

## 심리적 계약: 계약내용과 계약위반의 부정적 효과

김명언 · 민혜경

서울대 심리학과

본 연구는 두 가지 목적을 가지고 수행되었다. 첫째 한국 직장인들이 지닌 심리적 계약의 내용을 규명하고, 둘째, 심리적 계약의 위반이 조직 구성원의 조직몰입, 이직의도 및 공정성 지각에 미치는 영향을 검증하였다. 심리적 계약의 내용을 규명하기 위해 27명의 대기업 사무직 근로자들을 대상으로 한 개별면담과 165명을 대상으로 한 설문조사를 실시한 결과, 미국과는 상이한 우리 나라 근로자들에게 독특한 심리적 계약 내용들이 추출되었다. 조직의무로는 동종업체에 준하는 임금, 광범위한 복리후생, 가점경영, 가족적 조직풍토, 공정한 고과평가 및 업무할당이 선정되었다. 구성원의무로는 원만한 인간관계, 타구성원들의 업무지원, 자기계발이 규명되었다. 그리고 직급이 높아짐에 따라 조직에 의한 심리적 계약의 위반의 지각은 감소한 반면, 구성원에 의한 심리적 계약의 위반에서는 유의미한 차이가 없었다. 심리적 계약의 위반은 모든 결과변인(즉, 조직몰입, 이직의도 및 공정성 지각)에서 조직의 의무위반만이 유의미한 관련이 있었고, 구성원의 의무위반 및 두 의무위반의 상호작용효과는 유의미하지 않았다. 끝으로 본 연구의 이론적 함의와 현장에의 시사점, 제한점 및 앞으로의 연구방향에 대해 논의하였다.

조직과 조직 구성원간의 고용관계는 계약에 근거한다. 계약은 계약당사자들간의 문서화된 계약과 문서화되지 않은 계약으로 구성되어 있다. 문서화된 계약은 계약 당사자들간의 상호 합의 없이 일방적으로 수정되거나 파기되기는 어렵다 하지만 문서화되지 않은 계약은 계약 당사자들간에 계약 내용에 대한 상호 동의가 이루어지지 않을 수 있고, 어느 한쪽에 의한 수정이나 파기도 상대적으로 쉽다.

최근의 외환위기와 경기침체로 인한 경제적 난국

상황에서 우리 기업들은 새롭게 변화하지 않고는 살아남을 수 없게 되었다. 기업환경의 변화에 대처하고 조직의 효율성을 개선시키기 위해 많은 기업들이 다 운사이징(downsizing)이나 구조조정(restructuring) 등을 도입하고 있다. 이러한 경영 전략들은 단순히 인력을 축소하거나 사업 구조를 조정하는 것 뿐 아니라 조직과 조직구성원들간의 고용관계에도 변화를 요구한다.

즉 이전까지 평생 직장으로 생각되던 조직은 정리해고 등을 통해 자신들의 조직구성원들을 조기 퇴직시키거나 해고하게 되었고, 이를 목격한 구성원들은 자신도 언제 해고될지 모른다는 고용 불안에 시달리게 되었다. 또한 연공서열 위주의 종래 인사관리

\* 유익한 조언을 해주신 두분의 심사위원께 감사를 드린다. 아울러 원자료의 재분석을 한마디 불평 없이 해준 김규성 서울대 석사과정 대학원생에게도 고마움을 전한다.

가 능력위주의 인사관리로 변화하게 되면서, 능력과 업적에 따라 보상이 차별화되고 승진 및 직급체계도 이에 맞게 수정되었다. 따라서 조직의 구성원들이 이전까지 가지고 있던 평생직장이나 연공서열에 의한 보상이라는 심리적 계약은 더 이상 변화된 환경에 적합하지 않게 되었고, 이전 계약의 수정과 함께 새로운 계약으로의 변화가 요구되었다. 하지만 조직의 구성원들은 이런 변화의 움직임을 고용 불안으로 느끼고, 조직이 자신들과의 계약을 일방적으로 위반하거나 파기했다고 생각하고 배신감을 느낄 수 있다(Kissler, 1994; Morrison, 1994; Sapienza, Korsgaard, & Schwieger, 1997). 이렇게 되면 조직이 새로운 경영전략을 통해 달성하고자 했던 효율성의 개선이라는 본래 목적은 멀어지고, 조직 구성원들의 사기 저하나 근로 의욕의 감퇴와 같은 심리적 비용의 증가라는 부작용만을 야기시킬 수 있다(김명언, 1998a). 따라서 기업은 조직의 새로운 정책이나 제도의 도입시 조직 구성원과의 심리적 계약을 중요하게 고려해야 한다.

## 심리적 계약

심리적 계약(psychological contract)이란 조직과 조직 구성원들간의 상호교환에 대한 문서화되지 않은 기대로, 계약 당사자들이 상대방의 기여와의 교환으로 자신이 어떤 것을 할 의무가 있고, 상대방으로부터는 자신의 기여에 대한 대가로 어떤 것을 받을 권리가 있다고 믿는 것이다(Argyris, 1960; Levinson, Price, Munden, & Solley, 1962; Schein, 1980; Rousseau, 1989). 그리고 조직과 개인 구성원들을 연결시켜 주고 서로에 대해 예측가능하게 하며 적절한 행동이 무엇인지 알려주는 기능을 한다(Rousseau, 1989; Shore & Tetrick, 1994).

Levinson 등(1962)은 노사간에 합법적으로 문서화된 합의 규정보다 좀 더 포괄적인 의미를 지니며 조직과 조직 구성원간의 관계를 지배하는 상호간의 기대를 심리적 계약으로 정의하였다. Rousseau(1989)는 심리적 계약을 계약당사자에 의해 주관적으로 정의되는 상호의무에 대한 믿음으로 정의하였다. 따라서 심리적 계약은 계약의 용어와 의미가 개인에 따라 다르게 사용되고 해석될 수 있음을 암시

하는 정의이다. 심리적 계약은 기대(expectation)와는 구분된다. 기대가 고용조건에 대한 구성원들의 일반적인 믿음으로 상호교환에 대한 약속에 근거하지 않고도 형성되는 반면에, 심리적 계약은 지각된 약속에 근거하기 때문에 계약당사자들은 이를 이행해야 할 의무가 있다고 믿는다(Rousseau & Parks, 1993).

MacNeil(1985)은 심리적 계약의 유형을 거래적 계약(transactional contract)과 관계적 계약(relational contract)으로 구분하였다. 거래적 계약은 단기적인 기간 동안 경제적인 것들을 교환하는 계약으로, 교환되는 내용이 구체적이고 범위가 협소하며 관찰자에 의해서도 계약 내용이 이해가 가능하다. 반면에 관계적 계약은 장기적인 기간 동안에 경제적으로 교환물뿐 아니라 조직에 대한 애착이나 충성심 등 사회정서적 내용들도 교환하는 계약으로 교환되는 내용이 보다 광범위하고 계약 내용이 계약당사자들 의해 주관적으로 이해되기 때문에 제삼자가 이해하기 어렵고, 계약의 양 당사자들간에도 계약내용의 불일치가 보다 클 수 있다. 일반적으로는 고용관계의 초기에 형성되는 심리적 계약은 대부분 거래적 계약으로 시작하지만, 시간이 지나면서 당사자들간의 상호작용을 통해 관계적 계약으로 발전해간다(Rousseau & Parks, 1993).

## 심리적 계약의 위반

심리적 계약은 조직과 조직 구성원의 상호의무로 구성되어 있다. 따라서 심리적 계약의 위반은 조직의 의무가 이행되지 않은 경우와 구성원의 의무가 이행되지 않은 경우에 발생할 것이다. 하지만 지금까지 심리적 계약의 위반에 관한 연구들은 조직에 의한 의무 위반이 조직 구성원들에게 미치는 영향에 대해서만 연구하였다(Guzzo, Noonan, & Elron, 1994; Robinson, Kraatz, & Rousseau, 1994; Robinson & Morrison, 1995; Robinson & Rousseau, 1994).

Robinson(1996)은 조직에 의한 심리적 계약의 위반을 조직이 심리적 계약으로 약속했던 정도와 이행한 정도간의 차이에 대한 조직 구성원들의 지각으로 정의하였다. 이러한 조직에 의한 심리적 계약의 위반은 조직 내에서 구성원들이 적지 않게 경험하는 현상이라고 할 수 있다. 예로, Robinson과 Rousseau

(1994)의 연구에서 조직의 구성원들 중 약 60% 정도가 입사 초 2년 동안에 심리적 계약의 위반을 경험하였다고 보고하고 있다. 이처럼 조직의 계약 위반이 고용초기에 발생하는 이유는 입사시 구성원들이 조직에 대해 가지는 비현실적인 기대 때문이라고 할 수 있다(Dunahee & Wangler, 1974). 즉, 대부분의 조직은 입사지원자들에게 조직에 대해 부분적이고, 실제보다 좋은 그리고 더 많은 약속을 하기 때문에, 조직 구성원들은 부적합하거나 비현실적인 기대를 가지고 입사하게 되어 현실충격(reality shock)을 경험할 수 있다(Dean, 1983; Wanous, 1992; Wanous, Poland, Premack, & Davis, 1992).

또한 심리적 계약의 위반은 조직환경의 변화에 따른 조직의 전략적 제도적 변신으로 인해 발생할 수도 있다. 이같은 조직혁신은 조직 구성원들에게 새로운 심리적 계약을 요구하기에, 기존의 심리적 계약을 고수하고자 하는 구성원들은 이를 계약위반이나 배신감으로 경험하기 때문이다(Rousseau, 1989). 특히 조직환경의 변화성 급증에 따른 조직변화의 빈번화는 심리적 계약의 상호의무 내용들이 점차 불명확하게 하여 상호의무의 이행을 더욱 어렵게 만들 수 있다(Morrison & Robinson, 1997).

심리적 계약의 위반은 근원적으론 계약의 주관성으로 인해 야기될 수도 있다(Rousseau & Parks, 1993). 계약의 당사자들은 모든 교환조건을 구체적으로 명시할 수 없기 때문에, 대부분의 고용계약은 불완전하다고 할 수 있다(Simon, 1991). 따라서 심리적 계약의 당사자들은 계약의 의무내용과 의무이행 모두에 있어서 나름대로 해석해야 하는 계약을 지니게 된다. 아울러 계약당사자들간의 의사소통의 불완전성으로 인해서도 계약 내용이 상호 불일치를 보이게 된다. 이같은 심리적 계약에 내재하는 해석 제약성과 의사소통의 불완전성은 계약의 이행을 어렵게 하고 심리적 계약에 대한 위반을 불가피하게 만든다.

이같이 다양한 원인으로 발생하는 심리적 계약의 위반은 조직 구성원들의 정서적, 인지적, 행동적 반응에 영향을 줄 수 있다. 기존연구결과들은 조직에 의한 심리적 계약의 위반은 조직구성원들에게 조직에 대한 신뢰 감소와 배신감, 이직의도의 증가, 직무와 조직 만족의 감소 등의 부정적인 영향을 줌을 밝혀주고 있다 (Robinson et al., 1994; Robinson & Morrison, 1995; Robinson & Rousseau, 1994).

특히 심리적 계약은 조직에 대한 구성원들의 심리적 애착을 만들어내기 때문에, 심리적 계약의 위반은 구성원들의 조직에 대한 몰입을 감소시킬 수 있다(Argyris, 1960; Levinson et al, 1962; Nelson, Quick, & Joplin, 1991; Rousseau, 1989). 다운사이징에 관한 이전 연구(Brockner, Grover, Reed, Dewitt, & O' Malley, 1987)들은 조직 구성원들은 동료의 해고에 대한 관찰만으로도 그들이 갖는 심리적 계약에 영향을 받을 수 있음을 보여주었다. 즉 해고된 동료와의 계약 위반인 조직의 해고행위가 대리학습과 모델링을 통해 해고 생존자의 계약에 대한 믿음에 영향을 미치게 되어 생존자들의 조직몰입과 수행노력을 감소시켰다(Brockner, 1988; Wood & Badura, 1989).

그리고 심리적 계약의 위반은 조직공정성 지각에도 영향을 줄 수 있다(Rousseau & Aquino, 1993; Sheppard, Lewicki, & Minton, 1992). 심리적 계약의 위반은 조직이 약속했던 결과를 주지 않은 것이기 때문에 분배공정성에 영향을 미칠 수 있다. 또한 심리적 계약의 내용들은 조직과 구성원간의 상호 준수해야 할 절차적인 내용도 포함되기 때문에 구성원들이 지각하는 절차공정성에도 영향을 줄 수 있다(Shore & Tetrick, 1994). 반면에 불공정한 분배 후 설명 제공의 적합성을 의미하는 사후공정성(김명언, 1998b)의 정도에 따라 심리적 계약의 부정적 효과는 달라질 수 있다. 즉, 분배결정 후에 왜 그같은 분배를 하였는지에 대한 설명을 제공함으로써 기대에 못 미치는 분배를 받은 사람들의 불공정 지각을 해소하는 기능을 가지는 사후공정성의 증진은 심리적 계약의 위반이 야기하는 부정적 결과를 완화시켜줄 수 있다(김명언, 1998b).

## 연구가설

지금까지 심리적 계약의 내용을 체계적으로 규명한 경험적인 연구들은 많지 않았다. 또한 심리적 계약에 관한 대부분의 연구들은 몇몇 연구(Guzzo et al., 1994; Rousseau & Tijoriwala, 1996)를 제외하고는 MBA 출신의 졸업생들을 대상으로 실시되었다(Robinson, 1996; Robinson, et al., 1994; Robinson & Morrison, 1995; Robinson & Rousseau, 1994;

## 심리적 계약의 내용

심리적 계약은 사회적 단위 내에서 적절한 행동에 대해 공유된 사회적 계약(social contract)과 밀접하게 관련되어 있기 때문에, 심리적 계약의 내용과 의미는 사회적·문화적인 영향을 받는다(Rousseau & Parks, 1993). 즉 개인주의 문화가 강한 미국은 조직과 조직 구성원들간의 관계가 상호이익을 기반으로 하는 계약관계인 반면에, 내집단 지향적이고 위계적 집합주의 문화가 강한 한국은 조직과 조직 구성원들간의 관계가 가족관계와 유사하다(Choi & Choi, 1994; Hofstede, 1995).<sup>1)</sup> 따라서 이러한 문화적인 특성은 심리적 계약에도 반영되어 한국에서의 심리적 계약은 미국과는 차이를 보일 수 있다. 보다 구체적으로, 미국 직장인들에 비해 우리 나라 직장인들은 자신의 소속조직은 물론 다른 조직구성원들과의 관계에 초점을 맞춘 내용들을 심리적 계약으로 보다 많이 가지고 있을 수 있다.

우리 나라 기업의 경우 각 직무에 대한 기술이 명확하지 않고, 직무 수행에 기본적인 업무에 따라 조직 구성원들을 선발하지 않기 때문에, 명문화된 계약 문화가 강한 미국과는 달리 계약의 당사자들인 구성원들조차 계약 내용에 대한 명확한 이해 없이 기업에 입사한다. 따라서 미국 직장인들에 비해 보다 구체적인 내용들을 심리적 내용으로 설정하고 있을 가능성이 높다. 또한 연봉제나 성과급제가 아직 정착되지 않았고, 철저하게 능력위주로 평가하는 미국과는 달리 연공서열의 영향이 여전히 크며, 능력이나 업적보다 근무연한이 임금에 더 많이 반영된다. 다시 말해 구성원들의 기여에 대한 보상이 상당기간의 근무 이후에 주어진다. 그리고 노동력의 조직간 이동이 자유롭지 못하고, 실업이나 퇴직으로 인한 충격을 완하시켜 주는 사회적인 제도가 미흡하기 때문에, 조직

의 구성원들에게 장기적인 고용이나 직업 안정은 특히 중요한 계약의 내용일 것이다. 이상의 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1: 한국 직장인의 심리적 계약 내용은 미국 직장인들이 갖는 계약내용과 비교해서 상호관계적 내용들이 보다 많을 것이다.

## 직급

심리적 계약 중 조직의 의무에 대한 위반 정도의 차이는 직급에 따라 달리 나타날 수 있다. 대부분의 조직은 입사 지원자들에게 조직에 대한 부분적이고 비현실적인 정보를 제공하기 때문에, 부적합한 기대를 가지고 입사한 조직 구성원들은 입사 초기에 현실충격을 경험하게 된다(Nelson, et al., 1991; Wanous, 1992; Wanous, et al., 1992). 하지만 직급이 높아지고 조직에서의 재직기간이 길어지면서 구성원들은 소속조직에 대해 좀 더 현실적인 정보들을 접하게 되어, 입사 초기의 비현실적인 기대들이 현실적인 기대로 변화해간다. 따라서 직급이 높아짐에 따라 심리적 계약은 보다 현실적인 경험에 근거하게 되어, 직급이 높은 조직 구성원들은 조직에 의한 심리적 계약의 위반을 덜 경험할 것이다.

또한 조직 구성원들이 조직에 재직하는 기간이 길어지고 직급이 높아지면, 다른 조직으로 전직할 수 있는 기회는 감소한다. 그리고 현재 소속된 조직에 지금까지 재직하면서 투입했던 비용 때문에, 직급이 높은 구성원들이 현재 조직을 떠난다는 것은 상당한 손실이 될 수 있다. 따라서 직급이 높은 조직 구성원은 현재 조직에 계속 남아있는 것에 대해 '인지적인 정당화(cognitive justification)'를 하게 되어, 조직에 의한 심리적 계약의 위반을 덜 지각할 것이다(Meyer & Allen, 1984).

반면에 조직에 의한 의무 위반 정도가 직급에 따라 차이를 보이는 것과는 달리, 조직 구성원들이 지각하는 구성원 자신들의 의무 위반 정도는 직급에 따라 크게 달라지지 않을 것이다. 소위 '잘한 것은 내 탓, 못한 것은 남의 탓'이라는 자기중심적 편향(self-serving bias)이 심리적 계약의 위반에 대한 지각에서 나타날 수 있기 때문이다(Morrison & Robinson, 1997). 노사간의 협상활동에 관한 김명언

1). Hofstede(1995)는 다섯 차원에서 여러 국가의 문화들을 비교하고, 각 문화에서 나타나는 조직과 조직 구성원들의 관계를 제시하였다. 그 중 한 차원인 개인주의-집합주의에 있어서 미국은 개인주의에서 가장 높은 점수를 보여 개인주의 문화로, 우리나라는 53개국중 43위로 집합주의 문화로 분류되었다

과 김효선(1998)의 연구는 노조대표와 사용자대표의 협상활동 효과성에 대한 자기평가에서 자기편향적 성향이 있음을 경험적으로 확인하였다. Nisbett과 Ross(1980)는 자기중심적 편향은 성공사건보다 실패 사건에서 그리고 그 여파가 클수록 많이 나타난다고 주장하였다. 따라서 첨예한 상호이해의 협상 상황과 유사하고 일종의 실패행동인 심리적 계약의 위반 여부에 대한 판정에 있어서도 자신의 위반에 대해선 직급에 관계없이 자신의 의무이행을 높게 평정하려는 경향을 보일 것으로 예상할 수 있다. 이상의 논의를 토대로 조직 구성원들의 직급에 따른 심리적 계약의 위반 정도에서의 차이에 대한 다음 가설을 설정하였다.

가설 2: 직급이 높을수록, 조직 구성원에 의해 지각된 조직의 의무 위반은 낮지만, 구성원의 의무 위반에서는 차이가 없을 것이다.

## 심리적 계약 위반의 효과

대부분의 심리적 계약에 관한 경험적 연구들은 심리적 계약이 위반되었을 때 이러한 위반이 조직 구성원들에게 어떤 영향을 미치고, 관련된 변수는 무엇인가에 주로 관심을 가져왔다(박영석, 1998; Guzzo et al., 1994; Robinson et al., 1994; Robinson & Morrison, 1995; Robinson & Rousseau, 1994; Robinson, 1996). 심리적 계약의 위반은 계약 당사자가 자신의 의무를 이행하는데 실패한 경우에 발생한다. Robinson(1996)은 심리적 계약의 위반 정도를 계약당사자의 의무 정도와 이를 이행한 정도의 차이로 정의하였다.

지금까지 심리적 계약 위반에 관한 연구들은 조직에 의한 의무 위반만을 고려한 연구가 주종을 이루었다(예로, Guzzo et al., 1994; Robinson et al., 1994; Robinson & Morrison, 1995; Robinson & Rousseau, 1994). 하지만 심리적 계약은 계약의 두 당사자인 조직과 조직 구성원들간의 상호의무로 구성되어 있기에 심리적 계약의 위반은 조직의 의무가 이행되지 않은 경우와 구성원의 의무가 이행되지 않은 경우 모두에 발생할 것이다. 따라서 심리적 계약 위반에 대한 조직구성원들의 부정적인 반응은 조직의 의무가 이행되지 않은 정도뿐 아니라 구성원의

의무가 이행되지 않은 정도에 따라라도 달라질 수 있다(Lewis-McClea & Taylor, 1997). 즉 조직에 의해 심리적 계약이 위반되고 조직 구성원들도 조직에 대한 의무를 이행하지 않았다면, 조직 구성원들이 조직에 대한 의무를 이행한 경우보다 구성원들은 조직에 의한 심리적 계약 위반에 대해 덜 부정적인 반응을 보일 수 있다. 따라서 심리적 계약의 위반이 조직 구성원들에게 미치는 영향은 조직의 의무와 구성원의 의무가 이행되지 않은 경우 모두를 고려해서 살펴보아야 한다.

## 조직몰입

조직몰입은 조직의 목표와 가치에 대한 수용, 조직을 위해 노력하려는 의지, 조직에 남아있으려는 의도로 구성된다(Becker, 1992). O'Reilly와 Chatman(1986) 그리고 Becker(1992)는 조직몰입에 관한 연구들이 조직몰입의 대상(foci)과 기반(base)을 간과하고 있음을 지적하며, 조직몰입은 순종, 동일시, 내면화라는 세 가지 몰입 기반으로 구분하여 연구되어야 한다고 주장하였다. Kelman(1958)이 분류했듯이 순종(compliance)은 신념의 공유없이 특정 보상만을 얻기 위해 조직의 목표와 가치를 따르는 상태로, 조직에 대한 공적태도와 사적태도가 다르게 나타날 수 있다. 이에 반해 동일시(identification)는 조직에 소속감을 가지며 조직의 일원인 것을 자랑스러워하고 우리의식(wenness)을 갖는 몰입상태를 의미한다. 내면화(internalization)는 조직의 목표와 추구가치가 곧 자신의 것으로 느끼는 소속조직과의 일치감이 가장 높은 몰입상태이다. O'Reilly와 Chatman(1986)은 이 세 가지 심리적 애착 유형과 친사회적 행동(prosocial behavior) 및 이직의도 간의 관계를 살펴 보았다. 이들은 동일시와 내면화는 역할내 행동수행과 역할외 행동수행의 정도, 조직에 남아 있으려는 의도 등과 유의미한 정적 상관이 있었고, 이직과는 유의미한 부적 상관이 있음을 발견하였다. 반면에 순종은 조직에 남아 있으려는 의도와만 유의미한 부적 상관이 있음을 발견하였다. 따라서 심리적 계약의 위반이 구성원들의 조직과의 관계에 미치는 영향은 조직몰입의 기반별로 살펴보아야 한다.

기존연구들은 조직에 의한 심리적 계약의 위반은 조직 구성원들의 조직몰입을 감소시킬 수 있음을 주

장했다(Robinson & Morrison, 1995; Sapienza, Korsgaard, & Schweiger, 1997). Guzzo 등(1994)은 해외파견 근로자들을 대상으로 한 연구에서 조직의 인사관행이 구성원들에게 미치는 영향을 심리적 계약이 중개하고, 조직에 의한 심리적 계약의 위반이 적을수록 조직몰입도 높다는 것을 경험적으로 검증하였다. 즉, 조직에 의한 심리적 계약의 위반은 조직과 구성원간의 관계에 기초가 되는 신뢰를 깨뜨리기 때문에, 조직 구성원들의 조직에 대한 애착이나 동일시가 감소될 수 있다(Rousseau & Parks, 1993; 박영석, 1998). 특히 집단주의 문화가 강한 한국의 기업 조직들은 구성원들에게 조직에 대한 일방적 충성심을 강조해왔기에 조직에 의한 심리적 계약의 위반은 한국 직장인들의 조직에 대한 몰입에 보다 많은 부정적 영향을 미칠 수 있다.

하지만 구성원이 보이는 조직몰입은 구성원의 의무위반과는 관련성이 미소할 것이다. 조직몰입은 문자 그대로 몰입의 대상이 조직이기 때문에 몰입대상(commitment focus)인 조직의 의무이행 여부에 의해서만 수위가 변할 것이기 때문이다(Becker, Billings, Eveleth & Gilbert, 1996). 따라서 조직에 의한 의무위반이 조직몰입에 대해 미치는 부정적 영향은 구성원의 의무위반과는 관계없이 나타날 것이다. 대부분의 기존연구들도(Rousseau, 1995; Sapienza 등, 1997) 심리적 계약위반과 조직몰입간의 관계성에 대해 조직의 의무위반 유관론만을 암묵적으로 전제하고 있다.

그리고 조직과의 동일시나 조직의 목표나 중시 가치의 내면화는 조직의 의무위반이 적을수록 높아질 것이다. 구성원에게 약속한 의무를 이행하는 조직에 대해 구성원들은 보다 많은 심리적 애착을 가지고 조직이 요구하는 목표나 중시하는 가치를 자기 것으로 내면화할 것이기 때문이다. 반면에 조직으로부터 보상을 얻거나 처벌을 피하기 위해 조직에 대해 갖는 조직몰입을 의미하는 순종은 조직의 의무 위반 정도가 높을수록 높아질 것이다. 왜냐하면 조직의 의무 위반 정도가 높은 경우에 이에 따른 개인적 손해 회피나 상응적 보상기대에 기반을 둔 낮은 단계의 조직몰입인 순종을 발전시키려고 할 것이기 때문이다.

이상의 기존연구결과와 논의를 바탕으로, 조직몰입의 세 수준인 순종, 내면화, 동일시는 조직의 의무

위반 정도 따라서 차이가 있으나 구성원의 의무위반에 따라서는 차이를 보이지 않을 것이다라는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 3a: 구성원의 의무위반과는 관계없이 조직의 의무위반 정도가 높을수록 구성원들이 보이는 순종은 높아질 것이다.

가설 3b: 구성원의 의무위반과는 관계없이 조직의 의무 위반이 높을수록 구성원들이 보이는 내면화와 동일시는 낮아질 것이다.

## 이직의도

조직에 의한 심리적 계약의 위반은 구성원의 이직의도를 증가시킬 수 있다(Rousseau, 1995). Guzzo 등(1994)은 해외파견근로자들을 대상으로 하여 조직의 인사관행이 구성원들의 반응에 미치는 영향을 연구하여 심리적 계약이 이직의도에 영향을 미친다고 보고하였다. 즉 조직에 의한 계약 위반이 적을수록 조직구성원들의 이직의도가 감소함을 발견했다. 하지만 구성원들이 갖는 이직의도는 구성원에 의한 계약위반의 정도에 따라 달라질 수 있다(Rousseau, 1995). 즉, 조직의 의무 위반 정도가 높더라도 구성원의 의무 위반 정도가 낮은 경우에는 구성원 자신의 의무위반이 높은 경우에 비해 보다 높은 이직의도를 가질 것이다. 후자의 경우에는 조직의 의무위반이 구성원 자신의 의무위반과 상쇄 또는 교환될 수 있는 반면에(Homans, 1961), 전자의 경우에는 자신의 투입(즉, 자신의 의무이행)에 비해 얻어진 결과(즉, 조직의 의무 불이행)가 불형평하기 때문에 이직을 보다 많이 고려할 수 있다(Adams, 1965). 반면에 전자의 경우에는 이직보다는 조직의 약속위반이라는 불리한 상황을 참거나 수용하는 침묵(silence) 또는 간과(neglect)하는 반응을 취할 가능성이 높다(Rousseau, 1995, p. 138). Robinson과 Rousseau(1994)는 이직하지 않은 조직구성원들의 52%가 조직의 의무위반을 보고하고 있음을 발견하였다. 이상의 논의들 바탕으로, 구성원들이 갖는 이직의도는 조직에 의한 심리적 계약의 위반과 구성원에 의한 심리적 계약의 위반에 따라 달라질 것이라는 다음 가설을 설정하였다.

가설 4: 조직의 의무 위반 정도가 높고 구성원의 의무 위반 정도가 낮은 집단의 이직의도가 가장 높을 것이다.

### 공정성 지각

심리적 계약의 위반은 공정성 지각과도 밀접한 관련을 가질 수 있다(Sapienza, et al., 1997; Sheppard, et al., 1992). 조직에 의한 심리적 계약의 위반은 구성원들이 기대했던 것들이 조직에 의해 공정하게 분배되지 않았다는 것이기 때문에 조직 공정성에 영향을 준다(Kim & Lee, 1992). 또한 이러한 분배 절차나 결정이 공정하게 이루어지게 하기 위해 설정된 공식적인 제도나 절차에 대한 구성원들의 공정성 지각도 조직에 의한 심리적 계약의 위반으로 영향을 받을 수 있다(Shore & Tetrick, 1994). 특히 조직의 인사제도는 구성원의 기여에 대한 보상을 할당하기 위한 기준과 평가를 공정하게 할 수 있게 하는 공식적인 제도나 절차라고 할 수 있다. 따라서 조직에 의한 심리적 계약의 위반은 구성원들의 인사제도에 대한 공정성 지각에 영향을 미친다. 하지만 조직의 의무위반이 잉태하는 부적 효과는 구성원의 의무위반 정도에 따라 달라질 수 있다. 즉, 조직구성원에 의한 계약위반도 인정되면 상쇄작용을 하여(Homans, 1961) 조직에 의한 계약위반의 조직공정성에 대한 부적 효과는 감소할 것이다. 반면에 조직의 의무 위반 정도가 높고 구성원의 의무 위반 정도는 낮은 경우에는 인사제도에 대한 불공정성 지각이 증가할 것이다. 왜냐하면 구성원의 의무준수라는 투입에 대한 결과가 조직의 의무위반으로 나타났다고 보기 때문이다(Adams, 1965). 이상의 논의를 바탕으로, 조직에 의한 심리적 계약의 위반과 구성원에 의한 심리적 계약의 위반에 따라 조직의 인사제도에 대한 공정성 지각이 달라질 것이다라는 다음 가설을 설정하였다.

가설 5: 조직의 의무 위반 정도가 높고 구성원의 의무 위반 정도가 낮은 집단이 조직의 인사제도에 대한 공정성을 가장 낮게 지각할 것이다.

우리 나라 근로자들이 갖는 심리적 계약의 내용에 대한 기초자료를 수집하기 위해 1단계로 심층적 개별면접을 통해 기초자료를 수집하였다.<sup>2)</sup> 2단계로 개별면접을 통해 목록화된 심리적 계약의 내용에 대해 '조직의 의무'와 '구성원의 의무'라고 생각하는 정도를 평정하게 하였고 그 밖의 다른 변인들에 대해서도 평정하게 하였다.

### 연구대상

국내 대기업에 종사하는 대졸 이상의 사무직 근로자들을 대상으로, 부서와 직급은 가급적 다양하게 하여 총 27명에 대해 1단계 개별면접을 실시하였다. 직급별로는 부장 및 차장이 6명, 과장이 5명, 대리가 10명, 그리고 일반 사원은 6명이었다. 부서별로는 전산 및 정보처리 2명, 총무·기획 7명, 인사 11명, 생산 1명, 기타 6명, 그리고 성별로는 남자가 25명, 여자가 2명이었다.

2단계 설문조사는 국내 3대 그룹에 종사하는 사무직 근로자 270명에게 설문지를 배포하였고, 그 중에서 165명으로부터 응답을 얻었다(회수율 61%). 직급별로는 부장 및 차장이 17명, 과장이 59명, 대리가 26명, 그리고 일반사원은 63명이었다. 부서별로는 연구개발 14명, 생산 8명, 영업 28명, 전산 및 정보처리 38명, 총무·기획 23명, 인사 33명, 기타 19명이었다. 연령은 30세 이하가 75명이었다.

- 2) 심리적 계약 내용을 규명한 Rousseau(1990)는 다음의 2단계 절차를 사용하였다. 우선 1단계에서 인사 및 채용담당 책임자들을 대상으로 한 인터뷰와 입사가 결정된 MBA 졸업생들을 대상으로 한 개방형 설문을 실시하여, '선발과정에서 입사 지원자들에게 기업이 했던 약속의 내용과 지원자들로부터 기업이 받았던 약속의 내용'을 '술'하도록 요구하였다. 그리고 2단계에서 1단계 절차를 통해 추출된 내용에 대해 다른 MBA 졸업생들을 대상으로 하여 '고용주의 의무와 피고용인의 의무'라고 생각하는 정도'를 5점 척도로 평가하게 하고, 이 중에서 높게 평정된 내용들을 심리적 계약 내용으로 추출하였다. 본 연구에서는 1단계에서 개방형 설문 대신에 개별면접을 실시한 것에는 위와 동일한 절차를 사용하였다.

## 연구절차

반구조화된 개별면접은 근무시간중이나 퇴근시간 후에 1인당 30분-60분에 걸쳐 실시하였다. 면접은 다음의 순서로 진행되었다. 첫째, 입사 초기에 조직이 구성원들에게 구체적으로 언급했던 약속이나 구성원들이 조직으로부터 받으리라고 기대했던 것들을 회상할 수 있도록 하기 위해 채용과정과 입사초기에 관련된 질문을 하였다. 즉 현재 소속된 기업을 선택한 이유, 채용과정에서의 경험, 입사이후에 받은 입문교육 등에 대해 응답하도록 하였다. 둘째, 조직에 입사한 구성원들에게 조직이 해야 할 의무가 있다고 생각하는 내용들과 구성원들이 조직에게 해야 할 의무가 있다고 생각하는 내용들을 보다 구체적으로 다양하게 응답하도록 질문하였다.

설문조사는 개별면접을 통해 추출된 조직의 의무 47개와 구성원의 의무 34개의 심리적 계약 내용을 설문문항으로 작성하여, 직급과 직종을 다양하게 설정한 후 인사담당 또는 교육담당자의 책임아래 배포 수집되었다.

## 측정치

**조직과 구성원의 의무:** 개별면접을 통해 얻어진 조직의 의무 47개와 구성원의 의무 34개 각각에 대해 조직의 의무 또는 구성원의 의무라고 생각하는 정도를 7점 척도로 평정하게 하였다. 그리고 개별면접에서 추출된 심리적 계약의 내용 중에서 각 문항의 평균이 7점 척도 상에서 5점(약간 그렇다)과 6점(그렇다)의 중간치 점수인 5.5점 이상으로 평정된 문항들만을 심리적 계약의 내용으로 최종 선정하였다.<sup>3)</sup>

**조직과 구성원의 의무에 대한 이행:** 심리적 계약

3). 심리적 계약에 대한 내용분석 연구로는 우리나라 직장인들을 대상으로 처음 실시된 경험적 연구이기에, 심리적 계약으로 간주할 수 있는 하한치를 '그렇다' 이상으로 평정한 항목들만 선정하였다. 7점 척도에서 편의상 6점의 지점문으로 '그렇다'로 표기했으나 연속적 측정값으로 산정하면 '그렇다'를 의미하는 점수는 5.5이상으로 간주할 수 있다.

의 이행은 개별면접에서 추출된 각 의무항목에 대해 조직 또는 구성원이 상대방에게 현재 해주고 있다고 생각하는 정도를 7점 척도에서 평정하게 하였다.

**계약위반:** 계약위반은 조직이 위반한 정도와 구성원이 위반한 정도를 각각 측정하였다. 조직의 위반 정도는 조직구성원의 입장에서 조직의 의무로 지각하는 정도에서 이행정도를 빼서 얻은 값을, 조직구성원의 위반 정도는 조직구성원의 입장에서 조직구성원의 의무로 지각하는 정도에서 이행정도를 빼서 얻은 값으로 측정했다.<sup>4)</sup>

**조직몰입:** 조직에 대한 몰입 정도를 측정하기 위해 Kim과 Lee(1990)와 Becker(1992)가 사용한 문항들을 사용하였다. 총 11개 문항으로, 내면화 5개 문항(예로, 회사가 중시하는 것은 나에게도 중요하다), 동일시 6개 문항(예로, 누군가가 회사에 대한 비판을 가하면 나에게 대한 모욕이라는 느낌을 갖는다), 순종 5문항(예로, 회사로부터 불이익을 당하지 않기 위해서 회사가 요구하는 바대로 한다)으로 구성되었다.

**이직의도:** 회사를 떠나려고 하는 의도를 의미하는 이직의도를 측정하기 위해 Becker(1992)의 연구에서 사용된 4문항(예로, 조만간 새 직장을 찾아 나설 생각을 갖고 있다)을 사용하였다.

**인사제도에 대한 공정성:** 인사제도에 대한 공정성을 측정하기 위해 회사의 임금제도, 인사고과제도, 승진제도에 대해 얼마나 공정하다고 생각하는 지에 관한 3문항에 대해 7점 척도 상에서 평정하도록 하였다.

측정된 변인들의 신뢰도 계수(Cronbach's  $\alpha$ )는 .67에서 .93로 Nunnally(1967)가 제시한 척도의 신뢰도 최소수용기준인 .50을 모두 넘었다. 각 변인들의 평균, 표준편차, 신뢰도 계수와 변인들간의 상관계수는 부록 1에 제시하였다.

4). 심리적 계약의 위반정도를 측정하는 다른 방법으로 (의무정도)  $\times$  (8 - 이행도)를 고려해왔다. 이 측정방법을 통해 얻어진 위반도 측정치는 본 연구에서 사용된 측정치와  $r=.83$ 의 높은 상관을 가졌고 분석결과에 있어서도 유사했다.



## 연구결과

### 심리적 계약의 내용 규명

앞에서 기술된 연구방법을 통해 조직의 의무에 관한 문항 33개와 구성원의 의무에 관한 문항 22개가 심리적 계약의 내용으로 최종 선정되었다. 그리고 심리적 계약의 내용을 범주별로 분류하기 위해 본 연구자 2명과 4명의 조직심리학전공 대학원생들에 의해 내용분석을 실시하였다. 각자의 주관적 기준에 의해 동일 범주로 묶일 수 있다고 생각되는 것들끼리 분류하게 하였고, 분류가 애매한 경우에는 토론을 통한 합의에 의해 결정하였다. 분류자들 간의 일치도는 80%에서 95%이었다.

#### 조직의 의무

표 1에 제시되었듯이, 조직의 의무는 임금, 복리후생, 교육훈련, 고과평가, 의견수렴, 업무할당, 가점경영, 조직풍토 등 총 8개 영역으로 구성되어 있다.

'임금'영역에는 '다른 동종업체나 계열사에 준하는 임금'과 '능력 및 업적이 반영된 임금의 지급'이 포함되었다. '복리후생'영역은 '경조사, 자녀 학자금, 주택자금 등에 대한 지원', '자사제품의 구입시 할인 혜택', '충분한 휴가의 자율적 사용'<sup>5)</sup> 등 조직이 구성원들에게 반드시 제공할 필요는 없지만 복리후생 차원에서 추가적으로 제공하는 항목들로 구성되었다.

'교육훈련'영역에는 구성원들의 교육에 관련된 문항들과 경력개발에 관련된 문항이 분류되었는데, 구성원들의 교육과 훈련을 위해 제공되어야 할 제반

여건과 업무에 관련된 교육이 포함되었다. '고과평가'영역에는 고과평가의 기준 설정, 차별의 배제, 의견수렴, 능력 및 업적을 반영한 승진 등 4개의 문항이 분류되었다.

'의견수렴'영역에는 정책이나 제도의 수립, 업무나 부서 배치와 관련해서 사원들의 의견을 수렴하고 의사 표현의 기회를 제공하는 문항들이 분류되었다. 우리나라 근로자들은 조직의 제반 제도의 수립이나 정책의 운영 절차에 대해 구성원들의 의견을 경청하고 반영하는 것을 조직의 의무로 생각하고 있음을 알 수 있다.<sup>6)</sup>

'업무할당'영역은 구성원들의 직무스트레스를 줄여주고 작업동기를 높여주는 풍부한 가치를 지닌 직무(enriched job)를 부여하는 문항들로 구성되었다. 조직의 구성원들은 맡은 업무가 명확하지 않거나 과다하게 많을 때, 그리고 업무 완수에 필요한 충분한 시간이나 자원이 지원되지 않을 때 과도한 스트레스를 경험한다(Kahn, Wolf, Quinn, Snoek, & Rosental, 1964). 그리고 업무담당자에게 성취감을 느낄 수 있는 업무를 수행하게 하고 자율권을 부여함으로써 직무동기를 증진시킬 수 있다(Hackman & Oldham, 1978). 우리나라 근로자들은 불필요한 직무 스트레스를 예방·관리하고 직무 동기를 높여주는 것이 조직의 의무라고 생각하고 있다.

'가점경영'영역은 구성원들의 업무 성과에 대한 외재적 보상(extrinsic reward)이나 내재적 보상(intrinsic reward)을 제공하는 내용들로 구성되었다. 우리나라 구성원들은 조직이 자신들의 업무수행 성과 중에서 잘한 것에 대해서는 칭찬과 보상을 하지 않고 잘못된 것에 대해서만 질책하고 처벌하는 감점관리를 지양하고, 잘 한 것에 대해 철저한 보상을 주는 가점경영을 지향하는 것을 조직의 의무로 간주하

5). '충분한 휴가의 자율적인 사용'은 구성원들이 필요로 할 때마다 자율적으로 휴가를 사용할 수 있게 하고 필요한 만큼 휴가기간도 연장시킬 수 있게 해야 한다는 의미에서, 구성원들의 복지에 관련된 문항이라고 할 수 있다. 하지만 최근 기업의 경기 침체로 인해, 조직은 구성원들의 휴가 사용을 적극 권장하면서 실질 임금을 감소시키는 전략을 사용하고 있는데, '충분한 휴가의 자율적인 사용'이 휴가를 적게 사용할 수도 있게 해야 한다는 의미에서는 '임금'에도 관련된 문항이라고 할 수 있다.

6). Kim과 Lee(1990)는 우리나라 근로자들을 대상으로 부서이동, 업무분담, 고과평가, 봉급인상, 승진 등의 인사관행에 대한 조직공정성을 연구하였는데, 그 결과 각 인사제도에 대한 지각된 공정성, 직무만족도, 조직몰입에서 절차공정성은 분배공정성보다 약 2배 이상의 영향력을 미치고 있음을 밝혔다. 이같은 연구 결과는 우리나라 근로자들에게 구성원들의 의견수렴과 같은 절차공정성의 견지가 조직의 의무로 간주되고 있음을 시사해 준다.

표 1. 조직 의무의 주요영역과 항목별 평균 및 표준편차

주요영역	항목	평균	표준편차
임금	다른 동종업체나 계열사에 준하는 임금의 지급	5.79	1.36
	능력 및 업적이 반영된 임금의 지급	6.14	.85
복리후생	경조사에 대한 휴가 및 경제적인 지원	6.08	.77
	자녀 학자금의 지원	6.07	.87
	자사제품의 구입시 할인 혜택	6.05	.97
	건강 관리에 대한 지원	5.96	.81
	현실적인 수준의 주택 자금 지원	5.88	1.06
	충분한 휴가의 자율적인 사용	6.14	.85
교육훈련	교육 및 훈련에 대한 과감한 투자	6.21	.87
	다양한 교육 프로그램의 제공	6.11	.83
	업무 능력 향상을 위한 체계적인 OJT 교육	6.08	.84
	교육 프로그램에 참여할 수 있는 업무 여건의 마련	5.99	.88
고과평가	각 사원의 경력개발에 적합한 업무 경험의 제공	5.84	.85
	고과평가에 대한 구체적이고 합리적인 기준의 설정	6.34	.94
	고과평가시 학연이나 지연, 성별에 의한 차별의 배제	6.12	1.39
의견수렴	고과제도의 수립시 사원들의 의견 수렴	5.68	1.10
	능력 및 업적을 고려한 승진	6.13	.77
	업무 개선에 관한 아이디어 표현의 기회 제공과 반영	6.08	.80
	정책이나 제도 변화시 사원들의 의견 수렴 및 사전 설명	5.99	.81
업무할당	업무할당이나 부서배치시 본인 의사의 반영	5.87	.70
	명확한 업무 분장	5.96	.85
	업무량의 고른 배분	5.92	.81
	업무 권한의 과감한 위임	5.81	.89
	업무에 관련된 고충에 대한 이해와 노력	6.16	.74
가점경영	만족과 성취감을 주는 업무의 할당	5.91	.92
	업무 성과에 대한 인정과 칭찬의 제공	6.22	.76
	창의적인 아이디어에 대한 보상	5.96	.83
조직풍토	공동과제에 대한 업무 성과의 공유	6.10	.77
	인격적인 존중	6.32	.82
	친화적이고 가족적인 분위기의 조성	5.84	.91
	협조적인 업무 관계를 위한 분위기의 조성	6.10	.85
	개인적인 시간 보장을 위한 퇴근시간의 준수	5.56	1.13
	장기근속의 보장	5.61	1.07

고 있다.

'조직풍토'영역은 조직구성원들이 신명나게 일할 수 있는 기본 터밭을 만들어주는 내용들로 구성되었고, 구성원들을 인격적으로 존중하고, 가족적이고 협조적인 분위기를 조성하며, 구성원들의 개인시간을 존중하고 장기근속을 보장하는 항목들이 분류되었다. 우리 나라 근로자들은 가족적이고 안정적인 조직풍토를 정립하는 것을 조직의 의무로 간주하고 있음을 알 수 있다.

#### 구성원의 의무

구성원의 의무에 대해서도 조직의 의무와 동일한 절차를 통해 내용분석을 하여 문항들을 범주화하였다. 표 2에 제시되었듯이, 구성원의 의무 항목들은 업무수행, 타구성원의 업무지원, 자기개발, 대인관계, 애사심 등 5개의 영역으로 범주화되었다. '업무수행' 영역은 구성원 개인이 담당하고 있는 업무에 대한

의무로, 조직 구성원들에게 가장 기본적인 의무라고 할 수 있는 '맡겨진 업무의 완수'가 이에 포함되었다. 이외에도 개선 및 창의적 아이디어의 제안을 통한 담당업무의 질적 향상에 관련된 문항과, 잔업 및 휴일 근무나 업무시간 준수 등과 같은 필요 업무량의 최대화와 관련된 문항들이 포함되었다. 이같은 결과는 최근에 와서 조직 구성원들의 창의성 발휘와 담당업무의 효율성 제고를 자신의 의무로 수용한 것이라고 볼 수 있다.

'타구성원들의 업무지원'영역은 동료나 부하들의 업무지원에 관련된 의무로, 구성원들 개개인에게 공식적으로 요구되는 일은 아니지만 후배사원을 지도하거나 동료사원들에게 자발적으로 협조하고, 부서내 업무관련 정보를 공유하는 등 업무와 관련해서 자발적으로 다른 구성원들을 지원하고 협력하는 것을 구성원의 의무로 생각하고 있음을 알 수 있다.

'자기개발'영역은 자기 자신의 개인성장에 대한

표 2. 구성원의 의무의 주요영역과 항목별 평균 및 표준편차

주요영역	항목	평균	표준편차
업무수행	맡겨진 업무의 완수	6.39	.82
	업무 개선을 위한 아이디어의 제안	5.94	.75
	사업에 관련된 창의적인 아이디어의 제안	5.81	.86
	필요시 잔업이나 휴일 근무	5.68	.86
	업무시간의 준수	6.07	.76
타구성원의 업무지원	전배시 철저한 업무 인수 인계	6.18	.74
	동료의 업무에 관련된 고충의 이해와 해결안 모색	5.87	.66
	동료의 업무 수행에 대한 자발적인 협조	5.73	.69
	후배 사원의 교육 및 지도	6.17	.69
	업무나 기술의 전수	6.16	.65
	후배 사원의 업무 성과에 대한 인정과 칭찬	6.12	.67
	부서내 업무 관련 정보의 공유	6.13	.73
자기개발	새로운 정보, 지식, 기술의 습득	6.28	.69
	외국어 및 컴퓨터 실력의 향상	6.16	.83
	요구되는 업무 능력의 개발	6.06	.69
	사내·외 교육 프로그램의 적극적인 참가	5.88	.80
대인관계	원만한 대인관계의 유지	6.09	.71
	동료의 개인적인 어려움에 대한 성취와 도움	5.65	.82
애사심	회사의 위기시 적극적인 대처와 참여	6.04	.89
	회사의 정책이나 제도에 대한 수용	5.86	.78
	중요한 문서나 정보의 보호	6.39	.82
	이직시 한달전에 통보	6.07	.91

의무로, 업무에 관련된 능력의 개발뿐 아니라 변화하는 조직 환경에 따라 새롭게 필요한 기술 및 지식의 습득이 포함되어 있다. 우리 나라 근로자들은 구성원들을 교육시키고 훈련하는 것이 조직의 의무라고 생각하고 있으며, 동시에 구성원들 자신에게도 '자기개발'에 대한 의무가 있다고 생각하고 있음을 알 수 있다.

'대인관계'영역은 다른 구성원들과의 인간적 관계 형성에 대한 의무이다. 다른 구성원들과 원만한 대인관계를 유지하는 물론 그들의 고충을 공감해주는 것을 구성원의 의무라고 생각하고 있음을 알 수 있다. 이 같은 결과는 개인주의적인 미국의 문화와는 달리 우리나라에서는 직장생활에서 대인관계 측면이 매우 중요시됨을 입증해주는 결과이다.<sup>7)</sup>

'애사심'영역은 구성원 자신이나 타 구성원들이 아닌 조직 전체를 위한 행동들로 전사적(全社的)인 차원에서 조직의 구성원들이 이행해야 할 사항들에 관련된 의무 항목들로 구성되어 있다. 즉 회사의 위극복을 위한 적극적 참여, 회사정책 및 제도의 수

용, 이직시의 사전 통보, 중요한 정보나 문서의 보호 등이 이 영역에 포함되었다.<sup>8)</sup>

### 이전 연구와의 비교

심리적 계약의 내용을 체계적으로 규명한 Rousseau(1990)와 Robinson 등(1994)은 미국기업의 인사 및 채용 부서의 책임자들과 입사가 결정된 MBA과정을 수강하고 있거나 졸업한 직장인들을 대상으로 경험적인 연구를 실시하였다. 이들은 고용자와 피고용자의 상호의무에 대한 믿음을 심리적 계약으로 정의하고, 인터뷰와 설문지를 통해 동일한 심리적 계약 내용들을 추출하였다. 조직의 의무로는 승

7). 최창희(1994)는 우리나라 근로자들에게 독특한 조직시민행동 차원으로 '자기개발'과 '대인관계'가 추가되었다. 본 연구 결과는 우리나라 근로자들이 구성원의 의무로 '자기개발'과 '대인관계'를 포함시키고 있는 것을 볼 수 있다.

8). 심리적 계약에 대한 부서별 차이를 검증하기 위해 일원변량분석을 실시하였는데, 조직의 의무와 구성원의 의무 모두에서 부서별 차이가 유의미하게 나타나지 않았다. 반면에 직급별 차이를 검증하기 위해 일원변량분석을 실시한 결과 몇몇 영역에서 유의미한 차이가 발견되었다. 조직의 의무에서는 '임금'(F = 3.07, p < .05)과 '가점결영'(F = 2.83, p < .05)에서 직급에 따라 유의미한 차이가 있었다. 구성원의 의무에서는 '업무수행'(F = 3.12, p < .05)과 '추가역할수행'(F = 2.76, p < .05), '애사심'(F = 6.40, p < .001)이 직급에 따라 유의미한 차이가 있었다.

진, 높은 임금과 수행에 근거한 임금, 교육 및 훈련, 직업안정, 경력개발, 개인적인 문제에 대한 지원 등이었다. 그리고 구성원의 의무는 시간의 근무, 충성심, 역할의 과제에 대한 자발성, 이직 전의 예고, 전근의 자발적인 수용, 경쟁 기업에 대한 지원 거부, 중요한 정보에 대한 보호, 일정 기간 동안의 재직 등이었다.

### 조직 의무

본 연구에서 추출된 심리적 계약 내용과 이전 연구(Rousseau, 1990; Robinson et al., 1994)의 계약내용과의 비교결과는 표 3과 표 4에 제시하였다. 먼저 조직의 의무 중에서, 이전 연구들에서 추출된 '수행 수준에 근거한 임금'은 우리나라에서도 동일하게 추출되었다. 능력위주로 철저하게 평가하는 미국에서처럼

럼, 연공서열이 여전히 강하고 연봉제나 성과급제가 아직 정착되지 않은 우리나라에서도 최근 신인사제도 등의 도입으로 인해 '능력 및 업적이 반영된 임금'을 조직의 의무로 생각하고 있음을 알 수 있다. 이 같은 결과는 우리나라 근로자들의 심리적 계약이 균등(equality)에서 형평(equity)으로 변화해가고 있는 것을 반영한다고 볼 수 있다.

또한 이전 연구(Rousseau, 1990)에서 추출된 높은 임금의 경우, 우리나라에서는 높은 임금 대신 '다른 동종업체나 다른 계열사에 준하는 임금'이 추출되었다. 이는 연구대상의 특성이 반영된 것으로 볼 수 있는데, 이전 연구의 대상이 MBA출신의 고학력자들이었기 때문에 높은 임금이 제공되어야 한다고 생각하는 반면에, 우리나라 대기업에 근무하는 대졸사원들은 높은 임금보다는 다른 동종업체나 다른 계열사를 비교준거로 선정하여 그에 준해 자신이 공정

표 3. 조직의 의무에 대한 이전 연구와의 비교

조직의 의무	
Rousseau(1990)	본 연구
높은 임금	다른 동종업체나 계열사에 준하는 임금
수행에 근거한 임금	능력 및 업적이 반영된 임금
승진	능력 및 업적을 고려한 승진 교육 및 훈련에 대한 과감한 투자 다양한 교육 프로그램의 제공
교육	업무 능력의 향상을 위한 체계적인 OJT 교육
경력개발	교육 프로그램에 참여할 수 있는 업무여건의 마련 각 사원의 경력개발에 적합한 업무 경험의 제공 업무할당이나 부서배치시 본인 의사의 반영
직업안정	장기근속의 보장
개인적인 문제에 대한 지원	업무에 관련된 고충에 대한 이해와 조력 경조사에 대한 휴가 및 경제적인 지원 자녀 학자금의 지원 자사제품의 구입시 할인 혜택 건강관리에 대한 지원 현실적인 수준의 주택자금 지원 충분한 휴가의 자율적인 사용
	고과평가에 대한 구체적이고 합리적인 기준의 설정 고과평가시 학연이나 지연, 성별에 의한 차별의 배제
	업무개선에 관한 아이디어 표현의 기회 제공과 반영 정책이나 제도 변화시 사원들의 의견수렴 및 사전설명 인사고과제도의 수립시 사원들의 의견 수렴
	명확한 업무분장 만족과 성취감을 주는 업무의 할당 업무량의 고른 배분 업무 권한의 과감한 위임 업무 성과에 대한 인정과 칭찬의 제공 창의적인 아이디어에 대한 보상 협조적인 업무 관계를 위한 분위기의 조성 공동과제에 대한 업무 성과의 공유
	인격적인 존중 친화적이고 가족적인 분위기의 조성 개인적인 시간 보장을 위한 퇴근시간의 준수

표 4. 구성원의 의무에 대한 이전 연구와의 비교

Rousseau(1990)	본 연구
시간외 근무	필요시 잔업이나 휴일 근무
이직시 사전 예고	이직시 한달전에 통보
기밀 정보의 보호	중요한 문서나 정보의 보호
충성심	회사의 위기시 적극적인 대처와 참여
전근의 자발적인 수용	회사의 정책이나 제도에 대한 수용
경쟁 기업에 대한 지원 거부 최소 일정기간 동안의 제직	
역할의 과제에 대한 자발성	맡겨진 업무의 완수 업무 개선을 위한 아이디어의 제안 사업에 관련된 창의적인 아이디어의 제안 업무시간의 준수
	전배시 철저한 업무 인수 인계 후배 사원의 교육 및 지도 업무나 기술의 전수 부서내 업무 관련 정보의 공유 동료의 업무 수행에 대한 자발적인 협조 후배 사원의 업무 성과에 대한 인정과 칭찬
	새로운 정보, 지식, 기술의 습득 외국어 및 컴퓨터 실력의 향상 요구되는 업무 능력의 개발 사내·외 교육 프로그램의 적극적인 참가
	원만한 대인관계의 유지 동료의 업무에 관련된 고충의 이해와 해결안 모색 동료의 개인적인 어려움에 대한 청취와 도움

하게 보상받아야 한다고 생각하고 있음을 알 수 있다. 이전 연구의 '빠른 승진'도 본 연구에서는 '능력 및 업적을 고려한 승진'으로 나타났는데, 같은 맥락에서 이해할 수 있다. 그리고 이전연구의 직업안정도 우리나라의 경우 장기근속의 보장으로 동일하게 조직의 의무로 간주하고 있다.

이전 연구(Rousseau, 1990)에서 추출된 '교육 및 훈련'의 경우, 우리나라에서는 보다 구체화되어, '교육에 대한 투자', '교육 프로그램', '교육에 참여할 수 있는 업무 여건' 등으로 나타났다. 기본적으로 우리나라 근로자들도 교육에 관련된 제반 여건을 제공하는 것이 조직의 의무라고 생각하고 있음을 알 수 있다. 이전연구에서 조직의 의무로 밝혀진 경력개발의 경우에는, '경력개발에 적합한 업무 경험의 기회가 제공'되고, '업무할당이나 부서 배치 시 본인의 의사가 반영'되는 것을 조직의 의무라고 간주하고 있다. 아울러 기존연구에서 추출된 '개인적 문제에 대한 지원'은 '업무에 관련된 고충의 이해와 조력'으로 나타났다.

반면에 우리나라 근로자들의 심리적 계약 내용으로 새롭게 추가된 조직의 의무들은 다음과 같다. 먼저 절차공정성의 확보를 조직의 의무로 설정하고 있

다. '고과평가'에 관련된 구체적이고 다양한 문항으로, '고과평가의 기준', '기준의 수립시 의견 수렴', '차별이 배제된 평가' 등 고과평가에 대한 기준과 절차가 공정하게 이루어지도록 하는 것이 조직의 의무라고 생각하고 있다. 아울러 '정책 및 제도의 수립시 의견 수렴이나 사전 설명'과 '업무개선에 관한 의견 제안 기회와 반영' 등 절차공정성의 증진을 조직의 의무로 간주하고 있다.

또한 구성원 개개인의 담당업무와 관련된 사항들이 조직의 의무로 추가되었다. 우리나라 조직의 경우 각 직무에 필요한 기본적인 업무에 대한 기술이 명확하지 않고 상명하달식의 업무할당이 관행적으로 강요되고 있기 때문에, '명확한 업무 분장', '업무 권한의 위임', '업무량의 고른 배분', '반쪽과 성취감을 증진시켜 주는 업무할당' 등이 조직의 의무로 포함되고 있다고 할 수 있다. 아울러 '업무성과에 대한 인정과 칭찬의 제공', '창의적 아이디어에 대한 보상', '업무성과에 대한 공유' 등 가점경영의 강화도 우리나라 직장인들에게서만 나타난 조직의무인데, 감점관리 일변도의 우리나라 경영관행을 반영한 결과로 해석할 수 있다. 한마디로, 우리나라 직장인들은 업무와 관련된 제반 사항에서의 분배공정성 유지 내지는

증진을 조직의 의무로 간주하고 있다.

그리고 '협조적인 업무 관계 분위기 조성', '친화적이고 가족적인 조직분위기 조성', '인격적 존중' 등의 조직풍토의 조성을 조직의 의무로 간주하고 있다. '복리후생'에 관련된 문항으로 구성원의 가족과 가정생활, 구성원 자신의 건강에 관련된 문항들이 포함되어었는데, 우리나라 근로자들은 구성원의 전체적인 삶의 질(Quality of life) 보장도 조직의 의무라고 생각하고 있다.<sup>9)</sup> 이같이 우리나라 직장인들이 가족적 조직풍토의 확립과 광범위한 대상에 대한 복리후생 증진을 조직의 의무로 간주하고 있는 것은 내집단 중심적 집합주의가 강한 문화에서 조직과 조직 구성원들의 관계는 가족관계와 유사하기 때문에 나타난 결과로 볼 수 있다(Hofstede; 1995).

### 구성원 의무

구성원의 의무로 본 연구에서 추출된 문항들을 이전 연구(Rousseau, 1990; Robinson et al, 1994)와 비교하였을 때,<sup>10)</sup> '잔업이나 휴일근무', '이직시 사전 예고', '기밀 정보의 보호'는 이전 연구와 동일하게 추출되었다. 본 연구에서 얻어진 '회사의 위기사적 극적인 대처와 참여'는 이전 연구에서 추출된 '충성심'과 관련된다고 볼 수 있다.<sup>11)</sup> 그리고 기존연구의 '전근의 자발적 수용'도 본 연구의 '회사의 정책 및 제도의 수용'의 한 예로 간주될 수 있다.

9). 이전연구에서 밝혀진 '개인적 문제에 대한 지원'을 광범위하게 해석하면 복리후생도 포함되는 것으로 볼 수 있으나, 본 연구의 복리후생은 내용적으로 보다 구체적이고 광범위한 대상(즉, 본인을 포함한 가족원들 모두)을 위한 복리후생이라는 점에서 새로운 계약내용으로 간주되어야 한다고 보았다.

10). Rousseau는 다른 연구(Rousseau & Tijoriwala, 1996)에서 간호사들을 대상으로 구성원의 의무만을 추출하였다. 간호사라는 직업 특성이 심리적 계약의 내용에 반영되어, 전문인으로 행동하기, 적합한 복장착용, 타인에 대한 긍정적인 태도, 사회적으로 유용한 일을 수행하기 등이 구성원 의무로 추출되었다. 이는 직업에 따라 심리적 계약의 내용이 달라질 수 있음을 시사해준다.

11). 이외에 충성심과 관련된 문항으로 개별면접에서 추출된 '자사제품이나 서비스의 이용', '외부 사람들에게 회사에 대해 자랑스럽게 이야기하기' 등은 설문조사에서 낮게 평정되어 제외되었다.

하지만 '경쟁조직에 대한 지원 거부'와 '조직에 최소 2년 정도 재직하기'는 본 연구에서는 최종 추출되지 않았다.<sup>12)</sup> 미국기업의 경우 각 직무에 대한 기술이 명확하고 입사전 상호 계약내용을 우리보다 구체적으로 설명된 후 구성원들을 선발하기 때문에, 일단 조직에 입사한 후 적어도 2년 정도 재직하여 기여하는 것을 조직에 대한 구성원의 의무로 생각하고 있다고 볼 수 있다. 반면에 우리나라의 경우에는 업무를 습득하고 조직에 적응하는 기간인 입사 초기 동안은 구성원들을 교육하고 훈련하는 시기이기 때문에, 입사 초기의 단기적인 기간만이 아니라 좀 더 장기적인 재직을 요구하기 때문에 얻어진 결과로 볼 수 있다.

이전연구에서 추출된 '역할외 과제에 대한 자발성' (즉, 업무 상 공식적으로 요구되지 않는 일을 자발적으로 하기)는 협의로 해석하면 본 연구에서는 '동료의 업무수행에 대한 자발적 협조'로 나타났고, 광의로 해석하면 보다 다양하고 구체적으로 나타났고 볼 수 있다. 첫째, 상하간 그리고 동료와의 원만한 인간관계 구축을 구성원의 의무로 포함되고 있다. 다시 말해, 타구성원에게 사회적 지지(social support)를 제공하는 것을 구성원의 의무라고 생각하고 있음을 알 수 있다. 둘째, 이같은 타구성원과의 인간적 관계뿐만 아니라 업무적 측면에서의 이타행동도 구성원의 의무로 간주하고 있다. '후배사원의 교육 및 지도', 동료의 업무수행에 대한 자발적 협조', '전배 시 철저한 업무 인수 인계' 후배사원 및 동료에게 '업무수행 방식이나 기술의 전수' 등이 그 예이다. 셋째, 구성원 개인의 담당업무에 있어서 양적 기여와 더불어 업무개선이나 신사업 창출을 위한 새로운 아이디어의 제안과 같은 질적 기여를 구성원의 의무로 인식하고 있다. 넷째, '새로운 정보, 지식, 기술의 습득', '외국어 및 컴퓨터 실력의 향상', '사내·외 교육 프로그램의 적극적인 참가' 등 자기개발에 관련된 사항들을 구성원의 의무로 포함하고 있는데, 우리나라 근로자들은 조직 구성원으로서 자신의 능력과 가치를 향상시키기 위해 지속적으로 노력하는 것을 구성원의 의무라고 생각하고 있음을 알 수

12). '조직에 최소 2년 정도 재직하기'는 본 연구의 1 단계 개별면접에서는 추출되었지만 설문조사에서 낮게 평정되어 최종적인 계약의 내용에서는 제외되었다.

있다.

이상의 비교분석결과를 종합해보면, 우리나라의 직장인들은 관계적 계약 차원에서 보다 다양하고 구체적인 사항들을 조직과 구성원의 의무사항들로 설정하고 있음을 알 수 있다. 즉, 조직의 의무로 새롭게 규명된 업무지원, 의견수렴, 복리후생, 조직풍토 등은 조직과 구성원간의 장기적이고 안정적인 관계 유지에 기여하는 의무사항들이다. 구성원의 의무로 새롭게 규명된 타구성원의 업무지원 및 원만한 대인관계 유지 등도 조직구성원들간의 바람직한 관계구축에 기여하는 의무사항들이다. 이같은 추가 의무내용들은 독립적 자아도식을 지니는 미국 직장인들과 비교해서 상호의존적 자아도식을 갖는 우리나라 조직과 조직구성원들로부터 쉽게 예상되는 결과로 볼 수 있다(Markus & Kitayama, 1991). 따라서 <가설 1>은 전반적으로 지지되었다. 그리고 가설에는 설정되어 있지는 않았던 절차 및 분배차원에서의 공정성 유지 및 증진을 우리나라 직장인들은 조직의 의무로 설정하고 있음이 밝혀졌다. 구성원의 의무로는 구체적인 내용으로 구성된 자기계발 및 담당업무에서의 양적, 질적 기여를 설정하고 있다.

### 심리적 계약 위반의 직급별 차이

심리적 계약의 위반이 직급에 따라 차이를 보이는지를 검증하기 위해 일원변량분석을 실시하였다. 조직의 의무 위반에 대한 직급별 변량분석 결과 직급간에 유의미한 차이를 보였다 ( $F=3.02, p<.05$ ). 직급별 평균값을 비교해보면, 조직에 의한 심리적 계약의 위반 정도는 직급이 높을수록 낮았다. 즉 조직에 의한 심리적 계약의 위반은 일반사원이 가장 크게 경험하고 직급이 높을수록 심리적 계약의 위반을 낮게 지각한다는 것을 알 수 있다. 이는 입사 초기에 조직의 구성원들이 조직에 의한 심리적 계약의 위반을 가장 많이 경험한다는 것을 보여주는 결과이다. 입사 후 2년 동안에 약 60% 정도의 구성원들이 심리적 계약의 파기를 경험한다는 Robinson 등(1994)이 제시한 보고와도 일치하는 결과이다. 어떤 직급간에 유의미한 차이가 있는지를 알기 위해 실시한 사후 비교검증 결과(posthoc comparison  $t$ -test)가 보여주듯이, 심리적 계약의 위반은 일반사원과 차

장·부장급 구성원간에 특히 유의미한 차이가 있었다( $t=2.71, p<.01$ ).

반면에 구성원의 의무위반에 대한 직급별 차이에 대한 변량분석은 유의미하지 않았다( $F=.85$ ). 즉 구성원들이 지각하는 자신의 의무 위반은 직급에 따라 변하지 않았다.

그림 1에서 알 수 있듯이, 조직 구성원의 직급이 높을수록 조직 구성원에 의해 지각된 조직의 의무 위반은 낮지만, 구성원의 의무 위반은 직급에 따른 차이가 없다. 따라서 <가설 2>는 지지되었다. 그리고 조직의 의무 위반 정도는 구성원의 의무 위반 정도보다 더 높게 나타나고 있는데, 이는 구성원들에 의해 조직의 의무와 구성원의 의무에 대한 위반 정도가 평정되었기 때문에 나온 결과라고 할 수 있다.

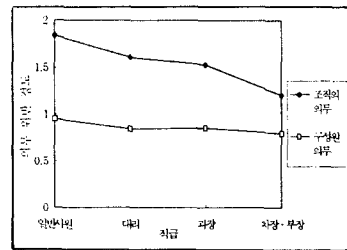


그림 1. 조직의 의무 위반과 구성원의 의무 위반에 대한 직급간 비교

조직의 의무 위반이 어떤 영역에서 야기되는지를 확인하기 위해, 각 영역에 대해 직급별 차이를 비교하는 변량분석을 실시하였다. 구성원의 의무 위반에 대한 직급별 차이가 유의미하지 않은 것처럼, 구성원의 의무의 모든 영역에서 구성원의 의무 위반에 대한 직급별 차이는 유의미하지 않았다. 하지만 조직의 의무 위반에 있어서 직급별 차이는 특히 복리후생, 공정한 고과평가, 의견수렴 영역에서 유의미하였는데, 직급이 높을수록 복리후생, 공정한 고과평가, 의견수렴에서 조직의 의무 위반 정도는 낮고, 일반사원들은 이러한 영역에서 조직의 의무가 가장 크게 위반되었다가 지각하고 있다. 즉, 입사 초기에 조직 구성원들이 조직에 의한 심리적 계약의 위반을 복리후생, 고과평가, 의견수렴에서 가장 많이 경험하고 있음을 알 수 있다.

## 심리적 계약위반의 효과

조직의 의무 위반과 구성원의 의무 위반에 따른 집단의 유형을 분류하기 위해, 조직의 의무 위반과 구성원의 의무 위반 점수의 평균(조직의 의무  $M = 1.628$ , 구성원의 의무  $M = .883$ )을 기준으로, 네 집단으로 구분하였다.

		조직의 의무 위반 정도	
		저	고
구성원의 의무 위반 정도	저	집단1	집단3
	고	집단2	집단4

그림 2. 조직의 의무 위반과 구성원의 의무 위반에 따른 집단의 유형

집단 1은 조직과 구성원의 의무 위반 정도가 모두 낮은 집단으로 전체 응답자 중 56명이 이 집단에 분류되었다. 집단 2는 조직의 의무 위반 정도는 낮고 구성원의 의무 위반 정도는 높은 집단으로 29명이 이 집단에 분류되었다. 집단 3은 조직의 의무 위반 정도는 높고 구성원의 의무 위반 정도는 낮은 집단으로 28명이, 집단 4는 조직과 구성원의 의무 위반 정도가 모두 높은 집단으로 52명이 분류되었다.

### 조직몰입

먼저 심리적 계약의 위반이 조직몰입의 첫 단계인 순종에서 차이를 보이는데 검증하기 위해 이원변량분석을 실시하였다. 표 5에 제시되어 있듯이, 조직의 의무위반만이 유의미한 주효과를 보였고 ( $F=9.51, p<.003$ ), 구성원의 의무위반의 주효과는 경향성을 보였으나  $p<.01$  수준에서는 유의미하지 않았다 ( $F=3.11, p<.10$ ). 그리고 두 의무위반간의 상호작용효과는 유의미하지 않았다. 보다 구체적으로는, 조직의 의무위반이 높은 집단이 낮은 집단에 비해 보다 높은 순종을 보였다. 하지만 구성원의 의무위반의 고저는 순종에서의 차이를 가져오지 않았다.<sup>13)</sup>

13). 사후비교검증 결과, 조직의 의무 위반 정도가

부분상관분석 (partial correlation analysis)를 실시했을 때도 동일한 결과를 보였다 (조직의무위반,  $r=.265, p<.001$ ; 구성원 의무위반,  $r=-.155, p<.05$ ). 따라서 <가설 3a>는 지지되었다.

조직몰입의 두 번째 수준인 동일시에 있어서 차이를 보이는지를 검증하기 위해 이원변량분석을 실시하였다. 표 5에 제시되었듯이, 조직의 의무위반은 주효과를 보였으나 ( $F=12.59, p<.001$ ), 구성원의 의무위반과 상호작용효과는 유의미하지 않았다. 조직의 의무 위반이 낮은 집단이 높은 집단에 비해 보다 높은 동일시를 보였다. 반면에 구성원의 의무위반의 고저는 동일시에 차이를 가져오지 않았다.<sup>14)</sup> 부분상관분석결과에서도 유사한 결과를 얻었다(조직의무의 위반,  $r=-.338, p<.001$ ; 구성원의 의무위반,  $r=-.142, p<.10$ ).

조직몰입의 세 번째 수준인 내면화에 있어서 집단간 차이를 보이는지를 검증하기 위해 이원변량분석을 실시하였다. 표 5에 제시되었듯이, 조직의 의무위반은 주효과를 보인 반면 ( $F=13.22, p<.000$ ), 구성원의 의무위반 ( $F=1.02, p<.32$ )과 상호작용효과 ( $F=.72, p<.40$ )는 유의미하지 않았다.<sup>15)</sup> 부분상관분석에서도 동일한 결과를 얻었다(조직의 의무위반,  $r=-.338, p<.000$ ; 구성원의 의무위반,  $r=-.147, p<.10$ ). 따라서 조직의 의무위반이 높을수록 조직에 대한 동일시와 내면화가 적어질 것이라는 <가설 3b>는 지지되었다.

높은 두 집단은(집단3,4) 조직의 의무 위반 정도는 낮고 구성원의 의무 위반 정도는 높은 집단(집단2)보다 순종수준이 유의미하게 높았다 ( $t=2.91, 2.39, p<.01, .05$ ).

- 14). 사후비교검증 결과, 조직의 의무와 구성원의 의무 위반 정도가 모두 낮은 집단(집단1)은 구성원의 의무 위반 정도의 고저에 관계없이 조직의 의무 위반 정도가 높은 두 집단보다 유의미하게 동일시가 높았고(집단3,4)( $t=2.95, 3.92, p<.01, .001$ ), 조직의 의무 위반 정도는 낮고 구성원의 의무 위반 정도는 높은 집단(집단2)은 조직의 의무와 구성원의 의무 위반 정도가 모두 높은 집단보다 유의미하게 동일시가 높았다(집단4)( $t=2.04, p<.05$ ).
- 15). 사후비교검증 결과, 조직의 의무와 구성원의 의무 위반 정도가 모두 낮은 집단(집단1)은 구성원의 의무 위반 정도에 관계없이 조직의 의무 위반 정도가 높은 두 집단(집단3,4)보다 유의미하게 내면화가 높았다( $t=3.00, 4.18, p<.01, .001$ ).



표 5. 심리적 계약위반에 대한 조직몰입, 이직의도 및 공정성 지각의 이원변량분석 결과

		순종		동일시		내면화		이직의도		공정성지각	
		Mean	F	Mean	F	Mean	F	Mean	F	Mean	F
조직의 의무위반(A)	고	3.71		4.55		4.29		3.58		3.99	
	저	3.38	9.058*	5.12	12.359**	4.86	13.223***	2.78	25.591***	4.72	21.848***
구성원의 의무위반(B)	고	3.48		4.70		4.42		3.25		4.16	
	저	3.60	3.293	4.98	.657	4.74	1.018	3.09	.346	4.58	1.915
A×B	고고	3.63		4.54		4.28		3.54		3.97	
	고저 <sup>a</sup>	3.86		4.58		4.30		3.67		4.04	
	저고 <sup>b</sup>	3.21		4.98		4.68		2.74		4.51	
	저저	3.47	.007	5.19	.308	4.95	.723	2.80	.044	4.83	.827

\* p<.05 \*\* p<.01 \*\*\* p<.001 a: A에서 고, B에서 저, b: B에서 고 A에서 저

### 이직의도

표 5에 제시되었듯이, 심리적 계약의 위반 정도에 따른 이직의도에 있어서의 차이를 검증하기 위해 이원변량분석을 실시한 결과, 조직의 의무위반은 유의미한 주효과를 보였다( $F=25.59, p<.000$ ). 반면에 구성원의 의무위반( $F=.35, p<.56$ )과 상호작용효과( $F=.04, p<.84$ )는 유의미하지 않았다. 즉, 조직의 의무위반이 높은 집단이 낮은 집단보다 이직의도가 높았으나, 구성원의 의무위반이 높은 집단은 낮은 집단과 비교해서 유의미한 차이를 보이지 않았다. 그리고 상호작용효과가 유의미하지 않았기에,<sup>16)</sup> 조직의 의무위반이 높고 구성원의 의무위반이 낮은 집단이 이직의도가 가장 낮을 것이라는 <가설 4>는 지지되지 않았다. 부분상관분석에서도 유사한 결과를 얻었다(조직의 의무위반,  $r=.338, p<.000$ ; 구성원의 의무위반,  $r=-.028, p<.80$ ).<sup>17)</sup>

16). 네 집단간 평균차를 살펴보면, 조직의 의무 위반 정도가 높고 구성원의 의무 위반 정도가 낮은 집단(집단2)의 이직의도가 가장 높았고, 조직의 의무 위반 정도는 낮고 구성원의 의무 위반 정도는 높은 집단(집단3)의 이직의도가 가장 낮았다. 하지만 사후비교검증 결과, 구성원의 의무 위반 정도에 관계없이 조직의 의무 위반 정도가 높은 두 집단(집단3,4)이 조직의 의무 위반 정도가 낮은 두 집단(집단1,2)보다 유의미하게 이직의도가 높았다( $t=3.01\sim4.19$ ). 즉, 구성원의 의무위반 정도에 관계없이 조직의 의무위반의 고저만이 이직의도와 관련이 있었다.

17). 이직의도에 대한 조직의 의무와 구성원의 의무

### 공정성

심리적 계약의 위반 정도에 따라 공정성 지각에 있어서 집단간 차이를 보이는지를 검증하기 위해 이원변량분석을 실시하였다. 표 5에 제시되어 있듯이, 조직의 의무위반만이 유의미한 주효과를 보였고, 구성원의 의무위반과 상호작용은 유의미한 효과를 보이지 못했다.<sup>18)</sup> 따라서 조직의 위반 정도가 높고 구성원의 의무위반이 낮은 집단이 인사제도의 공정성을 가장 낮게 지각할 것이라는 <가설 5>는 지지되지 못하였다. 부분상관분석에서도 동일한 결과를 얻었다(조직의 의무위반,  $r=-.427, p<.000$ ; 구성원의 의무위반,  $r=-.103, p<.20$ ).

### 논 의

본 연구에서는 우리나라 근로자들이 지니는 심리적 계약의 내용을 규명하기 위해, 국내 대기업에 종

각각의 영역들의 상대적인 설명력을 검증하기 위해 회귀분석을 실시한 결과, 심리적 계약의 위반이 23% 정도를 설명하였고, 특히 조직의 의무 중에서는 임금, 구성원의 의무 중에서는 애사심이 유의미한 설명력을 가졌다.

18) 사후비교검증 결과, 구성원의 의무 위반 정도에 관계없이 조직의 의무 위반 정도가 높은 두 집단(집단1,2)은 조직의 의무 위반 정도가 낮은 두 집단(집단3,4)보다 공정성 지각에 있어 유의미하게 높았다( $t=2.5\sim5.30$ ).

사하는 사무직 근로자들을 대상으로 개별면담과 설문조사를 실시하였다. 그 결과 미국과는 달리 우리나라 근로자들에게 독특한 심리적 계약 내용들이 추출되었다. 조직의 의무에서는 가점경영, 다른 동종업체나 계열사에 준하는 임금, 복리후생 증진, 공정한 고과평가, 바람직한 조직풍토 조성, 적절한 업무할당이 추출되었다. 구성원의 의무에서는 타구성원의 업무지원, 원만한 대인관계 유지, 자기계발, 담당업무에서의 질적 기여 등이 새롭게 추출되었다. 이같은 심리적 계약내용에 있어서의 한미간 차이에 대해서 최소한 다음과 같은 세 가지 해석이 가능하다. 첫째, 심리적 계약의 내용에서의 차이는 구성원의 문화적 특성을 반영한다는 해석이다. 즉 우리나라의 내집단 지향적 집합주의 문화가, 개인주의 문화가 강하고 조직과 조직 구성원들간의 계약관계가 분명한 미국의 심리적 계약과는 차이를 가져왔다고 해석할 수 있다(Choi & Choi, 1994; Hofstede, 1995). 둘째, 자기도식에 있어서의 차이에 근거한 해석이 가능하다. 독립적 자아도식을 지닌 미국인에 비해 우리나라 직장인들은 상호의존적 자기도식을 지니고 있기에(Markus & Kitayama, 1991), 관계적 계약에 대해서 보다 구체적이고 다양한 의무사항을 견지하고 있어 얻어진 결과로 해석할 수 있다. 셋째, 기존연구와 본 연구의 응답자 특성에서의 차이로 인한 계약내용의 상이성이다. 대부분의 기존연구들은 MBA졸업생을 대상으로 자료수집을 한 반면, 본 연구는 대졸 사무직으로 다양한 직급과 직군을 대상으로 자료수집을 하였다.

조직의무로 새롭게 설정된 절차 및 분배공정성에 관련된 항목들은 우리나라 기업에 팽배해 있는 인사관행에 있어서의 투명성의 부재(김명언, 1998b, 김명언, 이현정, 1992)와 학연, 지연, 혈연에 의거한 연고주의(홍대식, 1997)로 인한 비합리적 관습으로 야기되는 제반 문제들의 해결책으로 상정되었을 가능성이 있다.

심리적 계약의 위반과 관련해서는 조직의 의무와 구성원의 의무가 이행되지 않은 경우로 구분하여 직급간 차이와, 조직 구성원의 조직몰입, 이직의도, 공정성 지각에 미치는 영향을 검증하였다. 직급이 높아짐에 따라 조직에 의한 심리적 계약의 위반은 감소하였고, 특히 일반사원과 차장·부장급 구성원간에는 유의미한 차이가 있었다. 이같은 결과에 대해서는 두 가지 종류의 해석이 가능하다. 첫째, 실제로 조직이

상위직급자에게 대해서 보다 충실한 의무이행을 했기에 얻어졌다는 해석이다. 즉, 직급간에 입사후 사회화의 양과 질에서의 차이(Nelson, et al., 1991; Rousseau, 1990; Van Maanen & Schein, 1979), 조직생활 기간의 차이에 따른 조직에 대한 불확실성 감소에서의 차이(Griffin & Ross, 1991), 조직의 상층부와의 접촉에서의 차이(Morrison & Robinson, 1997), 그리고 우리나라 기업의 상후하박 또는 지연적(delayed) 보상관행으로 인해 나타났다고 해석할 수 있다. 두 번째로는 이같은 결과가 상위직급자들의 인지적 왜곡으로 얻어졌다는 해석이다. 즉, 현재 조직에 재직해온 것에 대한 인지적인 정당화로 심리적 계약의 위반을 적게 지각하기 때문에 얻어진 결과로도 해석할 수 있다.

반면에 구성원에 의한 심리적 계약의 위반은 직급에 따라 유의미한 차이가 없었는데 이는 직급에 관계없이 구성원 모두가 동일한 수준으로 지니는 '잘한 것은 내탓, 잘못된 것은 남의 탓'이라는 일종의 자기중심적 편향의 결과로 간주할 수 있다(Taylor & Brown, 1988). 특히 본 연구에서의 구성원 의무위반에 대한 평정자가 구성원 자신이었다는 점과 조직의 의무위반에 비해 구성원의 의무위반 점수가 유의미하게 적게 평정되었다는 점(평사원,  $t=7.22, p<.001$ ; 대리,  $t=7.03, p<.001$ ; 과장,  $t=6.19, p<.001$ ; 차/부장,  $t=3.09, p<.01$ )을 감안하면 이같은 해석이 타당성을 가진다. 물론 본 연구에서는 실제로 구성원들의 의무위반은 직급에 따라 달리 나타나지 않았기에 이같은 결과가 얻어졌을 가능성을 완전히 배제하지는 못한다. 그리고 본 연구에서 얻어진 상위직급의 구성원들이 조직의 의무위반을 보다 적게 지각한다는 결과는 상위직급의 구성원들이 보다 많은 조직의 의무위반을 지각할 것이라는 Robinson Morrison(1997)의 가설과는 상반된 결과이다. 이같은 결과는 권한중대가 조직에게의 요구의무 증대를 야기하여 조직의무의 위반 지각이 증대할 것이라는 가설은 최소한 한국 직장인에게는 적합하지 않음을 의미한다.

조직과 구성원에 의한 심리적 계약의 위반이 조직 구성원들의 조직몰입, 이직의도 및 공정성 지각에 미치는 영향을 살펴보기 위해 이원변량분석을 실시하였다. 조직몰입의 세 단계인 순종, 동일시 그리고 내면화에 있어서는 설정된 예언대로 조직의 의무위반만이 유의미한 주효과를 가졌다. 즉, 구성원의 의

무위반의 고저(高低)와는 관계없이 조직의무의 위반을 많이 경험한 집단이 적게 경험한 집단에 비해 보다 많은 순종을 보인 반면, 동일시와 내면화는 보다 적게 보였다. 조직몰입은 몰입 대상이 조직이므로 조직의 계약이행 정도만이 관련될 것이라는 가설이 지지되었다.

하지만 이직의도와 공정성 지각에서는 예언과는 달리 구성원의 의무위반과 조직의 의무위반간에 상호작용효과가 유의미하지 않았고, 조직의무의 위반만이 유의미한 주효과를 보였다. 즉, 이직의도나 공정성 지각에 있어서 본 연구에서 가설적으로 상정했던 조직의무 위반과 구성원 의무위반간의 상쇄효과가 일어나지 않았다. 또는 구성원의 의무이행을 조직의 의무이행과 관련된 투입요소 또는 교환물로 상정하지 않음을 시사해준다. 한마디로 이직을 고려하는 정도나 인사제도에 대한 공정성 판단에 있어서 조직의무의 이행여부만을 고려함을 시사해주는 결과이다.

이같은 연구결과들에 대해 최소한 다음 네 가지 해석이 가능하다. 첫째, 형평이론(Adams, 1966)의 틀에서 조망해보면, 구성원들이 형평성 판단에서 균등원칙(equality principle; 김명연, 이현정, 1992)을 사용하여 나타난 연구결과일 수 있다. 즉 조직구성원들은 투입요소(input)인 구성원의 의무위반(이행)에서는 구성원간 차이가 없거나 미소하다고 판단하기 때문에 결과요소(output)인 조직의 의무위반(이행)에만 의거하여 자신의 조직몰입, 이직의도, 공정성 지각의 수위를 결정하였을 가능성이 있다. 조직의 의무위반과 구성원의 의무위반의 표준편차 차이분석을 실시한 결과, 유의미한 차이가 있음이 발견되었다. 즉, 구성원간 차이는 조직의 의무위반에서보다 구성원의 의무위반에서 적었다( $F=2.57, p<.01$ ). 그리고 응답자별 두 의무위반 점수에서의 차이에 대한 분석을 실시한 결과, 유의미한 차이가 있었다. 즉, 응답자들은 자신의 의무위반을 조직의 의무위반에 비해 더 적다고 지각하고 있다( $t=11.41, p<.001$ ). 이들 두 분석결과는 이같은 해석의 타당성을 뒷받침해준다. 즉, 적은 양의 위반이면서(Rousseau, 1995) 다른 사람과의 차이가 없는 구성원(자신)의 의무위반이기에 자신이 경험하는 조직의 의무위반 정도는 다른 구성원이 경험하는 조직의 의무위반 정도와 유사해야 하는데 보다 많은 경우 불형평을 지각하여 조직몰입을 줄이고, 이직의도를 많이 가질 수 있다.

둘째, 조직의 의무위반은 이행능력이 있으나 이행하고자 하지 않았다고(able but unwilling) 보는 반면, 구성원들 자신의 의무위반은 이행 의지는 있으나 이행능력이 없어(willing but unable) 일어난 사건으로 간주하고 있음을 시사하는 연구결과일 수 있다(Rousseau, 1995, pp. 112-113). 따라서 조직의 의무위반은 조직의 책임으로, 구성원의 의무위반은 외적요인으로 귀인하여 구성원의 의무위반 정도가 조직몰입, 이직의도, 공정성 판단에 영향을 미치지 않을 수 있다.

셋째, 조직에 대한 몰입의 증감, 조직을 떠나려는 의도, 인사제도에 대한 공정성 지각에 있어서 조직의무 이행만을 문제시하며 자신들의 의무이행은 접어두는 경향을 가짐을 의미한다고 해석할 수 있다. 즉, 조직과 구성원 자신의 의무이행(위반) 모두를 고려하는 통합적인 판단을 하지 않고, 심리적 계약의 상대 당사자인 조직의 의무위반(이행) 여부만을 고려하고 있다(Meyer & Starke, 1982). 구성원 자신의 의무위반은 구성원 자신이 책임져야 하는 실패사건이기에 일종의 자기중심적 편향이 의무위반에 대한 반응에서 나타났다고 볼 수 있다(Nisbett & Ross, 1980; Taylor & Brown, 1988). 네 번째 가능한 해석은, 조직의 의무위반에 대한 대응되는 상쇄 항목을 구성원의 의무위반이 아닌 구성원의 조직몰입, 이직의도, 그리고 공정성 판단으로 설정하고 있어서 얻어진 결과일 수 있다. 다시 말해, 조직의 의무이행에 대한 교환물로(Homans, 1961) 구성원의 의무이행이 아닌 조직몰입, 이직의도, 공정성 판단이 사용되었을 수 있다.

본 연구가 갖는 이론적 의의와 실용적 시사점은 다음과 같다. 첫째 우리나라 기업에 종사하는 대졸 이상의 사무직 근로자들을 대상으로, 미국과는 다른 사회적, 자아도식적, 그리고 문화적 특성을 지닌 우리나라 조직구성원들의 심리적 계약 내용을 규명하였다. 이론적으로 심리적 계약의 사회문화적 결정론을 뒷받침해주고 있으며, 심리적 계약에 관한 연구는 우선적으로 계약 내용의 규명이 선행되어야 할 필요가 있음을 시사해 준다. 더 나아가선 심리적 계약내용의 차이를 가져오는 원인에 대한 체계적 연구가 필요함을 확인해 주고 있다. 실용적 함의로는 효과적 기업경쟁력 재고를 위해서는 미국기업과는 상이한 현안(심리적 계약 항목)에도 관심을 기울여야 함을

시사해주고 있다. 특히 우리나라 직장인들에게 보편적으로 경험되는 위반항목에 대한 원인규명 및 예방조치가 필요하다.

둘째, 심리적 계약의 위반이 구성원들의 조직몰입, 이직의도 및 공정성 지각에 부정적인 영향을 미칠 수 있다는 사실을 경험적으로 입증하였다. 특히 조직에 의한 계약위반은 구성원의 의무위반과 관계없이 이직의도를 증가시키고 조직과의 동일시 및 조직의 목표와 추구가치에 대한 내면화와 인사제도에 대한 공정성 지각을 감소시킬 수 있음을 밝혀주고 있다. 따라서 구성원들의 조직에 대한 소속감과 인사제도에 대한 공정성 지각을 증가시키기 위해서는 구성원들이 자신들에게 조직이 해야 하는 사항들이 무엇이라고 생각하고 있는지에 대해 꼼꼼한 점검이 필수적이다.

셋째, 본 연구결과는 심리적 계약의 위반에 관한 연구를 수행함에 있어서 조직의 의무위반과 함께 구성원의 의무위반을 고려하여 반응행동을 살펴볼 필요가 있음을 입증해주고 있다. 심리적 계약의 위반에 대한 대부분의 기존연구들은 조직의 의무위반만에 초점을 맞춰 구성원들의 반응양상을 살펴보았다(Lewis-McClear & Taylor, 1997; Rousseau, 1989; Robinson & Rousseau, 1994; Robinson, 1996;). 심리적 계약이란 계약당사자들간의 상호 의무의 교환이라는 점에서 구성원 자신의 의무 불이행도 조직의 의무 불이행과 함께 고려해야만 계약위반으로 인한 구성원의 반응양상을 보다 명확히 파악할 수 있을 것이다(Morrison & Robinson, 1997).

넷째, 조직의 의무 위반 정도가 직급에 따라 달라 나타날 수 있음을 경험적 자료의 분석을 통해 밝힘으로 직급별로 차별화 된 대응책을 조직수준에서 강구할 필요가 있음을 지적해주고 있다. 본 연구에서도 나타났듯이, 조직에 의한 심리적 계약의 위반은 입사 초기에 특히 많이 일어나는데, 이러한 위반은 조직에 대한 구성원들의 비현실적인 기대로 인해 생긴다고 할 수 있다. 문제는 이같은 구성원들의 비현실적인 기대가 채용과정이나 입사초 신입사원 교육과정에서 조직이 구성원들에게 실제보다 더 좋은 그리고 더 많은 약속을 하기 때문에 잉태된다는 사실이다. 따라서 조직은 각별한 관심을 가지고 입사지원자와 신입사원들에게 조직과 업무에 대해 좀 더 투명하고 현실적인 정보를 제공하여 심리적 계약위반으로 인

한 부정적인 영향을 최소화해야 한다. 특히 우리나라의 일반사원들에 대한 보상관행이 균등적이고 지연적 보상이라는 점을 감안하면, 심리적 계약의 위반으로 인한 유능한 사원들의 조기이직을 막기 위해서 현실적이고 투명한 정보제공은 중요하다.

하지만 본 연구는 다음과 같은 제한점을 지니고 있어 이를 해결해주는 추후연구가 필요하다. 첫째, 본 연구는 횡단적인 연구를 통해 변인들간의 인과관계와 직급의 상승에 따른 심리적 계약의 변화를 추론하였다. 보다 확증적 검증을 위해선 종단적 연구가 수행될 필요가 있다. 특히 직급상승에 따른 심리적 계약의 변화 양상과 계약위반의 효과를 종단적으로 검증할 필요가 있다. 아울러 계약위반으로 인한 조직구성원들의 심리적 계약의 변화도 종단적으로 추적할 필요가 있다. 또한 전략이나 제도에 있어서의 조직혁신이 조직 구성원들의 심리적 계약에 구체적으로 어떤 영향을 미치는지를 구체적인 혁신 도입시 매를 맞추어 사전, 사후 분석을 실시하는 준실험적 연구가 필요하다.

둘째, 본 연구는 대기업에 근무하는 대졸 이상의 근로자들만을 대상으로 심리적 계약의 내용을 규명하였다. 하지만 심리적 계약은 본 연구에서 확인된 국가간 차이는 물론, 조직의 업종, 규모 및 문화<sup>19)</sup>, 구성원들의 직종, 직급<sup>20)</sup>, 학력 및 성별<sup>21)</sup> 등에 따라 차이를 보일 수 있다. 따라서 이같은 변수들에 있어서의 차이비교를 체계적으로 연구할 필요가 있다.

셋째, 조직의 의무와 구성원의 의무 간의 관련성 및 상호작용을 연구하는 것이 필요하다. 심리적 계약은 조직과 구성원들간의 교환에 관련된 상호의무로, 한 당사자의 의무는 일방적으로 존재하는 것이 아니

19). 본 연구는 국내 3대 그룹을 대상으로 하였는데, 몇몇 조직의 의무와 구성원의 의무에서 그룹간 유의미한 심리적 계약의 차이를 보였다.

20). 직급간 차이분석을 실시한 결과, 조직의 의무에서는 임금과 가점경영에서, 구성원의 의무에서는 업무수행, 타구성원의 업무지원, 애사심에서 유의미한 차이를 보였다.

21). 남녀간 차이를 살펴본 결과, 조직의 의무에서는 유의미한 차이가 발견되지 않았으나, 구성원의 의무에서는 업무수행, 타구성원의 업무지원, 애사심 등에서 유의미한 차이를 보였다. 하지만 여직원 응답자수가 작기 때문에( $n=16$ )비교분석결과는 제시하지 않았다.

라 다른 당사자의 의무와 연결되어 있다(Lewis-McClea & Taylor, 1997). 따라서 상대방의 어떤 의무에 대해 자신이 어떤 의무가 있다고 믿는지를 규명해 보는 연구가 필요하다. 보다 구체적으로, 조직의 의무항목과 구성원의 의무항목간의 짝짓기를 시도하는 연구가 필요하다.<sup>22)</sup> 이같은 구체적 짝짓기가 가능하다면 두 의무간의 상호작용의 체계적 검증은 물론, 심리적 계약의 의무위반에 대한 측정치와 효과검정도 보다 현실에 가까운 연구로 이루어질 수 있을 것이다.

넷째, 본 연구는 조직구성원의 입장에서 지각한 조직의 의무와 구성원의 의무를 규명해보았으나, 심리적 계약의 또 다른 당사자인 조직의 시각에서 바라본 의무내용의 규명 및 양자간의 유사성/상이성이 갖는 효과도 검증해볼 필요가 있다. Rousseau (1989)는 조직은 '지각할 수 없기에'(p.126) 심리적 계약은 조직 구성원의 시각에서만 다루어져야 한다고 주장하였다. 하지만 계약의 또 다른 당사자인 조직(보다 정확하게는 조직의 대리인, organizational agents)의 입장에서 본 심리적 계약의 내용 및 위반 정도는 구성원들의 심리적 계약의 내용 및 이행에 영향을 주기 때문에 함께 고려되어야 한다(Shore & Tetrick, 1994). 아울러 이들 양자간에는 심리적 계약과 관련되어 차이를 보일 수 있다. 그리고 계약위반은 두 가지 이유로 야기될 수 있다. 즉, 양 계약당사자(조직과 구성원)간 계약내용의 불일치로 기인할 수 있고, 계약내용은 동일할데 실질적 불이행으로 지각될 수도 있다(Morrison & Robinson, 1997). 따라서 조직과 구성원간의 심리적 계약 내용에 있어서의 차이점을 비교해보고, 상대 계약 당사자에 의한 심리적 계약의 위반에 대해서 조직과 구성원간의 어떤 입장 차이를 보이며 이러한 차이는 이후 두 계약당사자인 조직과 구성원 각자의 반응과 계약내용에 어떤 영향을 미치는 지도 추후연구에서는 필히 다루어져야 한다. 왜냐하면, 본 연구에서 발견된 (구성원이 판단한) 구성원의 의무위반의 유의미하지 않은 효과는 조직의 입장에서 지각된 구성원의 의무위반에서는 유의미할 수도 있기 때문이다.

다섯째, 심리적 계약의 내용이 의미하는 바에 대

한 다각적 검토가 필요하다. 계약 주체들이 상대방의 의무로 지각하는 것의 바탕이 상대방이 소홀히 이행한 것의 결과인지 아니면 이와는 무관하게 절대적으로 상대방이 이행해야 할 사항으로서 지각한 것의 결과인지에 대한 체계적 검증이 필요하다. 심리적 계약의 정의를 놓고 볼 때, 자신의 의무는 상대방의 의무와 연계되어 상정된 것으로 보아야 하기 때문에, 어떠한 사항들을 상대방의 의무로 간주하였느냐에 따라 자신의 의무가 설정된다는 사실은 부인할 수 없다. 하지만 상대방의 의무이행 정도가 의무로 지각되는 정도에 영향을 미칠 것이라는 가설은 충분히 논리적으로 가능하다. 본 연구에서 조직의 의무로 여기는 정도와 조직이 의무를 이행한 정도간에는 무관한 것으로 나타난 반면( $r=.003$ ), 조직구성원이 자신의 의무로 여기는 정도와 이의 이행정도간에는 유의미한 정적상관이 있었다( $r=.562$ ). 이 결과는 상대방(조직)이 갖는 의무지각 정도는 이행정도과 무관하지만, 구성원 자신의 의무지각은 자기중심적 편향으로 인해 유의미한 상관을 보인 것으로 해석할 수 있다.

## 참고문헌

- 김명언 (1998a). 남은 직원 사기 살리기. *The Weekly Economist*, 16. 중앙일보.
- 김명언 (1998b). 정부정책, 가족생활, 그리고 직장에서의 공정성. 석현호 편, *한국사회의 불평등과 공정성*, 273-324. 나남출판사.
- 김명언, 이현정 (1992). 조직공정성: 평가기준과 지각된 공정성, 직무만족, 조직몰입, 직무몰입, 봉급만족과의 관계. *한국심리학회지: 사회*, 6(2), 11-28.
- 김명언, 김효선 (1998). 노조몰입과 회사몰입: 상호관계성 및 선행변인들. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 한국심리학회.
- 박영석 (1998). 심리적 계약의 위반과 그 효과. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 11(2), 105-125.
- 최창희(1994). 조직시민행동의 차원 규명, 조직공정성 및 개인주의-집단주의 성향과의 관계. 석사논문, 서울대학교.
- 홍대식(1997). 한국기업에서의 연고주의. 김명언, 박

22) 한 예로, 본연구에서 조직의무로 밝혀진 '교육훈련 및 경력개발'과 구성원의무로 밝혀진 '자기개발'은 상호 교환적 의무로 간주될 수 있다.

- 영석(편저), 한국기업문화의 이해, 218-277. 오름.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz(Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299. San Diego, CA: Academic Press.
- Argyris, C. (1960). *Understanding Organizational Behavior*. Homewood, IL: Dorsey Press.
- Becker, T. E. (1992). Foci and bases of commitment: Are they distinctions worth making? *Academy of Management Journal*, 35, 232-244.
- Becker, T. E., Billings, R. S., Eveleth D. M., & Gilbert, N. L.(1996). Foci and bases of employee commitment: Implications for job performance. *Academy of Management Journal*, 39(2), 464-482.
- Brockner, J. (1988). The effect of work layoffs of survivors. In B.M. Staw & L.L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*. (pp. 213-255). Greenwich, CT: JAI Press.
- Brockner, J., Grover, s., Reed, T., DeWitt, R., & O'Malley, M. (1987). Survivors' reactions to layoffs: We get by with a little help for our friends. *Administrative Science Quarterly*, 32, 526-541.
- Choi, S.C., & Choi, S.Y. (1994). We-ness: A Korean discourse of collectivism. In Yoon, G., & Choi, S.C.(Ed.), *People Psychology of the Korean*, 57-84. Seoul, Korea: Don-A.
- Dean, R. A. (1983). Reality Shock: The link between socialization and organizational commitment. *Journal of Management Development*, 2, 55-65.
- Dunahee, M. H., & Wangler, L. A. (1974). The psychological contract: A conceptual structure for management/ employee relations. *Personnel Journal*, 518-526, 548.
- Griffin, D. W., & Ross, L. (1991). Subjective contrual, social inference and human understanding. In M.D. Zanna (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, 24: 319-359. San Diego, CA: Academic Press.
- 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: Addison-Wesley.
- Hofstede, G. (1995). *Cultures and Organizations: Software for the Mind*. London,England: McGraw-Hill.
- Homans, G. C. (1961). *Social Behavior: Its Elementary Forms*. New York: Harcourt, Brace and World.
- Kahn, R. L., Wolfe, R. P., Quinn, R., Snoek,J.D., & Rosental, R.A.(1964). *Organizational Stress*. NY: Wiely.
- Kelman, H. C. (1958). Compliance, identification, and internalization: Three processes of attitude change. *Journal of Conflict Resolution*, 2, 51-60.
- Kim, M. U. & Lee, H. J. (1990). Organizational justice: Distributive and procedural justice. Paper presented at The 22nd International Congress of Applied Psychology, Kyoto, Japan.
- Kissler, G. D. (1994). The new employment contract. *Human Resource Management*, 33, 335-352.
- Levinson, H., Price, C. R., Munden, H. J., & Solley, C. M. (1962). *Men, Management, and Mental Health* Cambridge: Harvard University Press.
- Lewis-McClear, K., & Taylor, M.S. (1997). Not seeing eye-to-eye: Implications of discrepant psychological contract violation for the employment relationship. *Academy of Management Proceedings*, 335-339.
- MacNeil, I. R. (1985). Relational contract: What we do and do not know. *Wisconsin law review*, 483-525.

- Markus, H. R., & Kitayama, S. (1991). Culture and the self: Implication for cognition, emotion and motivation. *Psychological Review*, 98, 224-253.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the 'side-bet theory' of organizational commitment: Some methodological consideration. *Journal of Applied Psychology*, 69, 372-378.
- Meyer, W., & Starke, E. (1982). Own ability in relation to self-concept of ability: A field study of information seeking. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 8, 501-507.
- Morrison, D. E. (1994). Psychological contracts and change. *Human Resource Management*, 33, 353-372.
- Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22, 226-256.
- Nelson, D. L., Quick, J. C., & Joplin, J. R. (1991). Psychological contracting and newcomer socialization: An attachment theory foundation. *Journal of Social Behavior and Personality*, 6, 55-72.
- Nisbett, R. E., & Ross, L. (1980). *Human Inference: Strategies and Shortcomings of Social Judgment*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hill.
- Nunnally, J. (1967). *Psychometric Theory*. NY: McGraw-Hill.
- O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technician. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41, 574-599.
- Robinson, S. L., Kraatz, M. S., & Rousseau, D. M. (1994). Changing obligations & the psychological contract: A longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 37, 137-152.
- Robinson, S. L., & Morrison, E. W. (1995). Psychological contracts and OCB: The effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 289-298.
- Robinson, S. L., & Morrison, E. W. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22(1), 226-256.
- 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 Responsibilities and Rights Journal*, 2, 121-138.
- Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligation: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 389-400.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. Thousands Oaks, CA: Sage Publications.
- Rousseau, D. M., & Aquino, K. (1993). Fairness and implied contract obligations in job terminations: The role of remedies, social accounts, and procedural justice. *Human Performance*, 6, 135-149.
- Rousseau, D. M., & Parks, J. M. (1993). The contracts of individuals and organizations. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.),

- Research in Organizational Behavior.* (pp. 1-43). Greenwich, CT: JAI Press.
- Rousseau, D. M., & Tijoriwala, S. (1996). *It takes a good reason to motivate change.* Paper presented at the Society for Industrial and Organizational Psychology meetings, San Diego.
- Sapienza, H. J., Korsgaard, M. A., & Schweiger, D. M. (1997). Procedural justice and changes in psychological contracts: A longitudinal study of reengineering planning. *Academy of Management Proceedings*, 354-358.
- Schein, E. H. (1980). *Organizational Psychology.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Sheppard, B. H., Lewicki, R. J., & Minton, J. W. (1992). *Organizational Justice: The Search for Fairness in the Workplace.* New York: Lexington Books.
- Shore, L. M., & Tetrick, L. E. (1994). Psychological contracts as an explanatory framework in the employment relationship. In C. L. Cooper & D. M. Rousseau (Eds.), *Trends in Organizational Behavior.* (pp. 91-109). New York: Wiley.
- Simon, H. A. (1991). Organizations and markets. *Journal of Economic Perspectives*, 5, 25-44.
- Taylor, S. E., & Brown, J. D. (1988). Illusion and well-being: A social psychological perspective on mental health. *Psychological Bulletin*, 103: 193-210.
- Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior.* (pp. 209-264). Greenwich, CT: JAI Press.
- Wanous, J. P. (1973). Effects of a realistic job preview on job acceptance, job attitudes, and job survival. *Journal of Applied Psychology*, 58, 327-332.
- Wanous, J. P. (1992). *Recruitment, Selection, Orientation and Socialization of Newcomer.* New York: Addison-Wesley.
- Wanous, J. P., Poland, T. D., Premack, S. L., & Davis, K. S. (1992). The effects of met expectations on newcomer attitudes and behaviors: A review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 77, 288-297.
- Wood, R., & Bandura, A. (1989). Social cognitive theory of organizational management. *Academy of Management Review*, 14, 361-384.

1차 원고 접수: 1999년 3월 16일

2차 원고 접수: 1999년 5월 10일



# Psychological Contract: Its Contents and Negative Effects on Organizational Commitment, Intention to Turn Over and Perceived Fairness.

**Myung Un Kim · Hae Gyung Min**

Seoul National University, Department of Psychology

The present study attempted to (1) identify the contents of psychological contract(PC) in Korean companies, and (2) investigate the effects of the violation of PC on organizational commitment, intention to turn over, and perception of organizational fairness. 27 white collar workers participated in the individual interviews and 165 ones in the survey questionnaire study. It was found that Korean workers had several unique components of PC: In the part of organization obligation, pay parallel to other comparable companies, broad range of fringe benefits, management by positive reward rather than exception, family-like organizational climate and fair performance evaluation and task assignment were identified, while in the part of employee obligation, harmonious interpersonal relations, task-focused support for other members, and employee's self development were included. With regard to position, the higher position employees held, the less perceived violation of organization obligations they tended to experience, whereas there existed no significant difference among the positions in the perceived violation of employee obligation. Organizational commitment, intention to turn over and organizational fairness were significantly related to the violation of organization obligation, but not to that of employee obligation. Finally, The theoretical and practical implications of the findings and several directions for future research were discussed.

부록 1. 각 변인들의 평균, 표준편차, 신뢰도 및 상관계수

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. 조직의 의무	6.01	.45	<u>.90</u>								
2. 구성원의 의무	6.03	.48	.64**	<u>.92</u>							
3. 조직의 의무위반정도	1.61	.85	.59**	.13	<u>.93<sup>a</sup></u>						
4. 구성원의 의무위반정도	.88	.53	.15	.24**	.38***	<u>.91<sup>b</sup></u>					
5. 순종	3.54	.84	-.06	-.37***	.23**	-.05	<u>.67</u>				
6. 동일시	4.84	.95	.16*	.43***	-.41***	-.28***	-.31***	<u>.86</u>			
7. 내면화	4.58	.93	.14	.32***	-.41***	-.28***	-.27**	.86***	<u>.83</u>		
8. 이적의도	3.17	1.07	-.06	-.33***	.35***	.10	.57***	-.50***	-.49***	<u>.77</u>	
9. 공정성지각	4.36	.95	-.04	.16*	-.48***	-.27**	-.29***	.50***	.49***	-.39***	<u>.87</u>

\* p<.05 \*\* p<.01 \*\*\*p<.001

밑줄이 그어진 수는 각 변인의 신뢰도계수( $\alpha$ )값임. 단, a는 조직의 의무이행 변인의 신뢰도계수, b는 구성원의 의무이행 변인의 신뢰도계수임.