

조직변화에 따른 종업원의 심리적계약위반 인식에 관한 연구

-인력감축을 중심으로-

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

이 득 주*
(Lee, Deuk-Joo)

목 차

- I. 서 론
- II. 이론적 배경과 가설
- III. 실증연구 분석 결과
- IV. 결 론

I. 서 론

기술이 급속히 발전하고, 경쟁이 국제화되며, 나아가서 소비자의 욕구가 고급화됨에 따라 이에 적응하기 위해 기업들은 급격한 조직변화를 시도하고 있다. 리엔지니어링(reengineering), 리스트럭처링(restructuring), 다운사이징(downsizing) 등이 그러한 예가 될 것이다. 우리나라에서는 특히 IMF 경제위기를 맞아 사회 전반의 구조조정 흐름 속에서 기업들은 대규모의 고용조정과 감량경영을 시도하고 있다. 지속적인 경제성장 속에서 대규모 인력감축이 한번도 없었던 우리나라에서 이는 고용조정 대상자

* (주) 데이콤 홍보실장

뿐만 아니라, 여기서 살아남은 소위 잔류자에게까지 커다란 고통을 주고 있다. 심지어는 조직에 대한 배신감까지 확대되고 있는 것이다.

조직 구성원인 종업원들은 조직에 대해 명시적으로 또는 묵시적으로 어떤 기대나 보상을 바라고 일을 하게 되는데, 종업원이 조직에 대해 갖는 기대나 그에 상응하는 자신들의 의무를 심리적 계약(psychological contract)이라 한다. 그런데 조직이 종업원들이 가지고 있는 기대와 다른 방향으로 종업원을 대하게 될 때는 심리적 계약 위반감을 느끼게 된다. 심리적 계약 위반은 노동에 대한 의욕을 떨어뜨릴 뿐만 아니라, 폭력적인 행동을 유발하고 나아가서는 사회적 병리현상을 초래하기도 한다. 최근 우리나라에서 전개된 감량경영은 종업원들에게 상당히 큰 심리적 위반감을 경험하게 했다고 할 수 있다. 그런데, 심리적 계약 위반 인식은 조직이 어떤 방식으로 변화를 추진했으며, 또 조직상황이나 기존문화가 어떠했느냐에 따라 다르고, 또 개인이 가지고 있는 가치관에 따라서도 다를 수 있다. 심리적 계약 그리고 그 위반에 대한 연구는 선진국에서도 최근에 관심을 갖고 연구되고 있는 주제이고, 우리나라에서는 특히 그 연구가 미흡한 실정이다. 이러한 상황에서 본 연구는 최근의 인력감축을 경험한 기업체 사원들이 어떠한 요인에 의해 심리적 계약 위반감을 인식하는지 실증적으로 밝히고자 한다. 본 연구는 구체적으로 첫째, 조직의 인력감축규모나 인력감축 방법이 종업원의 심리적 계약위반 인식에 어떠한 영향을 주는지 알아보고, 둘째, 조직내 노동조합의 활성화 정도 그리고 기존의 조직문화가 종업원의 심리적 계약 위반 인식에 조절변수로 작용하는지 분석하며, 셋째, 개인적인 가치 성향인 개인주의·집합주의성향과 근속기간 등 개인적 요인이 조절 역할을 하는지에 대한 검증을 하고자 한다.

Ⅱ. 이론적 배경과 가설

2.1 심리적 계약과 계약위반

계약은 어느 사회나 조직에 존재하고 꼭 필요한 요소로서, 구성원들의 행동을 규정하고, 사회나 조직의 목표를 성취할 수 있게 해주는 역할을 한다. 계약은 서면화된 것과 구두로 소통된 것 외에도 전통, 관습, 문화와 같은 기타 약속에 대한 표현과 미래

의도도 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 (Robinson et. al., 1994).

조직과 종업원의 상호호혜성의 개념을 가지고 심리적 계약을 소개한 Levinson et. al.(1962)도 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.

그런데, 사회나 조직 속에서 사람들은 항상 계약대로 행동하고 조치를 취하는 것이 아니다. 계약이 일반적인 것과 마찬가지로 계약위반도 일반적인 것이다. 그런데 심리적 계약이라는 것이 주관적인 성격을 갖기 때문에 계약위반 인식 또한 주관적일 수밖에 없다. 즉, 계약당사자가 계약조건 미 준수의 환경을 어떻게 해석하느냐에 따라 달라지는 것이다.

심리적 계약위반감은 또 계약내용이 준수되지 않았다고 해서 항상 발생하는 것은 아니다. 계약 위반에 따른 손실의 크기, 종업원과 조직간 관계의 강도, 보상, 자의성, 신뢰할만한 설명, 절차적 공정성 등에 의해 해석이 달라질 수 있기 때문이다 (Percy, 1997). 특히, 종업원들이 조직에 대해 신뢰를 가지고 있고 그에 기초하여 상황을 이해하는 경우는 심리적 계약위반감을 느끼지 않거나 적게 느낀다고 할 수 있다. (Robinson, 1996).

구체적으로는 여러 가지 요인이 복합적으로 작용하여 종업원의 심리적 계약위반에 영향을 미친다고 할 수 있다.

2.2 심리적 계약 위반 인식 결정 요인과 가설

2.2.1 조직 변화관련 요인

조직구조 변화와 전략변화에 따른 심리적 계약의 변화에 대한 대표적 연구는 Tornow (1988), Rousseau & Parks(1993), Morrison(1994), Rousseau & Greller(1994), Guzzo & Noonan(1994), Morrison & Wade Benzoni(1994), Turnley(1996), Fogarty(1997), Percy (1997) 등을 들 수 있다.

조직이 생존하기 위해서는 경영혁신이나 조직변화를 통해서 변화하는 환경에 적응

해 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.

계약위반에 따른 종업원 개인의 반응정도는 불공정의 종류, 기대치와 실제 산출물의 차이의 크기, 의무 미 수행에 대한 조직책임의 인식정도에 따라 다른데, Rousseau & Aquino(1992)는 퇴직금, 새로운 직업탐색지원(outplacement), 해고의 원인, 해고의 사전안내 등은 공정성 인식을 조정하는데 도움이 됨을 발견하였는데, 조직의 감원 추진 시 제공되는 보상과 공정한 절차는 계약내용 미 충족에 대한 것을 어느 정도는 대체시켜 줄 수 있는 것이라고 했다. Fogarty(1997)는 탐색적 연구 결과로 인력감축으로 인한 해고자들이 재고용 지원이나 보상을 받았기 때문에 인력감축으로 인한 반응의 정도가 변화됨을 발견하였고, Turnley(1996)는 구조조정으로 인한 심리적 계약 위반 인식에 조직 조절변수로 계약위반 사유에 대한 정당화 될 수 있는 설명과 미래의 계약 위반 발생가능성을 제시하였다.

모든 약속위반이 심리적 계약위반으로 바로 연결되는 것이 아니고 조직의 무능력여부, 무의지 여부, 공식절차, 공정성 부재, 피드백, 자존적 편견, 사유에 대한 정확한 설명여부 등에 의해서 조절된다(Morrison & Robinson, 1996).

조직은 환경변화에 따른 적응 전략으로서 인원 감축의 수단 외에도 일부 비핵심 사업 분야를 축소 또는 매각할 수도 있으며, 조직을 재 설계하거나 업무프로세스를 개선하는 등의 대안적 행동을 통해서 경영 변화를 유도할 수도 있는데, 이러한 대안적 노력의 정도에 따라서 종업원들의 조직에 대한 신뢰나 기대를 변화시킬 수 있을 것이다.

이상과 같은 기존 연구를 토대로 다음과 같은 가설을 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.

2.2.2 조직상황요인

조직이 직접적으로 변화를 추진하는 방법 이외에도 조직의 일반적인 상황이 종업원들의 심리적 계약 인식에 영향을 줄 것이다. 기존의 연구에서는 조직의 정책, 절차, 명성, 조직 역사와 같은 직·간접적인 의사소통 등 조직 문화의 종류와(Parks & Schnedmann, 1994; Rousseau, 1995), 미래 계약위반 발생가능성(Turnley, 1996) 등이 주요 조직적 상황 변수로 거론되고 있다. 그러나 우리나라의 상황에서 본 연구는 두가지 변수에 주목하고자 한다. 첫째는 조직문화적인 변수이며 둘째는 노동조합과 관련된 변수이다.

우리나라는 집합주의적인 성격이 강하며, 종업원들에게 인화와 '한가족'을 많이 강조해 왔다. 이는 사원들간에 일체감을 조성하고, 조직몰입을 높이는데 기여했다고 할 수 있으나, 평생직장에 대한 심리적 계약을 형성하여(Rousseau의 relational contract), 인력감축 상황에서는 오히려 불리하게 작용할 수가 있다.

한편, 1987년 이후 활성화된 우리나라 노동조합은 대규모 인력감축기에도 더러는 회사방침에 저항하기도 하고 또는 인력감축을 받아들이더라도 보다 종업원들에게 유리한 쪽에서 회사가 행동하도록 노력하기도 하였다. 고용안정과 근로조건 개선은 노동조합활동의 기본 목표이기 때문에 회사에 노동조합이 활성화되어 있는 경우 인력감축 상황에서도 종업원들의 심리적 계약 위반 인식이 적을 것이라고 생각할 수 있다.

가설 2 : 조직상황 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 적게 느낄 것이다.

2.2.3 개인적 요인

심리적 계약위반에 대한 인식은 심리적 계약의 묵시적인 특성으로 인해, 똑같은 상황을 개인에 따라 달리 인식할 수도 있으므로 종업원 개인차원의 관점에서 계약위반 이해와 연구가 중요하다. 종업원들의 심리적 계약은 다양한 특성들에 의해 서로 상이한데, 그 이유중의 하나가 개인의 인생공간에서 차지하는 계약의 비율 즉 상대적인

크기 차이에 따라 달라진다(Guzzo & Noonan, 1994).

Morrison과 Robinson(1997)은 심리적 계약 위반형성연구 모델에서 약속위반이 계약위반으로 평가되어 가는 과정 중에 영향을 줄 수 있는 요소로 조직대리인과 종업원 간의 문화와 사회화 과정의 영향으로 인한 상이한 인식차이, 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, 식역효과로서 공정 민감성과 상호 힘의 균형과 약속위반 책임 소재 등을 들고 있다. 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(Rousseau, 1995). 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 반대 결과는 보이지 않는다는 사실도 조사되었다(안지혜, 1999). 그런데, 인력감축 상황에서 개인주의적인 성향이 강할수록 심리적계약 위반감을 많이 느낄지, 반대로 집합주의적인 성향이 강할수록 계약 위반감을 많이 느낄지 판단하기는 쉽지 않다. 집합주의적인 성향이 조직과 관계지향적인 계약을 맺고, 인력감축 상황에서 더 큰 배신감을 느낀다고 할 수도 있으나, 본 연구는 개인주의 성향이 인력감축에 대해 배신감을 많이 느낀다는 가설을 설정하였다. 왜냐하면 집합주의적인 성향이 강하면 상황에 대한 이해가 클 것이지만 개인주의적인 성향이 강할 때는 그렇지 않을 것이기 때문이다.

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.

Ⅲ. 실증 연구 분석 결과

3.1 변수측정의 신뢰도 검토

본 연구에서는 설정한 변수들의 신뢰도를 검증하기 위하여 응답의 내적 일관성을 조사하는 방법인 Cronbach' α 값을 계산하였다. <표 1>에서와 같이 조직의 인력감축 절차적 공정성과 심리적 계약위반 인식 그리고 조직상황인 가족주의 조직문화와 노동조합의 활성화, 개인상황인 개인주의-집합주의 성향에 대한 변수의 Cronbach' α 값이 높은 수준을 보이고 있다. 일반적으로 α 계수가 0.6 이상이면 비교적 신뢰도가 높다고 보고 있는데, 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.

3.2 변수의 구성타당성

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.

<표 1> 측정변수의 내적일관성(Cronbach' α)

변 수 명	최종사용 문항수	Mean	S.D.	Cronbach' α	
심리적 계약 위반 인식	전반적 위반 인식	5	3.10	0.79	0.888
	개별적 위반 인식				
	개발요인	4	2.97	0.74	0.754
	보상요인	4	3.05	0.84	0.874
인력감축	직무수행요인	5	2.97	0.70	0.813
	회피노력	2	3.00	0.87	0.377
조직상황	절차적 공정	4	2.48	0.74	0.758
	가족주의 조직문화	4	3.35	0.73	0.776
개인요인	노동조합 활성화	5	2.87	0.97	0.905
	개인주의 성향	8	3.59	0.49	0.683
	집합주의 성향	8	3.70	0.49	0.768
	근속년수(월)	2	19.8	-	-

3.3 변수간의 상관관계

본 연구의 제변수들간의 상관관계는 다음 <표 2>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, 통계적으로 의미 있다고 할 수 있다.

인력감축 규모와 회피노력 및 절차적 공정성간에 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 유의한 관계를 보이고 있다.

개별적 위반 인식 요인 중에 직무 수행요인은 인력 감축 규모와는 부(-)의 상관관계를 나타내고 있으며, 회피 노력과 개인주의 성향에는 정(+)의 상관관계를 보이고, 보상요인은 노동조합 활성화와 부(-)의 상관관계를 보이며, 개발 요인은 노동조합 활성화와는 부(-)의 상관관계를, 개인주의 성향과는 정(+)의 상관관계를 보이고 있다.

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. 집합주의 성향의 경우 가족주의 문화와 노동조합의 활성화와 유의한 상관관계를 보이고 있으며 조직의 회피노력과도 크지는 않으나 유의한 상관관계를 보이고 있다.

<표 2> 측정변수의 상관관계(Pearson 상관계수)

	전반적 위반 인식	개별적 위반 인식	회피 노력	절차적 공정성	가족주의 조직문화	노동조합 활성화	개인주의 성향	집합주의 성향	적무수행 요인	보상 요인	개발 요인
인력감축 규모	-0.024	-0.101	-0.145**	-0.108*	-0.003	-0.010	0.051	-0.010	-0.121*	0.085	-0.042
전반적 위반 인식		0.119*	-0.075	-0.290***	0.041	-0.012	0.245***	-0.012	0.144**	0.097	0.096
개별적 위반 인식			0.105*	0.055	0.029	-0.074	0.102	0.032	0.838***	0.829***	0.833***
회피노력				0.476***	0.185***	0.024	-0.082	0.148**	0.200***	0.008	0.032
절차적 공정성					0.100	0.045	-0.213***	0.096	0.048	-0.023	0.082
가족주의 조직문화						0.355***	0.107*	0.335***	0.073	-0.023	0.019
노동조합 활성화							0.000	0.166***	0.073	-0.121*	-0.133**
개인주의 성향								0.264***	0.106*	0.046	0.141**
집합주의 성향									0.098	0.015	0.058
적무수행 요인										0.501***	0.556***
보상요인											0.576***

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

결과적으로 상관관계 분석을 통하여 불 때 조직의 인력감축 규모와 절차적 공정성 그리고 회피노력이 심리적 계약위반 인식과 부분적으로 유의하게 관계를 나타내고 있다는 것을 알 수 있다. 또한 조직상황인 가족주의 문화적 특성과 노동조합의 활성화는 심리적 계약위반 인식과 유의한 관계를 보이고 있지는 않다는 것을 알 수 있다.

3.4 연구가설의 검증

조직의 인력감축과 심리적 계약 위반 인식 그리고 조직 상황인 가족주의 조직 문화와 노동조합의 활성화, 개인상황인 개인주의-집합주의 성향과의 관계는 이미 앞의 <표 2>의 상관 관계표에서 제시한 바와 같이 일부 변수간의 상관관계가 어느 정도 존재하고 있음을 보이고 있다. 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 검증을 시도하였다. 다중회귀 분석결과는 아래의 <표 3>에서부터 <표 6>에 제시되어 있다.

먼저 독립변수인 조직의 인력감축과 종속변수인 심리적 계약위반 인식간의 관계를 검증하기 위해 통제변수를 포함하여 다중회귀분석을 실시하였는데, 결과는 <표 3>에 제시되어 있다. <표 3>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 개별적 위반인식 요소 중에 직무수행과 관련하여, 크지는 않으나 유의미한 관계를 보이고 있는데, 이는 조직의 인력감축 회피노력이 많을수록 직무수행과 관련되어서는 심리적 계약 위반을 크게 느끼는 것으로 조직의 회피노력이 진정한 회피노력으로 인식되지 못하고, 오히려 심리적 계약 위반감을 더욱 심하게 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. 다음으로 종속변수를 심리적 계약위반 인식으로 하고 조직의 인력 감축과 가족주의 조직문화, 노동조합의 활성화, 개인주의-집합주의 성향, 인구통계 변수들을 독립변수로 하는 다중회귀 분석 결과는 <표 4>에 있다. <표 4>에서 인력 감축의 절차적 공정성과 개인주의 성향이 심리적 계약위반 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 전반적 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. 그러나 노동조합 활성화는 개별적 약속위반 인식중 보상요인과 개발요인에 부(-)의 관계를 가지고 있게 나타났는바, 이는 노동조합이 활성화 될 수록 보상요인과 개발요인은 노동조합이 종업원을 대신해서 회사와 협상을 많이 했었으므로 위반을 적게 느끼고 있다는 것을 말해준다.

<표 3> 심리적 계약위반인식과 인력감축과의 관계 I

독립변수	종속변수	전반적 위 반 인 식	개별적 위반 인식			
			직무 수행 요인	보상 요인	개발 요인	합계
상수항		4.175	2.509	3.156	2.627	2.702
인력감축 규모		-0.119	-0.108	-0.131	-0.015	-0.081
인력감축 절차적 공정성		-0.314***	-0.109	-0.053	0.031	-0.042
인력감축 회피노력		-0.004	0.183***	0.039	0.041	0.098
직장 근속년수		-0.002*	0.001	0.001	0.001	0.001
연령		0.313**	0.438***	0.248	0.461	0.392
학력		0.050	-0.275**	-0.157	-0.222	-0.242
성별		0.205	-0.024	-0.081	-0.024	-0.021
직급		-0.083	-0.186	-0.173	-0.126	-0.169
결혼유무		0.102	0.100	-0.665	-0.054	0.007
담당 업무		-0.032	-0.226**	-0.0048	-0.011	-0.126
R square		0.144	0.133	0.026	0.081	0.895
F value		3.889	3.483	0.618	2.014	2.211
p-value		0.0001	0.0001	0.7982	0.0329	0.0181

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)

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. 인력감축 회피노력이 직무수행요인과 정(+의 유의미한 관계를 보이고 있는데, 이는 앞의 해석과 같다. 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 사회적인 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 어려움을 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.

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

독립변수	종속변수	전반적 위반 인식	개별적 위반 인식			
			직무 수행 요인	보상 요인	개발 요인	합계
상수항		3.193	1.507	3.033	1.753	2.088
인력감축 규모		-0.129	-0.108	-0.113	-0.005	-0.073
인력감축 절차적 공정성		-0.282***	-0.113	-0.036	0.079	-0.026
인력감축 회피노력		0.005	0.192***	0.034	0.040	0.098*
가족주의 문화		0.003	0.006	0.034	0.079	0.028
노동조합 활성화		-0.020	0.074	-0.112*	-0.109*	-0.048
개인주의 성향		0.263**	0.167	0.068	0.375***	0.179*
집합주의 성향		0.004	0.080	0.027	-0.132	0.012
직장 근속년수		-0.002*	0.001	0.001	0.000	0.001
연령		-0.346**	0.443***	0.251	-0.423**	0.381**
학력		0.083	-0.303***	-0.128	-0.205*	-0.235**
성별		0.153	-0.091	-0.159	-0.020	-0.065
직급		-0.039	-0.214*	-0.181	-0.127	-0.177
결혼유무		0.147	0.066	-0.056	-0.068	-0.008
담당 업무		-0.042	-0.199*	-0.035	-0.011	-0.114
R square		0.170	0.159	0.046	0.001	0.113
F value		3.202	2.900	0.750	2.849	1.944
p-value		0.0001	0.0005	0.7225	0.0006	0.0236

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 인력감축 규모와 제 변수간의 상호작용 효과를 검증하기 위하여 심리적 계약위반 인식을 종속변수로 하고 조직의 인력감축 노력과 가족주의 조직문화, 노동조합의 활성화, 개인주의-집합주의 성향, 인력감축규모와 제 변수간 상호작용효과 변수, 인구통계 변수들을 독립변수로 하는 다중회귀 분석을 실시하였다. 인력감축 규모의 상호작용효과 분석결과는 <표 5>와 같다.

<표 5>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.

조직구성원들은 조직의 인력감축 절차가 공정한 것으로 인식될 경우 조직이 심리적 계약을 위반하지 않고 있는 것으로 인식하고 있어, 인력감축의 절차적 공정성은 앞에서도 언급한 바와 같이 심리적 계약위반 인식을 줄이는 중요한 변수라고 볼 수 있다. 또한 조직의 인력감축 회피노력 역시 개별적 위반 인식과 정(+)의 상관관계를 보이고 있음으로 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 변수 및 규모와 가족주의 문화 변수를 제외한 다른 변수들은 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타나고 있다.

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, 인구 통계 변수들을 독립변수로 하는 다중회귀 분석을 실시하였다.

<표 6>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.

**<표 5> 심리적 계약위반 인식, 인력감축, 조직상황, 개인상황과의 관계 III
(인력감축 규모의 상호작용 효과)**

독립변수	종속변수	전반적 위 반 인 식	개별적 위반 인식			
			직무 수행요인	보상 요인	개발 요인	합 계
상수항		3.330	1.537	3.089	1.733	2.148
인력감축 규모		-0.596	-0.239	-0.641	-0.223	-0.442
인력감축 절차적 공정성		-0.262***	-0.201**	-0.138	-0.025	-0.120
인력감축 회피노력		0.003	0.239***	0.053	0.010	0.116*
가족주의 문화		-0.071	-0.067	0.186	0.044	0.031
노동조합 활성화		-0.035	0.070	-0.159**	-0.115*	-0.066
개인주의 성향		0.258**	0.179	0.035	0.371***	-0.163
집합주의 성향		0.038	.0130	-0.011	-0.013	0.055
직장 근속년수		-0.002*	0.001	0.001	0.001	0.001
규모 × 절차적 공정성		-0.095	0.348**	0.419**	0.369**	0.365**
규모 × 회피노력		0.019	-0.222	-0.113	0.006	-0.128
규모 × 가족주의 문화		0.193	0.186	-0.419**	0.093	-0.014
규모 × 노동조합 활성화		0.062	-0.005	0.170	0.007	0.055
규모 × 개인주의		0.047	0.07	0.062	-0.004	0.055
규모 × 집합주의		-0.089	-0.185	0.130	-0.271	-0.123
연령		-0.362**	0.456***	0.330	-0.492***	0.425***
학력		0.063	-0.322***	-0.102	-0.192	-0.233**
성별		0.173	-0.070	-0.212	-0.009	-0.069
직급		-0.027	-0.179	-0.205	-0.134	-0.168
결혼유무		0.144	0.062	-0.057	-0.088	-0.015
담당 업무		-0.044	-0.190*	0.003	0.015	-0.089
R square		0.181	0.184	0.086	0.189	0.141
F value		2.349	2.348	0.987	2.453	1.698
p-value		0.0014	0.0014	0.4789	0.0008	0.0356

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)

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 느끼고 있는 반면 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 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.

이상과 같은 연구결과들을 종합해보면 조직이 인력감축이 필요할 때 종업원들의 심리적 계약위반 인식에 영향을 미치는 것은 인력감축을 피하려는 노력과 규모보다는 인력을 감축하는 과정에서의 절차가 얼마나 공정하게 인식되느냐에 따라 종업원들의 심리적 계약 위반 인식이 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 인력감축 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(+)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.

<표 6> 심리적 계약위반 인식, 인력감축, 조직상황, 개인상황과의 관계 IV
(인력감축규모, 개인주의-집합주의성향의 상호작용효과)

독립변수	종속변수	전반적 위반 인식	개별적 위반 인식			
			직무수행 요인	보상요인	개발요인	합계
상수항		0.309	1.953	6.742	3.018	3.824
인력감축 규모		-0.578	0.140	-0.164	-0.015	-0.091
인력감축 절차적 공정성		0.304	0.608	0.211	0.214	0.354
인력감축 회피노력		-0.001	0.233	0.052	0.015	0.116*
가족주의 문화		0.877	-0.676	-1.120	-0.624	-0.851
노동조합 활성화		-0.501	-0.132	-0.364	-0.063	-0.132
개인주의 성향		1.006	1.378**	0.215	0.298	0.672
집합주의 성향		0.144	-1.220**	-1.222	-0.338	-0.958
현직장 근속년수		-0.002**	0.001	0.001	0.001	0.001
규모 × 절차적 공정성		-0.085	0.380**	0.433	-0.374**	0.380
규모 × 회피노력		0.034	-0.209	-0.098	0.001	-0.120
규모 × 가족주의 문화		0.229	0.119	-0.433***	0.046	-0.080
규모 × 노동조합 활성화		0.039	-0.065	0.148	-0.009	0.017
규모 × 개인주의		0.000	-0.060	-0.021	0.002	0.022
규모 × 집합주의		-0.083	-0.146	0.139	-0.278	-0.111
개인주의 × 절차적 공정성		-0.132	-0.080	-0.082	0.054	-0.001
집합주의 × 절차적 공정성		-0.023	-0.131	-0.013	-0.110	-0.118
개인주의 × 가족주의 문화		-0.214	-0.258	-0.018	0.065	-0.090
집합주의 × 가족주의 문화		-0.051	0.411**	0.368*	0.120	0.324
개인주의 × 노조 활성화		0.087	-0.046	0.046	-0.081	-0.059
집합주의 × 노조 활성화		0.042	0.110	0.019	0.068	0.083
연령		-0.372**	0.461***	0.358*	0.492***	0.434***
학력		0.078	-0.288**	-0.093	-0.187	-0.215**
성별		0.167	-0.060	-0.223	-0.004	-0.060
직급		-0.019	-0.144	-0.196	-0.123	-0.146
결혼유무		0.152	0.094	-0.043	-0.080	0.004
담당 업무		-0.044	-0.179*	0.025	0.023	-0.080
R square		0.193	0.224	0.951	0.199	0.172
F value		1.901	2.257	0.108	1.953	1.608
p-value		0.0074	0.0009	0.5367	0.0055	0.0375

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)

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 강한 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 하여 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 2-1를 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.

3.5 가설 검증결과의 요약 및 논의

<표 7>에는 가설 검증 결과가 요약되어 있는데 가설 1-1이 기각된 것은 시대적 상황이 종업원들로 하여금 조직의 인력감축 자체를 어느 정도는 받아들이고 이해하게끔 하였다고 볼 수 있으며, 또한 인력 감축이 있었더라도 본 연구의 설문 응답자 대부분인 88.9%가 현재 직장에 잔류하게 됨으로써 오히려 자신은 인력감축의 소용돌이 속에서 살아남게 되었기 때문에 인력감축 규모가 심리적 계약위반 인식에 영향을 미치지 못하게 된 것으로 풀이할 수 있겠다. 가설 1-2는 채택되었는데 조직의 인력감

측 시 사전에 충분하고 명확한 설명을 하고, 또한 그 자체가 종업원들에게 민음을 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. 가설 2-1은 부분적으로 채택되었는데 조직이 평소에 가족주의 등 인화를 강조하고 가족이라는 말을 많이 사용하고 각종 단합모임이 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 잘했는지라도, 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.

<표 7> 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 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 추가적인 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 재취업의 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 하게되어 인력 감축이 실시되는 경우 심리적 계약 위반을 적게 인식하는 것이라 풀이할 수 있다. 그러나 전체적으로는 이해를 한다 할지라도 개별 인사관련 항목들에 대해서는 조직의 인력감축에 따라 배신감을 갖게되어 심리적 계약위반 인식을 인식하는 것으로 풀이할 수 있다.

IV. 결 론

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 계약위반을 크게 느끼고 있는 것으로 나타났다. 이는 평소 조직의 정책이나 관행이 조직주의를 강조하였고, 노동조합이 평소 종업원을 대신하는 활동이 활발하였다고 해도 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 연구의 이론적 의의를 살펴보면 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 어

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

셋째, 특정 조직이나 MBA과정 학생들을 대상으로 조사되었던 기존 연구들과는 달리 다양한 35개 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 경우에는 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.

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

구에 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 관련되는 개별항목에 대한 심리적 계약위반 측정을 시도하였으나, 보다 광범위한 항목들이 조사되는 포괄적 연구가 추가로 필요하다.

셋째, 연구변수의 설정에 있어 인력감축에 대한 회피노력의 변수 Cronbach' α 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 있는바, 이에 대한 조사가 이루어지지 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 중단적 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 심리상태나 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

- 권상순(1995) “종업원 관점에서 본 심리적 계약의 효과성에 관한 연구,” 박사학위논문, 고려대학교 대학원.
- _____ (1997), “심리적 계약의 이론적 배경에 관한 고찰”, 「인사관리연구」, 한국인사관리학회, 제 20권 2호, pp.93~120.
- _____ 이진규(1997), “심리적 계약의 불이행 지각에 대한 반응과 조절변수의 영향”, 「인사·조직연구」, 제5권 2호, 1997, pp.135~166.
- 권석균·이영면(1999), 「감량경영 & 고용조정」, 서울, 한국언론자료간행회.
- 김명언·민혜경(1999), “심리적 계약 : 계약내용과 계약위반의 부정적 효과”, 「한국심리학회지」, 제12권 제1호, pp.155~180.
- 김영우(1997), “현실적 직무소개와 심리적 계약이 종업원의 직무태도에 미치는 영향,” 박사학위논문, 동국대학교 대학원.
- 안지혜(1999), “조직 구성원의 개인주의-집합주의 성향과 심리적 계약에 관한 연구” 석사학위논문, 아주대학교 경영대학원.
- 안희탁·김강식(1996), 「명예퇴직제도의 설계와 운영」, 서울, 한국경영자총협회 부설 노동경제연구원.
- Cameron, K. S. (1994), “Strategies for Successful Organizational Downsizing”, *Human Resource Management*, Vol. 33, No. 2, pp.189~211.
- Cascio, W. F. (1993), “Downsizing : What Do We Know? What Have We Learned?”, *Academy of Management Executive*, Vol. 7, No. 1, pp.95~104.
- Cavanaugh, M. A. and Noe, R. A. (1999), “Antecedents and Consequences of Relational Components of The New Psychological Contract”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 20, pp.323~340.
- Eisenberger, R., Hutchison, S. and Sowa, D. (1986), “Perceived Organizational Supports”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, pp.500~507.

- Erez, M. and Somech, A. (1996), "Is Group Productivity Loss the Rule or The Exception? Effects of Culture and Group-Based Motivation", *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 6, pp.1513~1537.
- Farrell, D. (1983), "Exit, Voice, Loyalty and Neglect as Responses to Job Dissatisfactions : A Multi-dimensional Scaling Study", *Academy of Management Journal*, Vol. 26, No. 4, pp.596~607.
- Feldman, D. C. and Leana, C. R. (1994), "Better Practices in Managing Layoffs", *Human Resource Management*, Vol. 33, No. 2, pp.239~260.
- Fogarty, G. M. (1997), "*Psychological Contract Violation of Professional and Managers*", Dissertation of Ph. D., Temple University.
- Folger, R. and Konovsky, M. (1989), "Effect of Procedural Justice and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions", *Academy of Management Journal*, Vol. 32, pp.115~130.
- Freeman, S. J. (1994), "*Organizational Downsizing as Convergence or Reorientation : Implications for Human Resource Management*", *Human Resource Management*, Vol. 33, No. 2, pp.213~228.
- Grant, D. (1999), "HRM, Rhetoric and the Psychological Contract : A Case of Easier Said than Done", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 10, No.2, pp.327~350.
- Guzzo, R. A. and Noonan, K. A. (1994), "Human Resource Practices as Communications and the Psychological Contract", *Human Resource Management* Vol. 33, No. 3, pp.447~462.
- Kissler, G. D. (1994), "The New Employment Contract", *Human Resource Management*, Vol. 33, No. 3, pp.335~352
- Kotter, J. P. (1973), "The Psychological Contract : Managing the Joining-up Process", *California Management Review*, vol. 15, No. 3, pp.91~99.
- Levinson, H., Price, C. R., Munden, K. J., Mandle, H. J. and Solley, C. M. (1962), *Men, Management and Mental Health*, MA, Harvard University Press, 1

- Meuse, K. P., Vanderheiden, P. A. and Bergmann, T. J. (1994), "Announced Layoffs : Their Effect on Cooperate Financial Performance", *Human Resource Management*, Vol. 33, No. 4, pp.509~530.
- Mishra, A. K. and Mishra, K. A. (1994), "The Role of Mutual Trust in Effective Downsizing Strategies", *Human Resource Management*, Vol. 33, No. 2, pp.261~279.
- Mone, M. A. (1994), "Relationships Between Self-Concepts, Aspirations, Emotional Responses, and Intend to Leave a Downsizing Organization", *Human Resource Management*, Vol. 33, No. 2, pp.281~298.
- Morrison, D. E. (1994), "Psychological Contracts and Change", *Human Resource Management*, Vol. 33, No. 3, pp.353~372.
- Morrison, E. W. and Robinson, S. L. (1997), "When Employees Feel Betrayed : A Model of How Psychological Contract Violation Develops", *Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 1, pp.226~256.
- Mowday, R. T., Porter L. W. and Steers, R. M. (1982), *Employee-Organization Linkage*, N. Y. Academic Press.
- Nelson, D. L., Quick, J. C. and Joplin, J. R. (1991), "Psychological Contracting and Newcomer Socialization : An Attachment Theory Founda- tion", *Journal of Social Behavior and Personality*, Vol. 6, No. 7, pp.55~72.
- Nicholson, N. and Johns, G. (1985), "The Absence Culture and The Psychological Contract-Who's in Control of Absence?", *Academy of Manage- ment Review*, Vol. 10, No. 3, pp.397~407.
- Parks, J. M. and Schmedemann, D. A. (1994), "When Promises Become Contrsacts :Implied Contracts and Handbook Provisions on Job Security" *Human Resourse Management*, Vol. 33, No. 3, pp.403~423.
- Pearcy, D. R. (1997), "*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.

- Robinson, S. L. (1996), "Trust and Breach of the Psychological Contract", *Administrative Science Quarterly*, Vol 1, No. 41, pp.574~599.
- Robinson, S. L., Kraatz, M. S. and Rousseau, D. M. (1994), "Changing Obligations and the Psychological Contract : A Longitudinal Study", *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 1, pp.137~152.
- Robinson, S. L. and Morrison, E. W. (1995), "Psychological Contracts and OCB : The Effect of Unfulfilled Obligations on Civic Virtue Behavior", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 16, No. 3, pp.289~298.
- Robinson, S. L. and Rousseau, D. M. (1994), "Violating the Psychological Contract : Not the Exception But the Norm", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 15, No. 3, pp.245~260.
- Rousseau, D. M. (1996), "Changing the Deal While Keeping the People", *Academy of Management Executive*, Vol. 10, No. 1, pp.50~61._
- _____ (1990), "New Hire Perceptions of Their Own and Their Employer's Obligations : A Study of Psychological Contracts", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 11, No. 5, pp.389~400._
- _____ (1989), "Psychological and Implied Contracts in Organization ", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol. 2, pp.121~139._
- _____ (1995), *Psychological Contracts in Organizations : Understanding Written and Unwritten Agreements*, California, Sage Publications.
- Rousseau, D. M. and Anton, R. J. (1991), "Fairness and Implied Contract Obligations in Job Terminations : The Role of Contributions, Promises and Performance", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 12, pp.287~299.
- Rousseau, D. M. and Aquino, K. (1992), "Fairness and Implied Contract Obligations in Job Terminations : The Role of Remedies, Social Accounts, and Procedural Justice", *Human Performance*, Vol. 6, pp.135~149.

- Rousseau, D. M. and Greller, M. M. (1994), "Human Resources Practices, Administrative Contracts Makers", *Human Resources Management*, Vol. 33, No. 3, pp.385~401.
- Rousseau, D. M. and Parks, J. M. (1993), "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, pp.1~47.
- Rousseau, D. M. and Wade-Benzoni, K. A. (1994), "Linking Strategy and Human Resource Practices : How Employee and Customer Contracts Are Created", *Human Resource Management*, Vol. 33, No. 3, pp.463~489.
- Salemi, E. C. and Monahan, J. B. (1970), "The Psychological Contract of Employment : Do Recruiters and Students Agree?", *Personnel Journal*, Vol. 49, No. 12, pp.986~993.
- Schein, E. H. (1980), *Organizational Psychology*, N. J., Prentice Hall.
- Shore, L. M. and Tetrick, L. E. (1994), "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, pp.91~109.
- Spindler, G. S. (1994), "Psychological Contracts in the Workplace - A Lawyers View", *Human Resource Management*, Vol. 33, No. 3, pp.325~333.
- Tornow, W. W. (1988), "Contract Redesign", *Personal Administrator*, October pp.97~101.
- Triandis, H. C.(1995), *Individualism and Collectivism*, Boulder, Colorado, Westview Press Inc.
- Turnley, W. H. (1996), "*Reconceptualizing the Nature and Consequences of Psychological Contract Violation*", Dissertation of Ph. D. in the College of Business Administration, University of South Carolina.
- Wangler III, J. A.(1995), "Studies of Individualism - Collectivism : Effects on Cooperation in Groups", *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 1, pp.152~172.