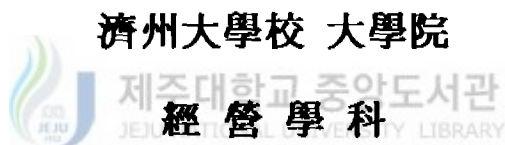


博士學位論文

組織變化에 따른 從業員의  
心理的 契約違反 認識에 관한 研究

- 人力減縮을 中心으로 -



濟州大學校 大學院

李 得 朱

2000年 6月

組織變化에 따른 從業員의  
心理的 契約違反 認識에 관한 研究  
-人力減縮을 中心으로-

指導教授 金 範 國

李 得 朱

이 論文을 經營學 博士學位 論文으로 提出함



李得朱의 經營學 博士學位 論文을 認准함

審査委員長  
委 員  
委 員  
委 員  
委 員

李 得 朱  
高 載 乾  
趙 永 鎬  
金 炯 吉  
金 範 國

濟州大學校 大學院

2000年 6月

**A Study on the Employees' Perception of  
Psychological Contract Violation  
in Organizational Downsizing**

**Deuk-Joo Lee**

**(supervised by professor Bum-Kook Kim)**



**A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE  
REQUIREMENTS FOR THE DEGREE OF DOCTOR OF BUSINESS  
ADMINISTRATION**

**DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION  
GRADUATE SCHOOL  
CHEJU NATIONAL UNIVERSITY**

**2000. 6**

# 목 차

제 1 장 서 론 .....	1
제 1 절 문제 제기 및 연구 목적 .....	1
제 2 절 연구의 방법 .....	6
제 3 절 논문의 구성 .....	7
제 2 장 이론적 배경 .....	9
제 1 절 심리적 계약의 개념 .....	9
1. 개념 및 특성 .....	9
2. 심리적 계약의 형성 및 분류 .....	18
3. 유사개념과의 비교 .....	29
제 2 절 조직변화와 심리적 계약 위반 .....	34
1. 조직변화의 개념 및 종류 .....	34
2. 심리적 계약위반 인식 및 변화 .....	39
3. 심리적 계약 위반 인식 결정 요인 .....	53
4. 심리적 계약위반 인식에 대한 반응 .....	62
제 3 절 심리적 계약 위반에 관한 선행 실증 연구 .....	69
1. 국외 실증연구 .....	69
2. 국내 실증연구 .....	78

제 3 장 연구 모형 및 조사방법 .....	82
제 1 절 연구모형 .....	82
1. 연구모형 도출 .....	82
제 2 절 연구가설 .....	84
1. 조직변화(인력감축)와 심리적 계약 위반 .....	84
2. 조직요인과 심리적 계약위반 .....	85
3. 개인요인과 심리적 계약위반 .....	86
제 3 절 변수의 조작적 정의와 측정 .....	88
1. 심리적 계약 위반 .....	88
2. 조직변화 .....	89
3. 조직요인 .....	91
4. 개인요인 .....	92
제 4 절 설문지의 구성 .....	94
1. 변수의 구성 .....	94
2. 설문자료의 분석방법 .....	95
3. 조사개요 및 표본의 구성 .....	97
제 4 장 실증 연구 분석 결과 .....	100
제 1 절 기술통계 및 측정신뢰도 .....	100
1. 변수의 기술통계량 .....	100
2. 변수의 신뢰도 및 구성타당성 .....	101
3. 변수간의 상관관계 .....	108
제 2 절 연구가설의 검증 .....	111
1. 단순 회귀분석 결과 .....	111
2. 다중 회귀분석 결과 .....	112

3. 개별 가설 검증 결과 .....	125
가. 가설 1-1의 검증 .....	125
나. 가설 1-2의 검증 .....	126
다. 가설 1-3의 검증 .....	126
라. 가설 2-1의 검증 .....	127
마. 가설 2-2의 검증 .....	128
바. 가설 3-1의 검증 .....	128
사. 가설 3-2의 검증 .....	129
아. 가설 검증결과의 요약 및 논의 .....	129
 제 5 장   결   론 .....	 134
제 1 절 연구결과의 요약 및 시사점 .....	134
제 2 절 연구의 한계와 향후 과제 .....	138
<참 고 문 헌> .....	140
부록 (설문지) .....	149



# 표 목 차

<표 2-1>	심리적 계약에 관한 주요 정의 .....	12
<표 2-2>	계약체결자 .....	24
<표 2-3>	계약의 유형별 특성 .....	26
<표 2-4>	인사정책에 따른 계약형태 .....	28
<표 2-5>	계약 체결담당자와 시스템에 의한 계약위반 원인 .....	44
<표 2-6>	고용계약 특성변화 .....	47
<표 2-7>	과거와 현재 종업원 계약변화 .....	48
<표 2-8>	계약변화의 종류 .....	51
<표 2-9>	심리적 계약위반에 관한 국외 연구 .....	70
<표 2-10>	심리적 계약위반에 관한 국내 연구 .....	80
<표 3-1>	변수의 구성 .....	94
<표 3-2>	설문의 구성 .....	95
<표 3-3>	설문지의 배포 및 회수현황 .....	97
<표 3-4>	인구통계적 변수 결과 .....	98
<표 4-1>	변수에 대한 기술통계량 .....	100
<표 4-2>	측정변수의 내적일관성(Cronbach' $\alpha$ ) .....	102
<표 4-3>	개인주의-집합주의 성향에 대한 요인분석 .....	104
<표 4-4>	회피노력과 절차적 공정성의 요인분석 .....	105
<표 4-5>	전반적 심리적 계약 위반 인식의 요인분석 .....	105
<표 4-6>	개별항목별 심리적 계약 위반 인식 요인분석 .....	106
<표 4-7>	가족주의 문화와 노동조합 활성화 요인분석 .....	107
<표 4-8>	측정변수의 상관관계(Pearson 상관계수) .....	109
<표 4-9>	개별 변수가 전반적·개별적 위반 인식에 미치는 영향 .....	112
<표 4-10>	심리적 계약위반인식과 인력감축과의 관계 I .....	114
<표 4-11>	심리적 계약위반 인식, 인력감축, 조직상황, 개인상황과의 관계 II .....	116
<표 4-12>	심리적 계약위반 인식, 인력감축, 조직상황, 개인상황과의 관계 III(인력감축 규모의 상호작용 효과) .....	118
<표 4-13>	심리적 계약위반 인식, 인력감축, 조직상황, 개인상황과의	

관계 IV(개인주의-집합주의 성향의 상호작용 효과) .....	119
<표 4-14> 심리적 계약위반 인식, 인력감축, 조직상황, 개인상황과의 관계 V (인력감축 규모, 개인주의-집합주의 성향의 상호작용효과) .....	123
<표 4-15> 가설 검증 결과 요약 .....	131

## 그 립 목 차

<그림 1-1> 연구의 흐름도 .....	8
<그림 2-1> 기여-유인의 교환과정 .....	18
<그림 2-2> 인적자원제도와 심리적 계약형성(Rousseau & Parks) .....	19
<그림 2-3> Rousseau의 심리적 계약 형성 모형 .....	20
<그림 2-4> Shore와 Tetrick의 심리적 계약 형성모형 .....	22
<그림 2-5> 심리적 계약유형 .....	27
<그림 2-6> 계약 위반 모형 .....	42
<그림 2-7> 계약 위반 요소 모형화 .....	45
<그림 2-8> 계약 위반에 따른 반응(Rousseau) .....	64
<그림 2-9> 계약 위반에 따른 반응(Shore & Tetrick) .....	68
<그림 3-1> 연구의 모형 .....	83



# ABSTRACT

## A Study on the Employees' Perception of Psychological Contract Violation in Organizational Downsizing

Deuk-Joo Lee  
Department of Business Administration  
Graduate School  
Cheju National University

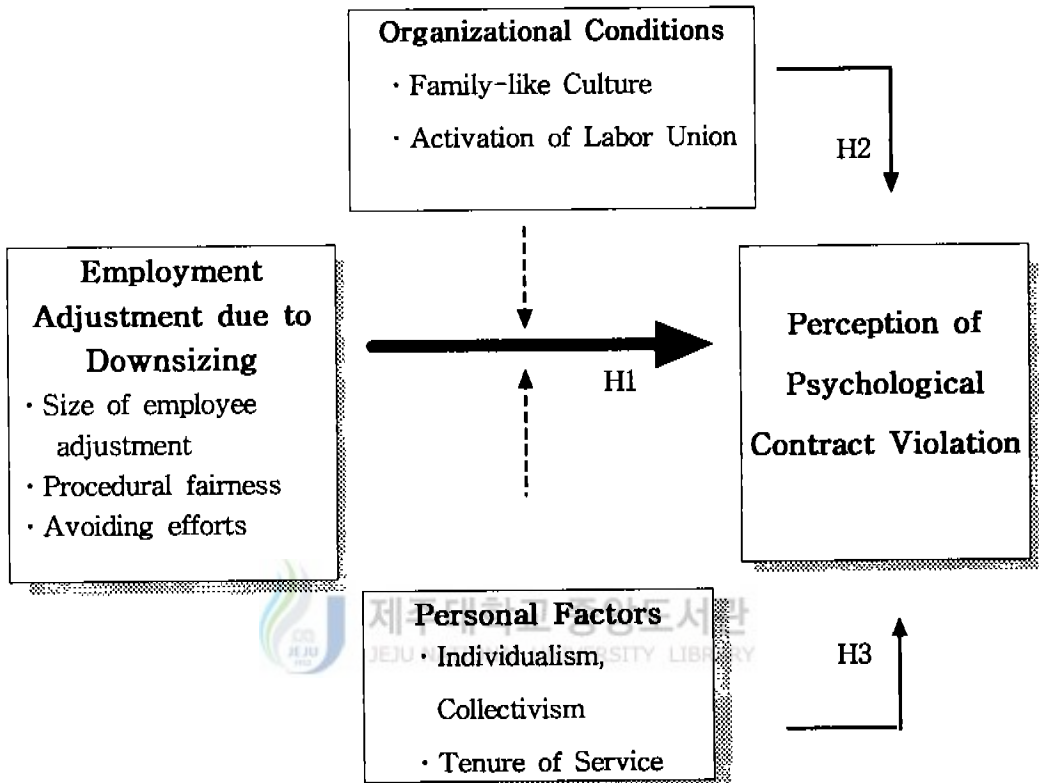
As individuals join organizations, they form unwritten psychological contracts with their employers concerning their rights and obligations in their organizational life. However, downsizing which has become a strategic practice in this turbulent business environments has greatly affected existing psychological contracts perceived by employees of business firms.

The purpose of this study is to investigate the employee's perception of psychological contract violation following employment adjustment due to organizational downsizing.

Psychological contract was defined and measured according to Rousseau (1989) as an individual's beliefs regarding the terms and conditions of a reciprocal exchange agreement that outlines a set of perceived employee and employer obligations.

For an empirical research, questionnaires were distributed to 350 employees from 35 companies which have headquarters office in Seoul and Kyong-gi area. 258 questionnaires were returned, recording a response rate of 73.7%.

The following figure presents diagrammatically the interactive model specifying the relationship between employees' perception psychological contract violation and other independent variables like layoff, organizational conditions and personal factors.



This study aimed to test following seven hypotheses:

H1. Hypotheses regarding size and procedural fairness of the employment adjustment and efforts to avoid employment adjustment.

H1-1. The size of employment adjustment will be positively related to the perceived psychological contract violation.

H1-2. Procedural fairness will be negatively related to the perceived psychological contract violation.

H1-3. Efforts to avoid employment adjustment will be negatively related to the perceived psychological contract violation.

H2. Hypotheses regarding organizational conditions.

H2-1. Family-like organizational culture will be positively related to the perceived psychological contract violation.

H2-2. Activation of labor union will be positively related to the perceived psychological contract violation.

H3. Hypotheses regarding personal factors.

H3-1. Individualism will be positively related to the perceived psychological contract violation.

H3-2. Tenure of service will be positively related to the perceived psychological contract violation.

The results of a statistical analysis are as follows :

First, employees' perception of psychological contract violation is not related to the size of employment adjustment and the organizations effort to avoid employment adjustment, but to employment adjustment itself. It is greatly influenced by the degree of procedural fairness in employment adjustment.

Second, it was found that a strong family-like culture or an active labor union in the organization does not affect employees' perception of psychological contract violation in any way. However, in case the organization emphasized collectivist harmony, employees with collectivist orientation tended to experience more psychological contract violation.

Third, employees with individualistic values orientation were found to have stronger perception of psychological contract violation compared to those with collectivist values orientation. However, the tenure of service of the employees was found to have little influence on employee perception of psychological contract violation.

From these empirical evidences we might draw several implications :

First, when organizations implement employment adjustment to meet strategic challenges, they need to provide adequate explanations to their employees about its necessity and the criteria in the selection process of those being displaced. By doing so, it is possible to reduce psychological contract violation experienced by the employees who are displaced as well as those who remain in the organization, and also increase employees' loyalty to the organization.

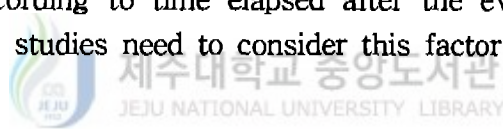
Second, as employees with individualistic values orientation have stronger perception of psychological contract violation compared to those with collectivist values orientation about employment adjustment, organizations can take different approaches in dealing with these two groups. Also, organizations can provide explanation about the reasons for employment adjustment to each employee as well as involving employees in the process of implementing employment adjustment, reducing employee perception of psychological contract violation.

This study also has the following limitations:

A contract is a mutual agreement between two parties. Accordingly, organizations also have expectations of their employees' behaviors, and they can experience psychological contract violation on their part. However, the present study limited its investigation scope to studying the perception of psychological contract violation of the employees. Thus, future studies need to include the organizational side of psychological contract.

The present study was limited to the study of the effects of a couple of organizational and personal factors on the perception of psychological contract violation. Development of possible additional factors is required.

Finally, the present research study did not take time factors in consideration. It is very possible that the perceived psychological contract violation vary according to time elapsed after the events experienced by employees. Future studies need to consider this factor too.



# 제 1 장 서 론

## 제 1 절 문제 제기 및 연구 목적

기술의 급진전, 수요자의 욕구 증대와 경쟁의 국제화 등으로 인한 조직환경의 변화는 조직들로 하여금 조직이 단순한 존속의 차원을 넘어 기존 조직에 대한 근본적인 변화를 요구하고 있는데, 리엔지니어링(reengineering), 리스트럭처링(restructuring), 다운사이징(downsizing)등의 감량 경영과 고용조정을 조직의 구조조정 전략 중 하나로 선택하여 추진하여 오고 있다.<sup>1)</sup>

우리 나라는 1997년 11월 소위 IMF사태라 불리는 외환보유고 부족난으로 인해 국제통화기금 관리체제로 돌입되고, 경제성장률이 마이너스를 기록하였으며, 각 분야에서 구조조정이 강도 높게 진행됨에 따라 실업자수가 급증하였다.<sup>2)</sup> 우리 나라 상당수 기업들은 실제로 인력 감축만이 유일한 대안이 아닌 경우에도 사회 전반의 구조조정 흐름 속에서 인력 감축을 시도하고 있는데 이는 대규모의 고용조정, 인력감축이 한번도 없었던 우리 나라에서 고용조정 대상자와 주변에 있는 근로자들에게 매우 견디기 어려운 고통을 주고 있다.<sup>3)</sup> 고용조정의 소용돌이 속에서 살아남은 기업의 잔류자들도 비록 해고는 되지 않았다 하더라도 조직에 대한 부정적인 경험을 하게되어 종업원들이 열심히 일한 반대 급부로 조직에 거는 기대에도 영향을 미치게 되고, '시키는 일만 한다'는 식의 합리적 의욕상실 뿐만 아니라 조직에 대한 불신과 배신감마저 팽배한 정서적 공황까지 경험하는 사례가 많이 발견되고 있다.

1) 권석균·이영면, 「감량경영 & 고용조정」, 한국 언론자료 간행회, 1999, p.16.

2) 통계청 발표 경제성장률 추이에 따르면, 1992년 5.1%, 1993년 5.5%, 1994년 8.3%, 1995년 8.9%, 1996년 6.8%, 1997년 5.0% 이었던 경제성장률(불변 GDP기준)이 1998년에는 -5.8%로 마이너스를 기록하고, 1999년도에는 10.7%로 반전되었다. 또한, 실업률은 1990년대 2~3% 수준이던 실업률이 1998년 6.8%, 1999년도에는 8.6%를 기록하였다(한국통계월보).

3) 권석균·이영면, 전거서, pp.308~309.

조직과 구성원인 종업원들은 입사 전부터 습득된 기업에 대한 막연한 기대나, 조직의 각종 명시적, 암묵적 보상을 바라고 열심히 일을 하게 되는데, 이들 조직에 대한 각종 명시적, 묵시적 기대를 종업원 입장에서의 심리적 계약이라 한다. 즉, 심리적 계약이란 조직과 구성원의 상호 주고 받을 것에 대한 일련의 기대감으로 종업원 개인차원의 믿음을 말한다. 이러한 심리적 계약을 통해 종업원은 자신의 의무를 성실히 수행하고, 그 대가로 조직에 대한 각종 기대와 약속을 갖게된다. 조직에 대한 기대와 약속은 종업원 개인차원의 인지적인 것이므로, 심리적 계약은 실제적인 위반 없이도 종업원들이 조직이 스스로의 의무 중 일부 또는 전부를 다하지 못했다고 느낄 때 심리적 계약 위반을 느낄 수 있다.<sup>4)</sup>

조직이 종업원의 심리적 기대를 저버렸다고 종업원이 인지할 때 종업원의 조직 몰입도와 직무 만족도는 저하되고 조직에 대한 부정적인 영향들이 나타나게되므로, 종업원들의 심리적 기대를 이해하고 관리하는 것이 조직의 효과적 운영에 아주 중요한 요소이다.

조직의 약속위반이 심리적 위반으로 바로 연결되는 것은 아니고 조직의 무능력 여부, 무의지 여부, 공식 절차, 공정성의 부재, 피드백, 사유에 대한 정확한 설명 여부 등에 의해서 조절된다.<sup>5)</sup> 또한, 조직의 심리적 계약위반에 따른 종업원 개인의 반응정도는 불공정의 종류, 기대치와 실제 산출물의 차이의 크기, 의무 미수행에 대한 조직책임의 인식정도에 따라 다르다.<sup>6)</sup> 따라

4) D. M. Rousseau, "New Hire Perceptions of Their Own and Their Employer's Obligation : A study of Psychological contracts", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 11, No. 5, 1990, p.390,

E. W. Morrison and S. L., Robinson, "When Employee Feel Betrayed : A model of How Psychological Contract Violation Develops", *Academy of Management, Review*, Vol. 22, No. 1, 1997, p.226. 및 이들 외에 대다수 학자들도 유사한 개념으로 사용함.

5) E. W. Morrison and S. L. Robinson, op. cit., pp.226~256.

6) D. M. Rousseau and K. Aquino, "Fairness and Implied Contract Obligations in Job Terminations : The Role of Remedies, Social Accounts and Procedural Justice", *Human performance*, Vol. 6, 1992, pp.135~149.

서 조직의 약속위반에 따른 심리적 계약위반에 대한 정도는 조직의 노력과 상황에 따라 달라질 수 있다.

조직이 명시적, 묵시적 약속을 지키지 않음으로 인해 종업원들이 인식하는 심리적 계약 위반감은 조직 전략, 인적자원 제도 등에 따라서도 달라질 수 있는데 Rousseau는 심리적 계약 형성에 영향을 미치는 요인으로 조직적 요인과 개인적 요인 등을 들고 있다.<sup>7)</sup> 조직이 약속을 지키지 못한 경우 조직이 처해 있는 환경을 고려하여 조직이 약속을 지킬 능력이 없었는지 아니면 능력은 있었으나 의지가 부족했는지를 생각하는 비교과정과 약속 불이행에 따른 자신에게 피해가 있었는지에 대한 해석과정을 거치게 된다.

각 조직은 나름대로의 독특한 정책과 절차, 조직의 명성, 조직의 역사 같은 직·간접적인 의사소통과 조직의 인사적 행동을 가지고 있는데 이는 조직의 문화와 관련되는 개념으로, 조직문화란 조직 구성원들이 공유하는 것으로서 조직 구성원의 행위와 조직 행위에 기본전제가 되고 구성원에 의해 형성되고 계승되는 조직의 고유한 가치, 신념, 습관, 행위 패턴 등의 총체라 할 수 있어, 조직 문화는 하나의 조직을 타조직과 구별 시켜주는 조직의 전체적 특성을 나타내는 개념이다. 이러한 조직의 상황에 따라 구성원들의 행동 패턴도 달라지므로 조직이 약속위반을 할 경우에도 반응하는 정도가 달라질 수 있을 것이다.

우리나라는 1987년 6·29선언 이후 노동조합 결성과 활동이 활성화되었고 종업원들의 대변기관으로서의 역할이 증대되어, 종업원들은 조직에 대한 요구를 노동 조합을 통해 전달하고, 그 결과를 수용하는 절차를 거치고, 조직도 종업원들의 문제를 노동조합과 협상하는 대표기관으로 활용하므로 노동조합의 위상도 향상되는 결과가 되었다. 따라서, 조직의 심리적 계약위반에 따른 종업원들의 인식정도가 노동조합이 종업원을 대신해서 자신의 요구와 의

7) D. M. Rousseau, *Psychological Contracts in Organizations : Understanding Written and Unwritten Agreements*, California, Sage Publications, 1995. p.33.



사를 충분히 전달하고 협상하였는가에 따라서도 달라질 수 있을 것이다. 노동조합이 활성화된 조직은 조직의 약속 위반을 사전에 감시하고, 위반에 따른 보상 등을 노동조합이 개별종업원을 대신하여 협상한다.

심리적 계약위반에 대해서는 심리적 계약의 묵시적인 특성으로 인해 똑같은 상황을 개인에 따라 달리 인식할 수 있는데, 심리적 계약이 인생공간에서 차지하는 비율의 상대적인 크기나 자존심과 감정상태, 공정성에 대한 민감도나 개인적인 발전과정, 나이, 지위, 근속기간 등 개인적인 상황에 따라서도 달라지게 된다. 또한 개인에게 얼마나 많은 자유가 주어지고, 개인이 집단보다도 자신의 이익을 얼마나 중요시하는가에 대한 가치 측면인 조직구성원의 개인주의·집합주의 성향도 심리적 계약과 상관관계가 높다는 연구도 있다.<sup>8)</sup> 조직구성원의 개인적 성향이 집단의 요구보다 개인의 이익을 더 중요시 하느냐, 개인적인 요구나 관심사항보다 조직의 이익을 우선시 하느냐에 따른 가치관에 따라서도 종업원의 심리적 계약위반 인식은 달라질 것이다.

심리적 계약에 대한 개념적 연구는 1960년대 Agyris(1960), Levinson at. al.(1962)과 Shein(1972)에 의해 시도된 이후, 1990년대 들어오면서 Rousseau (1990)를 시작으로 몇몇 학자들(Rousseau, 1990 ; Robinson and Rousseau, 1994 ; Rousseau and Greller, 1994 ; Rousseau, 1995 ; Robinson, 1996 ; Robinson and Morrison, 1995 ; Morrison and Robinson, 1997)이 개념적 연구와 실증적 연구를 실시해 오다가 최근에는 기업 조직에 대한 일반적 연구(권상순, 1995 ; Turney, 1996 ; Forgy, 1997 ; Percy, 1997 ; 김영우, 1997 ; Cavanaugh and Noe, 1999)가 본격적으로 시도되고 있다. 그러나 이들 대다수의 연구는 심리적 계약위반 자체의 평가나, 심리적 계약위반으로 인한 종업원들의 반응행동에 초점을 두고 있는바, 조직의 환경 변화에 따라 조직변화를 추진할 때 종업원들의 기대와는 다른 방향으로 추진할 경우 종업원들

---

8) 안지혜, “조직 구성원의 개인주의-집합주의 성향과 심리적 계약에 관한 연구”, 석사학위논문, 아주대학교 경영대학원, 1999.

은 심리적 계약 위반을 느끼게 되는데, 이러한 심리적 계약 위반감을 적게 느끼게 하는 것이 조직운영에 매우 중요한 일이다.

심리적 계약 위반으로 인한 종업원들의 반응 행동이 조직 운영에 있어 매우 중요한 역할을 함에도 불구하고, 심리적 계약 위반인식 과정에 영향을 줄 수 있는 조절변수에 대한 체계적인 연구는 미흡한 실정이며 특히, IMF 관리체제 등으로 인한 인력감축이 성행했던 최근의 우리 나라 기업환경 변화에 따른 종업원의 심리적 계약위반과 연결된 연구는 매우 미미한 실정이다. 본 연구는 우리 나라 기업이 감량경영 등 조직변화를 하여야 할 때 반드시 고려되어야 할 종업원들의 심리적 계약위반 인식에 영향을 미치는 요인에 대한 이론적 연구와 실증적 연구를 실시하고자 한다.

따라서 본 연구의 목적은 다음과 같다.

첫째, 종업원이 조직에 기본적으로 기대하는 고용안정과 관련하여 기업 조직의 인력감축이 종업원의 심리적 계약위반 인식에 어떠한 영향을 주는지 알아보하고자 한다.

둘째, 조직의 인력 감축과 종업원의 심리적 계약 위반 인식간에 조직 문화와 노동조합의 활성화 같은 조직 요인이 영향을 미치는지에 대한 검증울 하고자 한다.

셋째, 조직의 인력 감축과 종업원의 심리적 계약 위반 인식간에 개인적인 가치 성향인 개인주의·집합주의성향과 근속기간 등 개인적 요인이 조절 역할을 하는지에 대한 검증울 하고자 한다.

## 제 2 절 연구의 방법

본 연구는 조직의 인력감축이 종업원의 심리적 계약 위반 인식에 미치는 영향과, 조직의 인력감축과 종업원의 심리적 계약 위반 관계에 있어서 조직 요인과 개인적 요인이 미치는 영향을 알아보기 위하여 이론 연구와 실증 연구를 병행하였다.

이론 연구에서는 조직의 인력감축과 종업원의 심리적 계약 위반 인식에 대하여 종합적으로 살펴본 후, 본 연구의 모형을 도출하였다. 그리고 도출된 연구모형 변수인 조직의 인력감축, 종업원의 심리적 계약 위반, 조직의 상황적 요인, 개인적 요인에 대해 문헌적 고찰을 하여 연구 모형의 이론적 배경을 구축하였다.

본 연구에서는 환경변화에 따른 조직의 대응행동으로서 구조조정 수단 중 하나인 인력감축에 따른 심리적 계약에 대한 위반인식에 대해 알아보되, 종업원 입장에서 본 심리적 계약 위반의 인식에 한정하였다. 조직 차원에서의 심리적 계약도 있을 수 있으나, 조직의 입장을 객관적으로 측정하기가 용이하지 않다.<sup>9)</sup> 또한 조직의 입장을 대신할 수 있는 관리자들이 있으나 그들은 실질적인 계약당사자가 아니므로, 종업원 입장에서의 심리적 계약 위반 인지로 국한하여 가설을 설정·검증하였다.

본 연구의 연구모형을 검증하기 위하여 서울시와 경기도 내에 사업장을 두고 있는 대기업과 중소기업 종업원을 대상으로 설문조사를 실시하였는데, 총 350부의 설문지를 배포하여 258부가 회수되어, 회수율은 73.7%이다. 수집된 자료는 SAS/PC 통계 패키지를 이용하여 연구모형과 가설과 관련된 요인분석(factor analysis), 상관관계분석(correlation analysis), 단순선형회귀분

---

9) E. C. Salemi and J. B. Monahan, "The Psychological Contract of Employment : Do Recruiters and Students Agree?", *Personnel Journal*, Vol. 19, No. 12, 1970, pp.986~993.

석(simple linear regression analysis), 다중회귀분석(multiple regression analysis)등을 통해 분석하여 연구모형에서 제시된 변수들간의 관계를 살펴보고, 본 연구의 시사점과 한계점을 제시하고자 한다.

### 제 3 절 논문의 구성

본 논문은 모두 다섯 장으로 구성되어 있는데, 각 부분의 주요 내용은 다음과 같다.

제 1장 서론에서는 본 연구의 문제 제기 및 연구 목적, 논문의 구성을 기술하였다.

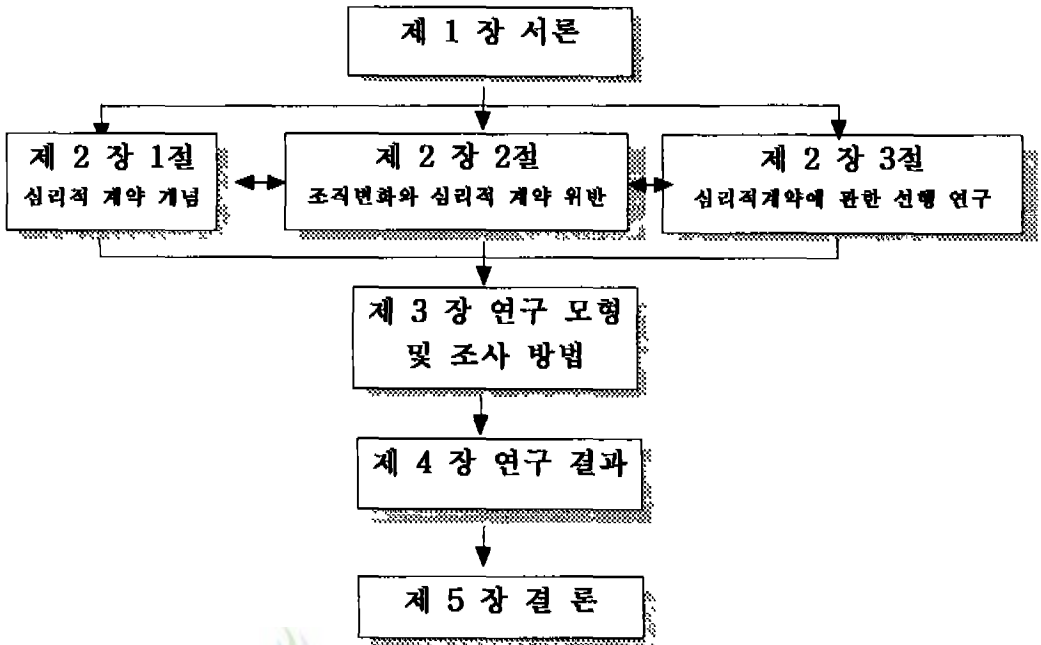
제 2장 이론적 배경에서는 기업의 인력 감축 시에 느끼는 종업원의 심리적 계약위반 인식과 심리적 계약 위반인식에 영향을 미치는 조직요인과 개인요인에 관련된 선행연구들을 체계적으로 정리하여 실증연구의 토대가 되도록 하였다.

제 3장에서는 본 연구의 실증연구 설계부분으로 이론적 토대에 따른 연구 모형과 가설을 제시하고, 연구모형과 가설을 검증하기 위하여 사용된 연구조사방법에 대해 기술하였다. 연구조사방법에는 연구대상, 연구모형에서 사용된 변수들의 조작적 정의와 측정, 설문지의 구성, 자료분석 방법에 대하여 기술하였다.

제 4장에서는 연구설계에 따라 설정된 연구과제에 대한 통계적 검증결과를 제시하였다. 측정 도구의 신뢰도 및 타당도 분석(요인분석), 상관관계분석, 선형회귀분석, 다중회귀분석의 결과를 정리하였다.

제 5장에서는 연구결과를 요약하고, 본 연구의 의의 및 한계, 그리고 향후 연구방향을 제시하였다.

<그림 1-1> 연구의 흐름도



제주대학교 중앙도서관  
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

## 제 2 장 이론적 배경

### 제 1 절 심리적 계약의 개념

#### 1. 개념 및 특성

계약(contract)이란 둘, 또는 그 이상의 당사자간에 존재하는 의무에 대한 신념으로, 미래 행동에 대한 약속을 체결하는 일련의 것들이라고 할 수 있다. 그러나 약속 그 자체가 계약이 되는 것은 아니다. 약속이 신뢰되고, 수용되고, 의존성이 있어야만 계약으로 될 수 있으므로 약속이 중요하다 하더라도 계약체결(contracting)과는 다르다.<sup>10)</sup>

계약은 일반적으로 불완전하다. 계약체결에는 많은 관계자들이 관여하고 개인적 차원으로 지속되고, 위험을 감소시킨다는 특징을 가지고 있다. 따라서 계약은 일반적으로 다음과 같은 속성을 가지고 있다. 첫째는 계약의 자발성으로 어느 누구도 계약을 체결하도록 강요받지 않으며, 약속(commitments)은 자유로이 맺어질 수 있어, 자발성은 계약이행을 촉진시킨다. 둘째는, 계약의 불완전성으로 합리성의 제한으로 계약이 성립될 때 모든 것을 상세히 기록하는 것은 어려우므로, 사람들은 때로는 시간이 지나면서 내용을 채우기도 하고, 일관성 있게 행동을 하지 못하는 경우도 있다. 셋째로는, 신뢰상실로 계약은 당사자간의 이익 창출을 위해서 체결되는 바, 계약이 변화됨으로써 손실이 생겨날 수 있다. 그러므로 계약과 연관된 행동들은 주로 손실을 줄이는 쪽으로 초점을 맞춘다. 넷째는, 자연스러운 반복과정으로써 일단 계약이 체결되면, 당사자들은 변화하지 않으려는 정신적 모델을

---

10) S. L. Robinson and D. M. Rousseau, "Violating the Psychological Contract : Not the Exception But the Norm", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 15, No. 13, 1994, p.245.

생성하는데, 정신적 모델은 사람들로 하여금 변화발생이 일어남에도 불구하고 실제로는 변화를 인식하지 못하도록 막아준다.<sup>11)</sup>

계약은 어느 조직이나 존재하고 조직에 꼭 필요한 요소로서, 구성원과 조직이 서로 구속적으로 그들의 행동을 규정하고, 조직의 목표를 성취할 수 있게 해주는데, 인간이 사회생활을 하게 되면서 계약이 성립되기 시작하여 사회학 분야에서 주로 연구되어 온 것이다. 이러한 계약은 서면화된 것과 구두로 소통된 것 외에도 전통, 관습, 문화와 같은 기타 약속에 대한 표현과 미래의도도 포함될 수 있다. 따라서, 공식적으로 약속된 것 외에도 계약 당사자들이 마음속에서 느끼게 되는 상대방의 의무사항도 계약을 형성하는 요소가 되는데, 이를 심리적 계약이라 할 수 있다.<sup>12)</sup>

Shein은 Agyris의 욕구이론에 근거하여 심리적 계약을 정의하였는데, 심리적 계약의 근원은 사회학 분야의 사회계약(social contract)개념에서 출발하였다고 한다. 이는 Agyris가 종업원과 감독자와의 관계를 심리적 근로계약(psychological work contract)이라는 개념을 가지고 생산량에 대한 감독자의 기대만을 다룬 것을 완성시킨 개념이다. Agyris와 Shein은 심리적 계약이 고용관계에서의 교환에 대한 종업원과 고용주의 인식으로 사회적인 프로세스를 고려하고 있는 것이다.<sup>13)</sup>

심리적 계약의 근원은 사회계약 개념에서 출발하였는데, 국가와 국민간의 상호의무는 무엇인가에 대한 답은 어떤 계약에 합의하는가에 대한 조건을 알게 되면 상호의무를 알 수 있게 된다. 기업도 다양한 이해 당사자와 계약이 있는데, 기업과 종업원은 당사자로서 종업원이 기업에 대한 계약으로 인한

---

11) D. M. Rousseau, M. M. Greller, "Human Resource Practices : Administrative Contract Maker", *Human Resource Management*, Vol. 33, No. 3, 1994, pp.385~401.

12) S. L. Robinson, M. S. Kraatz and D. M. Rousseau, "Changing Obligations and the Psychological Contract : A Longitudinal Study", *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 1, 1994, p.137,

13) E. H. Shein, *Organizational Psychology*, N. J., Prentice Hall, 1980, p.22,

기대도 있고 기업도 종업원에 대한 기대가 있게되어, 조직과 종업원간에는 상호계약, 즉 상호 권리와 책임이 있다고 볼 수 있다.

조직과 종업원의 상호호혜성의 개념을 가지고 심리적 계약을 소개한 Levinson과 그의 동료도 심리적 계약을 상대방의 공헌에 대한 대가로 어느 일방이 받기로 되어 있고 수행하기로 되어 있는 의무에 대한 일련의 신념으로, 고용관계를 맺고 있는 당사자들이 의식적·무의식적으로 소유하고 있는 일련의 상호기대감으로 정의하고 있다.<sup>14)</sup>

<표2-1>에는 심리적 계약에 관한 주요 정의를 정리하였는데 Rousseau 이전의 정의들은 조직과 개인 상호간에 주고받을 것에 대한 묵시적 합의를 다룬 것으로, 이들의 공통점은 1)조직을 의인화하여 조직도 미래를 가지는 주체로 하여 상호호혜성을 강조하고, 2)계약형성을 위해서는 상호기대감 내지 상호의무감에 대한 조직과 개별종업원과의 동의 내지 일치에 전제되고, 3)법 계약 같이 명시적이지 않고 묵시적이라는 것이다. Baker는 심리적 계약 속에 비서면, 비구두라는 묵시적 요소에다 서면, 구두라는 명시적 요소까지 포함시켰다는 점에서 다소간의 차이를 나타낸다.<sup>15)</sup>

심리적 계약을 종업원 입장만을 고려하여 종업원 관점에서만 초점을 맞추는, 즉 조직은 심리적 계약을 갖지 않고, 종업원의 심리적 계약이 존재할 수 있도록 상황만 제공한다는 입장에서 심리적 계약을 처음 연구한 사람은 Rousseau로, 그는 심리적 계약을 두 실체 즉, 협정의 중심인물과 그 상대방간에 이루어지는 상호교환협정에 있어 그 내용과 조건에 관한 개인차원의 신념이라고 하였다. 이런 개인차원의 믿음이 계약으로 되므로 심리적 계약은 계약을 체결한 사람의 관점에 존재하는 것이다.<sup>16)</sup>

14) H. Levinson, C. R. Price, K. J. Munden, H. J. Mandel and C. M. Solley, *Men, Management and Mental Health*, MA : Harvard University Press, 1962.

15) 권상순, "종업원 관점에서 본 심리적 계약의 효과성에 관한 연구", 박사학위논문, 고려대학교 대학원, 1995. p.12.

16) G. M. Fogarty, "Psychological Contract Violation of Professional and



<표 2-1> 심리적 계약에 관한 주요 정의

연구자	정 의
Levinson et. al. (1962)	고용관계를 맺고 있는 당사자들이 의식적·무의식적으로 소유하고 있는 일련의 상호기대감
Shein (1972)	조직으로부터 자신이 제공받아야 할 것, 그리고 자신이 조직에게 제공해 주어야 할 것에 대한 종업원의 기대와, 조직이 종업원에게 제공해 주어야 할 것, 그리고 조직이 종업원으로부터 제공받아야 할 것에 대한 조직의 기대가 서로 일치하는 정도
Kotter (1973)	종업원과 조직간의 관계에서 서로가 상대방에게 무엇을 주고받을 것인가를 보여주는 묵시적인 계약
Baker (1975)	서면 그리고 비서면, 구두 그리고 비구두 형태로 고용주와 피고용주 사이에 존재하는 모든 상호 기대감의 총합
Simons (1978)	고용조건에 관한 감독자와 종업원들 사이에 이루어지는 비공식적이고 암묵적인 이해
Rousseau (1989,1995)	심리적 계약이란 개인과 그들이 속한 조직간의 교환 합의조건에 대해 조직에 의해 형성되는 개인적인 신념이다. 심리적 계약이란 미래를 창조하고 자기실현의 예언적 힘을 가지고 있다
Sims (1994)	근로계약에 있어 개인과 조직 상호간에 주고받을 것에 대하여 개인이 가지는 일련의 기대감
Robinson et. al. (1994)	상호이익을 위한 둘 이상의 개체간 협력관계로 정의되는 사회교환(social exchange)의 틀 속에 존재하는 고용의무(employment obligation)가 심리적 계약을 구성하는데, 의무인식(perceived obligation)이 심리적 계약의 근간을 이루고 심리적 계약은 상호의무에 대한 개인의 일련의 신념이나 인식이다.
Splinder (1995)	인간상호간의 접촉에서 나타나는 표현되지 않은 기대들의 집합으로 개인적인 이력과 상대방과의 관계에 대한 자기 이미지에 의해 영향 받는다.

Managers", Dissertation of Ph. D., Temple University, 1997.op. cit., p.6.

Rousseau류의 정의와 초기 다른 정의들과 차이는 첫째로 조직과 개인간의 상호의무를 개별종업원이 어떻게 지각하느냐에 초점을 맞춤으로써, 종업원의 단순 기대감보다는 의무감을 강조하였다는 것이고, 둘째로는 상호의무에 대한 종업원의 일방적인 신념 즉 종업원 입장만을 반영하였다는 것이다. 종업원의 의무와 조직의 의무를 모두 포함시킨 상호성 면에서는 다른 정의들과 유사하나, 조직상황에 대한 종업원의 인식적 판단에 따른 종업원의 일방적인 신념을 강조함으로써 상호호혜에 대한 개인차원의 일방적이라는 면에서는 다르다.<sup>17)</sup>

이러한 Rousseau류의 정의는 타 정의들과 비교 시 다음과 같은 장점이 있다. 첫째로, 의무감은 단순 기대감보다 훨씬 구속력을 가져 직무만족의 기존 태도 변수들보다 종업원의 극단적 행동을 보다 잘 설명해 줄 수 있고, 둘째로 개인 수준에서 종업원 의무와 조직의무를 함께 개념화하여 이들 상호간 관련성을 파악하고 그들간 동태적 메커니즘을 이해하는데 훨씬 유리하게 되었다. 셋째로는, 측정의 문제와 관련하여 개인적 차원에서 측정하면 조직대표성에 대한 문제를 해결할 수 있게 해준다는 차원이다.<sup>18)</sup>

Rousseau(1989, 1990)의 연구이후에 Rousseau and Anton(1991), Rousseau and Parks(1992), Rousseau and Greller(1994), Sims(1994), Robinson and Rousseau(1994), Robinson and Morrison(1995), Kraatz and Rousseau(1994), Rousseau and Wade-Benzoni(1994), Robinson(1996), Turnley(1996), Morrison and Robinson(1997), Robinson and Bennett(1997), Fogarty(1997), Percy(1997), Cavanaugh and Noe(1999)의 연구 등 대부분의 후속 연구들도 Rousseau의 정의를 따르고 있다.

Rousseau류의 정의에서의 개인적인 차원의 신념이란, 개인의 욕구와 조직적 경험간 복잡한 상호작용의 결과로 설정되는데, 개인적 신념과 해석에

---

17) 권상순, 전제논문, p.12.

18) 상계논문, pp.12~13.

초점을 맞추고 있어, 공식적 계약과는 다르게 다른 사람과 공유할 수가 없다. 따라서, 심리적 계약은 계약을 소유한 사람의 눈 속에 존재하는 것이라 할 수 있다. 그러므로 조직의 각 종업원들마다 조직과 종업원간에 존재하는 상호의무를 스스로 이해하는 것에 근거하여 각자의 독특한 심리적 계약을 갖게 된다.<sup>19)</sup>

심리적 계약은 종업원들이 그들의 직무와 조직에서 찾고자 하는 것에 대한 일반적인 믿음인 기대와는 구별되어야 하고, 또한 비록 심리적 계약이 기대를 가져다주는 것은 하지만 모든 기대가 약속 인식을 통해서만 생성되는 것은 아니고, 약속 인식이나 계약 없이도 존재할 수 있다.<sup>20)</sup>

기대는 단순히 조직으로부터 받고 싶은 종업원의 바램과 관련되는 것으로 기대가 충족되지 못하면 불균형을 인식시켜 만족도를 감소시키고, 업무를 소홀히 하게되고, 이직 의도가 높아지게 되나, 심리적 계약 위반은 종업원의 분노를 형성시키고 신뢰를 침식시키는 등 보다 훨씬 심각한 결과를 초래하게 된다.<sup>21)</sup>

계약이란 어느 조직에나 존재하고, 조직에 꼭 필요한 요소로서, 종업원과 조직이 서로 구속적으로 그들의 행동을 규정하고 조직의 목표를 성취할 수 있도록 해준다. 개인의 기능은 고용될 수 있으나 몰입은 획득되어야 하므로 조직의 요구가 과거 맹종에서 몰입으로 변화되기 때문에 고용관계에 대한 강도도 법적 계약에서 심리적 계약으로 변화되어야 한다.<sup>22)</sup>

따라서 심리적 계약의 개념이 변화되고 있는데 과거에는 고용주를 종업

---

19) L. M. Shore and L. E. Tetrick, "The Psychological Contracts as an Explanatory Framework in the Employment Relationship", In C. L. Cooper and D. M. Rousseau, Eds., *Trends in Organizational Behavior*, N. Y., John Wiley & Sons Ltd., Vol. 1, 1994, pp.91~109.

20) S. L. Robinson, "Trust and Breach of the Psychological Contract", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 1, No. 41, 1996, p.575.

21) S. L. Robinson and D. M. Rousseau, op. cit., p.247.

22) G. S. Spindler, "Psychological Contracts in the Workplace-A Lawyers View", *Human Resource Management*, Vol. 33, 1994, p.328.

원의 보호자로 보는 입장으로 종업원이 좋은 성과를 내면 퇴직 시까지 종업원의 직무를 보장해주고, 고용주는 종업원이 그들의 경력계획 수립을 도와주고, 경력개발을 위해 승진을 시켜주며, 종업원은 조직과 직무에 충성하고, 몰입도를 높여야 한다는 입장에서, 최근에는 종업원과 조직 모두 장기고용에 대한 기대가 낮아지고, 종업원들은 그들 스스로가 경력개발에 대한 책임감을 가져야 하며, 몰입에 대한 개념도 과거 직무와 조직에 대한 몰입에서 성과에 대한 몰입으로 변화되었다.<sup>23)</sup>

Morrison은 심리적 계약의 특징으로 다섯 가지를 들고 있는데, 첫째로는 심리적 계약으로 인한 기대는 이야기되지 않는 것이고, 둘째로 심리적 계약으로 인한 기대는 과거 경험에 의해 형성되어 예측되는 것이고, 셋째로는 심리적 계약은 상호 의존적이고, 넷째로는 심리적 계약은 심리적 거리감(psychological distance)을 다루며, 다섯째로는 심리적 계약은 공식적인 표현 없이도 변화하므로 역동적(dynamic)이라는 것이다.<sup>24)</sup>

심리적 계약의 특성은 상호호혜성, 동태적 특성, 주관성을 특성으로 볼 수 있는데, 상호호혜성이란 사람들이 서로에 대해 의무를 지는 것으로, 상호 의존 관계에 있는 사람들 간에 동등한 교환이 이루어질 때 실현되는 것이다. 계약은 기본적으로 약속적이고, 상호적인 특성을 가진 것이나, 언제나 호혜성이 명확한 것은 아니다. 심리적 계약으로 인한 개인적인 신념의 주체는 종업원이므로 일방적인 믿음일 수 있다. 1) 상호호혜성은 3가지 요소가 포함되어 있는데 첫째로는 어느 쪽이 상대방에게 도움을 주면 상대방도 도움을 줄 것이라는 상호호혜의 내재된 믿음과, 둘째로 서로에게 만족을 줄 수 있는 상호의존적 교환의 요소로 일종의 공생의 의미를 갖는다. 셋째로는 자신에

---

23) M. A. Cavanaugh and R. A. Noe, "Antecedents and Consequences of Relational Components of The New Psychological Contract", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 20, 1999, p.324.

24) D. E. Morrison, "Psychological Contract and Change", *Human Resource management*, Vol. 33, No. 3, 1994, pp.354~356.

게 혜택을 준 사람에게 반드시 혜택을 베풀어야 한다는 일종의 도덕적 규범이다.

2) 동태적 특성이란 종업원과 조직의 관계를 반영하는 심리적 계약은 종업원이 조직에 머물고 있는 한, 지속적으로 변화한다는 것으로, 종업원과 조직이 서로 상대방의 기대를 만족시켜 주는 정도에 따라 항상 변화하며, 종업원과 조직은 상호작용을 통해 균형적인 심리적 계약을 유지하게 된다.<sup>25)</sup> Shein(1980)도 종업원의 경력주기 내지는 인생주기가 변화함에 따라 종업원들의 욕구가 변화하게 되고 그 결과로 조직에게 바라는 종업원들의 기대도 달라지게 된다고 했다. 계약이란 한번 체결되고 나면 수정을 거부하고 변화를 어렵게 만드는 경향이 있으나, 지켜지기 위해 때로는 변화할 필요가 있는데, 계약이란 과거 경험에 근거한 미래를 모델화한 것으로 보다 안정적인 환경에서 조직이 운영된다는 것에 근거를 두고 있으나, 예측 불가능이나 불완전성으로 인해 변화 관리가 필요하다.<sup>26)</sup>

3) 주관성이란 심리적 계약은 계약 당사자들이 개별적인 해석을 할 수밖에 없으므로 각자가 다른 의미를 가질 수도 있다는 것으로, 사람들은 전혀 다른 신념을 가지고 있음에도 불구하고 같은 조건에 동의했다고 생각할 수도 있다.

김성국(1997)도 심리적 계약의 특성을 다음의 3가지로 설명하고 있는데, 첫째로는 조직과 종업원간의 상호호혜성을 강조하고 있고, 둘째로는 심리적 계약이 형성되기 위해서는 상호기대감 또는 상호의무감에 대한 조직과 개별 종업원간의 동의 내지 합치가 전제되어야 한다. 셋째로는 상호기대감 또는 상호의무감 그리고 계약에 대한 동의와 합치가 법적 계약과 같이 명시적이지 않고, 묵시적이라는 것이다.<sup>27)</sup>

25) H. Levinson, op. cit., p.36.

26) E. H. Schein, op. cit., pp.141~142.

27) 김성국, 「트렌디 인사관리」, 서울, 명경사, 1997, pp.119~120.

심리적 계약의 요소로 Schein은 상호기대감의 일치와, 기대감 차원을 넘어 실제로 상호간에 무엇이 교환되어질 지에 대한 동의 즉 양측의 상호 기대 충족 합의를 들고 있는데, Kotter는 심리적 기대감의 4가지를 들고 있다. 첫째로는 조직이 종업원에게 제공해 줄 것에 대한 기대, 둘째로는 종업원이 조직에 제공해 줄 것에 대한 기대, 셋째로는 조직이 종업원으로부터 제공받을 것에 대한 기대, 넷째로는 종업원이 조직으로부터 제공받을 것에 대한 기대이다.<sup>28)</sup>

이런 당사자들간의 합의 외에 심리적 계약의 요소로 계약당사자가 있어야 하고, 계약조건이 있어야 하는데, Rousseau와 Parks는 심리적 계약의 요건으로서 약속, 보상과 수용을 들고 있다.<sup>29)</sup>

- 1) 약속이란 미래행동에 대한 것으로, 의사표시이자 의지의 표현으로 구두, 서면, 행동, 관찰의 형태로 이루어진다.
- 2) 보상이란 약속에 대한 반대 급부 즉 약속에 대한 교환으로 제공되는 것이다.
- 3) 수용이란 계약의 자발적 참여로, 계약조건(약속, 보상)을 기꺼이 받아들일겠다는 계약당사자들간의 동의 즉, 자의적 합의를 반영하는 개념이다.

Morrison은 심리적 계약의 이슈들로 예측가능성, 상호의존성, 심리적 거리감으로 타인과의 심리적 수준을 접근할 수 있는 정도, 변화와 변화로 인한 위협을 제시하고 있는데, 이런 사유로 인해 심리적 계약은 조직의 공식적인 정책보다는 현실성이 있다고 한다.<sup>30)</sup>

28) J. P. Kotter, "The Psychological Contract : Managing the Joining-up Process", *California Management Review*, Vol. 15, No. 3, 1973, p.93.

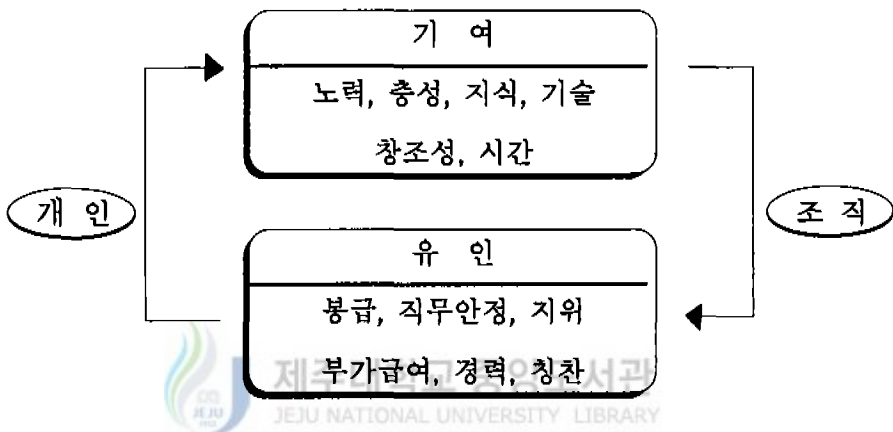
29) D. M. Rousseau and J. M. Parks, "Human Resource Practices, Administrative Contracts Makers", *Human Resources Management*, Vol. 33, No3, 1994, pp. 6~7.

30) D. E. Morrison, op. cit., pp.357~358.

## 2. 심리적 계약의 형성 및 분류

심리적 계약은 Barnard와 Simon의 기여-유인의 교환과정(<그림 2-1> 참조)을 통해 형성되는데, 개별 종업원이 자신이 조직에 공헌하고 있다고 믿으면 교환적으로 조직의 유인을 기대하여 계약이 형성된다고 한다.<sup>31)</sup>

<그림 2-1> 기여-유인의 교환과정



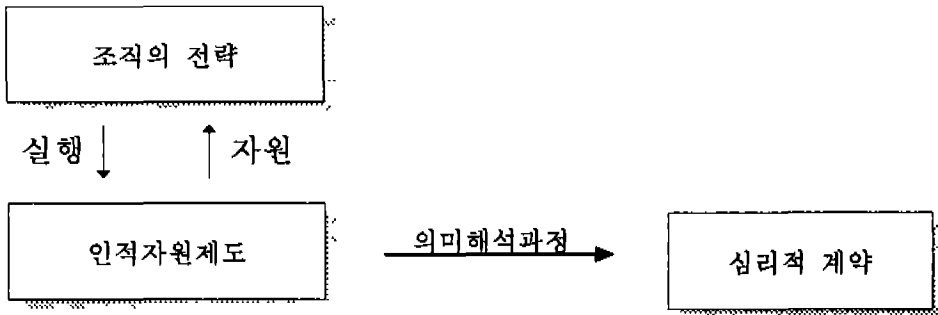
자료 : J. R. Shermerhon, J. G. Hunt and R. N. Osborn, *Managing Organizational Behavior*, N. Y., John Wiley and Sons, 1988, p.38.

<그림 2-2>에서 Rousseau는 조직전략, 인적자원 제도와의 적합관계에 따라 종업원과 고객이 인식하는 심리적 계약의 유형이 어떻게 달라지는지를 포괄적으로 보여주고 있는데, Greller와의 공동연구에서 인적자원관리의 주요한 기능중의 하나가 적절한 심리적 계약을 촉진시켜 주는 것이라 하였다.<sup>32)</sup>

31) J. R. Shermerhon, J. G. Hunt and R. N. Osborn, *Managing Organizational Behavior*, N. Y., John Wiley and Sons, 1988, p.38.

32) D. M. Rousseau (1995), op. cit., p.181.

<그림 2-2> 인적자원제도와 심리적 계약형성(Rousseau & Parks)



자료 : D. M. Rousseau, *Psychological Contracts in Organizations*  
 : *Understanding written and Unwritten Agreements*,  
 California, Sage Publications, 1995, p.181.

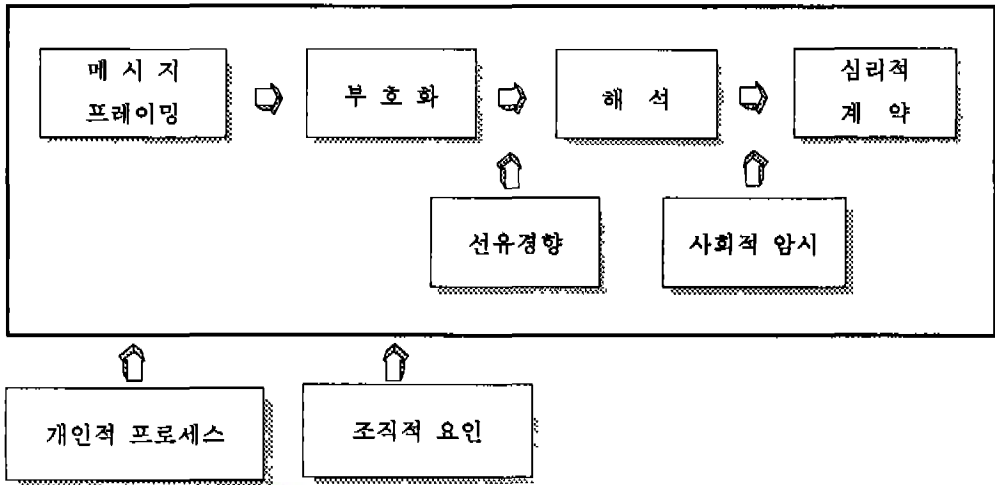
Rousseau는 <그림 2-2>의 의미해석과정을 더욱 상세히 구분하여 <그림 2-3>과 같이 심리적 계약이 형성되는 과정을 개인간 의사전달 모형을 도입하여 묘사하고 있는데, 개인이 조직이나 사회적 상황으로부터 들어오는 부호화된 메시지를 자신의 내면으로 받아들이고, 그것을 해석하는 과정을 거친 후에 심리적 계약이 이루어지는 것으로 설명하고 있다. 이때 계약의 형성 과정에 영향을 미치는 세 가지 요인을 제시하고 있는데, 첫째로는 개인적 요인으로 선유경향(predisposition)을, 둘째로는 사회적 암시(social cues)와 셋째로 조직적 요인을 들고 있다.

조직의 메시지란 조직대리인들 즉, 관리자, 채용담당자, 동료들을 통한 미래에 대한 의도 신호를 통해 약속을 맺게 되는데, 공식적인 설명서(overt statement), 다른 사람들에게 해준 것을 자신에게도 동일하게 해줄 것이라고 인식시키는 관찰, 매뉴얼, 지침, 보상시스템과 기타 인사관련 체계를 포함하는 조직정책의 표현과 조직 역사나 평판들 같은 사회적 해석(social constructions)들을 말한다. 사회적 암시란 종업원의 동료나 작업집단에 의해 얻어진 정보로서 이는 계약 형성 과정에서 3가지 역할을 한다. 첫째는



계약체결을 위한 메시지를 제공하고, 둘째로는 집단이 조건을 이해하는데 동의하도록 사회적 압력을 행사하고, 셋째로는 개인이 조직의 행동을 해석하도록 만들어 준다.

<그림 2-3> Rousseau의 심리적 계약 형성 모형



자료 : D. M. Rousseau (1995), op. cit., p.33.

선유경향이란 개인의 특성이 정보를 부호화 하는데 사용되는 것으로 개인의 지각적 편견과 개인의 동기를 말한다.<sup>33)</sup>

Turnley는 개별 종업원들은 심리적 계약 요소를 구성하는 3가지 요소, 즉 조직대표자들에 의해 만들어진 상세한 약속과, 조직문화에 대한 그들의 인식과 조직운영에 대한 개인 특유의 이상적인 기대요소에 근거하여 기대를 형성하게 된다고 하였는데, 조직의 대표자나 조직대리인들(채용담당자, 직속상사, 임원)이 만드는 것으로의 대표적인 것이 매뉴얼이고, 조직 문화에 대한 인식은 종업원들의 초기 사회화 경험과 조직의 정책이나 각종 절차에 대한 정보와 조직의 역사적 패턴에 대한 해석을 통해 형성된다고 한다.<sup>34)</sup>

33) D. M. Rousseau (1995), op. cit., pp.34~54.

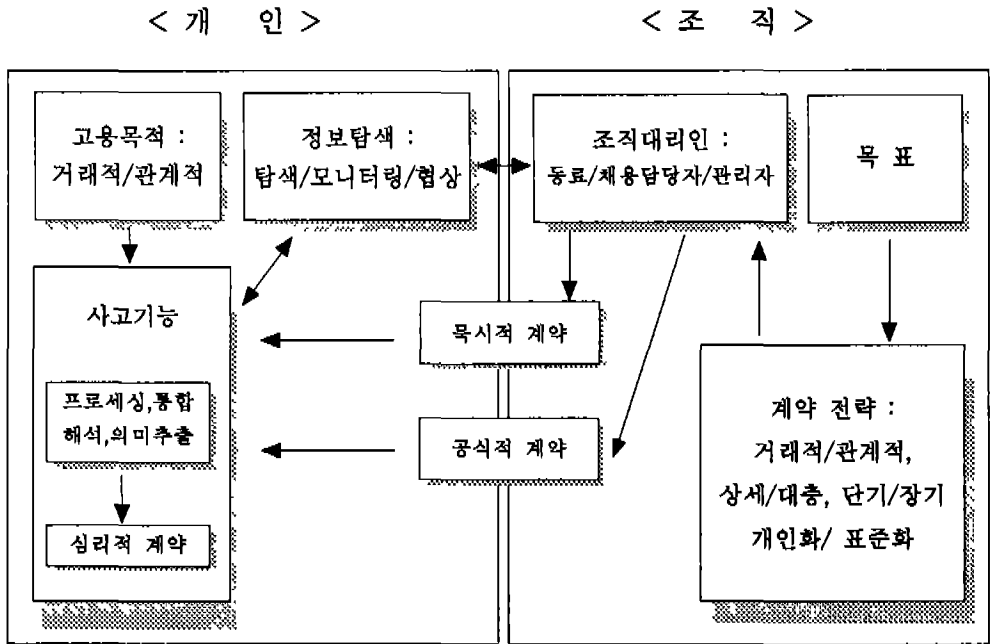
종업원들의 조직 합류과정에서의 기대가 후일 종업원의 행동과 개인적 경력에 매우 중요한 영향을 미치게 되는데, <그림 2-4>에서 Shore와 Tetrick은 심리적 계약 형성은 개인과 그들이 속한 조직의 환경과의 상호작용으로 인한 결과이므로, 개인과 조직의 상호작용 때문에 심리적 계약은 개인의 독특한 것이 된다고 하였다.

그러나 묵시적 계약과 공식적 계약 같은 요소로 인해 심리적 계약의 동질성을 촉진시키기도 한다. 약속자체가 계약은 아니며, 공헌에 대한 교환으로 약속을 한 경우에 계약이 성립된다. 즉, 약속으로 인해 교환관계에 대한 의무가 생겨날 때 심리적 계약이 형성되는데 Parks와 Schmedemann은 직무안정에 대한 업무처리지침을 조사하여 약속이 계약으로 변화되는 것을 법률가적 차원에서 조사하기도 하였다.<sup>35)</sup>



- 
- 34) W. H. Turnley, "Reconceptualizing the Nature and Consequences of Psychological Contract Violation", Dissertation of Ph. D. in the College of Business Administration, University of South California, 1996, pp.8~9.
- 35) J. M. Parks and D. A. Schmedemann, "When Promises Become Contracts : Implied Contracts and Handbook Provisions on Job Security", *Human Management*, Vol. 33, No. 3, 1994, pp.403~423.

<그림 2-4> Shore와 Tetrick의 심리적 계약 형성모형



자료 : L. M. Shore and L. E. Tetrick, "The Psychological Contract as an Explanatory Framework in the Employment Relationship", In C. L. Cooper and D. M. Rousseau, Eds., *Trends in Organizational Behavior*, N.Y., John Wiley and Sons Ltd., Vol. 1, 1994, p.96.

Nelson 등도 심리적 계약의 본질은 종업원의 사회화 과정 3단계를 통해 형성된다고 하였는데, 첫째로는 예견적 단계로 조직에 합류하기 전에 조직에 대한 기대와 이미지를 형성하는 단계이며, 둘째는, 직접대면 단계로 직무에 대한 현실적 요구를 접하게 되고, 다른 사람들과의 상호작용을 통해 다양한 심리적 계약을 형성하게 되며, 신뢰성을 시험하는 단계이다. 셋째 단계로는 상호 적응·조정되는 변화 및 획득단계로 역할이 변화되는 단계이다.<sup>36)</sup>

성공적인 심리적 계약형성을 위해서 조직은 첫째로 현실적 직무소개를 통

36) D. L. Nelson J. C. Quick and J. R. Joplin, "Psychological Contracting and Newcomer Socialization : An Attachment Theory Foundation", *Journal of Social Behavior and Personality*, Vol. 6, No. 7, 1991, pp.55~72.

해 신입사원들이 조직에 대해 현실적 기대감을 갖도록 해야 하며, 둘째로 멘토 기능, 팀워크, 사회적 지원 같은 지원행동을 보상해 주는 제도를 만들고, 신입사원과 기존 구성원들이 공식·비공식적인 상호작용을 할 수 있는 기회를 제공해야 한다. 또한 신입사원 입장에서든 첫째, 스스로 구성원들과 친밀한 교분을 갖도록 노력해야 하고 둘째로, 역할 수행에 있어 반드시 필요한 경우에만 남에게 의지하는 자주적인 인격체가 되어야 하며, 또한 자신에게 가장 적합한 지원상태와 자신이 원하는 유형의 지원을 면밀히 분석하는 자세가 요구된다.

계약은 서면화된 것, 구두로 전달된 것 외에도 전통, 관습, 문화와 같은 기타 약속에 대한 표현과 미래의도도 포함될 수 있는데, 계약은 종업원 자신과 기업조직 자체나 경영자 같은 대표나, 채용담당자, 교육담당자, 관리자들과 계약 체결자들과 같은 조직대리인에 의해 체결된다. <표 2-2>에서와 같이 상호작용을 통한 계약체결은 관리자, 동료종업원, 채용담당자 등에 의한 직접적이고 충고적이거나, 실제 약속을 표현하는 직접적 구두 의사 표시와 서면표시를 말한다. 관찰을 통한 계약체결은 개별종업원이 동료종업원, 관리자와 기타 구성원들의 행동을 관찰하며, 사회적 암시를 집계하여 활용된다. 구조적 신호란 이익, 보상 체계와 성과기준을 포함하는 인사정책 실행을 통해 정보를 제공하는 것이다.<sup>37)</sup>

Robinson과 Morrison은 심리적 계약은 종업원들과 조직을 대신한 조직대리인들인 채용담당자, 관리자, 인사부서원들 사이에 개발되고 실행되는데, 종업원들 입장에서 보면 계약은 그들과 조직 자체사이에 존재한다고 믿는다. 조직은 조직대리인들의 행동·정책 등에 대한 책임을 지므로 조직을 의인화하여 그들을 계약상대로 생각하는데, 이와 같은 조직의 인격화는 조직은 자신의 대리인의 행동에 대해 법적, 도덕적 재무적 책임을 갖는다는 사실과, 조직의 정책과 관례는 대리인에 상관없이 지속성을 제공한다는 사실에

37) D. M. Rousseau (1995), op. cit., pp.60-89.

의해 더욱 촉진되고 있다.<sup>38)</sup>

<표 2-2> 계약체결자

<p><b>1. 인간 차원 계약 체결자</b> 가. 상호작용을 통한 체결 : 채용담당자, 관리자, 동료, 멘토 나. 관찰을 통한 체결 : 관리자, 동료, 최고경영진</p>
<p><b>2. 관리 차원 계약 체결자</b> 가. 구조적 신호 : 보상체계, 이익, 경력경로, 성과검토, 교육, 인사메뉴얼</p>

자료 : D. M. Rousseau, op. cit., p.63.

심리적 계약은 구두적 메시지와 비구두적 메시지를 전달하는 조직대리인과 개별 종업원이 상호 작용하는 동적인 환경에서 개발되는데, Rousseau는 Wade-Benzoni와 공동연구에서 조직은 종업원들이 무엇을 위해 일을 하고, 조직에 잔류하고, 조직을 위해 용역을 제공하는 가를 결정하는 약속들을 실천하는 사람들과 절차같은 다양한 계약 체결자를 가지고 있다고 하였다.<sup>39)</sup>

Rousseau는 Anton과의 공동연구를 통해 묵시적 계약은 인사메뉴얼 같은 것에 의해 공공연하게 체결될 수도 있으나, 과거 잘못이 없는 종업원은 해고되지 않았던 역사적 사실과 같은 행동유형에 의해서도 암시될 수 있다고 하였다.<sup>40)</sup>

38) S. Eisenberger, S. Hutchison and D. Sowa, "Perceived Organizational Supports", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, 1986, pp.500~507.

39) D. M. Rousseau and K. A. Wade-Benzoni, "Linking Strategy and Human Resource Practice : How Employee and Customer Contracts Are Created", *Human Resource management*, Vol. 33, No. 3, 1994, pp.465~466.

40) D. M. Rousseau and R. J. Anton, "Fairness and Implied Contract Obligations

의견일치도가 강하고, 각종 기준이나 가치가 확고한 것으로 특정 지어지는 강한 조직 문화를 가진 조직은, 문화가 약한 조직보다 강한 심리적 계약을 갖는데, 심리적 계약은 과거 종업원들의 경험과 현재 종업원들의 경험에 의해 형성되는데, 매개변수로 조직이 제시하는 각종 약속 내용들을 들 수 있다.<sup>41)</sup>

우리나라 노동법 해석상에도 근로자의 사용종속관계 아래에서 근로가 개시되면, 서면 계약이 체결되지 않더라도 구두계약이나 관행, 관습에 의거해 근로계약이 성립되어 있는 것으로 보아야 한다고 해설하고 있다.<sup>42)</sup>

계약은 특성에 따라 계약을 거래적 계약과 관계적 계약으로 분류할 수 있는데, 거래적 계약은 경제적, 외재적인 면에 초점을 맞추어, 폐쇄적이고 한시적이며, 정태적, 제한적, 객관적이고 유형적인 특성을 갖는데 반해서, 관계적 계약은, 경제적이면서 사회 심리적, 내재적인 면에 초점을 두고 개방적이고 영구적이라는 시간 면에서의 특성을 가지고 있으며, 동태적, 포괄적, 주관적이면서 무형적 특징을 갖는다. 신입사원들은 기존 조직 구성원들과 상호 작용하는 과정에서 입사 당시 그들이 가졌던 거래적 형태의 심리적 계약을 관계적 형태로 발전시킨다.<sup>43)</sup>

관계적 계약을 충족시키는 것은 거래적 계약을 충족시키는 것보다 인간의 욕구를 보다 광범위하게 하여야 하고 또한 거래적 계약은 관계적 계약형성의 전 단계 절차이다.

<표 2-3>과 같이 Rousseau는 탐색연구에서 심리적 계약을 거래적 계약과 관계적 계약으로 구분할 수 있음을 실증하였는데, 동료들의 후속적인 연

---

in Job Terminations : The Role of Contributions, promise and Performance”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 12, 1991, p.289.

41) D. Grant, “HRM Rhetoric and the Psychological Contract : A Case of Easier Said Than Done”, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 10, No. 2, 1999, pp.327~350.

42) 윤옥현, 「새 노동법 해설」, 서울, 한국경제신문사, 1998, p.71.

43) D. M. Rousseau and J. M. Parks, op. cit., p.11.

구를 통해 계약이 위반되는 것을 일단 경험하게 되면, 관계적 계약이었던 사람이 거래적 계약요소를 개발하려 노력한다고 실증하였다.44)

<표 2-3> 계약의 유형별 특성

계약의 특성	거래적 계약	관계적 계약
초 점	경제적·외재적	경제적, 사회심리적, 내재적, 감성적
계약기간	폐쇄적·한시적	개방적·영구적
참여도	부분적	전체적
안정성	정태적	역동적
형식화	문서화	문서화, 비문서화
가시성	관찰가능, 일반인	이해필요, 주관적
기간	폐쇄적, 상세함	개방적, 애매함
범위	제한적, 협소	포괄적, 광범위
실체	객관적, 유형적	주관적, 무형적

자료 : D. M. Rousseau and J. M. Parks 의 p.98과  
D. M. Rousseau(1995)의 p.92를 재정리한 것임.

계약관점이 내부인가 외부인가와 수준이 개인인가 집단인가에 따라 계약의 형태를 심리적 계약, 규범적 계약, 묵시적 계약, 사회적 계약으로 그 형태를 분류할 수 있는데, 심리적 계약은 조직내부 관점에서 개인에 의해 체결되는 계약으로 개인이 다른 사람간에 형성 수용·유지되어온 약속과 관련되어 가지는 신념이고, 규범적 계약은 조직내부 관점에서 집단차원으로 계약을 체결하는 수준으로 사회단체, 조직 또는 사업단위의 회원들이 공통된 믿음을 가질 때 나타나는 심리적 계약을 말한다. 묵시적 계약이란 개인적 수준에서 조직외부 제3자의 관점에서 본 것으로 계약조건들과 관련된 제3자의 해석에 따른다. 사회적 계약은 집단수준으로 외부 제3자의 관점에서 본 것으로 사회문화와 관련된 책임에 대한 광범위한 믿음을 말한다.

또한 Rousseau는 고용관계의 지속기간(duration of the employment

44) D. M. Rousseau(1990), op. cit., pp.389~400, S. L. Robinson, et. al., op. cit., pp.137~152.

relationship)과 성과기준의 상세성(specificity in performance standard)이라는 두 가지 차원에 의해 <그림 2-5>와 같이 심리적 계약을 4가지 형태로 구분하였다.<sup>45)</sup>

<그림 2-5> 심리적 계약유형

		성과기준	
		명 확	불명확
시 간	단기적	거래적 계약	일시적 계약
	장기적	균형적 계약	관계적 계약

자료 : D. M. Rousseau, *Psychological Contracts in Organizations : Understanding Written and Unwritten Agreement*, California, Sage Publications, 1995, p.98.

- 1) 거래적 계약(transactional contract) : 한시적 형태의 계약으로 명확한 성과 기준을 갖는다.
- 2) 일시적 계약(transitional contract) : 미래 고용에 대한 보장도 없고, 명확한 성과 기준도 존재치 않으며, 임시적 유인제도만이 존재한다.
- 3) 균형적 계약(balanced contract) : 장기적이고 개방적이지만 상황변화에 탄력적으로 대응할 수 있는 명확한 성과기준을 가지고 있다.
- 4) 관계적 계약(relational contract) : 장기적이고 개방적이며 장기고용에 다른 불명확하고 불완전한 성과기준을 갖는다.

또한 그는 조직의 시기에 따라 계약형태가 달라진다고 하였는데, 초창기에는 관계적 계약형태가, 관료적 시대에는 거래적 계약형태로, 에드호크라틱 시대에는 거래적 계약형태로 변화가 일어난다고 하였고, Wade Benzoni와

45) D. M. Rousseau(1995), op. cit., pp.93~97.



공동 연구를 통해서 인사전략에 따라 <표2-4>과 같이 계약형태가 달라진다고 하였다.<sup>46)</sup>

<표 2-4> 인사정책에 따른 계약형태

인사전략	계약형태
공격적	거래적
방어적	관계적
분석적	거래적, 관계적 또는 양자의 혼합
반응적	중심집단에게는 균형적, 비중심집단에게는 거래적
불확실	보장하지 않음

자료 : D. M. Rousseau and K. A. Wade-Benzoni, "Linking Strategy and Human Resource Practice : How Employee and Customer Contracts Are Created", *Human Resource Management*, Vol. 33, No. 3, 1994, p.476.

Grant는 심리적 계약은 인적자원관리(HRM)와 관련되어 형성되는데 4가지 형태의 심리적 계약이 형성되어 이들 각각은 종업원들의 성과와 동기부여에 작용하는 영향력이 다르다고 하였다.<sup>47)</sup>

- 1) 일치형 계약 : 인적자원 관리차원에서 제시하는 호조건의 약속과 현실이 동일하다고 인식되고, 종업원들에게 받아들여지는 계약으로 과거나 현재 경험이 인적자원관리에서 제시하는 호조건의 약속과 같고, 현재의 조직문화도 같게 보이는 계약이다.
- 2) 비일치형 계약 : 종업원들에게 인정받지 못하고 현실과 상이한 계약으로 과거 경험상 인적자원관리에서 제시하는 호조건의 약속들을 경영진이

46) D. M. Rousseau and K. A. Wade-Benzoni, op. cit., p.476.

47) D. Grant, op. cit., p.331.

지킬 수 없다고 보고, 현재 종업원들도 이것들이 현재 인적자원관리 정책이나 실행내용과 다르다고 보기 때문이다.

3) 부분적 계약 : 어떤 부분은 종업원들에게 인정되고 현실과 같다고 느껴지나, 어떤 부분은 그러하지 않은 계약으로 일치형 계약과 비일치형 계약의 혼합형이다.

4) 시험적 계약 : 초기에는 호조건의 약속들이 현실화되고 증명되지만, 시간이 지나면 비일치형 계약으로 보여지는 계약으로 시험적 계약이 종료되면 비일치형 계약이나 부분적 계약이 형성된다.

따라서 심리적 계약은 종업원 개인에 따라 그 인식 정도가 달라지며, 개인별로 조직에 대한 종업원의 심리적 계약은 다르게 나타날 수 있다.

### 3. 유사개념과의 비교

심리적 계약의 유사개념들로는 조직몰입, 직무몰입, 직무만족, 조직분위기, 조직시민행동 등을 들 수 있는데, 몰입은 특정조직에서의 개인적 동일시 및 참여에 대한 상대적 강도로서, 3가지 요소에 의해 특징 지워진다. 첫째는 조직목표와 가치에 대한 강한 신념과 수용이고, 둘째는 조직을 대신해서 상당한 노력을 할 의지이고, 셋째로는 조직 구성원 유지에 대한 강한 희망이다.<sup>48)</sup>

조직몰입은 심리적 기대에 대한 만족의 결과로 나타낼 수 있는데, 조직만족이 높으면 조직에 대한 충성도는 높아지고, 결근율과 이직율은 낮아지게 된다.

조직몰입의 선행변수로는 개인적 요인과, 직무관련 특성, 구조적 특성, 개

---

48) R. T. Mowday, L. W. Porter and R. M. Steers, *Employee-Organization Linkage*, N. Y., Academic Press, 1982, p.27.

인적 작업경험을 들 수 있다.<sup>49)</sup>

- 1) 개인적 요인 : 연령, 근속년수, 성별, 학력을 들 수 있다.
- 2) 직무관련 특성 : 직무충실화가 이룩된 직무일수록 그리고 역할 갈등과 역할모호성이 적은 직무를 담당하고 있을수록 몰입도가 높다.
- 3) 구조적 특성 : 분권화된 조직이나 근로자 소유의 협동체 조직에서 일하는 종업원일수록 조직 몰입도가 비교적 높다.
- 4) 개인작업 경험 : 종업원이 자기 직무가 조직에 특히 중요하다고 생각하거나, 조직이 자신들의 복리후생에 진심으로 관심을 가지고 있다고 생각할 때, 또는 종업원의 기대가 직무에 충족되었다고 느낄 때 조직 몰입도가 높다.

심리적 계약은 조직 몰입에 영향을 주는데, 조직에 심리적 애착을 갖게 되는 정도는 순종, 동일시, 내면화의 세 단계로 구분된다.<sup>50)</sup>

직무몰입은 조직 몰입이 개인이 소속된 조직에 대한 일체감 또는 몰입정도를 나타내는 것과는 달리 개인이 특정한 직무에 동일시하고, 몰입하는 정도를 나타내는 것으로, 심리적 계약이 직무몰입에도 영향을 줄 수 있는데, Blau는 Lodahl과 Kejner의 직무 몰입정의를 근거로 직무몰입의 두 가지 흐름을 설명하고 있다.<sup>51)</sup>

- 1) 일 자체에 내재적 가치를 부여하는 청교도 직업윤리 개념과 유사하게 직무몰입이 높은 사람은 직무성과를 삶의 중요한 부분으로 간주하게 된다.

49) 김범국·김희철, 「조직행위론」, 제주, 제주대학교 출판부, 1998, pp.97~98.

50) 민혜경, “심리적 계약의 내용과 위반이 조직구성원의 조직 몰입과 공정성 지각에 미치는 영향”, 석사학위논문, 서울대학교 대학원, 1997, p.7.

51) G. J. Blau, "A Multiple Study Investigation of the Dimensionality of Job Involvement", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 27, 1985, pp.19~36.

2) 자신의 이미지와 결부시켜 보는 견해로 사람이 자신의 일과 심리적으로 일치하는 정도 또는 자신의 전체 이미지에 일이 갖는 영향력의 정도로 본다.

직무만족은 개인의 직무에 대한 호의적인 태도를 말하는 것으로 직무생활에 대해 긍정적인 감정을 가진 개인의 심리상태를 말한다. 이는 정서적 반응으로 개인이 바라는 것과 실제와의 차이이므로 상당히 주관적인 개념인데, 종업원의 심리적 계약 위반 인식에 영향을 미칠수 있다. 직장생활에 만족할수록 스트레스가 적고 직장 및 삶 자체에 대해 긍정적인 태도를 보이고 심리적 만족감이 높아진다. 조직에 있어서도 직무만족을 느끼는 종업원은 심리적 계약 만족을 느끼는 경우와 같이 조직 내·외에서 원만한 인간관계를 유지하고 자기조직을 외부에 호의적으로 이야기하며 이직율과 결근율을 감소시키고, 경우에 따라서는 생산성 증가에도 도움을 준다. 따라서 직무만족은 종업원 자신뿐만 아니라, 조직에게도 바람직한 결과를 가져온다.

직무만족은 일반적으로 이직율과 결근율에 부적인 상관관계를 갖는데, Percy의 실험연구에서 조사대상자의 56%가 조직의 계약위반을 느꼈다고 응답했는데, 그들은 직무만족도가 낮았는데, 특히 일반직보다는 계약직이 더욱 심하였다.<sup>52)</sup>

직무만족에 영향을 미치는 요인은 다음의 크게 4가지로 나눌 수 있다.<sup>53)</sup>

- 1) 조직전체요인 : 급여, 승진기회, 회사정책과 절차, 조직구조
- 2) 작업환경요인 : 감독스타일, 참여적 의사결정, 작업집단규모, 동료 작업자와의 관계, 작업조건

---

52) D. R. Percy, "Psychological Contract Violation : The impact of Unfulfilled Employer Obligations on Employee Attitudes", Dissertation of Ph. D., In Organizational Psychology, California School of Professional Psychology, L. A., 1997, pp.123~124.

53) 김범국·김희철, 전게서, p.95.

3) 직무내용요인 : 직무범위, 역할 모호성, 역할 갈등

4) 개인적 요인 : 연령, 근속, 성격

조직분위기는 작업환경에 대한 개인의 시각으로 조직구성원들과 환경을 다루는 방식에서 연유되는 특정조직 고유의 속성으로 개인의 지각 차이에 따라 달라진다. James는 조직분위기를 심리적 분위기(psychological climate)로 명명하여 개인이 지각하는 주관적 속성으로 파악한다고 하였다.<sup>54)</sup>

조직분위기는 조직 내 개인의 동기부여, 만족 및 행동에 영향을 미치는 작업장에서의 전체적인 분위기 즉, 사풍(ethos)이라고 할 수 있는데, Cherrington은 조직풍토가 감정적이고 변화하기 쉬운 것인데 비해, 조직문화는 지속적이고 변화에 대해 저항적인 것으로 보아, 이들의 차이를 구분하기도 한다.<sup>55)</sup> 조직 분위기는 조직시스템의 본질적인 특성이나 속성에 대하여 구성원이나 비구성원들이 가지는 다차원적 인식이라는 점에서 심리학적 기반과 지향을 가지게 되어, 심리적 계약 만족이나 위반감 인식에 영향을 미칠 수 있다.



조직시민행동은 일반적으로 순 사회적 조직행동, 추가적 역할 행동으로서 서면계약상의 의무이상으로 공헌할 준비로, 비록 조직의 보상체계와는 명시적 관계가 없으나, 조직의 효율성을 높이기 위한 종업원의 일상외적 행동과 관련이 있는데, 조직시민행동은 충성심이나, 만족도 같은 것보다는 상호의무에 대한 인식의 결과로 가능한 것이다.<sup>56)</sup>

Barnard는 조직시민행동을 예측하는 2가지 개인변수를 암시했는데, 첫째

54) L. R. James, "Aggregation Bias in Estimates of Perceptual Agreement", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 67, 1982, pp.219~229.

55) D. C. Cherrington, *Organizational Behavior*, Allyn & Bacon, 1994, pp.469.

56) S. L. Robinson and E. W. Morrison, "Psychological Contracts and OCB : The Effect of Unfulfilled Obligations on Civic Virtue Behavior", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 16, No. 3, 1995, p.289.

로는 조직시민행동은 개인의 특성에 따라 달라질 수 있으며, 둘째로는 조직 생활에 대한 개인의 만족 정도에 따라 달라질 수 있다고 하였다.<sup>57)</sup>

직무만족, 조직몰입, 직무몰입은 이직율, 결근율과 부정적인 상관관계를 가지고 있으나, 심리적 계약의 위반 인식은 이직율, 결근율과 긍정적인 상관관계가 나타나는데, 심리적 계약개념인 종업원이 지각하는 상호 의무감에 관한 신념이라는 개념을 사용하여 직무몰입, 조직몰입, 직무만족과 심리적 계약 개념들을 비교할 수 있다. 이들간의 유사점으로는 이들이 개인차원의 변수이고, 지각적 요소에 근거하고 있으며, 심리적 계약이 지각적 판단을 근거로 형성되나, 정서적 특성의 심리적 계약이 가능하므로 정서적 몰입과 특성이 유사하고, 심리적 계약과 조직몰입은 종업원과 조직과의 관계에 대한 종업원의 태도 관점이라는 면에서도 동일하며, 계산적 몰입과 상호교환을 하는 측면에서도 유사하다.

또한, 이들간의 차이점으로는 심리적 계약과 조직몰입은 조직을 대상으로 하는 개념인데 반해, 직무몰입과 직무만족은 직무를 대상으로 하는 개념이라는 차원에서 다르고, 심리적 계약은 상호의무의 개념에 대한 것인데 반해, 타 개념들은 조직 또는 개인, 한쪽의 입장에 대한 면에서 차이가 있다. 직무만족은 직무에 대한 전반적인 결과를 개념 조작화한 것이나, 심리적 계약 개념은 종업원이 받아야 할 상대방의 의무를 받지 못했다고 느끼는 정도의 혐의의 관점에 초점을 두고 있다. 비록 직무 불만족과 심리적 계약위반이 긍정적인 관계가 있다 하더라도 개념적으로는 다르다고 할 수 있다.

---

57) C. I. Barnard, *The Functions of the Executive*, Mass., Harvard University Press, 1938, p.84.

## 제 2 절 조직변화와 심리적 계약 위반

### 1. 조직변화의 개념 및 종류

현대 조직의 한가지 특징은 지속적인 변화를 하지 않고서는 생존을 보장 받을 수 없다는 것으로, 조직의 변화는 조직 내적 요구와 조직 외적 요구에 의해 일어난다. 조직변화란 조직이 하나의 유기체로서 주어진 환경변화에 적응하거나, 환경자체를 창출함으로써 상대적인 경쟁력을 확보하려는 미래지향적인 행동체계를 말한다.<sup>58)</sup>

조직변화의 대상은 조직의 모든 구성요소가 되는데, 조직의 구성원, 사용하는 기술, 조직의 구조와 운영 메커니즘 모두가 변화의 대상으로, 조직변화는 경쟁환경의 변화, 기술의 발전, 노동시장 구조의 다양화, 신세대 등장 등으로 인해 종업원의 기대와 의무, 책임을 조정할 필요가 발생하여, 조직이 이에 적응하기 위해 필요한 것이다.

조직변화에는 단순한 체제의 순환적 변화도 있고, 체제내의 부분적 변화도 있고, 체제자체의 질적 변화도 있는데, Percy는 조직변화를 긍정적 변화와 부정적 변화로 나누어 긍정적 변화는 조직의 급성장, 새로운 회사나 작업장 통합을 예로 들고, 부정적 변화는 인력이나 작업장 재구성, 인력감축, 희망퇴직, 조기퇴직, 회사나 작업장 축소를 예로 들었다.<sup>59)</sup>

현학순 등은 조직변화중 일부인 경영혁신의 종류를 사업혁신, 관리혁신, 조직혁신, 인사혁신으로 나누어, 인사혁신은 인적자원의 능력개발을 목적으로 이루어지는 채용, 교육훈련, 고과, 보상방식 등 인적자원관리 전반에서의 변화를 의미한다고 하고, 인사혁신으로는 채용시의 학력제한이나 성차별의 철폐, 전문교육훈련의 강화, 목표에 의한 관리, 인센티브 강화, 능력에 기초한

58) 김범국·김희철, 전계서, pp.259~260.

59) D. R. Percy, op. cit., p.13.

연봉제의 도입, 승진시 특진제도의 운영 등을 들었다.<sup>60)</sup>

조직변화나 경영혁신의 종류는 다양하나 본 연구와 관련하여 이들 중 최근에 와서 다수조직에서 지속적인 경비절감 및 조직개선을 위해 사용하는 전략의 하나인 인력감축과 관련되는 내용 즉 다운사이징이라 불리는 감량경영에 대해서만 살펴보고자 한다.<sup>61)</sup>

다운사이징이란, 원래 컴퓨터를 이용한 정보처리 기법에 대한 것으로, 기업의 신경망인 전산시스템에 가장 먼저 도입된 개념으로, 조직에 대해서는 규모축소, 감량경영의 의미로 활용되고 있는데, 이는 원가절감을 목표로 하지만 원가절감이라는 개념과는 다르다. 조직이 오랫동안 불필요하게 붙여온 군살은 없는지, 과도한 기구 팽창은 없었는지, 필요이상의 인력을 수용하고 있는지를 과학적으로 검토 분석하여 기구축소 및 감원을 기도하는 경영정책이다.

Casio는 다운사이징을 지위와 직무에 대한 계획적 제거라고 하였고,<sup>62)</sup> Cameron은 다운사이징을 인원규모, 경비, 작업 절차에 영향을 주는 경영자에 의해 실행되는 전략이라 하였다.<sup>63)</sup> 우리나라의 경우는 감량경영, 고용조정으로 불리기도 하고 해고, 명예퇴직제도, 특별퇴직제도, 조기퇴직제도, 선택정년제도, 조기정년제도, 희망퇴직제도 등 다양한 형태로 불린다.<sup>64)</sup>

60) 현학순 외, 「경영학 원론」, 서울, 조원사, 1999, pp.133~135.

61) 감량경영과 유사한 영어 표현들 : (K. S. Cameron, "Strategies for Successful Organizational Downsizing", *Human Resource Management*, Vol. 33, No. 2, 1994, p.192) building-down, compressing, consolidating, contracting, declining, de-hiring, de-massing, de-recruiting, dismantling, downshifting, functionalizing, leaning-up, ratcheting-down, rationalizing, reallocating, reassigning, re-balancing, rebuilding, re-deploying, re-engineering, renewing, reorganizing, reshaping, resizing, restructuring, retrenching, revitalizing, rightsizing, slimming, silvering, streamlining.

62) N. F. Casio, "Downsizing-What Do We Know? What Have We Learned?" *Academy of Management Executive*, Vol. 7, No. 1, 1993, p.96.

63) K. S. Cameron (1994), op. cit., p.192.

64) 안희탁·김강식, 「명예퇴직제도의 설계와 운영」, 서울, 한국경영자 총협회 부설 노동경제연구원, 1996, p.24.



Freeman은 감량경영의 2가지 방법을 다음과 같이 제시했다.<sup>65)</sup>

1) 역량집중(convergence) 변화 : 조직의 현재 비전 전략구조, 프로세스를 강화시키고 정교화 하는 방법으로 알파변화, 1차적 변화, 진화적 변화, 증진적 변화라고도 하며, 인력의 자연 감소를 직무 재설계로 활용하는 전략을 쓴다.

2) 방향전환(reorientation) 변화 : 조직의 현재 비전, 전략, 구조, 프로세스를 광범위하게 변화시키는 방법으로, 감마 변화, 2차적 변화, 혁명적 변화, 비연속적 변화라고도 하며, 부서 통폐합 등을 통한 여유인력을 제거시키는 전략을 쓴다.

감량경영은 고용조정(employment adjustment)과 개념에 있어 약간의 차이가 있다. 일반적으로는 감량경영은 회사의 자산규모를 축소하는 모든 경영활동을 의미하고, 고용조정은 수량적인 인력감축뿐만 아니라, 인력구조의 재구축을 위한 각종의 변화를 모두 포괄하는 개념이다.<sup>66)</sup> 이와 같이 감량경영과 고용조정은 상호 연계되어 있으면서도 독자적인 경영활동 영역을 가지고 있다.

권석균·이영면은 등은 Casio 등의 논문을 참조하여 감량경영을 3가지 유형으로 구분하였는데, 첫째로 고용축소유형은 고용감축이 5%이상이지만 공장설비나 여타자산에서는 5%미만의 감량을 실시한 기업이고, 둘째로는 자산축소유형으로 고용감축이 5%이상이고 자산규모도 5%이상으로 축소하였으나, 자산축소를 고용감축보다 더 크게 실행한 기업을 말한다. 셋째로 병행축소 유형은 고용감축과 자산축소 모두 5% 이상이었지만 고용감축이 자산축소보다 더 큰 범위로 실행된 기업들이라고 분류하였다.<sup>67)</sup>

65) S. J. Freeman, "Organizational Downsizing as Convergence or Reorientation : Implications for Human Resources Management", *Human Resource Management*, Vol. 33, No. 2, 1994, pp.213~218.

66) 권석균·이영면, 전제서, p.27.

오늘날 다수의 조직에서는 종업원들이 중요한 자산임에도 불구하고, 아직도 그들을 비용으로 생각하여 가능한 숫자를 줄이려 하는 등, 인력감축을 지속적인 경비절감 및 조직개선을 위한 전략의 하나로 고려하고 시행하고 있다.

감량경영의 실행전략으로는 급진적 변화전략과 점진적 변화전략이 있으나, 이를 인력조정과 관련되어서만 살펴보면 다음과 같다.

- 1) 급진적인 전략은 인력구조의 근본적 변화, 정리해고와 비자발적 퇴직 등으로 인한 대규모 인원감축, 대규모의 인력 재배치, 인사전략의 변화가 수반된다.
- 2) 점진적인 전략은 자발적 희망퇴직제 수시 활용, 신규채용억제, 자연감소, 근로시간 조정, 현행인사관리 방식유지를 특징으로 한다.

감량경영의 기본원칙은 첫째, 감량경영의 대상과 범위를 전략적 차원에서 결정해야 하고, 둘째, 각 하위 조직단위에서의 과업량이나 직무특성을 무시하고 모든 조직부분에 대해 획일적인 감량기준을 적용하지 말아야 한다. 셋째로는 직접적인 고용조정을 피하기 위한 구조적 감량이 우선되어야 하고, 넷째로는, 감량경영은 무리한 규모축소를 통해 수익성 지표의 일시적인 개선도모하는 것이 아니라, 조직 내 불필요 자산을 제거하는 형태이어야 한다. 즉, 적정규모화(right-sizing)를 추구해야 한다.

그러나 우리 나라의 IMF 관리체제 이후 발생하는 대량실업은 (1)시기적 집중성, (2) 역사적, 심리적, 정책적인 무경험성, (3)무대책성과, (4)해고의 책임유무와 관련했을 때의 근로자의 무귀책성의 특징을 가지고 있어 근로자들에게 더욱 고통을 주고 있는 실정이다.<sup>68)</sup>

감량경영을 통해 조직이 기대하는 것은 경비절감이 주목적이나 감량경영

67) 권석균 · 이형면, 전계서, p.66

68) 상계서, p.243.

의 수단인 종업원 해고로 인한 경제적인 개선은 거의 없고, 오히려 역기능이 나타나고 있다.<sup>69)</sup> 조직은 자기 존중감이 낮고, 효율성이 저조한 사람들이 남아 생산성도 떨어질 수 있다. 그렇지 않은 사람이 남는다 해도 잔류자의 태도와 행위는 해고에 대한 두려움 등으로 지각, 결근, 이직율 등이 상승될 것이다. 이로써 팀웍이 저해되고 생산성도 저하된다.<sup>70)</sup> 이러한 감량경영으로 인해 종업원들의 조직에 대한 신뢰가 심각하게 감소되었는데, 신뢰를 쌓는 것이 장기적이긴 하나 향후에도 지속될 감량경영을 효과적으로 수행할 수 있는 가장 근본적인 것이다.<sup>71)</sup>

최강식·이규용이 우리나라 기업의 고용조정 실태를 조사한 바에 따르면, 우리나라 기업의 고용조정 실시 이유는 크게 매출액 감소에 따른 감량경영 실시, 인건비 절감, 부서 통폐합 등 기업구조 조정을 들고 있는데, 그 효과는 미미한 것으로 나타났다.<sup>72)</sup>

고용조정을 구조조정의 여러 방안 중 하나로만 인식하여, 경영자들이 가장 손쉽게 수익성 압박을 탈출할 수 있는 대안으로 간주하고, 여타의 노력을 게을리 하게 되면 고용조정의 효과는 기대할 수 없게 된다. 고용 조정으로 인한 단기적 경제적 이익은 기대할 수 있어도 종업원들의 불안감, 의욕 상실 등의 부정적인 측면이 오히려 기업의 더 큰 부담이 될 수 있으므로 종업원들의 사기와 태도를 고려하여야 하는바, 본 연구에서는 고용조정 중 인력감축이 종업원의 심리적 기대감에 어떤 영향을 미치는지 조사하고자 한다.

69) K. P. Meuse, P. A. Vanderheiden and T. J. Bergmann, "Announced Layoffs : Their Effect on Corporate Financial Performance", *Human Resource Management*, Vol. 33, No. 4, 1994, p.528.

70) M. A. Mone, "Relationships Between Self-Concepts, Aspirations, Emotional Responses, and Intend to Leave a Downsizing Organization", *Human Resource Management*, Vol. 33, No. 2, 1994, pp.281~283.

71) A. K. Mishra and K. E. Mishra, "The Role of Mutual Trust in Effective Downsizing, Strategies", *Human Resource Management*, Vol. 33, No. 2, 1994, pp.275~276.

72) 최강식·이규용, 「우리나라 기업의 고용조정 실태Ⅲ」, 서울, 한국노동연구원, 1999, p.23.

## 2. 심리적 계약위반 인식 및 변화

일반적인 계약위반이란 계약조건들을 지키지 못하는 것으로, 이를 심리적 계약차원으로 제한시키면, 계약당사자가 이런 계약조건 미준수의 환경을 어떻게 해석하느냐에 따라 계약위반을 경험했느냐가 결정된다.

종업원들은 조직의 구성원으로 있는 한 조직의 각종 혜택제공이 지속되리라고 믿으나, 경제적인 이유로 종업원 혜택이 점점 줄어들어 심리적 계약 위반은 불가피하게 되는데, 심리적 계약은 실제적인 위반이 없어도 종업원들이 조직이 스스로의 의무 중 일부 또는 전부를 다하지 못했다고 느낄 때 위반을 느낄 수 있으며, 중립적인 제3자에 의해서도 인지되어 계약위반이 발생되었다고 할 수도 있다.

Rousseau는 계약위반이란 강력한 감정적 경험을 가져다주는데 계약위반을 분노(anger), 분개(resentment), 불공평 감정(sence of injustices), 부당한 피해(wrongful harm)를 포함하는 개념으로 묘사했는데, 이런 개념묘사는 계약위반이란 단순히 관련된 약속이 깨졌다는 인식 이상의 의미를 가지고 있으며, 약속위반이라는 개념과 관련된 강력한 정서적 반응을 갖지 않고도, 조직이 의무를 다하지 못했다고 종업원이 느끼기만 하면 된다는 것을 가정한다.<sup>73)</sup> 따라서 계약위반을 느끼는 감정과 계약위반의 구성토대를 이루는 인지적 평가는 구별되어야 한다. 즉, 인지적 평가 후에도 계약위반이라고 느끼게 되는 복잡한 해석과정이 있다.<sup>74)</sup>

계약위반 원인을 Rousseau는 실수에 의한 계약위반, 파괴적 계약위반, 진정한 계약위반으로 구분했다.<sup>75)</sup>

- 1) 실수(inadvertent)에 의한 원인 : 계약내용을 지킬 능력도 있고, 의지

73) D. M. Rousseau, "Psychological and Implied Contracts in Organization", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol. 2, 1989, p.129.

74) E. W. Morrison and S. L. Robinson, op. cit., p.230.

75) D. M. Rousseau (1995), pp.112~115.

도 있으나, 서로 상이한 해석을 하는 경우가 대표적임.

2) 파괴적(disruption) 원인 : 계약내용을 지킬 의지는 있으나, 능력이 부족한 경우로 자연재해가 발생한 경우가 대표적임.

3) 진정한 계약위반(breach of contract) : 계약내용을 지킬 능력은 있으나, 의지를 갖지 않은 경우로, 조직이 교육훈련이나 일정기간 지난 후 승진시켜준다는 약속을 어긴 경우 등

Rousseau와 Parks는 심리적 계약 실행 수준을 준수, 초과, 위반의 3가지 수준으로 나누어 개념화하였다.<sup>76)</sup>

1) 계약준수(compliance) : 계약조건을 그대로 이행하는 것으로 계약 당사자의 해석을 바탕으로 하고 있어 심리적 계약 인식처럼 지각적이며, 약속한 대로 이행되지 않았어도 이에 상응하는 가치보상이 될 수 있으면 계약준수 의도는 유효한 것으로 본다.

2) 계약의 초과이행(supra-contracting) : 계약에 명시되지 않았지만, 상대방에게 도움을 주는 행동을 보일 경우에 해당되는데, 종업원 입장에서의 초과이행을 조직시민행동(OCB)이라고 할 수 있다.

3) 계약의 위반(violation) : 신뢰감이 손상되고 그 결과로 분노와 같은 심한 감정적 반응을 나타내게 되는데, 단순한 불공정 인식보다 훨씬 강렬한 심리적 고통을 경험하게 한다. 이로써 조직과의 관계를 부정적인 방향으로 재정의하게 되고 법적인 대응까지도 고려하게 된다.

모든 조직의 계약내용 미준수가 심리적 계약위반으로 연결되는 것은 아니며, 종업원들에게 불이익이 돌아가는 것만을 심리적 계약위반이라고 하므로 심리적 계약과 기대와도 구별하여야 한다. 기대를 충족시키지 못한 것 자체가 심리적 계약위반을 초래하지는 않는다. 신뢰가 조절변수 역할을 해

76) D. M. Rousseau and J. M. Parks, op. cit., pp.1~47.

주기 때문이다. 조직에 대한 신뢰가 있으면, 비록 실제적인 심리적 계약위반이 있었더라도 위반을 간과하거나, 망각하거나, 인식하려 하지 않을 수도 있다.<sup>77)</sup>

위반의 종류와 차이의 크기, 책임에 따라 종업원의 약속위반 차이에 대한 관심의 정도가 달라질 수 있는데, Percy는 조직변화에 따른 의무변화를 종업원이 지각하는 심리적 계약의 위반이라고 측정하여 심리적 계약위반 인식 해석에 영향을 미치는 요소로 모니터링, 손실의 크기, 조직과 종업원 관계의 강약과 공정성에 대한 인식과 의도성 여부 등을 제시했다.<sup>78)</sup>

Rousseau도 이와 유사한 요소를 제시하고, <그림 2-6>와 같이 모델을 제시했다. 계약위반은 계약에 의해 기대했던 결과와 실제 발생한 결과와의 차이가 발생한 것을 인식할 때 시작되지만, 그 차이를 모두 계약위반이라고 인식하지는 않는다. 그 이유는 모니터링, 손실의 크기, 관계의 강도 등 세 가지 기본요소에 의해 해석될 수 있기 때문이다.<sup>79)</sup>

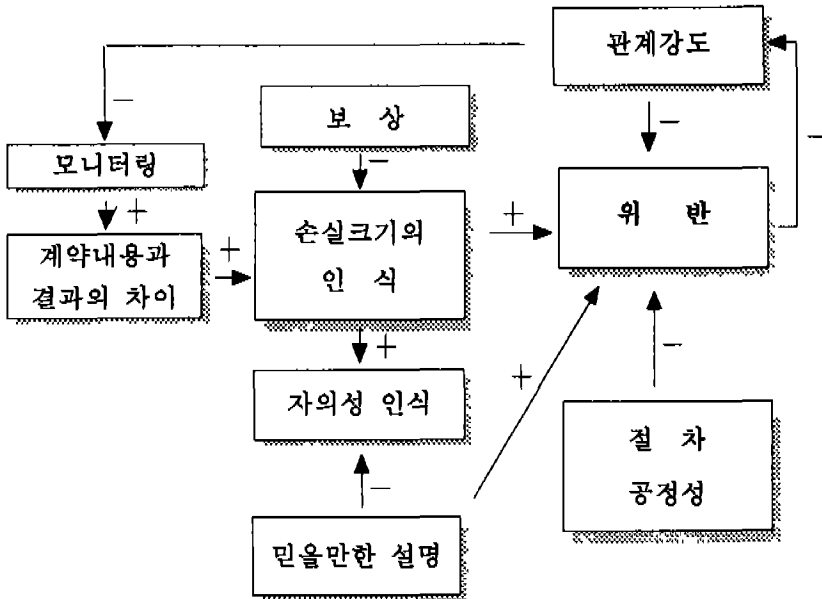
1) 모니터링은 타인행동을 관찰함으로써 간접적 정보탐색을 하는 것으로 모든 상황에 동일하게 일관성이 있는 것은 아니다. 종업원들은 정보에 대한 특별한 욕구가 느껴질 때 타인의 행동에 관심을 기울이게 된다. 일반적으로 계약에 의한 기대치와 실제 결과를 적극적으로 비교하지 않으면 그 차이는 크게 인식되지 않는다. 일반적으로 다른 내용이 모두 동일하다면, 타인의 행동을 모니터링 하는 정도가 크면, 그 차이가 크다 할 수가 있다. 계약당사자의 관계가 강할수록 모니터링을 적게 하게 된다.

77) S. L. Robinson, op. cit., p.577.

78) D. R. Percy, op. cit., p.8.

79) D. M. Rousseau (1995), op. cit., pp.118~133.

<그림 2-6> 계약 위반 모형



자료 : D. M. Rousseau(1995), op. cit., p.118.

2) 손실의 인식 크기는 느끼기 나뉘므로 기대치와 결과의 차이가 클수록, 상대방의 보상행위가 작을수록 상대방의 자의성 인식이 클수록 손실 인식은 커진다. 또한 자의성 인식은 신뢰할 만한 설명이 많이 있었을수록 작게 인식된다.

3) 관계적 강도가 강할수록 계약내용과 결과간의 차이를 적게 하여 위반을 적게 느끼도록 할 것이며, 계약위반을 느끼면 관계적 강도도 약해진다. 신뢰관계가 좋게 형성되어 있으면, 어느 정도의 계약위반은 참아낼 수 있게 된다.

4) 보상이란, 어떤 결과를 다른 것으로 대체시키는 것이므로 'buyout'의 형태로 생각할 수 있으며, 대체는 계약을 유지하는 일반적 형태의 하나이다.

5) 자의성은 계약조건을 충족시킬 능력이 있는 것과 무능력함 사이에 근

거를 두고 있는데 환경적 요인으로 인해 경제적인 혜택이 줄어들 경우라도 종업원들은 경영이 잘못되었고, 경영상 발생하는 문제에 대한 전략적 계획이 잘못되었다고 비난하게 된다.

6) 계약손실이 발생되더라도 신뢰할 만한 설명이 있는 경우에는 자의성에 영향을 미쳐 계약위반을 적게 느낄 수 있게 된다. 계약당사자들이 경험하는 신뢰손실의 크기를 줄일 수 있는 방법들이 있는데, 이는 실제 손실의 크기를 줄이거나, 손실에 대한 인식을 줄이거나, 계약위반자의 책임이 적게 보이도록 손실에 대해 설명하는 것이다.

7) 절차적 공정성이란 결과 분배 등에 대한 의사결정과정 에 대한 공정성과 관련되며, 계약위반이란 용어의 정의대로 분배 조항들의 불공정을 말하지만, 절차적 공정성 여부는 여섯 개의 판단기준이 있다. 즉 일관성, 편견 금지, 적절성, 집합성, 대표성, 윤리성 등으로 판단한다.

서재현은 공정성 정의보다는 절차적 정의가 조직에 대한 종업원의 태도 형성에 더욱 중요한 역할을 한다고 하였다.<sup>80)</sup>

<표2-5>에는 체결담당자와 시스템에 의한 계약위반 원인이 열거되어 있는데, 계약 체결 담당자들이 계약과 관련된 실질적 내용을 잘 모를 수도 있고, 과도한 약속을 하거나, 약속과 다르게 행동하거나 후속관리가 이루어지지 못하는 경우도 있을 수 있다. 시스템적으로는 계약 내용 중 보상 기준이 변화되거나 적절한 피드백 등이 이루어지지 못하는 경우가 있을 수 있다.

80) 서재현, "조직정의와 조직몰입에 관한 연구 : 다중몰입을 중심으로", 「인사·조직연구」, 제8권 제1호, 1998, p.21.



<표 2-5> 계약 체결담당자와 시스템에 의한 계약위반 원인

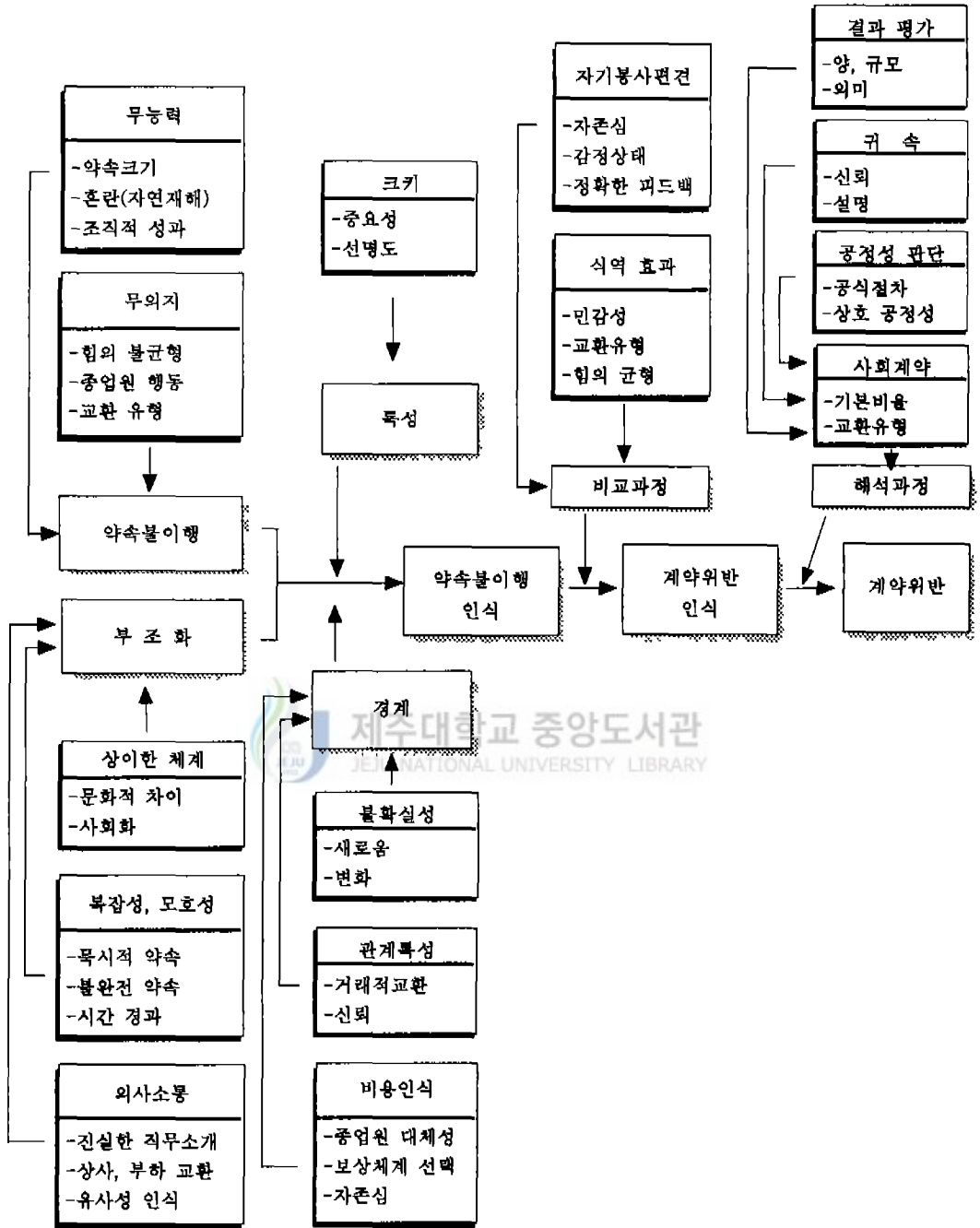
구분	계약위반원인
1. 계약체결담당자	
1) 채용담당자	실질적 직무내용 잘 모름, 과도한 약속
2) 관리자	언행 불일치
3) 동료	지원 비제공
4) 멘토	유고(승진 등)시 후속관리부재, 상호작용부족
5) 최고경영자	복합적인 메시지
2. 시스템	
1) 보상체계	보상기준 변화
2) 복리후생	범위 변화
3) 경력관리	일관성 없는 적용, 직장 상사에만 의존
4) 성과검토	적기에 이루어지지 못함, 피드백 부족
5) 교육	직무와 무관한 기술습득
6) 문서화	실행내용과 상이한 절차 언급

자료 : D. M. Rousseau(1995), op. cit., p.114.

Morrison과 Robinson은 계약위반과 위반인지(perceived breach)를 구분하고 일련의 중재 평가과정을 모형화 하였는데, <그림 2-7>과 같이 계약위반 형성모형을 나타내는데, 궁극적으로 계약위반을 일으키는 조건은 약속불이행(renegeing)과 부조화(incongruence)이다. 약속불이행은 조직대리인이 알면서도 고의로 종업원과의 약속을 어기는 경우이며, 부조화는 종업원과 대리인이 약속에 대해 서로 다르게 이해하는 경우에 나타난다. 약속 불이행이든 부조화이든지 간에 모두다 종업원이 자신이 약속했다고 이해하고 있는 내용과 실제로 돌려 받은 약속 내용간에 서로 차이가 있어 약속이 지켜지지 않았다고 인식하도록 만든다.<sup>81)</sup>

81) E. W. Morrison and S. L. Robinson, op. cit., pp.231 ~247.

<그림 2-7> 계약 위반 요소 모형화



자료 : E. W. Morrison and S. L. Robinson, "When Employees Feel Betrayed : A Model of How Psychological Contracts Violation Develops", *Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 1, 1997, p.232.

이런 차이에 대한 인식은 계약 당사자들이 약속내용을 얼마나 잘 지키려 노력했는가를 종업원이 생각하는 과정인 비교과정의 유발요인이 된다. 만약 종업원은 자신은 약속대로 조직에 공헌을 다했지만 적절한 보상이 뒤따르지 않았다고 인식하는 경우에는 계약이 이행되지 않았다고 인식하게 된다. 계약이 이행되지 않았다고 지각하는 자체가 계약위반을 초래하는지의 여부는 종업원이 계약불이행(breach of contract)의 피해를 당했다고 느끼는지에 의해 달려있다. 계약불이행 인식과 계약위반 사이에는 해석 과정이 있어 종업원이 약속이행의 대가로 돌려 받은 결과 내용을 고려하고, 왜, 어떻게 해서 계약 불이행이 있게 되었는지, 또한 고용관계를 지배하는 사회계약을 고려함으로써 모든 계약불이행에 대한 인식을 계약위반으로 연결시키는 것은 아니다.

그렇다면, 계약위반은 어떤 상황일 때 일어날까? 첫째로는 갈등이 있었고, 신뢰가 낮았던 경험이 있었던 경우, 둘째로는 어느 일방이 상대방의 관점을 이해하지 못하는 등 당사자간에 사회적 거리감이 있을 때, 셋째로는 사업 축소와 같은 외부적인 위반 경향이 있을 때, 넷째로는 조직적 위기의 예와 같은 계약위반의 동기가 높거나 계약파괴자 입장에서 대안이 없다고 생각할 때와, 다섯째로 일방이 상호관계에 가치를 부여하지 않을 때 등이다. 그러므로 계약위반을 감소시킬 수 있는 방법으로는 종업원과 강력한 관계를 형성하고, 빈번한 상호작용을 가지며 상호관계를 유지시키는 희생과 선 투자가 요구된다.<sup>82)</sup>

조직은 변화하는 환경에 지속적으로 적응하기 위해 고용계약의 조건들을 반복적으로 관리하고 협상하고 변화시킬 수밖에 없기 때문에 조직이 약속을 지킬 의지도 줄어들고 지키기도 어려워진다. 이런 지속적 계약변화는 조직이나 종업원들이 계약을 잘 못 이해할 수 있는 기회를 증대시켜, 실제 계약 위반이 일어나지 않아도 계약위반을 인식하게 된다.

82) D. M. Rousseau (1995), op. cit., p.133.

계약이 변화해야 될 환경적인 요인은 (1)모니터링이 증가하고, (2)임시직 활용이 늘어나며, (3)종업원의 이동이 증가되고, (4)역동적이고 예측 불가능한 환경 등으로 인해 조직도 스스로 조직변화 노력을 하고 있는데, 이에 따라 종업원들과의 고용관계가 변화된다.<sup>83)</sup> Tornow는 오늘날의 고용계약 특성변화를 <표 2-6>과 같이 정리했다.<sup>84)</sup>

<표 2-6> 고용계약 특성변화

과거	현재 또는 미래
1. 안정 및 예측	1. 변화와 불확실
2. 인구의 증가	2. 인구의 감소
3. 영원함	3. 한시성
4. 고정적인 노동력	4. 유동적인 노동력
5. 영구직	5. 임시직
6. 표준화된 작업유형	6. 변형적 작업유형
7. 고용과 은퇴의 명확한 구분	7. 점진적 은퇴
8. 종업원의 유지관리	8. 종업원의 이직관리
9. 종업원 육성	9. 종업원의 채용
10. 연공주의	10. 능력주의
11. 가부장주의	11. 자기책임의 강조
12. 회사에 대한 몰입	12. 자아에 대한 몰입
13. 조직이 명시한 부가급여	13. 조직이 명시한 종업원의 기여
14. 직무안정	14. 종업원 개발 및 성취
15. 성장	15. 정체
16. 획일적 경력	16. 다양한 경력
17. 일시적 학습	17. 영구적 학습

자료 : W. W. Tornow, "Contract Redesign", *Personnel Administrator*, Oct. 1988, p.98.

Kissler도 과거와 현재의 종업원의 계약 변화를 <표 2-7>와 같이 정리하

83) D. M. Rousseau (1995), op. cit., pp.211~212.

84) W. W. Tornow, "Contract Redesign", *Personnel Administrator*, October, 1988, p.98.

였는데, 과거에는 조직이 은혜적 입장에서 종업원을 대우하였으나, 현재는 성숙된 종업원으로서의 종업원의 실체가 인정되며 고용안정도 평생고용의 기대가 상황에 따라 고용안정이 깨어질 수 있는 것으로 변화되었다.<sup>85)</sup>

<표 2-7> 과거와 현재 종업원 계약변화

과거	현재
1) 조직은 부모, 종업원은 자녀	1) 상호이익을 위한 작업에 중점을 둔 성인계약
2) 종업원의 실체(identity)와 가치가 조직에 의해 정의됨	2) 종업원의 실체와 가치가 종업원에 의해 정의됨
3) 조직 잔류자는 좋고 충성도가 높고, 이탈자는 나쁘고 충성도가 낮음	3) 종업원의 출입이 조직 건강도에 유익하므로 장려됨
4) 종업원이 이야기 할 것은 퇴직 시 까지 일하는 것	4) 장기 고용안정이 어렵고, 복잡한 관계를 기대하고, 준비함
5) 성장의 주경로는 승진	5) 성장의 주경로는 개인적인 성취감

자료 : G. D. Kissler, "The New Employment Contract", *Human Resource Management*, Vol. 33, No. 3, 1994, p.338.

조직에 합류된 종업원의 욕구와 조직의 요구도 시간이 경과함에 따라 변화되므로, 심리적 계약은 한 시점에서 형성되고 확정되는 공식적인 계약과는 달리 종업원이 조직에 머물고 있는 동안 계속 수정되는 특성을 가지고 있는데, 일단 형성된 심리적 계약이라도 당사자들의 내부적 또는 경험적 요인들로 인해 변화가 불가피하다. 즉, 시간이 경과함에 따라 계약당사자들은 성장과 인지적 변화를 하게 되고, 조직환경 또한 변하기 때문에 기존의 심리적 계약도 변화할 수밖에 없는데, Levinson 등은 심리적 계약은 종업원과 조직이 서로 상대방의 기대를 만족시켜 주는 정도에 따라 항상 변화하며, 종업원

85) G. D. Kissler, "The New Employment Contract", *Human Resource Management*, Vol. 33, No. 3, 1994, p.338.

과 조직은 상호작용을 통해 균형적인 심리계약을 유지하게 된다하였다.<sup>86)</sup>

Rousseau는 종업원과 조직과의 관계가 길어질수록, 그리고 양자간의 상호작용이 많아질수록, 심리적 계약이 포함되는 종업원의 의무, 조직의 의무는 보다 구체화되고, 다양화된다고 하여 시간경과에 따른 심리적 계약 변화 당 연성을 제시했다.<sup>87)</sup>

경력주기 내지는 인생주기가 변화함에 따라 종업원들의 욕구는 변화하게 되고, 그 결과로 조직에게 바라는 종업원의 기대가 달라지는데, 이처럼 개인의 욕구 및 조직의 욕구가 변화되듯이 심리적 계약도 시간이 흐름에 따라 변화한다. 개인의 욕구는 초기에는 자신이 조직에 공헌할 수 있는지 자기실현적 욕구가 강하나, 중기에는 자신의 공헌도에 대한 인식과 보상을, 그 이후에는 조직의 고용안정 쪽으로 변화한다. 따라서 심리적 계약은 끊임없이 조정되어져야 할 역동적인 것이다.

Wilhelm도 새로운 조직 참여자들은 조직 합류 후 안정적이고 생산적인 삶을 추구하고 편안한 퇴직을 원하나, 1980년대 초부터 불어닥친 각종 조직의 변화로 인해 심리적 계약을 조정해야 했다고 하였으며,<sup>88)</sup> Parks와 Kidder도 심리적 계약은 조직의 여러 사건들과 추가적인 요구에 의해 변화가 발생된다고 하였다.<sup>89)</sup>

객관적 현상에 대한 사람들의 판단에 있어 사회적 신호와 사회적 비교는 매우 중요한 역할을 하는데, 직무·동료·조직에 대해 다른 사람들이 어떤 집단적 규범이나 믿음을 갖고 있는지에 따라 종업원들의 인식이 달라지기 때

---

86) H. Levinson, et. al., op. cit., p.36.

87) D. M. Rousseau (1989), op. cit., p.125.

88) W. R. Wilhelm, "Guest Editor's Note : The Employment Contract", *Human Resource Management*, Vol. 33, No. 3, 1994, p.323.

89) J. M. Parks and D. L. Kidder, "Till Death Us Do Part..." *Changing Work Relationships in the 1990s*, In C. L. Cooper and D. M. Rousseau, Eds., *Trends in Organizational Behavior*, N. Y., John Wiley & Sons Ltd., Vol. 1, 1994, p.124.

문이다. 예를 들어 과업집단은 조직의 직무재배치, 다운사이징, 또는 조직 재구조화와 같은 변화들에 대해 부정적으로 반응할 수 있다. 이렇게 되면 그 과업집단에 속한 개인도 이와 같은 과업집단의 반응에 따라 자신과 조직의 관계를 새롭게 정의하면서 자신의 심리적 계약을 변화시키게 되는데, 심리적 계약에 변화를 초래하는 요인으로 조직의 변화를 대표적 예로 들 수 있다.90)

조직변화는, 새로운 회사정책, 경제적 이유로 인한 재구조화, 경영자승계, 리더십 변화 등 다양한 유형이 존재할 수 있다. 하지만 어떤 형태가 되었던 이들 변화들은 기존 심리적 계약에 있어 변화를 초래한다는 점에서는 모두 공통적이다.91)

계약은 지켜지기 위해 변화할 필요가 있는데, 계약이란 과거 경험에 근거한 미래를 모델화한 것으로 보다 안정적인 환경에서 조직이 운영된다는 것에 근거를 두고 있으나, 예측 불가능이나 불안정성으로 인해 변화관리가 필요하다. 심리적 계약변화를 효과적으로 변화시키느냐는, 첫째로 현재 계약과 변화내용이 얼마나 유사한가와, 둘째로 종업원과 고용주 사이의 관계가 얼마나 신뢰감이 있느냐에 따라 달라지는데, 과거 부정적이었던 경우는 심리적 계약 변화 이전에 종업원과의 관계를 개선하는 것이 우선적으로 해결해야 할 단계이다.92)

Bailyn은 종업원의 초기 경력(early career), 중기경력(mid career), 말기 경력(late career)에 따른 보상과 기대 차이를 극복하기 위해 종업원과 조직 모두가 현실에 맞게끔 그들의 기대감을 상호 조정해야 한다고 하였는데,

---

90) G. R. Salancik and J. Pfeffer, "A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 23, 1978, pp.224~253.

91) 이감용, "심리적 계약위반이 소매상의 공급업체 영업사원에 대한 신뢰와 장기지향성에 미치는 영향", 박사학위논문, 서강대학교 대학원, 1998, p.55.

92) D. M. Rousseau, "Changing the Deal While Keeping the People", *Academy of Management Executive*, Vol. 10, No. 1, 1996, p.50.

MBA 졸업생 대상 2년간의 심리적 계약 변화 연구 결과에서도 시간이 경과함에 따라 종업원은 고용주의 의무를 높게 인식하는데 반해, 종업원 자신의 의무는 낮게 인식하는 것으로 나타났다.<sup>93)</sup>

이러한 계약변화는 <표 2-8>과 같이 3종류로 나눌 수 있는데 내부변화로서의 계약이동이란 계약내용을 바꾸려는 공식적인 노력 없이도 심리적 계약을 변화시키는 것으로 시간경과가 매우 중요한 요소이다.

<표 2-8> 계약변화의 종류

위 치	역 동 성	예
내부 : 1) 계약이동	· 내부설득	· 타인보다 스스로 계약충족 노력하려는 평가
	· 자신에 초점 맞춤	· 시간경과에 따라 보다 관계적인 조건탐색
	· 성숙	· 변화되는 개인욕구에 부합되게 해석을 조정
외부 : 1) 적응	· 일관성	· 추가적으로 관계되는 성과 요구 소개
	· 균형	· 정규급여는 지속적으로 주되, 상여는 폐지
	· 파괴	· 가족형이 아닌 팀형으로 관계 재설정
2) 변혁		· 계약종료, 대안제시

자료 : D. M. Rousseau(1995), op. cit., p.143.

외부변화에는 현재 계약에의 적응과 변혁의 2종류가 있는데, 적응이란 현재 계약의 틀 내에서 조정하는 것이고, 변혁이란 근거가 되는 계약을 재정의하고 당사자간의 관계성격을 근본적으로 변화시키는 것이다. 적응은 현재 계약의 내용을 수정하고, 명확화하고, 대체하거나, 확장시키는 것이고, 변혁이란 이와 반대로 현재 계약의 의미나 해석을 새로 창출시키는 것이다.

적응을 통한 변화가 성공하기 위한 몇 가지 기본적인 요소는 다음과 같다.

93) 권상순, 전제논문, p.16.에서 재인용.



- 1) 현재 계약의 상황변화를 표시
- 2) 상호간에 적극적 관계 형성
- 3) 손실감소 전략 형성
- 4) 핵심조항은 영향받지 않고, 부수 조항은 영향받을 수 있도록 조정
- 5) 상호간 변화에 적극 참여
- 6) 상대적으로 적은 변화 형성
- 7) 변화과정이 완료되고 새로운 균형이 창조되었다고 신호를 보냄.

또한, 계약변혁의 4단계는 1) 계약변화가 적법하다고 인식되고, 이해되고, 해석되게 할 것, 2) 과거 계약이 고정되지 않고, 손실을 감소시키거나 상쇄할 노력이 들어간 새로운 틀 준비, 3) 과거 계약을 능가하는 새로운 계약 형성, 4) 변혁과정 종료차원의 새로운 계약 수용을 위한 새로운 계약 시험 및 신뢰 등이다.<sup>94)</sup>

Nelson 등은 심리적 계약형성에 관한 연구에서 계약형성을 사전적 사회화(anticipatory socialization), 대면단계(encounter), 변화 및 정착단계(change and acquisition)로 구분하고 성공적인 심리적 계약형성을 위해서 조직은 (1) 현실적인 직무점토를 통해 신입사원들이 조직에 대해 현실적 기대감을 갖도록 해야 하며, (2) 멘토 기능, 팀워크, 사회적 지원과 같은 지원적 행동들을 보상해 주는 제도를 만들고, (3) 신입사원과 기존 구성원들이 공식, 비공식적인 상호작용을 할 수 있는 기회를 제공해야 한다. 신입사원 입장에서도, (1) 스스로 기존 구성원들과 친밀한 교분을 갖도록 노력하고, (2) 역할 수행에 있어 반드시 필요한 경우에만 남에게 의지하는 자주적인 인격체가 되어야 하고 또한 자신에게 가장 적합한 지원상대와 자신이 원하는 유형의 지원을 면밀히 분석하는 자세가 요구된다고 하였다.<sup>95)</sup>

94) D. M. Rousseau (1995), op. cit., pp.143~177.

95) D. L. Nelson, et. al., op. cit., pp.55~72.

### 3. 심리적 계약 위반 인식 결정 요인

#### 1) 조직 변화 및 조직적 요인

심리적 계약이란 종업원들이 그들이 속한 조직과 상호의무를 갖게 된다는 신념으로 인해 이루어지므로 계약위반은 조직이 스스로의 의무 중 일부 또는 전부를 다하지 못했다고 종업원들이 느낄 때 생겨나는 분노와 배신의 감정과 관련이 있다. 그러나 심리적 계약위반 자체는 종업원들이 느끼는 것으로 실체가 있는 것은 아니며, 종업원들이 느끼는 인식적인 것을 구조화한 것을 의미하므로, 심리적 계약 위반 인식 결정에 영향을 미칠 수 있는 것으로 조직 내·외부의 여러 요인으로 인한 조직변화를 들 수 있다.<sup>96)</sup>

Robinson과 Rousseau는 새로운 직무 배치, 근무 재배치, 조직의 재구조화와 같은 조직 내 여러 사건들은 새로운 심리적 계약을 발전시키는데, 시간이 경과함에 따라 조직 환경 또한 변하기 때문에 심리적 계약이 변화할 수밖에 없다고 하고,<sup>97)</sup> Tornow는 조직변화 노력에 따른 종업원들이 고용관계가 변화될 수밖에 없다고 하여 그 특성이 변화되는 것을 예시하였다.<sup>98)</sup> 조직은 변화하는 환경에 지속적으로 적응하기 위해 반복적으로 고용계약의 조건들을 관리하고, 협상하고, 변화시킬 수밖에 없으므로 조직의 약속을 지킬 의도가 줄어들고 지키기도 어려워지므로 심리적 계약을 위반할 수밖에 없게 된다.

Pearcy도 경쟁환경의 변화, 기술의 발전, 노동시장 인구의 다양화 및 신세대의 등장으로 조직이 변화될 수밖에 없고, 이에 따라 조직이 종업원의 기대와 의무, 책임을 조정해야 하므로, 심리적 계약위반이 초래될 수밖에 없다고 하였는데,<sup>99)</sup> 1980년대 초부터 불어닥친 각종 조직의 변화로 심리적 계약

96) E. W. Morrison and S. L. Robinson, op. cit., p.226.

97) S. L. Robinson and D. M. Rousseau, op. cit., p.246.

98) W. W. Tornow, op. cit., p.98.

99) D. R. Pearcy, op. cit., pp.40~43.

은 변화되고 조직의 외부 환경변화에 따른 조직내부의 고용구조 변화, 조직 축소, 조직 재구축 같은 조직구조 변화로 종업원 신분이 변동이 이루어진다.

조직구조 변화와 전략변화에 따른 심리적 계약의 변화에 대해 연구한 대표적 연구자로는 Tornow(1988), Rousseau & Parks(1993), Morrison(1994), Rousseau & Greller(1994), Guzzo & Nooman(1994), Morrison & Wade Benzoni(1994), Turnley(1996), Fogarty(1997), Pearey(1997) 등을 들 수 있는데, 강영순은 IMF 전후간 인적자원관리 비교연구에서 IMF이후 종업원들이 조직 일체감 및 직무만족이 약화되고 있어 개인적인 조직 유효성의 질적 약화를 초래한다고 하였다.<sup>100)</sup>

조직이 생존하기 위해서는 경영혁신이나 조직변화를 통해서 변화하는 환경에 적응해 나가야만 한다. 이러한 경영혁신이나, 조직변화는 개인이나 집단의 변화, 조직차원의 포괄적 변화 등으로 구분된다. 또한 경영혁신을 위한 방법도 기업경영의 장을 변화시키는 방법으로 리스트럭처링, 비전 만들기, 기업 아이덴티티, 학습조직, 벤치마킹과 경영프로세스를 변화시키는 방법으로서 리엔지니어링, 신 인사제도 외에도 다수의 방법들이 있다.

그러나 본 연구에서는 상기 변화 구분 중 조직차원의 포괄적 변화와 기업의 장을 변화시키는 방법 중에서도 우리 나라 기업들이 IMF 관리체제를 맞아 단행하고 있는 대규모의 인력감축과 관련되는 고용조정이나 감량경영에 초점을 맞추고자 한다.

계약위반에 따른 종업원 개인의 반응정도는 불공정의 종류, 기대치와 실제 산출물의 차이의 크기, 의무 미수행에 대한 조직책임의 인식정도에 따라 다른데,<sup>101)</sup> Rousseau와 Aquino는 퇴직금, 새로운 직업탐색지원(outplacement), 해고의 원인, 해고의 사전안내 등은 공정성 인식을 조정하는데 도움

100) 강영순, "IMF 전후간 인적자원관리의 비교연구", 「경영학 연구」 제주경영학회, 제3권, 제1호, 1998, pp.305~328.

101) L. M. Shore and L. E. Tetrick, op. cit., pp.91~109.

이 됨을 발견하였는데, 조직의 감원 추진 시 제공되는 보상과 공정한 절차는 계약내용 미충족에 대한 것을 어느 정도는 대체시켜 줄 수 있는 것이라고 했다.<sup>102)</sup>

Fogarty는 탐색적 연구 결과로 인력감축으로 인한 해고자들이 재고용 지원이나 보상을 받았기 때문에 인력감축으로 인한 반응의 정도가 변화됨을 발견하였고,<sup>103)</sup> Turnley는 구조조정으로 인한 심리적 계약 위반인식에 조직 조절변수로 계약위반 사유에 대한 정당화 될 수 있는 설명과 미래의 계약위반 발생가능성을 제시하였다.<sup>104)</sup>

Morrison과 Robinson은 약속위반이 심리적 계약위반으로 바로 연결되는 것이 아니고 조직의 무능력여부, 무의지 여부, 공식절차, 공정성 부재, 피드백, 자존적 편견, 사유에 대한 정확한 설명여부 등에 의해서 조절된다는 모델을 제시했고,<sup>105)</sup> Robinson도 종업원의 기대 미충족 자체가 심리적 계약 위반 자체는 아니며, 신뢰하는 조절변수가 있음을 제시했다.<sup>106)</sup>

조직몰입과 직무만족이 높으면 조직에 좋은 감정을 가지고 심리적 계약 위반 인식에도 영향을 미치게 됨으로, 조직몰입과 직무만족이 높아지는 요소도 심리적 계약에 영향을 미칠 수 있는데, DeCotiis와 Summers는 자율성, 신뢰, 응집력, 지원, 인정, 압력, 공정성, 혁신적인 풍토가 강할수록 조직 구성원의 조직몰입이 높아진다는 결과를 보였다고 한다.<sup>107)</sup> 직무만족의 요소는 조직 전체 요인, 작업 환경 요인, 직무내용 요인, 개인적 요인 등이 있는데, 이중의 작업 환경 요인 중 참여적 의사결정이 심리적 계약위반 인식과 관련

102) D. M. Rousseau and K. Aquino, op. cit., pp.135~149.

103) G. M. Fogarty, op. cit., pp.115~116.

104) W. H. Turnley, "Reconceptualizing the Nature and Consequences of Psychological Contract Violation", Dissertation of Ph. D. in the College of Business Administration, University of South Carolina, 1996, p.22.

105) E. W. Morrison and S. L. Robinson, op. cit., pp.226~256.

106) S. L. Robinson, op. cit., p.593.

107) 한주희외, "조직문화 인식유형의 조직몰입 유형에 미치는 영향에 관한 연구", 인사조직연구, 제5권 제2호, 1997, p.97에서 재인용

될 수 있다.

또한 공정성 인식여부도 중요한 요소가 될 수 있는데 공정성은 분배공정성과 절차공정성으로 나눌 수 있는바, 분배공정성은 종업원이 조직으로부터 느끼는 보상의 크기에 대한 인식의 정도이고, 절차공정성은 그러한 보상의 크기를 결정하기 위해 사용되는 수단에 대한 공정성 인식의 정도이다.<sup>108)</sup> 이러한 절차적 공정성은 종업원들의 계약 위반 인식에 영향을 줄 수 있는 요인이다.<sup>109)</sup>

오늘날 조직의 능력주의에 기반을 둔 고용관계의 형성은 이제 거스를 수 없는 추세로 보이고, 조직의 해고에 대해 종업원들은 조직에 대응할 능력이 부족해 조직의 처분에 따를 수밖에 없는바, Feldman과 Leana는 해고자들이 가능한 한 보다 준비된 입장에서 해고될 수 있도록 도와주고 가능한 한 빨리 재취업이 가능하도록 도와주는 정책 8가지를 제시했다.<sup>110)</sup>

- (1) 해고에 대한 조기안내
- (2) 해고수당과 광범위한 혜택제공
- (3) 교육훈련 프로그램
- (4) 재취업지원
- (5) 명확하고 직접적이며, 진솔한 해고결정 통보
- (6) 해고 후 잔류자에 대한 주의와 관심
- (7) 지속적이고 대규모적인 해고를 대체할 수 있는 인력자원정책 실행
- (8) 해고자에 대한 공식·비공식 조직 공조를 통한 지원

조직은 환경변화에 따른 적응 전략으로서 인원 감축의 수단 외에도 일부

---

108) R. Folger and M. Konovsky, "Effects of Procedural Justice and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions", *Academy of Management Journal*, Vol. 32, 1989, p.115.

109) D. M. Rousseau (1995), op. cit., p.46.

110) D. C. Feldman and C. R. Leana, "Better Practice in Managing, Layoffs", *Human Resource Management*, Vol. 33, No. 2, 1994, pp.239~240.

비핵심 사업 분야를 축소 또는 매각할 수도 있으며, 조직을 재설계하거나 업무프로젝트를 개선하는 등의 대안적 행동을 통해서 경영 변화를 유도할 수도 있는데, 이러한 대안적 노력의 정도에 따라서 종업원들의 조직에 대한 신뢰나 기대를 변화시킬 수 있을 것이다.

심리적 계약은 심리적 모델로서 정책, 절차, 조직의 명성, 조직의 역사와 같은 직·간접적 의사소통과 채용과 조직 변화 같은 인사적 행동을 관찰하고 경험함으로써 조직의 상황 안에서 생성되고 변화되는 것이라고 할 수 있는데, 여기서 조직의 명성이나 역사 등은 조직의 문화와 관련되는 개념이다. 조직문화란 조직 구성원들이 공유하는 것으로서 조직구성원의 행위와 조직행위에 기본전제가 되고, 구성원에 의하여 형성되고, 계승되는 그 조직의 고유한 가치, 신념, 습관, 행위 패턴 등의 총체라 할 수 있어, 조직문화는 비교적 오래 지속되며, 하나의 조직을 타 조직과 구별시켜주는 조직의 전체적 특성을 나타내는 개념이다. 심리적 계약은 문화가 어떻게 실행되는가를 효과적으로 나타내 주는 의사 소통과 상호작용으로부터 일어난다.<sup>111)</sup>

이학중 교수는 한국기업의 문화적 특성과 새 기업문화 개발이라는 저서를 통해 우리나라 기업은 대체로 내부 구성원들간의 화를 중요시하는 인간관계를 최우선 기본가치로 강조하고 있고, 다음으로 대외적인 가치로서 신뢰성과 사회적 책임을 강조하는 경향이 있음을 조사했다.<sup>112)</sup>

조직의 피고용인으로서의 종업원은 조직과 각종 근로조건 등 조직생활에서 기대되는 것들에 대한 협상에서 불리한 위치에 놓일 수 있는데, 이러한 점을 개선하기 위해 노동 조합을 결성해서 조직의 대표와 협상을 벌인다. 노동조합은 협상기능 외에도 근로조건 이행에 대한 감시기능도 수행하고 있

111) N. Nicholson and G. Johns, "The Absence Culture and Psychological Contract-Who's in Control of Absence?", *Academy of Management Review*, Vol. 10, no 3, 1985, p.398.

112) 이학중, 「한국기업의 문화적 특성과 새기업문화 개발」, 서울, 박영사, 1997, pp.138~139.

는데, 종업원들은 노동조합을 통해서 자신의 기대와 약속을 전달함은 물론 결과에 대한 모니터링을 대신하기도 한다. 종업원들이 조직에 대해 인식하는 심리적 계약 위반은 기대했던 결과와 실제 발생하는 결과와의 차이가 인식될 때 시작되지만, 그 차이를 모두 계약 위반이라고 생각하지는 않는다. 그 이유는 모니터링 손실의 크기와 종업원과 조직과의 관계에 대한 강도에 따라 달라지기 때문이다.<sup>113)</sup>

그러나 노동조합이 자신을 대신해서 협상을 잘했고, 조직과 상호 입장 조율을 잘했다할지라도 자신에게 매우 중요한 의미를 갖는 기본적인 기대 항목에 대해서는 자신을 충분히 대신했다고 인정하지 않는 개인적인 기대치가 다를 수 있음을 Kotter의 연구<sup>114)</sup>를 통해서 유추할 수 있다.

## 2) 개인적 요인

심리적 계약위반에 대한 인식은 심리적 계약의 목시적인 특성으로 인해, 똑같은 상황을 개인에 따라 달리 인식할 수도 있으므로 종업원 개인차원의 관점에서 계약위반 이해와 연구가 중요하다. 똑같은 상황이라도 계약위반의 주체가 계약을 지키려는 의지가 없는지, 능력이 없는지, 파괴적인지로 해석하는가에 따라 계약위반에 대한 반응에 영향을 준다.<sup>115)</sup> Guzzo와 Noonam은 종업원들의 심리적 계약은 다양한 특성들에 의해 서로 상이한데, 그 이유중의 하나가 개인의 인생공간에서 차지하는 계약의 비율 즉 상대적인 크기 차이에 따라 달라진다고 하였다.<sup>116)</sup>

---

113) D. M. Rousseau (1995), op. cit., pp.44~45.

114) J. P. Kotter, op. cit., pp.91~99.

115) D. R. Pearcy, op. cit., p.47.

116) R. A. Guzzo and K.A. Noonam, "Human Practices as Communications and Psychological Contract, *Human Resource Management*, Vol. 33, No.3, 1994, p.451.

Morrison과 Robinson의 1997년 심리적 계약 위반형성연구 모델에서 약속위반이 계약위반으로 평가되어 가는 과정 중에 영향을 줄 수 있는 요소로 조직대리인과 종업원간의 문화와 사회화 과정의 영향으로 인한 상이한 인식 차이, 의무자체의 복잡성, 모호성으로 인한 해석과정이 미치는 영향력, 의사소통, 종업원이 느끼는 계약내용과 위반이 미치는 중요도, 거래적인지 계약적인지의 계약성격, 미래 불확실성 인식, 약속 불이행으로 인한 비용에 대한 인식으로 취업대안, 보상선택, 약속불이행의 크기, 량, 함축적 의미에 대한 인식, 공정성 비교평가를 위해 활용되는 자기봉사 편견으로서 자존심과 감정상태, 정확한 피드백, 식역 효과로서 공정 민감성과 상호 힘의 균형과 약속위반 책임 소재 등을 들고 있다.<sup>117)</sup>

또한 심리적 계약위반 인식에 영향을 줄 수 있는 개인적 요인으로서 Rousseau는 개인적 발전과정, 나이, 성숙도를, Robinson과 Morrison은 종업원의 지위와 근속기간을, Spindler는 개인적인 이력과, 상대방과의 관계에 대한 자기 이미지를, Grant는 종업원의 지위를, Percy는 종업원의 자체해석, 선유경향, 구조를, Turnley는 매력적인 대안, 조직의사결정 과정의 절차적 공정성 부족, 퇴직에 따른 기회비용, 종업원의 직무관계의 질, 조직의 보복에 대한 두려움, 종업원의 직무 중요성을 들고 있다.

심리적 계약의 유사개념중 공정성에 영향을 주는 개인변수로는 연령, 근속기간, 경험, 교육, 과거의 성과 등을 들 수 있고, 조직몰입의 선행변수로서는, 가장 많이 연구된 것이 나이, 근속년수, 교육의 정도이고 기타 성별, 개인 욕구, 가치관, 책임 등이 활용되었다.

한주희 등은 DeCotiis와 Summers, Mathieu와 Eajac, Morris와 Sherman, Weiner 등의 기존 조직몰입연구들을 인용하여 근속년수가 길어질수록, 나이가 많을수록, 교육수준이 높을수록, 이직가능 조직의 대안이 적을수록, 역할의 모호성이나 갈등의 정도가 낮을수록, 조직의 규모가 적고 집중화의 정도

---

117) E. W. Morrison and S. L. Robinson, op. cit., pp.226~256.



가 낮을수록 조직몰입의 정도가 높은 것으로 나타났다고 하였다.<sup>118)</sup>

종업원들의 경력주의, 인생주기가 변화함에 따라 종업원의 욕구도 변화하게 되고, 그 결과로 조직에게 바라는 종업원의 기대가 달라짐에 따라 종업원들의 심리적 계약 위반 인식도 종업원의 근속년수에 따라 달라질 수 있다.<sup>119)</sup>

안지혜는 심리적 계약과 관련하여 조직구성원의 개인주의와 집합주의 성향에 관해 연구한 결과 집합주의 성향이 심리적 계약과 상관관계가 높은 것으로 나타났고, 집합주의 성향과 심리적 계약간의 관계는 회사차원보다는 개인차원에서 더 밀접한 관계를 보이는 것으로 나타났다. 집합주의 성향이 강할수록 포괄적이고 장기적인 계약을 선호하나, 개인주의 성향이 강하다고 하여 이와 반대결과는 보이지 않는다는 사실도 조사되었다.<sup>120)</sup>

개인주의(individualism)와 집합주의(collectivism) 비교는 Parsons와 Shils의 연구로부터 시작되었다고 볼 수 있는데 개인의 가치관의 차이 측면에 있어 개인주의와 집합주의는 사회의 전통 문화적 특성으로, 개인에게 얼마나 많은 자유가 주어지고 또 개인이 집단보다도 자신의 이득을 얼마나 중요시하는가에 대한 가치측면이다.<sup>121)</sup> 개인주의와 집합주의의 개념적 정의로 Wagner III는 개인주의는 조직의 요구보다 개인의 이익을 더 중요시하는 것을 의미하며 만일 조직의 이익과 개인의 이익이 상충될 때에는 조직의 이익을 무시하는 경향을 보이는 반면, 집합주의는 개인주의와는 반대로 개인적인 요구나 관심사항보다 조직의 이익을 우선시 하며, 만일 개인의 이익과 일치하지 않더라도 조직에 바람직하다면 그것을 행하는 것을 의미한다고 하였다.<sup>122)</sup>

118) 한주희 외, 전계논문, p.100.

119) D. M. Rousseau (1995), op. cit., p.52.

120) 안지혜, 전계논문, 1999.

121) 이학중, 전계서(1997), p.179.

122) J. A. Wangler III, "Studies of Individualism-Collectivism : Effects on Cooperation in Groups", *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 1,

집합주의 문화에서는 자신과 다른 사람간의 차이점이 적으며, 다른 집단의 구성원과의 유사성을 강조하고 그들 자신을 관계지향으로 정의하고 있다. 또한 집합주의 문화권의 사람들은 자신들을 사회관계의 일부분으로 보고 있으며 자신의 행동이 다른 사람의 생각, 느낌, 행동 등에 영향을 받고 있다고 인식하고 있어, 자아상의 경우 상호의존적 자아상의 형태를 보이고 있는 반면에, 개인주의 문화에서는 자신과 다른 사람과의 구별이 명확하고 다른 사람으로부터 독립적이며 독특한 특성을 표출하여야 한다는 규범적 의무를 보이고 있고 자아의 개념이 자율성, 독립된 개인의 독립적 자아상의 형태를 보이고 있다.<sup>123)</sup>

우리나라는 유교사상에 바탕을 둔 가치관이 형성되어 충(忠), 효(孝), 친(親), 신(信), 서(書) 등이 사회생활과 조직생활의 규범으로 작용하여 계층의식, 가족단위 의식, 합리적인 사리에 의한 분석보다는 인간관계 중심, 권위에 복종, 체면과 외형의 중시, 그리고 미래보다 과거 및 현세를 중시하고 우리(we-ness)라는 내집단을 중시한다.<sup>124)</sup>

우리나라 기업의 근로자 의식 조사 연구결과에서도 업무수행방식이 개인주의 24.1%, 집단중심 75.9%로 집단주의 경향이 많으며, 보수, 직장, 안정성 및 승진가능성 등 소위 외재적 보상 요인을 일의 성취감 등 내재적 요인보다 상대적으로 중요시하고 있다.<sup>125)</sup>

조직에 대해서 갖는 종업원들의 기대는 회사의 공식적인 절차나 규정등을 통해 충족되지만 개인적인 가치성향에 따라 기대와 기대의 충족에 대한

---

1995, p.153.

123) M. Erez and A. Somech, "Is Group Productivity Loss the Rule or The Exception? Effects of Culture and Group-Based Motivation", *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 6, 1996, pp.1517~1518.

124) 조윤형, "조직구성원의 개인주의-집합주의 성향과 갈등상황에 따른 갈등처리방식의 차이에 관한 연구", 석사학위논문, 아주대학교 대학원, 1999, p.21를 재정리

125) 신유근, 「한국기업의 근로자 의식구조」, 서울, 대한상공회의소, 한국경제연구센터, 1991.

인식 정도가 달라지므로 집합주의 가치 성향의 사람보다는 개인주의 가치 성향의 종업원들이 조직 변화에 더욱 민감하고, 그 대응 행동도 달라질 수 있을 것이다.

#### 4. 심리적 계약위반 인식에 대한 반응

심리적 계약은 조직과의 상호의무에 대한 종업원의 믿음으로 이 믿음이 조직에 의해 위반되어졌을 때 종업원은 당연히 불공정을 인식하게 되는데, 심리적 계약은 조직에 대한 신뢰를 바탕으로 하는 것이므로, 그 신뢰가 손상되었을 때 조직이 이를 다시 회복하는데는 오랜 시간이 걸린다. 즉, 종업원들은 자신들의 상호 호혜적 기대감이 조직에 의해 충족되지 않았다고 인식하게 되면 단순한 불만보다는 일종의 배신감을 경험하게 된다. 왜냐하면 종업원들은 심리적 계약이 법적 계약의 경우처럼 당사자들 간의 행동을 상호 구속한다고 믿고 있기 때문이다.<sup>126)</sup> 이러한 조직의 계약위반으로 인해 종업원들이 부정적인 감정상태를 갖게 되면 감정의 표출, 분노의 폭발적 표현(표정, 태도, 음성 크기로 표현됨)과 맥박이나 혈압이 증가하는 등의 자율신경계를 포함한 신체적 불안상태를 억제할 수 없는 상황을 초래할 수도 있다. 이러한 요소들이 복합적으로 작용하여 고통을 주고, 행동적·태도적 반응으로 연결될 수도 있다.<sup>127)</sup> 종업원이 가지는 태도 중에서 특히 중요한 것이 직무에 대한 태도인바 직무만족과 조직에 대한 태도로서 직무몰입이 있는데, 태도변화는 우선 인지적 태도를 변화시키고, 감정적 태도, 행위적 태도를 순서대로 변화시킨 후 실제행동으로 연결된다.

심리적 계약 위반은 특정보상이나 혜택의 손실만을 의미하는 것이 아니라 사람, 행동양식, 그리고 상호관계와 관련된 다른 행동유형 등에 대하여 전

126) D. M. Rousseau (1989), op. cit, pp.121~139.

127) E. W. Morrison and S. L. Robinson, op. cit., p.231.

반적으로 영향을 미친다.<sup>128)</sup> Tornow는 심리적 계약을 형성시키는 기대는 일반·고용계약에서의 기대와는 다르며, 심리적 계약은 신뢰와 상호관계에 대한 개념이 존재하므로 심리적 계약위반으로 인한 반응은 단순 불만족과 불공정인식을 초월하여 배신감과 심오한 심리적 고통 등을 포함하는 반응을 가져다준다고 하였고,<sup>129)</sup> Parks와 Kidder는 심리적 계약위반이 일어나면 종업원들의 행동이 역할 지향적 행동(pro-role behavior)에서 저호의적 행동(less benevolent behavior)으로 변화하는데, 역할 지향적 행동이란 종업원의 몰입과 만족을 증가시키는 행동과 관련이 있고, 저 호의적 행동은 반역할 행동(anti-role behavior)이라 할 수 있는데, 따돌림이나 한계감정과 관련이 있다고 하였다.<sup>130)</sup> Fogarty는 계약위반은 종업원으로 하여금 조직의 의무수행에 대한 어떤 약속에도 회의적으로 되게끔 만든다고 하였는데, 실험연구결과로 직무만족과 몰입이 급격히 감소되는 것을 발견하였다.<sup>131)</sup> Robinson과 Rousseau도 계약위반에 따른 신뢰감과 만족도가 낮아지고 이직의도가 높아지는 것을 지적하였다.

심리적 계약이 상호의무 차원이라고 볼 때, 의무감에 대한 믿음이 깨어졌을 때가 단순 기대감의 불일치 때보다 심리적 충격이 더 클 것인바, 종업원들은 고용주에 대한 신뢰감, 업무와 조직에 대한 만족도, 조직에 대한 의무감 인식의 감소, 조직에 잔류하고 싶어하는 의도도 줄어들게 되어 꼭 필요한 가치 있는 인재의 손실을 초래하여 (1)불신과 노여움, 마찰을 야기 시키고 (2)위반이 발생했을 때 상대방의 위반을 인식한 거래 당사자의 신념은 그것의 타당성여부, 실제위반의 발생여부와는 상관없이 강력한 부정적 감정을 유발시킴으로 인해 그들의 행위와 태도에 영향을 미친다.<sup>132)</sup>

128) D. M. Rousseau (1989), op. cit., p.129.

129) W. W. Tornow, op. cit., p.98.

130) J. M. Parks and D. L. Kidder, op. cit., p.125.

131) G. M. Fogarty, op. cit., p.153.

132) S. L. Robinson and D. M. Rousseau, op. cit., pp.245-260.

종업원들이 조직에 의해 공정하지 못하게 대우받고 있다고 인식하면 그들의 조직에 대한 공헌을 낮추고, 경제적 교환에 관심을 기울이게 되는데, 관계적 계약에 있던 사람들은 거래적 계약요소들을 개발하려 노력한다. 거래적 계약위반은 단순한 불공정만을 일으키나, 관계적 계약위반은 관계적 계약 그 자체를 원점화 시키거나 파괴시킨다.<sup>133)</sup> Morrison은 감원이나 구조조정으로 인해 종업원들의 상사는 개인적인 관심을 줄이고, 동료들과는 더욱 경쟁적이 되고, 고객의 요구도 더욱 강해져, 조직에는 인간적인 면이 더욱 줄어들고 있다고 하였다.<sup>134)</sup>

Parks와 Kidder도 관계적 계약형의 종업원은 계약위반을 느끼게 되면 우선 분배적 정의를 평가하고, 다음으로 절차적 정의와 상호작용 정의를 순서대로 평가하여, 정의롭지 못함을 인식한 효과가 누적되어 거래적 계약으로 옮겨가게 된다고 설명하였다.<sup>135)</sup>

Rousseau는 계약위반의 종류를 적극적, 소극적인 것과 건설적, 파괴적인 것 2가지 차원으로 분류한 Rusbult 등의 구분에 따라 계약위반 반응의 종류를 <그림 2-8>과 같이 4가지로 구분하였다.<sup>136)</sup>

<그림 2-8> 계약 위반에 따른 반응(Rousseau)

	건 설 적	파 괴 적
적극적	언어적 주장	무시 파괴
소극적	충성 (침묵)	이 직

자료 : D. M. Rousseau (1995), op. cit., p.135.

133) S. L. Robins, et. at., op. cit., p.141.

134) D. E. Morrion, op. cit., p.354.

135) J. M. Parks and D. L. Kidder, op. cit., pp.111~136.

136) D. M. Rousseau(1995), op. cit., pp.134~138.

(1) 이직(exit) : 상호관계의 자의적인 종료로 회사는 종업원의 부주의, 빈번한 게으름 등 종업원의 성과가 표준을 맞추지 못할 때 고용관계를 종료시킬 수 있고, 종업원은 교육훈련이나 승진 등의 회사 약속사항이 지켜지지 못할 때 등 고용주에 대한 신뢰가치가 없어졌거나 믿음이 상실되었을 때 회사를 그만둘 수 있다. 이직은 대다수 기회비용이 적게드는 거래적 계약의 고용관계에서 발생한다. Robinson과 Rousseau의 MBA 졸업생을 대상으로 한 연구의 결과에서도 상당수의 종업원이 계약위반을 느껴 회사를 떠난 것을 증명하였다. 이러한 이직은 계약이 거래적일 경우, 다수의 잠재적 잉여적무나 종업원이 활용 가능할 때, 고용관계가 상대적으로 간단할 때, 다른 종업원들도 이직할 때, 계약위반에 따른 보상노력이 실패했을 때에 발생할 수 있다. 그러나, 계약위반이 바로 이직으로 연결되는 것은 아니다. Robinson과 Rousseau의 종단적 연구에서 보듯이 퇴직자의 79%가 계약위반을 경험했다고 하나, 잔류자의 52% 역시 계약위반을 경험했다고 한다. 이런 잔류자들은 언어적 반응, 충성, 침묵 또는 무시, 파괴의 형태를 취하게 된다.<sup>137)</sup>

(2) 언어적 주장(voice) : 고용관계를 지속시키면서 부정적 특성들을 변화시키려는 시도로 위반에 대한 보상과 개선을 위한 반응행동을 말하는데, 이러한 언어적 반응에는 불평 불만, 비난 또는 제안 등이 있다. 이러한 언어적 반응 행동은 손실을 줄이고 신뢰를 회복시키려는 것에 주안점을 둔다. Rousseau와 Aquino의 연구에서 표본 집단들의 언어적 반응 행동으로 관리자와 감독자에게 이야기하는 것, 위협과 행동의 변화 등 세 가지 대응을 발견했으나, 관리자와 감독자에게 이야기하는 것이 가장 많은 반응이었다.<sup>138)</sup> 조직 내 이직율이 이미 높아졌다면, 언어적 반응 행동이 실패하는 경우 이직으로 연결될 수 있다. 언어적 반응 행동은 주로 적극

137) S. L. Robinson and D. M. Rousseau, op. cit., pp.245~260.

138) D. M. Rousseau and K. Aquino, op. cit., pp.135~149.

적인 관계와 신뢰가 존재할 때, 언어적 처리 경로가 존재할 때, 다른 동료들도 언어적 반응행동으로 대응할 때와 계약 상대방에 영향력이 있다고 믿을 때 주로 발생될 수 있다.

(3) 충성(loyalty) : 침묵(silence)이라고도 하는바, 종업원들이 무응답의 형태로 충성하거나 회피 또는 침묵하는데, 비우호적 상황을 인내하거나 수용하려는 의지를 반영하는 것이다. 침묵이 대안이 없는 경우라고 믿는 경우에는 비관주의가 되고, 여건이 개선될 것을 낙관적으로 기다리는 경우는 충성도를 반영하는 것이다. 침묵은 계약위반을 불평하거나, 이야기할 방법이나 경로가 없을 때와 가용한 대안이 전혀 존재하지 않을 때 발생할 수 있다.

(4) 무시(neglect) : 이는 소극적인 무시나 적극적인 파괴를 말하는데, 계약위반의 반응에 대한 복합적인 형태이다. 의무를 소홀히 하거나, 작업을 게을리 하고, 고객서비스를 소홀히 하며, 소극적이 될 때에는 상호관계를 침식시키기도 한다. 적극적인 파괴행위인 경우는 절도, 파업 등 공격적인 인간관계의 현상에 나타날 수도 있다. Farrell은 무시를 경영진에게 조직효과성이 낮은 것에 대해 경고하는 느슨하거나 무시적 행동이라고 했다.<sup>139)</sup> 이러한 무시, 파괴는 갈등, 불신감, 계약위반의 경험이 있었을 경우, 언어적 대응 경로가 없을 경우, 다른 종업원들이 무시, 파괴행위를 할 경우에 주로 일어날 수 있다.

Hirschman은 계약위반 반응의 종류를 이직, 언어적 반응, 충성의 3가지로 개념화하였는데, Rusbult, Zembrot과 Gunn이 무시개념을 추가 포함하였다. Porter, Lawler와 Hackman은 종업원들이 자신의 욕구가 조직에 의해

---

139) D. Farrell, "Exit, Voice, Loyalty and Neglect as Responses to Job Dissatisfactions : A Multi-dimensional Scaling study", *Academy of Management Journal*, Vol. 26, No.4, 1983, pp.596~607.

충족되지 못해도 조직을 떠나지 못하는 이유로 다른 대안이 없기 때문이라고  
그 동안 조직에 머물면서 조직에 이미 투자한 비용이 이직에 따른 이득보다  
높을 때와, 현재 고용조건은 불만이 있으나 미래 보상에 확신이 있을 때 등  
을 들었는데, 비록 계약위반이 일어남에도 불구하고 상당수의 계약위반을 인  
지했던 구성원들이 조직에 잔류하므로 계약을 충족시키려는 조직의 노력이  
중요하다.<sup>140)</sup> 그러나, 조직의 잔류자들은 그들의 의무·책임과 조직과의 관  
계에 대한 기대에 대해 다시 생각하게 된다.<sup>141)</sup>

Shore와 Tetrick은 종업원들의 계약위반의 차이에 대한 집중의 정도는  
위반의 종류, 약속과 실행 차이의 크기, 약속, 미실행 원인의 책임에 따라 달  
라진다고 <그림 2-9>의 모델을 제시했다.<sup>142)</sup>



---

140) D. M. Rousseau(1995), op. cit., p.139.

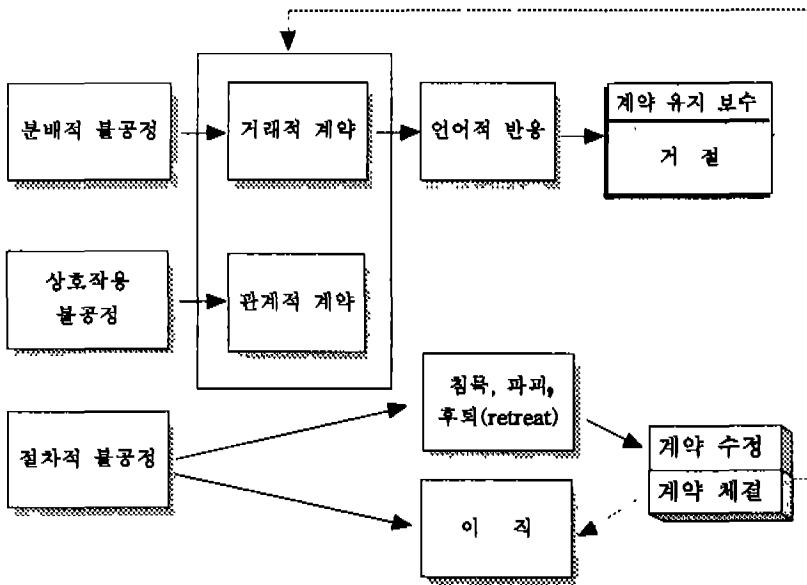
141) D. R. Pearcy, op. cit., p.18.

142) L. M. Shore and L. E. Tetrick, op. cit., pp.102~105.



<그림 2-9> 계약 위반에 따른 반응(Shore & Tetrick)

위반의 종류      계약의 종류      종업원 반응      조직의 반응



제주대학교 중앙도서관  
 JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

자료 : L. M. Shore and L. E. Tetrick, "The Psychological Contract as an Explanatory Framework in the Employment Relationship", In C. L. Cooper and D. M. Rousseau, Eds., *Trends in Organizational Behavior*, N. Y., John Wiley & Sons Ltd., Vol. 1, 1994, p.103.

### 제 3 절 심리적 계약 위반에 관한 선행 실증 연구

#### 1. 국외 실증연구

심리적 계약 위반에 대한 실험연구는 <표 2-9>에서와 같이 제일 먼저 Salemi & Monahan에 의해 실시되었는데, 200명의 경영학 전공 졸업반 학생들과 110명의 회사 채용담당자들을 대상으로 입사초기에 종업원들의 이직이 높아지는 원인을 조직이 종업원에게 기대하는 바와 종업원이 조직에 기대하는 바가 서로 일치하지 않기 때문인 것으로 보고, 상호 기대감의 일치정도를 실증 분석하였다.

연구결과에 따르면 학생들과 채용담당자들간에는 일반적인 예상과는 달리 기대감의 일치정도가 높은 것으로 나타났으나, 이들의 기대감 일치에도 불구하고 신입사원들의 이직이 높은 이유로 현실을 반영하지 못하는 기대감의 일치가 조직과 종업원에게 모두 바람직하지 못하기 때문이라고 하였다. 즉 현실성 있는 상호기대 의무가 필요하다. 또한 이 연구는 채용담당자의 조직대표성의 문제를 제기했는데, 채용담당자는 회사의 입장을 대표해주는 데에 한계가 있을 수밖에 없다는 점이다.<sup>143)</sup>

Kotter는 조직 진입 과정의 효과측정을 위해 심리적 계약 개념을 사용하고 있는데, 심리적 계약을 상호 주고받을 것에 대한 조직과 종업원의 기대 일치정도로 개념 조작하였다.

연구 결과는, 첫째 조직과 종업원간의 기대감의 일치정도가 높은 심리적 계약의 경우 높은 직무만족과 생산성 그리고 낮은 이직을 보였다. 둘째, 기대감이 정확히 일치하였을 경우에만 종업원들의 생산성과 직무만족이 높아지고 이직도 낮아졌다. 셋째, 종업원과 조직 모두 자신들의 기대를 분명히 이

143) E. C. Salemi and J. B. Monahan, "The Psychological contract of Employment : Do Recruiters and Students Agree?" *Personnel Journal*, Vol. 49, No. 12, 1970, pp.986~993.

해하고 있을 때, 기대감의 일치정도가 높아졌다. 넷째, 신입사원들이 자신의 기대감을 회사의 대표와 상의했을 때, 서로 상대방의 입장을 잘 이해할 수 있었다. 다섯째, 서로에게 매우 중요한 의미를 갖는 기본적인 기대 항목들에 있어서 서로가 아무리 이해를 분명히 하고 상의를 충분히 했다 하더라도 기대의 일치를 이루기 어려운 경우가 있다. 여섯째, 불일치의 발생 원인은 중

<표 2-9> 심리적 계약위반에 관한 국외 연구

연구자	변수 및 측정	연구 결과
Salemi & Monahan (1970)	학생들과 채용 담당자간의 기대감의 일치정도와 입사초기에 종업원들이 이직이 높아지는 원인을 실증 분석	학생과 채용담당자간에 높은 일치감을 나타냄. 기대감의 일치정도에도 불구하고 현실적으로 신입사원의 이직발생 원인을 기대와 현실의 불일치
Kotter (1973)	신입 사원들의 입사초기 경험이 바람직한 심리적 계약을 형성하는데 대한 영향을 조사	종업원들의 심리적 계약은 생산성, 직무만족, 이직 등의 여러 결과 변수들과 관련성이 있음을 발견
Rousseau (1987)	심리적 계약과 종업원의 경력 동기 및 잔류의도와의 상호관련성에 대한 실증연구	관계적 종업원 의무가 높게 지각할수록 종업원의 잔류의도가 높게 나타내며, 낮은 경력주의를 보임.
Robinson, Kraatz & Rousseau (1994)	입사 초기에 형성되었던 심리적 계약이 시간 경과 따른 영향과 조직 의무의 불이행의 결과로 인한 종업원의 인식 조사	조직의무가 제대로 이행되지 못했다고 인식할 때는 유형에 상관없이 종업원 의무를 낮추고, 조직의무에 대해서는 거의 변화를 나타내지 않는 것으로 조사
Robinson & Rousseau (1994)	조직이 종업원들의 심리적 계약을 위반했을 때 보이게 되는 부정적인 반응을 2차에 걸쳐 실증적 종단 연구 실시	심리적 계약이 조직에 의해 이행되지 못했다고 지각하게 되면 조직에 대한 자신들의 신뢰감과 만족감 그리고 잔류의도를 낮춤

<표 2-9> (계속)

연구자	변수 및 측정	연구 결과
Guzzo, Noonan & Elron (1994)	해의과건 관리자들을 위한 조직의 배려와 조직몰입, 이직의도, 본국으로의 재배치 요구 등의 결과 변수와의 상관관계	심리적 계약의 충족정도에 대한 종업원들의 판단이 조직의 배려라는 선행변수와 종업원들의 태도변수들과의 관계에서 매개역할을 하는 것으로 조사됨
Robinson & Morrison (1995)	종업원의 심리적 계약위반 인식과 조직시민 행동과의 상관관계를 3회에 걸친 종단 실증연구	조직이 조직의 의무를 다하지 못했을 경우 조직시민행동 참여가 낮아짐
Robinson (1996)	종업원의 조직에 대한 신뢰와 조직에 의해 위반된 심리적 계약위반의 경험관계를 분석	신뢰와 심리적 계약위반 간에는 상관 관계가 있으며, 입사 초기 조직에 대한 신뢰는 18개월 후의 심리적 계약위반 인식과는 부적인 관계가 있다는 것을 증명
Turnley (1996)	심리적 계약위반과 종업원의 이직, 언어적 반응, 조직시민 행동, 조직에 대한 충성심과의 관계	심리적 계약위반은 종업원의 이직, 언어적 반응, 조직무시행동과는 긍정적인 영향을 미치나, 조직에 대한 충성심에는 부정적인 영향을 미치는 것으로 조사
Pearcy (1997)	조직의 변화가 심리적 계약 위반과의 관계와 이로 인한 조직의 부정적 행동의 영향 증명	조직변화 그 자체가 종업원의 심리적 계약 위반인식에 심각한 영향을 주지는 않았고, 조직의 긍정적 변화와 심리적 계약위반은 정적인 관계가 있음을 발견
Fogarty (1997)	조직의 인력 감축으로 인해 비자발적으로 회사를 그만두고 재고용 지원을 받은 종업원들의 조직에 대한 의무 인식	조직의 심리적 계약위반 인식으로 관계적 요소의 종업원 의무 수준이 급격히 감소
Cavanaugh & Noe (1999)	새로운 심리적 계약의 관계적 요소에 대한 합의수준과 작업경험과 조직간류의도, 직무만족, 작업경험과의 관계	새로운 심리적 계약의 관계적 요소에 대한 합의수준은 작업경험과 조직간류의도, 직무만족과의 관계를 조절하여 주었으나, 작업경험과 새로운 심리적 계약의 관계적 요소에 대한 합의수준과 개발적 활동들에의 참여사이에는 아무런 관계가 없음

업원들은 도전적이고, 흥미로운 과업의 대가로 기술적 능력을 제공하려하기 때문인 반면, 조직은 종업원이 기대하는 바는 적게 충족시켜 주면서 기술적 능력에 대한 기대와 함께 종업원의 충성과 순응을 많이 기대하기 때문이다.<sup>144)</sup>

심리적 계약 연구에 있어서 가장 연구가 많은 Rousseau는 심리적 계약의 초기형성, 심리적 계약 유형 분류의 가능성과 심리적 계약과 종업원의 경력동기 및 잔류의도와의 상호관련성을 파악하기 위해 1987년에 실증연구를 실시했다.

심리적 계약을 상호 의무감에 대한 개인적인 신념이라는 개념적 정의를 내리고 연구한 결과, 종업원이 인식하는 종업원과 조직의 의무는 2가지 유형으로 구분되는 것으로 나타났다. 첫 번째 유형에 포함되는 종업원 의무로는 시간외 근무, 규정되지 않는 역할의 자발적 수행, 이직 시 사전통보 등을 포함하였고 조직 의무로는 높은 보수, 성과급, 훈련개발 등을 포함하였다. 그는 이런 첫 번째 유형은 높은 외재적 보상에 대한 종업원의 노력을 반영하고 있기 때문에 이를 거래적 계약으로 특성 지었다. 반면에 두 번째 유형의 경우에는 종업원 의무로 조직에 대한 충성, 현 조직에서의 최소한 근무의지 등을 포함하였다. 그리고 조직의무로는 직무안정을 포함하였는데, 그는 이런 두 번째 유형은 종업원과 조직간의 관계 지향적인 특성을 반영한다고 보고 이를 관계적 유형으로 분류하였다.

한편, Rousseau는 심리적 계약을 4가지 의무(거래적 종업원의무, 거래적 조직의무, 관계적 종업원의무, 관계적 조직의무)로 구분하여 이들과 종업원의 잔류의도, 경력주의, 특정조직에 대한 선호도와 상관관계가 있는지를 조사했다. 먼저 잔류의도와의 관계에서는 관계적 종업원의무가 높게 지각될수록 종업원의 잔류의도도 높게 나타났다. 하지만 관계적 조직의무, 그리고 거래

---

144) J. P. Kotter, "The Psychological Contract : Managing the Joining-up Process", *California Management Review*, Vol. 15, No. 3, 1973, pp.91~99.

적 종업원 의무, 거래적 조직의무들은 종업원의 잔류의도와 관련이 없는 것으로 나타났다. 두 번째로 경력주의(현 직장을 미래도약의 발판으로만 인정)와 관련해서는 종업원이 관계적 종업원 의무와 조직 의무를 높이 지각할수록 낮은 경력주의를 보였으며, 거래적 조직의무와 경력주의는 정적인 관계를 보였다. 이는 기회주의적 의도를 갖고 조직에 접근하는 종업원들은 조직과의 고용관계도 거래적 차원에서 정의한다는 점을 보여주고 있다. 마지막으로 현 직장의 선호정도와 관계적 계약과는 관련이 전혀 없는 것으로 나타났다.<sup>145)</sup>

Robinson, Kraatz & Rousseau는 입사 초기에 형성되었던 심리적 계약이 시간 경과에 따라 어떻게 변화되는지를 파악하고, 조직의무의 불이행의 결과로 추후 상호의무감에 대한 종업원의 인식이 어떻게 달라지는지를 파악하기 위해 Rousseau가 1987년 설문조사에 참여되었던 연구대상 96명을 포함한 215명의 참가자들을 대상으로 1989년에 제2차 조사를 통한 종단적 연구를 실시하였다.

그들은 상호의무감의 유형을 분류하였는데, 거래적 유형의 종업원 의무는 Rousseau의 연구 때보다 5가지 중 3가지가 감소되었고, 조직의 의무는 크게 증가한 항목이 별로 없게 나타났다. 관계적 유형의 종업원 의무는 모두 감소했는데, 조직 의무는 직무안정성만이 감소하고 나머지는 모두 감소가 거의 없는 것으로 나타났다. 또한 조직 의무 불이행으로 인해서는 관계적 유형의 변화가 거래적 유형의 경우보다 크게 변화된 것으로 조사되었다.<sup>146)</sup>

Robinson과 Rousseau는 조직이 종업원들의 심리적 계약을 위반했을 때 보이게 되는 부정적인 반응들에 대해서 Rousseau의 연구에 참여되었던

145) D. M. Rousseau, "New Hire Perceptions of Their Own and Their Employer's Obligations : A Study of Psychological Contracts", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 11, 1990, pp.389~400.

146) S. L. Robinson, M. S. Kraatz and D. M. Rousseau, "Changing Obligations and the Psychological Contract : A Longitudinal Study", *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 1, 1994, pp.137~152.

MBA 졸업생 128명을 대상으로 취업이 결정된 졸업 3주전과 2년 후인 1989년 2차에 걸친 실증적 종단연구를 실시하였는데, 종업원들은 자신들의 심리적 계약이 조직에 의해 이행되어지지 못했다고 지각하게 되면 조직에 대한 자신들의 신뢰감과 만족감, 그리고 잔류의도를 낮추는 것으로 나타났는데, 54.8%가 심리적 계약 위반을 느꼈다고 하였다.

특히 이번 2차 연구에서 나타난 종업원들의 잔류의도는 초기 잔류의도의 효과를 통제했을 때 종업원들의 심리적 계약의 불이행 인식정도에 따라 크게 좌우되는 것으로 나타났다. 또한 실제에 있어서도 이직을 경험한 응답자들이 이직을 하지 않고 있는 응답자들에 비해 심리적 계약의 불이행을 훨씬 많이 인식하는 것으로 나타나고 있다. 한편 조절변수로서 경력주의의 역할과 관련한 가설은 부분적으로 지지되는 것으로 나타났다. 정성적 응답에 대한 분석결과에 따르면 대개의 경우 종업원들은 훈련, 개발, 보상, 승진 등과 같은 인적자원제도들에 대한 의미해석을 통해 심리적 계약의 이행정도를 판단하는 것으로 나타나고 있다. 또한 계약불이행을 인식하는 많은 종업원들이 이를 시정하기 위한 노력을 시도하고 있으며, 이와 같은 노력이 성공적으로 이루어졌을 때 계약의 이행정도를 높게 인식하는 것으로 나타났다.<sup>147)</sup>

Guzzo, Noonan & Elron은 해외파견 관리자들을 위한 조직의 배려가 그들의 조직몰입, 이직의도, 본국으로의 재배치 요구 등의 결과 변수들과 어떠한 관련을 갖는지를 조사했으며, 이들 변수들 간의 관계가 해외에서 근무기간과 근무지의 개발정도에 따라 어떻게 달라지는지에 대해서도 검증했다.

연구 결과에 따르면 심리적 계약의 충족정도에 대한 종업원들의 판단이 조직의 배려라는 선행변수와 종업원들의 태도변수들과의 관계에서 매개역할을 하는 것으로 나타났다. 하지만 해외 근무기간과 근무지의 개발정도는 조

---

147) S. L. Robinson and D. M. Rousseau, "Violating the Psychological Contract : Not the Exception But the Norm", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 15, 1994, pp.245~260.

절변수로서의 역할을 수행하지 못하는 것으로 나타났다.<sup>148)</sup>

Robinson & Morrison의 연구에서는 MBA 졸업생 126명을 대상으로 취업이 결정되었을 때와, 18개월 후 그리고 30개월 후, 3회에 걸친 종단 연구를 통해 종업원의 심리적 계약위반 인식과 조직시민행동과의 관계를 조사하였는데, 연구결과에 따르면 취업 18개월 후 조사시에 조직이 조직의 의무를 다하지 못했다고 느낀 종업원은 30개월 후 조사시에 그들의 조직시민행동 참여가 낮아지는 것을 발견하였다.<sup>149)</sup>

Robinson은 Morrison과의 공동 연구에서 조사된 내용을 가지고 종업원의 조직에 대한 신뢰와 조직에 의해 위반된 심리적 계약위반의 경험관계를 분석하였는데, 연구결과에 따르면 입사 초기 조직에 대한 신뢰는 18개월 후의 심리적 계약위반 인식과는 부적의 관계가 있다는 것을 증명하였다. 더구나 비록 조직의 약속이 지켜지지 않았을지라도 신뢰는 심리적 계약위반과 종업원의 후속적 조직에 대한 공헌과의 관계를 중재시키는 역할을 한다고 증명되었다.<sup>150)</sup>

Turnley의 연구는 첫째로, 심리적 계약위반의 개념과 측정에 대한 가설과 둘째로, 심리적 계약위반에 대한 종업원의 태도와 행동의 결과 이해를 위한 다양한 접근 방법들을 비교하고, 셋째로는 직무불만족, 조직몰입 저하와 이직에 대한 조사방법을 확장시키며, 넷째로 다양한 표본으로부터 심리적 계약위반을 조사한 결과 심리적 계약위반은 종업원의 이직, 언어적 반응, 조직 무시행동과는 긍정적인 영향을 미치나, 조직에 대한 충성심에는 부정적인 영

---

148) R. A. Guzzo, K. A. Noonam and E. Elron, "Expatriate Managers and the Psychological Contract", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 79, No. 4, pp.617~626.

149) S. L. Robinson and E. W. Morrison, "Psychological Contracts and OCB : The Effect of Unfulfilled Obligations on Civic Virtue Behavior", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 16, 1995, pp.289~298.

150) S. L. Robinson, "Trust and Breach of the Psychological Contract", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, 1996, pp.574~599.



향을 미치는 것으로 조사되었다. 또한 심리적 계약위반에 따른 종업원 반응의 상황적 조절변수는 의미가 없는 것으로 조사되었으며, 거래적 계약과 관계적 계약요소의 위반정도 차이가 종업원의 EVLN(Exit, Voice, Loyalty, Neglect)반응 순서(영향의 정도가 적은 순으로 언어적 행동, 충성도, 무시, 이직순)와의 관계에서는 유의미한 결과를 발견하지 못하였다.<sup>151)</sup>

Pearcy의 연구는 무선통신회사의 한 서비스 단위조직의 172명을 대상으로 조직의 변화가 심리적 계약위반을 증가시킬 것인가와 이로 인한 조직의 부정적 행동의 영향 증명을 위해 실증연구를 실시하였다. 연구결과 조직변화의 경험이 있어도 그 자체가 종업원의 심리적 계약 위반인식에 심각한 영향을 주지는 않았고, 조직의 긍정적 변화와 심리적 계약위반은 정적인 관계가 있음을 발견하였다. 또한 조사대상의 56%가 심리적 계약위반을 느끼고 직무만족의 저하를 느꼈는데, 계약직이 정규직보다 더욱 심하게 직무만족 저하를 느꼈다.<sup>152)</sup>

Fogarty의 연구는 조직의 인력감축으로 인해 비자발적으로 회사를 그만두고 재고용 지원을 받은 259명을 대상으로 종업원들의 조직에 대한 의무인식을 조사하였다. 조사결과 조직의 심리적 계약위반 인식으로 관계적 요소의 종업원 의무 수준이 급격히 감소하였다. 거래적 요소의 의무는 증가되지 않았으나, 종업원의무는 변화가 없었고, 조직의 의무는 감소되었다.<sup>153)</sup>

Cavanaugh와 Noe는 과거 10년간의 미네소타대학 경영자 교육서비스에서 시행한 비공식 조찬 세미나에 참석했던 136명을 대상으로 1) 경력개발을

151) W. H. Turnley, "Reconceptualizing the Nature and Consequences of Psychological Contract Violations", Dissertation of Ph. D. in the College of Business Administration, University of South Carolina, 1996.

152) D. R. Pearcy, "Psychological Contract Violation : The Impact of Unfulfilled Employer Obligations on Employee Attitudes", Dissertation of Ph. D. in Organizational Psychology, California School of Professional Psychology, L. A., 1997.

153) G. M. Fogarty, "Psychological Contract Violation of Professional and Managers", Dissertation of Ph. D., Temple University, 1997.

위한 개인적 책임, 작업형태의 약속, 고용안정과 같은 새로운 심리적 계약의 관계적 요소와 2) 조직의 의무위반에 대한 인식, 조직 재구성, 감광경영 직무 변화 등으로 인한 종업원의 작업경험과 3) 직무만족 개발적 활동에의 참여, 조직 잔류의도와 같은 작업 결과들과의 관계를 우편설문을 통해 조사하였다.

연구 결과에 따르면 응답자의 82%가 조직적 변화를 경험했는데 17%만이 조직이 심리적 계약을 위반했다고 답했는데, 새로운 심리적 계약의 관계적 요소에 대한 합의수준은 작업경험과 조직잔류의도, 직무만족과의 관계를 조절하여 주었으나, 작업경험과 새로운 심리적 계약의 관계적 요소에 대한 합의수준과 개발적 활동들에의 참여사이에는 아무런 관계가 없다는 것을 발견하였다.<sup>154)</sup>

그러나 이러한 연구들은 심리적 계약 위반인식 자체를 조사하고 그 원인을 밝히려는 노력과 심리적 계약 위반 인식으로 인해 나타날 수 있는 종업원의 반응에 대한 연구가 주류를 이루고 있어, 조직의 약속위반에 따른 종업원의 심리적 계약 위반 인식에 영향을 주는 요인들에 대해서는 구체적으로 실증하지 못하였다. 또한 심리적 계약 위반 인식 과정에 대한 실증연구가 이루어지지 못하여 환경 변화에 따른 조직의 경영 전략 변화를 추진함에 있어 종업원들의 심리적 계약위반을 조절할 수 있는 변수에 대한 연구가 필요하다.

따라서 본 연구에서는 조직의 변화 중 인력감축 시 심리적 계약 위반감에 영향을 미치는 요인에 대한 연구를 실시하고자 한다.

---

154) M. A. Cavanaugh and R. A. Noe, "Antecedents and Consequences of Relational Components of the New Psychological Contract", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 20, 1999, pp.323~340.

## 2. 국내 실증연구

국내 실증연구는 <표 2-10>에 정리되어 있는데, 권상순은 서울의 K대학에 재학중인 야간 경영대학원생 242명의 응답자들을 대상으로, 첫째 조직이 심리적 계약(조직의무)을 이행하지 않았다고 인식했을 때 종업원의 태도와 새로운 심리적 계약은 어떻게 형성될 것인가와 둘째, 종업원의 심리적 계약의 불이행을 인식하는 정도에 영향을 미치는 선행요인과 셋째, 심리적 계약의 불이행 인식에 따른 종업원의 반응을 조절해 줄 수 있는 개인변수에 대한 실증연구를 하였다. 연구결과에 따르면, 첫째 종업원들은 조직이 자신들에게 약속한 의무를 이행치 않았다고 인식했을 때 조직의 의무와 직무만족, 조직몰입을 낮게 인식하는 것으로 나타났으며, 종업원들은 조직에 의해 심리적 계약이 위반되어졌다고 느끼게 되면 이직의도를 높이는 것으로 나타났다. 또한 민감형의 종업원일수록 관계적 유형의 종업원 의무를 보다 인식하기 때문에 심리적 계약의 불이행을 인식하게 되면 관계적 유형의 종업원 의무를 낮출 가능성이 높다. 마지막으로, 자기 통제성이 낮은 종업원의 반응이 자기 통제성이 높은 종업원에 비해 보다 부정적으로 나타나고 있으며, 종업원의 정보탐색이 적극적일수록 종업원이 심리적 계약을 낮게 지각할 것이라는 가설은 부분적으로 지지되고 종업원이 멘토 역할을 높이 인식하면 할수록 심리적 계약의 불이행을 낮게 인식하는 것으로 나타났다.<sup>155)</sup>

김영우는 조직진입과정에서의 현실적 직무소개를 경험한 인턴출신 신입사원 그룹과 경험하지 못한 비인턴 출신 그룹간의 직무태도에 대한 차이를 조사하고, 조직차원에서 이루어지는 현실적 직무소개는 신입사원과 조직간에 형성되는 심리적 계약은 직무태도 등 결과 변수에 어떤 영향을 미치는지와 현실적 직무소개와 심리적 계약과의 관계에서 신입사원들의 정보탐색 행위가

155) 권상순·이진규, “심리적 계약의 불이행 지각에 대한 반응과 조절변수의 영향”, 「인사·조직 연구」, 제 5권 2호, 1999, pp.135~166.

이들 관계를 조절하는 역할을 하는지를 조사하였다.<sup>156)</sup>

인턴출신 신입사원 176명과 비인턴 출신 146명 등 총 322명의 종업원을 대상으로 실시한 설문조사 결과 현실적 직무소개를 경험한 인턴 출신과 비인턴출신 신입사원들 간에는 정보의 정확성과 충분성, 균형성에 대한 인식차이는 물론 직무태도 등에 있어 유의적인 차이가 있음을 부분적으로 증명하였고, 한편 취업설명회나 인턴실습 등을 통하여 조직이 종업원들에게 제공하는 정보의 정확성, 충분성 및 균형성이 신입사원들의 심리적 계약에 영향을 미치는 것도 부분적으로 증명되었다. 그리고 조직과 신입사원간에 형성되는 심리적 계약은 종업원들의 직무태도와 관계를 부분적으로 증명하였고, 현실적 직무소개와 심리적 계약관계에서 신입사원들의 능동적인 정보탐색 행위가 조절효과를 가진다는 것을 증명하였다.

김명언과 민혜경은 우리나라 기업에서 심리적 계약 내용을 규명하고, 심리적 계약의 내용이 직급과 부서에 따라 차이가 있는지를 검증하였으며, 직급에 따라 조직구성원들의 심리적 계약위반 정도에 차이가 있는지를 살펴보고, 심리적 계약의 위반이 조직구성원의 조직몰입과 공정성 지각에 미치는 영향을 검증하였다.<sup>157)</sup>

그 결과 미국과는 달리 우리나라 종업원들에게서는 Rousseau가 제시했던 내용과의 차이를 발견하였는데, 조직의 의무에서 다른 동종업체나 계열사에 준하는 임금, 복리후생, 공정한 고과평가와 구성원의 의무에서 대인관계와 자기개발에 관한 내용들이 이에 해당한다.

---

156) 김영우, “현실적 직무소개와 심리적 계약이 종업원의 직무태도에 미치는 영향”, 박사학위논문, 동국대학교 대학원, 1997.

157) 김명언·민혜경, “심리적 계약 : 계약 내용과 계약 위반의 부정적 효과”, 「한국심리학회지」, 제 12권 제 1호, 1999, pp.155~180.

<표 2-10> 심리적 계약위반에 관한 국내 연구

연구자	변수 및 측정	연구 결과
권상순 (1995)	심리적 계약(조직의무)과 종업원의 태도, 심리적 계약의 불이행에 영향을 미칠 수 있는 선행요인과 개인변수에 관한 실증연구	심리적 계약이 불이행되었다고 인식할수록 직무만족, 조직몰입, 이직의도는 낮게 나타남. 또한 민감형의 종업원일수록 심리적 계약 위반시 조직 의무를 낮춤.
김영우 (1997)	인턴출신 신입사원 그룹과 비인턴 출신 그룹간의 직무태도에 대한 차이를 조사하고, 심리적 계약이 직무태도에 미치는 영향	인턴 출신과 비인턴 출신 신입사원들 간에는 정보의 정확성과 충분성, 균형성에 대한 인식차이는 물론 직무태도 등에 있어 유의적인 차이가 있음을 부분적으로 증명하였고, 조직이 종업원들에게 제공하는 정보의 정확성, 충분성 및 균형성이 신입사원들의 심리적 계약에 영향을 미치는 것도 부분적으로 증명
김명언 · 민혜경 (1999)	심리적 계약 내용을 규명, 심리적 계약의 내용이 직급과 부서에 따른 차이 검증, 심리적 계약의 위반이 조직구성원의 조직몰입과 공정성 지각에 미치는 영향을 검증	조직구성원들의 직급이 높아짐에 따라 조직의 심리적 계약위반은 감소, 조직몰입에서 동일시와 내면화, 공정성 지각은 조직과 구성원의 심리적 계약 위반 정도가 모두 낮은 집단이 가장 높았으며, 순종과 이직의도는 조직의 의무 위반 정도는 높고 구성원의 의무위반 정도는 낮은 집단이 가장 높음.
안지혜 (1999)	조직원들의 개인주의-집합주의 성향과 심리적 계약, 인식사이의 관계를 실증연구	개인주의적인 성향보다는 집합주의 성향이 심리적 계약과 상관관계가 높음. 집합주의 성향과 심리적 계약간의 관계는 개인차원에서 더 밀접한 관계를 보임.

또한 심리적 계약내용에 대한 부서별 차이는 유의미하지 않았으나, 직급별 차이는 유의미하였다. 또한 조직구성원들의 직급이 높아짐에 따라 조직의 심리적 계약위반은 감소하였으나, 종업원의 심리적 계약위반은 직급에 따

라 유의미한 차이가 없었다. 그리고 조직몰입에서 동일시와 내면화, 공정성 지각은 조직과 구성원의 심리적 계약 위반정도가 모두 낮은 집단이 가장 높았고, 순종과 이직의도는 조직의 의무 위반 정도는 높고 구성원의 의무위반 정도는 낮은 집단이 가장 높았다. 또한 조직과 구성원의 의무위반 정도가 모두 높은 집단은 동일시와 내면화 그리고 공정성 지각이 가장 낮았다.

안지혜(1999)는 조직원들의 개인주의-집합주의 성향과 심리적 계약, 인식 사이의 관계를 실증 연구하였는데, 개인주의적 성향과 집합주의적 성향을 2차원으로 측정하였을 때, 전반적으로 개인주의적인 성향보다는 집합주의 성향이 심리적 계약과 상관관계가 높은 것으로 나타났으며, 집합주의 성향과 심리적 계약간의 관계는 회사차원보다는 개인차원에서 더 밀접한 관계를 보이는 것으로 나타났다.<sup>158)</sup>

심리적 계약 위반에 관한 국내 연구는 이상과 같이 아직은 초보단계로서 심리적 계약 위반 인식 자체 평가와 심리적 계약 위반 인식에 영향을 줄 수 있는 선행 요인에 대한 연구가 실시되었으나, 심리적 계약 위반 인식 과정에 영향을 미칠 수 있는 요인에 대한 연구가 필요하여 본 연구에서는 조직의 인력감축 시 종업원들이 인식하는 심리적 계약 위반감에 영향을 주는 요인들에 대해 조사하고자 한다.

---

158) 안지혜, “조직 구성원의 개인주의-집합주의 성향과 심리적 계약에 관한 연구”, 석사학위논문, 아주대학교 경영대학원, 1999.

## 제 3 장 연구 모형 및 조사방법

### 제 1 절 연구모형

#### 1. 연구모형 도출

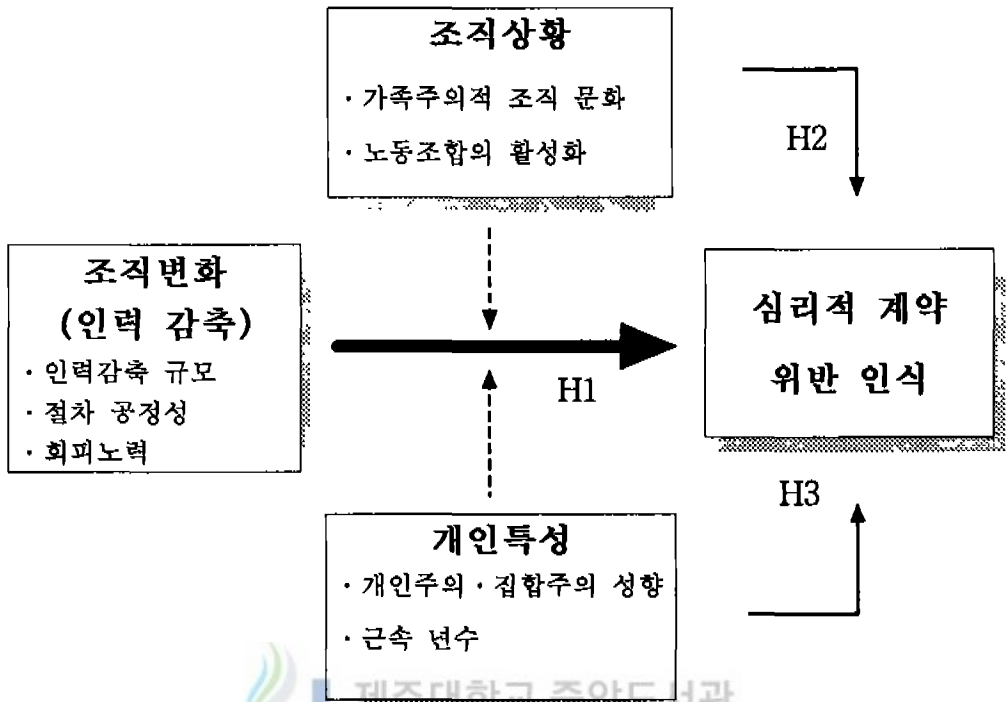
조직은 조직 대내·외적인 요구와 환경변화에 적응하기 위해 변화를 시도할 수밖에 없는데, 이로 인해 조직 구성원인 종업원의 조직에 대한 기대와 의무조정이 필요함으로 인해 심리적 계약위반이 일어나게 된다. 본 연구에서는 지금까지의 이론적 고찰과 실증 연구를 기반으로 하여, 대·내외적 환경변화에 따른 고용조정으로 인한 종업원들의 심리적 계약위반 인식과의 관계를 규명하고자 한다.

다수의 조직에서 지속적인 경비절감 및 조직개선을 위한 전략의 하나로 인력감축을 실시하게 되는데, 이때 인력조정의 규모와 인력감축에 대한 충분한 원인 설명과 설득이 있었는지, 추진 과정상 절차는 공정했는지, 인력감축이 아닌 다른 대안적 행동 중 회피노력을 했는지에 따라 종업원들이 인식하는 심리적 계약위반은 차이가 있을 것이다. 그러나 이러한 종업원들의 심리적 계약위반 인식은 종업원이 속한 조직의 상황이나 개인적인 요인에 따라 달라 질 수 있을 것이다.

심리적 계약 위반 인식에 영향을 미칠 수 있는 조직상황 요인으로는 평소에 인화나 가족주의를 얼마나 강조했었는지와 노조의 결성 및 활성화 정도 등을 들 수 있다.

개인적 요인으로는 개인의 성향이 개인주의적인지 집합주의적인지와 근속년수의 많고 적음에 따라 영향을 받을 수 있을 것인데, 이를 모형화 하면 <그림 3-1>과 같다.

<그림 3-1> 연구의 모형





## 제 2 절 연구가설

### 1. 조직변화(인력감축)와 심리적 계약 위반

조직은 고정적이고, 정태적인 실체가 아니기 때문에 변화를 필요로 한다. 국제 경쟁력의 심화, 새로운 전략의 실시, 노동시장의 변화 및 기술발전 등의 환경변화에 적응하기 위해서는 조직의 변화가 필수적인데, 이러한 조직의 변화는 종업원들의 조직에 대한 기대와 의무, 책임을 조정하게 하여 심리적 계약도 변화되고, 위반의 경험을 초래하게 된다. 특히 1980년대 이후 세계 각국의 기업들이 조직변화 수단인 감량경영의 영향으로 종업원들은 고용이 불안정하게 됨에 따라, 조직에 대한 기대도 변화하게 되었다. 우리나라의 경우에도 감량경영을 조직구조 조정의 수단으로 활용하여 오다가, IMF 관리체제로 들어간 이후에는 사회전반의 구조조정 흐름 속에서 대량의 인력감축이 시행되었다. 이 때문에 조직구성원들은 조직에 대한 배신감을 느끼고 조직에 대한 신뢰성이 상실됨으로써 성과 저하와 참여도가 낮아진다.<sup>159)</sup>

한편 조직의 전반적인 변화 중에서도 우리나라 종업원들이 직장생활에서 가장 중요시하는 직장안정성이 상실될 경우에는 그 원인과 책임이 누구에게 귀속되는지(Shore and Tetrick, Morrison and Robinson), 인력 감축시 부가적 보상과 재고용지원 등 충분한 지원이 있는지(Rousseau and Aquino, Rousseau, Turnley, Morrison and Robinson, Fogarty), 충분한 사전 설명과 설득이 있었는지(Rousseau), 절차적으로 처리가 공정했는지(Rousseau and Aquino, Rousseau, Turnley, Morrison and Robinson, Fogarty)와 인력감축을 회피하기 위한 대안이 없었는지(Rousseau)에 따라 종업원들이 느끼는 심리적 계약 위반감은 영향을 받는다. 또한 Shore와 Tetrick은 계약위반에 대한

159) D. M. Rousseau(1995), op. cit., p.140.

종업원 개인의 반응정도가 조직에 대한 기대치와 실제 산출물의 크기에 의해 영향을 받는다고 하였는데 이를 종업원이 기대하는 직장안정 개념에 도입하면 감축되는 인원의 규모로 나타낼 수 있을 것이다.<sup>160)</sup>

이상과 같은 이론적 토대 위에서 조직변화 중 인력감축과 심리적 계약위반사이의 관계에 대한 가설을 다음과 같이 설정할 수 있다.

### 가설 1. 규모 및 절차 관련 가설

가설 1-1. 인력감축규모가 클수록 심리적 계약위반을 크게 느낄 것이다.

가설 1-2. 인력 감축 절차가 공정하다고 인식할수록 심리적 계약위반을 적게 느낄 것이다.

가설 1-3. 인력감축 회피노력이 많다고 인식할수록 심리적 계약위반을 적게 느낄 것이다.



### 2. 조직요인과 심리적 계약위반

조직이 변화되는 것 자체가 심리적 계약위반 인식에 바로 영향을 주는 것은 아니고, 조직이 종업원에 대한 의무를 충족시키지 못한 행동이 중대하거나 감정적인 강렬함이 있을 때와 관련된다.<sup>161)</sup> Morrison과 Robinson은 약속위반과 계약위반 사이의 일련의 증재평가과정을 모델화하여 조직과 개인적 상황이 심리적 계약위반 인식을 증재한다는 것을 제시하였다.<sup>162)</sup>

심리적 계약과 관련되는 여러 연구들의 결과를 종합해 보면, 조직이 계약

160) L. M. Shore and L. E. Tetrick, op. cit., pp.91~109.

161) S. L. Robinson, et. al., op. cit., p.140.

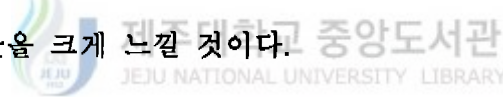
162) E. W. Morrison and S. L. Robinson, op. cit., p.232.

을 지킬 능력을 가지고 있었는지(Rousseau, Morrison and Rousseau, Percy), 조직의 정책, 절차, 명성, 조직 역사와 같은 직·간접적인 의사소통 등 조직 문화의 종류와(Schnedmann and Parks, Rousseau), 미래 계약위반 발생가능성(Porter, Lawler and Hackman, Turnley) 등이 주요 조직적 상황 변수로 작용되었음을 알 수 있다. 본 연구에서는 이들 요인 이외에 1987년 이후 활성화된 우리 나라 노동조합이 종업원을 대변하고 대표하는 기관으로서의 역할여부가 종업원들의 심리적 계약위반 인식 여부에도 차이를 가져다 줄 것이라는 것에 착안하였다.

## 가설 2 : 조직 요인 관련 가설

가설 2-1. 가족주의 등 인화를 강조할수록 인력 감축에 따른 심리적 계약위반을 크게 느낄 것이다.

가설 2-2. 노동조합 활동이 활발할수록 인력 감축에 따른 심리적 계약위반을 크게 느낄 것이다.



## 3. 개인요인과 심리적 계약위반

심리적 계약은 개인의 인식에 따라 달라질 수 있으므로 동일 조직 내에도 서로 다른 계약이 존재할 수 있어 개인에 따라 심리적 계약위반에 대한 분석이 다를 수 있다.<sup>163)</sup> 개인적 특성은 종업원이 개인주의 성향의 소유자인가 집합주의 성향인가와 근속기간을 심리적 계약위반 인식에 영향을 미치는 요소로 설정하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

163) D. R. Percy, *op. cit.*, p.128.

### 가설 3. 개인 요인 관련 가설

가설 3-1. 개인주의 성향이 강할수록 인력 감축에 따른 심리적 계약 위반을 크게 느낄 것이다.

가설 3-2. 근속년수가 길수록 인력 감축에 따른 심리적 계약위반을 크게 느낄 것이다.



### 제 3 절 변수의 조작적 정의와 측정

분석대상 변수는 이론적 배경에서 조사한 정의를 중심으로 하여 연구목적에 맞게 일부를 수정 보완하였다.

#### 1. 심리적 계약 위반

Rousseau는 심리적 계약을 종업원과 조직사이의 상호 의무에 대한 개별적인 신념이라 하였는바, 본 연구에서도 동일 개념을 사용하였는데, 심리적 계약 위반이란 종업원과 조직사이의 상호관계에 있어 미 실시 되거나 미 충족된 의무에 대한 것으로, 조직이 약속된 의무를 충족시키지 못한 경우 종업원이 인식하는 것이다.

Morrison과 Robinson은 약속을 지키지 못한 경우(breach)와 계약위반(violation)을 구별하고 있으나,<sup>164)</sup> 본 연구에서는 동일한 개념으로 사용하고, 상호 교차적으로 사용한다.

심리적 계약 위반 인식의 측정을 위해서는 Rousseau의 연구와 Fogarty, Turnley, 김명언·민해경의 연구 등을 참조하여 간접적인 계약위반 측정이 아닌 종업원들에게 조직이 직접적으로 계약위반을 했는가를 물어 보았다.

조직의 전반적인 심리적 계약 위반을 현재·과거 각각에 대해 3가지 항목으로 '나는 회사를 위해서 헌신적으로 노력했지만 그에 상응하는 대가를 받지 못해 억울하다는 생각이 든다(들었다)', '나는 회사생활에서 손해를 보고 있다고 생각한다(했다)', '나는 회사가 나를 속이고 나에게 해주어야 할 약속을 지키지 않고 있다고 생각한다(했다)'를 Likert식 5점 척도를 이용하여 물어보았다. 미래에 관련된 문항은 '앞으로 계속 열심히 일해도 적절한 보상을 받을 것 같지 않다(않았다)', '앞으로 회사는 나에게 일은 많이 시키고 보상은

164) E. W. Morrison and S. L. Robinson, op. cit., pp.231~247.

충분히 해주지 않아 손해를 볼 것이라고 생각한다(했다)', '나는 우리회사의 정책이나 직원과의 약속이 미래에 잘 지켜질 것이라고 생각한다(했다)'는 문항으로 측정하였다.

또한, Rousseau와 후속 연구자들이 조직의 의무 항목으로 사용한 내용과 김명언과 민혜경이 조사한 우리나라 종업원들이 인식하는 조직의 의무내용을 참조하여 항목을 만들고 개별항목들마다 '회사가 약속을 어기거나 적절히 대우를 해주지 않아 얼마나 배신감을 느끼십니까'를 역시 Likert 5점 척도를 이용하여 물어보았는데, Maslow 등의 욕구이론 내용도 참조하였다.

## 2. 조직변화

### 가. 인력감축 규모

조직의 변화란 오늘날의 급변하는 기술, 소비자의 욕구와 국제적 경쟁 환경에 성공적으로 조직이 적응하기 위해서, 조직이 하나의 유기체로서 환경자체를 창출함으로써 상대적인 경쟁력을 확보하려는 미래 지향적인 조직의 행동을 말한다. 인력조정이란 조직 변화 중에서 기존의 조직구성원을 감축하는 조직전략을 의미하는데, 본 연구에서는 1997년 11월 국제통화기금 관리체제로 도입된 이후, 우리 나라 기업들이 사회전반의 구조조정 흐름 속에서 많이 사용하는 해고, 명예퇴직제, 특별퇴직제, 선택정년제, 희망퇴직제 등의 방법에 의한 인력감축 규모를 측정하였다.

'IMF 관리체제 이후 현재까지 구조조정 등으로 인해 인력을 감축한 규모는 얼마나 됩니까'라는 항목으로 측정하였다.

## 나. 인력 조정 절차 공정성

공정성은 기존의 많은 연구에서 분배공정성과 절차공정성으로 구분하고 있는데, 분배공정성은 분배결과에 대한 공정성과 관련되며, 계약위반이란 분배조항들의 불공정을 말하므로, 절차공정성이 계약위반의 크기에 영향을 미친다.<sup>165)</sup> 조직구성원들은 절차 공정성을 평가하며, 이러한 절차 평가는 결과 자체의 공정성 지각에 결정적인 영향을 주므로, “분배”의 결과 그 자체보다 “절차”가 더 중요하다고 할 수 있다. 절차공정성은 수단 및 절차와 과정의 공정성으로 정의한 Folger와 Konovsky의 정의를 따랐다.<sup>166)</sup> 절차공정성의 측정은 또한 인력감축을 실시하기 전에 종업원들에게 인력감축을 실시해야 하는 이유와 합당성을 충분히 설명하고, 이해 또는 합의를 이룬 경우로 노동조합이 결성되어 있는 경우에는 노동조합을 통한 사전 합의를 포함하는데, ‘회사로부터 인원 감축 시 사전에 충분하고 명확한 설명이나 설득이 있었는지’에 대해 동의 정도를 Likert식 5점 척도를 이용해 물어보았다. 또한 ‘이런 설득이나 설명이 충분히 믿을만한 것이었고, 적법하였는지’도 물어보았다. ‘인원감축의 절차와 기준은 믿을만하고 공정하게 진행되었다’고 생각하는 바와 불가피하게 인원을 감축해야 하는 경우 ‘회사는 퇴직상담, 구직정보제공, 타직장 알선, 창업지원, 용자알선, 가정문제 상담 등을 실시했는지’를 물어보았다. 이러한 질문 항목은 Turnley와 Fogarty의 논문을 참조하였다.

## 다. 회피노력

조직이 종업원과의 계약 조건들을 지키지 못할 경우 계약 당사자인 종업원이 이런 계약조건 미준수의 환경을 어떻게 해석하느냐에 따라 계약위반 인

165) D. M. Rousseau(1995), op. cit., p.128.

166) R. Folger and M. Konovsky, op. cit., p.116.

식에 영향을 미치는데, 특히 조직이 계약을 지키려는 노력을 어떻게 인식 하는가에 따라 크게 달라질 것이다. 따라서 본 연구에서는 Freeman의 논문을 참조하여 '사업축소, 구조, 프로세스, 직무 등의 재조정보다는 인력감축을 고용조정의 주수단으로 활용했는지'와 '회사는 인력감축을 피하기 위해 신규채 용을 억제했는지'를 Likert식 5점 척도를 이용하여 측정하였다.

### 3. 조직요인

#### 가. 조직문화

조직문화란 조직 구성원들이 공유하는 것으로서 조직구성원의 행위와 조직행위에 전제가 되는 가치, 신념, 습관, 행위패턴 등의 총체라 할 수 있어, 조직을 타 조직과 구별시켜주는 조직의 전체적 특성을 나타내는 개념인데, Rousseau는 조직의 명성과 조직의 역사 같은 간접적 의사소통을 관찰하고 경험함으로써 조직의 상황 안에서 심리적 계약이 생성되고, 변화된다고 하였다. 여기서 조직의 명성이나 역사 등은 조직의 문화와 관련되는 개념으로 본 연구에서는 과거 조직이 평소에 주장해온 직장 안정의 개념과 대내외적으로 알려진 조직의 가족주의, 인화단결, 평생직장 등에 대한 개념을 이용하였는데, 이학종 교수가 제시한 우리 나라 기업의 최우선 기본가치로 삼고 있는 인화를 중요시하는 관계를 활용하여 '회사는 평소에 가족주의, 인화주의 등 종업원을 가족같이 대우하겠다는 것을 주장하고 약속을 해왔다, '경영진은 직 원을 가족이라고 강조해 왔다', '단체모임과 회식 등이 많았었다', '동창회나 연고모임 등이 많이 있었다'를 Likert식 5점 척도로 동의 정도를 물어 측정하였다.



## 나. 노동조합의 활성화

노동조합의 활동이 활성화되어 종업원을 대표하여 근로조건 등을 협상하는 경우를 노동조합의 역할이 활성화된 것으로 하여 '노조가 직원들을 대변하는 역할을 잘했다', '노조가 임금협상을 대표하는 등 근로조건 협상을 잘했었다', '노조가 상급기관에 참여하는 등 대외활동에 참여하고 있다', 'IMF 관리체제가 시작되기 전에 가입대상자의 대부분이 노동조합에 가입했었다'에 대한 항목을 Likert식 5점 척도로 측정하였다.

## 4. 개인요인

### 가. 개인주의, 집합주의 성향

개인주의란 조직의 요구보다 개인의 이익을 더 중요시하는 것을 의미하며 조직의 이익과 개인의 이익이 상충될 때에는 조직의 이익을 무시하는 경향을 보이고, 집합주의란 개인적인 요구나 관심보다는 조직의 이익을 우선시하며, 개인의 이익과 일치하지 않더라도 조직에 바람직하다면 그것을 행하는 것을 의미하는 Wangler III의 정의를 따랐다.<sup>167)</sup> 또한 개인주의와 집합주의 성향 측정은 Triandis<sup>168)</sup>가 제안한 개인주의, 집합주의 성향을 묻는 질문 중 기존 국내 연구에서 개인주의, 집합주의 항목으로 구분된 문항만을 이용하였다. 개인주의를 측정하는 문항은 '나는 경쟁적인 일을하기를 좋아한다', '나는 여러 가지 측면에서 다른 사람과는 다르게 독특해지려고 한다', '나는 내

167) J. A. Wangler III, op. cit., p.153.

168) H. C. Triandis, *Individualism and Collectivism*, Boulder, Colorado, Westview Press Inc., 1995.

방식대로 일을 한다', '경쟁은 자연의 법칙이다', '동료가 상을 받으면 자랑으로 여길 것이다', '나는 독립된 개인이다', '다른 사람이 나보다 잘했을 때 긴장이 되며 나도 뭔가 해야 되겠다고 느낀다', '사생활을 갖는 것을 좋아한다', '나의 성공은 나의 능력 때문이다'의 항목을 Likert식 5점 척도로 측정하였다.

반면에 집합주의는 '내가 싫어하는 일이라도 내 가족에게 즐거움이 된다면 기꺼이 하겠다', '내가 속한 조직의 이익을 위해 내 자신의 이익을 희생하려 한다', '집단과 조화를 유지하는 것이 중요하다', '나는 작은 것이라도 이웃과 나누는 것을 좋아한다', '나는 동료들이 만족을 얻을 수 있도록 신경을 쓴다', '다른 사람과 함께 시간을 보내는 것을 큰 즐거움으로 여긴다', '나는 집단에서 다른 사람들의 의견에 동조한다.'라는 문항으로 Likert식 5점 척도를 이용하여 측정하였다.

#### 나. 근속년수

근속년수는 조직 구성원인 종업원이 조직에 처음 합류하여 근무한 기간으로 '지금까지 전체직장 생활 경력은 얼마나 되었습니까'와 '본 설문 응답과 관련된 회사의 근무기간은 얼마나 됩니까?'로 실제 근무기간을 물어보았다.

## 제 4 절 설문지의 구성

### 1. 변수의 구성

본 연구의 실증분석을 위한 설문지는 크게 5 부분으로 구성되어 있는데 변수의 구성은 아래의 <표 3-1>과 같다. 독립변수, 종속변수, 조절변수와 통제변수인 인구통계 변수로 성별, 연령, 결혼 유·무, 직급, 학력, 담당업무 등을 이용하여 연구모형의 변수를 구성하였다.

<표 3-1> 변수의 구성

종속변수	독립변수	조절변수		통제변수
심리적 계약 위반인식	인력 감축	조직요인	개인요인	인구통계변수
전반적 위반인식, 개별적 위반인식	인력 감축 규모, 절차 공정성, 회피노력,	가족주의 문화, 노동조합 활성화	개인주의 성향, 집합주의 성향, 근속년수	성별, 연령, 결혼유무, 직급, 학력, 담당업무,

설문의 각 항목에 대하여는 주로 Likert식 척도와 명목척도를 이용하였는데 각 항목별로 부정적인 대답에 1점, 긍정적인 대답에 5점을 주었고 인구통계적 변수는 명목척도를 이용하여 측정하였다.

본 연구의 설문조사를 위하여 모형설정에 기본이 되는 기존의 유사연구의 구성요소를 중심으로 설문지를 작성하였고, 기존연구 모형의 기본적 개념을 이용하여 설문문항을 만들었는데 기존 연구의 영어로 되어 있는 설문문항을 한글로 해석하여 고쳤으며 다시 해석의 오차를 줄이기 위해 영어로 재해석(back to back translation)하여 원 설문문항과 비교하여 오차를 최대한 줄이려 노력했다. 3개

기업의 종업원 17명을 대상으로 예비조사를 실시하였는데 예비조사 결과를 토대로 문장이 애매하거나 처음 보는 내용이라 생소하여 까다롭다고 생각하는 문항 등은 수정하였으며, 수정된 설문지를 본 연구에 이용하였다.

<표 3-2> 설문지의 구성

변수명		문항번호	문항수
인력감축	규모	IV. 12	1
	절차공정성	I. 3~6	4
	회피노력	I. 1~2	2
심리적 계약 위반	총괄적 질문	II. 1~6	6
	항목별 질문	III. 1~17	17
조직요인	가족주의 문화	IV. 1~5	5
	노동조합의 활성화	IV. 6~10	5
개인요인	개인주의	V. 5, 7, 8, 9, 11, 13, 14, 16	8
	집합주의	V. 1~4, 6, 10, 12, 15	8
	근속년수	VI. 5, 6	2
인구통계변수		VI. 1~4, VII	11

## 2. 설문자료의 분석방법

설문지를 통해 획득된 자료의 코딩은 dbaseIII+를 이용하여 처리하였으며, 자료의 분석은 SAS(statistical analysis system) release 6.12 통계패키지를 이용하였다. 연구과제 검증에 위한 통계분석에는 주로 상관관계분석과 단순회귀분석,

다중회귀분석을 사용하였으며, 설문문항의 구성타당성(construct validity)을 검증하기 위해 요인분석(factor analysis)을 실시하였고, 변수측정의 신뢰성(reliability)을 확인하기 위해서 Cronbach's  $\alpha$  값을 계산하였다.

그리고, 인력 감축의 규모, 절차공정성, 회피노력, 가족주의적 문화, 노동조합의 활성화, 개인주의, 집합주의 성향이 있는가에 따른 심리적 계약위반 인식에 차이가 있는지 알아보기 위해 다중회귀분석을 이용하였다.

### 1) 상관관계분석

연구에서 이용된 여러 변수들간의 상관관계를 살펴보기 위하여 피어슨(Pearson)상관관계 분석을 실시하였다. 그리고 응답의 신뢰성 검증을 위하여 상관관계분석 옵션에서 Cronbach's  $\alpha$  값을 계산함으로써 응답의 내적일관성(internal consistency)을 살펴보았다.

### 2) 분산분석



성별, 연령, 결혼여부, 직급, 학력, 담당업무 등의 인구통계 변수별로 차이를 알아보기 위해 t-검정과 분산분석을 실시하였다.

### 3. 조사개요 및 표본의 구성

#### 가. 설문조사 개요

설문조사는 서울시와 경기도에 소재한 기업체에 근무하고 있는 35개 기업의 종업원들을 대상으로 임의 표본 추출 조사를 실시하였는데, 설문조사 기간은 2000년 2월 24일에서 3월 24일까지 한 달에 걸쳐 이루어졌으며 직접방문 방법을 실시하였다. <표 3-3>에서 보는 바와 같이 총 350부의 설문지가 배부되었으며, 그 중 258부가 회수되어 회수율을 73.7%이다.

<표 3-3> 설문지의 배포 및 회수현황

설문배포 부수	설문회수 부수	회수율
350부	258부	73.7 %

#### 나. 응답자의 인구통계 분포

설문에 응답한 유효 표본의 인구통계적 분포는 <표 3-4>에 나타나는데, 88.9%가 현재 직장 생활과 관련된 응답이어서 실증분석에서는 과거 직장생활과 현재 직장생활을 구분하지 않고 사용하였다.

<표 3-4> 인구통계적 변수 결과

항 목	빈 도	비 율 (%)	무응답	
직장생활 구분	과거 직장생활	27	11.1	15
	현재 직장생활	216	88.9	
	합 계	243	100.0	
성 별	남	208	80.6	0
	여	50	19.4	
	합 계	258	100.0	
연 령	20대	57	22.1	0
	30대	146	56.6	
	40대	54	20.9	
	50대 이상	1	0.4	
	합 계	258	100.0	
결혼여부	결혼	171	67.3	4
	미혼	83	32.7	
	합계	254	100.0	
IMF 관리체제 전 맞벌이 여부	맞벌이 했음	71	38.8	75
	맞벌이 하지 않음	112	61.2	
	합계	183	100.0	
인력감축 으로 인한 배우자의 직장상실 여부	배우자가 직장을 잃음	15	10.1	109
	배우자가 변화없음	134	89.9	
	합계	149	100.0	
직급별 분포	사원·대리	165	64.5	2
	관리자	88	34.4	
	임원	3	1.2	
	합계	256	100.0	
학 령	고졸	41	15.9	0
	전문대졸	32	12.4	
	대졸	160	62.0	
	대학원졸	23	8.9	
	기타	2	0.8	
	합계	258	100.0	
담당 업무	영업	56	21.7	0
	생산	1	0.4	
	사무·관리	141	54.7	
	연구·개발	45	17.4	
	기타	15	4.7	
	합계	258	100.0	

<표 3-4> (계속)

항 목	빈 도	비 율 (%)	무응답	
직무의 특성	전문직	116	45.0	0
	일반직	142	55.0	
	합계	258	100.0	
고용의 형태	정규직· 고정직	230	89.5	0
	임시직· 계약직	27	10.5	
	합계	258	100.0	
업종	제조업	58	27.7	2
	유통업	17	6.6	
	서비스업	181	70.7	
	합계	256	100.0	
IMF 시작전의 직원의 수	100명 이하	32	12.5	2
	101명~300명	36	14.1	
	301명~500명	38	14.8	
	500명~1000명	27	10.5	
	1000명 이상	90	35.2	
	기타	33	12.8	
	합계	256	100.0	
인력 감축 규모	없음	16	6.3	2
	10% 이하	79	31.0	
	11%~20%	75	29.4	
	21%~30%	34	13.3	
	31%~40%	23	9.0	
	41%~50%	11	4.3	
	51% 이상	17	6.7	
	합계	256	100.0	
전체 근속년수	1년 이하	12	4.7	0
	2년~5년	82	31.7	
	6년~10년	86	33.4	
	11년~20년	164	24.8	
	20년 이상	14	5.4	
	합계	258	100.0	
현 직장 근속년수	1년 이하	20	7.9	0
	2년~5년	103	40.7	
	6년~10년	76	30.1	
	11년~20년	42	16.6	
	20년 이상	8	4.7	
	합계	258	100.0	



## 제 4 장 실증 연구 분석 결과

### 제 1 절 기술통계 및 측정신뢰도

#### 1. 변수의 기술통계량

본 연구는 우리 나라 종업원들의 심리적 계약위반 인식을 조사하기 위하여 기업체에 근무하고 있는 직장인들을 대상으로 실시하였는데, 조직의 인력감축 노력과 심리적 계약위반 인식 그리고 조직상황인 가족주의 조직문화와 노동조합의 활성화, 개인상황인 개인주의-집합주의 성향에 대한 변수의 평균값을 살펴보면 다음의 <표 4-1>과 같다.

<표 4-1> 변수에 대한 기술통계량

변수명		문항수	척도(Scale)	평균	표준편차
심리적 계약 위반 인식	전반적 위반 인식	6	1~5	3.11	0.71
	개별적 위반 인식	17	1~5	3.01	0.63
인력감축	회피노력	2	1~5	3.00	0.87
	절차적 공정	4	1~5	2.48	0.74
조직요인	가족주의 조직문화	5	1~5	3.20	0.66
	노동조합 활성화	5	1~5	2.87	0.97
개인요인	개인주의 성향	8	1~5	3.54	0.46
	집합주의 성향	8	1~5	3.70	0.49
	근속 년수	2	절대값	19년 9개월	

심리적 계약 위반에 대한 인식은 두 가지로 측정하였는데, 조직의 계약위반에 대한 전반적인 질문과, 조직 생활과 관련되는 개별 항목들에 대한 계약위반

인식을 측정 한 후 평균한 개별적 위반인식 질문으로 나누어 측정한 결과 큰 차이가 없어 같이 사용하였다. 그리고, 응답자의 인구통계분포에서 본 바와 같이 과거 직장생활과 관련된 응답자가 11.1%밖에 되지 않아, 현재 직장생활과 관련된 응답과 과거 직장생활에 관련된 응답을 구분하지 않고 같이 사용하였다.

심리적 계약 위반에 대해서는 어느 정도 인식하고 있다는 것을 알 수 있고, 인력감축 시 회사의 회피노력과 절차적 공정성에 있어서는 회피노력에 비해 절차적 공정성이 낮게 나타났다. 이는 구조조정에 있어 조직이 절차상으로 공정하게 일을 처리하지 않고 있다고 풀이할 수 있다.

조직상황은 가족주의 조직문화가 형성되어 있다고 밝히고 있으나 노동조합이 활성화 되어있다는 측면은 조금 낮게 나타나고 있다. 이는 본 연구의 표본이 주로 화이트칼라를 대상으로 하였기 때문에 발생한다고도 볼 수 있다. 개인상황에 있어 우리나라 종업원들의 경우 집합주의 성향이 강한 것으로 나타나고 있는데 이는 기존의 여러 연구들의 연구결과와 일치하는 것으로 볼 수 있다.



## 2. 변수의 신뢰도 및 구성타당성

본 연구에서 설정된 각 변수들의 신뢰도 측정을 위해서 동일한 측정을 위한 항목간의 평균적인 관계에 근거한 내적일관성(internal consistency) 검토를 위해 Cronbach's  $\alpha$  계수를 구하였으며, 변수들이 개념적으로 독립적인가(construct validity)의 여부를 검증하기 위해서 요인분석을 실시하였는데 그 결과는 다음의 <표 4-2>에서 <표 4-3>와 같다.

### 가. 변수측정의 신뢰도 검토

본 연구에서는 설정한 변수들의 신뢰도를 검증하기 위하여 응답의 내적일관

성을 조사하는 방법인 Cronbach'  $\alpha$  값을 계산하였다. <표 4-2>에서와 같이 조직의 인력감축 절차적 공정성과 심리적 계약위반 인식 그리고 조직상황인 가족주의 조직문화와 노동조합의 활성화, 개인상황인 개인주의-집합주의 성향에 대한 변수의 Cronbach'  $\alpha$  값이 높은 수준을 보이고 있다. 일반적으로  $\alpha$  계수가 0.6 이상이면 비교적 신뢰도가 높다고 보고 있는데,<sup>169)</sup> 다만 조직의 인력감축에 대한 회피노력 인식 변수의 경우 다른 변수들에 비해 상대적으로 낮은 계수를 보이고 있다. 이는 본 연구자의 의도대로 연구결과가 나타나고 있지는 않지만 변수의 내용상 같은 construct를 구성하는 관계로 변수를 구성하였다.

<표 4-2> 측정변수의 내적일관성(Cronbach'  $\alpha$ )

변수명	Cronbach' $\alpha$	
심리적 계약 위반 인식	전반적 위반 인식	0.845
	개별적 위반 인식	0.915
인력감축	회피노력	0.377
	절차적 공정	0.758
조직상황	가족주의 조직문화	0.748
	노동조합 활성화	0.905
개인상황	개인주의 성향	0.680
	집합주의 성향	0.768

#### 나. 변수의 구성타당성

개인주의-집합주의 성향의 구성타당성 검증에 위해 요인분석을 실시하였는데, 요인분석시 고려해야할 점은 ① 공분산 행렬에 의한 분석인가 혹은 상관행렬에 의한 분석인가 ② 초기요인의 추출 ③ 분석결과 해석(요인적재치, 고유값,

169) 채서일, 「사회과학조사방법론」, 제2판, 서울, 학현사, 1997, p.250.

요인 행태행렬, 공통성의 크기, 요인의 이름) ④ 요인값의 활용 ⑤ 신뢰성 검토 등으로 요인의 회전은 요인의 복잡성, 요인의 양극화 등으로 인하여 요인의 행태행렬이 단순성을 상실했을 때 회전을 고려해야 한다.<sup>170)</sup>

따라서 본 연구에서는 변수들을 요인으로 묶어냄에 있어 정보의 손실을 최대한 줄이면서 많은 변수를 가능한 적은 요인으로 줄이고, 요인구성이 복잡하고 요인간의 독립성을 유지한 상태에서 최초의 해를 명확하게 하기 위한 요인의 회전이 있게 되는 바 변수간의 상관관계를 0으로 가정하여 직각회전(orthogonal rotation) 방법 중 varimax 방식을 사용하였으며, 요인적재치(factor loading)값은 0.4이상인 값을 기준으로 하였다.

개인주의-집합주의 변수의 항목은 Triandis의 설문문항 중 16개의 문항을 골라 사용하였는데, 요인분석 결과는 <표 4-3>에 나타나 있다.

개인주의-집합주의 성향 개념의 구성타당성 분석결과를 살펴보면 개인주의-집합주의 성향이 명확하게 구분이 되고 있다. 다만 개인주의 성향의 한 변수만 명확하게 구분이 되지 않고 있다. 개인주의-집합주의에 대한 이론을 근거로 보았을 때 각각의 성향에 있어 개념적으로 독립적으로 나뉘어지는 패턴을 보이고 있으며 각각의 변수구성에 무리가 없다고 판단되어 본 연구에서 설정한 문항들로 개인주의-집합주의 성향 변수를 구성하여 연구에 사용하였다.

---

170) 성삼경·최종후·이재창, “경영학 연구 논문의 통계적 오류”, 『경영학연구』, 제22권 제2호(통권 33호), 한국경영학회, 1993, p.189.

<표 4-3> 개인주의-집합주의 성향에 대한 요인분석

변 수	요 인	Factor 1 집합주의 성향	Factor 2 개인주의 성향
01. 내 가족에게 즐거움이 된다면 싫어도 기꺼이 하겠음		0.60*	0.00
02. 조직의 이익을 위해 내 자신의 이익을 희생		0.66*	-0.17
03. 집단과 조화를 유지하는 것이 중요		0.68*	0.13
04. 작은 것이라도 이웃과 나누는 것을 좋아함		0.72*	-0.11
05. 경쟁적인 일을 하기를 좋아함		0.34	0.22
06. 동료들이 만족을 얻을 수 있도록 신경을 씀		0.63*	0.10
07. 다른 사람들과 다르게 독특해지려고 한다.		-0.02	0.57*
08. 내 방식대로 일을 함		-0.02	0.65*
09. 경쟁은 자연의 법칙		0.30	0.52*
10. 동료가 상을 받으면 자랑		0.52*	0.03
11. 독립된 개인		-0.09	0.69*
12. 다른 사람과 함께 시간을 보내는 것을 큰 즐거움		0.58*	0.21
13. 다른 사람이 잘했을 때 긴장이 되며 해야된다고 느낌		0.33	0.43*
14. 사생활을 갖는 것을 좋아함		0.13	0.55*
15. 나는 집단에서 다른 사람들의 의견에 동조한다.		0.49*	0.26
16. 나의 성공은 나의 능력 때문이다.		0.05	0.60*
EigenValue		3.377	2.569

다음으로는 회피노력과 절차적 공정성에 대한 항목으로, 전체 연구 변수의 구성은 하나로 구성되어 있었으나 설문문항의 구성내용상 절차적 공정성과 인력 감축의 회피노력으로 살펴볼 수 있는 관계로 2개의 변수로 나누어 요인분석을 하였다. 그 결과는 <표 4-4>에 제시하였다.

<표 4-4> 회피노력과 절차적 공정성의 요인분석

변 수	요 인	Factor 1 회피노력	Factor 2 절차적 공정성
01. 회사는 인력을 감축시키지 않으려는 다른 노력을 많이 했다		0.88*	8.316E-02
02. 회사는 기존 인력감축을 막기 위해 신규채용을 억제해왔다.		0.62*	-0.34
03. 인원감축 시 회사로부터 사전의 충분한 설명이나 설득이 있었다.		-0.143	0.80*
04. 인원감축 시 회사의 설명이나 설득은 신뢰성 있고, 적법했다.		-9.318E-02	0.88*
05. 인원감축의 절차와 기준의 신뢰성과 공정성은 믿을만하고 공정했다		-1.446E-02	0.85*
06. 인원감축 시 회사의 퇴직상담, 구직정보제공, 타직장 알선, 창업지원, 용자알선, 가정문제상담 등을 지원했다.		-1.05	0.58*
EigenValue		1.205	2.597

전반적 심리적 계약 위반 인식의 요인분석의 결과는 <표 4-5>에 제시되어 있다. 분석 시 하나의 변수로 구성한 바와 같이 분석결과 역시 하나의 변수로 묶였다. 다만 한 변수가 명확한 결과는 나타나지 않았으나 내용 구성상 무리가 없다고 판단되어 다른 변수들과 묶어 사용하였다.

<표 4-5> 전반적 심리적 계약 위반 인식의 요인분석

변 수	요 인	Factor 1 전반적 위반인식
01. 나는 회사를 위해 헌신적으로 노력했지만 그에 상응하는 대가를 받지 못해 억울하다는 생각이 든다(들었다).		0.78*
02. 나는 회사생활에서 손해보고 있다는 생각이 든다(들었다).		0.85*
03. 나는 회사가 나를 속이고 나에게 해주어야 할 약속을 지키지 않고 있다고 생각한다(했다).		0.82*
04. 열심히 일해도 적절한 보상을 받을 것 같지가 않다(않았다).		0.88*
05. 앞으로 회사는 나에게 일에 대한 보상이 충분치 않아 손해 볼 것이라고 생각한다(했다).		0.82*
06. 나는 회사의 정책이나 직원과의 약속이 미래에 잘 지켜지길 것이라 생각한다(했다).		0.33
EigenValue		3.563

개별 항목별 위반 인식은 <표 4-6>에 나타났듯이 3가지 요인으로 분류되었으나 분야별 구분이 큰 의미가 없어서 하나의 변수로 묶어 분석하였다. 다만 추가적인 연구에서는 개별 항목별 추가 분석이 필요할 것으로 판단된다.

<표 4-6> 개별항목별 심리적 계약 위반 인식 요인분석

변 수	요 인	Factor 1 (적부수행요인)	Factor 2 (보상요인)	Factor 3 (개발요인)
01. 교육훈련 및 자기개발 기회제공		0.25	0.05	0.78*
02. 경력개발을 위한 지원		0.38	0.05	0.70*
03. 급여수준		0.24	0.81*	0.14
04. 급여인상		0.32	0.85*	0.08
05. 보너스 등 특별보상		0.32	0.80*	0.10
06. 근무환경		0.22	0.52*	0.42*
07. 휴가		0.08	0.36	0.68*
08. 복리후생		0.03	0.63*	0.55*
09. 개인적인 문제에 대한 지원		0.42*	0.37	0.43*
10. 승진기회		0.58*	0.35	0.16
11. 하고 싶은 일(담당직부)		0.72*	0.07	0.16
12. 직무수행에 있어 회사의 지원		0.69*	0.17	0.24
13. 자유재량의 정도		0.72*	0.12	0.14
14. 적절한 평가(고과)		0.71*	0.25	0.07
15. 고용안정성		0.54*	0.28	0.21
16. 근무지 변동에 따른 지원		0.64*	0.15	0.26
17. 공정한 대우		0.77*	0.26	0.11
EigenValue		4.35	3.36	2.512

다음으로는 가족주의 문화와 노동조합 활성화 요인분석 결과로서 <표 4-7>에서 보듯이 2가지 변수가 각각 독립적이기 때문에 2개의 요인으로 분

리되었다. 다만 가족주의 문화를 측정하는 항목에 있어서 4번 문항의 경우 한 변수가 명확한 결과를 보이지 않았는데, 설문 내용을 전체적으로 고려하였을 때 구성에 있어서는 무리가 없는 것으로 판단된다.

<표 4-7> 가족주의 문화와 노동조합 활성화 요인분석

번 호	요 인	Factor 1 노동조합의 활성화	Factor 2 가족주의 문화
01.	회사는 평소 인화 단경을 주장함	0.05	<b>0.81*</b>
02.	경영진은 직원을 가족이라고 강조함	0.07	<b>0.86*</b>
03.	단체모임·회식 등이 많음	0.13	<b>0.53*</b>
04.	동창회나 연고모임들이 많음	0.27	0.33
05.	한가족이라는 말은 많이 사용함	0.17	<b>0.84*</b>
06.	노조가(또는 직원을 대표하는 기관이) 직원들을 대변하는 역할을 잘 함	<b>0.90*</b>	0.13
07.	노조가(또는 직원을 대표하는 기관이) 임금협상을 대표하는 등 근로조건 협상을 잘 함	<b>0.90*</b>	0.15
08.	노조가(또는 직원을 대표하는 기관이) 상급기관에 참여하는 등 대외활동에 참여하고 있음	<b>0.86*</b>	0.09
09.	노조가(또는 직원을 대표하는 기관이) 조합원들에게 인점 받음	<b>0.86*</b>	0.14
10.	IMF가 시작되기 전(1997년 하반기)에 가입대상자의 대부분이 노동조합에(직원을 대표하는 기관에) 가입했었다.	<b>0.71*</b>	0.20
EigenValue		3.74	2.571



### 3. 변수간의 상관관계

본 연구의 제변수들간의 상관관계는 다음 <표 4-8>에 제시되어 있다. 여기에서 조직의 인력감축 회피노력과 절차적 공정성, 심리적 계약위반 인식 그리고 조직상황인 가족주의 조직문화와 노동조합의 활성화, 개인상황인 개인주의-집합주의 성향의 각 변수들간의 상관관계를 살펴보면, 일부에서는 비교적 높은 수준의 상관관계가 나타났으며, 일부에서는 그리 높지 않은 수준의 상관관계가 나타났는데, 그 절대값들이 크지는 않지만 개별로 보면 무시할 수가 없어 그대로 사용하였다.

인력감축 규모와 회피노력간에 절대값이 크지는 않으나, 부(-)의 상관관계를 가지고 있는 것으로 나타났다. 전반적 위반인식의 경우 회피노력과는 유의한 상관관계를 보이고 있지 않으며 개별적 위반인식 역시 회피노력과 절차적 공정성에 유의한 상관관계를 보이고 있지는 않은 것을 알 수 있다. 다만 전반적 위반인식의 경우 절차적 공정성과 개인주의 성향에는 비교적 높은 수준으로 부(-)의 유의한 관계를 보이고 있고 개별적 위반인식의 경우는 개인주의와 크지는 않으나 유의한 상관관계가 있는 것으로 나타났다.

조직요인인 가족주의 조직문화와 노동조합의 활성화의 경우는 많은 변수들과는 유의한 상관관계를 보이고 있지는 않으나, 가족주의 조직문화의 경우 회피노력과 정(+)의 상관관계를 보이고 있어 가족주의 조직문화를 강조하는 기업의 경우 인력감축의 회피노력이 상대적으로 가족주의 조직문화를 강조하지 않는 기업보다 더 있음을 유추해 볼 수 있다.

개인주의 성향의 경우 집합주의 성향과는 달리 전반적 위반인식과 개별적 위반인식을 더 인식하고 있는 것으로 나타나고 있으며, 절차적 공정성과 부(-)의 상관관계를 보이고 있어 개인주의 성향이 강한 종업원의 경우 조직의 인력감축의 절차공정성에 상당한 부정적 인식을 보이고 있음을 알 수 있다. 또한 개인주의 성향을 가진 종업원이 위반 인식을 더 느끼는 것을 알 수 있는데 이는 집합

주의 성향의 경우 조직과 자신을 동일시하기 때문에 조직의 입장을 이해하는 방향에서 조직의 아픔이 나의 아픔이라는 것을 느끼는 반면에 개인주의 성향의 경우 회사와 자신을 별개로 보고 있어 자신의 위치의 불안감을 느끼고 있다는 것을 반영하고 있다는 것을 알 수 있다.

<표 4-8> 측정변수의 상관관계(Pearson 상관계수)

	전반적 위반 인식	개별적 위반 인식	회피노력	절차적 공정성	가족주의 문화	노동조합 활성화	개인주의 성향	집합주의 성향
인태삼속 규모	-0.024	-0.097	-0.145**	-0.108*	-0.003	-0.010	0.051	0.061
전반적 위반 인식		0.158**	-0.075	-0.290***	0.041	-0.012	0.245***	0.072
개별적 위반 인식			0.090	0.013	0.023	-0.046	0.126**	0.033
회피노력				0.476***	0.185***	0.024	-0.082	0.148**
절차적 공정성					0.100	0.045	-0.213***	0.096
가족주의 문화						0.355***	0.107*	0.335***
노동조합 활성화							0.000	0.166***
개인주의 성향								0.264***

주) \* :  $p < 0.10$ , \*\* :  $p < 0.05$ , \*\*\* :  $p < 0.01$

집합주의 성향의 경우 가족주의 문화와 노동조합의 활성화와 유의한 상관관계를 보이고 있으며 조직의 회피노력과도 크지는 않으나 유의한 상관관계를 보이고 있다. 이는 집합주의 성향의 종업원들은 조직이 회피노력을 했다고 인정해주므로 개인주의 성향의 종업원보다 집합주의 성향이 강한 종업원이 이러한 인

식을 하고 있음을 알 수 있다. 가족주의를 강조하는 것과 노동조합의 활성화 역시 집합주의 성향의 경우 자신과 동일시하는 내집단의 규범을 준수하고 가족과 자신의 이웃을 자신의 일로 동일시한다는 것으로 볼 때 이러한 관계가 보임을 예상할 수 있다.

결과적으로 상관관계 분석을 통하여 볼 때 조직의 인력감축 규모와 절차적 공정성 그리고 회피노력이 심리적 계약위반 인식과 모두 유의하게 관계를 나타내고는 있지 않는 것을 알 수 있다. 또한 조직상황인 가족주의 문화적 특성과 노동조합의 활성화 역시 심리적 계약위반 인식과 유의한 관계를 보이고 있지는 않다는 것을 알 수 있다.

그러나 이러한 결과만으로 각 변수들에 대한 관계를 확정적으로 단정할 수는 없다. 확실하게 유의한 관계를 보이고 있지는 않고 있으나 어느 정도 유의한 방향성을 보이고 있으며 각 변수의 상관관계상의 연구에 있어서 성별, 연령, 학력, 근속년수, 직급, 결혼유무, 담당업무 등의 인구통계적 변수를 통제한 경우와 인구통계적 변수를 포함한 경우에 조직의 인력감축 노력과 심리적 계약위반 인식, 조직요인과 개인요인 변수의 영향 등이 어떠한 관계를 보이는지 단순회귀 분석 및 다중회귀 분석을 통해 연구가설을 검증하였다.

## 제 2 절 연구가설의 검증

조직의 인력감축과 심리적 계약위반 인식 그리고 조직상황인 가족주의 조직문화와 노동조합의 활성화, 개인상황인 개인주의-집합주의 성향과의 관계는 이미 앞의 <표 4-8>의 상관 관계표에서 제시한 바와 같이 변수간의 상관관계가 어느 정도 존재하고 있음을 보이고 있다. 이는 연구가설에서 제시한 조직의 인력감축과 심리적 계약위반 인식 그리고 조직요인인 가족주의 조직문화와 노동조합의 활성화, 개인요인인 개인주의-집합주의 성향과의 관계에 대해 어느 정도 설명력을 부여해준다고 볼 수 있다. 그러나 명확한 관계를 살펴보기 위해 회귀분석을 통해서 결과값을 살펴봄으로써 연구가설 검증을 시도하였다.

### 1. 단순 회귀분석 결과

본 연구에서는 먼저 각각의 변수들이 전반적 위반 인식과 개별적 위반 인식에 미치는 영향을 단변량으로 분석하였는데 결과는 <표 4-9>와 같다.

<표 4-9>에서 보면 인력감축 규모, 가족주의 조직문화, 노동조합의 활성화와 집합주의 성향이 전반적 위반 인식과 개별적 위반인식에 미치는 정도는 설명력이 매우 낮아, 이들 변수와 종업원의 심리적 계약위반 인식간에는 영향력이 없다고 볼 수 있다.

절차적 공정성의 경우는 전반적 위반인식에 영향을 미치는 정도가 8%의 설명력을 가지고 있는 것으로 나타났으며, F값은 23.104이고 자유도는 .0001로 나타나 조직의 인력감축 시 절차적으로 공정하다고 인식하면 종업원들의 전반적 위반인식에는 어느 정도 영향력을 미친다고 볼 수 있다. 그러나 개별적 위반인식과 절차적 공정성은 영향력이 없는 것으로 나타났다.

또한 개인주의 성향의 경우는 전반적 위반인식에 6%의 설명력과 F값 17.013, 유의도 0.001로 나타났고, 개별적 위반인식에는 1.3%의 설명력과 F값 4.333, 유의

<표 4-9> 개별 변수가 전반적·개별적 위반 인식에 미치는 영향

변수	Model	R <sup>2</sup>	Adjusted R <sup>2</sup>	F	Sig. F
인력감축 규모	전반적 위반인식	0.0006	-0.0034	0.152	0.6971
	개별적 위반인식	0.0094	0.0055	2.389	0.1234
회피노력	전반적 위반인식	0.0056	0.0017	1.442	0.2309
	개별적 위반인식	0.0081	0.0042	2.057	0.1528
절차적 공정성	전반적 위반인식	0.0843	0.0806	23.104	0.0001
	개별적 위반인식	0.0002	-0.0038	0.044	0.8347
가족주의 문화	전반적 위반인식	0.0017	-0.0022	0.431	0.5120
	개별적 위반인식	0.0005	-0.0034	0.133	0.7155
노동조합의 활성화	전반적 위반인식	0.0001	-0.0039	0.037	0.8486
	개별적 위반인식	0.0021	-0.0019	0.519	0.4720
개인주의 성향	전반적 위반인식	0.0620	0.0590	17.013	0.0001
	개별적 위반인식	0.0170	0.0130	4.333	0.0384
집합주의 성향	전반적 위반인식	0.0060	0.0020	1.509	0.2200
	개별적 위반인식	0.0000	0.0000	0.000	0.9960

의도 0.0384로 나타나, 개인주의 성향을 가진 종업원은 조직의 인력감축 시 어느 정도는 심리적 계약 위반감을 느낀다고 볼 수 있다.

그러나 이러한 결과만으로 이들 변수간의 관계를 설명하기에는 무리가 따르므로 보다 상세한 추가 분석이 요구되어, 다중 회귀분석을 통한 검증을 실시하였다.

## 2. 다중 회귀분석 결과

조직의 인력감축과 심리적 계약 위반 인식 그리고 조직 상황인 가족주의 조직 문화와 노동조합의 활성화, 개인상황인 개인주의-집합주의 성향과의 관계는 이미 앞의 <표 4-8>의 상관 관계표와 <표 4-9>의 단순회귀 분석결과에서 제시한 바와 같이 일부 변수간의 상관관계가 어느 정도 존재하고 있음을 보이고 있

다. 이는 연구가설에서 제시한 조직의 인력 감축 노력과 심리적 계약 위반 인식 그리고 조직 상황인 가족주의 조직문화와 노동조합 활성화, 개인요소인 개인주의-집합주의 성향과의 관계에 대해 어느 정도 설명력을 보여준다고 볼 수 있다.

따라서 본 연구에서는 조직의 인력감축과 심리적 계약위반 인식 그리고 가족주의 조직문화와 노동조합의 활성화, 개인주의-집합주의 성향과의 관계를 살펴보기 위하여 다중회귀분석 결과 값을 살펴봄으로써 연구 가설 검증에 시도하였다. 다중회귀 분석결과는 아래의 <표 4-10>에서부터 <표 4-14>에 제시되어 있다.

먼저 독립변수인 조직의 인력감축과 종속변수인 심리적 계약위반 인식간의 관계를 검증하기 위해 통제변수를 포함하여 다중회귀분석을 실시하였는데, 결과는 <표 4-10>에 제시되어 있다. 제한적 모형은 조직의 인력감축 규모, 인력감축 시 절차적 공정성과 인력 감축 회피노력만을 포함시킨 경우이고, 전체 모형은 근속년수, 연령, 학력, 성별, 직급, 결혼 유무와 담당업무 모두를 포함 시켜 검증한 것이다.

<표4-10>에서 인력 감축 절차 공정성과 전반적 위반인식간에는 높은 수준의 유의한 관계가 나타났는데 조직의 인력감축 시 그 절차가 공정하다고 인식하게 되면 종업원들은 심리적 계약 위반을 적게 인식하게 된다는 것을 알 수 있다. 인력 감축 회피노력이 전반적 위반인식에 크지는 않으나 유의미한 관계를 보이고 있는데, 이는 조직의 인력감축 회피노력이 많을수록 심리적 계약 위반을 적게 느끼는 것으로 해석할 수 있다.

그러나 인력감축 규모와 심리적 계약위반 인식간에는 유의미한 결과가 나타나지 않아, 인력감축 규모 자체가 종업원들의 심리적 계약위반 인식에는 영향을 주지 않는 것을 알 수 있다. 이는 본 연구 설문 응답자의 대다수인 88.9%가 현재 직장생활을 하고 있어, 인력감축이 있었어도 응답자는 조직에 잔류하게 되었기 때문에 조직에 대한 배신감을 느끼지는 않는 것으로 풀이할 수 있다.

<표 4-10> 심리적 계약위반인식과 인력감축과의 관계 I

독립변수	전반적 위반 인식		개별적 위반 인식	
	제한적 모형	전체 모형	제한적 모형	전체 모형
상수항	3.773	4.175	2.941	2.855
인력감축 규모	-0.072	-0.119	-0.124	-0.093
인력감축 절차적 공정성	-0.302***	-0.314***	-0.041	-0.076
인력감축 회피노력	0.039	-0.004	-0.075	-0.097*
직장 근속년수		-0.002*		0.001
연령		-0.313**		0.360**
학력		0.050		-0.224**
성별		0.205		-0.092
직급		-0.083		-0.145
결혼유무		0.102		0.026
담당 업무		-0.032		-0.114
R square	0.088	0.144	0.019	0.170
F value	7.987	3.889	1.554	3.202
p-value	0.0001	0.0001	0.2011	0.0001

주1) \* : p<0.10, \*\* : p<0.05, \*\*\* : p<0.01

주2) 통제변수 중 근속년수는 실제값이며 나머지 변수는 다음처럼 Dummy변수처리 (인력감축 규모 : 20%이하 1 21%이상 0, 연령 : 2-30대 1 4-50대 0, 학력 : 전문대졸이하 1 대졸이상 0, 성별 : 남성 1 여성 0, 직급 : 일반직원 1 관리자 0, 결혼유무 : 기혼 1 미혼 0, 담당업무 : 전문직 1 일반직 0)

다음으로 조직의 인력감축과 심리적 계약 위반 인식, 가족주의 조직문화와 노동조합의 활성화, 개인주의-집합주의 성향의 관계를 검증하기 위하여 종속변수를 심리적 계약위반 인식으로 하고 조직의 인력 감축과 가족주의 조직문화, 노동조합의 활성화, 개인주의-집합주의 성향, 인구통계 변수들을 독립변수로 하는 다중회귀 분석 결과는 <표 4-11>에 있다.

여기서 제한적 모형이란 조직의 인력감축과 가족주의 조직문화, 노동조합의 활성화, 개인주의-집합주의 성향, 근속년수만을 포함시킨 경우이고 전체 모형은 인구통계 변수인 연령, 학력, 성별, 직급, 결혼 여부, 담당 업무 모두를 포함시켜 검증한 것이다.

<표 4-11>에서 인력 감축의 절차적 공정성과 개인주의 성향이 심리적 계약 위반 인식, 특히 전반적 위반인식과 유의한 관계를 보이고 있음을 알 수 있다. 이는 인력감축 절차가 공정하다고 생각하면 심리적 계약위반을 덜 느끼며, 개인주의 성향의 종업원이 집합주의 성향의 종업원에 비해 심리적 계약위반을 더 강하게 느끼고 있음을 알 수 있다.

조직의 가족주의 문화적 특성이나 노동조합의 활성화는 심리적 계약위반 인식에 영향을 미치지 못하고 있는 것으로 나타나고 있다. 이러한 결과는 심리적 계약위반 인식은 조직 상황보다는 개인의 가치관이나 특성에 더 많은 영향을 받고 있음을 알 수 있는데, 이는 심리적 계약 자체가 개인차원에서의 반응이라는 점과 연관이 있는 것으로 볼 수 있다.

한편 심리적 계약위반 인식에 인력감축 규모의 영향은 나타나고 있지 않고 회피노력의 경우는 개별적 위반인식에 비교적 약한 관계를 보이고 있는데, 이러한 현상은 인력감축 즉, 구조조정의 필요성을 인정하고 있기 때문에 그 규모나 회피노력 보다는 어떤 절차에 따라 구조조정이 이루어지는지에 더 관심을 가지고 있는 것으로 유추해 볼 수 있다.

다만, <표 4-10>에서와는 반대로 인력감축 회피노력이 정(+)<sup>2</sup>의 유의미한 관계를 보이고 있는데, 이는 인력 감축의 절차가 공정한 것으로 생각하고 있지 않기 때문에 조직의 회피노력을 진정한 회피노력으로 받아들이지 않음으로써 회피노력이 오히려 심리적 계약위반 인식을 더 강하게 하는 결과를 보인다고 할 수 있다.



<표 4-11> 심리적 계약위반 인식, 인력감축, 조직상황, 개인상황과의 관계 II

독립변수	종속변수	전반적 위반 인식		개발적 위반 인식	
		제한적 모형	완전 모형	제한적 모형	완전 모형
상수항		2.711	3.193	2.251	2.098
인력감축 규모		-0.114	-0.129	-0.127	-0.083
인력감축 절차적 공정성		-0.285***	-0.282***	-0.026	-0.060
인력감축 회피노력		0.028	0.005	0.085	0.104*
가족주의 문화		0.034	0.003	0.000	0.019
노동조합 활성화		-0.008	-0.020	-0.036	-0.016
개인주의 성향		0.227**	0.263**	0.236**	0.208**
집합주의 성향		0.045	0.004	-0.022	0.009
직장 근속년수		0.000	-0.002*	-0.000	0.001
연령			-0.346**		0.354**
학력			0.083		-0.227**
성별			0.153		-0.147
직급			-0.039		-0.167
결혼유무			0.147		0.008
담당 업무			-0.042		-0.101
R square		0.125	0.170	0.051	0.107
F value		4.091	3.202	1.522	1.862
p-value		0.0001	0.0001	0.1504	0.0318

주1) \* : p<0.10, \*\* : p<0.05, \*\*\* : p<0.01

주2) 통제변수 중 근속년수는 실제값이며 나머지 변수는 다음처럼 Dummy변수처리 (인력감축 규모 : 20%이하 1 21%이상 0, 연령 : 2-30대 1 4-50대 0, 학력 : 전문대졸이하 1 대졸이상 0, 성별 : 남성 1 여성 0, 직급 : 일반직원 1 관리자 0, 결혼유무 : 기혼 1 미혼 0, 담당업무 : 전문직 1 일반직 0)

따라서 인력감축의 절차적 공정성이 심리적 계약 위반에 중요한 영향을 미친다는 것을 알 수 있다. 또한 집단을 우선시 하는 집합주의 성향의 종업원보다 개인주의 성향의 종업원이 심리적 계약위반 인식을 더 느끼고 있는데 이는 사회적 분위기가 전반적으로 인력감축을 시행하여야 하는 것에 대해 어느 정도는

당위성을 인정하는 분위기였기 때문에 집합주의 성향을 가진 종업원은 특히 그러하였기 때문인 것으로 해석할 수 있으며, 또한 집합주의 성향의 종업원들은 조직의 어려움이 자신의 어려움으로 생각하기 때문에 조직의 인력감축 조치에 덜 민감하게 반응하는 반면, 개인주의 성향의 종업원은 조직과 자신을 별개로 보기 때문에 심리적 계약위반 인식을 더 하고 있다는 것으로 볼 수 있다.

다음으로 조직의 인력감축과 심리적 계약위반 인식, 가족주의 조직문화와 노동조합의 활성화, 개인주의-집합주의 성향의 관계에 있어 인력감축 규모와 제 변수간의 상호작용 효과를 검증하기 위하여 심리적 계약위반 인식을 종속변수로 하고 조직의 인력감축 노력과 가족주의 조직문화, 노동조합의 활성화, 개인주의-집합주의 성향, 제 변수간 상호작용효과 변수, 인구통계 변수들을 독립변수로 하는 다중회귀 분석을 실시하였다. 인력감축 규모의 상호작용효과 분석결과는 <표 4-12>와 같다.

<표 4-12>에서 보면, 인력감축의 규모와 제 변수간의 상호작용 변수에 있어 절차적 공정성과 인력감축 규모 변수의 상호작용 변수가 유의한 결과를 보이고 있으며, 인력감축의 절차적 공정성과 개인주의 성향 역시 심리적 계약위반 인식에 유의미한 관계가 나타났다.

<표 4-12> 심리적 계약위반 인식, 인력감축, 조직상황, 개인상황과의 관계 III  
(인력감축 규모의 상호작용 효과)

독립변수	전반적 위반 인식		개별적 위반 인식	
	제한적 모형	전체 모형	제한적 모형	전체 모형
상수항	2.820	3.330	2.388	2.098
인력감축 규모	-0.416	-0.596	-0.586	-0.273
인력감축 절차적 공정성	-0.269***	-0.262***	-0.129*	-0.166**
인력감축 회피노력	0.018	0.003	0.114*	0.127*
가족주의 문화	-0.019	-0.071	-0.007	0.035
노동조합 활성화	-0.034	-0.035	-0.043	-0.027
개인주의 성향	0.207***	0.258**	0.230*	0.202*
집합주의 성향	0.105	0.038	0.003	0.044
직장 근속년수	0.000	-0.002*	-0.000	0.001
규모 × 절차적 공정성	-0.071	-0.095	0.391***	0.420***
규모 × 회피노력	0.032	0.019	-0.148	-0.151
규모 × 가족주의 문화	0.139	0.193	-0.006	-0.049
규모 × 노동조합 활성화	0.094	0.062	0.021	0.024
규모 × 개인주의	0.077	0.047	0.048	0.019
규모 × 집합주의	-0.164	-0.089	-0.075	-0.101
연령		-0.362**		0.401***
학력		0.063		-0.220**
성별		0.173		-0.152
직급		-0.027		-0.159
결혼유무		0.144		-0.001
담당 업무		-0.044		-0.079
R square	0.135	0.181	0.082	0.143
F value	2.500	2.349	1.417	1.762
p-value	0.0025	0.0014	0.1463	0.0264

주1) \* :  $p < 0.10$ , \*\* :  $p < 0.05$ , \*\*\* :  $p < 0.01$

주2) 통제변수 중 근속년수는 실제값이며, 나머지 변수는 다음처럼 Dummy변수처리 (인력감축 규모 : 20%이하 1 21%이상 0, 연령 : 2-30대 1 4-50대 0, 학력 : 전문대졸이하 1 대졸이상 0, 성별 : 남성 1 여성 0, 직급 : 일반직원 1 관리자 0, 결혼유무 : 기혼 1 미혼 0, 담당업무 : 전문직 1 일반직 0)

조직구성원들은 조직의 인력감축 절차가 공정한 것으로 인식될 경우 조직이 심리적 계약을 위반하지 않고 있는 것으로 인식하고 있어, 인력 감축의 절차적 공정성은 앞서서도 언급한 바와 같이 심리적 계약위반 인식을 줄이는 중요한 변수라고 볼 수 있다. 또한 조직의 인력감축 회피노력 역시 정(+)의 상관관계를

보이고 있으므로 앞에서 언급한바와 같은 맥락에서 해석될 수 있다.

인력감축 규모와 절차적 공정성의 상호작용 변수의 경우 개별적 위반인식에 영향을 미치고 있는데, 이러한 결과는 종업원들이 조직의 인력감축이 아무리 절차적으로 공정하다고 하더라도 그 규모가 상대적으로 크다고 생각한다면 심리적 계약을 위반하는 것으로 인식하고 있다.

또한, 집합주의 성향 보다 개인주의 성향이 심리적 계약위반 인식을 상대적으로 더 갖고 있음을 알 수 있다. 한편, 인력감축 규모와 제 변수간의 상호작용 효과변수들에 있어 규모와 절차적 공정성 변수를 제외한 다른 변수들은 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타나고 있다.

조직의 인력감축 노력과 심리적 계약위반 인식, 가족주의 조직문화와 노동조합의 활성화, 개인주의-집합주의 성향의 관계에 있어 개인주의-집합주의 성향과 제 변수간의 상호작용 효과를 검증하기 위하여 심리적 계약위반 인식을 종속변수로 하고 조직의 인력감축 노력과 가족주의 조직문화, 노동조합의 활성화, 개인주의-집합주의 성향, 제 변수간 상호작용효과 변수, 인구통계 변수들을 독립변수로 하는 다중회귀 분석을 실시하였다.

<표 4-13>에서 살펴보면, 개인주의-집합주의 성향과 제 변수간의 상호작용 변수에 있어 집합주의 성향과 가족주의 문화 변수의 상호작용 변수가 유의한 결과를 보이고 있다는 것을 알 수 있다. 하지만 기타 다른 변수들에 있어서는 그다지 유의한 결과를 보이고 있지는 않는 것으로 나타났다.

집합주의 성향과 가족주의 문화의 상호작용에 대한 결과는 집합주의 성향의 경우 개인주의 성향의 종업원에 비해 심리적 계약위반 인식을 적게 인식하고는 있지만 조직이 가족주의 문화를 계속 강조하고 있었던 경우 가족에게서 버림받았다는 인식을 갖게되어 심리적 계약위반 인식을 하고 있다는 것을 유추해 볼 수 있다.

<표 4-13> 심리적 계약위반 인식, 인력감축, 조직상황, 개인상황과의 관계 IV  
(개인주의-집합주의 성향의 상호작용 효과)

독립변수	종속변수	전반적 위반 인식		개별적 위반 인식	
		제한적 모형	전체적 모형	제한적 모형	전체적 모형
상수항		0.122	0.419	3.374	3.892
인력감축 규모		-0.119	-0.134	-0.122	-0.074
인력감축 절차적 공정성		0.431	0.364	0.542	0.342
인력감축 회피노력		0.023	-0.003	0.088	0.108*
가족주의 문화		0.601	0.815	-0.785	-0.855
노동조합 활성화		-0.327	-0.476	-0.070	-0.059
개인주의 성향		0.995	1.082*	0.691	0.507
집합주의 성향		-0.002	-0.046	-0.789	-0.793
현직장 근속년수		0.000	-0.002*	-0.000	0.001
개인주의 × 절차적 공정성		-0.149	-0.135	-0.033	-0.003
집합주의 × 절차적 공정성		-0.046	-0.039	-0.114	-0.099
개인주의 × 가족주의 문화		-0.189	-0.217	-0.073	-0.076
집합주의 × 가족주의 문화		0.029	-0.008	0.276*	0.301*
개인주의 × 노조 활성화		0.066	0.065	-0.036	-0.004
집합주의 × 노조 활성화		0.023	0.060	-0.049	0.021
연령			-0.360**		0.357**
학력			0.099		-0.226**
성별			0.143		-0.143
직급			-0.025		-0.148
결혼유무			0.159		0.019
담당 업무			-0.039		-0.059
R square		0.135	0.182	0.074	0.130
F value		2.500	2.368	1.280	1.589
p-value		0.0025	0.0013	0.2211	0.0574

주1) \* : p<0.10, \*\* : p<0.05, \*\*\* : p<0.01

주2) 통제변수 중 근속년수는 실제값이며 나머지 변수는 다음처럼 Dummy 변수처리 (인력감축 규모 : 20%이하 1 21%이상 0, 연령 : 2-30대 1 4-50대 0, 학력 : 전문대졸이하 1 대졸이상 0, 성별 : 남성 1 여성 0, 직급 : 일반직원 1 관리자 0, 결혼유무 : 기혼 1 미혼 0, 담당 업무 : 전문직 1 일반직 0)

개인파 조직에 있어 개인주의 성향의 조직원의 경우 회사가 가족주의를 강조하는 것과는 관계없이 심리적 계약위반 인식을 하고 있다는 것을 알려주며, 반면에 집합주의 성향의 경우 조직의 일련의 구조조정 활동에 대해 심정적으로 동정을 하며 같이 어려움을 겪으려고 하고 있지만 조직이 계속적으로 가족주의를 강조해왔다면 가족에게서 버림받았다는 생각을 갖게되어 심리적 계약위반 인식을 하고 있다는 것으로 해석할 수 있다. 한편 인력감축 규모나 절차적 공정성, 노동조합의 활성화 등의 변수들의 영향을 그다지 나타나고 있지 않고 있다. 다만 회피노력의 경우 유의한 관계를 보이고 있지만 정(+)<sup>2</sup>의 유의한 관계를 보이고 있다.

조직의 인력감축 노력과 심리적 계약위반 인식, 가족주의 조직문화와 노동조합의 활성화, 개인주의-집합주의 성향의 관계에 있어 인력감축 규모와 제 변수간 상호작용 효과 그리고 개인주의-집합주의 성향과 제 변수간의 상호작용 효과를 검증하기 위하여 심리적 계약위반 인식을 종속변수로 하고 조직의 인력감축 노력과 가족주의 조직문화, 노동조합의 활성화, 개인주의-집합주의 성향, 인력감축 규모와 개인주의-집합주의 성향과 제 변수간 상호작용효과 변수, 인구통계 변수들을 독립변수로 하는 다중회귀 분석을 실시하였다.

<표 4-14>에서 살펴보면, 인력감축 규모와 절차적 공정성의 상호작용 변수 그리고 집합주의 성향과 가족주의 문화의 상호작용 변수가 유의한 결과를 보이고 있다는 것을 알 수 있다. 반면에 기타 여러 상호작용 변수들의 효과는 나타나고 있지 않고 있음을 알 수 있다.

이러한 결과 역시 앞에서 언급한 바와 같은 결과를 보이고 있다는 것을 알 수 있는데 인력감축 규모와 절차적 공정성의 상호작용 변수의 경우 조직의 인력감축이 아무리 절차적으로 공정하다고 하더라도 그 규모가 상대적으로 크다고 생각한다면 심리적 계약을 위반한다고 인식하고 있다.

집합주의 성향과 가족주의 문화의 상호작용에 대한 결과는 집합주의 성향의 경우 비교적 개인주의 성향의 종업원들에 비해 심리적 계약위반 인식을 덜 느끼

고는 있지만 조직이 종업원과 조직원은 하나의 가족이라는 가족주의를 지향했을 경우 가족의 일원에서 떠났다는 인식을 갖게되어 심리적 계약위반 인식을 하고 있다는 것을 유추해 볼 수 있다.

기타 인력감축 규모와 회피노력 그리고 절차적 공정성 변수의 영향은 각 변수간의 상호작용 효과변수로 인해 기존에 가지고 있던 영향력이 나타나고 있지 않는 것으로 나타났다. 이는 조직상황 변수인 가족주의 문화와 노동조합의 활성화 그리고 개인상황 변수인 개인주의-집합주의 성향에서도 같은 결과를 보이고 있다.



<표 4-14> 심리적 계약위반 인식, 인력감축, 조직상황, 개인상황과의 관계 V  
(인력감축 규모, 개인주의-집합주의 성향의 상호작용효과)

독립변수	집단적 위반 인식		개인적 위반 인식	
	제한적 모형	전체 모형	제한적 모형	전체 모형
상수항	0.108	0.309	3.405	3.921
인력감축 규모	-0.374	-0.578	-0.243	0.150
인력감축 절차적 공정성	0.364	0.304	0.547	0.386
인력감축 회피노력	0.010	-0.001	0.115*	0.127*
가족주의 문화	0.669	0.877	-0.807	-0.867
노동조합 활성화	-0.391	-0.501	-0.128	-0.193
개인주의 성향	0.896	1.006	0.825	0.661
집합주의 성향	0.183	0.144	-0.895	-0.952*
현직장 근속년수	0.000	-0.002**	-0.000	0.001
규모 × 절차적 공정성	-0.066	-0.085	0.412***	0.439***
규모 × 회피노력	0.044	0.034	-0.148	-0.145
규모 × 가족주의 문화	0.176	0.229	-0.059	-0.108
규모 × 노동조합 활성화	0.075	0.039	-0.013	-0.014
규모 × 개인주의	0.026	0.000	-0.005	-0.041
규모 × 집합주의	-0.158	-0.083	-0.057	-0.091
개인주의 × 절차적 공정성	-0.145	-0.132	-0.057	-0.038
집합주의 × 절차적 공정성	-0.029	-0.023	-0.121	-0.105
개인주의 × 가족주의 문화	-0.185	-0.214	-0.089	-0.096
집합주의 × 가족주의 문화	-0.011	-0.051	0.301**	0.334**
개인주의 × 노조 활성화	0.090	0.087	-0.041	-0.002
집합주의 × 노조 활성화	0.011	0.042	0.071	0.055
연령		-0.372**		0.412***
학력		0.078		-0.206*
성별		0.167		-0.155
직급		-0.019		-0.140
결혼유무		0.152		0.016
담당 업무		-0.044		-0.063
R square	0.145	0.193	0.110	0.172
F value	1.854	1.901	1.343	1.650
p-value	0.0170	0.0074	0.1545	0.0297

주1) \* : p<0.10, \*\* : p<0.05, \*\*\* : p<0.01

주2) 통제변수 중 근속년수는 실제값이며, 나머지 변수는 다음처럼 Dummy변수처리 (인력감축 규모 : 20%이하 1 21%이상 0, 연령 : 2-30대 1 4-50대 0, 학력 : 전문대졸이하 1 대졸이상 0, 성별 : 남성 1 여성 0, 직급 : 일반직원 1 관리자 0, 결혼유무 : 기혼 1 미혼 0, 담당 업무 : 전문직 1 일반직 0)



이상과 같은 연구결과들을 종합해보면 조직이 인력감축이 필요할 때 종업원들의 심리적 계약위반 인식에 영향을 미치는 것은 인력감축을 피하려는 노력과 규모보다는 인력감축을 하는 과정에서의 절차가 얼마나 공정하게 인식되느냐에 따라 종업원들의 심리적 계약 위반인식이 영향을 받는다는 것을 알 수 있다. 이러한 결과는 연구가설에 있어 가설 1-2의 인력감축 절차가 공정하다고 인식할수록 심리적 계약위반을 적게 느낄 것이라는 연구가설만을 지지하는 결과를 보여주고 있으며, 가설 1-1의 인력감축규모가 클수록 심리적 계약위반을 적게 인식할 것이라는 것과 가설 1-3의 인력 감축 회피노력이 많다고 인식할수록 심리적 계약 위반을 적게 느낄 것이라는 연구가설은 지지되지 않는 결과를 보여주고 있다.

다음으로 조직이 강한 인화를 강조하며 종업원과 조화를 이루려는 노력을 많이 하는 등의 가족주의 문화적 특성을 가지고 있고, 노동조합이 활성화되어 있을 경우 심리적 계약위반 인식을 더 크게 인식할 것이라는 예상과는 달리 정(+)<sup>2</sup>의 유의한 관계 또는 별다른 영향을 주지 못하는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 인력감축에 있어 절차적 공정성의 영향이 다른 영향에 비해 상대적으로 강하게 나타나고 있어 그러한 결과가 나타나고 있다는 것으로 해석된다.

마지막으로 개인주의-집합주의 성향에 있어 개인주의 성향이 강할수록 조직에서 인력감축이 일어났을 경우 집합주의 성향이 강한 종업원에 비해서 상대적으로 심리적 계약위반 인식을 더 크게 인식하고 있다는 것을 알 수 있다. 이는 개인주의 성향의 경우 조직과 자신을 별개로 보고 있어 자신의 위치를 빼앗고 일을 하지 못하게 함으로써 자신이 가지고 있는 영역에 대한 명백한 위반이라는 인식을 갖고 있다고 풀이할 수 있다.

조직이 인화를 강조할 경우 집합주의 성향이 강할 개인일수록 심리적 계약위반 인식을 더 크게 인식하고 있는데 이러한 것은 집합주의 성향이 강한 종업원의 경우 조직의 일련의 구조조정 활동을 자신의 일로 여기며 고통을 나누려고 하고 있지만 가족과 같은 조직에게서 버림을 받았다는 생각이 강하게 작용을 하

여 심리적 계약위반 인식을 하고 있다는 것으로 해석할 수 있다.

결과적으로 심리적 계약위반 인식에 있어 조직상황인 가족주의 문화적 특성과 노동조합의 활성화보다는 개인차원에 있어 조직구성원의 가치성향인 개인주의-집합주의 성향이 심리적 계약위반 인식에 더 큰 영향을 미치고 있다는 것을 알 수 있다. 이러한 결과는 연구가설에 있어 가설 3-1의 개인주의 성향이 강할수록 인력감축에 따른 심리적 계약위반을 크게 느낄 것이라는 연구가설을 지지하며, 가족주의 등 인화를 강조할수록 인력감축에 따른 심리적 계약위반을 크게 느낄 것이라는 가설 2-1을 부분적으로만 지지하는 결과를 보여주고 있다.

인구통계변수에서는 종업원의 연령이 전반적 위반 인식과 개별적 위반 인식에 상호 반대 방향으로 유의미한 관계가 나타났는데 연령이 많을수록 조직에서의 퇴출시기가 가까워지므로 퇴직에 따른 적절한 보상이 있다면 전반적인 심리적 계약위반은 적게 느끼나 개별 항목별로는 위반인식을 크게 느끼는 것으로 해석할 수 있다. 또한 학력이 높을수록 재취업의 기회 등이 많이 있을 것으로 기대하여 심리적 계약위반을 적게 느끼는 것으로 나타났다.



### 3. 가설 검증 결과

#### 가. 가설 1-1의 검증

가설 1-1은 '인력감축 규모가 클수록 심리적 계약 위반을 크게 느낄 것이다'이다. 앞의 회귀분석에서의 인력감축 규모와 전반적 위반 인식 및 개별적 위반 인식에 대한 제한적 모형과 전체 모형 각각의 결과를 보면 종속 변수와 독립 변수 간의 관계가 별다른 영향을 미치지 못하고 있는 것으로 나타났다. 따라서 인력감축의 규모가 크다고 해서 종업원들이 심리적 계약 위반을 크게 느낀다고 할 수는 없다. 이는 감축되는 인력 규모는 전체적인 입장에서는 인력감축이 되더라

도 조직에 생존하게 된 개인입장에서는 인력감축규모는 심리적 계약 위반인식에 영향을 미치지 않는 것으로 해석할 수 있다.

따라서 가설 1-1은 기각되었다.

이러한 결과는 Rousseau와 Aquino 및 Fogarty 연구에서와 마찬가지로 인력감축으로 인한 해고자들이 재고용 지원이나 명예퇴직금 같은 것을 정상퇴직금과는 별개로 지원, 마찬가지로 인력감축으로 인한 해고자들이 재고용 지원이나 명예퇴직금 같은 것을 정상퇴직금과 별개의 지원 받았기 때문에 심리적 계약 위반에 대한 반응 정도가 달라진 것과 같은 맥락으로 볼 수 있다.

#### 나. 가설 1-2의 검증

가설 1-2는 '인력감축 절차가 공정하다고 인식할수록 심리적 계약위반을 적게 느낄 것이다' 이다. <표 4-10>과 <표 4-11>의 인력감축 절차적 공정성과 전반적 위반 인식간에는 유의미한 관계를 나타내고 있고, <표 4-12>에서는 인력감축 절차적 공정성과 전반적인 위반인식 및 개별적 위반인식 모두가 비교적 높은 신뢰수준에서 유의미한 관계를 나타내고 있다. 또한 인력 감축 규모, 절차적 공정성과 개별적 위반인식간에는 매우 높은 수준의 유의미한 관계가 나타났으며 <표 4-14>의 인력감축 규모가 크고 절차적 공정성이 강할수록 개별적 위반 의식에 영향을 미치는 정도가 유의미한 관계로 나타났다. 이는 인력 감축의 규모가 크고 그 절차가 공정할수록 심리적 계약 위반감은 적어진다는 것을 나타내준다.

따라서 가설 1-2는 채택되었다.

이런 결과는 Rousseau나 Folger와 Monovsky의 주장 및 서재현 등의 연구 결과 절차적 공정성이 종업원들의 심리적 계약 위반 인식에 중요한 영향을 미친다는 것을 뒷받침해주는 결과이다.

#### 다. 가설 1-3의 검증

가설 1-3은 '인력감축 회피노력이 많다고 인식할수록 심리적 계약 위반을 적게 느낄 것이다.'이다. 앞의 회귀분석 결과에서 보면 인력감축 회피노력과 개별적 위반인식 간에만 일부의 유의미한 관계가 나타나고 있지 않거나 서로 상반된 방향성을 나타내고 있다. 따라서 조직이 인력감축을 단행할 경우 인력을 감축시키지 않으려는 회피 노력을 많이 하여도 종업원들은 심리적 계약 위반을 느끼지 않는다고 할 수 있다.

따라서 가설 1-3은 부분적으로 기각되었다.

이런 결과는 Rousseau의 계약파괴자 입장에서 대안이 없다고 생각할 때 계약위반이 일어날 수 있다는 주장과, Shore와 Tetrick의 의무 미 수행에 대한 책임의 인식 정도에 따라 종업원의 반응 정도가 달라진다는 것을 지원하지 못하고 있다고 볼 수 있다.

#### 라. 가설 2-1의 검증



가설 2-1은 '가족주의 등 인화를 강조할수록 인력감축에 따른 계약위반을 크게 느낄 것이다' 인데, <표 4-11>과 <표 4-12>에 나타난 바와 같이 가족주의 문화와 심리적 계약위반 인식간에는 별다른 유의미한 결과를 보이지 않고 있다. 그러나, <표 4-13>과 <표 4-14>에서는 회사의 가족주의 문화가 강하고 집합주의 성향이 강한 종업원일수록 개별적 위반인식에 유의미한 응답을 보이고 있다. 따라서 조직이 평소에 조직과 구성원간 인화와 가족주의를 강조하는 등 가족주의 문화를 가졌다해서 종업원들이 인력감축에 따른 심리적 계약 위반을 크게 느끼는 것과는 설명력이 없다. 그러나 집합주의 성향이 강한 종업원의 경우는 조직의 인력 감축을 어느 정도는 인정하려 하지만, 가족과 같은 조직에서 버림을 받았다는 인식을 갖게 되어 심리적 계약 위반 인식을 느끼는 것으로 풀이할 수

있다.

따라서 가설 2-1은 부분적으로 채택되었다.

이런 결과는 신유근이 주장하는 조직분위기를 종업원들이 가지는 다차원적 인식이라는 점에서 심리적 계약위반 인식에 영향을 줄 수 있음을 암시하는 것을 지지하는 것으로 볼 수 있다.

#### 마. 가설 2-2의 검증

가설 2-2는 '노동조합이 활성화 될수록 인력감축에 따른 계약위반을 크게 느낄 것이다'이다. 회귀분석 결과에서 노동조합 활성화와 전반적 위반인식, 개별적 위반인식간에는 유의미한 결과가 나타나지 않았다. 따라서 노동조합의 가입율이 높고 노동조합이 종업원들을 잘 대변하고 인정을 받는다는 것과 인력감축에 따른 종업원들의 심리적 계약 위반인식에는 별다른 관계가 없음을 알 수 있다. 이는 우리 나라 종업원들이 외형적으로는 노동조합에 가입하고 참여하고 있어도, 노동 조합의 활동이 종업원 개인의 이익에 위반된다면 이를 인정하지 않는 이기주의적 집단주의를 가졌다고 풀이할 수 있다.

따라서 가설 2-2는 기각되었다.

#### 바. 가설 3-1의 검증

가설 3-1은 '개인주의 성향이 강할수록 인력감축에 따른 심리적 계약위반을 크게 느낄 것이다.'이다. 회귀분석 결과에서 보듯이 개인주의 성향과 전반적 위반인식, 개별적 위반인식간에는 개인주의 성향이 조절변수 역할을 하는 것으로 유의한 관계가 나타났다. 따라서, 조직이 인력감축을 실시할 경우 개인주의 성향이 강한 종업원일수록 인력감축에 따른 심리적 계약 위반을 크게 느끼는데, 우리나라 종업원들은 정이 많아 조직을 살리기 위해 개인이 희생될 수 있다는 집단

주의 성향이 강한 것으로도 해석할 수 있다.

따라서 가설 3-1은 채택되었다.

이런 결과는 Rousseau와 Robinson, Morrison 등의 계약 위반 형성 모델에서 제시되었듯이 조직의 약속 불이행과 계약 위반 인식간에는 개인적인 특성이나 비교 과정이 조절 역할을 한다는 것을 지지하는 것으로 풀이할 수 있다.

#### 사. 가설 3-2의 검증

가설 3-2는 '근속년수가 길수록 인력 감축에 따른 심리적 계약위반을 크게 느낄 것이다.'이다. 회귀분석 결과에서 보듯이 근속년수와 개별적 위반인식은 전혀 유의미한 관계가 나타나고 않고, 다만 전반적 위반인식 중 전체 모형에서는 매우 낮은 수준이기는 하나 상관 관계가 나타났다. 따라서 근속년수가 길다고 해서 인력 감축에 따른 종업원들의 심리적 계약위반은 별다른 영향을 미치지 못하고 있는 것을 의미한다.

이에 대한 원인은 근속년수가 길어지므로 조직에 대한 공헌이 많아 조직에 대한 기대가 크므로 인력감축에 따른 심리적 계약 위반 인식이 클 것이라는 당초 기대와는 달리, 근속년수가 길어지는 것은 그만큼 조직에서 퇴직할 시기가 가까워졌다는 인식을 하게 되고 사회적인 분위기가 나이가 많은 사람이 인력 감축 대상의 우선 순위가 되었기 때문이라고 유추할 수 있다.

따라서 가설 3-2은 기각되었다.

이런 결과는 Rousseau류의 연구들에서처럼 종업원의 계약은 시간이 경과함에 따라 변화한다는 것을 간접적으로 지원해준다고 볼 수 있다. 또한 Rousseau와 Anton의 연구 결과 직무기간과 계약 의무 간에는 정의 관계가 있다는 것과 상통하는 결과로 볼 수 있다.

## 아. 가설 검증결과의 요약 및 논의

본 연구에서 설정된 가설의 실증분석을 위해 회사의 인력감축 노력과 심리적 계약위반 인식, 가족주의 조직문화와 노동조합의 활성화, 개인주의-집합주의 성향의 관계를 살펴보았다.

먼저 가설 1은 인력감축과 심리적 계약위반 인식간의 관계에 관한 가설로서 인력감축 규모가 클수록 심리적 계약위반을 크게 느낄 것이다(가설 1-1). 인력감축 절차가 공정하다고 인식할수록 심리적 계약위반을 적게 느낄 것이다(가설 1-2), 인력감축 회피노력이 많다고 인식할수록 심리적 계약위반을 적게 느낄 것이다(가설 1-3)라는 하위가설로 구성되어 있다. 분석결과 가설 1-2는 채택되었으며 가설 1-1과 가설 1-3은 기각되었다.

가설 2는 인력감축에 있어 조직상황에 따른 심리적 계약위반 인식의 차이에 관한 것으로 회사가 가족주의 문화적 특성인 인화를 강조할수록 인력감축에 따른 심리적 계약위반을 크게 느낄 것이다(가설 2-1), 노동조합 활동이 활발할수록 인력감축에 따른 심리적 계약위반을 크게 느낄 것이다(가설 2-2). 또한 가설 3은 인력감축에 있어 개인특성에 따른 심리적 계약위반인식의 차이에 관한 가설로서 개인주의 성향이 강할수록 인력감축에 따른 심리적 계약위반을 크게 느낄 것이다(가설 3-1)과 근속년수가 길수록 인력감축에 따른 심리적 계약위반을 크게 느낄 것이다(가설 3-2)라는 하위가설로 구성되어 있다.

분석결과 가설 3-1은 채택되었고, 가설 2-1은 부분적으로 채택되었으며 가설 2-2, 가설 3-2 경우는 모두 기각되었다.

이상을 표로 정리하면 <표 4-15>와 같다.

가설 1-1이 기각된 것은 시대적 상황이 종업원들로 하여금 조직의 인력감축 자체를 어느 정도는 받아들이고 이해하게끔 하였다고 볼 수 있으며, 또한 인력감축이 있었다더라도 본 연구의 설문 응답자 대부분인 88.9%가 현재 직장에 잔류하게 됨으로써 오히려 자신은 인력감축의 소용들이 속에서 살아

남게 되었기 때문에 인력감축 규모가 심리적 계약위반 인식에 영향을 미치지 못하게 된 것으로 풀이할 수 있겠다. 가설 1-2는 채택되었는데 조직의 인력감축 시 사전에 충분하고 명확한 설명을 하고, 또한 그 자체가 종업원들에게 믿음을 주고, 적법하며, 절차와 기준이 공정하게 진행된다면 종업원들은 심리적 계약위반을 적게 인식한다는 가설을 뒷받침해 주는 결과이다. 가설 1-3은 기각되었는데 조직이 인력감축을 실시하기 전에 사업을 축소하고 구조나 프로세스, 직무 등을 재조정하고, 신규채용을 억제하는 등 대안적 노력을 충분히 실시한 후에, 불가피할 경우에만 인력감축을 실시하여야 한다는 것을 지지하여 주지 못하고 있으나, 상관관계가 정(+)의 관계로 나타난 것은 조직의 회피노력을 진정한 회피노력이 아닌 조직의 형식적인 과정의 하나였다고 받아들인 결과라 할 수 있다.

<표 4-15> 가설 검증 결과 요약

가 설	채택 - 기각 여부
1-1. 인력 감축규모가 클수록 심리적 계약위반을 크게 느낄 것이다.	기각
1-2. 인력 감축 절차가 공정하다고 인식할수록 심리적 계약 위반을 적게 느낄 것이다.	채택
1-3. 인력 감축 회피노력이 많다고 인식할수록 심리적 계약위반을 적게 느낄 것이다.	기각
2-1. 가족주의 등 인화를 강조할수록 인력 감축에 따른 심리적 계약위반을 크게 느낄 것이다.	부분적 채택
2-2. 노동조합 활동이 활발할수록 인력 감축에 따른 심리적 계약위반을 크게 느낄 것이다.	기각
3-1. 개인주의 성향이 강할수록 인력 감축에 따른 심리적 계약 위반을 크게 느낄 것이다.	채택
3-2. 근속년수가 길수록 인력 감축에 따른 심리적 계약 위반을 크게 느낄 것이다.	기각



가설 2-1은 부분적으로 채택되었는데 조직이 평소에 가족주의 등 인화를 강조하고 가족이라는 말을 많이 사용하고 각종 단합 모임이 많았을 경우에는 집합주의 성향이 강한 종업원들은 가족과 같은 조직에서 버림을 받았다는 배신감을 느끼게 되어 심리적 계약위반 인식에 영향을 미친다고 볼 수 있다. 그러나 개인주의 성향이 강한 종업원들의 경우에는 조직의 가족주의 문화에 대한 기대 자체가 적어 심리적 계약위반을 인식하는 것과는 관계가 없는 것으로 풀이할 수 있겠다. 또한 가설 2-2는 기각되었는데, 노동 조합이 결성되어 그 역할을 충분히 하고 있고, 종업원들을 대변하거나 대표하는 역할을 했을지라도, 인력감축이 일어날 경우에는 종업원들의 심리적 계약위반 인식에 미치는 영향에는 효과가 나타나지 않으며, 오히려 시대적 상황과 조직 주변 상황이 종업원들을 인력감축의 당위성을 어느 정도 인정하게끔 만들었기 때문에 영향이 나타나지 않은 것으로 풀이할 수 있겠다.

가설 3-1은 통계검증이 거의 모든 부분에서 골고루 유의미한 결과가 나타나 채택되었는데, 조직이 인력감축을 실시할 경우 개인주의 성향의 종업원들은 집합주의 종업원들보다 강한 심리적 계약위반을 느끼는 바, 개인주의 성향이 강하기 때문에 사회적 분위기를 받아들이지 않으려 하고, 조직을 살리기 위한 조직의 노력이 개인의 희생을 가져오지 않아야 된다고 믿는 것으로 풀이할 수 있다. 가설 3-2는 기각되었는데, 종업원이 조직에 합류하여 충성을 다한 기간이 길다고 해서 인력감축에 따른 심리적 계약위반을 더 크게 느끼지는 않고, 오히려 근속년수가 긴 것은 조직으로부터 은혜를 받는 기간이 길고, 또한 퇴직시점이 가까워졌기 때문에 인력감축이 실시되더라도 조직에 대한 배신감을 더 느끼지는 않는 것이라 풀이할 수 있으며, 또한 대다수의 조직이 인력 감축 시 명예퇴직금 등 추가적이 금전적 보상을 실시하였기 때문인 것으로도 해석할 수 있겠다.

또한 가설을 통해서 살펴본 바 외에도 연령과 학력이 심리적 계약위반 인식에 영향을 미친다는 사실을 발견했는데 학력이 높은 종업원들은 재취업

의 기회나 전문 지식을 가지고 있다고 생각하여 조직의 인력감축에 따른 심리적 계약 위반을 적게 인식하는 것으로 풀이할 수 있다. 연령의 경우에는 전반적 위반인식과 개별적 위반인식에 상호 반대 방향으로 유의미한 결과가 나타났는데, 연령이 많을수록 근속년수와 마찬가지로 퇴직시점이 가까워지고 그 동안 조직에서 많은 시간을 보내면서 조직을 이해하고 혜택을 입었다는 생각을 많이 하게 되어 인력 감축이 실시되는 경우 심리적 계약위반을 적게 인식하는 것이라 풀이할 수 있다.

그러나 전체적으로는 이해를 한다 할지라도 개별 인사관련 항목들에 대해서는 조직의 인력감축에 따라 배신감을 갖게 되어 심리적 계약위반 인식을 인식하는 것으로 풀이할 수 있다.



## 제 5 장 결 론

### 제 1 절 연구결과의 요약 및 시사점

본 연구는 조직의 인력감축이 종업원의 심리적 계약 위반 인식에 미치는 영향과 조직의 인력 감축과 종업원의 심리적 계약 위반 인식간의 관계에 있어서 조직 상황과 개인 상황이 어떠한 영향을 미치는지 알아보고자 했다.

본 연구의 연구결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 조직이 인력감축을 할 경우 종업원들의 심리적 계약위반 인식에는 인력감축 자체가 문제가 되는 바, 인력감축의 규모는 의미가 없으며 인력감축을 피해보려는 조직의 회피노력보다는 인력감축 과정에 있어 그 절차가 얼마나 공정하게 인식되느냐에 따라 종업원들의 심리적 계약 위반인식이 영향을 받는다는 것을 알 수 있다. 그러나 인력감축을 피해 보려는 조직의 회피 노력은 인력감축 절차의 공정성보다는 약하나 인력 감축 시 종업원의 심리적 계약위반인식에 일부는 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이는 인력 감축이 대규모로 단행된다 하더라도 종업원 개인이 감원대상에 해당되지 않을 경우 그 종업원은 개별적인 능력을 인정받았다고 스스로 인정하여, 오히려 회사의 인력감축을 회피하려는 노력과 어쩔 수 없이 인력감축을 실시할 경우 그 절차가 공정하면 자신은 조직에 살아 남을 수 있다는 생각을 하는 것으로 풀이할 수 있다.

둘째, 조직 내 강한 가족주의 문화적 특성 또는 노동조합의 활성화는 종업원들의 심리적 계약위반 인식에는 영향을 주지 못하는 것으로 나타났다. 다만 조직이 인화를 강조하면서 종업원이 집합주의 가치 성향이 강할 경우 심리적 계약 위반을 크게 느끼고 있는 것으로 나타났다. 이는 평소에 조직의 정책이나 관행

이 조직주의를 강조하였고, 노동조합이 평소 종업원을 대신하는 활동이 활발하였다고 해서 조직생활에 바라는 고용안정이 깨졌을 경우에는 개인의 가치관이나 특성에 더 많이 영향을 받고 있어 심리적 계약 차제가 개인 차원에서의 반응이라는 점에서 그 연관성을 유추해 볼 수 있다. 또한 집합주의 성향의 종업원들은 조직의 구조조정 활동에 대해 심정적으로는 동정하지만 조직이 가족주의를 강조했다면 가족에게서 버림받았다는 생각을 갖게 되어 심리적 계약 위반을 인식하고 있는 것으로 풀이할 수 있겠다.

셋째, 개인주의-집합주의 성향에 있어 개인주의 성향이 집합주의 성향에 비해서 심리적 계약위반 인식을 더 크게 인식하고 있는 것으로 나타났다. 이는 우리 나라 종업원들의 개인주의는 이기주의적 개인주의라 할 수 있어 집합주의 종업원들이 조직에 대해 이해를 하려는 것은 전체적인 면에서이지 개인적으로는 자신이 불리한 대우를 받게 되면 집합주의 입장에서 이해하던 것을 모두 상쇄시킨다고 해석할 수 있다.

본 연구는 조직의 인력감축 규모와 회피노력, 인력 감축 시 절차의 공정성과 심리적 계약위반 인식, 조직상황인 가족주의 조직문화와 노동조합의 활성화, 개인상황인 개인주의-집합주의 성향의 활용측면에서 다음과 같은 의의와 시사점을 가진다.

본 이론적 의의를 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 조직이 구조조정을 하는 과정에 있어 인력감축 규모와 회피노력 그리고 인력 감축 시 절차적 공정성과 개인이 가지고 있는 심리적 계약 위반 인식의 관계를 살펴봄으로써 심리적 계약위반 인식에 어떠한 것이 중요한 영향을 미치는지를 규명하고자 하였다. 이러한 결과는 조직이 구조 조정을 할 때 인력감축이 종업원의 심리적 계약위반 인식에 어떠한 영향을 미친다는 것을 보여 준다.

둘째, 조직이 인력감축을 실시하여야 할 경우 이를 피해보려는 충분한 노력과 이를 종업원들에게 인식시킨 후에 실시하여야 종업원들의 조직에 대한 심리적 계약 위반을 적게 느끼게 되므로, 신규채용과 사업규모를 축소하려는 노력 및 조직 구조나 프로세스를 재조정하는 등의 노력이 필요하다.

셋째, 기존의 연구들이 상황(context)요인을 고려하지 않은 단순한 종업원의 심리적 계약위반 인식만을 조사하였는데 반해, 본 연구에서는 심리적 계약위반 인식에 조직상황인 조직 내 가족주의 문화적 특성과 노동조합의 활성화, 개인상황인 조직구성원의 개인주의-집합주의 성향의 영향을 살펴봄으로써 개인과 조직 상황 중 어떠한 것이 더 영향력을 가지고 있는지에 대한 접근을 함으로써, 조직이 처한 상황에 대한 연구를 시도하였다. 한편 개인주의-집합주의 성향을 개인 차원의 미시적 수준에서 심리적 계약위반 인식과의 관련성을 모색하였다는 점이다.

넷째, 특정 조직이나 MBA과정 학생들을 대상으로 조사되었던 기존 연구들과는 달리 다양한 40여 개 기업의 종업원을 대상으로 실증분석을 하였다.

마지막으로 심리적 계약위반이라는 변수를 실증 연구함에 있어서 단일 항목만을 측정하여 심리적 계약위반이라는 사실을 조사한 기존연구들과는 달리 조직생활과 관련된 몇 가지 항목별로 추가 조사를 실시하였다는 데에서 그 의의를 찾을 수 있다.

본 연구의 실무적 시사점은 다음과 같다.

첫째로, 조직이 경영환경 변화에 따른 감량 경영을 위해 인력을 감축할 경우 다른 노력보다도 인력감축의 필요성과 그에 따른 대상자 선정, 절차와 기준을 종업원들에게 충분히 설명해 주고 이해를 구함으로써, 감축되는 인력은 물론 조직에 잔류하는 종업원들이 심리적 계약위반을 적게 인식하도록 하여 조직 충성도 등을 높일 수 있다.

둘째로, 인력 감축 시 개인의 가치 성향이 개인주의적인 종업원들의 경우

에는 집합주의 성향을 가진 종업원들보다 심리적 계약 위반 인식을 강하게 느끼므로 개인 성향에 따라 접근방법을 달리하거나, 개별적인 설득이나 설명은 물론 종업원들을 인력감축 업무 진행 과정에 참여시킴으로써 종업원들의 심리적 계약 위반을 적게 느끼도록 할 수 있다.



## 제 2 절 연구의 한계와 향후 과제

본 연구는 몇 가지 한계점을 가지고 있어 후속 연구에서 개선되어야 할 점이 있다.

먼저 본 연구는 우리 나라 기업체에 근무하고 있는 종업원 총 258명을 표본으로 설정하여 조사하였다. 본 연구의 경우 인력감축에 있어 사람들의 심리적 계약위반 인식을 조사하려고 하였는데 본 연구의 조사기간이 인력감축이 한참 활발한 시기가 아닌 최근에 조사를 함으로써 응답의 신뢰성과 연구결과의 일반화에 있어 한계를 지니고 있다. 차후 연구에 있어서는 구조조정 직후의 기업을 대상으로 한다면 보다 정확한 연구결과를 얻을 수 있을 것이다.

둘째, 본 연구에서는 조직상황에 있어 가족주의 조직문화와 노동조합의 활성화 그리고 개인상황에 있어 개인주의-집합주의 성향의 영향만을 살펴보았지만 차후 연구에 있어서는 조직상황에 있어서는 조직 구조적 특성 또는 기술적 특성, 개인상황에 있어서는 개인의 성격이나 기타 개인적 특성까지 포함할 필요가 있다. 또한 본 연구에서는 종업원들의 조직 생활과 관련된 개별항목에 대한 심리적 계약위반 측정을 시도하였으나, 보다 광범위한 항목들이 조사되는 포괄적 연구가 추가로 필요하다.

셋째, 연구변수의 설정에 있어 인력감축에 대한 회피노력의 변수 Cronbach'  $\alpha$  값이 타 변수들에 비해 상대적으로 낮게 나타나는 약점이 있어 연구결과의 정확성에 오류를 줄 수 있을 가능성을 보여주고 있다. 다만 연구변수의 특성상 변수의 구성자체에는 무리가 없는 것으로 나타나고 있다. 그리고  $R^2$  값이 낮게 나타났는데, 이 또한 추가적인 연구를 통하여 규명하여야 할 것으로 보인다.

이외에도 본 연구에서는 심리적 계약위반 인식에 영향을 주는 요인을 인력 감축이라는 변수에만 한정시켰고, 표본을 설정함에 있어서 종업원의 조직에 대한 심리적 계약위반 인식만을 조사하였지 계약당사자로서의 조직의 입장에서 종업원에 대한 기대를 가질 수 있는데, 이에 대한 조사가 이루어지

지 못하였으며, 종업원들의 욕구도 계속 변화하고, 또한 조직의 상황 변화에 따른 종업원들의 이해도 달라짐으로 인력감축을 실시하기 전과 후를 비교하는 등 심리적 계약 위반 인식의 변화를 측정할 종단적 연구가 필요하다.

마지막으로 조사대상을 서울·경기도에 소재한 중소기업·대기업을 대상으로 하였으나 추후 추가적으로 확대된 표본 선정이 필요할 것으로 보인다. 또한 자료 조사 방법에 있어서도 설문지법에 의한 단순 응답만을 근거로 하였는데, 종업원들의 심리 상태나 정확한 인식 정도의 측정을 위해 면접법이나 관찰법 등에 의한 추가 조사를 통한 검증도 필요하며, 인구통계적으로 구분하여 연구하는 것도 필요하다.

따라서 향후 이 연구와 관련된 연구를 행함에 있어서, 본 연구의 문제점과 한계를 보완하고 보다 발전된 이론과 실증분석을 하는 것이 과제라 할 수 있다.



## 〈참 고 문 헌〉

### 〈국 내 문 헌〉

#### I. 서 적

- 권석균·이영면, 「감량경영 & 고용조정」, 서울, 한국언론자료간행회, 1999.
- 김범국·김희철, 「조직행위론」, 제주, 제주대학교 출판부, 1998.
- 김성국, 「트렌디 인사관리」, 서울, 명경사, 1997.
- 신유근, 「한국기업의 근로자 의식 구조」, 서울, 대한상공회의소, 1991.
- 안희탁·김강식, 「명예퇴직제도의 설계와 운영」, 서울, 한국경영자총협회  
부설 노동경제연구원, 1996.
- 양창삼, 「조직이론」, 서울, 박영사, 1994.
- 윤옥현, 「새 노동법 해설」, 서울, 한국경제신문사, 1998.
- 이학종, 「한국 기업의 문화적 특성과 새 기업 문화 개발」, 서울, 박영사,  
1997.
- 채서일, 「사회과학 조사 방법론」, 제 2판, 서울, 학현사, 1997.
- 최강식·이규용, 「우리 나라 기업의 고용조정 실태(Ⅲ)」, 서울, 한국노동연  
구원, 1999.
- 현학순 외, 「경영학 원론」, 서울, 조원사, 1999.

## II. 논문

- 강영순, "IMF 전후간 인적자원관리의 비교연구," 「경영학연구」, 제주경영학회, 제3권 제1호, 1998, pp.305~328.
- 권상순, "종업원 관점에서 본 심리적 계약의 효과성에 관한 연구," 박사학위논문, 고려대학교 대학원, 1995.
- \_\_\_\_\_, "심리적 계약의 이론적 배경에 관한 고찰", 「인사관리연구」, 한국인사관리학회, 제 20권 2호, 1997, pp.93~120.
- \_\_\_\_\_. 이진규, "심리적 계약의 불이행 지각에 대한 반응과 조절변수의 영향", 「인사·조직연구」, 제5권 2호, 1997, pp.135~166.
- 김명언·민혜경, "심리적 계약 : 계약내용과 계약위반의 부정적 효과", 「한국 심리학회지」, 제12권 제1호, 1999, pp.155~180.
- 김영우, "현실적 직무소개와 심리적 계약이 종업원의 직무태도에 미치는 영향," 박사학위논문, 동국대학교 대학원, 1997.
- 민혜경, "심리적 계약의 내용과 위반이 조직구성원의 조직몰입과 공정성 지각에 미치는 영향," 석사학위논문, 서울대학교 대학원, 1997.
- 성삼경·최종후·이재창, "경영학 연구 논문의 통계적 오류", 「경영학 연구」, 제22권 제2호(통권 33호), 한국 경영학회, 1993, pp.163~198.
- 안지혜, "조직 구성원의 개인주의-집합주의 성향과 심리적 계약에 관한 연구", 석사학위논문, 아주대학교 경영대학원, 1999.
- 이감용, "심리적 계약위반이 소매상의 공급업체 영업사원에 대한 신뢰와 장기지향성에 미치는 영향," 박사학위논문, 서강대학교 대학원, 1998.
- 조윤형, "조직구성원의 개인주의-집합주의 성향과 갈등상황에 따른 갈등처리 방식의 차이에 관한 연구," 석사학위논문, 아주대학교 대학원, 1999.
- 한주희 외, "조직문화 인식 유형이 조직몰입 유형에 미치는 영향에 관한 연구," 「인사·조직연구」, 제5권 2호, 1997, pp.95~134.

## 〈국 외 문 헌〉

### I. BOOKS

- Barnard, C. I., *The Functions of the Executive*, Mass, Harvard University Press, 1938.
- Cherrington, D. C., *Organizational Behavior*, Allyn and Bacon, 1994.
- Levinson, H., Price, C. R., Munden, K. J., Mandle, H. J. and Solley, C. M., *Men, Management and Mental Health*, MA, Harvard University Press, 1962.
- Mowday, R. T., Porter L. W. and Steers, R. M., *Employee-Organization Linkage*, N. Y. Academic Press, 1982.
- Rousseau, D. M., *Psychological Contracts in Organizations : Understanding Written and Unwritten Agreements*, California, Sage Publications, 1995.
- Schein, E. H., *Organizational Psychology*, N. J., Prentice Hall, 1980.
- Shermerhon, J. R., Hunt, J. G. and Osborn, R. N., *Managing Organizational Behavior*, N. Y., John Wiley and Sons, 1988.
- Triandis, H. C., *Individualism and Collectivism*, Boulder, Colorado, Westview Press Inc., 1995.

## II. ARTICLES

- Blau, G. J., "A Multiple Study Investigation of the Dimensionality of Job Involvement", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 27, 1985, pp. 19~36.
- Cameron, K. S., "Strategies for Successful Organizational Downsizing", *Human Resource Management*, Vol. 33, No. 2, 1994, pp.189~211.
- Cascio, W. F., "Downsizing : What Do We Know? What Have We Learned?", *Academy of Management Executive*, Vol. 7, No. 1, 1993, pp.95~104.
- Cavanaugh, M. A. and Noe, R. A., "Antecedents and Consequences of Relational Components of The New Psychological Contract", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 20, 1999, pp.323~340.
- Eisenberger, R., Hutchison, S. and Sowa, D., "Perceived Organizational Supports", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, 1986, pp.500~507.
- Erez, M. and Somech, A., "Is Group Productivity Loss the Rule or The Exception? Effects of Culture and Group-Based Motivation", *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 6, 1996, pp.1513~1537.
- Farrell, D., "Exit, Voice, Loyalty and Neglect as Responses to Job Dissatisfactions : A Multi-dimensional Scaling Study", *Academy of Management Journal*, Vol. 26, No. 4, 1983, pp.596~607.
- Feldman, D. C. and Leana, C. R., "Better Practices in Managing Layoffs" *Human Resource Management*, Vol, 33, No. 2, 1994, pp.239~260.

- Fogarty, G. M., *"Psychological Contract Violation of Professional and Managers"*, Dissertation of Ph. D., Temple University, 1997.
- Folger, R. and Konovsky, M., "Effect of Procedural Justice and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions", *Academy of Management Journal*, Vol. 32, 1989, pp.115~130.
- Freeman, S. J., "Organizational Downsizing as Convergence or Reorientation : Implications for Human Resource Management", *Human Resource Management*, Vol. 33, No. 2, 1994, pp.213~228.
- Grant, D., "HRM, Rhetoric and the Psychological Contract : A Case of Easier Said than Done", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 10, No.2, 1999, pp.327~350.
- Guzzo, R. A. and Noonan, K. A., "Human Resource Practices as Communications and the Psychological Contract", *Human Resource Management*, Vol. 33, No. 3, 1994, pp.447~462.
- James, L. R., "Aggregation Bias In Estimates of Perceptual Agreement", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 67, 1982, pp.219~229.
- Kissler, G. D., "The New Employment Contract", *Human Resource Management*, Vol. 33, No. 3, 1994, pp.335~352.
- Kotter, J. P., "The Psychological Contract : Managing the Joining-up Process", *California Management Review*, vol. 15, No. 3, 1973, pp.91~99.
- Meuse, K. P., Vanderheiden, P. A. and Bergmann, T. J., "Announced Layoffs : Their Effect on Cooperate Financial Performance", *Human Resource Management*, Vol. 33, No. 4, 1994, pp.509~530.
- Mishra, A. K. and Mishra, K. A., "The Role of Mutual Trust in Effective Downsizing Strategies", *Human Resource Management*, Vol. 33,

No. 2, 1994, pp.261~279.

- Mone, M. A., "Relationships Between Self-Concepts, Aspirations, Emotional Responses, and Intend to Leave a Downsizing Organization", *Human Resource Management*, Vol. 33, No. 2, 1994, pp.281~298.
- Morrison, D. E., "Psychological Contracts and Change", *Human Resource Management*, Vol. 33, No. 3, 1994, pp.353~372.
- Morrison, E. W. and Robinson, S. L., "When Employees Feel Betrayed : A Model of How Psychological Contract Violation Develops", *Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 1, 1997, pp.226~256.
- Nelson, D. L., Quick, J. C. and Joplin, J. R., "Psychological Contracting and Newcomer Socialization : An Attachment Theory Foundation", *Journal of Social Behavior and Personality*, Vol. 6, No. 7, 1991, pp.55~72.
- Nicholson, N. and Johns, G., "The Absence Culture and The Psychological Contract-Who's in Control of Absence?", *Academy of Management Review*, Vol. 10, No. 3, 1985, pp.397~407.
- Parks, J. M. and Kidder, D. L., "Till Death Us Do Part ..." Changing Work Relationships in the 1990s", In Cooper, C. L. and Rousseau, D. M., Eds., *Trends in Organizational Behavior*, N. Y., John Wiley & Sons Ltd., Vol. 1, 1994, pp.111~136.
- Parks, J. M. and Schmedemann, D. A., "When Promises Become Contracts : Implied Contracts and Handbook Provisions on Job Security", *Human Resource Management*, Vol. 33, No. 3, 1994, pp.403~423.
- Pearcy, D. R., "Psychological Contract Violation : The Impact of

*Unfulfilled Employer Obligations on Employee Attitudes*",  
Dissertation of Ph. D. in Organizational Psychology, California  
School of Professional Psychology, L. A., 1997.

Robinson, S. L., "Trust and Breach of the Psychological Contract",  
*Administrative Science Quarterly*, Vol 1, No. 41, 1996, pp.574~  
599.

Robinson, S. L., Kraatz, M. S. and Rousseau, D. M., "Changing  
Obligations and the Psychological Contract : A Longitudinal  
Study", *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 1, 1994,  
pp.137~152.

Robinson, S. L. and Morrison, E. W., "Psychological Contracts and OCB :  
The Effect of Unfulfilled Obligations on Civic Virtue Behavior",  
*Journal of Organizational Behavior*, Vol. 16, No. 3, 1995, pp.289~  
298.

Robinson, S. L. and Rousseau, D. M., "Violating the Psychological  
Contract : Not the Exception But the Norm", *Journal of  
Organizational Behavior*, Vol. 15, No. 3, 1994, pp.245~260.

Rousseau, D. M., "Changing the Deal While Keeping the People",  
*Academy of Management Executive*, Vol. 10, No. 1, 1996, pp.50~  
61.

\_\_\_\_\_, "New Hire Perceptions of Their Own and Their  
Employer's Obligations : A Study of Psychological Contracts",  
*Journal of Organizational Behavior*, Vol. 11, No. 5, 1990, pp.389~  
400.

\_\_\_\_\_, "Psychological and Implied Contracts in Organization  
", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol. 2, 1989,

pp.121~139.

- Rousseau, D. M. and Anton, R. J., "Fairness and Implied Contract Obligations in Job Terminations : The Role of Contributions, Promises and Performance", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 12, 1991, pp.287~299.
- Rousseau, D. M. and Aquino, K., "Fairness and Implied Contract Obligations in Job Terminations : The Role of Remedies, Social Accounts, and Procedural Justice", *Human Performance*, Vol. 6, 1992, pp.135~149.
- Rousseau, D. M. and Greller, M. M., "Human Resources Practices, Administrative Contracts Makers", *Human Resources Management*, Vol. 33, No. 3, 1994, pp.385~401.
- Rousseau, D. M. and Parks, J. M., "The Contracts of Individual and Organizations", In *Research in Organizational Behavior*, Cumming, L. L. and Barry, M. S., Eds., Greenwich, JAI Press Inc, Vol. 15, 1993, pp.1~47.
- Rousseau, D. M. and Wade-Benzoni, K. A., "Linking Strategy and Human Resource Practices : How Employee and Customer Contracts Are Created", *Human Resource Management*, Vol. 33, No. 3, 1994, pp.463~489.
- Salancik, G. R. and Pfeffer, J., "A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 23, 1978, pp.224~253.
- Salemi, E. C. and Monahan, J. B., "The Psychological Contract of Employment : Do Recruiters and Students Agree?", *Personnel Journal*, Vol. 49, No. 12, 1970, pp.986~993.



- Shore, L. M. and Tetrick, L. E., "The Psychological Contract as an Explanatory Framework in the Employment Relationship", In C. C. and Rousseau, D. M., Eds., *Trends in Organizational Behavior*, Cooper, N. Y, John Wiley & Sons Ltd., Vol. 1, 1994, pp.91~109.
- Spindler, G. S., "Psychological Contracts in the Workplace - A Lawyers View", *Human Resource Management*, Vol. 33, No. 3, 1994, pp.325~333.
- Tornow, W. W., "Contract Redesign", *Personal Administrator*, October 1988, pp.97~101.
- Turnley, W. H., "*Reconceptualizing the Nature and Consequences of Psychological Contract Violation*", Dissertation of Ph. D. in the College of Business Administration, University of South Carolina, 1996.
- Wangler III, J. A., "Studies of Individualism - Collectivism : Effects on Cooperation in Groups", *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 1, 1995, pp.152~172.
- Wilhelm, W. R., "Guest Editor's Note : The Employment Contract", *Human Resource Management*, Vol. 33, No. 3, 1994, pp.323~324.

## 심리적 계약 연구를 위한 설문지

안녕하십니까?

바쁘신 가운데 설문조사에 응해주셔서 대단히 감사드립니다.

저는 제주대학교 대학원 경영학과에서 '인사·조직분야' 박사학위 논문을 준비하고 있는 학생입니다.

IMF 체제를 맞은 최근 몇 년간에 조직생활에서 느끼는 바가 많았을 것입니다. 본 설문지는 조직생활을 하면서 느끼는 몇 가지 사항을 알아보기 위한 것입니다.

각 문항을 읽으신 후 귀하가 생각과 일치하는 곳에 체크(✓)하여 주시면 감사하겠습니다. 시간은 20분 정도면 가능할 것입니다.

귀하께서 응답하며 주신 귀중한 자료는 순수한 연구 목적에만 사용 될 것이며, 무기명으로 전산처리 되어 개인적인 신분은 절대로 밝혀지지 않을 것을 약속드립니다.

2000. 2.

제주대학교대학원경영학과

지도교수 : 김 범 국

연구자 : 이 득 주

연락처 : 011-347-2260

(E-mail : djhan@chollian.net)



II. 다음은 귀하가 처음 응답하신 과거 또는 현재 회사 생활 전반에 관해 느끼는 바를 묻는 내용입니다. 귀하의 생각과 일치하는 정도를 표시하여 주시기 바랍니다.

항 목	전혀 아니다 ← → 그다지 않다				
	1	2	3	4	5
1. 나는 회사를 위해서 헌신적으로 노력했지만 그에 상응하는 댓가를 받지 못해 억울하다는 생각이 든다.(들었다)					
2. 나는 회사생활에서 손해를 보고 있다고 생각한다.(했다)					
3. 나는 회사가 나를 속이고 나에게 해주어야 할 약속을 지키지 않고 있다고 생각한다.(했다)					
4. 앞으로 계속 열심히 일해도 적절한 보상을 받을 것 같지가 않다.(않았다)					
5. 앞으로 회사는 나에게 일은 많이 시키고 보상은 충분히 해주지 않아 손해를 볼 것이라고 생각한다.(했다)					
6. 나는 우리회사의 정책이나 직원과의 약속이 미래에 잘 지켜질 것이라고 생각한다.(했다)					

III. 귀하는 아래에 관하여 처음에 응답하신 회사가 약속을 어기거나, 귀하를 적절히 대우해 주지 않아 얼마나 배신감을 느끼십니까?

항 목	전혀 아니다 ← → 그다지 않다				
	1	2	3	4	5
1. 교육훈련 및 자기개발 기회제공					
2. 경력개발을 위한 지원					
3. 급여수준					
4. 급여인상					
5. 보너스 등 특별보상					
6. 근무환경					
7. 휴가					
8. 복리후생					
9. 개인적인 문제에 대한 지원					
10. 승진기회					
11. 하고 싶은 일(담당직무)					
12. 직무수행에 있어 회사의 지원					
13. 자유재량의 정도					
14. 적절한 평가(고과)					
15. 고용안정성					
16. 근무지 변동에 따른 지원					
17. 공정한 대우					

IV. 다음의 내용은 귀하가 처음에 응답하신 회사의 기업문화에 관련된 내용입니다. 해당되는 내용을 표시해 주시기 바랍니다.

항 목	전혀 아니다					매우 그렇다				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. 회사는 평소 인화단결을 주장해 왔다.										
2. 경영진은 직원을 가족이라고 강조해 왔다.										
3. 단체모임·회식 등이 많았었다.										
4. 동창회나 연고모임 등이 많이 있었다.										
5. 한가족이라는 말을 많이 썼다.										
6. 노조가 (또는 직원을 대표하는 기관이) 직원들을 대변하는 역할을 잘 했었다.										
7. 노조가 (또는 직원을 대표하는 기관이) 임금협상을 대표하는 등 근로조건 협상을 잘 했었다.										
8. 노조가 (또는 직원을 대표하는 기관이) 상급기관에 참여하는 등 대외활동에 참여하고 있다.(했다.)										
9. 노조가(또는 직원을 대표하는 기관이) 조합원들에게 인정받는다.(받았다.)										
10. IMF가 시작되기 전(1997년 하반기)에 가입대상자의 대부분이 노동조합에(직원을 대표하는 기관에) 가입했었다.										

11. IMF가 시작되기 전(97년 하반기) 직원 수는 얼마였습니까?

- ① ( ) 300명 이하
- ② ( ) 301명 ~ 500명
- ③ ( ) 501명 ~ 1,000명
- ④ ( ) 1,001명 ~ 5,000명
- ⑤ ( ) 5,001명 이상

12. 본 설문지 응답과 관련된 (과거 또는 현재) 회사에서 IMF 이후 현재까지 구조조정 등으로인해 인력을 감축한 규모는 얼마나 됩니까?

- ① ( ) 없음
- ② ( ) 10% 이하
- ③ ( ) 11% ~ 20%
- ④ ( ) 21% ~ 30%
- ⑤ ( ) 31% ~ 40%
- ⑥ ( ) 41% ~ 50%
- ⑦ ( ) 51% 이상

V. 다음 내용이 귀하의 생각과 일치하는 정도를 표시해 주시기 바랍니다.

항 목	전혀 아니다 ← → 우 그렇다				
	1	2	3	4	5
1. 내가 싫어하는 일이라도 내 가족에게 즐거움이 된다면 기꺼이 하겠다.					
2. 내가 속한 조직의 이익을 위해 내 자신의 이익을 희생하려 한다.					
3. 집단과 조화를 유지하는 것이 중요하다.					
4. 나는 작은 것이라도 이웃과 나누는 것을 좋아한다.					
5. 나는 경쟁적인 일을 하기를 좋아한다.					
6. 나는 동료들이 만족을 얻을 수 있도록 신경을 쓴다.					
7. 나는 여러 가지 측면에서 다른 사람들과는 다르게 독특해지려고 한다.					
8. 나는 내 방식대로 일을 한다.					
9. 경쟁은 자연의 법칙이다.					
10. 동료가 상을 받으면 자랑으로 여길 것이다.					
11. 나는 독립된 개인이다.					
12. 다른 사람과 함께 시간을 보내는 것을 큰 즐거움으로 여긴다.					
13. 다른 사람이 나보다 잘했을 때 긴장이 되며 나도 뭔가 해야 되겠다고 느낀다.					
14. 사생활을 갖는 것을 좋아한다.					
15. 나는 집단에서 다른 사람들의 의견에 동조한다.					
16. 나의 성공은 나의 능력 때문이다.					

VI. 다음은 인구통계학적 자료로 활용하기 위한 내용입니다.

항 목	예	아니오
1. 결혼하셨습니다가?		
2. (결혼하신 경우) I M F전에 배우자와 맞벌이를 하셨습니까?		
3. (I M F전에 맞벌이 하신 경우) 지금도 맞벌이를 하십니까?		
4. (지금은 맞벌이가 아닌 경우) I M F 구조 조정의 영향등으로 배우자가 직장을 잃었습니까?		

5. 지금까지 전체 직장 생활 경력은 얼마나 되셨습니까? \_\_\_\_\_ 년

6. 본 설문 응답과 관련된 회사의 근무기간은 얼마나 됩니까?(얼마였습니까?) \_\_\_\_\_ 년

VII. 마지막으로 다음 사항에 대해 간단히 답해 주시면 감사드리겠습니다.

(처음에 응답하신 회사의 경우를 표시해 주시기 바랍니다. 자료는 무기명으로 전산 처리됨을 다시 한 번 약속드리겠습니다.)

1. 귀하의 현재 연령은? (만으로)  
 ①( )30세 미만, ②( )31-40세, ③( )41-50세, ④( )51세 이상

2. 귀하의 학력은?  
 ①( )고졸미만, ②( )고졸, ③( )전문대졸, ④( )대졸, ⑤( )대학원졸

3. 귀하의 주 담당업무는?  
 ①( )영업파트, ②( )생산파트, ③( )사무·관리파트,  
 ④( )연구·개발파트(전산포함), ⑤( )기타·(구체적으로 \_\_\_\_\_ 파트)

4. 귀하의 업무를 전문직과 일반직으로 나눈다면?  
 ①( )전문직, ②( )일반직

5. 귀하의 직급은?  
 ①( )대리급·사원, ②( )관리자, ③( )임원

6. 귀하의 신분은?  
 ①( )정규직·고정직, ②( )계약직·임시직

7. 귀하의 성별은?  
 ①( )남, ②( )여

“끝까지 응답해 주셔서 대단히 감사드립니다.”

## 감사의 글

가슴속 한구석에 쌓여있던 더 공부하고 싶다는 꿈을 이루어 주셔서 박사 과정을 마치고 이제 더 큰 연구의 길을 가도록 지도해주신 김범국 교수님, 20년 가까이를 한결같은 사랑으로 격려와 가르침을 주신 조영호 교수님의 은혜는 평생토록 지워지지 않는 마음의 빛이 될 것입니다.

부족한 저에게 학문적인 가르침과 조언을 아끼지 않으신 모든 교수님들에게도 감사를 드리며, 논문 심사위원장을 맡아 주시고 보다 좋은 논문을 위해 격려와 도움을 주신 이문선 교수님, 대학원 과정 내내 학문의 가르침과 칭찬으로 용기를 북돋아 주시고 심사 부위원장을 맡아 좋은 논문이 되도록 지도해주신 고재건 교수님, 하나님께 대한 기도와 함께 진정한 사도의 길을 보여 주신 김형길 교수님께도 다시 한번 깊은 감사를 드립니다.

수학기간동안 많은 격려와 도움을 주신 (주)데이콤의 모든 선·후배들 동료들에게도 감사 드리며, 논문의 완성을 도와준 조운형, 최정아 씨의 지원은 참으로 큰 보탬이 되었고 사랑하는 후배를 진정 아껴주신 신효순 형에게도 진정 고맙다는 인사를 올립니다.

무엇보다도 가족들의 헌신과 사랑이 아니었다면 불가능한 것이었기에 영광을 나의 사랑하는 가족들에게 돌립니다.

이 한편의 논문이 모든 분들에게 감사의 뜻을 전하는 계기가 되고, 더욱 열심히 사는 삶이 되도록 노력하겠습니다.