韓國心理學會誌: 産業 및 組織
Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology
1998. Vol. 11, No. 2, 105-125.

심리적 계약의 위반과 그 효과*

박 영 석

가톨릭대학교 심리학과

본 연구는 조직과 개인의 심리적 계약과 그것의 위반이 조직몰입, 조직에 대한 신뢰, 그리고 직무만족에 미치는 효과를 밝히기 위한 것이다. 이를 위해 우선 조직의 의무와 개인의 의무 문항을 개발하였다. 문항에 대한 요인분석 결과 조직과 개인의 의무에서 네 개의 요인이 추출되었는데, 이 요인들은 조직의 의무와 개인의 의무에서 각각 물질적 의무와 심리적 의무로 구성된 것이었다. 이러한 의무를 기초로 관계적 계약집단과 거래적 계약집단을 구분하였을 때, 관계적 계약집단에서는 조직의 심리적 의무 위반이 그리고 거래적 계약집단에서는 조직의 물질적 의무 위반이 개인의 조직에 대한 정서적 몰입, 신뢰, 그리고 직무에 대한 만족을 유의하게 설명하였다. 또한 개인만 의무를 위반한 집단과 조직이 함께 상호 위반한 집단을 비교하였을 때, 개인위반 집단이 상호위반 집단보다 모든 효과변인에서 유의하게 더 높았다. 논의에서는 이러한 결과가 같는 의미를 해석하였고, 본 연구의 제한점과 향후연구의 주제를 제시하였다.

계약은 보편적이고 필연적인 조직의 특성이다. 조직과 이에 속한 개인간의 계약은 그들의 행동을 서로 통제할 뿐만아니라 그들을 서로 의존하게 만든다. 따라서 조직과 개인간의 계약은 조직의 연구에서 중요한 위치를 차지할만한 주제이다. 이에 대한 연구는 그동안 거시적인 조직수준에서 비교적 활발히 진행되어 왔다(예: Williamson, 1975). 그러나 미시적 수준, 즉 이러한 계약이 개인의 행동에 미치는 효과에 대한 체계적인 연구는 최근에 이르러서야 본격적으로 다루어지기 시작하였다(예: Rousseau, 1995).

계약은 문서화된 계약과 문서화되지 않은 계약으로 구분할 수 있다. 문서화된 계약은 그것이 법률적 구속력을 가지므로 당사자간에 이루어진 거래행위의 적법성 여부에 따라 개인의 사고와 행동에 영향을 주지만, 문서화되지 않은 계약은 당사자간의 암묵적인 약속이므로 그것의 심리적이고 사회적인 의미에 따라 개인의 사고와 행동을 결정한다.

가장 이상적인 계약은 조직과 개인이 서로 상대방에게 기대하는 바를 완벽하게 모두 상술하는 것이다. 그러나 일반적인 계약에서는 그 내용을 완벽하게 열거할 수 없다. Williamson(1975)에 따르면 그것은 인간의 정보탐색 능력의 한계성, 미래의 모든 조건을 미리 상정해 놓을 수 없게 하는 조직환경의 불확실성, 교활하게 자기이득을 추구하는 편의주의(opportunism), 그리고 완전경쟁을 못하게 만드는 소수성(small number) 때문이다. 따라서 조직과 개인

*. 본 연구는 1997년도 가톨릭대학교 교비연구비의 지원을 받아 수행되었다. 논문에 대해 귀중한 지적과 조언을 주신 익명의 심사위원들께 감사드린다.

은 문서로 작성하지 못한 상당한 부분의 계약 내용을 암묵적인 약속의 형태로 대신하게 되고, 이에 대한 개인의 의미부여가 바로 자신의 행동에 영향을 미친다.

본 연구는 조직과 그 구성원인 개인간의 문서화되지 않은 계약이 개인의 행동에 미치는 효과를 밝히는 것을 목적으로 한다. 이를 위해 본 연구는 조직과 개인간의 이러한 계약의 내용과 그것의 위반정도를 측정할 수 있는 도구를 제작하고, 이것을 이용하여 조직과 개인간의 계약의 유형 및 계약의 위반이 개인의 조직에 대한 몰입, 신뢰, 그리고 만족에 미치는 효과를 검토할 것이다.

심리적 계약의 정의

심리적 계약(psychological contract)은 개인과 상대방 간에 약속되었다고 보는 상보적 교환조건에 대한 개인의 신념으로 정의된다(Rousseau, 1989). 따라서 조직과 개인간의 심리적 계약은 조직과 그에 속한 개인간의 상호적 교환이며, 이 교환의 내용과 조건에 관한 개인의 신념을 뜻한다. 즉, 조직과 개인이 서로 상대방의 기대를 충족시키기 위해 어떤 기여를 해야할 의무가 있으며(예: 개인의 경우, 그는 회사의 이익증대를 위해 자신의 기술을 최대한 발휘해야 하며), 이에 대한 교환의 조건으로 어떤 대가를 받을 권리가 있다(예: 회사는 그 대가로 개인에게 봉급과 승진의 기회를 제공해야 한다)는 개인의 신념이다.

이러한 정의에서 나타난 심리적 계약의 특징 중 하나는 그것이 상보적 교환이라는 점이다. 심리적 계약은 어느 한 쪽이 다른 한 쪽에게 일방적으로 기대하는 의무들이 아니라, 어떤 형태로든지(예: 고용주의 구두적 표현, 현직자들의 모습, 그 조직의 전통과 문화 등) 양자가 서로 상대방을 위해 어떤 것을 기여하고 그 대가로 어떤 것을 받는다라는 상보적인 교환에 기초한 것이다.

심리적 계약의 또 다른 특징은 그것이 계약의 내용과 조건에 대한 개인적 신념이라는 점이다. 따라서 동일한 계약조건에 대해서도 당사자들은 서로 다르게 지각하고 해석할 수 있다. 그러므로 양자가 계약에 대해 필히 동일하게 이해하고 있을 필요는 없지만, 단지 상대방도 자신과 같은 방식으로 계약을 이해하고 있으리라고 믿고 있으면 된다. 이러한 특성은 심리적 계약이 다른 유형의 계약, 예를들어 규범적 계약, 함축적 계약, 그리고 사회적 계약과 구별되는 핵심적 측면이다. Rousseau(1995)는 계약의 기초 유형을 이와 같이 네가지로 구분하였는데, 그것들을 '개인-집단 수준'과 '내부-외부 조망'이라는 개념적으로 설정한 두개의 차원상에서 구별한다. 심리적 계약은 개인수준의 내부적 조망의 유형으로 앞에서 살핀 바와 같이 계약에 대한 개인의 신념이고, 규범적 계약(normative contract)은 집단수준의 내부적 조망 유형으로 집단구성원이 공유하는(shared) 심리적 계약이며, 함축적 계약(implied contract)은 개인수준의 외부적 조망으로 제삼자가 계약의 내용을 해석한 것이며, 끝으로 사회적 계약(social contract)은 집단수준의 외부적 조망으로 한 사회에서 공유된 적절한 행동에 관한 집단적이고 문화적인 폭넓은 신념이다.

심리적 계약은 공식적인 문서상의 고용계약과는 다르게 일회적으로 작성되는 것이 아니라 개인이 자신이 속한 조직에 근무하는 동안 자주 그 내용이 변경되기도 한다(Rousseau & Parks, 1993). 조직과 개인간의 관계가 오래되고 기여와 보상을 통해 그들간의 상호작용이 깊어질수록 그들이 서로 기여하고 보상해야 하는 폭은 더욱 더 넓어진다. 또한 새로운 임무의 부여나 부서이동, 그리고 조직의 구조조정과 같은 조직의 사건들은 과거 계약의 내용을 새로운 것으로 대체시킨다.

심리적 계약의 유형: 거래적 계약과 관계적 계약

MacNeil(1985)은 Blau(1964)의 경제적 교환과 사회적 교환의 개념을 빌려 심리적 계약의 유형을 거래적 계약(transactional contract)과 관계적 계약(relational contract)으로 구분하였다. 그에 따르면 거래적 계약은 구체적이고 금전적인 자원에 대한 단기적 교환에 관한 것이며, 관계적 계약은 금전적 자원을 포함한 비금전적 자원에 대한 장기적 교환에 관한 것으로 개념화하였다.

Rousseau(1990)은 이러한 개념에 대한 경험적인 검증을 시도하였다. 그녀는 회사에 근무하는 관리자들을 면접하여 고용인의 임무와 피고용인의 임무를 추출한 후, 이것을 문항화 하여 회사에 새로 입사한 MBA 졸업생들에게 제시하여 Cannonical 요인분석

하였다. 그 결과, 첫번째 요인에는 개인의 임무인 시간외 초과근무, 역할외 행동, 퇴사전 사전보고와 조직의 임무인 높은 급여, 성과급, 훈련과 교육이 포함되었는데 이 요인은 거래적 계약의 내용으로 해석되었다. 두번째 요인은 개인의 임무인 회사에 대한 충성심, 최소 재직기간의 준수와 조직의 임무인 직무안정성이 포함되었는데 이 요인은 관계적 계약의 내용으로 해석되었다.

Robinson, Kraatz, 그리고 Rousseau(1994)의 연구에서는 이 두가지 종류의 거래에 포함되는 요인들이 더욱 명료하게 드러났다. 이 연구에서는 MBA 졸업 후 2년이 지난 회사원들을 대상으로 앞의 연구와 같은 방식으로 자료를 수집하고 주성분 분석을 통해 요인분석하였을 때, 조직의 임무에서 두 개의 요인을 추출하였는데 승진, 고임금, 그리고 성과급은 거래적 계약 요인으로 해석되었고, 직무안정성, 훈련, 교육, 그리고 개인문제에 대한 지원은 관계적 계약 요인으로 해석되었다. 반면 개인의 임무에서도 두 개의 요인이 추출되었는데 시간외 초과근무, 충성심, 그리고 역할외 행동은 관계적 요인으로 해석되었고, 퇴사에 대한 사전보고, 전직의 수용, 경쟁사로 부터의 지원거부, 독점적 비밀의 보호, 그리고 최소 재직기간의 준수는 거래적 요인으로 해석되었다.

이러한 연구들(MacNeil, 1985; Rousseau, 1990, 1995)을 정리하면 이 두가지 유형의 계약은 기여와 보상, 시간조망, 관여수준, 안정성, 그리고 구체성의 측면에서 서로 상이한 특성을 가지는 것으로 이해할 수 있는데 그것을 **표 1**과 같이 요약할 수 있다.

조직과 개인이 서로 상대방에게 기여해야 하는 자원과 그 대가로 제공받아야 하는 자원에 있어서, 거래적 계약에서는 물질적이고 경제적인 자원을 주로 교환하지만 관계적 계약에서는 사회적이고 심리적인 자원을 주로 교환한다. 예를 들어, 거래적 계약의 경우 개인은 비용절감, 생산량 및 매출액 증대 등으로 조직에 기여하며 그 대가로 급여와 보너스를 받는다. 이것을 조직의 측면에서 보면 급여나 보너스와 같은 경제적 자원을 개인에게 제공하고 그 대가로 개인은 비용절감과 생산성 및 매출액의 증대와 같은 기여를 조직에 하는 것이다. 관계적 계약의 경우 개인은 조직에 대한 충성심, 위계질서와 규정의 준수, 그리고 회사비밀의 유지 등과 같은 심리사회적 자원을 조직에 제공하고, 그 대가로 조직은 개인에게 애정과 관심, 개인의 개성과 인격의 존중, 그리고 자기개발의 기회 등을 제공한다.

계약에 대한 시간 조망에 있어서, 거래적 계약은 임시직이나 2-3년간의 단기고용 계약과 같이 그것이 매우 폐쇄적이며 단기적인 반면, 관계적 계약은 평생고용 계약과 같이 개방적이며 장기적이다.

계약 당사자인 상대방에 대한 관여수준에 있어서도 이 두가지 계약은 서로 상이한 모습을 띤다. 거래적 계약에서 개인은 맡은 일에 대해서만 관여하고 조직은 일의 대한 성과에 대한 보상에만 관여하는 방식으로 서로 타산적으로 관여한다. 그러나 관계적 계약에서 개인은 맡은 바 임무 뿐만아니라 역할외 행동을 하고, 조직은 개인의 현재 뿐만아니라 미래에 대해서도 배려하는 정서적인 관여를 한다(Robinson & Morrison, 1995).

계약의 안정성에 있어서 거래적 계약은 주로 문서로 작성되고 그 내용이 물질적이고 금전적인 사항이기 때문에 매우 안정적이고 정적이다. 그러나 관계적 계약은 문서로 그 내용을 완벽하게 기술하기 어렵기 때문에 상당부분은 문서화되지 않으며 그 내용도 심리사회적인 것이어서 주관적으로 해석될 가능성이 높아 가변적이다.

거래적 계약에서 담고있는 내용의 폭은 현재의 자원에 한정되어 있지만, 관계적 계약의 경우에는 그

표 1. 거래적 계약과 관계적 계약의 주요 특성

특성\계약종류	거래적 계약	관계적 계약
의무: 기여와 보상	물질적, 경제적 요인	심리적, 사회적 요인
시간조망	폐쇄적, 단기적	개방적, 장기적
관여수준	타산적	감정적
안정성	정적	가변적
범위	현재의 자원에 한정	시간적, 공간적 무제한
구체성	객관적, 구체적	주관적, 함축적

폭이 시간적, 공간적으로 제한되어 있지 않다. 예를 들어, 거래적 계약의 경우 조직은 개인에게 그가 현재 소유하고 있는 기술에 대해서만 기여할 것을 요구하지만, 관계적 계약의 경우 조직은 개인에게 그가 소유한 현재의 자원 뿐만아니라 미래에 그가 새로 획득하게될 여러 자원 에 대해서도 기여하기를 요구한다. 반면 거래적 계약에서 개인은 조직에게 자신이 발휘한 기술과 노력에 대한 대가를 요구하지만, 관계적 계약에서 개인은 조직에게 자신 뿐만아니라 가족의 생활에 대한 보장과 관심을 요구할 수 있다.

거래적 계약의 내용은 객관적이고 구체적이어서 제삼자가 이에 대해 비교적 명료하게 해석할 수 있지만 관계적 계약은 주관적이고 함축적이어서 제삼자가 이에 대해 그렇게 해석하기 힘들다.

이러한 특성을 종합하면, 조직과 개인은 각각 상대방에게 물질적 의무와 심리적 의무를 가지며, 물질적 의무의 교환으로 이루어지는 거래적 계약과 심리적 의무의 교환으로 이루어지는 관계적 계약은 서로 질적으로 다른 속성을 지닌다고 볼 수 있다. 따라서 본 연구에서는 조직과 개인의 의무에 대한 가설을 다음과 같이 설정하였다.

가설 1. 조직의 의무와 개인의 의무는 각각 심리적(사회적) 의무와 물질적(경제적) 의무 요인으로 구성될 것이다.

심리적 계약의 위반과 그 효과

계약의 위반(violation)은 계약의 조건이 지켜지지 않은 것이다. 그러나 심리적 계약은 주관적인 속성이 있으므로, 계약의 당사자 중 어느 한 쪽이 약속한 의무를 지키지 못하였다고 다른 한 쪽이 지각할 때에야 비로소 그것의 위반을 경험한다(Rousseau, 1995).

계약이 지켜지지 않으면 계약 때문에 발생하지 않고 억제되었던 손실이 양자에게 발생하게 되어, 당사자는 서로 상대방에게 피해를 입히게 된다. 또한 계약은 양자간의 공정한 거래와 신뢰의 기반 위에서 성립되는 것이고 이것에 의해 당사자들은 서로 의존적인 관계로 묶이게 되므로, 계약의 위반은 당사자들에게 심각한 결과를 가져다 준다.

심리적 계약의 위반은 기대의 불충족이나 불형평과는 구별되는 것이다. 개인들은 조직에 들어 올 때 자기 나름대로 조직에 대한 비현실적인 기대를 가지고 있으며 이러한 기대가 충족되지 않으면 현실의 충격(reality shock)을 경험하게 되고, 그 결과 개인들은 그 조직에 대한 불만족스러워하고, 낮은 성과를 나타내고, 결국은 그 조직을 떠나기도 한다(Wanous, Poland, Premack, & Davis, 1992). 불형평은 당사자간의 교환을 강조하기 보다는 상대방과 자신간의 교환 비율이 그 상대방과 타인과의 교환 비율과 얼마나 불일치하는가라는 비교과정에 초점을 둔다(Adams, 1965). 심리적 계약이 위반되었을 때 당사자들이 보이는 반응은 기대의 불충족이나 불형평을 경험했을 때 나타내는 반응보다 그 강도가 훨씬 더 강하게 나타난다. 약속의 위반은 실망감을 넘어서서 격노나 배신감을 느끼게 만들어 훨씬 더 강력한 보복행동을 저지르게 할 수 있다(Robinson & Rousseau, 1994).

계약의 위반은 기회주의, 부주의, 그리고 협동의 실패에 기초한다(Rousseau, 1995). 기회주의는 상대방이 손해를 보더라도 자신의 이익만 추구하면 된다는 이기적이며 적극적인 행동이다. 부주의는 기회주의 보다 수동적이며 구체적인 책임을 이행하지 않은 것이다. 협동의 실패는 계약의 조건을 이행하지 않는 것은 아니지만 계약을 이행할 것이라는 신뢰나 신의가 손상된 것으로 그들간의 관계를 유지시키는 당사자들의 능력을 훼손시킨다.

조직과 개인간의 심리적 계약이 위반되었을 때 개인은 이에 대한 반응으로 조직에 대한 몰입의 감소, 조직에 대한 신뢰의 상실, 그리고 조직에 대한 불만족 등을 나타낸다.

조직몰입에 미치는 효과

조직과 개인간의 심리적 계약에서 조직이 그 계약을 위반하면 그 조직에 대한 개인의 몰입이 줄어든다. 조직몰입은 개인이 특정 조직을 동일시하고 그 조직에 관여된 정도라고 정의된다(Mowday, Porter, & Steers, 1982). 이 개념은 조직의 목표와 가치를 받아들이는 강한 신념, 조직을 위해 기꺼이 노력을 발휘할 의지, 그리고 조직의 구성원으로 남아 있으려는 갈망이라는 세가지 요소로 구성된다. 이렇게 보면 조직몰입은 단순히 소극적으로 조직에 대해 충성하는 것을 넘어서서, 조직의 성장과 발전을 위해 기꺼

히 기여하여 조직과 자신간의 관계를 끈끈하게 맺어 놓으려는 신념이고 의지이며 갈망이다. 이러한 조직몰입의 선행조건에 관한 연구들 중에는 조직이 개인의 이해를 배려하지 않으면 조직몰입 수준이 낮아진다는 연구들이 있다(Buchanan, 1974; Steers, 1977). 이러한 연구로 부터 조직이 심리적 계약을 위반하면 개인이 조직에 대해 낮은 몰입수준을 나타낼 것이라고 짐작할 수 있다. 민해경(1997)과 Guzzo, Noonan 및 Elron(1994)은 심리적 계약의 이행 수준이 높고 위반 수준이 낮을수록 조직몰입도가 높다는 결과를 경험적 연구를 통해 검증하였다.

조직몰입은 정서적 몰입과 타산적 몰입으로 구분할 수 있다(김원형, 1995; Etzioni, 1961). 정서적 몰입은 조직의 목표, 가치 및 규범의 내면화와 조직의 권위에 대한 동일시에 바탕을 둔 조직에 대한 긍정적이고 강렬한 열정이다. 정서적 몰입이 높으면 조직에 대한 충성심, 애착 및 조직의 구성원으로 남아있으려는 욕구가 강하다. 반면 타산적 몰입은 조직에 대한 기여와 그에 따른 보상이라는 교환에 바탕을 두고 조직에 관여하므로 보다 덜 강력한 것이다. 타산적 몰입은 정서적 몰입과는 다르게 손실이나 이익을 고려하여 조직에 계산적이고 타산적으로 관여하는 것이다. 거래적 계약의 장점은 부분적이고 타산적인 관여로도 충분한 계약관계가 유지되며, 역으로 그로 인해 서로 상대방의 정서를 최소한으로 손상시키면서 계약을 변경하거나 관계를 청산할 수 있다는데 있다. 따라서 거래적 계약에서는 개인이 조직에 대해 타산적 몰입만 하여도 충분하고, 조직이 계약을 위반하면 이에 대한 대가로 개인이 조직에 대한 몰입을 낮추게 될 것이며 그것은 타산적 몰입으로 제한될 수 밖에 없을 것이다. 그러나 관계적 계약에서는 조직과 개인이 충성심이나 관심과 같은 심리사회적인 자원들을 장기간 동안 주고 받아야 하므로, 이 계약에서 개인에게는 조직에 대한 정서적 몰입이 요구된다. 따라서 조직이 계약을 위반하면 개인은 이에 대한 대가로 조직에 대한 정서적 몰입을 낮출 것이다.

이러한 맥락에서 조직과 개인의 심리적 계약에서 조직의 계약 위반과 개인의 조직몰입간에는 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

가설 2. 조직이 물질적 의무를 많이 위반할수록 개인은 타산적 몰입을 적게 할 것이며, 조직이 심리적 의무를 많이 위반할수록 개인은 정서적 몰입을 적게 할 것이다.

가설 3. 거래적 계약집단에서는 조직의 물질적 의무의 위반에 의해 개인의 조직몰입이 결정될 것이며, 관계적 계약집단에서는 조직의 심리적 의무의 위반에 의해 개인의 조직몰입이 결정될 것이다.

이와는 달리 개인이 심리적 계약을 위반했을 때 개인의 조직몰입은 어떠한 영향을 받을 것인가? 이때 개인은 두가지 상반된 반응을 나타낼 수 있다. 하나는 조직에 대한 몰입을 낮추는 것이다. 그것은 개인이 스스로 계약을 위반했으므로 이와 관련된 자신의 다른 반응(예: 조직몰입, 신뢰 등)에서도 일관성을 유지하려 할 것이기 때문이다. 그러나 이와 반대로 조직에 대한 몰입을 높일 수도 있다. 그것은 자신이 위반한 계약을 회복하여 지키려는 방향으로 자신의 반응을 보일 수 있기 때문이다.

그러면 개인이 자신이 위반한 계약과 일관된 반응을 나타내거나 반대로 이 위반을 회복하려는 반응을 나타내게 만드는 조건은 무엇인가? 본 연구에서는 그것을 결정하는 하나의 조건으로 조직이 심리적 계약을 위반한 수준에서찾찾고자 하였다. 개인 자신은 심리적 계약을 위반했지만 조직이 위반하지 않았다면(이하 '개인위반 집단') 개인은 계약을 개선하려는 반응을 보일 것이며 따라서 조직에 대한 몰입을 높힐 것이다. 그러나 개인뿐만 아니라 조직도 심리적 계약을 위반하였다면(이하 '상호 위반 집단') 개인은 계약을 회복하려는 반응을 보이기 보다는 자신의 계약위반과 일관되는 파괴적인 반응을 보일 것이며 따라서 조직몰입이 낮을 것이다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

가설 4. 관계적 계약에서 개인위반 집단 보다 상호위반 집단은 정서적 몰입이 유의하게 더 낮을 것이지만 타산적 몰입에서는 유의한 차이가 없을 것이다.

가설 5. 거래적 계약에서 개인위반 집단 보다 상호위반 집단은 타산적 몰입이 유의하게 더 낮을 것이지만 정서적 몰입에서는 유의한 차이가 없을 것이다.

조직에 대한 신뢰에 미치는 효과

심리적 계약의 위반은 신뢰감을 떨어뜨린다. 조직과 개인간의 관계에서 조직이 개인에게 그 관계에서 기본적으로 지켜야 할 신의를 저버리거나 부당하게 대우하면 개인의 조직에 대한 신뢰는 감소한다. 심리적 계약이 위반되면 개인은 조직의 정직성에 대해 의문을 갖게되고, 조직이 상호 이득의 원칙에 입각한 관계를 지키려는 동기와 의도가 변질되었다고 지각하며, 따라서 향후에 조직이 보여줄 행동을 예측할 수 없다고 판단하게 되어 조직에 대한 신뢰를 줄이게 된다. 이러한 배경에서 심리적 계약의 위반과 신뢰간의 관계를 연구한 Robinson과 Rousseau(1994)는 조직이 심리적 계약을 위반한 정도가 크다고 지각할수록 조직에 대한 신뢰가 의미있게 줄어든다는 결과를 관찰하였다.

그러나 조직과 개인의 심리적 계약을 거래적 계약과 관계적 계약으로 세분하면, 각 계약 유형에서 조직의 계약 위반이 개인의 조직에 대한 신뢰에 미치는 효과는 상이한 양상을 보일 것이다. 조직과 개인이 거래적 계약을 맺고 있다면, 개인이 조직을 신뢰하는가 그렇지 않은가의 여부는 조직이 물질적 의무를 이행하는가 그렇지 않는가에 달려있을 것이다. 반면 그들이 서로 관계적 계약을 맺고 있다면, 이때에는 조직이 심리적 의무를 이행하는 여부에 따라 조직에 대한 신뢰를 달리할 것이다.

개인이 심리적 계약을 위반한 경우에는 앞의 정서적 몰입에 대한 가설과 같은 양상을 나타낼 것이다. 즉, 조직과 개인이 관계적 계약으로 맺어져 있다면, 개인위반 집단은 개선적 반응을 보이고 상호위반 집단은 파괴적 반응을 보일 것이므로 개인위반 집단보다 상호위반 집단의 조직에 대한 신뢰가 의미있게 더 낮을 것이다. 그러나 개인위반 집단과 상호위반 집단의 이러한 차이는 그들이 서로 거래적 계약으로 맺어져 있다면 나타나지 않을 것이다.

가설 6. 거래적 계약 집단에서는 조직의 물질적 의무의 위반에 의해 조직에 대한 신뢰가 결정될 것이며, 관계적 계약 집단에서는 조직의 심리적 의무의 위반에 의해 조직에 대한 신뢰가 결정될 것이다

가설 7. 관계적 계약에서 상호위반 집단은 개인위반 집단 보다 조직에 대한 신뢰가 유의하게 더 낮을 것이지만, 거래적 계약에서 두 집단간의 차이는 유의하지 않을 것이다.

직무만족에 미치는 효과

조직이 심리적 계약을 위반하면 직무에 대한 개인의 만족도가 줄어든다. 조직이 개인에게 제공할 의무가 있지만 그것을 개인에게 제공하지 않았을 때, 약속이 위반되었다는 사실 그 자체 또는 자신의 기대와 불일치한다는 사실 때문에 직무에 대한 만족에 심각한 영향을 줄 수 있다. Robinson과 Rousseau (1994)의 연구에서도 조직의 심리적 계약의 위반정도와 직무에 대한 만족간에는 유의한 부적인 상관이 관찰되었다. 또한 직무만족에 대한 연구들을 살펴보면 직무에 대한 만족이 경제적이고 금전적인 요인보다 심리적인 요인의 영향을 더 크게 받는 것으로 알려져 왔다(Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959; Hackman & Lawler, 1975). 따라서 직무에 대한 만족 수준이 개인의 물질적 의무보다 심리적 의무에 의해 주로 결정될 것이다. 즉, 조직의 거래적 계약의 위반 보다는 관계적 계약의 위반이 직무에 대한 만족수준에 더 많은 영향을 줄 것이다.

또한 개인이 심리적 계약을 위반하였을 경우에 정서적 몰입이나 조직에 대한 신뢰의 경우와 같은 방식으로 직무에 대한 만족도 예언할 수 있다. 즉, 개인의 위반은 개선적 반응을 그리고 상호위반은 파괴적 반응을 직무만족에서도 나타낼 것이므로 개인위반 보다 상호위반의 경우에 직무에 대한 불만족이 클 것이다. 이러한 경향은 조직과 개인이 관계적 계약으로 맺어져 있을 때 두드러지게 나타날 것이다. 따라서 심리적 계약의 유형과 직무 만족간에는 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

가설 8. 거래적 계약 집단에서는 조직의 물질적 의무의 위반에 의해 직무에 대한 만족이 결정될 것이며, 관계적 계약 집단에서는 조직의 심리적 의무의 위반에 의해 직무에 대한 만족이 결정될 것이다.

가설 9. 관계적 계약에서 상호위반 집단은 개인위반 집단 보다 직무에 대한 만족이 유의하게 더 낮을 것이지만, 거래적 계약에서 두 집단간의 차이는 유의하지 않을 것이다.

연구방법

조사대상

본 연구에서는 현재 국내의 대기업중 5개 회사에 근무하고 있는 375명이 조사대상이 되었다. 이 중 183명이 설문에 응답하였고, 불성실하게 응답한 12명의 자료를 제외한 총 171명의 자료가 본 연구의 분석에 활용되었다. 이 중 남자는 120명, 여자는 47명, 그리고 4명은 무응답이었다. 연령은 최하 19세에서 최고 48세였으며, 평균 29세였다. 이들의 직위는 사원이 109명, 대리 29명, 과장 19명, 그리고 부장 이상이 9명, 그리고 5명이 무응답이었다. 학력별로는 고졸이 42명, 대졸이 117명, 그리고 대학원졸업이 8명이었고 4명이 무응답이었다. 이들의 근무경력은 3개월 부터 20년 11개월 사이였으며, 평균은 4년 4개월이었다.

측정치

본 연구의 주요 변인은 조직과 개인의 의무와 이행수준, 조직몰입, 조직에 대한 신뢰, 그리고 직무에 대한 만족이다. 이러한 변인들을 측정하기 위한 도구들은 다음과 같다.

조직과 개인의 의무 및 이행 수준

조직과 개인의 의무와 그것의 이행 수준을 측정하기 위하여 필자(박영석, 1991)가 수집한 '조직과 개인의 요구'에 포함된 내용과 민혜경(1997)의 연구에서 사용된 '조직의 의무와 구성원의 의무'에 포함되는 항목들을 활용하였다.

필자(박영석, 1991)가 수집한 조직과 개인의 요구는 개인이 회사에 기대하는 사항과 회사가 개인에게 기대하는 사항들을 여러 계층의 회사직원들로 부터 수집하여 정리한 것이다. 이 연구에서 이러한 요구들을 요인분석하였을 때 개인의 요구는 성장요구와 안정요구라는 두 개의 주요 요인으로 구성되었다. 안정요구는 개인이 조직에게 기대하는 경제적이고 물질적인 것(예: 급여와 보너스, 복리후생, 각종 지원금의 제공 등)으로 조직이 개인에게 제공해야할 의무가 있는 것이다. 성장요구는 개인이 조직에 기대하는 사회적이고 심리적인 것(예: 대화의 기회, 성취감, 자율성 등)으로 이것도 역시 조직이 개인에게 제공해야 할 의무가 있는 것이다. 반면, 조직의 요구는 외부지향 요구와 내부지향요구라는 두개의 주요 요인이 추출되었다. 내부지향요구는 조직의 안정에 필요한 사회적이고 심리적인 것(예: 상하동료간 화합, 규정의 준수, 충성심 등)으로 구성되며, 외부지향요구는 조직의 성장에 필수적인 경제적이고 물질적인 것(예: 생산성 및 매출액의 증대, 이익증대, 신기술 및 신제품 개발 등)으로 구성되는데, 이러한 것들은 개인이 조직에 제공해야할 의무가 있는 것이다. 이렇게 보면 조직과 개인은 각각 경제적이고 물질적인 의무와 사회적이고 심리적인 의무를 가지고 있다. 따라서 조직의 경제적이고 물질적인 의무와 개인의 경제적이고 물질적인 의무는 조직과 개인의 심리적 계약의 한 유형인 거래적 계약을 측정하는데 사용될 수 있으며, 조직의 사회적이고 심리적인 의무와 개인의 사회적이고 심리적인 의무는 조직과 개인의 관계적 계약을 측정하는데 활용될 수 있다. 본 연구에서는 개인의 요구 33항목 중 경제적이고 물질적인 요구 8개, 사회적이고 심리적인 요구 16개, 그리고 조직의 요구 35항목 중 경제적이고 물질적인 요구 13개, 그리고 사회적이고 심리적인 요구 11개를 조직과 개인의 심리적 계약 중 거래적 계약과 관계적 계약을 측정하는데 사용하였다.

민혜경(1997)은 27명의 국내기업에 종사하는 대졸 사무직 직원에게 개별 면접을 실시하여 47개의 회사의 의무와 34개의 개인의 의무를 추출하였다. 본 연구에서는 이렇게 추출된 의무 중 필자(박영석, 1991)의 연구에서 나타나지 않은 조직의 물질적 의무 3개('업적이나 근무연한이 반영된 급여와 보너스', '합리적이고 공정한 인사평가', '건강관리에 대한 지원')와 개인의 심리적 의무 3개('사내모임에 참가', '후배사원의 지도', '회사비밀의 유지')를 추가적으로 사용하였다. 따라서 최종적으로 본 연구에서는 조직의 의무 27문항(조직의 경제적·물질적 의무 11문항, 조직의 사회적·심리적 의무 16문항)과 개인의 의무 27문항(개인의 경제적·물질적 의무 13문항, 개인의 사회적·심리적 의무 14문항)이 사용되었으며 같은 항목들을 이용하여 조직과 개인의 의무의 이행 수준을 측정하였다.

조직의 의무와 그 이행 수준을 측정하기 위해 다

음과 같이 지시하였다.

다음에 제시된 문항들은 **회사가 귀하에게 제공해야 할 의무적인 사항**입니다. 각각의 의무사항에 대해 다음과 같은 두가지 측면에서 응답해 주시길 바랍니다.

첫째, **회사의 의무수준**은 얼마나 됩니까? 즉, 다음 사항들을 회사가 귀하에게 제공해야 하는 정도는 얼마나 됩니까? 둘째, **회사의 제공수준**은 얼마나 됩니까? 즉, 그러한 의무사항들을 회사가 실제로 귀하에게 제공하고 있는 정도는 얼마나 됩니까?

귀하의 생각과 일치하는 숫자에 V표 하십시오. [1]은 '전혀 없다'를 의미하며, [4]는 '어느 정도 있다'를 의미 하며, [7]은 '매우 많다'를 의미합니다. 귀하의 생각과 가장 비슷한 숫자에 v표 하십시오.

지시문에 이어서 27개 조직의 의무에 대한 의무수준과 이행수준을 측정하였는데, 각 수준은 '전혀없다'(1) - '매우 많다'(7)의 7점 척도상에서 측정되었다. 하나의 의무에 대한 의무수준을 측정한 후 그 의무수준에 대한 이행수준을 이어서 측정하였다. 따라서 각각의 의무사항에 대해 의무수준과 이행수준을 짝지워 측정하였다.

개인의 의무 수준과 그 이행 수준도 같은 방식으로 측정되었다. 단지 앞의 지시문 중 '회사'를 '귀하'로 '귀하'를 '회사'로 바꾸어 제시하였다.

조직과 개인의 의무를 측정하는 문항 중에서 응답자가 평정한 의무수준의 평균이 5점이하인 의무들은 의무의 측정에서 제외하였다. 본 연구에서 사용된 문항 중 다수가 조직과 개인의 기대에 대한 조사에서 수집된 것이므로 평균 5점 이하의 값을 갖는 문항은 조직 또는 개인의 의무로 불충분하다고 해석할 수 있기 때문이다. 이때 제외된 항목은 조직의 의무 중에서 6문항(평생직장의 보장, 하의상달의 경로, 도전감있는 업무, 리더십을 발휘할 기회, 자기실현의 기회, 경영참여의 기회), 개인의 의무 중에서 6문항(신기술 또는 신제품 개발, 사업의 다각화, 해외시장의 개척, 품질향상, 노사화합에 동참, 사내모임에 참가)이다. 이러한 문항을 제외한 후 최종적으로 조직의 물질적 의무 9문항, 조직의 심리적 의무 12문항, 그리고 개인의 물질적 의무 10문항, 개인의 심리적 의무 11문항이 채택되었으며, 의무의 위반수준은 각 항목의 의무수준에서 그것의 이행수준을 뺀 값으로 계산하였다. 최종적으로 사용된 조직과 개인의 의무와 이행수준을 측정하는 척도들의 내적합치도(Chronbach alpha)는 표 2와 같다.

표 2. 조직과 개인의 의무 및 이행수준 척도의 내적합치도

	조직		개인	
	의무	이행	의무	이행
경제적·물질적	.93	.89	.91	.89
사회적·심리적	.92	.91	.91	.89

조직몰입

김원영(1995)의 연구에서 제시된 정서적 몰입 8문항과 타산적 몰입 3문항을 본 연구에서 조직몰입을 측정하는데 사용하였다. 그의 연구에서 보고된 척도의 내적합치도는 정서적 몰입이 .835이고 타산적 몰입이 .780이었다. 본 연구에서는 11개의 문항을 요인분석하였을 때 세개의 요인이 추출되었다. 타산적 몰입 3문항은 함께 제 2요인으로 묶였으나, 정서적 몰입 8문항은 제 1요인과 제 3요인으로 분리되었다. 문항의 내용을 검토한 결과 제 1요인에 포함된 5개의 문항이 정서적 몰입을 더욱 순수하게 나타내는 것이라고 판단하여 제 3요인에 속한 3개의 문항은 정서적 몰입의 계산에서 제외하였다. 제외된 문항은 '당신은 회사를 보다 잘되게 하기 위해서 보통 이상의 상당한 노력을 기울이는 편입니까?', '당신은 이직의 원인이 될 수도 있는 회사의 잘못된 풍토를 바꾸려고 노력하는 편입니까?', 그리고 '당신은 회사를 위해 일하는데 있어서 어떠한 직무라도 맡으려고 합니까?' 라는 세문항이다. 본 연구에서 관찰된 정서적 몰입과 타산적 몰입의 내적합치도는 각각 .88과 .73이었다.

조직에 대한 신뢰

개인의 조직에 대한 신뢰수준을 측정하기 위하여 Robinson과 Rousseau(1994)가 사용한 척도를 번안하여 사용하였다. 이 척도는 7개 문항으로 구성되어 있으며 '전혀 그렇지 않다'(1) - '매우 그렇다'(5)의 5점 척도상에 응답하도록 되어있는 것으로 원래 Gabarro와 Athos(1976)가 발견한 신뢰의 기반으로 부터 만들어진 것이다. 이 도구에 대한 내적 합치도는 .83

이었다.

직무에 대한 만족

직무에 대한 만족은 Hackman과 Oldham(1980)이 개발한 8개 문항의 척도를 사용하였다. 이 문항들은 원래 직무 자체의 특성에 대한 만족(예: '귀하가 일을 통해 얻을 수 있는 개인적 성장과 발전', '귀하가 일을 통해 느낄 수 있는 성취감', '귀하가 일하는 동안에 독자적으로 사고하고 행동하는 수준', '귀하가 담당하는 일에서 느끼는 도전감')과 맥락요인에 대한 만족(예: '귀하가 받는 급여나 복리후생의 수준', '귀하와 함께 일하고 대화하는 동료', '귀하가 상사로 부터 존경받고 공정하게 대우받는 정도', '귀하가 담당하고 있는 직무의 안정성')을 별도로 측정하기 위해 고안된 것이다. 그러나 본 연구에서 요인분석을 수행한 결과 이 문항들이 하나의 요인으로 드러났으므로 직무만족 점수도 하나로 계산하였다. 이 척도의 내적 합치도는 .87이었다.

절차

설문지는 조직의 의무와 그 이행수준, 개인의 의무와 그 이행 수준, 조직몰입, 조직에 대한 신뢰, 직무만족, 그리고 인적사항의 순서로 구성되었다. 자료의 수집은 일부의 조사 대상자들의 경우 근무중에 배포되고 수거되었으며, 나머지 대상자들의 경우에는 연수교육 중에 집단으로 실시되었다. 설문에 대해 응답하지 않은 조사대상자들은 대부분 전자의 경우였다.

결과 및 논의

조직과 개인의 의무의 요인구조

조직의 의무 21개와 개인의 의무 21개 총 42개 의무를 Maximum Likelyhood 요인추출법을 사용하고 Varimax 회전하여 분석하였을 때 eigen value 1.0 이상인 요인은 6개의 요인이다(**표 3**). 요인회전을 하였을 때 변량의 10%이상을 설명하는 요인은 4개이다. 제 1요인은 17.6%, 제 2요인은 14.5%, 제 3요인은 12.7%, 그리고 제 4요인은 10.7%로 총 55.6%의 변량을 설명하고, 제 5요인과 제 6요인은 각각 2.4%와 1.8%만을 설명하고있다. 따라서 조직과 개인의 의무의 요인은 4개의 요인으로 구성되어 있다고 해석할 수 있다.

제 1요인에서 요인부하량이 높은 의무들로는 '사원 복지시설에 대한 투자', '건강관리에 대한 지원', '각종 지원금(예: 자녀학자금 또는 주택마련자금 등)', 그리고 '유급휴가 및 연가' 등이며, 주로 조직의 물질적 의무들이 이 요인에 포함되어 있으므로 이 요인을 조직의 물질적 의무라고 해석할 수 있다. 그러나 '개인의 인격존중'이나 '업무수행에 필요한 자율성'과 같은 조직의 심리적 의무가 예외적으로 이 요인에 포함되어 있다. 제 2요인에서 요인부하량이 높은 항목들은 '상사에 대한 복종', '예의바른 행동', '회사에 대한 충성심', 그리고 '공동체 의식' 등이었고, 이 요인에는 개인의 심리적 의무가 대부분 포함되어 있으므로 개인의 심리적 의무라고 해석할 수 있다. 제 3요인에서는 '능력의 발휘기회', '업무권한의 위임', '실무자의 의견수용', 그리고 '개인의 발전에 대한 비젼' 등의 요인부하량이 크고 주로 조직의 심리적 의무들이 여기에 포함되므로 조직의 심리적 의무로 해석할 수 있다. 그러나 '안락한 근무여건', '업적이나 근무연한이 반영된 급여와 보너스' 같은 조직의 물질적 의무가 제 1요인에도 적지않은 요인부하량을 가지고 있지만 이 요인에도 비교적 높은 요인부하량을 가지고 있다. 그것은 이 두 개의 문항이 '안락하다'라든지 '근무연한이 반영된'과 같은 심리적 뉘앙스를 갖게끔 표현되었기 때문으로 해석된다. 또한 조직의 심리적 의무 중 몇 개의 문항은 오히려 제 1요인에 더 높은 요인부하량을 가지고 있는 것으로 미루어 개인은 개인의 의무보다 조직의 의무에 대해서 덜 분명한 구조를 가지고 있는 것으로 보인다. 마지막으로 제 4요인에서 요인부하량이 높은 항목들은 '새로운 지식, 기술 및 정보의 수집', '업무와 관련된 창의적 아이디어 제공', '세계 일류수준의 추구', 그리고 '대외 경쟁력의 강화' 등으로 조직의 이익이나 경제적 가치의 창출에 직접적인 효과를 갖는 항목들이다. 개인의 물질적 의무에 해당되는 대부분의 항목들이 이 요인에 속하였으므로 개인의 물질적 의무라고 해석할 수 있다. 이렇게 볼 때, 개인의 의무는 심리적 의무(제 2요인)와 물질적 의무(제 4요인)가 두 개의

요인으로 구분되고, 조직의 의무는 앞에서 언급한 몇 개 항목이 예외적이기는 하지만 전체적으로 심리적 의무(제 3요인)와 물질적 의무(제 1요인)의 두개의 요인으로 구분된다고 결론지을 수 있다. 따라서 가설 1이 전반적으로 지지되었다고 볼 수 있다.

표 3. 조직과 개인의 의무에 대한 요인분석 결과

문항+/요인++	요인1	요인2	요인3	요인4	요인5	요인6
OM 각종 지원금(예:자녀학자금,주택마련 자금)	.678*	.318	.220	.056	.160	.138
OM 건강관리에 대한 지원	.769*	.197	.334	.196	-.119	-.090
OM 경쟁사에 준하거나 높은 급여와 보너스	.608*	.167	.375	.084	.090	-.118
OM 사원복지에 대한 지원	.816*	.123	.186	.141	-.025	-.087
OM 안락한 근무조건	.464	.199	.563*	.230	-.250	-.140
OM 안전한 작업환경	.580*	.258	.435	.292	-.105	-.054
OM 업적이나 근무연한이 반영된 급여와 보너스	.462	.200	.650*	.004	-.132	.125
OM 유급휴가와 연가	.656*	.233	.237	.213	.093	.217
OM 합리적이고 공정한 인사평가	.658*	.179	.270	.320	-.086	.075
OP 개인의 개성 존중	.362	.193	.352	.110	.345	-.065
OP 개인의 발전에 대한 비전	.314	.177	.610*	.139	.239	-.129
OP 개인의 인격존중	.677*	.211	.262	.257	.113	.016
OP 능력에 따른 승진	.408	.129	.542*	.212	.052	.035
OP 능력의 발휘기회	.273	.207	.690*	.141	.001	.004
OP 상하간의 대화기회	.501*	.232	.273	.197	.480	.123
OP 실무자의 의견수용	.316	.147	.626*	.215	.013	.021
OP 업무권한의 위임	.188	.146	.656*	.117	.109	.131
OP 업무수행에 필요한 자율성	.687*	.231	.246	.210	.129	.113
OP 자기개발(또는 교육)의 기회	.473	.197	.416	.195	.268	.018
OP 종업원에 대한 관심	.565*	.132	.459	.081	.167	-.161
OP 회사현황에 대한 정보	.476	.115	.519*	.230	.205	.008
IM 기업 환경의 변화추세 파악	.216	.334	.215	.400	.175	.326
IM 대외경쟁력의 강화	.105	.297	.090	.504*	.111	.022
IM 비용절감	.300	.511*	.250	.368	-.025	.050
IM 새로운 지식, 기술, 정보의 수집	.155	.266	.314	.747*	.036	-.091
IM 생산성의 향상	.091	.302	.011	.500*	.084	-.064
IM 세계 일류수준의 추구	.295	.297	.193	.525*	.009	-.028
IM 업무 목표의 달성	.291	.499	.282	.420	-.109	.255
IM 업무와 관련된 창의적 아이디어 제안	.345	.218	.260	.635*	.018	.159
IM 자원의 효율적 운용	.421	.335	.398	.328	.094	.130
IM 회사이윤의 극대화	.211	.420	.322	.516*	-.097	.068
IP 공동체 의식	.125	.626*	.139	.384	.024	-.417
IP 기업문화의 유지	.190	.504*	.019	.463	.040	-.092
IP 동료 상하간의 협동	.132	.592*	.250	.267	.157	-.126
IP 사규의 준수	.217	.571*	.021	.303	-.148	-.203
IP 상사에 대한 복종	.130	.703*	.144	.022	.068	.067
IP 애사심(예:자사의 제품 및 서비스의 이용)	.171	.571*	.308	.197	.214	.011
IP 예의바른 행동	.185	.698*	.139	.221	-.005	.083
IP 팀웍의 유지	.317	.558*	.280	.377	-.147	.166
IP 회사에 대한 충성심	.078	.669*	.133	.164	.209	.029
IP 회사의 비밀유지	.209	.586*	.185	.248	-.042	.018
IP 후배사원의 지도	.217	.501*	.043	.283	.009	.078
요인회전전 eigen value	18.33	3.64	1.57	1.51	1.26	1.14
요인회전후 설명변량(%)	17.51	14.49	12.74	10.68	2.37	1.79

+ 문항의 함축적 의미에 따른 구분(OM: 조직의 물질적 의무, OP: 조직의 심리적 의무, IM: 개인의 물질적 의무, IP: 개인의 심리적 의무)

++ 요인 1: 조직의 물질적 의무; 요인 2: 개인의 심리적 의무; 요인 3: 조직의 심리적 의무; 요인 4:개인의 물질적 의무

* 요인부하량 .5000이상

주요 변인간 상관계수

본 연구의 독립변인과 종속변인들의 상호상관을 표 4에 제시하였다. 조직과 개인의 의무간에는 전반적으로 높은 정적 상관관계가 있다. 즉, 조직의 의무가 많을수록 개인의 의무도 많다.조직과 개인의 의무와 그들의 위반간에도 정적 상관관계가 유의하다. 이것은 조직과 개인의 의무가 많을수록 위반도 많다는 의미이다. 조직과 개인의 의무와 주요 종속변인간의 상관관계는 타산적 몰입을 제외하고 모두 정적 상관관계가 유의하다. 조직의 의무와 개인의 의무가 각각 클수록 조직에 정서적 몰입을 많이하고, 조직에 대해 신뢰하며, 직무에 대해 만족한다는 것이다. 그러나 조직과 개인의 의무가 위반될수록 타산적 몰입을 제외한 다른 종속변인들은 부적인 상관관계가 유의하다. 조직의 의무나 개인의 의무가 이행되지 않을수록 조직에 대한 정서적 몰입이 낮고, 조직에 대한 신뢰가 떨어지며, 직무에 대해 불만족 한다는 의미이다. 이 결과에서 타산적 몰입이 심리적 계약과 관련된 어떤 변인과도 유의한 상관관계를 갖지 못하고 있다. 타산적 몰입과 다른 종속변인들과의 상관계수를 살펴볼 때, 정서적 몰입과는 유의한 상관관계가 없지만 (r = -.09, $n.s.$) 조직에 대한 신뢰나 직무에 대한 만족과는 유의한 부적 상관관계를 가진다(각각 r = -.18, p< .05; r = -.23, p< .01). 이 결과는 회사에 대해 타산적 몰입을 한다는 것이 회사에 대해 불신하고 회사에 대해 불만족한다는 의미를 갖는 것으로 해석된다. 타산적 몰입은 '몰입'이라는 긍정적 의미보다는 '타산적'이라는 부정적 의미가 더 강하게 담겨져 있는 것으로 해석된다.

심리적 계약의 위반과 그 효과

조직몰입에 미치는 효과

표 4에 서 볼 수 있듯이 조직몰입 중 타산적 몰입은 조직의 어떠한 의무의 위반과도 유의한 상관이 없는 반면, 정서적 몰입은 조직의 모든 의무위반과 부적으로 유의한 상관관계가 있다(물질적 의무위반의 경우 r = -.35, p< .01; 심리적 위반의 경우 r = -.30, p< .01). 즉, 조직의 의무 위반이 많을수록 정서적 몰입이 더 적다. 따라서 정서적 몰입과 조직의 심리적 의무위반간의 상관관계는 가설 2를 지지하지만, 타산적 몰입과 조직의 물질적 의무위반간의 상관관계는 가설을 지지하지 못하고 있다.

가설 3을 검증하기 위하여 본 연구의 대상자들을 거래적 계약집단과 관계적 계약집단으로 구분하였다. 이 집단을 구분하기 위하여 우선 조직과 개인

표 4. 변인간 상호 상관계수+

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
평 균	5.30	5.18	5.30	5.45	1.42	1.24	0.83	0.47	3.76	4.51	3.25	4.49
표준편차	1.07	0.86	0.87	0.85	1.27	1.13	0.82	0.61	1.28	1.17	0.65	0.86
1. 조직의 물질적 의무	1.00	.84**	.65**	.58**	.63**	.56**	.45**	.39**	.05	.15*	.14	.18*
2. 조직의 심리적 의무		1.00	.65**	.57**	.51**	.60**	.38**	.38**	.10	.21**	.19*	.20**
3. 개인의 물질적 의무			1.00	.77**	.33**	.29**	.50**	.36**	.03	.19*	.24**	.31**
4. 개인의 심리적 의무				1.00	.25**	.23**	.38**	.43**	.03	.34**	.33**	.34**
5. 조직의 물질적 의무위반					1.00	.85**	.55**	.50**	.07	-.35**	-.32**	-.29**
6. 조직의 심리적 의무위반						1.00	.56**	.51**	.14	-.30**	-.33**	-.35**
7. 개인의 물질적 의무위반							1.00	.72**	.03	-.26**	-.19*	-.18*
8. 개인의 심리적 의무위반								1.00	.08	-.19*	-.18*	-.17*
9. 타산적 몰입									1.00	-.09	-.18*	-.23**
10. 정서적 몰입										1.00	.60**	.67**
11. 조직에 대한 신뢰											1.00	.59**
12. 직무만족												1.00

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

+ 사례수는 최소 162, 최대 171

의 물질적 의무와 심리적 의무를 각각 상위 50% 집단과 하위 50%집단으로 구분한 후, 조직의 물질적 의무와 개인의 물질적 의무가 상위집단에 속하는 대상자들을 거래적 계약집단으로 분류하였고, 조직의 심리적 의무와 개인의 심리적 의무가 각각 상위집단에 속하는 대상자들을 관계적 계약집단으로 구분하였다. 그 결과 거래적 계약집단에 속하는 사례수는 31명이었고, 관계적 계약집단에 속하는 사례수는 60명이었다. 그 후 정서적 몰입과 타산적 몰입을 종속변인으로 하고 조직과 개인의 네가지 의무위반을 독립변인으로 하여 단계적 투입 방식에 따른 중다회기분석을 실시하였다. 표 5에 이에 대한 분석 결과를 제시하였다. 정서적 몰입은 관계적 계약집단에서는 조직의 심리적 의무위반에 의해 유의하게 설명되고(R^2 = .393, F = 6.47, p< .05) 거래적 계약집단에서는 조직의 물질적 의무위반에 의해 유의하게 설명되었다(R^2 = .512, F = 56.61, p< .000). 이 결과는 가설 3을 지지하는 것이다. 그러나 어떤 의무위반 집단에서도 타산적 몰입을 유의하게 설명하는 의무위반이 관찰되지 않았다. 이 결과는 가설 3을 지지하지 못하는 결과이다. 이 결과는 조직과 개인의 심리적 계약의 유형이 거래적인가 아니면 관계적인가에 따라 조직에 대한 정서적 몰입 수준을 결정하는 의무위반이 서로 다르다는 것을 확인시켜 준다.

개인이 심리적 계약을 위반했을 때 개인의 조직몰입은 어떤 변화가 있는지를 검토하기 위해 관계적 계약의 위반유형과 거래적 계약의 위반유형별로 정서적 몰입과 타산적 몰입을 비교하였다. 표 6에 관계적 계약의 위반 유형별 조직몰입의 평균과 그것의 차이검증 결과를 제시하였다. 조직의 심리적 의무의 위반수준과 개인의 심리적 의무의 위반수준이 각각 50%를 기준으로 상위집단에 속하면 상호위반 집단, 전자가 상위집단에 속하고 후자가 하위집단에 속하면 조직위반 집단, 반대로 전자가 하위집단에 속하고 후자가 상위집단에 속하면 개인위반 집단, 그리고 전자와 후자가 모두 하위집단에 속하면 상호이행 집단으로 구분하였다.

표 6에서 볼 수 있듯이 정서적 몰입은 관계적 계약의 위반유형별로 유의미한 차이가 있다(F = 5.09; df = 3, 147; p< .01). 뿐만아니라 개인위반 집단과 상호위반 집단간의 사후비교에서도 유의미한 정서적 몰입의 차이가 있다. 즉, 관계적 계약을 개인만 위반한 집단은 그 계약을 서로 위반한 집단보다 조직에 대한 정서적 몰입이 더 높다. 이것은 가설 4를 지지하는 결과이다. 반면, 타산적 몰입에서는 관계적 계약의 위반집단별로 유의한 평균의 차이가 없으나(F = 2.32; df = 3, 145; $n.s.$) 개인위반 집단과 상호위반 집단간의 사후비교에서는 유의한 차이가 있다. 즉, 관계적 계약을 개인만 위반할 경우 보다 상호 위반할 경우에 오히려 타산적 조직몰입이 더 높다. 이 결과는 가설과 반대되는 결과인데, 타산적 몰입과 다른 변인들과의 상관관계(표 4)에서 나타난 것처럼 (타산적 몰입은 조직에 대한 신뢰나 직무만족과 각각 유의한 부적 상관관계에 있다) 타산적 몰입이 '몰입'이라는 긍정적 의미보다 '타산적'이라는 부정적 의미가 더 많이 함축되어 있기 때문에 나타난 것으로 해석된다. 즉, 조직과 개인이 관계적 계약을 상호위반하게 되면 개인은 조직을 자신의 이익을 위한 수단으로 간주하는 타산적 태도가 증가되는 것으로 이해된다. 따라서 가설 4는 부분적으로만 지지되었다.

표 7은 조직과 개인간의 거래적 계약의 위반유형별 조직몰입의 수준과 그것의 차이검증 결과를 제시한 것이다. 거래적 계약의 위반집단의 구분은 조직의 물질적 의무위반과 개인의 물질적 의무위반에서 50%를 기준으로 상하위집단을 나눈 뒤, 앞의 관계적 계약의 위반집단을 구분하는 절차와 동일하게 집단

표 5. 조직몰입을 결정하는 조직과 개인의 의무위반

종속변인	계약집단	유의한 독립변인	Beta	t	R^2	F
정서적 몰입	관계적 계약	조직의 심리적 의무위반	-.67	-4.09***	.393	6.47*
	거래적 계약	조직의 물질적 의무위반	-.71	-7.52***	.512	56.61***
타산적 몰입	관계적 계약	-	-	-	-	-
	거래적 계약	-	-	-	-	-

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

표 6. 관계적 계약의 위반 유형별 조직 몰입

조직몰입\위반유형		상호이행	개인위반	조직위반	상호위반	F	개인위반-상호위반(LSD)
정서적 몰입	평균	4.93	4.65	4.45	4.09	5.09**	.56*+
	표준편차	1.26	1.26	1.04	1.01		
	n	54	21	19	57		
타산적 몰입	평균	3.54	3.35	3.96	4.05	2.32 *n.s.*	-.71*
	표준편차	1.34	1.44	1.02	1.27		
	n	54	20	19	56		

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

+ 개인위반집단의 평균값에서 상호위반집단의 평균값을 뺀 차이값

을 나누었다. 그 결과 거래적 계약의 위반집단별 타산적 몰입의 평균은 유의한 차이가 없고 정서적 몰입에서 그 차이가 유의미하였다. 즉, 거래적 계약의 경우에도 개인만 위반할 경우 상호위반할 경우보다 정서적 몰입을 더 많이 한다는 것으로, 앞에서 진술한 관계적 계약의 위반 유형별 결과와 동일한 결과를 보인다. 이것은 가설 5를 지지하지 못하는 것이다.

표 7. 거래적 계약의 위반 유형별 조직 몰입

조직몰입		상호이행	개인위반	조직위반	상호위반	F	개인위반-상호위반(LSD)
정서적 몰입	평균	4.86	4.87	4.40	4.05	5.63**	.82**+
	표준편차	1.29	.91	1.05	1.08		
	n	58	19	20	59		
타산적 몰입	평균	3.57	3.75	3.94	3.93	.87 *n.s.*	-.17 *n.s.*
	표준편차	1.19	1.36	1.38	1.31		
	n	54	20	19	56		

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

+ 개인위반집단의 평균값에서 상호위반집단의 평균값을 뺀 차이값

조직에 대한 신뢰에 미치는 효과

조직과 개인의 계약 유형에 따라 조직에 대한 신뢰를 결정하는 의무위반이 다르게 나타나는 지를 검증하기 위하여, 계약유형별로 조직에 대한 신뢰를 종속변인으로 하고 조직과 개인의 네가지 의무위반을 독립변인으로 하여 단계적 투입 방식의 중다회귀분석을 하였다. 표 8은 그 결과를 제시한 것이다. 표에 나타난 바와 같이 관계적 계약집단의 경우에는 조직에 대한 신뢰가 조직의 심리적 의무위반에 의해 의미있게 설명되는 반면(R^2 = .379, F = 15.23, $p<$ .001) 거래적 계약집단의 경우에는 그것이 조직의 물질적 의무위반에 의해 유의하게 설명된다(R^2 = .486, F = 49.15, $p<$ .001). 이 결과는 가설 6을 지지하는 것으로 조직과 개인이 서로 어떠한 계약을 맺고 있느냐에 따라 개인의 조직에 대한 신뢰에 영향을 미치는 의무위반의 종류가 다르다는 것을 확증하는 것이다.

개인이 계약을 위반했을 때 개인의 조직에 대한 신뢰 수준을 검토하기 위하여, 조직과 개인의 관계적 계약과 거래적 계약에서 의무위반 유형별 조직의 신뢰수준을 비교하였다. 표 9는 그것의 분석 결과인데, 관계적 계약에서든 거래적 계약에서든 상호 위반한 경우가 개인이 위반한 경우 보다 유의하게 더 낮은 조직에 대한 신뢰를 보여주고 있다. 이 결과는 관계적 계약에서는 가설과 일치된 결과이지만 거래적

표 8. 계약집단별 조직에 대한 신뢰를 결정하는 조직과 개인의 의무위반

종속변인	계약집단	유의한 독립변인	Beta	t	R^2	F
조직에 대한 신뢰	관계적 계약	조직의 심리적 의무위반	-.62	-3.90**	.379	15.23***
	거래적 계약	조직의 물질적 의무위반	-.70	-7.01***	.486	49.15***

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

표 9. 관계적 계약과 거래적 계약의 위반 유형별 조직에 대한 신뢰

계약유형\위반유형		상호이행	개인위반	조직위반	상호위반	F	개인위반-상호위반(LSD)
관계적 계약	평균	3.44	3.42	3.27	2.97	5.82**	.44**+
	표준편차	.72	.66	.45	.52		
	n	52	20	19	56		
거래적 계약	평균	3.64	3.35	3.32	2.88	7.35**	.47*
	표준편차	.96	.81	.67	.83		
	n	53	20	19	57		

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

+ 개인위반집단의 평균값에서 상호위반집단의 평균값을 뺀 차이값

계약에서는 가설과 다른 결과이므로 가설 7은 부분적으로 지지되었다.

직무만족에 미치는 효과

직무만족을 결정하는 조직의 의무위반이 조직과 개인의 계약유형에 따라 다르게 나타나는 지를 검증하기 위하여, 계약유형별로 직무만족을 종속변인으로 하고 조직과 개인의 네가지 의무위반을 독립변인으로 하여 단계적 투입 방식의 중다회귀분석을 하였다. 표 10은 그 결과를 제시한 것이다. 표에 나타난 바와 같이 관계적 계약집단에서는 조직의 심리적 의무위반에 의해서 직무만족이 유의미하게 설명되고(R^2 = .780; F= 28.34; $p<.001$) 거래적 계약집단에서는 조직의 물질적 의무위반에 의해 직무만족이 유의하게 설명되었다(R^2 = .430; F= 40.04; $p<.001$). 따라서 가설 8이 지지되었다.

조직과 개인의 계약 유형에 따라 계약의 위반이 직무만족에 미치는 효과를 분석하기 위해서 조직과 개인의 관계적 계약과 거래적 계약에서 의무위반 유형별 직무만족의 평균을 비교하였다. 표 11은 그 결과를 정리한 것인데, 네가지 의무위반 유형간에 직무만족 수준이 유의한 차이가 있을 뿐만아니라(F = 6.07; df = 3, 146; $p<.01$), 개인위반 집단과 상호위반 집단간 사후 비교에서도 유의한 차이가 있었다. 즉, 개인위반 집단과 상호위반 집단간에 조직과 개인이 관계적 계약을 맺고 있는 경우에는 개인만 위반했을 때 보다 조직도 함께 위반했을 때 직무만족이 의미있게 적다. 그러나 조직과 개인이 거래적으로

표 10. 계약집단별 직무만족을 결정하는 조직과 개인의 의무위반

종속변인	계약집단	유의한 독립변인	Beta	t	R^2	F
직무 만족	관계적 계약	조직의 심리적 의무위반	-.88	-2.81**	.780	28.34***
	거래적 계약	조직의 물질적 의무위반	-.66	-5.32***	.430	40.04***

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

표 11. 관계적 계약과 거래적 계약의 위반 유형별 직무만족

계약유형\위반유형		상호이행	개인위반	조직위반	상호위반	F	개인위반-상호위반(LSD)
관계적 계약	평균	4.78	4.76	4.24	4.20	6.07**	.56**+
	표준편차	.88	.74	.75	.76		
	n	53	21	19	57		
거래적 계약	평균	4.68	4.68	4.32	4.28	2.87*	.39 *n.s.*
	표준편차	.89	.57	.81	.81		
	n	56	19	20	59		

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

+ 개인위반집단의 평균값에서 상호위반집단의 평균값을 뺀 차이값

계약되어 있는 경우에는 의무위반 집단간에 유의한 직무만족의 차이가 있지만(F = 2.87; df = 3, 150; $p<.05$), 사후비교에서 개인위반 집단과 상호위반 집단간에 유의한 차이가 없다. 이 결과는 가설 9를 지지하는 것으로, 개인이 의무를 위반한 경우에 그 개인이 나타내는 직무에 대한 만족은 조직도 의무을 위반했는가의 여부에 따라 달라지며, 이러한 차이는 조직과 개인이 관계적인 계약을 맺고 있을 때에만 나타난다는 것을 보여준다.

종합논의

본 연구는 조직과 개인의 심리적 계약과 그것의 위반이 조직몰입, 조직에 대한 신뢰, 그리고 직무만족에 미치는 효과를 다루기 위한 것이었다. 본 연구에서 관찰된 주요 결과와 그 의미는 다음과 같다.

조직 의무와 개인 의무의 요인구조

이를 위해 우선 조직의 의무와 개인의 의무를 측정할 수 있는 도구를 구성하여 그것의 요인구조를 분석하였다. 조직과 개인의 의무에 대한 요인분석 결과 네 개의 요인이 추출되었는데, 조직과 개인의 심리적 의무와 물질적 의무가 각각 독립적인 요인이었다. 이 분석에서 특히 개인의 물질적 의무와 심리적 의무는 그 요인 구조가 분명하였고, 조직의 물질적 의무와 심리적 의무는 소수의 항목에서 두 요인에 비슷한 요인부하량을 갖거나 문항이 갖는 함축적 의미와 다르게 묶이기도 하였지만 다수의 문항에서 예상했던 요인구조를 나타냈다. 이러한 경향은 본 연구의 조사대상자들이 조직을 대표하는 사람들이 아니라 종업원을 대표할 수 있는 사람들이므로 개인의 의무에 대해서는 정교하고 잘 분화된 정신적 표상을 가지지만 조직의 의무에 대해서는 그 표상이 덜 정교하고 덜 분화되어 있기 때문으로 해석된다. 이 결과보다 더 극단적인 경향을 권상순과 이진규(1997)의 연구에서 찾아 볼 수 있다. 그들이 조직의 의무와 종업원의 의무를 요인 분석하여 세 개의 요인을 추출하였는데, 종업원의 의무는 관계적 의무와 거래적 의무의 두 개 요인이지만 조직의 의무는 단일요인으로 구성된다는 것을 관찰하였다. 본 연구의 조직의 의무와 개인의 의무에 대한 요인분석 결과는 조직과 개인의 거래적 계약과 관계적 계약을 서로 물질적 의무를 이행하는 것과 서로 심리적 의무를 이행하는 것으로 정의할 수 있는 기반을 제공한 의미가 있다.

관계적 계약과 거래적 계약의 의미

관계적 계약 집단과 거래적 계약 집단이 계약에서 중요시하는 의무가 서로 다른지를 확인하기 위하여 연구 대상자들 중 이 두가지 계약집단에 속하는 유형을 구분한 뒤, 각각의 집단에서 조직과 개인의 의무위반이 조직몰입에 미치는 효과를 분석하였다. 타산적 몰입을 유의미하게 설명하는 조직과 개인의 의무는 각각의 집단에서 전혀 없었지만, 정서적 몰입을 설명하는데 있어서 관계적 계약 집단의 경우에는 조직의 심리적 의무 위반만이 유의미한 반면 거래적 계약 집단의 경우에는 조직의 물질적 의무 위반만이

유의미하였다. 즉, 조직에 대한 정서적 몰입의 수준을 조절하는데 있어 거래적 계약 집단은 상대방의 물질적 의무의 위반 여부를 중시하고, 관계적 계약 집단은 반대로 상대방의 심리적 의무의 위반을 더 중시하는 것으로 해석된다.

이러한 양상의 결과는 조직에 대한 신뢰와 직무에 대한 만족에서도 일관성있게 관찰되었다. 조직에 대한 신뢰뿐만아니라 직무에 대한 만족에 있어서도 관계적 계약 집단의 경우 조직의 심리적 의무 위반에 의해 유일하게 설명되었고, 거래적 계약 집단의 경우 조직의 물질적 의무 위반에 의해 유일하게 설명되었다. 따라서 이러한 결과들을 종합할 때, 조직의 심리적 의무와 물질적 의무는 서로 질적으로 다른 속성과 기능을 갖으며, 조직과 개인이 관계적 또는 거래적 계약관계에 있는 지의 여부에 따라 그들이 계약의 위반여부을 판단하는데 중시하는 의무가 다르다고 결론지을 수 있다.

개인과 조직의 의무위반 유형별 효과

개인이 자신의 의무를 위반했을 때 그들이 조직몰입, 조직에 대한 신뢰, 그리고 직무만족에서 어떤 반응을 나타내는지를 분석하기 위해, 거래적 계약과 관계적 계약에서 각각 조직과 개인이 그들의 의무를 상호이행한 집단, 개인만 위반한 집단, 조직만 위반한 집단, 그리고 상호위반한 집단으로 나누었다.

그 결과를 요약하면, 관계적 계약 집단의 경우 개인만 위반한 집단은 개인과 조직이 상호위반한 집단보다 정서적 몰입, 조직에 대한 신뢰, 그리고 직무에 대한 만족이 유의하게 더 많았다. 뿐만아니라 개인위반 집단의 이러한 반응수준은 상호이행 집단의 반응수준과 거의 일치하였다. 이 결과로 볼 때, 조직은 의무를 이행하였으나 자신만 의무를 위반하였으면 개인은 그러한 위반을 개선(remediation)하려는 반응을 다양하게 취한다고 볼 수 있다. 반면, 상호위반 집단이 이러한 반응에서 나타내는 수준은 직무만족을 제외하고 다른 두가지 반응에서 조직만 위반한 집단보다 훨씬 더 낮은 수준을 보였다. 이러한 점으로 미루어 보아 개인이 의무를 위반할 때 조직도 의무를 함께 상호 위반하면 개인은 자신의 위반을 개선하기보다 오히려 계약을 파기하는 방향으로 파괴적인 반응을 보이는 것으로 해석된다.

타산적 몰입의 의미

본 연구의 가설 중 타산적 몰입을 종속변인으로 삼은 것들은 지지되지 않는 결과를 보였다. 조직몰입 척도를 요인분석하였을 때 타산적 몰입척도가 정서적 몰입척도와 독립적인 하나의 요인이었고, 문항의 내적합치도도 .73으로 낮지않은 편이며, 정서적 몰입과의 상관계수(r = -.09)도 유의미하지 않았으므로 타산적 몰입은 신뢰로운 측정치일 뿐만아니라 정서적 몰입과 변별되는 성질을 갖는다고 볼 수 있다. 그럼에도 불구하고 가설이 지지되지 않은 이유를 몇가지로 나누어 찾아볼 수 있다.

우선 한가지는 타산적 몰입이 갖는 의미이다. 타산적 몰입은 만약 조직생활을 중단하면 수반되는 부수적 보수(side-bets)를 축적할 수 없으므로 이러한 손실을 피하기 위해 계속적으로 조직활동에 몰입하는 것으로 정의된다(Becker, 1960). 이러한 정의에는 타산적 몰입이 두가지 의미가 들어있다. 하나는 조직활동에 계속적으로 참여한다는 '몰입'의 의미인데 이것은 정서적 몰입과 공통성분이기도 하다. 다른 하나는 조직에 계속 참여하는 이유가 자신의 금전적이고 물질적인 손실을 줄이고 이익을 증가시키려는 '타산적'인 의미로써 이것은 정서적 몰입과 전혀 성분이 다른 것이다. 본 연구에서는 개인이 조직에 타산적으로 몰입하든 정서적으로 몰입하든 '몰입한다'는 것 자체가 조직에 기여하는 태도나 행동을 이끈다고 판단하여, 조직의 물질적 의무위반이 개인의 타산적 몰입을 낮출 것이라고 예상하였다. 그러나 타산적 몰입과 조직에 대한 신뢰나 직무만족과 같은 다른 반응들을 간의 상관계수를 살펴보면, 이들간에는 부적인 상관관계가 유의미하였다. 즉, 조직에 대해 타산적 몰입을 많이 할수록 조직에 대한 신뢰가 낮고 직무에 대한 만족이 낮다는 것이다. 따라서 이 결과로 미루어 볼 때, 타산적 몰입은 '몰입'이 갖는 조직에 대한 기여의 의미보다는 조직을 자신의 이득을 위한 수단으로 여기는 '타산적'인 의미가 핵심이 된다고 볼 수 있다. 그 결과 조직의 물질적 의무와 타산적 몰입을 다룬 예언들이 지지되지 않은 것으로 추측된다.

다른 한가지는 타산적 몰입을 측정하는 문항이 갖는 특성이다. 타산적 몰입을 구성하는 세 개의 문항은 '회사에 계속 다니는 이유 중 하나는 생활의 방편이 되는 다른 대안이 없기 때문입니까?', '회사를

떠나기에는 다른 직장을 선택할 수 있는 폭이 너무 좁기 때문에 계속 재직하고 있다고 생각하십니까?', 그리고 '회사에 재직하고 있는 이유 중 하나는 그동안 회사에 쌓아온 것(예: 봉급, 직위, 연금)을 포기할 수 없기 때문입니까?'이다. 이 문항들의 공통점은 회사를 떠나지 못하는 이유에 대해 묻는 내용을 포함하는 것인데, 이러한 문항은 요즈음과 같이 정리해고나 조기퇴직이 요구되고 있는 기업장면에서 솔직하게 응답하기 어려운 것이다. 설문의 응답에 대한 비밀보장을 약속하고 그것이 연구 이외의 용도로 사용되지 않는다고 강조하였지만 조사대상자들은 자신의 응답이 노출될까 염려하여 이 문항에 대해 솔직하게 응답하지 않고 바람직한 방향으로 응답하게 되어 결과적으로 타산적 몰입에 대한 예언을 한 가설들이 지지되지 못한 것으로 추측할 수 있다. 타산적 몰입의 평균값이 정서적 몰입의 평균값보다 현저하게 더 낮은 결과는 이러한 해석의 타당성을 뒷받침해 준다.

본 연구의 제한점

본 연구의 제한점 중 하나는 본 연구가 개인의 입장에서 수행되었고 조직 또는 경영자나 고용주의 입장에서 수행되지 못하였다는 점이다. 조직과 개인의 의무와 그 위반수준을 독립변인으로 하고 경영자나 고용주가 본 개인에 대한 신뢰, 구성원에 대한 만족, 그리고 그들이 희망하는 종업원에 대한 복지제도나 인사제도의 내용 등을 종속변인으로 하는 연구가 필요하다. 이러한 연구가 진행되므로써 조직과 개인의 심리적 계약이 갖는 조직에서의 의미와 기능이 더욱 명료해질 뿐만아니라 거래적 계약과 관계적 계약의 변별적 타당성이 더 높게 확보될 것이다.

본 연구의 대상자의 수가 충분히 크지 못하였다는 점이 또 하나의 제한점이다. 본 연구에서 배부된 설문지의 회수율이 50%에 미치지 못하였는데 그것은 요즈음 기업에 근무하는 사람들의 어려운 상황이 반영된 것 같다. 그런 이유로 안정적 결과를 얻기 위한 통계 처리에 요구되는 충분할 만큼의 자료를 수집하지 못하였다. 예를들어, 계약의 위반과 이행집단을 구분했을 때 개인위반과 조직위반 집단에 속한 사례수가 적어 각 집단내에서 변인들간의 상관계수를 구하기 어려웠다. 좀 더 충분한 자료를 수집하여 이러한 제한점을 보완할 필요가 있겠다.

향후 연구를 위한 제안

본 연구의 결과로 부터 얻은 의의로 부터 향후에 더 연구해볼만 한 주제를 다음과 같이 들 수 있다. 우선 본 연구의 제한점에서 지적한 조직의 입장에서의 연구가 필요할 것이며, 그 밖에 실직자와 생존자의 비교, 비균형적 교환(asymetric exchange; Foa & Foa, 1974)에 따른 의무이행의 효과, 그리고 의무의 위반과 '기대를 져버리기'의 효과 비교 등을 들 수 있다.

작금의 기업 내부 환경은 구조조정과 생력화 때문에 조기퇴직과 정리해고에 휩싸여 있다. 이러한 상황속에 빠져있는 기업의 구성원들은 그들이 입사할 당시에 기대했던 조직의 의무가 현재에 와서 많이 위반되고 변화되고 있음을 실감할 것이다. 그래도 이들 중 다수는 조직에 생존자로 남게되겠지만 상당수는 직장을 잃고 말 것이다. 실직자와 생존자가 경험하는 조직과 개인의 심리적 계약의 이행과 위반은 서로 상당히 다를 것이다. 실직자는 조직과 자신과의 거래적 계약 뿐만아니라 관계적 계약이 파괴된 경험을 할 것이고, 생존자들은 관계적 계약은 이행되고 있지만 거래적 계약의 많은 부분이 위반되고 있음을 경험할 것이다. 이러한 경험이 그들의 향후 행동에 어떠한 변화를 가져올 것인가? 그러한 경험으로 인해 실직자들의 대처방식이 다르게 나타날 수도 있을 것이다(Lazarus & Folkman, 1984). 반면 생존자들은 그러한 경험으로 인해 작업에 대한 동기수준을 변화시키고 인간관계의 양식을 변질시키며 조직에 대한 태도를 다르게 가지게 될 것이다(김명언, 1998). 구조조정과 생력화가 실직자와 생존자에게 주는 심리적 계약의 의미를 연구할 필요가 있다.

조직과 개인이 서로 심리적이고 사회적인 자원을 서로 교환하면 그들은 관계적 계약으로 맺어진 것이고, 그들이 서로 물질적이고 경제적인 자원을 서로 교환하면 그들은 거래적 계약으로 맺어진 것이다. 이와는 달리 조직과 개인이 서로 다른 자원을 교환하는 계약의 형태도 가능한가? 예를 들어, 개인이 신기술이나 신제품의 개발을 통해 물질적 자원을 조직에 제공하고, 조직은 개인에게 연구주제와 방법의 자유로운 선택을 통해 일에 대한 자율성과 도전감을 제공하고 새로운 지식을 습득할 교육에 참여시켜 자기발전의 기회를 제공하는 것과 같은 심리적 계약의 형태가 가능할 것이다. 일찍이 Foa와 Foa(1974)는

그들의 자원 교환이론에서 이렇게 서로 다른 가치를 교환하는 비균형적 교환이 일상생활에서 나타난다고 지적하였다. 이러한 비균형적 심리적 계약이 존재하는지 그리고 존재한다면 그것이 갖는 효과는 무엇인지에 대해 탐색할 필요가 있다. 조직과 개인이 관계적 계약 또는 거래적 계약으로 맺어졌지만, 어느 한쪽이 그 계약을 위반하고 그 대신에 계약과 다른 가치의 자원을 제공한다면 그것은 심리적 계약을 이행하는 것일까 아니면 여전히 위반하는 것일까? 그리고 그 경우에 당사자들의 반응은 어떨 것인가? 비균형적 교환의 개념은 적어도 이에 대한 대답을 얻는데 도움이 될 것이다.

끝으로 더 연구할만하다고 제안하는 주제는 심리적 계약에서 의무(obligation)와 기대(expectation)의 상대적 중요성에 관한 것이다. Rousseau 등(Robinson & Morrison, 1995; Robinson & Rousseau, 1994; Rousseau, 1989, 1995)의 연구에서 심리적 계약은 조직과 개인의 의무와 그것의 위반에 초점을 두고 있다. 그들은 의무는 고용인과 피고용인 사이에 문서로 작성하지는 않았지만 언어적으로 또는 암시적으로 서로 약속된 것으로, 이것은 당사자들이 꼭 이행해야하는 것이다. 이러한 정의에 따라 조직과 개인간의 지켜야할 의무를 찾아낸다면 그것은 개인별로 많아야 단지 몇가지 사항에 불과할 것이고, 그것의 이행이나 위반이 개인의 다양한 조직행동에 미치는 효과는 크지 않을 것이다. 이들의 연구에서 사용한 방법처럼 이미 회사에 입사한 사원들에게 입사 당시를 회고하여 암묵적으로 약속한 내용들을 보고하고 평정하도록 하면, 실제 입사과정에서는 느끼지 못했던 사항들이 입사하여 직원이되었다는 사실에 의해 회고적으로 합리화되어 훨씬 다양한 사항들을 보고할 수 있다. 이렇게 보고되는 사항들은 개인이 조직에 기대하고 조직이 개인에게 기대하는 다양한 사항들과 다를 바 없을 지도 모른다.

심리적 계약에 대한 개념을 보다 일찍이 제안한 Schein(1964, 1978)은 심리적 계약을 조직과 개인이 서로 기여와 보상을 주고 받는 것으로 정의하고, 서로 상대방에게 기대하는 것을 진술하게 하여 그 내용을 조사하였다(Schein, 1964). 심리적 계약의 내용과 위반의 정도를 최초로 수량화하여 연구한 Kotter(1973)는 조직과 개인이 기대하는 다양한 항목에서 그들이 서로 상대방에게 기대하는 수준과 그것을 충족시켜준 정도로 심리적 계약을 측정하였다. 따라서 심리적 계약을 의무뿐만아니라 기대로도 측정할 수 있으며 그것의 상대적 효율성을 검토할 필요가 있다. 이 두가지 측정방법의 상대적 효율성은 사회문화적 차이 때문에 다를 수 있다. 예를들어 서양의 저맥락(low context)문화의 배경에서는 구체적인 표현이 있어야만 상대의 의중을 알아차리지만 동양의 고맥락(high context)문화의 배경에서는 구체적인 표현이 없더라도 상대가 무엇을 얼마나 기대하는지를 짐작해낸다(Hall, 1976). 따라서 서양의 문화권에서는 조직과 개인간에 언어적으로 표현된 약속만이 심리적 계약의 내용이 될 수 있지만, 동양의 문화권에서는 언어적으로 표현되지 않은 기대도 심리적 계약의 내용이 될 수 있을 것이다. 우리가 속해있는 사회에서는 회사나 개인이 '의무를 위반했다'라는 표현보다 '기대를 저버렸다'는 표현이 더 자연스럽게 느껴진다. 문화적 배경에 적합한 방법으로 심리적 계약을 측정할 필요가 있다.

참고문헌

김명언 (1998). 조직감량의 희생자, 생존자, 그리고 집행자. 한국심리학회(편), **경제불황의 심리적 영향**. 한국심리학회 춘계 심포지움 논문집, 97-147.

김원영 (1995). 조직몰입 세 성분 모형의 개념화. **한국심리학회지: 산업 및 조직. 제 8권 제 1호**, 51-74.

민혜경 (1997). **심리적 계약의 내용과 위반이 조직구성원의 조직몰입과 공정성 지각에 미치는 효과**. 서울대학교 석사학위 청구논문.

박영석 (1991). **구성원의 요구와 지각된 조직요구간의 양립 및 대립과 조직효과성**. 서울대학교 박사학위 청구논문.

권상순, 이진규 (1997). 심리적 계약의 불이행 지각에 대한 반응과 조절변수의 영향. **인사조직 연구, 제 5권 2호**, 135-166.

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz(Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*: 267-299. New York: Academic Press.

Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Psychology, 63,* 1-18.

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life.* New York: Wiley.

Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of manager in work organizations. *Admistrative Science Quarterly,* 533-546.

Ezioni, A. (1961). *A Comparative analysis of complex organization.* New York: Free Press.

Foa, U. G., & Foa, E. B. (1974). *Societal structure of the mind.* Springfield, IL: Charles C Thomas.

Gabarro, J. J., & Athos, J. (1976). *Interpersonal relations and communications.* New York: Prentice Hall.

Guzzo, R. A., Noonan, K.A., & Elron, E. (1994). Expatriate managers and the psychological contract. *Journal of Applied Psychology, 79,* 617-626.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign.* Reading, Mass.: Addison-Wesley

Hall, T. (1976). *Beyond Culture.* Garden City, New York: Doubleday-Anchor Books.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The Motivation to work.* New York: Wiley.

Kotter, J. P. (1973). The psychological contract. *California Management Review, 15,* 91-99.

Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping.* New York: Springer.

MacNeil, I. R. (1985). Relational contract: What we do and do not know. *Wisconsin Law Review,* 483-525

Mowday, R. T., Porter, L. M., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organizatinal linkages: The Psychology of commitment, absenteeism, and turnover.* New York: Academic Press.

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

Robinson, S. L., & Morrison, E. W. (1995). Psycholgical contracts and OCB: The effects of unfulfilled obligationa on civic virtue behavior. *Journal of Organizational Behavior, 16,* 289-298.

Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior,* 15, 245-259.

Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Rights and Responsbilities Journal,* 2, 121-139

Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations : A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior,* 11: 389-400.

Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organization: Understanding written and unwritten agreements.* London: Sage Publications.

Rousseau, D. M., & McLean Parks, J. (1993). The constructs of individuals and organizations. In L . L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 15, pp. 1-43). Greenwich, CT: JAI Press.

Rousseau, D. M., & Wade-Benzoni, K. A. (1995). Changing individual-organizational attribu -tes: A two-way street. In A. Howard(Ed.), *Changing nature of work.* San Francisco: Jossey-Bass.

Schein, E. H. (1964). How to break in the college graduate. *Harvard Business Review, Nov. - Dec.,* 68-76.

Schein, E. H. (1978). *Career dynamics: Matching individual-organizational needs.* Readings, Mass. : Addison-Wesley.

Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative*

Science Quarterly, 22, 46-56.

Wanous, J. P. (1992). *Recruitment, selection, orientation and socialization of newcomers* (2nd ed.). NewYork : Addison-Wesley.

Williamson, O. (1975). *Markets and hierarchies.* New York: Free Press.

1차 원고 접수: 1998년 9월 9일
최종 원고 접수: 1998년 11월 6일

The Effects of Psychological Contract Violation

Young-Seok, Park

Department of Psychology, The Catholic University of Korea

The purpose of this study was to investigate the effects of violating the psychological contract between individual and organization. Four factors were observed from 42 items of individual and organizational obligations selected from previous research. Psychological and material obligations were independently structurized as a factor in each individual and organizational obligations. The violation of organization's psychological obligations in the relational contract group only explained significantly the variance of dependent variables of the affective organizational commitment, trust in organization, and job satisfaction. But in the transactional contract group, the variance of those dependent variables were significantly explained by the violation of organization's material obligations. When individual only violated her/his obligations her/his responses of those dependent variables were significantly higher than when violated reciprocally with organization. The significance and problems of this research were discussed.