77$, $C.R.=14.742(p<.001)$ 로 나타나 통계적으로 유의한 정(+)의 영향이 있는 것으로 확인되었다. 따라서 가설 1은 채택되었다.

가설 2는 ‘조직냉소주의는 창의적 행동에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.’이다. 심리적 계약 위반과 창의적 행동 간의 관계에서 $S.\beta=.06$, $C.R.=1.116(p>.05)$ 로 나타나 통계적으로 유의한 부(-)의 영향은 없는 것으로 확인되었다. 따라서 가설 2는

기각되었다.

가설 3-1은 ‘조직냉소주의는 심리적 저항에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.’이다. 조직냉소주의와 심리적 저항 간의 관계에서 $S.\beta=.60$, $C.R.=10.951(p<.001)$ 로 나타나 통계적으로 유의한 정(+)의 영향이 있는 것으로 확인되었다. 따라서 가설 3-1은 채택되었다.

가설 3-2는 ‘조직냉소주의는 행동적 저항에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.’이다. 조직냉소주의와 행동적 저항 간의 관계에서 $S.\beta=.41$, $C.R.=7.045(p<.001)$ 로 나타나 통계적으로 유의한 정(+)의 영향이 있는 것으로 확인되었다. 따라서 가설 3-2는 채택되었다.

가설 4는 ‘조직냉소주의는 심리적 계약 위반과 창의적 행동, 조직변화저항 간의 관계를 매개할 것이다.’이다. 조직냉소주의의 매개효과를 검증하기 위하여 부트스트랩(Bootstrap) 방법을 통해 간접효과의 유의성을 분석하였다. 부트스트래핑은 데이터를 여러 번 리샘플링하여 교체하는 방식이 기반이 되는 비모수적 방법이다. 이 샘플에서 각각 간접효과를 계산하고 샘플링 분포를 경험적으로 생성한다. 전체집합을 표본으로 삼기 어렵다는 통계적 한계로 인해 본 연구에서는 모수추정에 가장 유리한 방법인 Bootstrap ML(maximum likelihood, 최대우도법)을 사용하였다.

가설 4-1은 ‘조직냉소주의는 심리적 계약 위반과 창의적 행동 간의 관계를 매개할 것이다.’이다. 부트스트랩을 통해 간접효과의 유의성을 분석한 결과 심리적 계약 위반이 조직냉소주의를 통해 창의적 행동에 미치는 간접효과의 p값이 통계적 유의수준(.05)보다 크게 나타났다. 따라서 간접효과는 없는 것으로 확인되어 가설 4-1은 기각되었다.

가설 4-2는 ‘조직냉소주의는 심리적 계약 위반과 심리적 저항 간의 관계를 매개할 것이다.’이고, 가설 4-3은 ‘조직냉소주의는 심리적 계약 위반과 행동적 저항 간의 관계를 매개할 것이다.’이다. 부트스트랩을 통해 간접효과의 유의성을 분석한 결과 심리적 계약 위반이 조직냉소주의를 통해 심리적 저항, 행동적 저항에 미치는 간접효과가 유의한 것으로 나타나($p<.01$) 가설 4-2와 가설 4-3은 채택되었다.

<표 IV-7> 회복탄력성의 조절효과 모델 검증

Model Comparison							
Model	DF	CMIN	P	NFI	IFI	RFI	TLI
제약모델	4	18.388	.001	.002	.002	.001	.001

가설 5는 ‘회복탄력성은 조직냉소주의와 창의적 행동, 조직변화저항 간의 관계를 조절할 것이다.’이다. 회복탄력성의 조절효과를 검증하기 위해 회복탄력성의 평균값 3.532를 기준으로 평균값 이상인 집단을 회복탄력성(H), 평균값 이하인 집단을 회복탄력성(L)로 구분한 집단별 조절효과 검증 방법을 활용하였다. 두 집단의 경로를 다르게 설정한 자유모델과 경로를 동일하게 설정한 제약모델을 비교하여 경로가 달라졌을 때의 회귀계수를 통해 조절효과를 분석하였다.

<표 IV-8> 회복탄력성의 조절효과 분석 결과

구 분			회복탄력성(H)			회복탄력성(L)		
			β	S.E.	C.R.(p)	β	S.E.	C.R.(p)
조직 냉소주의	→	심리적 저항	.58	.08	7.836***	.60	.07	7.131***
조직 냉소주의	→	행동적 저항	.38	.08	4.777***	.47	.07	5.557***

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

가설 5-1, 회복탄력성이 높을수록 조직냉소주의가 창의적 행동에 미치는 부(-)의 영향력이 약화될 것이라는 가설은 가설 2의 검증 결과에서 확인하였듯이 조직냉소주의가 창의적 행동에 통계적으로 유의한 영향이 없는 것으로 나타나 기각되었다.

가설 5-2는 ‘회복탄력성이 높을수록 조직냉소주의가 심리적 저항에 미치는 정(+)의 영향력이 약화될 것이다.’ 이고, 가설 5-3은 ‘회복탄력성이 높을수록 조직냉소주의가 행동적 저항에 미치는 정(+)의 영향력이 약화될 것이다.’이다. 조절효과

모델을 검정한 결과 자유모델의 $\chi^2=1543.468$, 제약모델의 $\chi^2=1561.856$ 로 나타나 $\chi^2(1)$ 값이 $\alpha=.01$ 신뢰수준에서 카이제곱분포표(단측검증) 기준값 $\chi^2(1)=.000157$ 보다 크므로 통계적으로 유의하다고 할 수 있다. 조직냉소주의와 심리적 저항 간의 경로에서 회귀계수 추정치(β)는 회복탄력성이 높은 집단(H)이 .58, 회복탄력성이 낮은 집단(L)이 .60으로 나타나 회복탄력성이 낮은 집단이 높은 집단보다 더 많은 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 또한, 조직냉소주의와 행동적 저항 간의 경로에서도 회귀계수 추정치(β)가 회복탄력성이 높은 집단(H)은 .38, 회복탄력성이 낮은 집단(L)은 .47로 나타나 회복탄력성이 낮은 집단이 높은 집단보다 더 많은 영향을 미치는 것을 확인되었다. 따라서 가설 5-2와 가설 5-3은 채택되었다.

V. 결 론

제 1 절 연구결과의 요약

본 연구는 심리적 계약 위반이 창의적 행동과 조직변화저항에 영향을 미칠 때 조직냉소주의의 매개효과와 회복탄력성의 조절효과를 중점적으로 규명하고자 하였다. 연구의 목적을 달성하기 위해 문헌연구를 실시하였으며 이를 통해 연구모형과 가설을 설정하였다. 설문지는 문헌연구들을 바탕으로 개발된 측정문항들을 활용하여 리커트 5점 척도로 구성하였고 설문조사는 제주도내 기업 및 공공기관을 대상으로 실시하였다. 총 400부의 설문지를 배포하였고 회수된 설문지 중 최종적으로 378부의 유효한 설문지를 실증분석에 사용하였다.

가설을 검증하기 위해 설문지 구성 항목들의 타당도와 신뢰도를 분석한 결과 모두 기준을 충족하여 타당성과 신뢰성을 확보하였다. 이후 구조방정식모형 분석을 실시하여 얻은 연구결과는 다음과 같다.

<표 V-1> 가설 검증 결과

가설	내용	결과
1	심리적 계약 위반은 조직냉소주의에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
2	조직냉소주의는 창의적 행동에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.	기각
3-1	조직냉소주의는 심리적 저항에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
3-2	조직냉소주의는 행동적 저항에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
4-1	조직냉소주의는 심리적 계약 위반과 창의적 행동 간의 관계를 매개할 것이다.	기각
4-2	조직냉소주의는 심리적 계약 위반과 심리적 저항 간의 관계를 매개할 것이다.	채택

4-3	조직냉소주의는 심리적 계약 위반과 행동적 저항 간의 관계를 매개할 것이다.	채택
5-1	회복탄력성이 높을수록 조직냉소주의가 창의적 행동에 미치는 부(-)의 영향력이 약화될 것이다.	기각
5-2	회복탄력성이 높을수록 조직냉소주의가 심리적 저항에 미치는 정(+)의 영향력이 약화될 것이다.	채택
5-3	회복탄력성이 높을수록 조직냉소주의가 행동적 저항에 미치는 정(+)의 영향력이 약화될 것이다.	채택

본 연구에서는 조직냉소주의가 창의적 행동에 부(-)적인 영향을 미칠 것으로 기대하였다. 가설을 실증 분석한 결과에서는 조직냉소주의와 창의적 행동 간의 유의한 상관관계가 확인되었으나 인과관계의 유의미한 결과를 얻지 못하였다. Ajzen(1991)이 제시한 계획적 행동이론(theory of planned behavior)의 관점에서 보면 창의적 행동을 발휘하기 위한 핵심요소는 행위의도(behavior intention)이고 이는 지각된 행동통제(perceived behavioral control)의 영향을 받는다. 즉, 창의적 행동을 발현시키기 위해서는 내재적 동기부여가 가장 중요하며 이러한 동기에 영향을 주는 것은 개인의 자아효능감이다. 따라서 냉소적 태도만으로 창의적 행동과의 영향력을 확인하는 것은 한계가 있다. 또한, 표본의 인구통계학적 특성을 보면 사무직 비율이 타 직군에 비해 월등히 높았다. 정해진 업무 매뉴얼과 프로세스에 따라 일상적 과업을 수행하는 사무직의 직무특성을 살펴보면 창의적 행동을 요구하는 업무가 제한적이다. 따라서 창의적 행동을 발휘하기 위한 사무직의 환경적 여건이 타 직군에 비해 상대적으로 미흡하다. 창의적 행동은 개인적 특성과 환경적 요인의 결합으로 이루어진 결과이므로(Amabile, 1996; Shalley *et al.*, 2004) 조직냉소주의라는 단편적인 요인만으로는 창의적 행동과의 인과관계를 설명하기 어렵다. 마지막으로 레벨이슈(level issue)의 문제로 인해 조직냉소주의와 창의적 행동 간의 유의성이 나타나지 않았을 가능성도 있다. 레벨이슈란 개인, 집단, 조직 등 여러 수준(level)이 섞여 있는 대상을 연구함에 있어 그 이론의 수준(level of theory), 측정의 수준(level of measurement), 분석의 수준(level of analysis) 간에 일관성이 존재하지 않을 때 나타날 수 있는 제 이슈를 의미한다. 이것이 고려되지 않으면 연구방법과 실무적용 측면에서 오류가 발생할 수 있는

데 이는 속성상 다수준 시스템(multilevel system)을 흔히 대상으로 하는 인사조직 분야에서 자주 제기되는 문제이기도 하다(박원우 외, 2003). 본 연구에서 사용한 측정도구를 살펴보면 조직냉소주의는 조직과 구성원 간의 교환관계에서 측정되었지만 창의적 행동은 구성원 개인 차원에서만 측정이 이루어져 측정의 수준에서의 레벨이슈가 발생했을 가능성이 있다. 선행연구와 다른 결과가 나타났다는 점을 비추어 볼 때 이러한 문제들이 작용한 결과라고 볼 수 있다.

심리적 계약 위반은 조직냉소주의에 정(+)에 영향을 미치고 있음이 확인되었고 조직냉소주의가 심리적 계약 위반과 조직변화저항 간의 관계에서 매개효과를 가지고 있다는 것이 입증되었다. 자원보존이론(conservation of resources theory) 관점에 의하면 구성원들은 조직으로부터 자신들이 가진 자원의 손실을 위협받게 될 때 이를 회복하고자 노력하게 된다(Wang *et al.*, 2010). 즉, 구성원들이 심리적 계약 위반이라는 스트레스 상황에 직면했을 때 자신들이 가진 심리적 자원의 손실을 최소화하고 남은 자원을 보존하기 위하여 방어적인 자세를 취한다는 것이다. 따라서 심리적 계약 위반을 지각한 구성원은 냉소적 태도를 형성하고 조직변화 상황에서 심리적, 행동적 저항의 태도를 강화하게 된다. 이는 조직으로부터 불합리한 대우를 지각한 구성원이 교환 차원에서의 보복 행동을 한다(Robinson & Rousseau, 1994)는 사회적 교환 이론과 맥을 같이 한다.

회복탄력성은 조직냉소주의와 조직변화저항 간의 관계에서 조절효과를 가진다는 것이 확인되었다. 구체적으로는 회복탄력성이 높을수록 조직냉소주의가 심리적 저항, 행동적 저항에 미치는 정(+)의 영향력이 약화된다. 회복탄력성이 높은 구성원들은 조직변화로 인한 스트레스 상황에서도 감정적으로 안정 상태를 유지하고 유연하게 상황을 대처할 수 있는 능력이 있기 때문에 조직냉소주의의 영향력이 상대적으로 감소하는 것을 확인할 수 있다.

제 2 절 연구의 시사점

1. 이론적 시사점

본 연구의 이론적 시사점은 다음과 같다.

첫째, 심리적 계약 위반과 조직변화저항 간의 구체적인 메커니즘을 밝히고 있다. Rousseau(1995)가 제시하였듯이 심리적 계약 위반이 구성원의 부정적인 태도를 형성하는 중요한 선행요인이지만 현재까지 어떠한 메커니즘을 통해 영향을 미치는지에 대한 연구는 미흡하였다. 본 연구에서는 사회적 교환 이론과 정서사건 이론의 관점에 입각하여 심리적 계약 위반, 조직냉소주의, 조직변화저항 등 변수들 간의 영향력 관계를 입증하여 기존 연구를 확장시켰다.

둘째, 창의적 행동에 대한 새로운 접근을 시도하였다. 기존 연구들은 주로 선행요인과 창의적 행동 간의 정(+)적인 영향력 관계에 초점이 맞추어져 있다. 조직 차원에서 구성원의 창의적 행동을 증진시키기 위해서는 긍정적 요소를 투입해야 하지만 그 효과성을 최대한 높이기 위해서는 반드시 부정적 요소를 제거해 주어야 한다. 이러한 관점에서 상대적으로 연구가 미흡했던 창의적 행동에 부정적 영향을 미치는 선행요인을 탐색하고자 하였으며 심리적 계약 위반과 창의적 행동 간의 관계를 분석함으로써 새로운 접근을 시도했다는 데에 의의가 있다.

셋째, 조직냉소주의와 조직변화저항 간의 관계에서 회복탄력성의 조절효과를 입증함에 따라 연구영역의 확장을 도모하였다. 조직냉소주의의 영향력이 개인의 특성에 따라 달라지고 있다는 것이 확인되었고 이는 다른 성격적, 상황적 변수가 충분히 조절변수로 작용할 수 있음을 시사한다. 따라서 향후 연구를 확장하는 데에 많은 정보를 제공할 것으로 기대된다.

2. 실무적 시사점

본 연구의 실무적 시사점은 다음과 같다.

첫째, 조직은 구성원의 심리적 계약을 파악하기 위해 주기적 소통 및 모니터링 시스템을 구축하고 이를 잘 이행하여 구성원이 심리적 계약 위반을 지각하지 않도록 관리해야 한다. 조직에 대해 심리적 계약 위반을 지각한 구성원은 조직냉소주의를 형성하여 조직변화저항을 나타낸다. 조직은 변화의 목표를 성공적으로 달성하기 위해 조직이 보유한 모든 자원을 효율적으로 배치하고 상황에 맞는 최적의 전략을 수립해야 하지만 구성원과의 심리적 계약 내용을 제대로 이해하지 못한다면 인적자원에 관한 전략적 오류를 범할 수 있다. 따라서 조직은 동태성, 주관적 특성, 상호호혜성의 특성을 갖는 심리적 계약이 시간의 흐름에 따라 변할 수 있다는 점을 감안하여 지속적인 소통과 모니터링을 통해 구성원의 심리적 계약을 잘 관리하고 구성원의 입장에서 이해하려는 노력이 필요하다.

둘째, 조직은 구성원이 심리적 계약 위반을 지각하는 과정에서 이를 최소화시킬 수 있는 방안을 강구해야 한다. 조직은 환경변화에 대처하기 위해 불가피하게 여러 변화를 시도한다. 이때 조직이 조직개편, 구조조정, 임금체계 변화 등의 조직변화에 있어서 일방적으로 추진하게 된다면 구성원의 심리적 계약 위반 정도는 높아진다. 이를 예방하기 위한 차원으로 조직변화 과정에서 구성원들의 참여를 높이고 의견을 반영하여 심리적 손상을 최소화시켜야 한다. 제도적으로 인사시스템에서 조직공정성을 확보한다면 조직변화저항은 감소할 것이다.

셋째, 조직 차원에서 조직냉소주의에 대한 원인을 분석하고 대응 방안을 탐색해야 한다. 개별조직마다 업무환경과 조직의 특성 등 조직문화가 다르고 조직이 직면한 상황에 따른 변화 방향도 다를 것이다. 심리적 계약 위반과 조직변화저항 간의 관계에서 조직냉소주의의 매개효과가 있다는 것이 입증되었지만 조직냉소주의의 단일요인으로 조직변화저항 간의 관계를 검증하였을 때에도 심리적 저항과 행동적 저항 모두 정(+)적인 반응을 보였다. 이는 어떠한 영향요인으로 조직냉소주의가 형성되는지에 따라 조직변화저항과의 유의성이 달라질 수 있음을 나타낸다. 따라서 조직마다 조직냉소주의의 영향요인이 달라질 수 있으므로 조직에 맞는 적합한 방법으로 조직을 진단하고 이에 대한 대응방안을 마련하여 구성원

들의 몰입을 이끌어내야 한다.

제 3 절 연구의 한계 및 향후 연구방향

1. 연구의 한계

통제(control), 조작화(manipulation), 무작위화(randomization)의 기본적인 실험 설계 조건을 제대로 갖추수록 좋은 연구가 된다. 통제는 실험과 측정을 모두 동일한 조건하에서 진행해야 하고 측정을 위한 도구의 신뢰도와 타당성이 높아야 한다는 것이다. 조작화는 독립변수에 대한 처지와 조직을 통해 연구대상이 되는 효과변량을 확대해야 한다는 뜻이다. 무작위화는 의도치 않은 효과를 최소화하기 위하여 외생변수들을 통제해야 한다는 의미이다(방호진, 2013). 이러한 관점에서 본 연구는 다음과 같은 한계를 가지고 있다.

첫째, 창의적 행동의 범위를 명확하게 설정하지 못했다. 현대 조직에서는 생산성을 향상시키기 위해 구성원들에게 창의적 행동을 요구한다. 즉, 구성원들의 자발적 행동이 아닌 과업의 연장선으로 창의적 행동을 지시하게 된다. 이때 구성원들이 창의적 행동을 과업의 연장선으로 인식하여 역할 내 행동으로 규정한다면 본 연구에서 검증하고자 하였던 창의적 행동의 효과가 크게 떨어질 것이다. 가설 2에서 조직냉소주의가 창의적 행동에 부(-)의 영향을 나타내지 않았던 것은 냉소적 태도를 형성한 구성원이 창의적 행동을 과업 수준으로 인식하고 있다는 점도 작용한 결과라고 할 수 있다. 만약, 구성원이 창의적 행동을 즐긴다면 업무 실적을 창출하지 못하여 인사고과에서 좋은 평가를 받지 못하기 때문에 고용안정, 승진, 임금인상 등을 위해서라도 조직냉소주의를 형성하였음에도 창의적 행동을 수행할 것이다.

둘째, 통제의 관점에서 본 연구는 측정대상의 조건을 제한하지 않고 측정조건을 구조적으로 동일화하지 못했다. 또한, 표본의 지역성과 직군의 편향성으로 연

구결과를 일반화하여 해석하기가 어렵다. 선행연구와 달리 조직냉소주의와 창의적 행동 간의 통계적 유의성이 나타나지 않은 것도 이와 유사한 맥락에서 레벨이슈의 문제를 포함하고 있기 때문이라고 볼 수 있다.

셋째, 본 연구의 자료 수집이 자기보고식(self-report) 설문을 통해 진행되어 사회적 바람직성과 내적 일관성 유지동기 등으로 실제와 다른 응답이 있을 수 있다. 동일방법편의(common method bias)의 가능성도 존재하지만 주성분 분석 결과를 살펴보면 첫 번째 성분이 총 변동의 20.471%를 설명하고 있어 동일방법편의로 인한 연구결과의 왜곡현상은 일어나지 않았다(Podsakoff *et al.*, 2003). 자료 수집 단계에서의 문제를 해결하기 위해 독립변수와 종속변수의 설문지를 따로 만들어 측정대상을 구분하고 측정시기의 차이를 두어 자료를 수집함으로써 연구결과의 신뢰도를 더욱 높일 필요가 있다.

넷째, 본 연구에서는 연구를 횡단적으로 설계하여 시간적 개념을 포함하지 못했다. 심리적 계약 위반은 시간의 흐름에 따라 변할 수 있는 개념이기 때문에 해석의 오류 가능성이 존재한다. 따라서 정확한 인과관계를 분석하기 위해 종단적으로 연구를 설계해야 한다. 또한, 본 연구는 개인 수준에서 이루어져 연구결과를 팀 수준까지 활용하기에는 한계가 있다. 실제 팀 단위로 업무를 수행하는 조직에서는 팀 수준으로 분석하는 것이 더 큰 효용이 있을 수 있다.

2. 향후 연구방향

본 연구를 통해 향후 연구방향을 다음과 같이 제시한다.

첫째, 창의적 행동을 역할 내 과업 행동과 역할 외 자발적 행동으로 명확하게 구분하여 연구를 진행할 필요가 있다. 앞서 전술하였듯이 창의적 행동에 대한 범위가 불분명하면 구성원의 인식에 따라 창의적 행동의 개념이 달라질 수 있으며 선행요인과의 인과관계에 대한 결과도 왜곡될 수 있다. 따라서 창의적 행동의 영향력을 명확하게 규명하기 위해서는 개념 범위를 명확하게 구분하여 연구를 해야 할 것이다.

둘째, 조직냉소주의에 대해 다차원적 관점으로 접근하여 연구를 설계한다면 더욱 의미 있는 결과를 도출할 수 있을 것이다. 조직냉소주의가 신념, 정서, 행동경향성이라는 세 가지의 다차원적 개념으로 구성되어 있기 때문에 인지적, 정서적, 행동적 차원에서 그 영향력을 검증한다면 연구결과를 더욱 풍부하게 설명할 수 있을 것이다.

셋째, 심리적 계약 위반에 대해 종단적으로 연구를 설계하고 심리적 계약 위반의 결과변수를 창의적 행동과 조직변화저항 외에 다른 행동변수들로 확장하여 연구할 필요가 있다. 여기에 매개변수를 추가하여 구체적인 메커니즘을 규명한다면 더욱 흥미로운 연구가 될 것이다.

마지막으로 조직마다 현재 직면한 상황뿐만 아니라 비전과 미션이 다르기 때문에 변화의 방향도 다를 수 있다. 따라서 조직변화저항의 유효성과 영향력이 조직별로 상이하게 나타날 수 있다. 향후에는 조직의 다양한 상황을 반영하고 측정 대상과 조건을 동일화하여 그 영향력을 분석한다면 연구의 의의가 더해질 것이다.

【 참고 문헌 】

1. 국내문헌

- 곽선화·김미희(2010), “심리적 계약위반이 반생산적 과업행동에 미치는 영향에 관한 연구: 신뢰를 중심으로”, *대한경영학회지*, 23(4), 2219-2249.
- 권상순(1995), “종업원 관점에서 본 심리적 계약의 효과성에 관한 연구”, *박사학위논문*, 고려대학교, 서울.
- 권중생(2000), “조직혁신에 대한 구성원의 방어적 행동”, *경영연구*, 15(2), 177-203.
- 김대원(2015), “조직정치지각과 조직냉소주의 및 비조직몰입간 구조모형 분석: 지방정부 관료들의 부정적 조직몰입 요인 탐색을 중심으로”, *행정논총*, 53(1), 239-267.
- 김민수·박지은(2006), “심리적 계약 위반의 영향에서 집단 절차공정성 풍토의 조절효과: 다수준 접근법을 중심으로”, *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 19(3), 421-445.
- 김병우(2019), “경력성장기회의 적하효과”, *박사학위논문*, 제주대학교, 제주.
- 김주환·김민규·홍세희(2009), *구조방정식모형으로 논문 쓰기*, 커뮤니케이션북스.
- 김정진·박경규(2008), “조직변화에 대한 구성원 저항의 다차원적 접근”, *인사·조직연구*, 16(3), 1-41.
- 김진희(2008), “팀웍, 조직냉소주의 및 조직시민행동에 대한 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 효과”, *인사·조직연구*, 16(4), 1-40.
- 김진희·심원술(2004), “인적자원관리시스템과 지식역량과의 관계에 대한 실증연구: 제도 내재화 및 냉소적 분위기의 매개효과”, *인사관리연구*, 28(2), 131-169.
- 김진희·이랑(2007), “조직 냉소주의 선행요인과 조직몰입과의 관계에 대한 연구”, *인사관리연구*, 31(2), 55-81.

- 김하얀(2014), “서비스종사원의 조직정치지각과 조직몰입의 영향관계 -조직냉소주의의 매개효과-”, *Tourism Research*, 39(3), 219-240.
- 박원우·김재원·최혜원(2003), “레벨이슈의 의미, 현상 및 해결방안”, *인사·조직연구*, 11(2), 199-233.
- 박영석(1998), “심리적 계약의 위반과 그 효과”, *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 11(2), 105-125.
- 박영희(2001), “조직 냉소주의: 차원 규명, 측정도구 개발 및 조직변인과의 관계성 탐색”, *석사학위논문*, 서울대학교, 서울.
- 방호진(2013), “공유 리더십과 심리적 안전 분위기가 팀 성과, 팀 몰입 및 변화지향 조직시민행동에 미치는 영향에 대한 연구: 팀 성찰의 매개효과를 중심으로”, *박사학위논문*, 성균관대학교, 서울.
- 배병렬(2006), *공변량구조분석*, 성원사.
- 송지준(2015), *논문작성에 필요한 SPSS/AMOS 통계분석방법(개정증보판)*, 21세기사.
- 이덕로·김태열(2009), “개인창의성에 영향을 미치는 변수에 관한 연구-창의적 성격, 기술다양성 및 팀 특성의 상호작용효과를 중심으로”, *인적자원관리연구*, 16(3), 167-192.
- 이선규·이다정, (2016), “부하정서에 따른 진실리더십과 심리적자본이 창의성 및 직무결과에 미치는 영향”, *조직과 인사관리연구*, 40(1), 1-39.
- 이하나(2016), “구성원들의 심리적 계약위반 인식이 조직유효성에 미치는 영향 - 조직신뢰의 매개효과와 상사지원인식 및 노조유무의 조절효과-”, *박사학위논문*, 한남대학교, 대전.
- 임창현·이희수(2013), “상사의 비인격적 감독 행동이 조직효과성에 미치는 영향: 상사신뢰의 매개효과와 회복탄력성의 조절효과를 중심으로”, *HRD 연구*, 15(3), 85-115.
- 장승훈·손승연·노명화(2014), “심리적 계약이 창의성 및 과업상과에 미치는 영향: 교환 이데올로기의 조절효과”, *경영학연구*, 43(5), 1761-1786.
- 전무경·이영록(2017), “호텔산업 구성원들이 지각하는 조직 내 따돌림 현상과 직무성과간의 관계에서 조직냉소와 회복탄력성의 조절효과에 관한 연구”,

- 서비스경영학회지, 18(3), 51-68.
- 정윤길·이규만(2006), “심리적 계약위반이 구성원의 태도에 미치는 영향: 공정성
민감도의 조절효과”, **한국행정논집**, 18(2), 495-515.
- 정윤길·이규만(2013), “지방공무원의 심리적 계약위반이 조직냉소주의와 역할 외
행동에 미치는 영향”, **한국지방자치학회보**, 25(1), 171-192.
- 정현선·양현철·박동건(2013), “직장 유연성이 신입사원급 직장인들의 이직의도와
혁신적 업무행동에 미치는 영향: 일-성장 균형, 조직지원인식의 매개 효
과 및 셀프 리더십의 조절 효과를 중심으로”, **한국심리학회지: 산업 및
조직**, 26(1), 149-176.
- 주명관(2010), “사회복지사의 조직공정성인식 및 일가치감과 조직몰입의 관계에
관한 연구: 조직신뢰와 조직냉소주의의 매개효과 검증”, **박사학위논문**,
연세대학교, 서울.
- 차동욱·이정훈·강금원·남정숙·정국현(2010), “서번트 리더십이 정서적 몰입과 조
직시민행동 및 직무만족에 미치는 영향: 조직냉소주의의 조절효과를 중
심으로”, **인적자원개발연구**, 13(1), 75-98.
- 차동욱(2004), “조직냉소주의와 리더십, 조직공정성 및 조직유효성과의 관계”, **인
사관리연구**, 28(4), 249-277.
- 황영호(2006), “공공부문 조직에서 심리적 계약위반이 직무만족, 조직몰입, 조직
시민행동 및 이직의도에 미치는 영향”, **정치정보연구**, 9(2), 95-118.

2. 해외문헌

- Amabile, T. M.(1996), "Creativity and Innovation in Organizations", *Harvard Business School Background Note 396-239*, 1-15.
- Amabile, T. M.(1997), "Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do", *California Management Review*, 40(1), 39-58.
- Anderson, J. R.(1996), "ACT: A simple theory of complex cognition", *American Psychologist*, 51(4), 355-365.
- Andersson, L. M. & Bateman, T. S.(1997), "Cynicism in the workplace: some causes and effects", *Journal of Organizational Behavior*, 18(5), 449-469.
- Andersson, L. M.(1996), "Employee Cynicism: An Examination Using a Contract Violation Framework", *Human Relations*, 43(11), 1395-1418.
- Argyris, C.(1960), *Understanding organizational behavior*, Dorsey.
- Armenakis, A. A. & Harris, S. G.(2002), "Crafting a change message to create transformational readiness", *Journal of Organizational Change Management*, 15(2), 169-183.
- Ashford, S. J.(1988), "Individual Strategies for Coping with Stress during Organizational Transitions", *The Journal of Applied Behavioral Science*, 24(1), 19-36.
- Atwater, L. E. & Waldman, D. A. & Atwater, D. & Cartier, P.(2000), "An Upward Feedback Field Experiment: Supervisors' Cynicism, Reactions, and Commitment to Subordinates", *Personnel Psychology*, 53(2), 275-297.
- Averill, J. R.(2005), "Emotions as mediators and as products of creative activity, In J. Kaufman & J. Baer (Eds.) (2005)", *Creativity across domains*, 225-243.
- Bal, P. M. & De Lange, A. & Jansen, P. & Van Der Velde, M.(2008),

- "Psychological contract breach and job attitudes: A meta-analysis of age as a moderator", *Journal of Vocational Behavior*, 72(1), 143-158.
- 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), 1173-1182.
- Basadur, M. & Wakabayashi, M. & Graen, G. B.(1990), "Individual problem solving styles and attitudes toward divergent thinking before and after training", *Creativity Research Journal*, 3(1), 22-32.
- Bateman, T. S. & Sakano, T. & Fujita, M.(1992), "Roger, me, and my attitude: Film propaganda and cynicism toward corporate leadership", *Journal of Applied Psychology*, 77(5), 768-771.
- Blau, P. M.(1964), "Justice in social exchange", *Sociological Inquiry*, 34(2), 193-206.
- Block, J. & Kremen, A. M.(1996), "IQ and ego-resiliency: Conceptual and empirical connections and separateness", *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(2), 349-361.
- Bovey, W. H. & Hede, A.(2001), "Resistance to organisational change: the role of defence mechanisms", *Journal of Managerial Psychology*, 16(7), 534-548.
- Bovey, W. H. & Hede, A.(2001), "Resistance to organizational change: the role of cognitive and affective processes", *Leadership & Organization Development Journal*, 22(8), 372-382.
- Chawla, A. & Kelloway, K. E.(2004), "Predicting openness and commitment to change", *Leadership & Organization Development Journal*, 25(6), 485-498.
- Chiaburu, D. S. & Ann Chunyan Peng & In-Sue Oh & Bank, G. C. & Lomelie, L. C.(2013), "Antecedents and consequences of employee organizational cynicism: A meta-analysis", *Journal of Vocational*

- Behavior*, 83(2), 181-197.
- Colquitt, J. A. & Conlon, D. E. & Wesson, M. J. & Porter, C. O. L. H. & Ng, K. Y.(2001), "Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research", *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
- Conway, N. & Briner, R. B.(2002), "A daily diary study of affective responses to psychological contract breach and exceeded promises", *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 287-302.
- Cook, W. W. & Medley, D. M.(1954), "Proposed hostility and Pharisaic-virtue scales for the MMPI", *Journal of Applied Psychology*, 38(6), 414-418.
- Costa, P. T. & Busch, C, M. & Zonderman, A, B. & McCrae, R. R.(1986), "Correlations of MMPI Factor Scales With Measures of the Five Factor Model of Personality", *Journal of Personality Assessment*, 50(4), 640-650.
- Coutu, D. L.(2002), "How resilience works", *Harvard Business Review*, R0205B, 1-8.
- Crino, M. D. & Leap, T. L.(1989), "Wrongful Discharge: Impact of Past Litigation on Managerial Prerogatives", *Journal of Managerial Issues*, 1(2), 111-119.
- Cropanzano, R. & Mitchell, M. S.(2005), "Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review", *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Csikszentmihalyi, M.(1988), "Motivation and creativity: Toward a synthesis of structural and energistic approaches to cognition", *New Ideas in Psychology*, 6(2), 159-176.
- Daft, R. L.(2004), *Organization Theory and Design (8th ed.)*, Thomson/South Western.
- Dawson, P. M.(1994), *Organizational Change: A Processual Approach*, London: Paul Chapman Publishing.
- de Board(1978), *The psychodynamics of organizations*, London: Tavistock.

- de Board(1983), *Counselling People at Work: An Introduction for Managers*, Aldershot.
- Dean, J. M. & Bracdes, P. & Dharwadkar, R.(1998), "Organizational Cynicism", *Academy of Management Review*, 23(2), 341-352.
- Devanna, M. A. & Tichy, N.(1990), "Creating the competitive organization of the 21st century: The boundaryless corporation", *Human Resource Management*, 29(4), 455-471.
- Eisenberg, R. & Fasolo, P & Davis-LaMastro, V.(1990), "Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation", *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51-59.
- Eisenberger, R. & Aselage, J.(2009), "Incremental effects of reward on experienced performance pressure: positive outcomes for intrinsic interest and creativity", *Journal of Organizational Behavior*, 30(1), 95-117.
- Ellis, A.(1985), *Cognition and Psychotherapy: Expanding the ABCs of Rational-Emotive Therapy*, Plenum Press, 313-323.
- Epitropaki, O.(2003), "Transformational Leadership, Psychological Contract Breach and Organizational Identification", *Academy of Management Proceedings*, 1, M1-M6.
- Farrell, D. & Rusbult, C. E.(1981), "Exchange variables as predictors of job satisfaction, job commitment, and turnover: The impact of rewards, costs, alternatives, and investments", *Organizational Behavior and Human Performance*, 28(1), 78-95.
- Finke, R. A. & Ward. T. B. & Smith, S. M.(1992), *Creative cognition: Theory, research, and applications*, The MIT Press, 238-247.
- Ford, C. M. & Gioia, D. A.(1995), *Creative Action in Organizations: Ivory Tower Visions and Real World Voices*, London: SAGE, 1-399.
- Fornell, C. & Larcker, F. D.(1981), "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error", *Journal of*

- Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Fredrickson, B. L.(2004), "The broaden - and - build theory of positive emotions", *The Royal Society*, 359(1449), 1367-1377.
- Gardner, D. G. & Dukes, R. L. & Discenza, R.(1993), "Computer use, self-confidence, and attitudes: A causal analysis", *Computers in Human Behavior*, 9(4), 427-440.
- George, J. M. & Zhou, J.(2001), "When openness to experience and conscientiousness are related to creative behavior: An interactional approach", *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 513-524.
- Giangreco, A. & Peccei, R.(2005), "The nature and antecedents of middle manager resistance to change: evidence from an Italian context", *The International Journal of Human Resource Management*, 16(10), 1812-1829.
- Gillespie, B. M. & Chaboyer, W. & Wallis, M.(2007), "Development of a theoretically derived model of resilience through concept analysis", *Contemporary Nurse*, 25(1-2), 124-135.
- Gjerde, F. P. & Block, J. H & Block, J.(1986), "The Personality of Children Prior to Divorce: A Prospective Study", *Child Development*, 57(4), 827-840.
- Goldfarb, J. C.(1991), *The cynical society: The culture of politics and the politics of culture in American life*, The University of Chicago Press.
- Guilford, J. P.(1950), "Creativity", *American Psychologist*, 5(9), 444-454.
- Hackman, J. R. & Lawler, E. E.(1971), "Employee reactions to job characteristics", *Journal of Applied Psychology*, 55(3), 259-286.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R.(1975), "Development of the Job Diagnostic Survey", *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.
- Hair, J. F. & Black, W. C. & Babin, B. J. & Anerson, R. E. & Tatham, R.(2006), *Multivariate data analysis*, Upper Saddle River, N.J: Pearson Prentice Hall.

- Halton, W.(1994), "Some unconscious aspects of organizational life: Contributions from psychoanalysis", *Communication, Relationships and Care: A Reader*, 297-306.
- Harriot, P. & Pemberton, C.(1997), "Facilitating new deal", *Human Resource Management*, 7(1), 45-56.
- Hietapelto, A. B. & Goltz, S. M. & Tyrell, S.(2002), "From titans To dissidents: Leveraging learning through film", *Academy of Management Proceeding*.
- Inness, M & Barling, J. & Turner, N.(2005), "Understanding supervisor-targeted aggression: A within-person, between-jobs design", *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 731-739.
- Iverson, R. D.(1996), "Employee acceptance of organizational change:the role of organizational commitment", *The International Journal of Human Resource Management*, 7(1), 122-149.
- Jamrog, J & Vickers, M. & Bear, D.(2006), "Building and Sustaining a Culture that Supports Innovation", *People and Strategy*, 29(3), 9-19.
- Johnson, J. L. & O'Leary-Kelly, A. M.(2003), "The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: not all social exchange violations are created equal", *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 627-647.
- Judge, W. Q. & Rogers, P. R. & Miller, A.(1999), "Using information processing theory to understand planning/performance relationships in the context of strategy", *Strategic Management Journal*, 20(6), 567-577.
- Kanter, R. M.(1983), *THE CHANGE MASTERS: Innovation for Productivity in the American Corporation*, New York: Simon & Schuster
- Khazanchi, S. & Masterson, S. S.(2011), "Who and what is fair matters: A multi foci social exchange model of creativity", *Journal of Organizational Behavior*, 32(1), 86-106.

- Kickul, J. & Lester, S. W.(2001), "Broken Promises: Equity Sensitivity as a Moderator Between Psychological Contract Breach and Employee Attitudes and Behavior", *Journal of Business and Psychology*, 16(2), 191-217.
- King, N. & Anderson, N.(1995), *Innovation and Change in Organizations*, Routledge.
- Koestler, A.(1964), "The act of creation", *Brain function and learning*, 4, 327-344.
- Koseoglu, G. & Liu, Y. & Shalley, C. E.(2017), "Working with creative leaders: Exploring the relationship between supervisors' and subordinates' creativity", *The Leadership Quarterly*, 28(6), 798-811.
- Kotter, J. P.(1973), "The psychological contract: Managing the joining-up process", *California Management Review*, 15(3), 91-99.
- Kotter, J. P.(1995), "Leading change: Why transformation efforts fail", *Harvard Business Review*, 95204, 60-67.
- Larson, G. S. & Tompkins, P. K.(2005), "Ambivalence and Resistance: A Study of Management in a Concertive Control System", *Communication Monographs*, 72(1), 1-21.
- Lazarus, R. S. & Folkman, S.(1984), *Stress, appraisal, and coping*, New York: Springer.
- Leipold, B. & Greve, W.(2009), "Resilience: A conceptual bridge between coping and development", *European Psychologist*, 14(1), 40-50.
- Levinson, B. M.(1962), "The dog as a "co-therapist.", *Mental Hygiene*. New York, 46, 59-65.
- Lovelace, R. F.(1986), "Stimulating creativity through managerial intervention", *R&D Management*, 16(2), 161-174.
- Luthar, S. S. & Cicchetti, D. & Becker, B.(2000), "The Construct of Resilience: A Critical Evaluation and Guidelines for Future Work", *Child Development*, 71(3), 543-562.

- Luthar, S. S. & Cicchetti, D. & Becker, B.(2000), "Research on Resilience: Response to Commentaries", *Child Development*, 71(3), 573-575.
- Madjar, N. & Oldham, G. R. & Pratt, M. G.(2002), "There's No Place like Home? The Contributions of Work and Nonwork Creativity Support to Employees' Creative Performance", *Academy of Management Journal*, 45(4), 757-767.
- Masten, A. S.(2001), "Ordinary magic: Resilience processes in development", *American Psychologist*, 56(3), 227-238.
- Maxneil, I. R.(1985), "Reflections on Relational Contract", *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 141, 541-546.
- Meyerson, D. E.(1990), "Uncovering Socially Undesirable Emotions: Experiences of Ambiguity in Organizations", *American Behavioral Scientist*, 33(3), 296-307.
- Miller, V. D. & Johnson, J. R. & Grau, J.(1994), "Antecedents to willingness to participate in a planned organizational change", *Journal of Applied Communication Research*, 22, 59-80.
- Mirvis, P. H. & Kanter, D. L.(1989), "Combatting Cynicism in the Workplace", *National Productivity Review*, 8(4), 377-394.
- 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.
- Mumford, M. D.(1998), "Creative thought: Structure, components, and educational implications", *Roepers Review*, 21(1), 14-19.
- Oldham, G. R. & Cummings, A.(1996), "Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work", *Academy of Management Journal*, 39(3), 607-634.
- Ong, A. D. & Bergeman, C. S. & Bisconti, T. L. & Wallace, K. A.(2006), "Psychological resilience, positive emotions, and successful adaptation to stress in later life", *Journal of Personality and Social Psychology*,

91(4), 730-749.

- Oreg, S.(2006), "Personality, context, and resistance to organizational change", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 73-101.
- Parks, J. M. & Kidder, D. L.(1994), ""Till Death Us Do Part..." Changing Work Relationships in the 1990s: INTRODUCTION", *Journal of Organizational Behavior (1986-1998)*, 1, 111-136.
- Piderit, S. K.(2000) Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View of Attitudes Toward an Organizational Change", *Academy of Management Review*, 25(4), 783-794.
- Pugh, S. D. & Skarlicki, D. P. & Passell, B. S.(2003), "After the fall: Layoff victims' trust and cynicism in re employment", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(2), 201-212.
- Redmond, M. R. & Mumford, M. D. & Teach, R.(1993), "Putting Creativity to Work: Effects of Leader Behavior on Subordinate Creativity", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55(1), 120-151.
- Reichers, A. E. & Wanous, J. P. & Austin, J. T.(1997), "Understanding and managing cynicism about organizational change", *Academy of Management Perspectives*, 11(1), 48-59.
- Robinson, S. L. & Matthew, S. K. & Rousseau, D. M.(1994), "Changing Obligations and the Psychological Contract: A Longitudinal Study", *Academy of Management Journal*, 37(1), 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(3), 289-298.
- Robinson, S. L. & Morrison, E. W.(2000), "The development of psychological contract breach and violation: a longitudinal study", *Journal of Organizational Behavior*, 21(5), 525-546.

- 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.
- Rousseau, D. M. & Parks, J. M.(1993), "The contracts of individuals and organizations", *Research in Organizational Behavior*, 15, 1-43.
- Rousseau, D. M.(1989), "Psychological and implied contracts in organizations", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(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. M.(1995), *Psychological contracts in organization*, CA : Sage pub.
- Rousseau, D. M.(1998), "The 'Problem' of the Psychological Contract Considered", *Journal of Organizational Behavior*, 19, 665-671.
- Runco, M. A.(2005), "Motivation, Competence, and Creativity, In A. J. Elliot & C. S. Dweck (Eds.)", *Handbook of competence and motivation*, Guilford Publications, 609-623.
- Salancik, G. R. & Pfeffer, J.(1978), "A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design", *Administrative Science Quarterly*, 23(2), 224-253.
- Scott, S. G. & Bruce, R. A.(1994), "Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace", *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
- Shalley, C. E. & Gilson, L. L. & Blum, T. C.(2000), "Matching Creativity Requirements and the Work Environment: Effects on Satisfaction and Intentions to Leave", *Academy of Management Journal*, 43(2), 215-223.
- Shalley, C. E. & Zhou, J. & Oldham, G. R.(2004), "The Effects of Personal and Contextual Characteristics on Creativity: Where Should We Go

- from Here?", *Journal of Management*, 30(6), 933-958.
- Shalley, C. E.(1995), "Effects of Coaction, Expected Evaluation, and Goal Setting on Creativity and Productivity", *Academy of Management Journal*, 38(2), 483-503.
- Sharma, S. & Durand, R. M. & Gur-Arie, O.(1981), "Identification and Analysis of Moderator Variables", *Journal of Marketing Research*, 18(3), 291-300.
- Shore, L. M. & Tetrick, L. E. & Taylor, M. S. & Coyle Shapiro, J. A.-M. & Liden, R. C. & McLean Parks, J. & Wolfe Morrison, E. & Porter, L. W. & Robinson, S. L. & Roehling, M. V. & Rousseau, D. M. & Schalk, R. & Tsui, A. S. & Van Dyne, L.(2004), "The Employee-Organization Relationship: A Timely Concept in a Period of Transition, In J. Martocchio & G. Ferris (Eds.)", *Research in Personnel and Human Resources Management*, 23, 291-370.
- Singh, R. P.(1998), "Reverse-transcription polymerase chain reaction for the detection of viruses from plants and aphids", *Journal of Virological Methods*, 74(2), 125-138.
- Smith, B. W. & Dalen, J & Wiggins, K. & Tooley, E. & Christopher, P. & Bernard, J.(2008), "The brief resilience scale: Assessing the ability to bounce back", *International Journal of Behavioral Medicine*, 15, 194-200.
- Stanley, R.(2005), "Controlling the Police in Buenos Aires: A Case Study of Horizontal and Social Accountability", *Bulletin of Latin American Research*, 24(1), 71-91.
- Sternberg, R. J. & Lubart, T. I.(1991), "An Investment Theory of Creativity and Its Development", *Human Development*, 34(1), 1-31.
- Stivers, C.(1994), "The Listening Bureaucrat: Responsiveness in Public Administration", *Public Administration Review*, 54(4), 364-369.
- Suazo, M. M.(2002), "An examination of Antecedents and Consequences of

- Psychological Contract Breach", Dissertation of Ph.D, University of Kansas.
- Tellegen, A.(1985), "Structures of mood and personality and their relevance to assessing anxiety, with an emphasis on self-report. In A. H. Tuma & J. D. Maser (Eds.)", *Anxiety and the anxiety disorders*, Lawrence Erlbaum Associates, 681-706.
- Thompson, J. A. & Bunderson, J. S.(2003), "Violations of Principle: Ideological Currency in the Psychological Contract", *Academy of Management Review*, 28(4), 11-16.
- Tugade, M. M. & Fredrickson, B. L.(2004), "Resilient Individuals Use Positive Emotions to Bounce Back From Negative Emotional Experiences", *Journal of Personality and Social Psychology*, 86(2), 320-333.
- 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.
- Wanberg, C. R. & Banas, J. T.(2000), "Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace", *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 132-142.
- Wang, M. & Sinclair, R. & Deese, M. N.(2010), "Understanding the causes of destructive leadership behavior: A dual-process model, In B. Schyns & T. Hansbrough (Eds.)", IAP Information Age Publishing, 73-97.
- Wanous, J. P. & Reichers, A. E. & Austin, J. T.(2000), "Cynicism about Organizational Change: Measurement, Antecedents, and Correlates", *Group & Organization Management*, 25(2), 132-153.
- Wanous, J. P. & Reichers, A. E. & Hudy, M. J.(1997), "Overall job satisfaction: How good are single-item measures?", *Journal of Applied Psychology*, 82(2), 247-252.
- Weisberg, R.(1986), "A series of books in psychology.Creativity: Genius and

- other myths", W H Freeman/Times Books/ Henry Holt & Co.
- Weiss, H. M. & Cropanzano, R.(1996), "Affective Events Theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work, In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.)", *Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews*, 18, 1-74.
- Werner, E. E. & Smith, R. S.(1992), *Overcoming the odds: High risk children from birth to adulthood*, Cornell University Press.
- Wertheimer, E.(1945), "Glycogen in adipose tissue", *The Journal of Physiology*, 103(4), 359-366.
- Woodman, R. W. & Schoenfeldt, L. F.(1989), "Individual Differences in Creativity", *Handbook of Creativity*.
- Woodman, R. W. & Schoenfeldt, L. F.(1990), "An interactionist model of creative behavior", *The Journal of Creative Behavior*, 24(1), 10-20.
- Youssef, C. M. & Luthans, F.(2007), "Positive Organizational Behavior in the Workplace: The Impact of Hope, Optimism, and Resilience", *Journal of Management*, 33(5), 774-800.
- Zhang, Q. & Sun, S & Zheng, X & Liu, W.(2019), "The Role of Cynicism and Personal Traits in the Organizational Political Climate and Sustainable Creativity", *Sustainability*, 11(1), 257-273.
- 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.

ID			
----	--	--	--

[설문지]

안녕하십니까?

바쁘신 와중에도 본 연구에 참여해 주셔서 진심으로 감사드립니다.

저는 제주대학교 일반대학원 경영학과 석사과정으로 인사·조직을 전공하고 있으며, 본 설문지는 「**심리적 계약 위반이 창의적 행동과 조직변화저항에 미치는 영향**」에 대한 연구를 위해 작성되었습니다.

본 설문으로 수집된 자료는 통계법 제33조에 의거하여 비밀이 보장되며 학술적 연구를 위한 통계목적 이외에는 사용되지 않습니다. 귀하께서 응답하신 내용은 오직 저의 연구목적으로만 활용되며 개인 신상과 관련된 모든 정보가 노출되지 않을 것임을 약속드립니다.

각 설문문항에는 정답이 없으니 질문에 대한 귀하의 솔직한 생각을 응답해주시면 됩니다. 모든 문항에 대해 응답해주시면 감사하겠습니다.

본 설문조사와 관련하여 문의사항이나 기타 의견이 있으시면 아래의 메일로 연락해 주시기 바랍니다. 감사합니다.

2020년 4월

제주대학교 일반대학원 경영학과
지도교수 방호진 교수
연구자 임나라 드림

연락처 : nara3110@jejunu.ac.kr

1. 다음은 ‘심리적 계약 위반’을 알아보기 위한 질문입니다.
 귀하의 생각과 가장 일치하는 정도에 ‘V’로 표시해주시기 바랍니다.

번호	설문문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1	회사는 내가 입사할 때 가졌던 기대를 충분히 충족시켜주지 못하고 있다.	①	②	③	④	⑤
2	회사는 내가 입사할 때 한 계약들을 잘 지키지 않았다.	①	②	③	④	⑤
3	지금까지 회사는 나에게 한 약속을 잘 지키지 못했다.	①	②	③	④	⑤
4	나는 회사에 기여한 만큼 보상을 받지 못했다.	①	②	③	④	⑤
5	나는 내 몫을 다했지만 회사는 나와 많은 약속을 어겼다.	①	②	③	④	⑤
6	나는 회사에 대해 노여움을 느낀다.	①	②	③	④	⑤
7	나는 회사로부터 배신감을 느낀다.	①	②	③	④	⑤
8	나는 회사가 나와 계약 위반했다고 느낀다.	①	②	③	④	⑤
9	회사가 나를 제대로 대우해주지 않아 실망스럽다.	①	②	③	④	⑤

2. 다음은 ‘조직냉소주의’를 알아보기 위한 질문입니다.
 귀하의 생각과 가장 일치하는 정도에 ‘V’로 표시해주시기 바랍니다.

번호	설문문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1	우리 회사는 좋지 않은 관행들을 가지고 있기 때문에 희망적이지 않다.	①	②	③	④	⑤
2	우리 회사 구성원들은 자신이 하지 않은 일에 따르는 보상을 받아가는 경우가 많다.	①	②	③	④	⑤
3	우리 회사의 업무적 변화 시도는 문제만을 야기하고 성과가 나지 않는다.	①	②	③	④	⑤
4	나는 우리 회사의 발전을 위해 제안하는 것을 포기한 편이다.	①	②	③	④	⑤
5	우리 회사에서 개인의 제안은 크게 중요하지 않다.	①	②	③	④	⑤

3. 다음은 ‘**창의적 행동**’을 알아보기 위한 질문입니다.
 귀하의 생각과 가장 일치하는 정도에 ‘V’로 표시해주시기 바랍니다.

번호	설문문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1	나는 성과를 향상시키기 위한 새롭고 실용적인 아이디어를 생각해낸다.	①	②	③	④	⑤
2	나는 업무의 질을 향상시키기 위한 새로운 방법을 제안한다.	①	②	③	④	⑤
3	나는 새로운 아이디어를 실행하기 위해 적절한 계획과 스케줄을 세운다.	①	②	③	④	⑤
4	나는 새롭고 혁신적인 아이디어를 갖고 있다.	①	②	③	④	⑤
5	나는 업무의 목표를 달성하기 위해 새로운 방법을 제안한다.	①	②	③	④	⑤
6	나는 문제에 대한 창의적인 해결책을 찾아낸다.	①	②	③	④	⑤

4. 다음은 ‘**조직변화저항**’을 알아보기 위한 질문입니다.
 귀하의 생각과 가장 일치하는 정도에 ‘V’로 표시해주시기 바랍니다.

번호	설문문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1	나는 우리 회사에서 진행 중인 변화로 인해 스트레스를 받고 있다.	①	②	③	④	⑤
2	나는 우리 회사에서 진행 중인 변화로 인해 당황하였다.	①	②	③	④	⑤
3	나는 우리 회사에서 진행 중인 변화에 대해 두려워하는 편이다.	①	②	③	④	⑤
4	나는 우리 회사에서 진행 중인 변화에 대해 탐탁지 않은 감정을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
5	나는 우리 회사에서 진행 중인 변화에 대해 상급자에게 이의를 제기하였다.	①	②	③	④	⑤
6	나는 우리 회사에서 진행 중인 변화를 막아볼 방안을 찾아보았다.	①	②	③	④	⑤
7	나는 우리 회사에서 진행 중인 변화로 인해 경영진이나 관리자에게 반대 의견을 제시하였다.	①	②	③	④	⑤

5. 다음은 ‘회복탄력성’을 알아보기 위한 질문입니다.

귀하의 생각과 가장 일치하는 정도에 ‘V’로 표시해주시기 바랍니다.

번호	설문문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1	나는 직장에서 좌절을 겪었을 때, 그것을 떨쳐버리고 회복하는 것이 어렵다.	①	②	③	④	⑤
2	나는 직장에서의 어려움을 어떻게든 잘 관리한다.	①	②	③	④	⑤
3	업무 상 필요하다면 나 혼자서 업무를 처리할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
4	나는 보통 직장에서 스트레스 받는 일들을 잘 극복하는 편이다.	①	②	③	④	⑤
5	나는 어려움을 경험했었기 때문에 직장에서의 힘든 시간들을 잘 극복할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
6	나는 나의 직무에서 한 번에 많은 일들을 처리할 수 있다.	①	②	③	④	⑤

6. 다음은 ‘귀하의 인적사항’에 관한 질문입니다.

해당하는 문항에 ‘V’로 표시하거나 내용을 기입해주시기 바랍니다.

1. 성 별	① 남자 ② 여자
2. 연 령	만 ()세
3. 최종학력	① 고졸이하 ② 전문대졸 ③ 대졸 ④ 대학원졸
4. 직 급	① 사원급 ② 대리급 ③ 과장급 ④ 차장급 ⑤ 부장급 ⑥ 기타()
5. 근속연수	()년
6. 직 군	① 사무·관리 ② 생산·기술 ③ 영업·마케팅 ④ 연구개발 ⑤ 기타()
7. 고용형태	① 정규직 ② 비정규직

“설문에 응해 주셔서 진심으로 감사드립니다.”

ABSTRACT

Effect of Psychological Contract Violation on Creative Behavior and Resistance to Organizational Change: Mediating Effect of Organizational Cynicism and Moderating Effect of Resilience

Nara Lim

Dept. of Business Administration

The Graduate School of Jeju National University

The organizational environments like hyperconnectivity, superintelligence and hypercompetition that are faced by modern organizations have changed in an unpredictable direction and speed. In this circumstance, this study seeks confrontational strategy by exploring positive performance of duty inhibitors and negative performance of duty facilitating factors and by analyzing concrete mechanism to increase organizational effectiveness.

Creative behavior was set up as a dependent variable for positive performance of duty and resistance to organizational change for negative performance of duty for the study. Psychological contract violation was set as an independent variable for predisposing factor and organizational cynicism was set as a mediator to analyze concrete mechanism. At last, the relation between variables is going to be verified by establishing resilience as a moderating variable.

The core contents of research hypothesis are as follows: First, this study verifies mediating effect of organizational cynicism in relation between

psychological contract violation and creative behavior, resistance to organizational change. Second, this study verifies moderating effect of resilience in relation between organizational cynicism and creative behavior and resistance to organizational change.

The survey for this study was performed in the form of a self-report type surveys targeting 400 incumbents working at enterprises or public institutions in Jeju, and, in the end, 378 valid sources were used. The statistical analysis software program SPSS 24.0 and AMOS 26.0 were utilized for empirical testing.

The hypothesis test result of this study can be summarized as follow: First, organizational cynicism did not have mediated effect on the relation between psychological contract violation and creative behavior. Second, organizational cynicism has mediated effect on the relation between psychological contract violation and resistance to organizational change. Third, the higher the resilience, the more influence on resistance to organizational change of organizational cynicism weakens.

The theoretical implications deduced through the result of this study are as follow: First, this study reveals concrete mechanism between psychological contract violation and resistance to organizational change. Second, this study tries new approach on creative behavior. Third, this study plans extension of research field by proving moderating effect of resilience in relation between organizational cynicism and resistance to organizational change.

The practical implications of this study are as follow: First, organizations should manage and carry out psychological contract of members by constructing periodic communication and monitoring system. Second, organizations should look for measures to minimize resistance to psychological contract violation in the process of members perceiving psychological contract violation. Third, organizations should analyze cause of organizational cynicism and search for confrontation plan.

The limitations of this study are as follow: First, this study could not establish a definite range of creative behavior. Second, from a control perspective this study could not limit condition of the source of the measurement and could not equalize measurement condition structurally. Third, there could be different responses between reality with social desirability and internal consistency motivation because data collection of this study was performed in the form of a self-report type survey. Forth, this study could not include temporal concepts by designing study cross-sectionally and the study results have limitations to be utilized at team level because the study was performed at the individual level.

Therefore, this study establishes future research direction as follow: First, it needs to perform the study by sorting creative behavior into in-role task behavior and voluntary actions other than roles. Second, more meaningful results can be deduced if the study is designed by approaching a multidimensional view about organizational cynicism. Third, it needs to design the study cross-sectionally about psychological contract violation and expand result variable of psychological contract violation to other action variables other than creative behavior and resistance to organizational change. Finally, the meaning of the study can gather weight if it analyzes the effects by reflecting various condition of organization and equalizing the source of the measurement.

Keywords : Psychological Contract Violation, Creative Behavior, Resistance to Organizational Change(Psychological Resistance, Behavioral Resistance), Organizational Cynicism, Resilience