

## 심리적 계약의 네 가지 유형: 거래적, 관계적, 안정적, 그리고 발전적 계약\*

박영석<sup>†</sup>    여하나  
가톨릭대학교 심리학과

전통적으로 조직과 개인간의 심리적 계약은 물질적 의무를 교환하는 거래적 계약과 심리적 의무를 교환하는 관계적 계약의 두 유형으로 구분되어 다루어져 왔다. 본 연구는 이 두 가지 유형 외에 조직의 물질적 의무와 개인의 심리적 의무를 상호 교환하는 안정적 계약과 반대로 조직의 심리적 의무와 개인의 물질적 의무를 서로 교환하는 발전적 계약의 유형이 기업 조직에서 존재하는지를 밝히고자 하였다. 연구 1에서는 42명의 종업원을 대상으로 조직과 개인간에 상호 교환하는 의무의 내용에 관한 면접을 실시하여 이러한 네 가지의 심리적 계약이 존재한다는 결과를 얻었다. 연구 2에서는 네 가지 심리적 계약과 경쟁 가치 모델(Quinn, 1988)의 조직과 개인의 특성을 질문지로 구성하여 321명의 종업원들로부터 자료를 수집하였다. 분석 결과, 거래적 계약을 제외한 나머지 세 가지 계약이 특정 경영모델의 특성을 다른 유형보다 유의하게 더 많이 띠고 있었다. 즉, 관계적 계약은 인간 관계모델, 안정적 계약은 내부과정 모델, 그리고 발전적 계약은 개방체계모델의 일부 특성을 다른 계약 유형에 비해 상대적으로 더 많이 갖고 있었다. 논의에서는 심리적 계약 유형의 변화와 관련될 수 있는 조직 내 외부의 특성, 이 유형들의 상대적 효과성, 그리고 본 연구의 제한점을 다루었다.

주요어 : 심리적 계약, 거래적 계약, 관계적 계약, 안정적 계약, 발전적 계약, 경쟁가치모델, 자원교환이론

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 심리적 계약은 당사자간의 암묵적인 약속이므로 그것의 심리적이고 사회적인 의미에 따라 개

\* 이 논문은 2000년도 가톨릭 대학교 교비연구비의 지원으로 수행되었음.

<sup>†</sup> 가톨릭대학교 심리학과, 032-340-3277, yspark @www.cuk.ac.kr

인의 사고와 행동을 결정한다.

심리적 계약은 개인과 상대방간에 암묵적으로 약속한 상보적 교환조건에 대한 개인의 신념으로 정의된다(Rousseau, 1989). 따라서 조직과 개인간의 심리적 계약은 조직과 이에 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, 이에 대한 교환의 조건으로 어떤 대가를 받을 권리가 있다(예: 개인은 회사의 이익증대를 위해 자신의 기술을 최대한 발휘해야 하며, 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 받는다는 상보적인 교환에 기초한 것이다.

심리적 계약은 공식적인 문서상의 고용계약과는 다르게 일회적으로 작성되는 것이 아니라 개인이 자신이 속한 조직에 근무하는 동안 자주 그 내용이 변경된다(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 이동, 그리고 조직의 구조조정과 같은 조직의 사건들은 과거 계약의 내용을 새로운 것으로 대체시킨다. 따라서 조직과 개인간에 이루어지는 교환의 내용과 방식을 정리할 필요가 있다.

심리적 계약의 유형에 관한 국내외의 대표적인 연구를 소개하면 다음과 같다. 외국의 경우에는 MacNeil(1985), Rousseau(1990), 그리고 Robinson, Kraatz 및 Rousseau(1994)의 연구를 들 수 있고, 국내의 경우에는 권상순과 이진규(1997), 민혜경(1997), 그리고 박영석(1998)의 연구를 들 수 있다. 이들의 연구의 공통점은 조직과 개인의 의무를 수집하여 그 요인의 구조를 밝히려고 시도한 것이다.

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)는 이러한 개념에 대한 경험적인 검증을 시도하였다. 그녀는 회사에 근무하는 관리자들을 면접하여 고용인의 임무와 피고용인의 임무를 추출한 후, 이것을 문항으로 만들어 회사에 새로 입사한 MBA 졸업생들에게 응답하도록 하여 요인분석을 하였다. 그 결과, 첫 번째 요인에는 개인의 임무인 시간의 초과근무, 역할 외 행동, 퇴사 전 사전보고와 조직의 임무인 높은 급여, 성과급, 훈련과 교육이 포함되었는데 이 요인은 거래적 계약의 내용으로 해석되었다. 두 번째 요인은 개인의 임무인 회사에 대한 충성심, 최소 재직기간의 준수와 조직의 임무인 직무안정성이 포함되었는데 이 요인은 관계적 계약의 내용으로 해석되었다.

Robinson 등(1994)의 연구에서는 이 두 가지 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 요인 분석하였을 때, 조직의 임무에서 두 개의 요인을 추출하였는데 승진, 고 임금, 그리고 성과급은 거래적 계약 요인으로 해석되었고, 직무안정성, 훈련, 교육, 그리고 개인문제에 대한 지원은 관계적 계약 요인으로 해석되었다. 반면 개인의 임무에서도 두 개의 요인이 추출되었는데 시간의 초과근무, 충성심, 그리고 역할 외 행동은 관계적 요인으로 해석되었고, 퇴사에 대한 사전보고, 전직의 수용, 경쟁 사로부터의 지원 거부, 독점적 비밀의 보호, 그리고 최소 재직기간의 준수는 거래적 요인으로 해석되었다.

국내에서는 민혜경(1997), 그리고 김명언과 민혜경(1999)이 한국의 기업 구성원들을 대상으로 개별면담과 설문조사를 통해 조직의 의무와 개인의 의무를 수집하여 정리하였다. 수집된 의무의 내용들을 살펴보면 미국의 연구에서 수집된 의무의 내용에 없던 독특한 의무들이 발견되었다. 예를 들어, 동종업체나 타 계열사에 준

하는 임금, 복리후생, 공정한 고과평가 등의 조직의 의무와 원만한 대인관계와 자기개발과 같은 개인의 의무가 발견되었다. 민혜경은 수집된 모든 의무들을 내용 분석하여 유사성에 따라 분류하여, 조직의 의무에 해당하는 주요 영역으로 복리후생, 교육훈련, 고과평가, 의견수렴, 업무할당, 가점경영, 그리고 조직풍토를 정리하였다. 개인의 의무는 업무수행, 추가역할의 수행, 자기개발, 대인관계, 그리고 애사심으로 분류되었다. 이 연구는 한국 기업에서 나타나는 독특한 의무들을 수집했지만 이러한 의무들이 조직과 개인간의 계약의 유형과 어떻게 관련되는지를 다루지 못하였다.

권상순과 이진규(1997)의 연구에서는 7가지 조직의 의무와 8가지 개인의 의무에 대한 242명의 자료를 요인 분석하여 세 개의 요인을 추출하였다. 요인 분석결과 조직의 의무는 단일 요인으로 나타났고 개인의 의무는 관계적인 것과 거래적인 것의 두개 요인으로 나타났다. 이 연구는 계약의 불이행에 대한 개인의 반응과 그 조절변수에 주된 관심이 있었으므로 조직과 개인의 의무를 포괄적으로 다루지 못하였다는 제한점이 있다.

박영석(1998)은 민혜경(1997)이 국내에서 수집한 조직과 개인의 의무의 내용과 박영석(1991)이 수집한 조직과 개인의 요구의 내용을 기초로 문항분석 과정을 거쳐 조직의 의무 21개와 개인의 의무 21개를 정리한 후, 171명으로부터 자료를 수집하여 요인 분석하였다. 그 결과 조직의 의무가 물질적인 것과 심리적인 것의 2 요인으로 구성되며, 개인의 의무도 물질적인 것과 심리적인 것의 2 요인으로 구성된다는 결과를 관찰하였다. 또한 이 연구에서는 연구 대상자들이 조직과 개인간에 교환하는 의무의 내용을 토대로 거래적 계약집단과 관계적 계약집단을 구분한 후, 조직몰입, 조직에 대한 신뢰, 그리고 직무만족을 종속변인으로 하고 조직과 개인의 네 가지 의무를 독립변인으로 삼아 중다 회귀 분석하였다. 그 결과 거래적 계약집단에서는 조직의 물질적 의무의 위반이 그리고 관계적 계약 집단에서는 조직의 심리적 의무의 위반이 세 가지 종속변인을 각각 유의하게 설명하였다. 이 연구는 조직과 개인의 의무를 포괄적으로 다루었고, 조직과 개인의 의무 각각이 물질적인 의무와 심리적인 의무로 구조화되었음을 밝혔으며, 두 가지 심리적 계약의 변별타당도를 제시했다는 점에 의

의가 있다.

앞의 연구들은 대개 심리적 계약의 유형을 거래적 계약과 관계적 계약의 두 유형으로 나누고 있다. 전자는 조직과 개인간의 교환이 금전적 자원으로 이루어진다는 것이며 후자는 비 금전적 자원으로 이루어진다는 것이다. 이 두 계약을 Foa와 Foa(1974)의 자원이론(resource theory)으로 해석하면 조직과 개인간에 자원의 교환은 대칭적 교환(symmetric exchange), 즉 동일하거나 유사한 자원의 교환으로 이루어진다는데 기초한 것으로 볼 수 있다. 예를 들어 돈, 물건, 그리고 서비스 등과 같이 구체적이고 금전적인 것을 서로 교환하거나 사랑, 지위, 그리고 정보와 같은 덜 구체적이고 비 금전적인 자원을 서로 교환한다는 것이다.

그러나, 무엇보다도 주목해야 할 것은 자원의 교환에서 이렇게 서로 동일한 가치를 교환하는 대칭적 교환뿐만 아니라 서로 다른 속성을 갖는 가치를 교환하는 비대칭적 교환(asymmetric exchange)이 일상생활에서 나타난다는 것이다(Brinberg & Castell, 1982; Foa, Salcedo, Tornblom, Garner, Glaubman, & Teichman, 1987). 예를 들면 돈이나 물건과 같은 금전적 자원과 사랑과 존경과 같은 비 금전적 자원의 교환도 자주 일어난다는 것이다(Brinberg & Castell, 1982). 조직 내에서도 금전적인 것(회사가 특별보너스를 지급함)과 심리적인 것(개인이 회사에 충성함)의 교환과 같은 이러한 비대칭적 교환이 발생할 수 있으며 이러한 교환에 대한 개인의 인식이 심리적 계약의 다른 형태로 존재할 수 있을 것이다.

본 연구에서는 조직과 개인이 상대방의 의무이행에 대한 대가 즉, 교환으로 대칭적 교환뿐만 아니라 비대칭적 교환이 이루어 질 수 있다는 것을 밝히려는 것이 연구 목적이다.

## 연구 1

심리적 계약의 유형 중 거래적 계약과 관계적 계약의 두 가지 유형은 이미 존재한다고 밝혀진 바 있다(박영석, 1998; Rousseau, 1990; Rousseau & McLean Parks, 1993; Robinson, et al., 1994). 박영석(1998)의 연구에서는 조직과 개인의 의무가 각각 물질적인 것과 심리적인 것

의 두 개 요인으로 구성된다는 경험적 결과를 제시한 바 있다. 이 연구에서는 조직과 개인의 다양한 의무들을 수집하고 그것을 조직원들에게 평정하게 하여 요인 분석하였을 때, 개인의 의무가 심리적 의무(예: 애사심, 동료상하간의 협동, 사규의 준수 등)와 물질적 의무(예: 생산성의 향상, 회사 이윤의 극대화, 업무목표의 달성 등)로 구분되며, 조직의 의무도 심리적 의무(예: 개인의 발전기회 제공, 실무자의 의견수용, 업무권한의 위임 등)와 물질적 의무(예: 급여와 보너스, 안전한 작업환경, 사원복지에 대한 지원 등)로 나누어진다는 보고를 하였다. 이 연구에 기초하면 조직과 개인간에 의무가 교환되는 네 가지의 방식을 상정할 수 있다(그림 1).

그림 2에 제시한 바와 같이 조직과 개인간에 한 쪽의 의무이행에 대한 다른 한 쪽의 의무이행의 내용이 무엇이냐에 따라 거래적 계약, 관계적 계약, 안정적 계약, 그리고 발전적 계약으로 심리적 계약의 유형을 구분할 수 있다.

		개인의 의무	
		물질적	심리적
조직의 의무	물질적	거래적 계약	안정적 계약
	심리적	발전적 계약	관계적 계약

그림 1. 심리적 계약의 네 가지 유형

**거래적 계약**

거래적 계약은 조직과 개인이 주로 물질적인 의무를 상호 교환하는 계약의 형태이다. 조직은 구성원 개인에게 급여와 보너스, 안전한 작업환경, 사원복지에 대

한 지원 등을 제공할 의무가 있으며, 개인은 이에 대한 대가로 업무 생산성의 향상, 회사 이윤의 극대화, 업무 목표의 달성 등을 제공할 의무가 있다는 계약이다.

이 계약은 그 내용이 구체적이므로 의무의 이행에 대한 판단이 비교적 구체적이다. 이 계약은 임시직이나 단기 고용 계약과 같이 계약당사자 간의 관계의 유지가 비교적 짧은 기간에 한정된다. 계약 당사자인 상대방에 대한 관여수준에 있어서도 개인은 자신이 맡은 일에만 관여하고 조직은 일의 성과에 대한 보상에만 관심을 두는 서로 타산적인 관계가 이루어진다(Robinson & Morrison, 1995).

**관계적 계약**

관계적 계약은 개인과 조직이 심리적인 의무를 서로 교환하는 것을 중시하는 형태이다. 이 계약관계에서는 조직이 구성원들에게 개인의 발전기회를 제공하고 실무자의 의견을 적극적으로 수용하며 업무의 권한을 대폭적으로 위임하는 등의 의무를 이행하면, 개인은 이에 대한 대가로 애사심을 높이고, 동료상하간에 협동을 더욱 많이 하며, 사규를 준수하는 등의 의무를 이행한다.

이 계약에서 조직과 개인의 관계는 평생고용계약과 같이 장기적인 특징을 가진다. 이 계약관계에서 개인은 자신이 맡은 임무뿐만 아니라 역할 외 행동(extra-role behavior)을 자발적으로 발휘하고, 조직은 개인의 현재뿐만 아니라 미래에 대해서도 관심을 가지는 정서적 관계를 한다(Robinson & Morrison, 1995).

**안정적 계약**

이 유형의 계약에서는 조직이 물질적인 의무를, 그리고 개인이 심리적인 의무를 이행하는 것을 중시한다. 즉, 조직이 구성원들에게 급여와 보너스를 제공하고 안전한 작업환경을 만들어 주고 사원의 복지에 대한 지원 등의 의무를 이행하면, 개인은 이에 대한 대가로 애사심과 충성심을 높이고 동료상하간에 협동하며 사규를 준수하는 등의 의무를 이행하는 것이다.

Maslow(1943)의 결핍요구(deficiency needs)나 Herzberg 등(1959)의 위생요인(hygiene factors)에 대한 개념과 비교

하면, 이 계약에서 조직이 물질적인 의무를 이행하는 것은 개인의 요구 중 안전요구를 충족시켜 주는 것이라고 볼 수 있다.

이 계약에서 개인이 심리적인 의무를 이행하는 것은 조직의 안정을 유지하는데 기여하는 것으로 이해할 수 있다. Porter, Lawler, 그리고 Hackman(1980)은 조직의 안정을 달성하기 위해서는 구성원들의 상호 신뢰, 갈등의 해소 및 팀웍 등이 요구되며 이것이 충족되지 않으면 조직은 어쩔 수 없이 쇠퇴의 국면에 접어들 수밖에 없다(p.503)고 주장한다. 또한 Kim (1988)과 Cameron, Kim 및 Whetten(1987)은 쇠퇴과정의 조직에서는 통제 강화, 위계질서의 강화, 충성심의 강조, 상호불신감의 팽배, 조직의 정치집단화 등이 나타나며, 조직이 안정을 회복하기 위해서는 이러한 측면들이 잘 관리되어야 할 필요성을 시사하였다. 이러한 특징들은 일반적으로 조직의 심리적인 측면을 나타내는 것이다.

이렇게 볼 때, 조직의 물질적인 의무와 개인의 심리적인 의무의 이행은 서로의 안정을 유지하는데 기여하는 것으로 이해할 수 있으므로 이 계약의 유형을 안정적 계약이라고 부를 수 있다.

### 발전적 계약

이 유형은 조직이 개인에게 심리적인 의무를 이행하는데 중점을 두고 개인은 조직에 물질적인 의무를 이행하는 것을 중요하게 여기는 계약이다. 즉, 조직이 개인에게 그들의 자기개발의 기회를 제공하고 실무자의 의견을 수용하며 업무권한을 위임하여 자율성을 제공하면, 개인은 이에 대한 대가로 회사의 이윤을 극대화하고 생산성을 높이며 업무목표를 달성하는데 최선을 다하는 기여를 한다.

이 계약에서 조직이 심리적인 의무를 이행하는 것은 개인의 요구 중 상위요구를 충족시키는 기능을 한다고 볼 수 있다. 요구이론들(Maslow, 1943; Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959; Alderfer, 1972)에서 성취, 도전, 자기개발, 자율 등의 요구가 개인의 성장과 발전에 영향을 주는 요인이라고 주장되어 왔다. 이러한 주장은 Maslow의 성장요구(growth needs)와 Herzberg 등의 동기요인(motivators)의 개념에서 잘 드러난다. 따라서 조직이

심리적이고 사회적인 의무를 이행하는 것은 곧 개인의 이러한 성장요구를 충족시키는 기능을 한다고 이해할 수 있다.

이 계약에서 개인의 물질적인 의무는 조직의 성장을 좌우하는데 영향을 준다고 이해할 수 있다. 개인과 달리 조직은 매출의 증대와 생산성의 향상 등을 통해 이윤을 창출함으로써 발전할 수 있다(Child & Kieser, 1981; Porter, et al., 1980). Porter 등(1980)은 조직의 목표를 성장과 안정으로 구분할 수 있으며 성장을 달성하기 위해서는 목표의 명료화와 달성, 혁신의 추구하고 자원의 효율적 운용을 통해 이윤의 창출이 이루어져야 한다고 주장한다. Child와 Kieser (1981)는 성장과정에서 나타나는 기업 조직의 특징은 쇠퇴과정에서 나타나는 것과 질적으로 다르며, 경쟁력 강화, 신제품 개발과 사업다각화, 그리고 새로운 테크놀로지의 개발 등이 조직의 성장을 추구하는데 필요한 것이라고 지적하였다. 이러한 특징들은 대개 조직의 물질적인 측면을 포함하는 것이다. 이러한 맥락에서 볼 때 조직의 심리적인 의무와 개인의 물질적인 의무의 교환으로 이루어지는 심리적 계약은 상호 발전을 지향하고 있다고 이해할 수 있으므로 이 유형의 계약을 발전적 계약이라고 명명할 수 있다.

연구 1에서는 이와 같은 네 가지 유형의 심리적 계약이 실제 조직 장면에서 존재하는지를 확인하는 것을 주목적으로 하였다. 연구 1에서는 이러한 네 가지 유형의 심리적 계약이 존재하는 지를 검증하기 위하여 조직과 개인이 각각 상대방의 물질적 또는 심리적 의무의 이행에 대한 교환으로 어떤 유형의 의무를 이행하는 지를 면접을 통해 그 내용을 분석할 것이다.

## 방 법

### 참여자

42명의 사원들에게 면접을 실시하였으며, 남성이 21명 여성이 21명이었다. 결과 분석에서 불성실한 응답자 1명을 제외하였다. 연령은 20대에서 40대까지였고, 학력은 전문대 졸업이 3명, 대학 졸업이 34명, 대학원 졸업이 4명이었다. 직위는 주임과 사원이 29명, 계장과

대리는 5명, 과장과 차장은 4명, 부장과 지점장 및 실장은 3명이었다. 직종은 생산 기능직이 3명, 영업직이 6명, 사무 관리직이 23명, 연구직이 6명, 기타 직종이 3명이었다.

### 면접절차

면접은 두 가지 유형으로 나누어 진행되었다. 하나의 유형(유형A)은 회사가 개인에 대한 의무를 이행했을 때, 개인이 이에 대한 교환(보답)으로 개인이 이행하는 의무의 내용을 조사하는 것이고, 다른 하나의 유형(유형 B)은 개인(자신)이 회사에 대한 의무를 이행했을 때, 회사가 이에 대한 교환으로 회사가 이행하는 의무의 내용을 조사하는 것이다. 면접 참여자중 21명은 유형 A에 대해서 응답하도록 하였고 나머지 21명은 유형 B에 응답하도록 하였다.

유형 A에서 “회사가 당신에게 ~의무를 이행한다면, 당신은 이에 대한 보답으로 회상에 어떤 의무를 이행하시겠습니까?”라는 질문을 하고 자신이 이행할 의무를 개수의 제한 없이 답하도록 하였다. 이 때 회사가 이행하는 의무를 물질적 의무 5개와 심리적 의무 5개를 하나씩 제공하여 각 의무에 대해 피 면접자가 응답한 내용을 순서대로 기록하였다. 따라서 A유형에서는 조직이 이행하는 의무 10개 각각에 대한 개인이 보답으로 제공하는 의무의 내용을 수집할 수 있었다.

반면, 유형 B에서 “당신이 회사에 대한 ~의무를 이행한다면, 그 대가로 회사가 당신에게 어떤 의무를 이행하기를 원하십니까?”라는 질문을 하고 회사가 이행하는 의무를 개수의 제한 없이 답하도록 하였다. 이때 개인이 이행하는 의무 역시 물질적 의무 5개와 심리적 의무 5개를 하나씩 제공하고 각 질문에 대해 피 면접자가 응답한 내용을 순서대로 기록하였다. 따라서 유형 B에서는 개인이 이행하는 의무 10개 각각에 대해 회사가 이행하기를 원하는 의무의 내용을 수집할 수 있었다.

면접에서 사용된 조직과 개인의 물질적 및 심리적 의무의 내용은 박영석(1998)의 연구에서 사용된 의무 중에서 선정하였다. 그의 연구에서 조직과 개인의 의무는 요인분석을 통해 네 가지 요인으로 구성되어 있으며,

각각 조직의 물질적 의무, 조직의 심리적 의무, 개인의 물질적 의무, 그리고 개인의 심리적 의무로 분류되었다. 조직의 물질적 의무는 ‘건강관리에 대한 지원’, ‘경쟁사와 비슷하거나 보다 높은 급여와 보너스 제공’, ‘사원복지에 대한 지원’, ‘안전한 작업환경 조성’, 그리고 ‘합리적이고 공정한 인사평가 실시’의 5개이며, 조직의 심리적 의무는 ‘개인의 발전에 대한 비전 보장’, ‘능력의 발휘 기회 제공’, ‘실무자의 의견 존중 및 수용’, ‘업무권한의 위임’, 그리고 ‘회사현황에 대한 정보 공유’의 5개였다. 개인의 물질적 의무는 ‘대외경쟁력의 강화’, ‘새로운 지식, 기술, 정보의 수집’, ‘생산성의 향상’, ‘업무와 관련된 창의적 아이디어 제안’, 그리고 ‘회사이윤의 극대화’의 5개이며, 개인의 심리적 의무는 ‘공동체 의식 발휘’, ‘동료 상하간의 협동’, ‘상사나 회사의 규정에 대한 복종’, ‘회사에 대한 충성심’, 그리고 ‘회사의 비밀유지’의 5개였다. 1인 당 면접에 소요된 시간은 대개 1시간 정도였다.

### 결과 및 논의

피 면접자가 보고한 의무의 내용들은 박영석(1998)의 연구에서 밝혀진 조직과 개인의 물질적 및 심리적 의무의 내용을 기준으로 물질적 및 심리적 의무로 분류하였다. 본 연구의 두 명의 연구자가 개별적으로 피 면접자가 보고한 각각의 의무의 내용을 그 기준에 따라 분류하였고 의견이 불일치 하는 경우에는 합의하여 판단하였다.

#### 조직의 의무이행에 대한 개인의 의무이행

표 1은 조직이 개인에 대한 의무를 이행하였을 때 이에 대한 교환으로 개인이 이행하는 의무의 내용을 보고한 순위별로 정리한 것이다. 표 1에서는 각각의 피면접자들이 1순위로 보고한 빈도만을 빈도분석( $\chi^2$ )하였다.

표 1에 나타난 바와 같이 1순위로 보고한 내용에서 조직이 물질적 의무를 이행하였을 때 그것의 보답으로 개인이 물질적 의무를 이행하는 빈도가 심리적 의무를

표 1. 조직의 의무 이행에 따라 개인이 조직에 제공하는 의무의 순위별 빈도

조직이 개인에게 제공하는 의무	개인이 조직에 제공하는 의무										
	1순위		$\chi^2$	2순위		3순위		4순위 이상		전체	
	물질적	심리적		물질적	심리적	물질적	심리적	물질적	심리적	물질적	심리적
조직의 물질적 의무											
사원의 복지 지원	14	7	2.33	9	8	6	7	5	2	34	24
높은 급여와 보너스	12	8	0.80	16	5	6	8	0	0	34	21
안전하고 쾌적한 작업조건	17	3	9.80**	14	4	6	4	1	0	38	11
공정한 인사평가	11	10	0.20	17	6	6	5	1	1	35	22
건강관리의 지원	6	14	3.20	8	11	3	5	0	1	17	31
계	60	42	.							158	109
	(59%)	(41%)								(59%)	(41%)
조직의 심리적 의무											
개인의 발전에 대한 비전	11	8	0.47	11	5	7	3	3	1	32	17
실무자의 의견존중	4	15	6.72**	11	7	5	7	4	3	24	32
업무 권한의 위임	17	2	11.84**	14	5	6	2	3	0	40	9
능력의 발휘기회	18	0	18.00**	16	1	8	3	3	1	45	5
회사현황에 대한 정보공유	9	10	0.52	6	10	6	6	1	2	22	28
계	59	35								163	91
	(63%)	(37%)								(64%)	(36%)

\*  $p < .05$  \*\*  $p < .01$

이행하는 빈도보다 통계적으로 유의하게 더 많은 것은 '안전하고 쾌적한 작업조건'이며( $\chi^2 = 9.80, df = 1, p < .01$ ), 다른 네 개의 의무에서는 유의한 차이가 없다. 5개 의무의 1순위 전체 빈도로 보았을 때 심리적 의무의 이행(41%) 보다 물질적 의무의 이행(59%)이 다소 더 많은 경향이 있으며, 모든 순위에서 보고된 의무의 이행(전체)에서도 1순위와 동일한 경향을 나타낸다. 이 결과는 조직이 개인에 대한 물질적 의무를 이행할 때 개인도 그것에 대한 교환으로 동일한 물질적 의무를 이행하는 것만은 아니며 심리적 의무를 이행하는 경우도 상당히 많음을 나타낸다.

조직이 심리적 의무를 이행하였을 때 개인도 이에 대한 보답으로 조직에 대한 심리적 의무를 물질적 의무보다 더 많이 제공하는 경우는 '실무자의 의견 존중'의

경우에만 나타났다( $\chi^2 = 6.72, df = 1, p < .01$ ). 반면 '업무권한의 위임'과 '능력의 발휘기회'의 심리적 의무를 조직이 이행했을 때 개인은 조직에 대한 심리적 의무보다 물질적 의무를 더 많이 제공하며(각각  $\chi^2 = 11.84, df = 1, p < .01$ ;  $\chi^2 = 18.00, df = 1, p < .01$ ), 나머지 두 개의 의무에서는 유의한 차이가 없다. 5개 의무의 1순위 전체에서는 조직이 심리적 의무를 이행했을 때 그에 대한 보답으로 개인은 심리적 의무(37%) 보다 물질적 의무의 이행(63%)이 더 많고 모든 순위를 합한 전체에서도 비슷한 경향을 나타낸다. 이 결과 역시 조직이 개인에 대한 심리적 의무를 이행할 때 개인도 그것에 대한 교환으로 심리적 의무를 이행하는 것만은 아니며 오히려 물질적 의무를 이행하는 경우가 상대적으로 더 많음을 나타낸다.

표 2. 개인의 의무 이행에 따라 조직이 개인에게 제공하는 의무의 순위별 빈도

개인이 조직에게 제공하는 의무	조직이 개인에게 제공하는 의무										
	1순위		$\chi^2$	2순위		3순위		4순위 이상		전체	
	물질적	심리적		물질적	심리적	물질적	심리적	물질적	심리적	물질적	심리적
<b>개인의 물질적 의무</b>											
회사이윤의 증대	20	2	14.72**	20	5	9	8	8	2	57	17
업무관련 창의적 아이디어	10	11	0.05	17	6	8	3	4	1	39	21
생산성 향상	18	5	7.34**	16	4	5	1	1	0	40	10
새로운 지식과 기술의 창출	11	8	0.47	10	9	6	3	2	1	29	21
대외 경쟁력의 강화	16	8	2.67	11	8	4	2	3	0	34	18
계	75	3								199	87
	(69%)	(31%)								(70%)	(30%)
<b>개인의 심리적 의무</b>											
동료상하간 협동	10	12	0.18	6	4	1	2	0	0	17	18
회사에 대한 충성	15	6	3.85*	13	8	2	4	0	1	30	19
공동체 의식 발휘	4	14	5.55**	7	8	0	2	0	0	11	24
회사규정의 준수	9	11	0.20	7	7	5	1	1	0	22	19
회사의 비밀 유지	10	8	0.22	10	5	2	4	0	1	22	18
계	48	51								102	98
	(49%)	(51%)								(51%)	(49%)

\*  $p < .05$  \*\*  $p < .01$

개인의 의무이행에 대한 조직의 의무이행

표 2는 개인이 조직에 대한 의무를 이행하였을 때 이에 대한 교환으로 조직이 이행하는 의무의 내용을 보고한 순위별로 정리한 것이다. 표 2에서도 각각의 피면접자들이 1순위로 보고한 의무의 빈도만을 빈도분석( $\chi^2$ )하였다.

표 2에 제시한 같이 1순위로 보고한 내용에서 개인이 물질적 의무를 이행하였을 때 그것의 보답으로 조직이 물질적 의무를 이행하는 빈도가 심리적 의무를 이행하는 빈도보다 통계적으로 유의하게 더 많은 것은 '회사이윤의 증대'( $\chi^2 = 14.72, df = 1, p < .01$ )와 '생산성 향상'( $\chi^2 = 7.34, df = 1, p < .01$ )이고 나머지 세 개의 의무에서는 유의한 차이가 없다. 5개 의무의 1순

위 전체 빈도로 보았을 때에는 심리적 의무의 이행(31%) 보다 물질적 의무의 이행(69%)이 더 많은 경향이 있으며, 모든 순위에서 보고된 의무의 이행(전체)에서도 1순위와 거의 동일한 경향을 나타낸다.

이 결과는 개인이 조직에 대한 물질적 의무를 이행할 때 조직도 그것에 대한 교환으로 동일한 물질적 의무를 주로 이행하지만 심리적 의무를 이행하는 경우도 상당히 있음을 나타낸다.

개인이 심리적 의무를 이행하였을 때 조직도 이에 대한 보답으로 심리적 의무를 물질적 의무보다 더 많이 제공하는 경우는 '공동체 의식의 발휘'의 경우에만 나타났다( $\chi^2 = 5.55, df = 1, p < .01$ ). 반면 개인이 '회사에 대한 충성'의 심리적 의무를 이행했을 때 조직은 개인에 대한 심리적 의무보다 물질적 의무를 더 많이 제



공하고( $\chi^2 = 3.85, df = 1, p < .05$ ), 나머지 네 개의 의무에서는 유의한 차이가 없다. 5개 의무의 1순위 전체에서는 개인이 심리적 의무를 이행했을 때 조직이 이행하는 심리적 의무(51%)와 물질적 의무(49%)의 빈도가 비슷하며, 모든 순위를 합한 전체에서도 유사한 경향을 나타낸다. 이 결과 역시 개인이 조직에 대한 심리적 의무를 이행할 때 조직도 그것에 대한 교환으로 심리적 의무뿐만 아니라 물질적 의무도 이행한다는 것을 보여 주는 것이다.

### 의무이행의 내용

표 3은 조직의 물질적 의무 이행에 대한 보답으로 개인이 조직에 제공하는 의무이행의 내용을 정리한 것이다. 표에 제시한 바와 같이 조직이 물질적인 의무를 이행하였을 때 개인이 주로 이행하는 물질적 의무의 내용으로는 '효율적 업무수행', '연장 근무', '업무 수행의

노력 증대', '업무 수행의 능력 향상', '목표달성', 그리고 '근무조건 개선' 등이 자주 보고되는 내용이다.

반면 조직의 물질적 의무의 이행에 대한 교환으로 개인이 이행하는 의무의 내용을 살펴보면, '애사심', '충성심', '기업 이미지의 향상', '건강의 유지', '사규의 준수', 그리고 '친목의 도모' 등을 주로 보고하고 있다.

표 4는 조직의 심리적 의무의 이행에 대한 보답으로 개인이 이행하는 의무의 내용을 정리한 것이다. 조직이 심리적 의무를 이행할 때 개인이 제공하는 물질적 의무의 내용으로는 '업무 수행의 노력 증대', '업무 수행의 능력 향상', '목표달성', '효율적 업무의 수행', '업무개선', 그리고 신제품 및 신기술의 개발' 등이 많은 빈도를 차지하고 있다. 반면, 조직이 심리적 의무를 이행할 때 개인이 제공하는 심리적 의무의 내용으로는 '의사소통의 활성화', '애사심', 그리고 '충성심' 등이다.

표 5는 개인의 물질적 의무 이행에 대한 교환으로 조직이 개인에게 제공하는 의무의 내용을 제시한 것이

표 3. 조직의 물질적 의무 이행에 대한 교환으로 개인이 조직에 제공하는 의무의 내용과 빈도

개인 이 조직에 제공하는 의무			
물질적 의무	빈도	심리적 의무	빈도
효율적 업무수행	22	애사심	27
연장 근무	22	충성심	16
업무 수행의 노력 증대	21	기업이미지의 향상	16
업무 수행의 능력 향상	16	건강의 유지	12
목표 달성	14	사규의 준수	11
근무환경의 개선	12	친목도모	10
이윤극대화	8	자계력의 발휘	6
대외경쟁력 강화	6	협동과 참여	6
경쟁사 정보 수집	5	부하지도	3
신제품 및 신기술 개발	5	상사에 대한 예절	2
근무시간 엄수	5		
업무 개선	4		
자원확보	3		
전략적 사고	2		
사고예방	1		
보너스의 반납	1		
계	158	계	109

표 4. 조직의 심리적 의무 이행에 대한 교환으로 개인이 조직에 제공하는 의무의 내용과 빈도

개인이 조직에 제공하는 의무			
물질적 의무	빈도	심리적 의무	빈도
업무 수행의 노력 증대	45	애사심	18
업무 수행의 능력 향상	35	의사소통의 활성화	16
목표 달성	22	충성심	13
효율적 업무 수행	16	기밀의 유지	8
업무 개선	10	협동과 참여	7
신제품 및 신기술의 개발	10	상사에 대한 예절	6
경쟁사 정보 수집	8	권한 위임	5
연장 근무	6	친목도모	5
자원 확보	3	솔선수범	4
신 시장 개척	3	기업이미지 향상	3
이윤극대화	3	사규준수	3
대외경쟁력 강화	2	부하지도	3
계	162	계	91

표 5. 개인의 물질적 의무 이행에 대한 교환으로 조직이 개인에게 제공하는 의무의 내용과 빈도

조직이 개인에게 제공하는 의무			
물질적 의무	빈도	심리적 의무	빈도
보너스의 지급	59	상사의 인정	19
급여의 인상	52	권한의 위임	14
승진	32	자율권 보장	13
이윤의 재분배	22	자기개발의 기회	12
근무조건 개선	11	참여의 기회	8
업무수행의 자원 지원	10	의견의 수용	6
복리후생 강화	6	부서이동의 기회	5
지적 재산권 보장	3	신뢰	4
휴가	5	개인생활의 보장	2
		회사정보의 공유	2
		평생직장의 보장	2
계	199	계	87

표 6. 개인의 심리적 의무 이행에 대한 교환으로 조직이 개인에게 제공하는 의무의 내용과 빈도

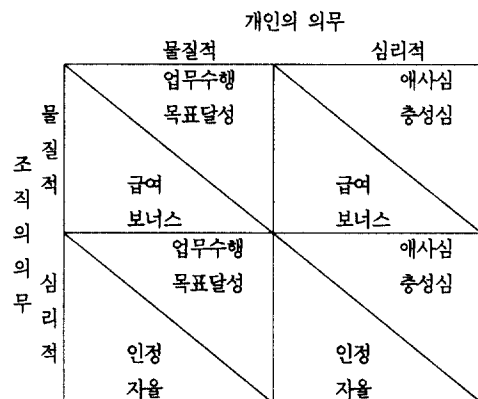
조직이 개인에게 제공하는 의무			
물질적 의무	빈도	심리적 의무	빈도
급여의 인상	28	상사의 인정	42
보너스의 지급	23	평생직장의 보장	11
승진	16	자기개발의 기회	10
복리후생 강화	16	권한의 위임	7
휴가	9	친교모임의 활성화	5
근무조건 개선	7	회사정보의 공유	5
이윤의 재분배	3	참여의 기회	4
		리더십의 발휘기회	3
		부서이동의 기회	3
		의견의 수용	3
		신뢰	2
		개인생활의 보장	2
		인격적 대우	1
계	102	계	98

다. 개인이 물질적 의무를 이행할 때, 조직이 이에대한 보답으로 제공하기를 기대하는 의무의 내용으로는 '보너스의 지급', '급여의 인상', '승진', '이윤의 분배', '근무조건 개선', 그리고 '업무수행의 자원 지원' 등이 많이 보고되고 있으며, 반면 이행해야 할 심리적 의무는 '상사의 인정', '권한의 위임', '자율권의 보장', 그리고 '자기 개발의 기회' 등이 상대적으로 많이 보고되고 있다.

표 6은 개인이 심리적 의무를 이행했을 때 조직이 이행하기를 기대하는 의무의 내용을 정리한 것이다. 개인의 심리적 의무의 이행에 대한 보답으로 조직이 제공하기를 원하는 의무로는 '급여의 인상', '보너스의 지급', '승진', 그리고 복리후생의 강화' 등인 반면, 조직이 제공하는 심리적 의무로는 '상사의 인정', '평생직장의 보장', 그리고 '자기개발의 기회' 등이 주로 보고되고 있다.

앞에서 제시한 조직과 개인간에 교환되는 의무의 내용들을 간명하게 요약하면 그림 2와 같다. 조직과 개인간의 물질적 의무의 교환에서는 급여 및 보너스가 업무수행 및 목표달성과 주로 교환되며, 심리적 의무의

교환에서는 인정 및 자율이 애사심 및 충성심과 주로 교환된다. 후자는 기존의 심리적 계약 연구에서 밝혀진 관계적 계약 유형을 의미하며 전자는 거래적 계약의 전형적인 예이다.



주) 각 상자의 대각선 하단은 조직이 이행하는 의무이고 상단은 개인이 이행하는 의무임

그림 2. 조직과 개인간에 교환되는 주요 의무

조직의 물질적 의무와 개인의 심리적 의무의 교환에서는 급여 및 보너스와 애사심 및 충성심이 주로 교환되는데, 이것은 기존의 심리적 계약의 연구에서 논의되지 않았던 유형으로 Foa의 자원이론에서 나타났던 비대칭적 교환의 한 형태라고 할 수 있다. 본 연구의 모델에서 제안한 안정적 계약이라는 심리적 계약의 형태가 존재한다는 것을 알 수 있다.

조직의 심리적 의무와 개인의 물질적 의무의 교환에서는 인정 및 자율과 업무수행 및 목표달성이 대표적으로 교환되는데 이것 역시 기존의 심리적 계약의 유형에서 검토되지 않았던 것이다. 이 유형도 Foa의 자원이론의 시각에서 보면 비대칭적 교환의 일종이며 본 연구의 모델에서 제안한 발전적 계약이라는 심리적 계약의 유형이 존재하는 것을 보여준다.

## 연구 2

연구 2는 네 가지 심리적 계약의 유형과 관련된 조직과 개인의 특성을 알아보기 위한 것이다. Quinn과 그의 동료들(Quinn & Rohrbaugh, 1983; Quinn, 1988; Quinn, Faerman, Thompson, & McGrath, 1996)은 최근까지 등장한 여러 조직이론들을 비교 정리하여 합리적 목표 모델(rational goal model), 내부 과정 모델(internal process model), 인간관계 모델(human relation model), 그리고 개방체계 모델(open system model)의 네 가지 조직모델을 제

시하였다. 이러한 네 가지 모델이 여러 조직 모델들을 포괄하며 서로 독립적이라는 것을 경험적 연구를 통해 검증한 바 있다(Rohrbaugh, 1981; Quinn & Rohrbaugh, 1983). 표 7은 Quinn(1988)이 제시한 네 가지 모델의 특성과 연구 1에서 관찰된 심리적 계약의 유형을 관련시킨 가설적 모형이다.

합리적 목표 모델에서 강조하는 조직의 특성은 시장(market)문화, 지시자(director)와 생산자(producer)로서의 리더십, 그리고 생산성과 업적을 조직 효과성의 평가 준거로 삼는 것이다. 이 모델에서는 사람들이 높은 성취동기를 가지고 있으며 경쟁을 통해 성과를 극대화하고 합리적인 사고에 따라 의사를 결정하고 문제를 해결한다고 가정한다. 이 모델의 특징은 Type A조직(Ouchi, 1981)이 갖는 시장 문화로 종합될 수 있는데, 시장문화란 개인과 조직이 회사의 이윤창출에 필요한 노동과 이에 대한 금전적 대가라는 물질적 자원의 공정한 교환에 의해 서로 연결되어 있는 문화이다(Ouchi, 1980). 따라서 거래적 계약은 주로 합리적 목표 모델의 특징을 갖는 조직에서 나타날 것이다.

인간관계 모델에서는 도당(clan) 문화, 촉진자(facilitator)와 조연자(mentor)로서의 리더십, 그리고 인적 자원의 개발과 구성원의 사기를 조직효과성의 평가기준으로 삼는 특징을 띤다. 이 모델에서는 사람들이 높은 유친(affiliation) 요구를 가지며, 상호간의 이해와 협동을 중시하고, 여러 집단들의 이해를 충분히 반영하여 합의적인 해결안을 모색한다고 가정한다. 이 모델은 도당문

표 7. 심리적 계약의 유형과 조직과 개인의 특성

심리적 계약	거래적	관계적	발전적	안정적
경영모델	합리적 목표 모델	인간관계 모델	개방체계 모델	내부과정 모델
조직의 특성				
문화	시장	도당	에드호크라시	위계
상사의 리더십	지시자, 생산자	촉진자, 조연자	혁신자, 외교가	조정자, 감시자
조직효과성 준거	생산성, 업적	인적자원 개발, 사기	성장성, 자원 획득	안정성, 통제
개인의 특성				
동기	성취	유친	성장	안전
문제해결 방식	합리적	합의적	발전적	규율적

화로 요약될 수 있는데 Type Z 조직(Ouchi, 1981)이 갖는 평생고용, 일반가로서의 경력개발, 종업원에 대한 전반적 관심, 그리고 위계에 의한 통제 등의 특징을 갖는다. 이 문화에서는 조직과 개인이 심리적인 자원을 중심으로 상호간의 관계가 맺어진다. 따라서 관계적 계약은 주로 인관계 모델의 특징을 갖는 조직에서 나타날 것이다.

개방체계 모델에서는 에드호크라시(adhocracy) 문화, 혁신자(innovator)와 외교가(broker)로서의 리더십, 그리고 조직의 외형적 성장과 외부로부터의 자원 획득을 조직 효과성의 평가 준거로 삼는 특징을 나타낸다. 이 모델에서는 사람들이 자신의 개발과 성장(growth)에 대한 높은 욕구를 가지며, 변화와 혁신을 중시하고, 현실의 유지보다는 발전을 추구하는 방향으로 의사를 결정하고 문제를 해결한다. 이 모델은 에드호크라시 문화로 요약될 수 있다. 이 문화는 개인에게 자율성을 최대한 부여하여 창의력을 발휘하게 함으로써 개인의 성장을 꾀하고 그 결과 고 품질의 성과를 창출함으로써 조직의 성장을 도모한다. 이 유형의 조직은 개인에게 최대한의 자율성을 부여하기 위하여 조직을 여러 개의 독립된 권한을 갖는 하위 조직으로 나눌 수밖에 없기 때문에 마치 많은 작은 조직으로 구성된 커다란 컨소시움과 같은 형태를 띤다. 따라서 이 문화는 네트워크 문화라고도 할 수 있다(Powell, 1990). 이 문화에서는 조직은 개인에게 자율성과 창의성의 발휘기회를 제공하고 개인은 그 보답으로 창의적 산물을 창출하는데 기여를 한다. 즉, 조직의 심리적 의무와 개인의 물질적 의무가 교환되는 조직이라고 할 수 있다. 따라서 발전적 계약은 주로 개방체계 모델의 특징을 띠는 조직에서 나타날 것이다.

내부과정 모델의 특징은 위계(hierarchy) 문화, 조정자(coordinator)와 감시자(monitor)로서의 리더십, 그리고 안정성과 통제를 조직의 효과성 평가 준거로 삼는데 있다. 이 모델에서는 사람들이 안전(security)에 대한 높은 욕구를 가지고 있으며, 전통과 질서를 중시하는 가치를 가지며, 규칙과 규율에 의존하여 의사를 결정하고 문제를 해결한다. 이 모델의 특징은 위계문화로 요약할 수 있는데, 이 문화에서는 구성원들이 통치 즉, 권력에 대한 복종과 충성의 교환조건으로 급여를 받는다(Ouchi, 1980). 따라서 안정적 계약은 주로 내부과정 모델의 특

징을 띠는 조직에서 나타날 것이다.

이러한 맥락에서 연구 2에서는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

- 가설 1. 거래적 계약은 합리적 목표 모델의 특징을 갖는 조직에서 나타날 것이다.
- 가설 2. 관계적 계약은 인관계 모델의 특징을 갖는 조직에서 나타날 것이다.
- 가설 3. 안정적 계약은 내부과정 모델의 특징을 갖는 조직에서 나타날 것이다.
- 가설 4. 발전적 계약은 개방체계 모델의 특징을 갖는 조직에서 나타날 것이다.

## 방 법

### 참여자

18개 국내 기업의 다양한 직종과 직위의 500명을 연구 대상으로 하였다. 연구 대상자가 소속된 기업의 종류는 일반 생산기업, 증권 및 보험회사, 은행, 기획 및 광고회사, 항공사, 전자 및 소프트웨어 관련회사, 의류회사, 그리고 건축회사이었다. 총 500부의 설문지를 배포하여 340부의 응답지가 회수되었고, 그 중 불충실한 응답지를 제외한 321부를 자료처리에 사용하였다. 남성은 220명 여성은 100명이었고, 연령은 20대가 149명, 30대가 140명, 40대가 33명, 그리고 50대 이상이 9명이었다. 학력은 고졸이하가 43명, 전문대졸이 52명, 대졸이 179명, 대학원졸이 44명이었다. 직급은 이사 이상이 4명, 부장 지점장급이 13명, 과장급이 57명, 계장급이 55명, 사원이 186명이었다. 직종은 생산, 기능직이 38명, 영업직이 29명, 사무, 관리직이 174명으로 가장 많았고, 연구직은 62명, 기타는 주로 서비스직으로 17명이었다.

### 도구

네 가지의 심리적 계약 유형, 세 가지의 개인의 특성, 그리고 조직의 특성 세 가지를 측정하였다.

심리적 계약의 유형: 심리적 계약의 네 가지 유형은 연구 1에서 면접에 사용된 조직과 개인의 물질적 및 심리적 의무에 관한 질문 각 5개씩 총 20개를 사용하였고, 내적 합치도는 조직의 물질적 의무가 .81, 조직의 심리적 의무가 .85, 개인의 물질적 의무가 .85, 그리고 개인의 심리적 의무가 .80이었다. 질문지의 형태는 박영석(1998)의 연구에서 사용된 것과 동일하다(부록 1 참고). 본 연구에서는 심리적 계약의 유형을 조직과 개인이 서로의 의무를 이행하는 수준으로 측정하였다. 조직과 개인이 서로 자원을 교환하는 양식을 파악하기 위해서는 상대방에 대한 의무를 이행하는 양상이 주요하기 때문이다.

조직과 개인의 특성을 측정하기 위해서는 Quinn (1988)이 개발한 도구를 번안하여 사용하였다. Quinn (1988)이 제시한 도구는 다음과 같다.

**조직문화:** 네 가지 유형의 조직문화를 6개 측면에서 측정할 수 있는 24문항의 점수 할당 척도이다. 이 척도는 6개 측면 각각에 대해서 100점을 네 개의 조직문화 특성에 할당하는 방식으로 구성되어 있다. 조직문화를 측정하는 6개 측면은 지배적인 특성(dominant characteristics), 조직의 리더(organizational leader), 조직의 결집력(organizational glue), 전략적 강조점(strategic emphasis), 성공의 준거(criteria success), 그리고 경영 스타일(management style)이다. 내적 합치도는 시장(market) 문화가 .71, 도당(clan)문화가 .69, 위계(hierarchy) 문화가 .77, 그리고 에드호크라시(adhocracy) 문화가 .64이다.

**상사의 리더십:** 8개 리더십 역할인 지시자(director), 생산자(producer), 촉진자(facilitator), 조언자(mentor), 혁신자(innovator), 외교가(broker), 조정자(coordinator), 그리고 감시자(monitor)를 측정할 수 있는 32개의 7점 척도의 Likert 형 척도이다. 내적 합치도는 합리적 목표 모델의 리더십이 .86, 내부과정모델의 리더십이 .87, 인간관계모델의 리더십이 .92, 그리고 개방체계모델의 리더십이 .89이다.

**조직효과성의 평가:** 조직효과성 준거인 생산성(productivity), 업적(accomplishment), 방향(direction), 목표명

료성(goal clarity), 참여(participation), 개방(openness), 몰입(commitment), 사기(morale), 혁신(innovation), 적응(adaptation), 외부지원(external support), 성장(growth), 안정성(stability), 통제(control), 자료화(documentation), 그리고 정보관리(information management)의 수준을 측정할 수 있는 총 16개로 구성된 7점 척도의 Likert 형 척도이다. 내적 합치도는 합리적 목표 모델의 효과성이 .80, 내부과정모델의 효과성이 .71, 인간관계모델의 효과성이 .78, 그리고 개방체계모델의 효과성이 .80이다.

**동기:** 성취(accomplishment), 유친(affiliation), 안전(security), 그리고 성장(growth) 동기를 측정할 수 있는 8개 문항의 5점 척도로 구성된 Likert 형 척도이다.

**문제해결 방식:** 합리(logic), 합의(consensus), 규율(rule), 그리고 발전(development)적 문제 해결방식을 측정하는 8개의 5점 척도로 된 Likert 형 척도이다.

설문지는 심리적 계약, 조직의 특성, 개인의 특성, 그리고 응답자의 인적 특성에 관한 질문의 순서로 구성되어 있으며 조직의 특성은 연구참여자가 지각하는 수준에서 측정되었다.

#### 절차

설문지는 근무시간 중 배부되었고 1주에서 2주 사이에 수거되었다. 설문결과와 비밀보장을 위해 무기명으로 응답하게 하였고 응답 후 밀봉하여 연구자에게 직접 혹은 지정된 전달자에게 제출하여 수거하였다.

## 결과 및 논의

### 심리적 계약 유형의 분류

네 가지 심리적 계약 집단을 분류하기 위해 조직의 물질적 의무, 조직의 심리적 의무, 개인의 물질적 의무, 그리고 개인의 의무의 이행 수준에 대한 평균값을 z값으로 환산한 후 다음과 같은 절차를 밟았다. 조직의 물질적 의무 값이 심리적 의무 값보다 높고 개인의 물질

표 8. 심리적 계약 유형별 조직과 개인의 의무의 평균과 표준편차

		거래적 계약유형(1) (n=83)	관계적 계약유형(2) (n=59)	안정적 계약유형(3) (n=94)	발전적 계약유형(4) (n=85)	LSDs)
조직의	M	.42	-.52	.16	-.22	1*2 1*4
물질적의무(1)	SD	.86	.92	1.01	.95	3*2 3*4
조직의	M	-.16	.06	-.39	.55	2*3
심리적의무(2)	SD	.82	.90	1.02	.95	4*1 4*3
개인의	M	.14	-.36	-.36	.51	1*2 1*3
물질적의무(3)	SD	.89	.84	1.02	.90	4*2 4*3
개인의	M	-.41	.32	.26	-.11	2*1 2*4
심리적의무(4)	SD	.98	.77	1.03	.95	3*1 3*4
F		14.24**	16.29**	17.60**	10.42**	
LSDs)			1*2 1*4 3*4	2*1 2*3 4*1 4*3	1*2 1*3 4*2 4*3	2*1 2*4 3*1 3*4

p < .01 \* LSD 검증에서 유의한 차이가 있는 비교 쌍

적 의무 값이 심리적 의무 값 보다 높으면 거래적 계약 집단으로 구분하였다. 조직의 심리적 의무 값이 물질적 의무 값보다 높고 개인의 심리적 의무 값이 물질적 의무 값보다 높으면 관계적 계약 집단으로 구분하였다. 조직의 물질적 의무 값이 심리적 의무 값보다 높고 개인의 심리적 의무 값이 물질적 의무 값보다 높으면 안정적 계약 집단으로 구분하였다. 조직의 심리적 의무 값이 물질적 의무 값보다 높고 개인의 물질적 의무 값이 심리적 의무 값보다 높으면 발전적 계약 집단으로 구분하였다. 그 결과 거래적 계약 집단은 83명, 관계적 계약 집단은 59명, 안정적 계약 집단은 94명, 발전적 계약 집단은 85명으로 총 321명이 4개의 집단으로 구분되었다.

이러한 집단의 구분이 타당한가를 확인하기 위해 각 집단의 네 가지 의무의 수준을 변량분석하였다. 표 8은 네 가지 집단의 z점수로 환산된 조직의 물질적 의무, 조직의 심리적 의무, 개인의 물질적 의무 및 개인의 심리적 의무의 평균과 표준편차이다.

거래적 계약 집단은 조직의 물질적 의무 값(M =

.42)이 조직의 심리적 의무 값(M = -.16) 보다 더 크고 개인의 물질적 의무 값(M = .14)이 개인의 심리적 의무 값(M = -.41) 보다 더 크며 통계적으로 유의미하다(F = 14.24; df = 3, 317; p < .01). 관계적 계약 집단은 조직의 심리적 의무 값(M = .06)이 조직의 물질적 의무 값(M = -.52)보다 더 크고 개인의 심리적 의무 값(M = .32)이 개인의 물질적 의무 값(M = -.36)보다 더 컸으며 통계적으로 유의하다(F = 16.29; df = 3, 317; p < .01). 안정적 계약 집단은 조직의 물질적 의무 값(M = .16)이 조직의 심리적 의무 값(M = -.39)보다 더 크고 개인의 심리적 의무 값(M = .26)이 개인의 물질적 의무 값(M = -.36)보다 더 컸으므로 통계적으로 유의미하다(F = 17.60; df = 3, 317; p < .01). 발전적 계약 집단은 조직의 심리적 의무 값(M = .55)이 조직의 물질적 의무 값(M = -.22) 보다 더 크고 개인의 물질적 의무 값(M = .51)이 개인의 심리적 의무 값(M = -.11)보다 더 높았으므로 통계적으로 유의미하다(F = 10.42; df = 3, 317; p < .01). 따라서 심리적 계약의 네 집단이 적절하게 구분되었음을 알 수 있다.

표 9. 심리적 계약 유형별 조직문화의 평균과 표준편차

		거래적 계약유형(1) (n=83)	관계적 계약유형(2) (n=59)	안정적 계약유형(3) (n=94)	발전적 계약유형(4) (n=85)	F	LSDa)
시 장	M	30.95	28.65	30.44	32.21	.76	
	SD	13.85	12.36	14.47	14.47		
도 당	M	20.26	26.33	20.57	24.34	4.84**	1*2 1*4
	SD	11.41	11.76	11.25	11.48		2*3 3*4
위 계	M	31.16	26.37	33.53	23.42	8.12**	1*4 2*3
	SD	13.67	13.88	16.86	14.09		3*4
에드호 크라시	M	17.49	18.10	15.41	19.98	4.24**	3*4
	SD	9.54	7.36	7.48	9.58		

\*\*  $p < .01$  a) LSD 검증에서 유의한 차이가 있는 비교 쌍

심리적 계약의 유형별 조직문화

표 9는 심리적 계약 유형별 조직문화의 평균과 표준편차이다. 시장문화의 특성에서 거래적 계약 유형의 평균값이 다른 유형의 평균값과 통계적으로 유의미한 차이가 없다. 반면, 도당문화의 특성에서는 네 가지 유형간에 유의한 차이가 있는데( $F = 4.84$ ;  $df = 3, 317$ ;  $p < .01$ ), 그 차이는 관계적 계약 유형의 평균값이 거래적

유형과 안정적 유형보다 유의하게 더 높은 데 기인한다. 위계문화의 특성에서도 네 가지 유형간에 유의한 차이가 있으며( $F = 8.12$ ;  $df = 3, 317$ ;  $p < .001$ ), 그 차이는 안정적 계약 유형이 관계적 유형과 발전적 유형보다 유의하게 더 높기 때문이다. 네트워크문화의 특성에서도 유형간의 차이가 유의했는데( $F = 4.24$ ;  $df = 3, 317$ ;  $p < .01$ ), 그것은 발전적 계약유형이 안정적 계약유형보다 그 값이 더 크기 때문이다.

표 10. 심리적 계약 유형별 리더십의 평균과 표준편차

		거래적 계약유형(1) (n=83)	관계적 계약유형(2) (n=59)	안정적 계약유형(3) (n=94)	발전적 계약유형(4) (n=85)	F	LSDa)
생산자와 지시자	M	4.11	3.95	3.95	4.29	2.05	3*4
	SD	1.00	1.12	.90	1.07		
촉진자와 조연자	M	3.81	3.82	3.67	4.07	1.67	3*4
	SD	1.13	1.35	1.05	1.26		
조정자와 감시자	M	4.12	4.11	3.95	4.28	1.82	3*4
	SD	.90	1.06	.91	.90		
협신자와 외교가	M	3.75	3.52	3.47	4.07	5.80**	1*4 2*4
	SD	.93	1.18	.96	1.03		3*4

\*\*  $p < .01$  a) LSD 검증에서 유의한 차이가 있는 비교 쌍



표 11. 심리적 계약 유형별 조직효과성의 평균과 표준편차

		거래적 계약유형(1) (n=83)	관계적 계약유형(2) (n=59)	안정적 계약유형(3) (n=94)	발전적 계약유형(4) (n=85)	F	LSDa)
생산성, M		4.06	4.40	4.01	4.58	5.41**	1*4 2*3
업적, SD		.98	1.09	1.14	1.07		3*4
인적자원, M		3.87	4.31	3.84	4.27	3.92**	1*2 1*4
개발, 사기, SD		1.10	1.16	1.13	1.06		2*3 3*4
안정성, M		3.93	3.93	3.92	3.77	.45	
통계, SD		.99	1.02	1.15	1.06		
성장성, M		3.75	4.06	3.72	4.57	9.58**	1*4 2*4
자원획득, SD		1.16	1.24	1.15	1.16		3*4

\*\*  $p < .01$  a) LSD 검증에서 유의한 차이가 있는 비교 쌍

심리적 계약의 유형별 리더십

표 10은 심리적 계약 유형에 따라 구성원들이 현재 발휘하고 있는 리더십의 평균과 표준편차이다. 혁신자와 외교가 역할에서는 심리적 계약의 유형간에 유의한 차이가 있으며( $F = 5.80$ ;  $df = 3, 317$ ;  $p < .01$ ), 그것은 발전적 계약 유형이 다른 세 유형의 평균값보다 높기 때문이다. 그러나 다른 역할들에서는 심리적 계약 유형간에 유의한 차이가 없다.

심리적 계약 유형별 조직 효과성

표 11은 심리적 계약 유형 별 조직 효과성의 평균과 표준편차를 나타낸 것이다. 생산성과 업적의 준거에서 유형간 차이가 유의미한데( $F = 5.41$ ;  $df = 3, 317$ ;  $p < .01$ ) 예상과 달리 발전적 계약 유형이 거래적 계약 유형이나 안정적 계약 유형 보다 더 높다.

인적자원 개발과 사기 준거에서도 유형간 차이가 유의미한데( $F = 3.92$ ;  $df = 3, 317$ ;  $p < .01$ ), 특히 관계

표 12. 심리적 계약 유형별 동기의 평균과 표준편차

		거래적 계약유형(1) (n=83)	관계적 계약유형(2) (n=59)	안정적 계약유형(3) (n=94)	발전적 계약유형(4) (n=85)	F	LSDa)
성취, M		3.40	3.44	3.47	3.59	.87	
SD		.76	.83	.75	.75		
유친, M		3.30	3.59	3.30	3.25	2.55*	2*1 2*3
SD		.83	.79	.71	.76		2*4
안전, M		3.19	3.17	3.25	3.18	.20	
SD		.62	.85	.73	.79		
성장, M		3.15	3.15	3.19	3.14	.07	
SD		.79	.79	.78	.80		

\*  $p < .06$  a) LSD 검증에서 유의한 차이가 있는 비교 쌍

적 계약 유형이 거래적 계약 유형이나 안정적 계약 유형보다 유의하게 높은 수준을 보인다. 안정성과 통제 준거에서는 유형간에 유의미한 차이가 없다. 성장성과자원획득의 준거에서는 유형간의 유의한 차이가 있고( $F = 9.58$ ;  $df = 3, 317$ ;  $p < .001$ ), 특히 발전적 계약 유형이 다른 세 가지 유형보다 유의하게 더 높은 수준을 나타낸다.

심리적 계약 유형별 개인의 동기

표 12는 심리적 계약 유형별 동기의 평균과 표준편차를 나타낸 것이다. 유친 동기에서 유형간 차이가 유의미한 경향이 있는데( $F = 2.55$ ;  $df = 3, 317$ ;  $p < .06$ ) 관계적 계약 유형이 다른 유형보다 유의하게 더 높은 수준을 나타낸 것이다. 다른 동기에서는 유형간 유의미한 차이가 없다.

심리적 계약 유형별 개인의 문제해결 방식

표 13은 심리적 계약 유형에 따른 문제해결방식의 평균과 표준편차이다. 합리적 해결방식에서 유형간 차이가 유의한데( $F = 2.73$ ;  $df = 3, 317$ ;  $p < .05$ ), 이것은 예상과 다르게 발전적 계약 유형이 거래적 계약과 안정적 계약 유형보다 유의하게 더 높기 때문에 나타난 것

이다. 화합적 해결방식에서는 관계적 계약 유형이 거래적 계약 유형보다 유의하게 높은 결과를 나타낸다. 규율적 해결방식에서는 유형간 차이가 통계적으로 유의한데( $F = 3.06$ ;  $df = 3, 317$ ;  $p < .05$ ), 안정적 계약 유형이 거래적 계약과 관계적 계약 유형보다 그 수준이 유의하게 더 높다. 발전적 해결방식에서도 유형간 차이가 유의한데( $F = 2.72$ ;  $df = 3, 317$ ;  $p < .05$ ), 발전적 계약 유형은 다른 세 유형들보다 유의미하게 더 높은 수준을 나타낸다.

연구 2의 결과를 요약하면 거래적 계약 유형은 조직과 개인의 다섯 개 특성에서 어떤 다른 유형과 통계적으로 유의한 차이를 나타내지 못하였다.

그러나 다른 계약 유형에서는 가설을 부분적으로 지지하는 결과를 나타냈다. 관계적 계약 유형은 도당문화, 조직의 효과성, 동기, 정보처리 방식의 특징에서 다른 심리적 계약 유형보다 유의하게 더 높은 수준을 부분적으로 나타냈다. 특히 유친 동기의 수준은 다른 세 가지 유형과 비교해서 모두 유의하게 높은 수준이었으며, 도당문화의 특성과 인적자원 개발 및 사기의 조직 효과성 특성에서는 각각 거래적 계약과 안정적 계약보다 유의하게 높은 수준을 나타냈다.

안정적 계약 유형은 조직문화와 문제 해결 방식에서 다른 심리적 계약 보다 유의하게 더 높은 수준이었는데, 위계문화의 특징에서는 관계적 계약과 발전적 계

표 13. 심리적 계약 유형별 개인의 문제해결 방식 평균과 표준편차

		거래적 계약유형(1) (n=83)	관계적 계약유형(2) (n=59)	안정적 계약유형(3) (n=94)	발전적 계약유형(4) (n=85)	F	LSDa)
합리적	M	3.27	3.22	3.46	3.55	2.73*	1*4 2*4
	SD	.79	.90	.77	.79		
합의적	M	3.53	3.82	3.79	3.81	2.45	1*2 1*3
	SD	.74	.84	.80	.77		1*4
규율적	M	3.10	3.04	3.38	3.24	3.06*	1*3 2*3
	SD	.75	.83	.71	.79		
발전적	M	2.90	2.80	2.89	3.14	2.72*	1*4 2*4
	SD	.72	.78	.77	.76		3*4

\*  $p < .05$  a) LSD 검증에서 유의한 차이가 있는 비교 쌍

약 유형보다 유의하게 더 높았으며 규율적 정보처리 방식의 특징에서는 거래적 계약과 관계적 계약의 유형보다 유의하게 더 높은 수준을 보였다.

발전적 계약 유형은 조직문화, 리더십, 조직효과성, 정보처리방식의 특성에서 다른 유형보다 유의하게 높은 수준을 나타냈다. 네트워크 문화의 특성에서는 안정적 계약 유형보다 유의하게 더 높았고, 리더십, 조직효과성, 그리고 정보처리 방식의 특성에서는 모든 특성이 다른 세 가지 유형 각각과 비교해서도 유의하게 높은 수준이었다.

이렇게 볼 때 발전적 계약과 관계적 계약은 비교적 가설과 일치하고 안정적 계약은 부분적으로 가설과 일치하는 반면 거래적 계약은 가설을 전혀 지지하지 못하는 결과를 관찰하였다고 볼 수 있다.

거래적 계약이 합리적 목표모델의 특징을 다른 계약 유형보다 유의미하게 더 높게 나타내지 않은 이유는 이 유형에 비해 발전적 계약의 유형이 합리적 목표 모델의 특징을 더 많이 띠고 있기 때문이다. 발전적 계약의 경우, 전반적으로 개방체계 모델의 특징을 띠고 있지만 이에 더하여 합리적 목표 모델의 특징도 함께 띠고 있는 경향을 보인다. 예를 들어, 시장문화의 특성, 생산자와 지시자의 리더십, 생산성과 업적이라는 효과성, 성취동기, 그리고 합리적 문제해결 방식의 특징을 거래적 계약 유형보다 더 많이 나타내고 있다. 효과적인 조직이나 리더는 각 모델에서 중시하는 특성이나 리더의 역할을 동시에 더 많이 발휘한다는 Quinn (1988)의 주장에 비추어 볼 때, 발전적 계약이 이러한 특징을 나타내는 것은 이것이 거래적 계약 보다 더 효과적인 계약유형이라는 것을 의미한다. 발전적 계약의 이러한 특징 때문에 거래적 계약이 합리적 목표모델의 특징을 다른 계약 유형 보다 더 높게 나타내지 못한 것으로 해석된다.

### 종합논의

조직과 개인간의 심리적 계약에 관한 기존의 연구에서는 거래적 계약과 관계적 계약만을 구분하여 다루어 왔다. 이 두 가지 유형은 조직과 개인이 동일한 가

치를 서로 교환한다는 가정에 기초한 것이다. Blau(1964)를 위시로 전통적인 교환이론가들이 이러한 가정을 하고 있다. 그러나 Foa와 Foa(1974)가 자원이론을 제안한 이후로 여러 연구에서 개인간에 동일한 가치의 교환뿐만 아니라 상이한 가치의 교환, 즉 비대칭적 교환이 이루어진다고 보고하고 있다(예: Brinberg & Castell, 1982; Foa, et al., 1987). 본 연구는 이러한 비대칭적 교환이 조직과 개인의 의무의 교환에서도 나타나는 지를 검토하여 그 동안 다루어지지 않은 심리적 계약의 유형을 찾고자 하였다.

기존에 다루어져 왔던 거래적 계약은 조직과 개인간에 물질적 의무의 교환이 이루어지는 형태이며 관계적 계약은 심리적 의무의 교환으로 이루어지는 형태이다(MacNeil, 1985, Rousseau, 1990, Robinson, et al., 1994). 본 연구에서는 조직과 개인간에 물질적 의무와 심리적 의무를 서로 교환할 수 있으며, 조직의 물질적 의무와 개인의 심리적 의무를 교환하는 안정적 계약과 조직의 심리적 의무와 개인의 물질적 의무를 교환하는 발전적 계약의 형태가 존재할 수 있다는 것을 검증하고자 하였다.

연구 1에서는 면접을 통해서 조직과 개인간에 서로 교환되는 의무의 내용을 조사하였고 그것의 내용을 분석한 결과 기존에 밝혀진 거래적 계약과 관계적 계약 외에 조직과 개인간에 서로 다른 자원을 교환하는 안정적 계약과 발전적 계약이 존재한다는 결과를 관찰하였다.

안정적 계약에서 개인이 조직에 이행하여야 할 심리적 의무는 조직에 대한 충성심과 애사심이 그 대표적인 것으로 나타났는데 이러한 의무는 조직의 성장보다는 안정에 더 중요한 기여를 하는 것으로 알려져 왔다(박영석, 1991). 또한 이 계약 유형에서 조직이 개인에게 이행해야 할 의무인 물질적 의무는 급여와 보너스 등이 대표적으로 나타났으며 이러한 금전적 자원은 개인의 안정욕구의 충족에 필요한 것이다. 따라서 이 계약의 유형은 조직과 개인의 상호 안정을 추구하는 유형으로 해석할 수 있다. 연구 2에서 나타난 바와 같이 이 유형의 계약관계가 다른 유형과 비교해서 위계적 조직문화의 특성과 규율적 정보처리 방식을 더 많이 띠는 점에서 이러한 해석을 뒷받침한다.

발전적 계약에서 개인이 조직에 이행해야 할 물질적

의무는 업무의 수행과 목표달성이 대표적인 것으로 관찰되었는데 이러한 의무는 조직의 안정보다는 성장을 결정하는데 중요하다(박영석, 1991). 또한 이 계약에서 조직이 개인에게 이행하는 심리적 의무는 인정(recognition)과 자율이 대표적인 것으로 드러났고 이것은 전통적으로 개인의 성장요구에 해당된다. 따라서 발전적 계약은 조직과 개인이 서로 안정을 유지하기보다 상호 성장에 가치를 두는 계약이라고 할 수 있다. 연구 2에서 발전적 계약의 유형은 안정적 유형보다 네트워크 문화의 특징을 유의하게 더 많이 띠고 있으며, 혁신가와 외교가로서의 리더십, 성장성과 자원획득의 조직효과성, 그리고 발전적 정보처리 방식에서 각각 다른 세 가지 유형보다 유의하게 더 높은 수준을 나타냈다. 이러한 결과는 발전적 계약 유형이 조직과 개인의 성장에 가치를 둔 심리적 계약이라고 해석을 뒷받침 해준다.

최근에 기업이 처한 환경은 급속도로 변화하고 있다. 세계화와 시장개방의 흐름에 적응하기 위해 각 기업은 구조조정, 인원감축, 기업간 인수 및 합병이 가속화되고 있고 이를 지원하기 위한 경영기법도 많은 변화가 시도되고 있다. 연봉제, 자원의 외부조달, 그리고 능력과 업적에 따른 보상 제도 등이 그 대표적인 예이다. 이러한 조직 환경의 변화는 조직과 개인간에 계약으로 전통적으로 여겨져 왔던 거래적 계약과 심리적 계약의 변화를 가져오고 있다. 본 연구에서 드러난 안정적 계약과 발전적 계약이 그러한 변화의 한 예가 될 수 있다. 따라서 조직 외부의 환경 변화나 조직 내부의 구조와 체계의 변화, 그리고 조직구성원 자체의 변화에 따라 조직과 개인의 심리적 계약의 유형도 함께 변화할 것으로 예측된다.

이런 맥락에서 심리적 계약의 유형의 변화를 결정하는 조직 외부 및 내부의 변화 특성들을 향후 연구에서 다룰 필요가 있다. 연구 2에서 시도한 심리적 계약의 유형과 조직과 개인의 특성간의 관계를 검토하였을 때, 각 심리적 계약의 유형과 밀접하게 관련되는 특성들이 관찰되었다. 향후 연구에서 보다 더 다양한 특성들을 고려할 필요가 있다. 예를 들어, 기업외부의 환경으로 사회적 가치의 변화, 노동법과 같은 법률의 개정, 정부의 기업정책에 대한 영향력, 교육체계의 특성, 그리고 가족구조의 변화 등이 심리적 계약의 변화에 영향을

줄 수 있을 것이다. 조직내부의 특성으로 연구 2에서 다루어진 특성 외에도 기업의 세계화 수준, 모집 및 선발 절차, 그리고 기업의 지배 구조 등이 그 변화에 영향을 줄 수 있다. 조직구성원의 특성으로는 구성원의 성, 기술, 경험, 배경 등과 같은 인적 특성이 더 고려될 수 있을 것이다. 이러한 특성들은 심리적 계약의 유형을 결정하는 선행변인으로 중요한 기능을 할 것이다.

본 연구와 관련하여 향후 연구에서 관심을 가질 수 있는 또 다른 주제는 심리적 계약의 유형을 선행변인으로 고려하여 그것의 상대적 효과성을 검토하는 것이다. 비교적 유사한 환경에 속하는 기업에서 구성원들이 조직과 서로 다른 심리적 계약 관계에 있을 때 구성원들이 경험하는 조직몰입, 직무만족, 신뢰, 공정성, 그리고 이직의도 등을 검토할 필요가 있다. 이러한 검토는 조직의 전반적 환경과 구성원이 인식하는 심리적 계약의 유형이 서로 합치 또는 불합치 할 때의 개인적, 조직적 효과를 확인할 수 있을 것이다. 연구 2에서 리더십의 여러 역할과 조직의 효과성의 여러 준거에서 발전적 계약 유형이 다른 유형에 비해 그 수준이 유의하게 높다는 것을 알 수 있다. 이 결과는 현재 국내의 기업들이 당면하고 있는 환경에서 조직의 구성원들이 회사와의 심리적 계약을 발전적 관계, 즉 개인은 조직에 대해 물질적 의무를 심리적 의무보다 더 많이 이행하고 반대로 조직은 개인에 대해 심리적 의무를 물질적 의무보다 더 많이 이행하는 관계로 변화시킬 때 조직이 더 효과적일 수 있다는 것이다. 이러한 주제가 좀더 포괄적이고 체계적으로 검토된다면 현재 처럼 기업의 급격한 변화 시점에서 조직과 개인의 원만하고 효율적인 관계를 정립하는데 도움이 될 것이다.

### 참고문헌

- 권상순 · 이진규(1997). 심리적 계약의 불이행 지각에 대한 반응과 조절변수의 영향. *인사조직 연구*, 제 5권 2호, 135-166.
- 김명연 · 민혜경(1998). 심리적 계약: 계약내용과 계약 위반의 부정적 효과. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 12권 1호, 155-180.

- 민혜경 (1997). 심리적 계약의 내용과 위반이 조직구성원의 조직몰입과 공정성 지각에 미치는 효과. 서울대학교 석사학위 논문.
- 박영석 (1991). 구성원의 요구와 지각된 조직요구간의 양립 및 대립과 조직효과성. 서울대학교 박사학위 논문.
- 박영석(1998). 심리적 계약의 위반과 그 효과. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 11(2), 105-125.
- Alderfer, C. P. (1972). *Existence, relatedness, and growth: Human needs in organizational settings*. New York: free Press.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Brinberg, D., & Castell, P. (1982). A resource exchange theory approach to interpersonal interactions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43(2), 260-269.
- Cameron, K., Kim, M. & Whetten, D. A. (1987). Organizational effects of decline and turbulence. *Administrative Science Quarterly*, 32, 222-240.
- Foa, U. G., Salcedo, L. N., Torublum, K. Y., Garner, M., Glaubman, H., & Teichman, M. (1987). Interaction of social resources: Evidence of pancultural invariance. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 18(2), 221-233.
- Foa, U. G., & Foa, E. B. (1974). *Societal structure of the mind*. Springfield, IL: Charles C. Thomas.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The Motivation to work*. New York: Wiley.
- Kim, M. (1988). Organizational decline and turbulence. Dissertation. University of Michigan.
- MacNeil, I. R. (1985). Relational contract: What we do and do not know. *Wisconsin Law Review*, 483-525
- Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.
- Ouchi, W. (1980). Market, bureaucracy, & Clans. *Administrative Science Quarterly*, 25, 129-141.
- Ouchi, W. (1981). *Theory Z*. Mass. : Addison-Wiseley.
- Porter, L. W., Lawler, E. E. III, & Hackman, J. R. (1980). *Behavior in organization*. New York: McGraw-Hill.
- Powell, W. W.(1990). Neither market nor hierarchy: Network forms of organization. In B. M. Staw, & Cummings, L. L. (Eds.), *Research in organizational behavior*, Vol. 12. London: JAI Press.
- Quinn, R. E. (1988). *Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Quinn, R. E., & Faerman, S. R., Thompson, M. P., & McGrath, M. R. (1996). *Becoming a master manager: A competency framework*, 2nd ed. New York: John Wiley & Sons
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Toward a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29, 362-377.
- Rohrbaugh, J. (1981). Operationalizing the competing values approach. *Public Productivity Review (July-August)*, 134-142.
- 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). Psychological contracts and OCB: The effects of unfulfilled obligation on civic virtue behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 289-298.
- 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. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Rights and Responsibilities Journal*, 2, 121-139.
- 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.

1차 원고 접수: 2001. 2. 28

최종 원고 접수: 2001. 5. 10

## Four Types of Psychological Contracts: Transactional, Relational, Maintenance, and Developmental Contract

Young-Seok Park Ha-Na Yeo

The Catholic University of Korea

Past work has documented and described two types of psychological contracts: transactional and relational contracts. The latter assumed individual and organization exchange reciprocally psychological obligations and the former assumed exchange material ones. The purpose of this study was to investigate another two types of psychological contracts: Maintenance contracts in which individual's psychological obligations and organization's material ones are exchanged, and developmental contracts in which individual's material obligations and organization's psychological ones are exchanged. In study 1, 42 employees participated in individual interviews about the individual's and organization's obligations they exchange, and four types were founded. In study 2, 421 employees participated in survey questionnaire composed of the individual and organizational characteristics in competing values model(Quinn, 1988) with the obligations they exchange. It was founded that each three types of contracts except the transactional contract had significant relationships compare to other contracts in some characteristics of the management model: The relational contracts had more characteristics of the clan culture, the effectiveness of human resource development and morale, and affiliation motivations of the human relation model, and the maintenance contracts had more of the hierarchy culture and the hierarchical information processing of the internal process model, and the developmental contracts had more of the adhocracy culture, the broker and innovator role of leadership, the growth and resource acquisition of effectiveness, and the developmental information processing of the open system model. The expected antecedents characteristics and the relative effectiveness of four types of psychological contract were discussed.

*Key word* : Psychological contract, transactional contract, relational contract, maintenance contract, developmental contract, competing values model, resource exchange theory

부록 1. 조직과 개인의 의무 문항

I. 다음에 제시된 사항들은 일반적으로 회사가 직원들에게 이행해야 할 의무입니다. 귀하가 생각하시기에 회사가 다음의 의무들을 "현재" 이행하고 있는 정도는 얼마나 됩니까? 귀하의 생각과 일치하는 숫자에 V표하십시오.  
 (1)은 '전혀 이행하지 않고 있다'를 의미하며, (4)는 '어느정도 이행하고 있다'를 의미하며, (7)은 '매우 많이 이행하고 있다'를 의미합니다. 즉, 숫자가 클수록 회사가 현재 많이 이행하고 있다는 것을 뜻합니다.

		전혀 이행하지 않고 있다		어느 정도 이행하고 있다		매우 많이 이행하고 있다	
----->							
1. 직원복지에 대한 지원 _____	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
2. 개인의 발전에 대한 비전 _____	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
3. 안전한 작업조건 _____	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
4. 업무권한의 위임 _____	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
5. 실무자의 의견수용 _____	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
6. 경쟁사에 준하거나 보다 높은 급여와 보너스. _____	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
7. 회사현황에 대한 정보 _____	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
8. 합리적이고 공정한 인사평가 _____	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
9. 능력의 발휘 기회 _____	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
10. 건강관리에 대한 지원 _____	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)

II. 다음에 제시된 사항들은 일반적으로 사람들이 회사에 이행해야 할 의무입니다. 귀하가 생각하시기에 귀하 자신이 다음의 의무들을 "현재" 이행하고 있는 정도는 얼마나 됩니까? 귀하의 생각과 일치하는 숫자에 V표하십시오.  
 (1)은 '전혀 이행하지 않고 있다'를 의미하며, (4)는 '어느 정도 이행하고 있다'를 의미하며, (7)은 '매우 많이 이행하고 있다'를 의미합니다. 즉, 숫자가 클수록 회사가 현재 많이 이행하고 있다는 것을 뜻합니다.

		전혀 이행하지 않고 있다		어느 정도 이행하고 있다		매우 많이 이행하고 있다	
----->							
1. 동료상하간 협동 _____	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
2. 업무와 관련된 창의적 아이디어 제안. _____	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
3. 회사에 대한 충성심 _____	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
4. 새로운 지식, 기술, 정보의 수집 _____	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
5. 생산성의 향상 _____	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
6. 대외경쟁력의 강화 _____	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
7. 공동체 의식 _____	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
8. 회사이윤의 극대화 _____	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
9. 상사에 대한 복종 _____	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
10. 회사 비밀의 유지 _____	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)