http://dx.doi.org/10.14400/JDC.2015.13.10.107

융·복합 시대의 리더 감독 유형, 심리적 계약위반과 종업원 저항에 관한 실증적 연구

김연규*, 소병삼*, 이선규**, 강은구*, 조유진*
금오공과대학교 경영학과*, 금오공과대학교 경영학과 교수**

A Empirical Study on the Relationships between Leader Supervisory Style, Psychological Contract Breach and Employee Resistance in the convergence age

Yuen-Kyu Kim*, Byung-Sam So*, Sun-Kyu Lee, Eun-Gu Kang*, You-Jin, Cho***
Dept. of Business School, Kumoh National Institute of Technologyt*
Professor of Business School, Kumoh National Institute of Technology**

요 약 본 연구는 융·복합 시대에 조직에서 빈번히 발생하는 갈등관리 방안을 다루며, 특히 리더 감독 유형에 따른 종업원의 저항을 밝히고자 한다. 이를 위해, 리더 감독 유형을 지원적 리더와 통제적 리더로 분류하였으며, 갈등의 결과로써 나타나는 종업원 저항행위도 기능적 저항과 역기능적 저항으로 분류하였다. 또한, 심리적 계약위반을 정서와 인지 차원으로 구분하여, 매개효과를 분석하고자 하였다.
분석 결과는 다음과 같다. 첫째, 지원적 리더 행위는 조직 내에서 발생하는 갈등의 결과를 기능적 저항으로 이끌어내며, 반면에 통제적 리더 행위는 갈등의 결과를 역기능적 저항으로 발생시킨다. 둘째, 지원적 리더 행위는 종업원에게 정서차원의 심리적 계약 위반을 덜 인식하게 하지만, 통제적 리더는 심리적 계약 위반을 인식하게 하는 것으로 나타났다. 셋째, 지원적 리더는 조직 내의 갈등을 긍정적인 방향으로 해결하여, 종업원으로 하여금 조직내 갈등을 인식하지 못하게 하는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 이론적·실무적으로 기여하는 바가 클 것으로 사료된다.

주제어 : 융·복합 시대의 리더 감독 유형, 정서차원 심리적 계약 위반, 인지차원 심리적 계약 위반, 기능적 저항, 역기능적 저항

Abstract In this paper, we study the conflict management plan of the organization in the age of convergence. More specifically, we reveal the impact of the conflict according to behavior of the leader. To this purpose, The behavior of the leader were classified as Supportive Leader and Controlled Leader, and forms of Resistance wert classified as Functional Resistance and Dysfunctional Resistance that results of the conflict. Also, Psychological Contract Violation and Breach was set up as a mediate variable.
The results were as follows. First, When employee resistance comes up in the organization, Support behavior of Leaders leads to desirable changes in the organization through the functional and constructive resistance. In contrast, Controlled behavior of Leaders leads the destructive and dysfunctional resistance of employee. Second, Since the perception that the follower is receiving assistance to leaders, it reduces the perception of psychological contract violation, but Controlled leader is largely perceived as the Psychological Contract Violation to the followers. Third, Supportive Leader is not influence the affect of employee, and They resolve the Conflict in objective and positive way. Therefore, the results of this study have many theoretical and practical implications.

Key Words : Leader Supervisory Style in the convergence age, Psychological Contract Brech, Psychological Contract Violation, Functional Resistance, Dysfunctional Resistance

Received 11 August 2015, Revised 14 September 2015
Accepted 20 October 2015
Corresponding Author: Sun-kyu, Lee
(Kumoh National Institue of Technology)
Email: keg0273@kumoh.ac.kr

ISSN: 1738-1916

© The Society of Digital Policy & Management. All rights reserved. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0), which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

1. 서론

최근 이직 경험이 있는 직장인을 대상으로 수행한 한 연구 결과에 따르면, 직장생활을 힘들게 만들고, 이직을 결심한 주요 원인이 상사, 동료, 부하 등 대인관계 갈등인 것으로 나타났다. 학문적으로 갈등(conflict)이란 '한 사람이 그가 소중히 여기는 어떤 것에 대해 다른 사람이 부정적인 영향을 미쳤거나 미칠 것이라고 인식할 때 시작되는 과정'으로 정의된다(Thomas, 1992). 즉, 갈등은 개인이 지각하는 소중함의 정도의 차이에서 발생한다. 끊임없이 성과를 창출해야 하는 현대 조직 환경의 영향과 개인주의적 가치관의 확산 등이 이러한 차이를 발생하는 원인이 되고 있다.

갈등의 근본적인 원인은 인간 상호간의 호혜성의 원칙을 기반으로 나타나는 심리적 계약관계가 위반되었을 때 나타나게 된다. 사회적 교환이론에 따르면 조직과 종업원은 상호 호혜성(mutuality)의 원칙에 따라서 암묵적으로 계약 관계를 형성하고 있으며, 이에 대해 문서화 되진 않았지만 상호간에 기대를 하게 되며, 이를 심리적 계약(Psychological Contract)이라 한다(Levinson, 1962; Rousseau, 1989). 이러한 심리적 계약 내용이 정확하게 이행되지 않거나, 계약의 내용이 달라질 때 개인은 심리적 계약 위반을 경험하게 된다. 리더와 구성원의 관계도 이러한 심리적 계약의 내용에 영향을 받으며, 계약의 관계가 위반 되었을 때, 조직 내 갈등 상황이 만들어 지는 것이다. 구체적으로 심리적 계약위반은 개인의 지각 형성 과정에서 생성되어 개인화 시켰을 때 나타나는 개인적인 정서적 경험으로, 이러한 정서적 경험은 불공정한 조직 상황으로 인한 심리적 계약 위반을 지각하고, 정서적으로 반응하여 실망감, 좌절감, 노여움, 분노, 분개와 같은 극심한 부정적 감정들을 경험하게 되어[18], 반조직적 행동으로 이어질 수 있다[20 ,21].

살펴본바와 같이 갈등은 조직의 관리 대상이며, 관리의 핵심에는 조직 구성원(리더-팔로워)이 존재한다. 사회적 교환관계 이론에 따르면 종업원은 조직 및 상사의 요구 혹은 영향에 대해서 사회적 관습에 따른 반응 혹은 사회적 관습에서 벗어난 반응을 보인다. 여기서 사회적 관습이란 기존의 조직 내에서 수행되어오던 방법으로, 리더의 요구에 대해 불만이 있거나 잘못된 것을 인식하더라도, 요구대로 행동하는 것을 의미한다[8]. 결과적으로, 조직 내에서 갈등이 발생하면, 조직 구성원은 다양한 형태로 반응을 나타내게 되며, 이러한 반응의 결과가 조직에 영향을 미치게 되는 것이다.

이렇게 갈등에 대해 나타나는 종업원 반응 행위의 한 형태가 최근 이슈화 되고 있는 종업원 저항(Employee Resistance)이다. 조직이 갈등을 관리의 대상이자 관리의 결과에 따라 기능적 및 역기능적 저항으로 바라보는 것과 같은 맥락으로, 종업원의 저항의 형태도 조직에 긍정적인 결과를 나타내는 기능적 저항(Functional Resistance or constructive resistance)과 조직에 부정적인 결과를 나타내는 역기능적 저항(Dysfunctional Resistance)으로 구분하고 있다[28]. 특히 이러한 저항은 리더와 종업원간의 관계에서 빈번히 발생한다.

기능적 저항은 리더의 부당한 요구에 대해서 종업원이 수행할 수 있는 이유를 밝히는 행위, 요구에 대해서 철회 및 변경하도록 리더를 설득하는 행위, 일선관리자보다 높은 의사결정자와 상의하는 행위 등이 포함된다[28]. 반면, 역기능적 저항은 일반적인 저항의 형태로 노골적으로 거절하는 행위, 리더의 관점에서 애매하게 생각할 수 있는 행위를 통해서 의도적으로 리더를 실패하게 하는 행위 등이 포함한다. 즉, 리더와의 접촉을 피하는 행위, 지시를 무시하거나 왜곡하는 행위, 침묵하거나 비도덕적 행동을 함으로써 수동적으로 반응하는 행위 등이 포함된다[27].

리더-구성원 교환이론에 따르면, 리더는 부하직원을 평균적으로 대하지 않고, 교환관계의 질에 따라서 내집단(in-group)과 외집단(out-group)을 구분하며, 지원의 형태도 달리 하는 것으로 나타난다[9]. 이러한 과정은 구성원의 직무 참여 태도를 결정짓는 중요한 요인이며, 이렇게 형성된 태도는 저항의 형태에도 영향을 미치게 된다[28].

즉, 갈등상황이 발생하면 구성원의 태도가 리더와 어떤 관계를 형성하고 있는가에 따라서 크게 달라질 수 있으며, 이는 종업원의 저항 행위 또한 포함되는 것이다. 이러한 리더와 구성원의 관계에 보다 큰 영향력을 가지고 있는 것은 리더이며, 리더가 어떤 유형의 관리 감독 행위를 보이는가는 조직구성원 태도의 이질성을 가지고 오는 원인이 된다.

전통적으로 리더십과 관련된 연구 결과들을 살펴보면, 리더가 취하는 리더십의 형태에 따라서 조직 구성원은

상당한 영향을 받고 있으며, 리더와 팔로워의 관계에 의해서 조직 구성원의 성과, 직무관련 태도, 조직에 대한 몰입도 등이 달라질 수 있다고 주장하고 있다. 리더가 가지고 있는 긍정적 부정적인 측면은 팔로워에게 다른 형태의 직무 태도를 취하게 하며, 이러한 태도는 조직 내 갈등이 발생했을 때도 다른 결과를 초래하게 한다. 이렇게 조직에서 중요한 영향력을 행사하는 리더는, 종업원의 정서와 욕구에 관심을 가지고, 의사결정을 할 때 종업원의 의견을 반영하며, 다양한 부분에서 긍정적인 지원을 하고, 유용한 피드백을 제공하고, 종업원이 직무와 관련된 스킬을 향상 시킬 수 있도록 도움을 주는 지원적인 형태의 리더와[3], 업무를 수행하는 종업원에 밀착하여 감독하고, 의사결정에 종업원을 참여시키지 않고, 관리자의 입장에서 피드백을 제공하고, 종업원의 생각이나, 정서, 행동을 일방적으로 통제하려 하는 통제적 형태의 리더로 크게 구분할 수 있다[5]. 리더의 대표적인 두 가지 감독 유형은 조직 내에서 갈등이 발생하는 상황에서 조직 구성원의 다양한 태도를 이끌어 낼 수 있는 주요한 요인으로 작용한다.

이상에 살펴본 다양한 이론적·실무적인 근거를 바탕으로, 본 연구는 연구의 실질적 가치와 실무적 가치를 높이기 위해 리더 감독 유형을 지원적 리더와 통제적 리더로 구분하고, 이러한 리더의 감독 유형이 종업원의 저항(기능적 저항 vs. 역기능적 저항)에 어떠한 영향을 미치는가를 분석하고, 동시에 갈등을 유발하는 요인인 심리적 계약 위반(인지차원 vs. 정서차원)을 도입하여, 각 변수간의 관계를 분석·규명하는데 그 목적이 있다.

이러한 관계분석을 통해 도출된 결과는 조직내에서 갈등을 관리하는 주요한 전략적 지침이 될 것이며, 급변하는 환경에서 조직이 생존하고 활성화 하는 방안이 될 것이다. 나아가서, 리더와 종업원의 관계를 규명하는 학문적 발전과 이를 통한 실무적인 지침이 될 것이다.

2. 이론적 배경

2.1 리더 감독 유형과 종업원 저항에 관한 연구

종업원에게 지원적인 리더는 성과를 높일 것으로 기대되고, 통제적(controlling)이거나 제한적인(limiting) 리더는 성과를 약화시키는 것으로 연구되고 있다[3,4,5].

조직 내에서 리더와 종업원이 상호관계를 형성하고, 업무를 수행해 나가는 것은 끊임없는 교환의 과정이다. 이러한 교환의 관계는 긍정적이든 부정적이든 갈등의 상황을 초래하는 계기가 되며, 갈등은 조직에게 긍정적 혹은 부정적 결과를 초래한다. 긍정적(기능적 : functional) 갈등은 조직의 목표를 지원하며 성과를 향상시켜 주는 건설적인 형태의 갈등이며, 부정적(역기능적 : dysfunctional) 갈등은 파괴적 형태의 갈등이다. 즉, 이러한 갈등의 상황이 생겨나게 되면, 종업원의 저항이 조직에서 발생하며, 그 저항은 리더와 종업원의 관계를 기반으로 건설적 혹은 비건설적 저항의 형태로 나타나게 된다.

리더-구성원 교환이론에 따르면, 리더는 부하직원을 평균적으로 대하지 않고, 교환관계의 질에 따라서 내집단(in-group)과 외집단(out-group)을 구분하며, 지원의 형태도 달리 하는 것으로 나타난다[9]. 이러한 과정은 구성원의 직무 참여 태도를 결정짓는 중요한 요인이며, 이렇게 형성된 태도는 종업원 저항의 형태에도 영향을 미치게 된다[28].

이와 같은 저항은 근본적으로 분명히 잘못되었거나[1], 바람직하지 않거나[10], 비윤리적인 행동[13]의 결정에 따르도록 하는 상황의 압력을 극복하기 위해 발생하는 갈등상황에서 나타난다. 즉, 갈등상황에서의 구성원의 태도는 리더와의 관계에 의해서 크게 달라 질 수 있는 요인이며, 갈등에서 나타나는 저항행위 역시 리더와 구성원의 관계에 의해 달라질 수 있는 것이다.

비 인격적 감독의 부하는 자신이 받은 공격과 같은 유형으로 감독의 적대감에 보복하고자, 직접적인 보복과 비적대적 불응이라는 2가지 부정적 동기부여를 갖게 된다[7]. 또한, 비 인격적 감독을 받는 부하는 상사와 업무상 유대관계를 지속하기 이러한 행동으로 상사에게 직접적인 보복 행동을 하기 보다는 그 관계를 끝내거나 완화시킬 수 있는 회피적 저항방법을 선택하는 경향이 있다[26]. 역기능적 저항은 부하들이 선택하는 불공정성을 바로잡기 위한 보편적인 방법일수 있으나 이는 비인격적 감독의 발생을 지속하거나 유도할 수 있는 또 다른 동기로 제공 될 수 있다[25]. 반면에, 건설적 저항 방법 - 논쟁적이고 비 논쟁적 메시지를 혼합한 -은 비인격적 감독의 하향 영향 공격(downward influence attempts)에 대해 반응하기 위한 부하의 가장 실용적인 저항 방법이며[2], 감독자는 역기능적 저항을 하는 부하에 비해 건설

적 저항을 하는 부하에 대해 더 우호적으로 대하는 경향이 있다[26].

가설 1 : 리더 감독 유형은 종업원 저항에 영향을 미칠 것이다.
가설 1-1 : 지원적 리더는 기능적 저항에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
가설 1-2 : 지원적 리더는 역기능적 저항에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
가설 1-3 : 통제적 리더는 기능적 저항에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
가설 1-4 : 통제적 리더는 역기능적 저항에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2.2 리더 감독 유형과 심리적 계약 위반에 관한 연구

심리적 계약은 조직 내에서 고용관계로 이루어진 관리자와 종업원 간에 작용하는 교환관계의 암묵적인 내용 및 조건이며, 문서화되지 않은 기대를 의미한다[11, 22]. 심리적 계약은 계약 사항의 이행 여부에 따라 계약 준수, 계약 초과이행, 계약 위반의 세 가지 수준으로 볼 수 있다. 계약의 준수는 실질적인 계약의 내용을 이행하는 것이고, 초과이행은 계약 상대방에게 명시되지 않은 부분까지 추가적인 이행을 하는 것이며, 심리적 계약의 위반은 계약 내용이 정확하게 이행되지 않을 때 발생한다[21]. 이러한 심리적 계약의 위반은 상호간에 지각된 약속에 기반하고, 계약 당사자들은 이를 이행해야 할 의무가 있다고 믿음으로써 형성된다.

Dinesh & Liden(1986)은 리더-구성원 교환관계가 형성되는 과정을 밝히면서, 리더와 구성원간에 심리적 계약 관계를 중요한 요인으로 다루었다[6]. 리더와 구성원은 초기 상호작용 단계에서 각기 독특한 신체적 특징, 태도, 능력, 성격, 배경 등을 가지고 상호작용을 시작하고, 두 번째 단계에서는 리더가 구성원에게 역할이나 과업을 시험적으로 할당하여, 구성원의 능력이나 태도를 시험해 본다. 세 번째 단계에서는 구성원이 리더로부터 할당받은 역할, 과업에 대한 반응을 나타내고, 구성원은 리더가 자신에게 그러한 역할이나 책임을 할당했는가에 대한 귀인을 하게 된다. 네 번째 단계에서는 리더가 구성원의 행동에 대한 귀인을 하게 되며, 결국 이와 같은 단계를 거쳐 리더-구성원간의 LMX의 특성이 결정된다. 이러한 교환관계가 형성되는 과정 중에 리더와 구성원간에 귀인을 하는 단계에서 심리적 계약이 작용하게 되고, 이러한 심리적 계약에 의해 교환의 질이 결정된다고 주장하였다.

또한 심리적 계약은 기본적으로 사용자와 종업원 간에 맺어지는 암묵적이고 문서화 되지 않은 기대임을 포함하고 있다[22,23]. 이는 리더와 구성원의 관계가 형성되기 위해서는 반드시 심리적 계약이 형성되어야 하며, 이러한 계약이 파기되는 경우에 심리적 계약 위반이 나타나는 것이다. 조직 내의 갈등은 심리적 계약이 파기되는 경우 발생하게 되며, 이러한 계약의 파기는 리더와 구성원의 관계에서 반드시 나타나는 현상으로 간주된다. 특히, 리더의 지원적 행위 혹은 통제적 행위에 따라 심리적 계약 위반의 결과가 달리질 수는 있으며, 이는 조직에 미치는 영향이 달라 질 것이다.

가설 2 : 리더 감독 유형은 심리적 계약 위반에 영향을 미칠 것이다.
가설 2-1 : 지원적 리더는 인지차원의 심리적 계약 위반에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
가설 2-2 : 지원적 리더는 정서차원의 심리적 계약 위반에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
가설 2-3 : 통제적 리더는 인지차원의 심리적 계약 위반에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
가설 2-4 : 통제적 리더는 정서차원의 심리적 계약 위반에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2.3 심리적 계약 위반의 매개효과에 관한 연구

조직 내에서 리더와 구성원 사이에 관계가 형성되고, 이러한 관계는 심리적 계약의 이행 여부에 의해서 긍정적 혹은 부정적인 형태도 나타나게 된다. 심리적 계약이 파기되면, 구성원 사이에 갈등이 발생하고, 이러한 갈등은 조직 구성원의 저항을 유도하게 된다. 즉, 갈등의 관계에서는 심리적 계약 위반이 심리적 계약 위반이 매개적인 역할을 하고 있는 것이다.

Robinson & Morrison(1995)는 심리적 계약 위반에 대한 조직 구성원의 지각이 조직시민행동에 부(-)의 영향을 미치고, 심리적 계약 위반에 대한 지각의 정도가 클수록 조직시민행동은 더욱 낮아지는 것으로 나타났다[17]. 또한, 두 변수의 관계에서 신뢰가 부분 매개함을 실증·분

석 하였다. 특히, 거래적 계약에서는 유의하지 않았으나, 관계적 계약에서는 유의하여 매개함이 발견되었다. 이는 조직 내에서 리더와 구성원의 관계가 과업 지향적(통제적 리더)일 때와, 관계 지향적(지원직 리더)일 때 그 결과가 다르게 나타나는 것을 시사하는 바이다.

심리적 계약위반은 개인의 지각 형성 과정에서 생성되어 개인화 시켰을 때 나타나는 개인적인 정서적 경험으로, 이러한 정서적 경험에 대한 반응은 조직의 다양한 상황변수 중, 불공정한 조직상황에 의해 발생될 수 있다[11, 22]. 따라서 조직 구성원은 불공정한 조직 상황으로 인한 심리적 계약 위반을 지각하고, 정서적으로 반응하여 실망감, 좌절감, 노여움, 분노, 분개와 같은 극심한 부정적 감정들을 경험하게 되어[18], 반조직적 행동으로 이어질 수 있다[20,21].

Suazo(2009)의 연구에서는 정서차원의 심리적 계약 위반이 인지차원의 심리적 계약 위반과 조직 유효성 변수와의 관계를 매개하고 있다고 밝히고 있다[24]. 정서차원의 심리적 계약 위반은 독립변수인 인지차원의 심리적 계약 위반과 종속변수인 직무만족, 조직몰입, 이직의도, 조직지원인식 등을 완전매개하였고, 서비스 지향 조직시민행동 중 충성 서비스지향 조직시민행동(loyalty service oriented : OCB)만 부분매개 되었다.

가설 3 : 심리적 계약 위반은 리더 감독 유형과 종업원 저항의 관계를 매개할 것이다.

가설 3-1 : 인지차원의 심리적 계약 위반은 지원적 리더와 기능적 저항의 관계를 매개 할 것이다.

가설 3-2 : 정서차원의 심리적 계약 위반은 지원적 리더와 기능적 저항의 관계를 매개 할 것이다.

가설 3-3 : 인지차원의 심리적 계약 위반은 지원적 리더와 역기능적 저항의 관계를 매개 할 것이다.

가설 3-4 : 정서차원의 심리적 계약 위반은 지원적 리더와 역기능적 저항의 관계를 매개 할 것이다.

가설 3-5 : 인지차원의 심리적 계약 위반은 통제적 리더와 기능적 저항의 관계를 매개 할 것이다.

가설 3-6 : 정서차원의 심리적 계약 위반은 통제적 리더와 기능적 저항의 관계를 매개 할 것이다.

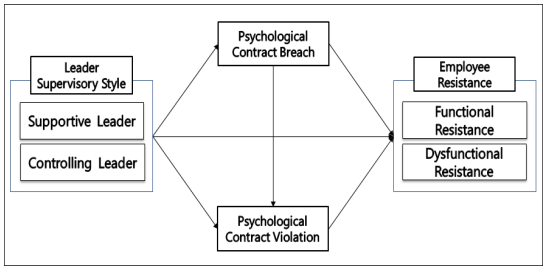
가설 3-7 : 인지차원의 심리적 계약 위반은 통제적 리더와 역기능적 저항의 관계를 매개 할 것이다.

가설 3-8 : 정서차원의 심리적 계약 위반은 통제적 리더와 역기능적 저항의 관계를 매개 할 것이다.

3. 실증적 연구 설계

3.1 연구모형과 변수의 조작적 정의

앞서 살펴본 선행연구를 바탕으로 리더 감독 유형이 종업원 저항에 어떠한 영향을 미치며, 이들 변수들의 관계에서 인지 및 정서 차원의 심리적 계약 위반이 어떠한 역할을 하는지 실증·분석 하고자 다음과 같은 연구모형을 설정하였다.



[Fig. 1] Hypothesized model

3.2 변수의 조작적 정의

3.2.1 리더 감독 유형

리더의 감독 유형은 지원적 리더와 통제적 리더로 나타난다. 지원적인 리더는 종업원의 정서와 욕구에 관심을 가지고, 의사결정을 할 때 종업원의 의견을 반영하며, 다양한 부분에서 긍정적인 지원을 하고, 유용한 피드백을 제공하고, 종업원이 직무와 관련된 스킬을 향상 시킬 수 있도록 도움을 준다[4]. 통제적인 리더는 업무를 수행하는 종업원에 밀착하여 감독하고, 의사결정에 종업원을 참여시키지 않고, 관리자의 입장에서 피드백을 제공하고, 종업원의 생각이나, 정서, 행동을 일방적으로 통제하려 한다[5]. 본 연구에서는 이를 측정하기 위해 Oldham and Cummings(1996)가 사용한 12개 문항을 사용하여, Likert의 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)로 측정하였다[14].

3.2.2 심리적 계약 위반

심리적 계약 위반은 Robinson & Morrison(1997, 2000)의 연구를 따라 인지차원의 심리적 계약 위반과, 정서차원의 심리적 계약 위반으로 구분하였다[15,16]. 인지차원의 심리적 계약 위반은 심리적 계약에 의해 약속된 것보다 좀 더 적게 받았다는 인지적 평가의 지각(인지적 해석)으로 정의 하였다. 정서차원의 심리적 계약 위반은 약속보다 적게 받았다는 인지적 평가에 뒤따라 화나고 배신감을 느끼는 감정적 반응"(조직이 심리적 계약을 적절하게 유지하는 데 실패했다는 믿음에 수반한 감정적이고 정서적인 상태)이라 정의하였다. 본 연구에서는 이를 측정하기 위해서 Robinson & Morrison(2000)의 연구에서 사용한 설문 9개 문항을 사용하여, Likert의 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)로 측정하였다[16].

3.2.3 종업원 저항

Tepper. et. al(2001)은 부하직원의 저항행동으로 기능적 저항과 역기능적 저항으로 구분하였다[25]. 기능적 저항은 감독자와 대화를 공개하고 명백한 설명과 협상을 요청하는 방식으로 당사자 간의 관계를 향상하거나 잘못된 점을 시정하고자 하는 방식이다. 역기능적 저항은 상사의 지시사항에 대해 너무 바빠서 지시한 일을 완수 할 수 없는 것처럼 행동, 지시를 듣지 못한 것처럼 행동하는 방식으로 업무의 흐름을 방해하거나 동료에게 추가된 업무를 떠 맡기는 등의 행동으로 나타난다. 본 연구에서는 이를 측정하기 위해서 Tepper. et. al., (2001)의 연구에서 사용한 설문 8개 문항을 사용하여, Likert의 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)로 측정하였다[25].

3.3 조사대상과 방법

3.3.1 자료 수집 및 표본의 구성

본 연구를 위해 대구·경북의 지역적 특성을 고려하여, 제조업 종사자를 대상으로 설문조사를 실시하였다. 설문지는 자기보고식 설문지로 만들어졌으며, 현재 기업에 종사하고 있는 종사자를 중심으로 설문조사를 실시하였다. 작성된 설문지는 2015년 4월 5일부터 2015년 5월 1일까지 각 업체에 방문하여, 배포 및 회수되었으며, 총 391부의 설문지를 배포하여 381부의 설문지가 회수되었다. 이 가운데 분석에 사용하기에 과도한 오류가 있는 설문지를 제외하고, 본 연구에는 총 380부의 설문지가 사용되었다(<Table 1>참고).

〈Table 1〉 Structure of the sample

Category		N	Percentage
sex	male	137	36.1
	female	243	63.9
age	under 25	102	26.8
	under 35	161	42.4
	under 45	67	17.6
	under 55	36	9.5
	over 55	14	3.7
academic ability	a high school graduate	204	53.7
	college graduate	126	33.2
	a university graduate	49	12.9
	graduate school	1	0.3
position	general manager	325	85.5
	senior manager	24	6.3
	section chief	18	4.7
	member of the staff	13	3.4
Tenure	1 ~ 3	118	31.1
	3 ~ 5	71	18.7
	5 ~ 7	42	11.1
	7 ~ 10	53	13.9
	over 10	96	25.3

3.4 자료 분석 및 해석

3.4.1 측정도구의 신뢰성과 타당성 검증

본 연구에서는 연구모형을 검증하기 전에 설문조사의 결과로 얻어진 응답 자료의 신뢰성 검증과 확인적 요인분석을 실시하였다.

신뢰성 계수는 모두 0.6 이상으로 나타났다. 일반적으로 신뢰성계수 값이 0.6 이상이면 충분한 것으로 알려져 있기 때문에 본 연구에서 사용된 모든 측정변수들의 신뢰성은 확보되었다(<Table 2>참고).

〈Table 2〉 Reliability Analysis

Variables	Factors	Questions	Cronbach's α
Leader Supervisory Style	Supportive Leader	8	.942
	Controlling Leader	4	.917
Psychological Contract	Breach	5	.932
	Violation	4	.916
Employee Resistance	Functional	4	.916
	DysFunctional	4	.931

본 연구에서는 확인 요인분석을 통해서, 측정도구의 타당성 검증을 실시하였다. 확인적 요인분석은 측정항목 간의 판별타당성과 수렴타당성을 통계적으로 검증하는

데 유용한 방법론이다. 즉, 다항목 측정을 통해 측정된 변수에 대해서, 전체요인들에 대한 단일 차원성을 확인 및 검증하기 위해 실시하는 분석기법이다. 단일차원성은 각 개념의 측정변수들이 단일요인 모델에 의해 수용 가능한 적합도를 보이는가의 문제이다. 따라서 확인요인분석의 목적은 단일차원성을 저해하는 항목을 제거하는 것이다 (<Table 3>참고).

〈Table 3〉 Confirmatory factor analysis

Factor		Factor Loading	S.E	T
Supportive Leader	Supportive 1	.969	17.115	0.57
	Supportive 2	1.003	17.821	0.56
	Supportive 3	1.048	18.707	0.56
	Supportive 4	1.107	19.284	0.57
	Supportive 5	1.008	17.653	0.527
	Supportive 6	1.018	17.650	0.58
	Supportive 7	.958	16.810	0.57
	Supportive 8	1.000		
Controlling Leader	Controlling 1	.822	19.502	.042
	Controlling 2	.923	21.831	.042
	Controlling 3	1.015	24.696	.041
	Controlling 4	1.000		
Psychological Contract Breach	Breach 1	1.000		
	Breach 2	1.198	18.280	0.66
	Breach 3	1.222	18.949	0.64
	Breach 4	1.224	17.576	.070
	Breach 5	1.197	18.621	.064
Psychological Contract Violation	Violation 1	.942	19.061	.049
	Violation 2	1.037	22.130	.047
	Violation 3	.954	21.166	.045
	Violation 4	1.000		
Functional Resistance	Functional 1	1.000		
	Functional 2	1.231	20.390	.060
	Functional 3	1.192	19.349	.062
	Functional 4	1.177	18.454	.064
Dysfunctional Resistance	Dysunctional 1	1.000		
	Dysunctional 2	1.269	23.230	.055
	Dysunctional 3	1.293	23.458	.055
	Dysunctional 4	1.070	18.276	.059
Model Fit	χ^2=731.840***, GFI=0.883, CFI=0.960, NFI=0.924, RMR=0.048			

척도의 판별타당성(discriminantvalidity)은 2가지 방법으로 평가하였다. 우선, 보다 엄격한 방법으로 AVE 값이 구성개념간의 상관계수의 제곱 값을 상회하는지 여부를 검토하였다. 이 평가에서 15개 상관계수 제곱 값이 모두 기준을 충족시키는 것으로 나타났다. 다음으로, 각 구성개념 간 상관계수의 95% 구간 추정치(two standard - error interval estimate)가 구성개념간의 완전한 상관계수 값 1을 포함하는지 여부를 검토하였다(<Table 4, 5> 참고).

〈Table 4〉 Coefficient of Correlation and EVA

Latent Variable	1	2	3	4	5	6
Supportive Leader	0.655	0.016	0.064	0.980	0.058	0.035
Controlling Leader	0.127	0.706	0.016	0.022	0.069	0.229
Psychological Contract Breach	-0.252	.125	0.737	0.015	0.019	0.028
Psychological Contract Violation	-0.99	.149	.123	0.699	0.051	0.094
Functional Resistance	.240	.263	.138	.226	0.719	0.359
Dysfunctional Resistance	-.187	.479	.168	.306	.599	0.729
under the diagonal is coefficient of correlation, diagonal is the EVA, over the diagonal is coefficient of correlation's square						

〈Table 5〉 Construct Reliability and AVE

	Standard	error	AVE	C.R
Supportive 1	0.796	0.376	0.655	0.938
Supportive 2	0.821	0.336		
Supportive 3	0.851	0.288		
Supportive 4	0.871	0.269		
Supportive 5	0.815	0.355		
Supportive 6	0.815	0.363		
Supportive 7	0.785	0.396		
Supportive 8	0.784	0.432		
Controlling 1	0.791	0.391	0.706	0.905
Controlling 2	0.843	0.336		
Controlling 3	0.903	0.225		
Controlling 4	0.884	0.271		
Breach 1	0.756	0.405	0.737	0.933
Breach 2	0.879	0.228		
Breach 3	0.906	0.176		
Breach 4	0.850	0.310		
Breach 5	0.893	0.197		
Violation 1	0.816	0.403	0.699	0.903
Violation 2	0.900	0.227		
Violation 3	0.873	0.256		
Violation 4	0.839	0.380		
Functional 1	0.799	0.367	0.719	0.911
Functional 2	0.914	0.183		
Functional 3	0.876	0.265		
Functional 4	0.845	0.340		
Dysunctional 1	0.801	0.440	0.729	0.914
Dysunctional 2	0.952	0.132		
Dysunctional 3	0.959	0.116		
Dysunctional 4	0.809	0.475		

3.5 결과분석

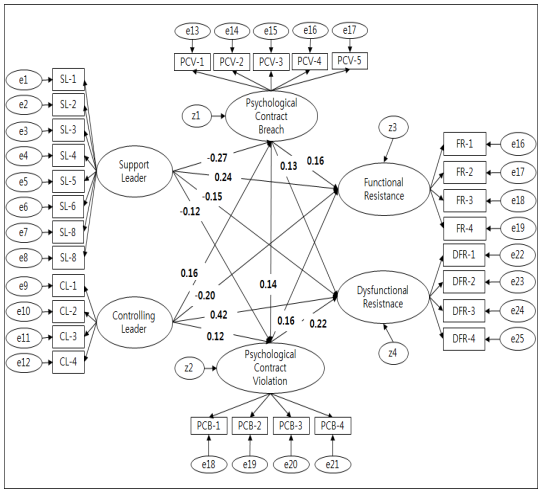
3.5.1 구조모형분석 결과

변인들 간의 관계를 살펴보는 구조모형에 대한 분석을 실시하였으며, 그 결과 구조모형의 적합도는 χ2=780.654, df=362, p=.000으로 나타났다. 카이제곱 검정은 그 값이 크면 모델이 데이터에 적합하지 않다는 결론이 도출되지만, 사례수에 민감한 특성이 있기 때문에 그 외 다른 적합도 지수를 참조하여 판단하였다. 모델을 채택하기 위해서 일반적인 적합도 지수의 기준은 적합지수(GFI), 비교적합도지수(CFI), 표준적합도지수(NFI), 는 0.9이상, RMR은 0.05이하로 나타나면 구조모형의 적합도를 인정한다. 하지만 구조방정식 모델의 적합도 판단 기준은 절대적인 수치가 아니므로, 전반적인 수치를 파악하는 것이 중요하다. 제시된 결과는 수정지수를 활용하여 수정된 결과이다.

본 연구의 GFI=0.902, CFI=0.931, NFI=0.921, RMR=0.043로 나타남으로써, 모형의 적합도는 전반적으로 양호한 것으로 나타나, 본 연구의 구조모형은 수용 가능한 수준으로 평가할 수 있다(<Table 6>,[Fig. 2] 참고)

〈Table 6〉 Model Fit

χ2	df	p	GFI	CFI	NFI	RMR
780.654	362	0.000	.902	.931	.921	.043



[Fig. 2] Result of Structural Equation Model

3.5.2 가설 검증 결과

1) 가설 1의 검증

가설 1은 리더 감독 유형이 종업원의 저항에 미치는 영향관계를 알아보기 위한 것이다. 가설 검증 결과, 지원적 리더는 기능적 저항에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다(β=0.24, p<.001). 지원적 리더는 역기능적 저항에 유의미한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다(β=-0.15, p<.01). 따라서 가설 1-2는 채택되었다. 통제적 리더는 기능적 저항에 유의미한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다(β=-0.20, p<.001). 따라서 가설 1-3은 채택되었다. 통제적 리더는 역기능적 저항에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다(β=0.42, p<.001). 따라서 가설 1은 채택되었다.

2) 가설 2의 검증

가설 2는 리더 감독 유형이 심리적 계약 위반에 미치는 영향관계를 알아보기 위함이다. 가설 검증 결과, 지원적 리더는 인지차원의 심리적 계약 위반에 유의미한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다(β=-0.27, p<.001). 지원적 리더는 정서차원의 심리적 계약 위반에 유의미한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다(β=-0.12, p<.05). 통제적 리더는 인지차원의 심리적 계약 위반에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다(β=0.16, p<.001). 통제적 리더는 정서차원의 심리적 계약 위반에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다(β=0.12, p<.05). 따라서 가설 2는 채택되었다.

〈Table 7〉 Result of Hypothesis Test

Hypothesis 1			
1-1	1-2	1-3	1-4
○	○	○	○
Hypothesis 2			
2-1	2-2	2-3	2-4
○	○	○	○
Hypothesis 3			
3-1	3-2	3-3	3-4
○ (Partial Mediation)	×	○ (Partial Mediation)	×
3-5	3-6	3-7	3-8
×	○ (Partial Mediation)	○ (Partial Mediation)	○ (Partial Mediation)
○ = Accepted, × = rejection			

3) 가설 3의 검증

가설 3은 지원적 리더와 종업원의 저항의 관계에서 심리적 계약 위반의 매개효과를 검증하기 위한 것이다. 이러한 매개효과를 검증하기 위해, Cohen & Cohen(1983)의 단계별 검증 방법을 사용하였다. 또한 매개효과의 유의성을 검증하기 위해서 부트스트래핑을 이용한 직·간접효과와 총효과의 유의수준을 분석한다. 각 세부 변수간의 영향 관계 및 매개효과 검증 결과는 별도로 첨부 하였다.

4. 시사점 및 한계점

본 연구는 구조방정식을 통해서 변수들간의 영향관계를 살펴봄으로써, 리더 감독 유형이 종업원의 저항에 미치는 구체적인 메커니즘을 밝힐 수 있었다. 따라서 본 연구는 조직의 효과적인 성과 창출을 위한 조직의 갈등 관리 방안을 마련함으로써, 학술적·실무적으로 시사하는 바가 크다.

먼저, 학술적인 시사점은 다음과 같다.

첫째, 갈등의 근본적인 원인인 심리적 계약 위반을 도입함으로써 리더와 구성원의 갈등의 원인을 보다 구체화시켰으며, 이를 통해서 나타나는 영향관계를 파악할 수 있었다. 또한, 심리적 계약 위반을 인지차원과 정서차원으로 구분함으로써, 실질적으로 조직 내에서의 갈등이 구체화되는 과정을 밝힐 수 있었다. 이를 통해, 조직에서 발생하는 갈등의 매커니즘을 파악하였으며. 또한 다양한 상황으로 인해서 발생하는 갈등을 관리의 대상으로 인식하고, 이에 대한 원인 및 다양한 변수의 영향관계를 밝힘으로써 조직 갈등의 근본적인 의미를 보다 잘 설명할 수 있다.

둘째, 리더의 감독 유형이 종업원의 저항관계를 구체화시킴으로써, 조직 내 리더의 영향력이 갈등의 결과를 달리할 수 있는 주요한 요인임을 확인하였다. 종업원의 저항행위가 리더의 감독 유형에 따라서 기능적 및 역기능적 저항에 미치는 영향력이 다른 것으로 나타난 것은, 조직 내에서 갈등이 발생하더라도, 리더와 종업원의 관계가 기능적 갈등과 역기능적 갈등의 결과를 유발하는 주요한 전략적 요인임을 시사하는 바이다.

셋째, 본 연구에서 인지차원과 정서차원의 심리적 계약 위반의 매개효과를 확인한 결과, 지원적인 리더와 종업원의 저항의 관계는 인지차원의 심리적 계약 위반만이 매개효과를 가지는 것으로 나타났다. 이는 종업원과 리더가 갈등을 겪더라도, 리더가 지원적일 경우에는 종업원의 정서(감정)에 영향을 미치지 않음으로써, 보다 객관적이고 긍정적인 방법으로 갈등을 해결한다는 것을 시사하는 것이다. 이는 조직 내에서 리더가 지원적인 행위를 보이는 것은 종업원과의 갈등이 발생하더라고 인지적인 차원의 수준에서 머물기 때문에 보다 긍정적인 저항 형태가 나타나는 것을 확인하였다.

넷째, 리더 감독 유형을 지원적 리더와 통제적 리더로 구분지은 것은, 기존의 리더십의 연구들이 긍정적인 형태만을 강조하던 한계점을 벗어남으로써 리더십의 학술적인 연구에 크게 기여할 것으로 사료된다.

다음으로 실무적인 시사점은 다음과 같다.

첫째, 다양한 형태의 조직이 등장하고 각 조직 간의 인수·합병이 활발하게 나타나는 현대 조직에서는 갈등관리 필수 전략으로 자리 잡고 있다. 본 연구에서 이러한 갈등의 구체적인 메커니즘을 밝힘으로써, 보다 효율적이며 전략적인 갈등관리 방안 마련의 기틀이 될 것으로 사료된다.

둘째, 리더와 종업원의 관계가 궁극적으로 조직의 내부 구조 유지에 영향을 미치는 원인임을 인식함으로써, 리더는 조직 구성원관의 인간적인 관계에 더욱 집중해야 하며, 조직은 이를 높이기 위한 구체적인 방안 마련이 필요할 것으로 사료된다.

셋째, 조직 내에서 갈등은 인지했을 때보다 개인이 이를 감정적으로 받아들일 때, 더욱 부정적인 결과를 초래하는 것이 밝혀졌다. 따라서 조직은 구체적인 갈등관리 방안을 마련하고, 조직 구성원들 간의 감정적 대립이 나타나지 않도록 해야 할 것이다.

위와 같은 시사점에도 불구하고 본 연구는 다음과 같은 한계점을 지니고 있다. 첫째, 연구대상의 제한에 있다. 설문조사 대상을 대구·경북 제조업 종사자로 제한하여 진행함으로써, 일반 서비스업 및 공기업에 일반화 하는데 한계가 있다.

둘째, 조직내 갈등으로 인한 결과는 다양하다. 따라서 종업원 저항 외에 다양한 직무 및 개인 태도 관련 변수를 도입하여, 연구를 보다 구체화 시킬 필요가 있다.

셋째, 일정 시점의 횡단적 연구이므로 시간적 흐름에 따른 결과의 적용에 한계가 있다. 즉, 조직에서 다양한 갈

등관리 방안을 적용시키고 이를 통한 구체적 결과 변화를 분석할 필요가 있다.

REFERENCES

[1] Asch, S. E. (1951). Effects of group pressure upon the modification and distortion of judgments. Groups, leadership, and men. S, 222-236.

[2] Bretz, R. D., Milkovich, G. T., & Read, W. (1992). The current state of performance appraisal research and practice: Concerns, directions, and implications. Journal of management, 18(2), 321-352.

[3] Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. Journal of research in personality, 19(2), 109-134.

[4] Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1987). The support of autonomy and the control of behavior. Journal of personality and social psychology, 53(6), 1024.

[5] Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. Journal of applied psychology, 74(4), 580.)

[6] Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and furtherdevelopment. Academy of Management Review. 11: 618--634

[7] Duffy, M. K., Ganster, D., & Pagon, M. (2002). Social undermining andsocial support in the workplace. Academy of Management Journal, 45,331 - 351.

[8] Falbe, C. M., & Yukl, G. (1992). Consequences for managers of using single influence tactics and combinations of tactics. Academy of Management Journal, 35(3), 638-652.

[9] Graen, George B., & Mary Uhl-Bien. "Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective." The leadership quarterly 6.2 (1995): 219-247.

[10] Janis, Irving L. "Victims of groupthink: a psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes." (1972).

[11] Kickul, Jill, & Scott W. Lester. "Broken promises: Equity sensitivity as a moderator between psychological contract breach and employee attitudes and behavior." Journal of business and psychology 16.2 (2001): 191-217.

[12] Levinson, Harry, et al. "Men, management, and mental health." (1962).

[13] Milgram. S (1963) Behavioural Study of Obedience. Journal of Abnormal and Social Psychology, 67, 371-78.

[14] Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. Academy of management journal, 39(3), 607-634.

[15] 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.

[16] 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.

[17] 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.

[18] Robinson, C. C., Mandleco, B., Olsen, S. F., & Hart, C. H. (1995). Authoritative, authoritarian, and permissive parenting practices: Development of a new measure. Psychological Reports, 77(3), 819-830.

[19] Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. Administrative science quarterly, 574-599.

[20] Robinson, S. L., Kraatz, M. S., & Rousseau, D. M. (1994). Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study. Academy of management Journal, 37(1), 137-152.

[21] Rousseau, D M, & McLean Parks, J M (1993). The

contracts of individuals and organisations. Research in Organisational Behaviour, 15, 1-43.

[22] 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: 389±400.

[23] Shore, L. M., & Tetrick, L. E. (1994). The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship. In C. Cooper & D. Rousseau(Eds.), Trends in Organizational Behavior, (Vol 1, pp. 91-109). Wiley: New York

[24] Suazo (2009), "The mediating role of psychological contract violation on the relations between psychological contract breach and work related attitudes and behaviors", Journal of Managerial Psychology, Vol. 24 Iss: 2, pp.136 - 160.

[25] Tepper, J. E., O'Connell, M. J., Niedzwiecki, D., Hollis, D., Compton, C., Benson, A. B., ... & Mayer, R. J. (2001). Impact of number of nodes retrieved on outcome in patients with rectal cancer. Journal of clinical oncology, 19(1), 157-163.

[26] Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. Journal of Management, 33(3), 261-289.

[27] Uhl-Bien, M., & Carsten, M. K. (2007). Being ethical when the boss is not. Organizational Dynamics, 36(2), 187-201.

[28] Yukl, G., Gordon, A., & Taber, T. (2002). A hierarchical taxonomy of leadership behavior: Integrating a half century of behavior research. Journal of Leadership & Organizational Studies, 9(1), 15-32.

김 연 규(Kim, Yeun Kyu)

- 1989년 2월 : 공군사관학교 국제관계학 (학사)
- 1998년 2월 : 고려대학교 법학과(석사)
- 2012년 1월 ~ 현재 : 금오공과대학교경영학과 박사수료
- 관심분야 : 경영전략/리더십/조직
- E-Mail : aircops1@hanmail.net

소 병 삼(So, Byung Sam)

- 2001년 2월 : 경운대학교 경영정보학과 (학사)
- 2005년 2월 : 금오공과대학교 산업공학 및 경영학과(석사)
- 2013년 3월 ~ 현재 : 금오공과대학교 경영학과 박사수료, (주)템프콘 대표이사
- 관심분야 : 경영전략/리더십/기술경영
- E-Mail : jr6200@hanmail.net

이 선 규(Lee, Sun Kyu)

- 1983년 2월 : 성균관대학교(석사)
- 1990년 2월 : 성균관대학교 경영학과(경영학박사)
- 1998년 3월 : 미국 Univ. of Michigan 객원교수
- 2003년 3월 : 미국 Editoral Board of HFEM(SSCI)
- 1990년 3월 ~ 현재 : 금오공과대학교 경영학과 교수
- 관심분야 : 경영전략, 조직/인사, R&D생산성
- E-Mail : sklee@kumoh.ac.kr

강 은 구(Kang, Eun Gu)

- 2003년 2월 : 금오공과대학교 산업경영학과(학사)
- 2012년 2월 : 금오공과대학교 컨설팅대학원(석사)
- 2012년 3월 ~ 현재 : 금오공과대학교 경영학과 박사수료
- 관심분야 : 경영전략, 조직/인사,리더십
- E-Mail : keg0273@gmail.com

조 유 진(Cho, You Jin)

- 1986년 2월 : 상명대학교 상업교육과(학사)
- 2012년 2월 : 금오공과대학교 테크노경영학과(석사)
- 2013년 9월 ~ 현재 : 금오공과대학교 경영학과 박사수료
- 관심분야 : 경영전략, 조직/인사, 리더십
- E-Mail : cyk9019@hanmail.net

APPENDIX

Result of Hypothesis 4-1

Rout		Standard Coefficient	t-value	P
1step	Support Leader → Functional Resistance	0.242	4.383***	Accepted
	χ2=130.250***, GFI=0.943, CFI=0.978, NFI=0.964, RMR=0.034			
	Supportive Leader → Psychological Contract Breach	-0.252	-4.563***	Accepted
	χ2=162.340***, GFI=0.938, CFI=0.975, NFI=0.960, RMR=0.029			
	Psychological Contract Breach → Functional Resistance	0.138	2.496*	Accepted
	χ2=80.858***, GFI=0.959, CFI=0.980, NFI=0.970, RMR=0.026			
2step	Support Leader → Functional Resistance	0.295	5.185***	Accepted (Partial Mediation)
	Supportive Leader → Psychological Contract Breach	-0.252	-4.562***	
	Psychological Contract Breach → Functional Resistance	0.212	3.789***	
	χ2=288.913***, GFI=0.905, CFI=0.962, NFI=0.918, RMR=0.028			

Independent	Dependent	Mediation	Direct	Indirect	Total
Support Leader	Functional Resistance	Psychological Contract Breach	.295***	-.053*	.242***

P<0.001 : *** P<0.01 : ** P<0.05 : *

Result of Hypothesis 4-2

Rout		Standard Coefficient	t-value	P
1step	Support Leader → Functional Resistance	0.242	4.383***	Accepted
	χ2=130.250***, GFI=0.943, CFI=0.978, NFI=0.964, RMR=0.034			
	Supportive Leader → Psychological Contract Violation	-0.102	-1.841	Reject
	χ2=121.162***, GFI=0.948, CFI=0.980, NFI=0.966, RMR=0.032			
	Psychological Contract Violation → Functional Resistance	0.225	4.056***	Accepted
	χ2=37.550***, GFI=0.976, CFI=0.992, NFI=0.983, RMR=0.040			
2step	Support Leader → Functional Resistance	0.221	4.076***	Reject
	Supportive Leader → Psychological Contract Violation	-0.102	-1.846	
	Psychological Contract Violation → Functional Resistance	0.203	3.724***	
	χ2=189.483***, GFI=0.939, CFI=0.981, NFI=0.960, RMR=0.038			

Independent	Dependent	Mediation	Direct	Indirect	Total
Supportive Leader	Functional Resistance	Psychological Contract Violation	.221***	-.021	.200***

P<0.001 : *** P<0.01 : ** P<0.05 : *

Result of Hypothesis 4-3

Rout		Standard Coefficient	t-value	P
1step	Supportive Leader → Dysfunctional Resistance	-0.192	-3.540***	Accepted
	χ2=144.499***, GFI=0.939, CFI=0.976, NFI=0.963, RMR=0.045			
	Supportive Leader → Psychological Contract Breach	-0.252	-4.563***	Accepted
	χ2=162.340***, GFI=0.938, CFI=0.975, NFI=0.960, RMR=0.029			
	Psychological Contract Breach → Dysfunctional Resistance	0.168	3.094**	Accepted
	χ2=94.498***, GFI=0.951, CFI=0.977, NFI=0.969, RMR=0.028			
2step	Supportive Leader → Dysfunctional Resistance	-0.251	-4.491***	Accepted (Partial Mediation)
	Supportive Leader → Psychological Contract Breach	-0.251	-4.491***	
	Psychological Contract Breach → Dysfunctional Resistance	0.231	4.154***	
	χ2=245.730***, GFI=0.931, CFI=0.976, NFI=0.956, RMR=0.038			

Independent	Dependent	Mediation	Direct	Indirect	Total
Supportive Leader	Dysfunctional Resistance	Psychological Contract Breach	-.250***	-.058***	-.308***

P<0.001 : *** P<0.01 : ** P<0.05 : *

Result of Hypothesis 4-4

Rout		Standard Coefficient	t-value	P
1step	Supportive Leader → Dysfunctional Resistance	-0.192	-3.540***	Accepted
	χ2=144.499***, GFI=0.939, CFI=0.976, NFI=0.963, RMR=0.045			
	Supportive Leader → Psychological Contract Violation	-0.102	-1.841	Reject
	χ2=121.162***, GFI=0.948, CFI=0.980, NFI=0.966, RMR=0.032			
	Psychological Contract Violation → Dysfunctional Resistance	0.305	5.605**	Accepted
	χ2=48.291***, GFI=0.970, CFI=0.989, NFI=0.981, RMR=0.035			
2step	Supportive Leader → Dysfunctional Resistance	-0.162	-3.111**	Reject
	Supportive Leader → Psychological Contract Violation	-0.102	-1.849	
	Psychological Contract Violation → Dysfunctional Resistance	0.289	5.363***	
	χ2=200.199***, GFI=0.938, CFI=0.980, NFI=0.961, RMR=0.042			

Independent	Dependent	Mediation	Direct	Indirect	Total
Supportive Leader	Dysfunctional Resistance	Psychological Contract Violation	-.250***	-.058***	-.308***

P<0.001 : *** P<0.01 : ** P<0.05 : *

Result of Hypothesis 4-5

Rout		Standard Coefficient	t-value	P
1step	Controlling Leader → Functional Resistance	-0.262	-4.735***	Accepted
	χ2=74.426***, GFI=0.952, CFI=0.975, NFI=0.967, RMR=0.035			
	Controlling Leader → Psychological Contract Breach	0.125	2.264***	Accepted
	χ2=129.031***, GFI=0.931, CFI=0.962, NFI=0.953, RMR=0.039			
	Psychological Contract Breach → Functional Resistance	0.138	2.496*	Accepted
	χ2=80.858***, GFI=0.959, CFI=0.980, NFI=0.970, RMR=0.026			
2step	Controlling Leader → Functional Resistance	-0.248	-4.489***	Reject
	Controlling Leader → Psychological Contract Breach	0.125	2.261*	
	Psychological Contract Breach → Functional Resistance	0.107	1.978*	
	χ2=182.112***, GFI=0.933, CFI=0.969, NFI=0.954, RMR=0.036			

Independent	Dependent	Mediation	Direct	Indirect	Total
Controlling Leader	Functional Resistance	Psychological Contract Breach	-.250***	-.058***	-.308***

P<0.001 : *** P<0.01 : ** P<0.05 : *

Result of Hypothesis 4-6

Rout		Standard Coefficient	t-value	P
1step	Controlling Leader → Functional Resistance	-0.262	-4.735***	Accepted
	χ2=74.426***, GFI=0.952, CFI=0.975, NFI=0.967, RMR=0.035			
	Controlling Leader → Psychological Contract Violation	0.125	2.264***	Accepted
	χ2=63.111***, GFI=0.958, CFI=0.980, NFI=0.972, RMR=0.034			
	Psychological Contract Violation → Functional Resistance	0.225	4.056***	Accepted
	χ2=37.550***, GFI=0.976, CFI=0.992, NFI=0.983, RMR=0.040			
2step	Controlling Leader → Functional Resistance	-0.233	-4.260***	Accepted (Partial Mediation)
	Controlling Leader → Psychological Contract Violation	0.149	2.687***	
	Psychological Contract Violation → Functional Resistance	0.190	3.488***	
	χ2=118.873***, GFI=0.950, CFI=0.980, NFI=0.965, RMR=0.040			

Independent	Dependent	Mediation	Direct	Indirect	Total
Controlling Leader	Functional Resistance	Psychological Contract Violation	-.250***	-.058***	-.308***

P<0.001 : *** P<0.01 : ** P<0.05 : *

Result of Hypothesis 4-7

Rout		Standard Coefficient	t-value	P
1step	Controlling Leader → Dysfunctional Resistance	0.479	8.931***	Accepted
	χ2=85.248***, GFI=0.949, CFI=0.975, NFI=0.968, RMR=0.034			
	Controlling Leader → Psychological Contract Breach	0.125	2.264***	Accepted
	χ2=129.031***, GFI=0.931, CFI=0.962, NFI=0.953, RMR=0.039			
	Psychological Contract Breach → Dysfunctional Resistance	0.168	3.094**	Accepted
	χ2=94.498***, GFI=0.951, CFI=0.977, NFI=0.969, RMR=0.028			
2step	Controlling Leader → Dysfunctional Resistance	0.456	8.710***	Accepted (Partial Mediation)
	Controlling Leader → Psychological Contract Breach	0.125	2.272*	
	Psychological Contract Breach → Dysfunctional Resistance	0.109	2.245*	
	χ2=193.608***, GFI=0.931, CFI=0.969, NFI=0.955, RMR=0.036			

Independent	Dependent	Mediation	Direct	Indirect	Total
Controlling Leader	Dysfunctional Resistance	Psychological Contract Breach	-.250***	-.058***	-.308***

P<0.001 : *** P<0.01 : ** P<0.05 : *

Result of Hypothesis 4-8

Rout		Standard Coefficient	t-value	P
1step	Controlling Leader → Dysfunctional Resistance	0.479	8.931***	Accepted
	χ2=85.248***, GFI=0.949, CFI=0.975, NFI=0.968, RMR=0.034			
	Controlling Leader → Psychological Contract Violation	0.125	2.264***	Accepted
	χ2=63.111***, GFI=0.958, CFI=0.980, NFI=0.972, RMR=0.034			
	Psychological Contract Violation → Dysfunctional Resistance	0.305	5.605**	Accepted
	χ2=48.291***, GFI=0.970, CFI=0.989, NFI=0.981, RMR=0.035			
2step	Controlling Leader → Dysfunctional Resistance	0.443	8.521***	Accepted (Partial Mediation)
	Controlling Leader → Psychological Contract Violation	0.149	2.694**	
	Psychological Contract Violation → Dysfunctional Resistance	0.239	4.863***	
	χ2=126.023***, GFI=0.948, CFI=0.980, NFI=0.967, RMR=0.038			

Independent	Dependent	Mediation	Direct	Indirect	Total
Controlling Leader	Dysfunctional Resistance	Psychological Contract Violation	-.250***	-.058***	-.308***

P<0.001 : *** P<0.01 : ** P<0.05 : *