



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

공기업정책학 석사 학위논문

조직 내 세대차이가
심리적 계약위반과 직무태도에
미치는 영향에 관한 연구

2014 년 8 월

서울대학교 행정대학원

공기업정책학과

한 우 영

조직 내 세대차이가
심리적 계약위반과 직무태도에
미치는 영향에 관한 연구

지도교수 김 봉 환

이 논문을 공기업정책학 석사 학위논문으로 제출함
2014 년 4 월

서울대학교 행정대학원
공기업정책학과
한 우 영

한우영의 석사학위논문을 인준함
2014 년 6 월

위 원 장 전 영 한 (인)

부위원장 홍 준 형 (인)

위 원 김 봉 환 (인)

국 문 초 록

1997년 외환위기 사태 이후 지금까지, 우리나라 정부는 공기업에 대한 시장지향적 개혁을 급속하게 추진하여 왔다. 공기업 종사자들이 심리적 계약위반을 지각할 가능성이 점점 높아짐에 따라, 심리적 계약에 대한 연구의 필요성은 커지고 있다.

본 연구는 우리나라의 대표적 공기업 중 하나인 한국전력공사를 대상으로, 조직 내 세대차이가 구성원의 심리적 계약위반 지각에 미치는 영향과 심리적 계약위반 지각이 직무태도에 미치는 영향을 실증 분석하고 정책적 시사점을 도출할 목적으로 수행되었다.

한국전력공사 직원 316명으로부터 설문 데이터를 입수하여 분석 자료로 활용하였고, 다중회귀분석을 수행하여 가설을 검증하였다. 주요 변수인 세대변인은 응답자의 연령과 입사시기('97년 이전 입사, 이후 입사)에 따른 세대구분을 적용하였고, 심리적 계약위반은 거래적 계약위반과 관계적 계약위반으로 구분하였다. 직무태도 변수는 직무만족과 조직몰입 수준을 측정하여 사용하였다.

주요 연구결과는 다음과 같다.

첫째, 조직구성원의 연령은 거래적 계약위반 지각수준과 관계적 계약위반 지각수준 모두와 부(-)의 관계가 있었다.

둘째, 외환위기 시점 이후 입사자는 이전 입사자에 비해 관계적 계약위반 지각수준이 높았으나, 거래적 계약위반 지각수준은 유의한 차이가 없었다.

셋째, 거래적 계약위반 지각수준과 관계적 계약위반 지각수준은 모두 직무태도와 부(-)의 관계가 있었다. 직무만족은 거래적 계약위반보다 관

계적 계약위반으로부터 더 큰 영향을 받는 반면, 조직몰입은 거래적 계약위반으로부터 더 큰 영향을 받았다.

넷째, 심리적 계약위반 지각과 직무태도 간 관계에서 연령의 조절효과는 부분적으로만 확인되었다.

다섯째, 입사시점에 따른 세대구분은 심리적 계약위반 지각과 직무태도 간 관계에서 조절작용을 하는 것으로 나타났다. 외환위기 시점 이전 입사자는 이후 입사자에 비해 심리적 계약위반 지각이 직무태도에 부정적 영향을 미치는 정도가 더 큰 것으로 나타났다.

연구결과를 통해 도출된 정책적 시사점은 다음과 같다.

첫째, 조직구성원의 심리적 계약위반 지각은 직무태도에 부정적 영향을 주므로, 조직은 체계적인 심리적 계약 관리방안을 수립하고, 구성원의 심리적 계약을 주기적으로 점검할 필요가 있다.

둘째, 조직관리 측면에서는 미래 행동의도를 포함하는 조직몰입이 직무만족보다 더 중요한 요소라 할 수 있다. 따라서 조직은 거래적 계약요인 향상에 신경을 써야 한다. 그러나 예산의 제약이 있는 공기업에게 있어서 보다 현실적인 대안은, 조직구성원이 거래적 계약요인보다 관계적 계약요인을 중요시하도록 유도함으로써 거래적 계약위반을 줄이는 것이 될 것이다. 공직가치관 함양교육이나 경력개발 프로그램 강화 등이 유효한 방안이 될 수 있다.

셋째, 젊은 조직구성원이 심리적 계약위반을 높게 지각하는 것은 조직이 입사지원자들에게 과장된 정보를 제공하기 때문일 가능성이 높다. 조직은 채용과정에서 현실적인 직무안내를 시행할 필요가 있다.

넷째, 조직은 구성원의 심리적 계약을 관리함에 있어 세대별 특성을 고려할 필요가 있다. 젊은 조직구성원들에 대해서는 그들의 욕구가 기성세대와 다른 점을 파악해서 인적자원관리에 반영하고, 기대를 현실화할

수 있는 방안을 강구해야 한다. 기성세대 조직구성원에 대해서는 심리적 계약위반 수준을 지속적으로 모니터링하고, 조직 환경 변화에 따라 심리적 계약 내용을 재교섭하는 노력을 기울여야 한다. 세대별 특성에 맞는 차별화된 관리를 시행한다면 더 적은 자원을 이용하면서도 소기의 성과를 이룰 수 있을 것이다.

주요어 : 세대차이, 심리적 계약, 거래적 계약위반,
관계적 계약위반, 직무만족, 조직몰입

학 번 : 2013-22690

목 차

제 1 장 서 론	1
제 1 절 연구의 필요성 및 목적	1
제 2 절 연구의 대상과 절차	4
1. 연구의 대상	4
2. 연구의 절차	5
제 3 절 논문의 구성	6
제 2 장 이론적 기초 및 선행연구	7
제 1 절 이론적 기초	7
1. 심리적 계약에 관한 논의	7
2. 세대에 관한 논의	14
3. 직무 태도에 관한 논의	18
제 2 절 선행 연구	21
1. 심리적 계약위반과 직무태도 간 관계	21
2. 기업조직 내 세대연구	23
제 3 장 연구 설계	27
제 1 절 연구모형	27
제 2 절 연구가설 설정	30
1. 세대 차이와 심리적 계약위반	30
2. 심리적 계약위반과 직무만족	32
3. 심리적 계약위반과 조직몰입	33
4. 심리적 계약위반과 직무태도 간 관계에 미치는 세대 차이의 영향	33

제 3 절 독립변수와 종속변수의 조작적 정의	35
1. 세대변인	35
2. 심리적 계약위반	35
3. 직무태도	36
제 4 절 통제변수의 선정과 조작적 정의	37
1. 통제변수의 선정	37
2. 통제변수의 조작적 정의	39
제 5 절 자료의 수집 및 분석방법	40
1. 자료의 수집	40
2. 분석방법	42
 제 4 장 실증분석	 43
제 1 절 조사대상자의 인구통계학적 특성	43
제 2 절 설문 문항의 타당도 및 신뢰도 분석	47
1. 요인 분석	47
2. 신뢰도 분석	50
제 3 절 기술통계 및 상관관계 분석	51
1. 변수별 기술통계	51
2. 상관관계 분석	52
제 4 절 가설의 검증	54
1. 세대변인과 심리적 계약위반 간 관계	54
2. 심리적 계약위반과 직무태도 간 관계	58
3. 심리적 계약위반과 직무태도 간 관계에서 세대변인의 조절효과	63
4. 가설 검증결과의 요약	72

제 5 장 결 론	74
제 1 절 연구결과의 요약	74
제 2 절 연구의 의의	76
제 3 절 연구의 정책적 시사점	78
제 4 절 연구의 한계 및 향후 연구과제	80
 참고문헌	 82
<부록> 설문지	89
ABSTRACT	94

표 목차

[표 2-1] 심리적 계약에 대한 학자별 정의	8
[표 2-2] 심리적 계약의 유형별 성격	12
[표 2-3] 우리나라의 세대 구분	17
[표 3-1] 목표보호성 측정문항	39
[표 3-2] 설문지의 구성	41
[표 4-1] 조사대상의 인구통계학적 특성	44
[표 4-2] 조사대상의 연령 분포	46
[표 4-3] 조사대상의 입사시기 분포	46
[표 4-4] 측정변수의 요인분석	48
[표 4-5] 측정변수별 척도순화 결과 및 신뢰계수	51
[표 4-6] 측정변수별 평균 및 표준편차	52
[표 4-7] 측정변수 간 상관관계	53
[표 4-8] 연령이 심리적 계약위반에 미치는 영향	55
[표 4-9] 입사시점이 심리적 계약위반에 미치는 영향	57
[표 4-10] 심리적 계약위반이 직무만족에 미치는 영향	59
[표 4-11] 심리적 계약위반이 조직몰입에 미치는 영향	61
[표 4-12] 심리적 계약위반과 직무태도 간 관계에서 연령의 조절효과 ..	65
[표 4-13] 연령의 조절효과 검증모형 변수별 계수	66
[표 4-14] 심리적 계약위반과 직무태도 간 관계에서 입사시점의 조절효과 ..	67

[표 4-15] 입사시점의 조절효과 검증모형 변수별 계수(직무만족)	69
[표 4-16] 입사시점의 조절효과 검증모형 변수별 계수(조직몰입)	70
[표 4-17] 가설의 검증 결과	72

그림 목차

[그림 2-1] 직무만족의 선행요인	19
[그림 2-2] 조직몰입의 선행요인	20
[그림 3-1] 연구모형	29

제 1 장 서 론

제 1 절 연구의 필요성 및 목적

1997년 외환위기 사태 이후 오늘날에 이르기까지 새 정부가 출범할 때마다 ‘공공부문의 효율성 제고’는 중요한 국정과제로서 변함없이 내세워져 왔다. 정권차원의 이러한 움직임은 신공공관리론(new public management ; NPM)을 그 이론적 바탕으로 하고 있다고 할 수 있다. 신공공관리론은 공공부문의 관료제적 통제를, 경쟁 원리에 기반한 시장체제로 대체함으로써 효율성을 높이자는 것이다. 이에 따라 우리나라 공공부문에도 여러 가지 시장주의적 접근이 시도되고 있다. 특히 광의의 공공부문에 속하는 공기업의 경우, 경영평가 성과급제 확대, 목표에 의한 관리(MBO) 도입, 성과평가에 의한 전방위 보직 및 퇴출제도 시행 등 사기업에서 활용되어 온 각종 경쟁지향적 경영기법들이 급격하게 적용되고 있다.

공공부문에서 경쟁을 강화하는 이러한 조치들은 느슨한 조직 분위기를 일신하고 고객서비스 품질을 높이는 효과를 가져 올 것으로 기대되고 있다. 그러나, 공익성과 효율성을 동시에 충족하여야 하는 공공부문의 목표 모호성으로 인하여 성과관리의 역기능이 나타날 가능성이 높은 것도 사실이다.

직무동기 측면에서 보면, 시장주의적 개혁이 성공하기 위해서는 승진이나 금전적 인센티브가 효과적으로 작동하여야 한다. 그러나, 공공부문 종사자들은 외재적 보상보다 내재적 보상을 더 중시하고, 공익을 위하여

봉사하는 것을 가치 있게 여기는 성향을 지닌다(Houston, 2000). 더구나 공공부문은 강한 예산 통제 하에서 동원 가능한 물적 자원이 한정되어 있을 뿐만 아니라, 최근 부채 문제가 이슈로 부각됨에 따라, 경쟁으로 인한 업무강도 상승에 상응하는 외재적 보상이 이루어지지 못하고 있다. 조직 구성원이 소속 조직으로부터 자신의 공헌에 상응하는 보상을 받지 못한다고 느끼게 되면 ‘심리적 계약위반’을 지각하게 된다.

모든 조직의 구성원은 조직에 소속된 시점부터 조직과의 공식적인 계약뿐만 아니라 비공식적(심리적) 계약을 의식하게 된다(유민봉 · 심형인, 2012). 심리적 계약(psychological contract)이란 조직구성원과 조직 간의 상호 호혜적 의무에 관한 개인적 믿음을 의미하는데(Morrison · Robinson, 1997), 이것이 잘 지켜지지 않았다고 느끼는 것을 심리적 계약위반(psychological contract breach)이라고 한다.

조직구성원이 심리적 계약위반을 지각하게 되면 부정적 행동으로 이어질 가능성이 높기 때문에, 공공부문은 한정된 예산제약 내에서 종사자들이 심리적 계약위반을 느끼지 않도록 대책을 마련할 필요성이 있다. 이러한 대책 마련을 위해서는 공공부문 종사자가 심리적 계약에 대해 어떻게 지각하고 있고, 이러한 지각이 직무태도에 어떠한 영향을 미치고 있는가를 파악하는 것이 출발점이 될 수 있을 것이다.

공공부문에서 심리적 계약을 강화해야 할 필요성이 증대되고 있는데 반해, 그동안 공공조직의 심리적 계약에 대한 연구는 많지 않았다. 그나마 공무원 조직에 대한 국내연구는 일부 진행된 바 있지만, 공공부문의 중요한 한 축을 담당하고 있는 공기업 조직에 대한 연구는 더욱 부족한 상황이다. 공기업 조직은 광의의 공공부문에 속하지만 기업성을 지니고 있다는 측면에서 공무원 조직과 민간조직의 중간적 성격을 띄는 측면이 있다. 이러한 중간적 성격 때문에 신공공관리론적 조직관리기법이 정부

조직보다 더욱 활발하게 도입되어져 왔다. 따라서 공기업 조직을 대상으로 한 심리적 계약에 관한 연구는 공무원 조직이나 민간 기업에 대한 연구와는 별도로 수행할 가치를 지닌다.

공기업 조직구성원에 대한 연구를 수행함에 있어 주목하여야 할 중요한 공공조직의 특성 중 하나는 민간 조직에 비하여 구성원의 연령대별 구성이 20대에서 50대에 걸쳐 상대적으로 고른 분포를 보인다는 점이다. 이는 공공조직이 민간 기업에 비해 조직구성원의 중도퇴사비율이 낮기 때문이다. 조직구성원의 연령분포가 고른 조직일수록 구성원의 세대 차이에 대한 분석이 조직 관리 목적상 유효한 시사점을 가져올 수 있다. 조직 내의 세대문제는 이해관계 상충, 권력과 통제 관련 갈등, 위계질서 파괴, 상사와 부하 간 상호편견 등과 밀접하게 관련되어 있다(Tapscott, 1998). 따라서 조직에 있어서의 세대 차이에 관한 연구는 인적자원관리의 입장에서 그 중요성을 갖는다.

세대 차이의 발생원인은 각 세대가 성장하면서 서로 다른 역사·사회·교육적 경험을 하게 됨에 따라 주위 환경에 대한 관점과 해석에 영향을 받는 것으로 여겨지는데(박선경·양승범, 2011), 그렇다면 특정조직이 속해있는 환경의 급격한 변화가 해당조직 내 세대 차이를 유발할 수도 있을 것이다. 조직환경 변화시점을 기준으로 환경변화 이후에 채용된 사람들과 변화 이전에 이미 소속되어 있던 구성원들 간에 유의미한 인식 차이가 존재할 가능성을 예상해 볼 수 있다. 우리나라 공공부문에 있어서 시장지향적 개혁이 본격적으로 추진되기 시작한 계기는 1997년 말에 발생한 외환위기 사태이다(신동엽·구자숙·정동일, 2011). 따라서 우리나라 공공조직 구성원을 외환위기 이전세대와 이후세대로 구분해 보고, 실제로 세대 간 차이가 존재하는지 확인하는 작업은 또 하나의 연구 과제라 할 수 있다.

사회구성원 전체차원의 세대 차이와 특정조직 구성원 고유차원의 세대 차이는 조직구성원 개인의 심리적 계약에 대한 인식에도 영향을 미칠 것으로 예상해 볼 수 있다. 우리나라 공공조직 내 세대 차이에 대한 연구는 공무원의 직무동기와 관련해서 일부 수행된 바 있으나, 공기업을 대상으로 한 연구는 아직 수행된 바 없다. 특히 심리적 계약과 관련하여 세대 간에 어떠한 차이가 있는지에 대한 연구는 공공조직과 민간조직을 막론하고 아직 연구가 진행되지 못했다.

본 연구는 공기업에 근무하는 직원들을 대상으로 하여, 심리적 계약위반 지각이 직무태도에 미치는 영향을 경험적으로 연구하면서 조직 구성원의 세대 차이에 주목할 것이다. 공공부문에 속해 있으면서도 시장지향적 개혁을 급속하게 추진해 온 공기업에 있어서 조직 구성원의 심리적 계약이 직무태도에 미치는 효과에 대한 시사점 도출과 아울러 그 동안 간과되어 온 조직 내 세대 차이에 대해 인식의 폭을 넓힌다는 점에서 본 연구의 의의를 찾을 수 있을 것이다.

제 2 절 연구의 대상 및 절차

1. 연구의 대상

본 연구에서는 우리나라의 주요 공기업 중 하나인 한국전력공사를 연구대상으로 설정하였다. 한국전력공사는 전원개발 촉진, 전력수급 안정화, 국민경제 발전 기여를 목적으로 ‘한국전력공사법’에 의해 설립된 법인으로, 1982년 기존 한국전력주식회사를 공사체제로 전환함으로써 우리나라의 대표적인 공기업이 되었다. 2013년말 기준 자산총액은 156조원

(연결재무제표 기준)으로 한국토지주택공사에 이어 공기업 중 2위에 해당하고, 본사 및 전국의 사업소에서 약 2만명의 임직원이 근무하고 있는 대형 공기업이다. 한국전력공사의 본사 및 사업소(지역본부, 지사, 지점 등) 근무 직원들을 상대로 설문조사를 실시하여 실증적인 분석을 시도하였다.

2. 연구의 절차

본 연구는 우선 심리적 계약위반, 세대 차이, 직무만족, 조직몰입에 대한 선행연구를 조사한 후, 이를 토대로 이론적인 정의를 정립하고 각 변수들에 영향을 미치는 요인에 대해 고찰하였다. 이어서 기존의 이론에 근거하여 연구모형과 가설을 세우고, 가설을 검증하기 위해 설문 데이터를 수집하였다.

설문문항은 국내외 선행연구에서 이론적으로 검증된 바 있는 문항들을 선정하였으며, 조사대상자가 쉽게 이해할 수 있는 문장으로 표현되도록 유의하였다. 응답자가 생소하게 느낄 수 있는 심리적 계약위반 개념에 대해서는 설문지 상에 간략한 설명을 수록하여, 설문이 묻고자 하는 바를 명확하게 파악하는 데 도움이 되도록 하였다. 작성된 설문지 초안으로 본사 재무처 근무 직원 22명을 대상으로 한 사전 테스트를 시행한 후, 응답자들의 의견을 반영하여 설문지를 보완하였다. 설문지 배포 및 회수는 본사 직원의 경우에는 연구자가 직접 방문하였고 지방 사업소 직원의 경우에는 우편을 이용하여 수행하였다.

실증분석 절차로는 먼저 빈도분석을 실시하여 조사대상자의 인구통계학적 특성을 확인하고, 측정도구의 타당도 및 신뢰도를 검증하여 분석대상 설문문항을 확정하였다. 이어서 상관관계 분석을 통해 측정변수 간의

유의한 상관관계가 존재함을 확인하였고, 최종적으로 다중회귀분석을 실시하여 가설을 검증하였다. 분석에는 통계분석 프로그램 SPSS 18.0버전을 활용하였다.

제 3 절 논문의 구성

본 논문은 다음과 같이 구성되었다.

제1장 서론에서는 공기업에 있어서의 심리적 계약 및 조직 내 세대 차이 연구의 필요성과 본 연구의 목적, 대상, 절차 그리고 논문의 구성에 대해 기술하였다.

제2장 이론적 기초 및 선행연구에서는 심리적 계약, 세대 차이, 직무만족, 조직 몰입의 개념과 이론적 논의를 살펴보고, 심리적 계약과 직무 태도 간의 관계, 기업 내 세대 차이에 대한 선행연구를 고찰하여 가설 설정을 위한 이론적 바탕을 기술하였다.

제3장 연구 설계에서는 연구모형과 연구가설을 제시하고, 통제변수의 선정, 각 변수의 조작적 정의 및 측정, 설문지의 구성, 자료 수집 및 분석방법에 대해 언급하였다.

제4장 실증분석에서는 조사대상자의 인구통계학적 특성, 설문 문항의 타당도 및 신뢰도 분석, 변수별 기술통계 및 상관관계 분석을 제시하고, 가설 검증과 가설의 채택여부에 대해 기술하였다.

제5장 결론에서는 연구결과를 요약하고 연구의 의의 및 정책적 시사점, 연구의 한계 및 향후 연구방향에 대해 언급하였다.

제 2 장 이론적 기초 및 선행연구

제 1 절 이론적 기초

1. 심리적 계약에 관한 논의

현대의 많은 조직들은 비용 절감 및 구조조정을 통한 경쟁력 향상을 추구하여 왔고, 이는 구성원들의 직업 안정성 저하와 승진 기회 축소라는 결과를 가져왔다. 이에 따라, 조직구성원은 조직에 충성심을 갖고 노력을 다할 의무가 존재하며, 조직은 구성원에게 직업안정, 승진, 자기개발 기회를 제공한다는 조직과 구성원 간의 전통적인 관계가 변질되었다(Morrison, 1994). 즉, 그동안의 전통적 고용관계와는 달리, 조직구성원과 조직 간에는 상대방의 의무와 역할에 대한 인식 차이를 보일 수 있다는 전제 하에, 그에 대한 적절한 관리의 중요성이 강조되기 시작하였고, 심리적 계약에 대한 논의가 활발하게 이루어지는 계기가 되었다(백정숙, 1999).

1) 심리적 계약의 개념

조직에 있어서의 계약은 조직과 조직구성원이 각자의 행동을 상호 구속적으로 규정함으로서 조직 목표를 달성하게끔 하는 요소이다. 이러한 계약은 서면이나 구두에 의한 것일 수도 있지만, 공식적 약속 외에도 계약 당사자들의 마음속으로 지각하는 상대방의 의무사항도 계약을 형성하

는 요소가 될 수 있다(Robinson · Kraatz · Rousseau, 1994).

[표 2-1] 심리적 계약에 대한 학자별 정의

연구자	정의
Argyris (1960)	상사와 부하 간에 생산량에 대한 암묵적 동의
Levinson외 (1962)	고용관계의 당사자들이 어느 일방의 공헌에 대한 대가로 상대방에게 받을 의무에 대한, 의식적 또는 무의식적으로 갖고 있는 일련의 상호 기대감
Schein (1965)	종업원이 조직에게 제공하여야 할 것과 조직이 종업원에게 제공하여야 할 것에 대한 종업원의 기대와 조직의 기대
Kotter (1973)	조직과 조직구성원의 관계에서 상호간에 제공하고 제공받을 사항을 보여주는 묵시적인 계약
Rousseau (1990)	개인과 조직 간의 합의된 교환조건에 대해 조직구성원의 관점에서 주관적으로 정의되는 상호의무에 대한 개인적 신념

가장 처음 심리적 계약(psychological contract)이란 용어를 사용한 학자는 Argyris(1960)로서 상사와 부하 간에 생산량에 대한 암묵적 동의를 뜻하는 비교적 단순한 개념으로 활용하였으며, 본격적인 연구는 이후의 학자들에 의해 수행되었다.

Levinson, Price, Munden, Mandl 및 Solley(1962)는 심리적 계약을 ‘고용관계의 당사자들이 어느 일방의 공헌에 대한 대가로 상대방에게 받을 의무에 대한, 의식적 또는 무의식적으로 갖고 있는 일련의 상호 기대감’으로 정의했고, Schein(1965) 역시 상호 호혜적 관점에서 ‘종업원이 조직에게 제공하여야 할 것과 조직이 종업원에게 제공하여야 할 것에 대한 종업원의 기대와 조직의 기대’라고 정의하였다. 그러나, Kotter(1973)는

기존의 이러한 정의가 조직을 의인화한 것이며, 심리적 계약은 조직이 아니라 조직구성원 개개인이 인지하는 것이라는 비판을 하였다.

Rousseau(1990)는 심리적 계약을 ‘개인과 조직 간의 합의된 교환조건에 대해 조직구성원의 관점에서 주관적으로 정의되는 상호의무에 대한 개인적 신념’이라고 정의하였다. Rousseau의 정의가 앞선 정의들과 차이가 나는 점은 심리적 계약은 조직구성원만이 갖는 것이고, 조직은 구성원의 심리적 계약이 형성되는 상황을 제공할 뿐이라는 것이다. Rousseau의 정의는 심리적 계약을 단순한 기대감이 아닌 의무감으로 설명함으로써 조직구성원의 극단적인 행동에 대해 설명력을 높였고, 개인 차원에서 조직 의무와 구성원의 의무를 개념화함으로써 상호 연관성을 용이하게 파악할 수 있을뿐더러 측정의 문제도 해결하였다.

심리적 계약에 대한 비교적 최근의 연구를 통해 정리해보면, 심리적 계약이란 조직과 조직구성원 상호간의 호혜적인 의무에 대한 조직구성원 개개인의 신념에 기반 한다. 이는 문서상 또는 구두상의 합의에 의한 것이 아니라 구성원 개인이 지각한 합의 내지는 약속을 그 근거로 하는 것이다(Morrison · Robinson, 1997). 따라서, 심리적 계약은 지각된 약속에 의거하여 조직이 이행할 의무가 존재한다고 조직구성원이 믿는다는 측면에서 아무런 약속에 근거하지 않고 형성되는 기대와는 다르다(Rousseau · Parks, 1993).

2) 심리적 계약의 특성

여러 학자들이 지적하는 심리적 계약의 특성은 다음 세 가지를 들 수 있다.

첫째, 상호 호혜성(mutuality)을 지닌다. 심리적 계약을 유인과 공헌이

라는 두 가지 관점에서 볼 때, 조직구성원이 업무를 성실히 수행한 대가로 조직은 승진이나 성과급 등 여러 가지 유인을 제공하는 것이며, 조직구성원들은 이와 같은 교환을 계기로 상호 신뢰관계를 더욱 돈독히 하는 것이라 할 수 있다(김영민, 2004). Robinson, Kraatz 및 Rousseau(1994)는 고용관계에 있어서 상호 호혜성에 근거한 조직과 조직구성원의 의무감이 필수적인 요소임을 강조하였다. 그러나, 조직과 구성원의 의무가 상호 교환관계에 입각한다는 점에서는 상호 호혜적인 특성을 지니지만, 믿는 주체가 조직구성원 개인이라는 측면에서는 일방적인 성격을 가진다는 점을 유념하여야 한다(김영민, 2004).

둘째, 동태성(dynamic)을 지닌다. 일반적인 계약이 체결과 동시에 대부분의 내용이 확정되는 것에 반해, 심리적 계약은 시간의 경과, 환경의 변화, 당사자들 간의 상호작용에 의해 계속적으로 변화하는 특성을 가진다. Kolb, Rubin와 McIntyre(1971)에 따르면 심리적 계약의 내용은 끊임없이 재협상하는 과정을 거치면서 변화하기 때문에 법적인 계약과는 다른 특성을 지닌다. 조직구성원의 심리적 계약은 다음의 여러 가지 상황에 의해 변화한다. 첫째, 조직과 구성원의 관계가 길어질수록 상호작용이 많아져서 심리적 계약의 내용이 다양해지고 구체화된다(Rousseau, 1989). 둘째, 심리적 계약의 이행정도에 의해 새로운 계약이 형성된다. 셋째, 조직구성원이 성장함에 따라 내부 욕구도 변하게 되고 심리적 계약내용이 조정된다. Schein(1978)도 조직구성원이 속해있는 인생의 주기나 경력상의 주기가 변함에 따라 욕구도 변하고 조직에 바라는 바도 변한다고 하였다. 넷째, 고용환경의 변화나 새로운 직무배치, 구조조정과 같은 사건들이 계약의 위반으로 인식되면서 심리적 계약이 달라지기도 한다.

셋째, 주관성(subjectivity)을 지닌다. 일반적인 계약과 달리 계약조건에 대해서 일방적이고 개별적인 해석을 할 수 밖에 없기 때문에 심리적

계약은 각자에게 서로 다른 의미를 지니게 된다. 예를 들어 고용 계약시에 성과에 상응하는 승진을 보장한다고 하였더라도 승진에 합당한 성과의 정도와 성과에 합당한 승진의 정도에 대한 견해는 각자의 주관에 따라 다를 수밖에 없는 것이다(Rousseau, 1989). 현대 사회에 있어 조직의 환경은 급변하고 있고, 조직의 활동 또한 매우 복잡해지고 있기 때문에 고용계약을 통해 조직과 조직구성원의 의무를 규정하는 것은 점점 더 곤란해지고 있다. 이에 따라 심리적 계약에 대한 인식의 차이는 예전보다 더 커질 가능성이 높아지고 있다고 하겠다.

3) 심리적 계약의 유형

심리적 계약의 유형은 ‘거래적 계약’과 ‘관계적 계약’으로 구분하는 것이 가장 일반적이다(Rousseau, 1990; Robinson, Kraatz & Rousseau, 1994).

임금, 승진 등으로 대표되는 거래적 계약은 주로 경제적, 외재적인 측면에 초점을 맞추고, 단기적, 정태적, 객관적인 성격을 지니고 있다. 반면, 직업보장, 협력과 신뢰 등과 관련된 관계적 계약은 주로 사회적, 내재적인 측면에 해당하며, 장기적, 동태적, 무형적인 성격을 갖는다.

Rousseau(1990)는 요인분석을 통해 심리적 계약을 거래적 계약과 관계적 계약으로 구분할 수 있다는 것을 최초로 증명하였고, 이를 구체화시킨 Robinson, Kraatz와의 후속연구(1994)를 통해 거래적 계약에 있어 조직의 의무는 높은 임금, 성과급, 승진 기회 등이고, 구성원의 의무는 최소 재직기간 준수, 회사 기밀사항의 보호 등이 있다고 하였다. 관계적 계약에 있어 조직의 의무는 직업의 장기적 고용안정, 교육훈련 기회, 신상문제에 대한 지원 등이 해당된다고 하였고, 조직구성원의 의무로는 시

간의 근무, 역할 외 행동, 책임감 있는 과업완수 등이 해당된다고 하였다. 또한 동 연구에서 조직구성원이 심리적 계약의 위반을 지각할 경우, 관계적 형태의 계약을 맺고 있었던 구성원도 거래적 형태를 강화하는 방향으로 변화한다고 주장하였다.

Turnley와 Feldman(1998)은 기업의 관리자 계층을 대상으로 실증연구를 수행한 결과, 거래적 계약요소로서 임금과 복리후생, 상사의 피드백, 개인문제에 대한 지원을 들었고, 관계적 계약요소로서 도전적 직무, 업무 관련 상사의 지원, 직업 안정, 경력 발전 등을 제시하였다.

[표 2-2] 심리적 계약의 유형별 성격

계약의 성격	거래적 계약	관계적 계약
초 점	경 제 적 외 재 적	경 제 적 사회심리적 내 재 적
계약기간	폐 쇄 적 한 시 적	개 방 적 영 구 적
안 정 성	정 태 적	동 태 적
범 위	제 한 적	포 괄 적
실 체	객 관 적 유 형 적	주 관 적 무 형 적

출처 : Rousseau & Parks(1993)의 연구를 인용한 권상순(1997)의 연구에서 재인용

Rousseau와 Parks(1993)에 의하면 신입 직원의 경우, 입사할 당시에는 주로 거래적 형태의 심리적 계약을 맺고 있다가, 기존 조직구성원들과의 상호 작용을 통해 심리적 계약을 관계적 요소가 많이 들어간 형태로 바꾸는 경향이 존재한다고 하였다. 권상순(1997)은 거래적 계약이 관계적 계약으로 발전하기 위한 사전단계로 이해될 수도 있다고 주장하였다. 이

에 대한 사례로 인턴직원 제도를 들었는데, 직원은 회사에 들어가기 전에 회사에 대해 잘 모르고, 회사 역시 해당 직원에 대해 잘 모르기 때문에 인턴기간 동안에는 거래적 성격의 계약을 맺게 되고, 기간 종료 후 정식직원으로 채용되면 관계적 계약으로 발전한다는 것이다.

4) 심리적 계약위반의 개념

심리적 계약위반은 조직이 심리적 계약상에 존재하는 의무들을 이행하지 못했거나 예상과 다른 방향으로 이행한 사실을 조직구성원이 지각할 때 발생하며, 인지적 측면에서 조직이 제공해야 할 의무에서 실제 이행된 정도를 뺀 값으로 볼 수 있다(홍계훈 · 윤정구, 2013). Rousseau와 Parks (1993)는 심리적 계약의 이행 수준을 위반(violation), 준수(compliance), 초과(supra-contracting)의 세 가지로 구분하였다. 이 중에 준수는 심리적 계약의 내용대로 이행하는 것을 말하고, 초과는 계약상 포함되어 있는 수준을 넘어서 상대방에게 이로운 행동을 하는 경우를 의미한다.

심리적 계약이 지속적으로 잘 이행될 경우, 조직과 조직구성원 간에는 신뢰가 형성되어 직무태도에 긍정적인 영향을 주지만, 심리적 계약위반이 발생할 경우에는 단순한 실망감을 넘어서는 배신감, 분노 등의 감정을 촉발시키며(Robinson · Rousseau, 1994), 조직 내 이탈행동의 원인이 된다(Bennett · Robinson, 2000).

심리적 계약위반 지각은 조직 내의 구성원들에게 드물지 않게 일어나는 현상으로 Robinson과 Rousseau(1994)에 따르면 조직구성원의 60%정도가 입사 2년 내에 심리적 계약위반을 경험하게 된다고 한다. 이는 대다수 조직이 입사 지원자들에게 과장되거나 부분적인 정보만을 제공하기 때문인 것으로 보인다.

심리적 계약위반은 조직이 환경변화에 적응하거나 위기를 극복하기 위해서 전략적인 변혁을 시도할 때 발생할 수도 있다. 변화된 경영전략은 조직구성원들에게 심리적 계약을 새롭게 체결하도록 강제하게 되고, 기존의 계약을 고수하려는 구성원들은 이것을 계약 위반으로 지각하기 때문이다(Rousseau, 1989).

2. 세대에 관한 논의

1) 세대의 개념

세대라는 용어는 사회과학 분야에서 여러 가지 의미로 사용되기 때문에 혼동을 불러일으키기 쉬우나 보통 다음의 네 가지 의미로 구분할 수 있다(구자숙 · 김명언 · 한준, 2000). 첫째, 가계 계승의 관점에서 따라 아버지 세대와 아들 세대로 나누는 의미, 둘째, 연령이 높아지면서 함께 이동하는 유사 연령대 사람들의 동기집단(cohort), 셋째, 청소년 세대처럼 생애주기의 특정 단계에 이른 사람들, 넷째, 6.25세대나 4.19세대처럼 특정 역사경험을 함께 겪은 사람들 등이다(Kertzer, 1983; 한국 사회학회, 1994).

이러한 정의들은 공통적으로 세대를 특정한 집단으로 파악하고 있는데, 그렇다고 해서 그 구성원들이 어떤 공동의 목적을 추구하거나 밀접한 관련을 맺고 있는 것은 아니다. 그보다는 어떤 특성을 공유함으로써 동일한 사회적 위치(social location)를 갖게 된 집단으로 볼 수 있다. 이런 맥락에서 Mannheim(1952)은 세대적 위치를 계급적 위치와 비슷하다고 하였다. 유사한 출생시기에서 비롯된 사회적 위치는 세대 위치(generational location)로 전환되며, 동일한 세대 위치의 사람들이 연대

감을 형성하고 상호작용을 경험하면서 실제 세대(actual generation)로 발전하고, 나아가 역사적 자극에 의한 반응으로 실제 세대가 세대 단위(generation unit)로 분화된다고 하였다(박재홍, 2003).

박재홍(2003)은 여러 학자들의 정의들을 정리하여, 세대를 동일 역사문화권에서 유사한 시기에 태어나 역사적 경험과 문화적 경험을 공유하고, 공유된 경험에 기초해 다른 동기집단에 비해 상대적으로 유사한 의식, 태도, 행동양식이 일정 수준 이상 지속되는 경향을 가지며, 자신이 소속된 동기집단에 대해 적어도 느슨한 수준까지는 동류의식을 갖는 사람들의 집합이라고 규정하였다.

2) 세대 차이의 개념

세대 간에 경험, 사고방식, 가치관, 행동지향 등이 현저한 차이를 드러내는 경우를 일컬어 세대 차이(generation gap) 또는 세대 격차라고 한다. 인류는 유한한 수명으로 인한 계속되는 세대교체 속에서 문화·제도적 요소들을 지속시키고 유지시키기 위해서 세대 간 전승을 필요로 했다(Mannheim, 1952). 그러나 사회의 변화가 급속히 진행될 경우, 세대 간 전승은 한계에 부딪치고 이는 세대 차이를 유발시키게 된다. Inglehart (1997)는 물질주의에서 탈물질주의로 가장 급격히 변화하는 국가의 예로 우리나라를 들면서, 이로 인해 한국이 서양문화권의 미국, 유럽은 물론 동양문화권의 일본, 중국에 비해서도 가장 세대 차이가 큰 나라임을 지적하였다.

세대 차이의 원인은 세대 현상의 구성 요인에 따라 달리 설명되어질 수 있다(구자숙·한준·김명언, 1999). 첫째, 역사적 경험과 사회·문화적 조건의 차이에 의해 세대 차이가 발생할 수 있다. 둘째, 생애과정(Life

course)의 내재적인 역동성에 의해 세대 차이가 나타날 수 있다. 청소년기에는 반항적이고 자유에 대한 추구가 강하게 드러나는 반면, 장년기에는 보수적이고 통제적인 성향이 커져서 세대 차이가 발생한다는 것이다. 셋째, 성장단계별 관점의 차이가 세대 차이의 원인이 될 수 있다. 경험이 많은 장년층의 관점과 경험이 부족한 청소년의 관점은 다를 수밖에 없다. 넷째, 변화에 대한 수용력 차이가 세대 차이를 발생시킬 수 있다. 청소년들은 사회적 변화에 대한 수용 속도가 빠르는데 반해, 장년층은 학습의 속도도 늦고 새로운 것에 대한 두려움도 갖게 된다(구자숙·한준·김명언, 1999).

세대 차이 관련 선행연구들은 실제로 가치관, 태도 등에 있어 세대 차이가 존재한다고 주장하는 연구와 실제 차이는 존재하지 않으나 다른 세대에 대한 잘못된 지각이나 편견으로 세대 차이가 있는 것처럼 혼동한다고 주장하는 연구가 혼재되어 있다.

3) 연령 효과, 코호트 효과, 시기 효과

세대 또는 연령대 집단 관련 연구는 코호트 혹은 연령에 따라 각 집단들 간의 가치관, 태도, 행동양식 등에 어떠한 차이가 발생하는지에 집중한다. 이를 세분화한 것이 연령 효과, 코호트 효과, 시기 효과인데, 세대 간 또는 연령대 집단 간 차이가 연령이나 생애주기 단계의 차이에 의한 것이라면 이를 연령 효과라 하고, 상이한 출생 시점에 따라 경험하는 역사적 사건이나 사회화 정도에 차이가 있기 때문에 발생한 것이라면 이를 코호트 효과라 지칭한다. 또 특정 시기의 상황이나 사건에 대한 경험이 모든 이들에게 공유됨에 따라 말미암은 차이라면 이를 시기 효과라 해서 별도로 구분한다. 세대 연구를 수행함에 있어 개념적으로 연령 효과, 코

호트 효과, 시기 효과를 구분하는 것은 심도 있는 분석을 가능케 해준다 (Mannheim, 1952; 구자숙·한준·김명언, 1999). 그러나, 서로 다른 연령대 집단 간에 경험적으로 관찰되는 차이는 세 가지 효과가 복합적으로 나타난 결과인 것이 일반적이다.

4) 세대 구분

세대를 구분함에 있어, 일정한 시간간격(대략 15~30년)으로 구분하는 것이 가능하다는 학자들과, 사회변동이 불규칙하기 때문에 일정한 시간간격을 설정하는 것이 불가능하다는 학자들의 주장이 혼재해 있다. 미국의 경우에는 세대 구분에 있어 많은 연구들이 축적되어, 장년 세대, 베이비붐 세대, X 세대, 밀레니엄 세대로 구분하는 방식이 타당성을 인정받고 거의 공통적으로 활용되고 있지만 아직 국내에서는 일반적으로 인정받는 세대 구분은 없는 상황이다. 국내 학자 중 박재홍(2005)은 한국의 세대를 4개 집단으로 구분한 반면, 황상민과 양진영(2002)은 6개 집단으로 구분하고 있다. 구체적인 세대 구분은 다음의 <표 2-3>과 같다.

[표 2-3] 우리나라의 세대 구분

박재홍 (2005)		황상민·양진영(2002)	
세대 구분	출생년도	세대 구분	출생년도
식민지·전쟁 체험 세대	1930년대 말 이전	해방전후복구 세대	1925~1934년
산업화·민주화 운동 세대	1941~1960년	근대화 세대	1940~1949년
		경제부흥기 세대	1950~1959년
386세대	1961~1970년	민주화 세대 (386세대)	1960~1969년
탈이념·정보화 세대	1970년 이후	자율화 세대 (X세대)	1970~1979년
		신인류 세대 (N세대)	1980~1990년

3. 직무 태도에 관한 논의

1) 직무만족의 개념

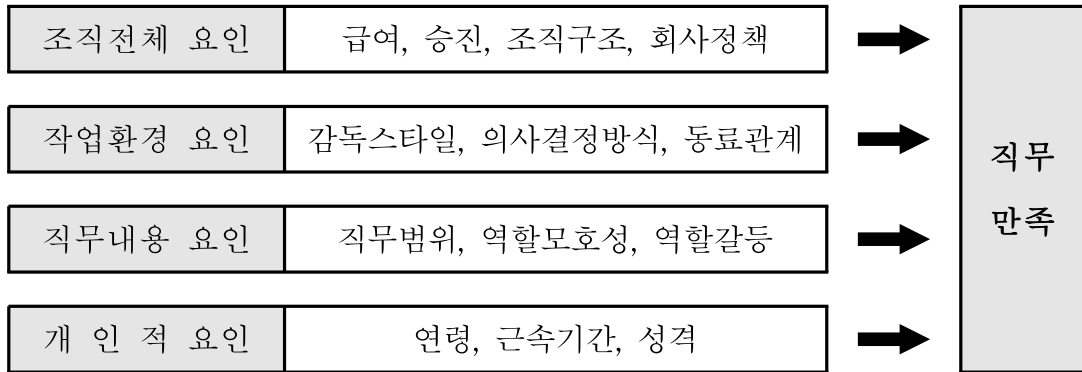
직무만족(job satisfaction)은 근로자가 자신의 업무내용, 임금 등 직무 조건에 대해 만족하는 정도를 말한다. 직무만족도는 일 또는 직업에 대한 효용을 나타내는 지표로서(Clark, 1997), 직무만족도가 높은 근로자는 조직 내 인간관계가 원만하고, 소속조직에 대해 외부에 언급할 때 호의적이며, 이직 및 결근율이 낮고, 생산성에도 긍정적 영향을 미친다. Greenberg와 Baron(2003)은 생산성, 결근율, 이직율을 조직성과에 영향을 주는 핵심적인 요인으로 들면서 이 요인들이 직무만족도와 높은 관련성을 갖는다고 하였다. 또한 직무만족은 조직성과와 상관없이 조직구성원의 삶의 질을 높인다는 측면에서 그 자체로도 중요한 의미를 가진다(김병섭·박광국·조경호, 2002)

김범국과 김희철(1998)은 여러 학자들의 연구를 토대로 직무만족에 영향을 주는 요인들을 다음과 같이 분류하였다.

- ① 조직전체 요인 : 급여, 승진기회, 조직구조, 회사정책
- ② 작업환경 요인 : 감독자의 스타일, 의사결정 방식, 작업집단의 규모, 동료와의 관계, 물리적 작업조건
- ③ 직무내용 요인 : 직무의 범위, 역할의 모호성, 역할 갈등
- ④ 개인적 요인 : 연령, 근속기간, 성격

제갈돈(2002)의 연구에 따르면 우리나라 공무원의 직무만족의 결정요인은 조직만족, 동료관계, 외적보상 등이었는데, 이 중 외적보상(보수, 승진기회, 조직성공에의 참여기회, 우수성과에 대한 보상)의 효과가 가장 큰 것으로 나타났다.

[그림 2-1] 직무만족의 선행요인



직무만족을 측정하는 방법은 직무에 대한 전반적인 만족도를 묻는 총체적 접근법과 승진 기회, 보수 등 상이한 직무단면들에 대한 개별 만족도를 합하는 단면접근법이 있다.

2) 조직몰입의 개념

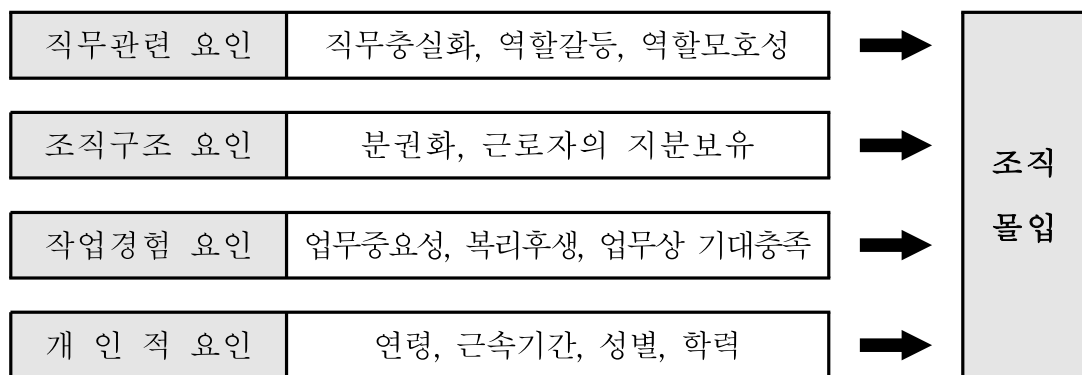
조직몰입(organizational commitment)은 조직구성원이 소속조직과 자신을 동일시하며, 조직에 헌신 또는 희생하고자 하는 정도를 말한다. 조직몰입은 세 가지 요소로 구성되는데, 첫째는 조직 목표 및 가치에 대한 강한 믿음과 수용, 둘째는 조직을 대변해 상당한 노력을 할 의지, 셋째는 구성원으로 남아있길 바라는 강한 열망이다(Mowday · Porter · Steers, 1982).

높은 수준의 조직몰입은 조직구성원의 사기를 높이고, 업무성과 향상에 기여함으로써 조직의 경쟁력 향상을 가져올 뿐만 아니라 개인의 자아실현과 삶의 질 향상에도 도움이 된다. 반면, 지나친 조직몰입은 조직의 유연성, 창의성, 혁신성을 낮추고 권위주의를 초래하는 역기능도 존재한다.

선행연구들을 토대로 정리한 조직몰입의 선행변수들은 다음과 같다(김범국·김희철, 1998)

- ① 직무관련 요인 : 직무충실화, 역할 갈등, 역할의 모호성
- ② 조직구조 요인 : 분권화 정도, 근로자의 지분보유 정도
- ③ 작업경험 요인 : 업무의 중요성, 복리후생 수준, 업무상 기대의 충족
- ④ 개인적 요인 : 연령, 근속기간, 성별, 학력

[그림 2-2] 조직몰입의 선행요인



차동욱(1984)은 직무만족과 조직몰입의 개념상 차이점을 다음의 네 가지로 제시하였다. 첫째, 직무만족은 현재 직무조건에 대한 태도이므로 과거 또는 현재 지향적인데 반해, 조직몰입은 장래의 행동의도까지 포함하는 미래 지향적 개념이다. 둘째, 직무만족이 직무조건이라는 객관적 대상에 대한 태도라면, 조직몰입은 행위에 대한 태도이다. 따라서 이직이나 결근 등 조직 내 행위의 예측에 있어서는 조직몰입 개념이 더 유용하다. 셋째, 직무만족과 조직몰입은 대체로 정(+)의 상관관계를 보인다. 넷째, 직무만족이 긍정적 보상과 비용의 분석을 통한 기대라고 한다면, 조직몰입은 직무만족, 대체안의 질, 조직에 대한 개인의 투자 정도의 함수이다.

제 2 절 선행 연구

1. 심리적 계약위반과 직무태도 간 관계

Rousseau(1995)에 따르면 심리적 계약위반은 다양한 형태의 반응을 일으킨다. 소속조직에 대한 불신과 분노를 느끼게 하고, 이것이 조직과의 갈등을 유발시키며, 조직구성원의 직무태도에 부정적 변화를 가져온다. 또한 조직에 대한 충성심이 쇠퇴하고, 심리적 계약 자체에 대한 이의를 제기하게 한다. 이러한 강한 부정적 반응이 나타나는 것에 대해 Levinson, Price, Munden, Mandl 및 Solley(1963)는 다음과 같이 설명한다. 조직구성원의 기대가 조직에 의해서 불이행되거나 부인될 경우, 구성원들은 마치 약속되었던 바가 거절 또는 철회되었을 때와 동일한 행동을 보인다는 것이다. 이와 유사하게 Rousseau(1989)는 조직구성원들에게 심리적 계약은 법적인 계약과 마찬가지로 당사자 간 상호 행동을 구속한다는 믿음이 있기 때문에, 이를 위반할 시 단순히 불만을 갖는 정도를 넘어 배신감을 느끼게 되는 것이라고 하였다.

이를 조직의 입장에서 보면 조직구성원이 조직, 직무, 구성원의 의무에 대해 현실적이지 않은 기대를 갖고 있다고 생각할 것이다. 그런데, 조직과 구성원 간의 심리적 계약에 존재하는 상호의무의 내용은 계속 변화하는 성격이 있다(Robinson, 1996). 그러므로 조직은 환경 변화에 적합한 형태로 심리적 계약상의 조건을 끊임없이 재교섭하고, 변화시키며, 지속적으로 관리해야만 한다.

심리적 계약은 신뢰에 기반하고 있기 때문에 손상되었을 경우 다시 회복하기까지 오랜 기간이 소요된다. 심리적 계약위반의 지각은 불공정성의 지각 또는 기대 불일치와는 구별되며, 기대가 충족되지 못했을 때도

조직구성원은 불만을 느끼고 조직을 떠날 가능성이 있지만, 심리적 계약위반을 지각하면 기대가 어긋났을 때보다 훨씬 더 강한 반응을 보일 수 있다(Rousseau, 1989).

심리적 계약위반에 대한 반응은 심리적 계약의 유형에 따라 다르게 나타나기도 한다. 거래적 계약은 계산적인 욕구에 기반하고 있기 때문에 이것의 위반은 급여, 근로조건, 인사제도와 연관된 직무만족을 감소시키고, 위반의 회복이 불가능하다고 여겨지면 이직의도가 증가하게 된다. 관계적 계약은 장기적인 사회적 관계에 기반하고 있기 때문에 이것의 위반은 직장 상사와 관련된 직무만족을 감소시키고, 조직 몰입을 떨어뜨리며, 위반의 회복이 불가능하다고 여겨지면 역시 이직의도가 증가하게 된다(Thompson · Bunderson, 2003). 또 다른 학자들은 심리적 계약 중 거래적 계약위반이 직무만족 수준을 떨어뜨리고, 위반 지각 이후에 더욱 거래적 관계로 변모한다고 하였다(Rousseau · Parks, 1993; Morrison · Robinson, 1997).

심리적 계약과 직무태도 간 관계에 대한 국내의 연구결과도 해외 학자들의 연구결과와 유사하였다. 민간기업을 대상으로 한 권상순(1995)과 박영석(1998)의 연구는 조직이 약속된 의무를 잘 이행하지 못한다고 지각할 때 직무만족과 조직몰입이 감소하는 것으로 나타났다. 공무원을 대상으로 한 연구에서 황영호(2006)는 심리적 계약위반이 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동을 감소시키고 이직의도를 높인다고 주장하였고, 정윤길(2011)은 공무원과 민간기업 비교연구에서 거래적 계약의 충족은 역할 내 성과와 이타적 행동에 유의적인 영향을 미치지 않으나, 관계적 계약의 충족은 정(+)의 상관관계를 갖는다고 하면서 공무원은 관계적 계약 충족 시 역할 내 성과와 이타적 행동이 민간기업보다 더 높아짐을 보였다. 공기업을 대상으로 한 연구는 이규만(2006)과 유민봉 · 심형인(2012)

의 연구가 있었는데, 이규만의 연구는 심리적 계약이 직무만족보다 조직 몰입을 더 잘 설명함을 보였고, 유민봉과 심형인의 연구는 심리적 계약 위반 상황에서 구성원들의 이직의도와 태만의 반응이 높고 충성의 반응은 낮음을 주장하였다.

2. 기업조직 내 세대연구

기업조직 내 세대 관련 연구는 세대 간 차이를 규명하는 연구와 세대 간 갈등에 초점을 맞추는 연구로 나눌 수 있다. 세대 갈등의 문제에 주목하는 관점을 취한다 하더라도 세대 갈등의 주요한 원인이 세대 차이에서 비롯된다는 것은 부정할 수 없을 것이다. 직장 내 세대 갈등을 극명하게 보여주는 사례로 1981년 미국에서 발생한 항공 관제사 11,500명의 집단 사직 사태를 꼽을 수 있다(구자숙·김명언·한준, 2000). 정부 조사단의 조사결과, 대규모 사직의 원인은 고위 간부들의 권위주의와 세대 격차로 인한 스트레스로 밝혀졌다. 이 사례는 기업조직 내 세대차이가 세대갈등으로 전환될 수 있다는 것을 보여준다.

연령상 상하관계가 엄격한 우리나라에서는 세대집단 구분과 집단 간의 관계가 조직 내 비공식적인 관계를 결정하는 핵심적인 요인으로 꼽힌다(구자숙·김명언·한준, 2000). 따라서 조직 내 세대 차이는 조직 관리 목적상 중요한 의미를 지닌다. 세대 연구가 활발한 미국의 경우, 조직구성원으로서의 세대별 특성에 대해서도 많은 연구가 수행되었다. 미국의 경우, 베이비붐 세대는 직장의 안정성과 헌신을 중시하고, X세대는 신속한 업무처리와 빠른 출세를 중시하여, 세대 간 갈등이 빚어지곤 하는데, 이와는 또 다르게 그 이후 세대인 Y세대는 자신의 꿈이나 장기 휴가를 위해 좋은 직장을 미련 없이 내던지기도 한다는 것이다(허은정·김우성,

2007).

세대 구분에 대해 어느 정도 공감대가 형성된 외국의 경우, 세대 연구의 초점이 기업조직 내 세대별 특징을 중심으로 경영관리상의 시사점을 도출하는 데 맞춰지고 있다. 비교적 최근의 연구들에 의하면 젊은 세대 조직구성원들은 기성세대 구성원들에 비해 직무 만족 및 조직몰입 수준이 낮고, 이직 의도는 높다고 밝히고 있다. 인생에 있어 일 자체에 높은 가치를 부여하지 않으므로 결근율 또한 높다고 하였다(Jurkiewicz, 2000; Ferres · Travalion · Fims · Jordan · Ozsdolay, 2001). 이와 관련하여 연령과 직무만족 간의 관계에 대해 연구한 다수의 학자가 연령이 높아질수록 직무만족도가 증가한다는 공통된 연구결과를 발표하였다(Smith, 2007; Hulin · Smith, 1965; Gibson · Klein, 1970). 또한 신세대 조직구성원들은 공식적인 권위에 부정적이며, 경영자에 대한 충성심 역시 낮은 편인 것으로 연구되기도 하였다(Conger, 1997).

선행연구에 따르면 세대별 특성은 기업조직 내 동기부여 요인에도 영향을 주는 것으로 알려져 있다. 조직구성원이 본인의 직무에서 얻어지고 경험되는 욕구의 만족 정도는 직무 관련 동기부여 수준으로 직결된다. 따라서 구성원 각자의 가치관에 따라 달라질 수밖에 없다(McComick · Tiffin, 1974).

다수의 학자들은 새로운 세대의 특성을 반영하여 다음과 같은 조직관리를 시행할 것을 주장하고 있다. 신세대는 자아실현에 관심이 크므로 물질적 보상과 더불어 심리적 보상을 병행해야 하고, 업무 수행과정에서 자율과 책임을 부여해야 한다. 신세대는 승진에 대한 관심이 낮으므로 창업을 적극 지원하여 능력을 발휘토록 해야 한다. 신세대는 명확한 기준에 의해 평가받길 원하므로 명확한 평가 및 보상시스템을 설계할 필요성이 있다(Hall · Richter, 1990; Bradford · Raines, 1992; Burke, 1994).

앞서도 언급하였지만 국내의 세대 관련 연구는 전반적으로 부족한 편이며 기업조직 내 세대 연구는 더욱 찾아보기 힘들다. 기업조직 내 세대 연구가 부족하다고 하여 일반적인 세대연구의 결과를 기업조직 내의 세대연구에 바로 적용하기는 힘들다. 왜냐하면 기업조직 구성원들의 연령대는 보통 20대에서 50대까지로 국한되므로 연구범위가 상이해지기 때문이다. 그리고 계층구조 상의 철저한 위계질서가 세대 차이 발현을 억압하여 그 의미가 축소될 가능성이 존재한다. 또한 조직비전 설정, 기업문화 전파, 사내교육 시행 등 기업 내부의 강력한 사회화 과정을 거치게 되면서 세대 차이가 줄어들고 동질적으로 변화될 가능성도 있다.

국내의 기업조직 내 세대 연구를 살펴보면, 젊은 세대일수록 소속조직보다는 스스로에게서 정체성을 찾고, 의무보다 권리를 중요시한다고 하였다. 또한 경쟁적, 독립적인 성향이 강하고, 통일성 보다 다양성을 추구한다고 밝혔다(김주엽, 1996; 박오수, 김기태, 2001). 조직 내 행동측면에서는 신세대일수록 정보에 익숙하고, 학습능력이 뛰어나며, 남녀를 평등하게 바라보는 경향이 강한 것으로 드러났다(박승동, 1997; 박오수, 김기태, 2001). 신세대나 기성세대가 아닌 중간 세대의 특성을 보여주는 연구도 있었는데, 한지일(2011)의 연구에서는 일-가정 균형수준은 세대 간 차이가 없고, 일-여가, 일-성장 균형은 신세대와 기성세대가 비슷한 수준이며 중간세대가 가장 낮은 수준으로 드러났다.

공공조직 내 세대 차이에 대한 연구들은 다음과 같다. Jurkiewicz와 Brown(1998)은 미국 공무원을 대상으로 베이비붐 세대와 X세대 간의 과업 관련 동기부여 요인이 차이가 존재하는지 조사하였다. 연구결과, 예상과는 다르게 세대 차이는 거의 없었고, 일부 확인된 차이는 세대 차이가 아닌 경력차이에서 비롯된 것임을 밝혔다. 이와는 상반되게 김정인(2011)은 미국 공무원을 대상으로 한 연구에서 세대 간 직무동기의 차이가 존재함

을 밝혔다. 베이비버스터 세대가 베이비붐 세대보다 자기계발에 대한 동기가 강하고, 조직의 제도(red tape)나 위험을 기피하는 조직 문화에 부정적 인식을 갖는다는 것이다.

박선경과 양승범(2011)은 우리나라 공무원을 대상으로 한 연구에서 전체 조직구성원들이 직무관련 동기부여 요인에 유사하게 반응하며, 동기부여 요인에 대한 인식에 세대차이가 거의 존재하지 않는다고 밝혔고, 김명희(2010)는 공무원의 연령이 높을수록 보상체계에 대한 갈등요인은 낮아지는 반면 다른 갈등요인은 높아짐을 보였다.

제 3 장 연구 설계

제 1 절 연구모형

앞서 살펴본 바와 같이 심리적 계약에 대한 그동안의 연구에 있어 조직 내 세대 차이를 주요한 영향변수로 고려한 사례는 존재하지 않았다. 심리적 계약은 조직의 의무에 대한 조직구성원 개인의 주관적인 믿음의 성격을 가진다. 따라서 조직구성원 간에 사고방식이나 가치관에 있어 실질적인 세대 차이가 존재한다면, 이러한 세대별 특성이 심리적 계약에 영향을 줄 것이다.

본 연구에서는 공기업 조직구성원의 연령 및 세대구분이 심리적 계약 위반 지각수준에 유의한 영향을 미치는지 알아보고, 심리적 계약위반 지각수준과 직무태도 간 관계에 대해 파악해 보고자 한다. 또한 구성원의 심리적 계약위반 지각이 직무태도에 유의적인 영향을 미치는 것으로 확인된다면, 심리적 계약위반과 직무태도 간 관계에 있어 연령 및 세대구분이 조절작용을 하는지도 분석해 보고자 한다.

직무태도에 영향을 미치는 여러 가지 선행요인들이 밝혀져 있음에도 불구하고, 심리적 계약과 직무태도 간의 관계를 실증 분석한 과거 연구들은 통제변수로서 인구통계학적 변수만을 고려한 것이 대부분이었다. 이러한 선행연구의 한계를 극복해 보고자, 본 연구에서는 인구통계학적 변수 외에도 목표보호성과 조직구조 특성을 측정하여 이들 변수 모두를 통제한 후에도 심리적 계약위반이 직무태도에 영향을 주는 지 확인해 보고자 한다.

심리적 계약위반은 하위 차원인 거래적 계약위반과 관계적 계약위반으

로 구분하여 분석할 것이고, 직무태도로는 가장 대표적으로 사용되는 개념인 직무만족도와 조직몰입도를 측정하여 활용하고자 한다.

조직 내 세대변인은 두 가지 방식을 각각 적용해 보고자 한다. 우리나라에 적합한 세대구분을 시도한 연구들이 있어왔기는 하나, 아직 광범위한 지지를 얻어 두루 사용되는 세대구분 방식은 존재하지 않는다. 부득이 연령을 기준으로 20대 그룹, 30대 그룹, 40대 그룹 등으로 구분하여 연구하기도 하지만, 10년이라는 단위기간을 설정하는 것이 임의적인데다, 사회변동이 불규칙하기 때문에 일정한 시간간격을 설정하는 것이 불가능하다는 학자들의 주장을 고려해보면 타당성을 인정받기 쉽지 않다.

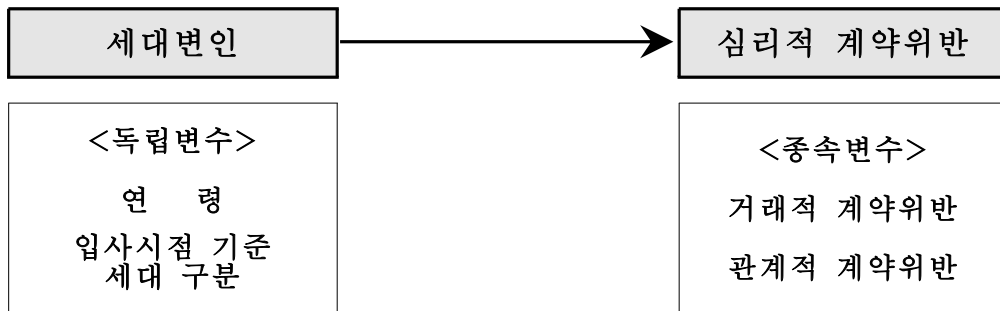
따라서 본 연구에서는 세대변인을 반영하는 첫 번째 방식으로 세대집단을 구분하지 않고, 조사대상자의 연령 자체를 변수로 적용하여 연령효과를 확인하는 방법을 사용하고자 한다. 세대변인을 반영하는 두 번째 방식은 조직구성원을 조직에 입사한 시기에 따라 구분하는 것으로, 우리나라 외환위기 발생시점을 기준으로 1997년 이전 입사자와 1998년 이후 입사자로 세대집단을 구분하는 방식이다.

입사시기에 따라 세대집단을 구분하는 것은 1997년 말 발생한 외환위기 사태가 우리나라 공기업 조직 환경에 커다란 변화를 초래한 사건이라는 판단에 근거한다. 신동엽, 구자숙, 정동일(2011)은 1997년 말에 발생한 외환위기 사태를 계기로 우리나라 공공부문에 있어 시장지향적 개혁이 본격적으로 추진되었다고 하였다. 다양한 경쟁지향적 조직관리 기법이 본격적으로 도입되기 시작한 이후에 입사한 직원들은 심리적 계약에 대한 인식에 있어 기존 직원들과 유의미한 차이가 존재할 가능성이 있다고 예상하였다.

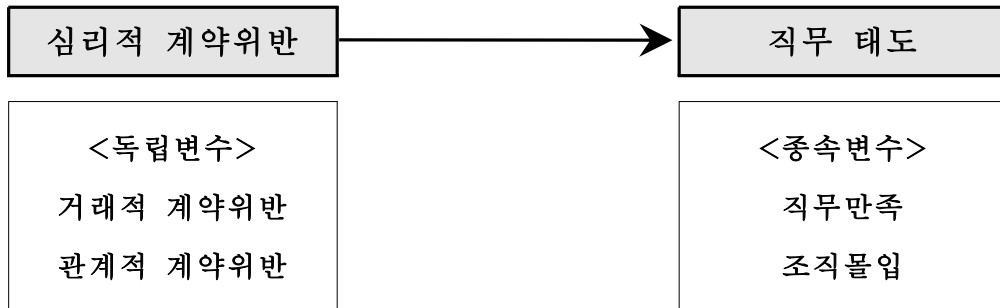
본 연구의 연구모형은 다음의 <그림 3-1>과 같다.

[그림 3-1] 연구모형

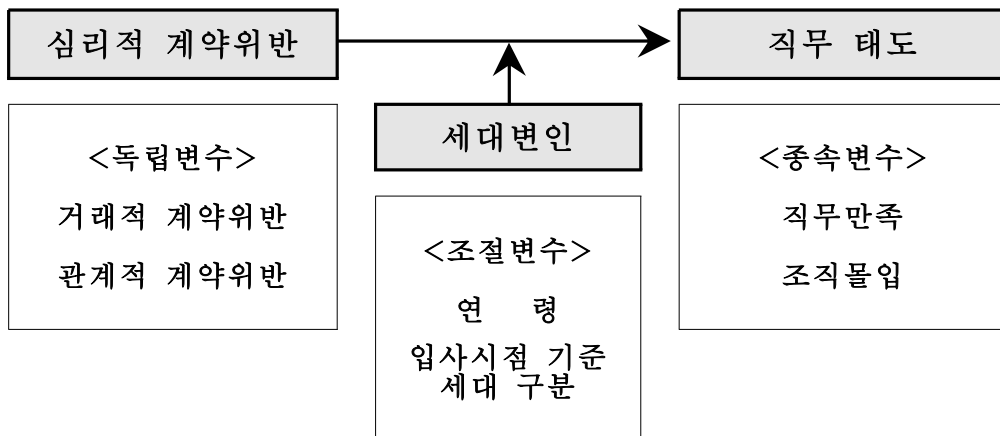
□ 가설 1의 연구모형



□ 가설 2와 3의 연구모형



□ 가설 4의 연구모형



통제 변수	목표보호성, 조직구조 변수(공식화, 집권화), 인구통계변수(성별, 결혼여부, 교육수준, 근속기간, 직군, 직급, 근무부서, 부서 이동여부)
----------	---

제 2 절 연구가설 설정

1. 세대 차이와 심리적 계약위반

심리적 계약은 시간의 경과, 환경의 변화, 당사자들 간의 상호작용에 의해 계속적으로 변화하는 동태성(dynamic)을 지닌다. Schein(1978)은 조직구성원의 인생주기나 경력주기가 변함에 따라 욕구도 변하고 조직에 바라는 바도 변한다고 하였고, Rousseau와 Parks(1993)는 입사 초기에는 주로 거래적 형태의 심리적 계약을 맺고 있다가, 기존 구성원들과의 상호 작용을 통해 관계적 형태로 바꾸는 경향이 있다고 하였다.

한편 Robinson과 Rousseau(1994)에 따르면 조직구성원의 60%정도가 입사 2년 내에 심리적 계약위반을 경험한다고 하였다. 2008년 취업정보 회사 JOB KOREA가 국내기업 1,094개사를 대상으로 ‘신입사원 퇴직’에 대해 조사한 결과, 신입사원이 꼽은 퇴직 이유 중 ‘타 기업에 비해 낮은 보상 수준’이 ‘적성에 맞지 않는 직무’에 이어 2위로 나타나기도 하였다. 조직구성원이 심리적 계약위반을 지각한 이후에는 더욱 거래적인 관계로 변한다고 하는 연구도 존재한다(Rousseau · Parks, 1993; Morrison · Robinson, 1997).

미국을 대상으로 한 세대연구에 따르면, 연령대가 높은 베이비붐 세대는 직장의 안정성과 헌신을 중시하고, 젊은 X세대는 신속한 업무처리와 빠른 출세를 중시한다고 하였다(허은정·김우성, 2007).

상기한 이론 및 연구결과에 비추어봤을 때, 조직구성원의 연령에 따라 심리적 계약에 대한 인식은 다를 것이라 추론할 수 있다. 심리적 계약위반은 심리적 계약상에 존재하는 조직의 의무들이 잘 이행되지 않았다고 구성원이 지각하는 것이므로, 연령에 따라 심리적 계약에 대한 인식이

달라진다면 심리적 계약위반의 지각수준도 역시 달라질 것이다.

선행연구에 의하면 특정 시기의 상황이나 사건에 대한 경험이 모든 이들에게 공유되는 경우에 세대 차이가 발생하기도 하는데 이를 시기효과라 한다. 심리적 계약위반은 조직이 환경변화에 적응하거나 위기를 극복하기 위해서 전략적인 변혁을 시도할 때 발생하기도 한다. 변화된 경영전략은 조직구성원들에게 심리적 계약을 새롭게 체결하도록 강제하게 되고, 기존의 계약을 고수하려는 구성원들은 이것을 계약 위반으로 지각하기 때문이다(Rousseau, 1989). 고용환경의 변화나 새로운 직무배치, 구조조정과 같은 사건들이 계약의 위반으로 인식되면 조직구성원의 심리적 계약이 달라지기도 한다.

외환위기 사태 이후 공공부문에 본격적으로 도입된 시장지향적 개혁들은 공공부문도 민간기업과 같이 금전적 보상을 통해 효과적인 성과관리가 충분히 가능할 것이라는 인식에 근거한다(김판석·정성호, 2012). 외환위기 사태 발생 이후 공기업에 입사한 세대의 경우, 입사 시점 이전에 이러한 변화 방향에 대해 일정수준 인지하고 있었을 것이고 본인의 심리적 계약에 이러한 점을 반영하였을 가능성이 있다. 이에 반해 조직 내 기존 세대의 경우, 급격한 조직 환경 변화에 대한 심리적 저항감이 더 크게 작용할 수 있기 때문에 상대적으로 심리적 계약의 내용을 변동시키기 어려웠을 것이다. 이러한 분석을 토대로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1. 조직 내 세대변인은 심리적 계약위반 지각에 영향을 미칠 것이다.

- 가설 1-1. 연령이 낮을수록 거래적 계약위반을 높게 지각할 것이다.
- 가설 1-2. 연령이 낮을수록 관계적 계약위반을 높게 지각할 것이다.

- 가설 1-3. 외환위기 시점 이후 입사자는 이전 입사자에 비해 거래적 계약위반을 높게 지각할 것이다.
- 가설 1-4. 외환위기 시점 이후 입사자는 이전 입사자에 비해 관계적 계약위반을 높게 지각할 것이다.

2. 심리적 계약위반과 직무만족

Robinson과 Rousseau(1994)는 조직구성원이 조직의무의 불이행을 지각하면 직무만족 수준은 떨어진다고 하였다. 조직구성원의 직무만족은 경제적 또는 물질적 요인보다 심리적 요인에 더 큰 영향을 받는다(Herzberg · Mausner · Synderman, 1959). 조직구성원이 조직으로부터 마땅히 제공받아야 한다고 믿는 의무를 조직이 제공하지 못했을 때, 구성원의 직무만족 수준은 심각한 영향을 받을 수 있다. 심리적 계약상에 존재하는 조직의 의무는 조직구성원의 단순한 기대가 아니라 권리에 바탕을 둔 개념이기 때문이다(이규만, 2006). 좀 더 세부적으로, 심리적 계약 중에 거래적 계약위반이 직무만족 수준을 낮춘다는 학자들의 연구결과도 존재한다(Rousseau · Parks, 1993; Morrison · Robinson, 1997). 이상과 같은 논의를 기반으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2. 심리적 계약위반 지각은 직무만족에 영향을 미칠 것이다.

- 가설 2-1. 거래적 계약위반을 높게 지각할수록 직무만족은 낮을 것이다.
- 가설 2-2. 관계적 계약위반을 높게 지각할수록 직무만족은 낮을 것이다.

3. 심리적 계약위반과 조직몰입

조직몰입은 조직구성원이 소속조직과 자신을 동일시하며, 조직에 헌신 또는 희생하고자 하는 정도를 의미하는데, 조직으로부터 얻는 효익에 대해 보답하고자 하는 호혜성이 내재되어 있다는 점에서 심리적 계약과의 관련성을 추론해 볼 수 있다.

많은 선행연구에 따르면 심리적 계약위반은 조직과 구성원 상호간의 약속을 위반하고, 조직에 대한 신뢰를 저해한다. 특히 관계적 계약위반이 조직몰입을 감소시킨다고 주장하고 있는데(Rousseau · Parks, 1993; Morrison · Robinson, 1997; Thompson · Bunderson, 2003), 거래적 계약위반과 관계적 계약위반 공히 조직몰입을 낮춘다는 연구결과도 존재한다(Raja · Johns · Natalianis, 2004). 국내연구 중 이규만(2006)은 심리적 계약이 직무만족보다 조직몰입을 더 잘 설명한다고 하였다. 이상과 같은 논의를 기반으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 3. 심리적 계약위반 지각은 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.

- 가설 3-1. 거래적 계약위반을 높게 지각할수록 조직몰입은 낮을 것이다.
- 가설 3-2. 관계적 계약위반을 높게 지각할수록 조직몰입은 낮을 것이다.

4. 심리적 계약위반과 직무태도 간 관계에 미치는 세대 차이의 영향

조직구성원이 자신에게 주어진 상황에 어떠한 반응을 보일 것인가는 기본적으로 개인의 기질에 따라 다를 것이다. 세대 차이는 세대 간에 드러나는 사고방식, 가치관, 행동지향 등의 현저한 차이를 의미한다. 따라서 조직구성원들 간에 세대 차이가 존재한다면, 심리적 계약위반에 대한

반응을 결정짓게 되는 구성원의 기질에 있어서도 연령대 또는 세대집단 간 차이가 존재할 가능성이 있다. 이러한 분석을 토대로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 4. 조직 내 세대변인은 심리적 계약위반 지각과 직무태도 간 관계에 영향을 미칠 것이다.

- 가설 4-1. 연령은 거래적 계약위반과 직무만족 간 관계에서 조절작용을 할 것이다.
- 가설 4-2. 연령은 거래적 계약위반과 조직몰입 간 관계에서 조절작용을 할 것이다.
- 가설 4-3. 연령은 관계적 계약위반과 직무만족 간 관계에서 조절작용을 할 것이다.
- 가설 4-4. 연령은 관계적 계약위반과 조직몰입 간 관계에서 조절작용을 할 것이다.
- 가설 4-5. 입사시점에 따른 세대구분은 거래적 계약위반과 직무만족 간 관계에서 조절작용을 할 것이다.
- 가설 4-6. 입사시점에 따른 세대구분은 거래적 계약위반과 조직몰입 간 관계에서 조절작용을 할 것이다.
- 가설 4-7. 입사시점에 따른 세대구분은 관계적 계약위반과 직무만족 간 관계에서 조절작용을 할 것이다.
- 가설 4-8. 입사시점에 따른 세대구분은 관계적 계약위반과 조직몰입 간 관계에서 조절작용을 할 것이다.

제 3 절 독립변수와 종속변수의 조작적 정의

1. 세대변인

앞서 연구모형에서 언급한 바와 같이 조직 내 세대변인은 조사대상자의 연령 자체를 변수로 적용하는 방식과 입사시기에 따라 구분하는 방식의 두 가지 방식을 적용한다. 본 연구는 심리적 계약위반 지각과 직무태도에 대해 자기기입식 설문지를 배포하고 회수하는 방법으로 조사한다. 따라서 설문지의 인구통계학적 변수 조사문항(연령, 입사연월)에 답변된 내용에 따라, 연령은 그대로 변수로 적용하고, 입사시기에 따른 구분방식의 경우에는 1997년 12월 이전 입사자와 1998년 1월 이후 입사자의 두 그룹으로 구분한다.

2. 심리적 계약위반

본 연구에서 심리적 계약위반은 ‘조직구성원의 심리적 계약에 존재하는 조직의 의무에 대해 조직이 불이행하였다고 지각하는 것’으로 정의한다. 심리적 계약위반의 지각수준은 Turnley와 Feldman(1999)이 연구에서 사용한 ‘곱의 방법’(multiplicative way)을 적용하여 측정한다. 이 방법이 다른 학자들이 사용한 방법들과 다른 점은 심리적 계약을 구성하는 조직 의무사항들 각각에 대해 조직이 이행하지 못하고 있다고 생각하는 정도를 단순히 합산하지 않고, 각 의무사항들에 대해 구성원 각자가 중요하다고 생각하는 정도를 측정하여 두 측정치를 곱함으로써 중요성 가중치를 부여한다는 점이다.

구체적인 측정방법을 설명하면, 먼저 조직이 조직구성원에게 제공하여

야 하는 7가지 의무사항을 제시하여 각 항목이 응답자 본인에게 있어 얼마나 중요한지를 Likert 5점 척도에 의거 응답하게 한다. 그리고 동일한 7가지 조직 의무사항에 대해서 조직이 이행하고 있는 정도에 대한 생각을 4점 척도(매우 잘 이행 2점, 잘 이행 1점, 불이행 -1점, 매우 불이행 -2점)로 측정한다. 각 조직 의무사항 항목별로 응답자가 생각하는 중요도 점수(1~5점)와 조직의 이행정도 점수(-2~2점)를 곱하여 값을 구하고, 여기에 다시 -1을 곱하여 역척도로 나타낸 값을 최종 측정치로 사용한다. 이 측정치가 높으면 심리적 계약위반 지각정도가 높은 것으로 본다.

7가지 조직 의무사항들은 거래적 계약사항(3개 항목)과 관계적 계약사항(4개 항목)으로 구분된다. 거래적 계약사항에는 승진기회, 복리후생, 임금인상이 해당되며, 관계적 계약사항에는 개인 신상문제에 대한 지원, 교육훈련의 질, 장기적 고용안정, 자기계발 기회가 포함된다.

3. 직무태도

1) 직무만족

직무만족은 조직구성원이 자신의 업무내용, 임금 등 직무조건에 대해 만족하는 정도로서, 본인의 직무와 관련된 것들에 대한 복합적인 태도를 의미한다.

직무만족을 측정하는 방법은 직무에 대한 전반적인 만족도를 묻는 총체적 접근법(단일지표 접근법)과 승진 기회, 보수, 상사와의 관계 등 상이한 직무단면들에 대한 개별 만족도를 합하는 단면 접근법(복합지표 접근법)이 있다. 직무만족에 대한 측정방법으로 단면 접근법을 사용할 경우, 심리적 계약위반 측정항목들과 혼동을 일으킬 가능성이 높기 때문에,

본 연구에서는 총체적 접근법을 채택하여 직무에 대한 전반적인 만족도를 측정한다. 측정도구는 Curry, Wakefield 및 Price(1986)가 개발한 5가지 직무만족 측정문항을 사용하여 Likert 5점 척도로 측정하며, 점수가 높을수록 직무만족이 높은 것으로 본다.

2) 조직몰입

조직몰입은 조직구성원이 소속조직과 자신을 동일시하고, 조직에 심리적 애착을 느끼며 헌신 또는 희생하고자 하는 정도로서, 조직구성원으로서 남으려는 욕구를 반영한다.

본 연구에서는 Mowday, Porter 및 Steers(1982)가 개발한 Organization Commitment Questionnaire(OCQ)를 사용하여 조직몰입을 측정한다. 원래의 OCQ는 15문항인데, 다른 변수를 측정하는 설문문항에 비해 문항수가 너무 많다고 판단되어, 대표적 9개 문항으로 축약된 SOCQ (Shortened Organizational Commitment Questionnaire)를 사용한다. Likert 5점 척도로 측정하고, 역문항(5번, 9번 문항)에 대해서는 수정반영하여, 점수가 높을수록 조직몰입이 높은 것으로 본다.

제 4 절 통제변수의 선정과 조작적 정의

1. 통제변수의 선정

선행연구들에 의하면 조직구성원의 개인적 요인들은 직무만족과 조직몰입에 공히 많은 영향을 준다. 개인적 요인이란 연령, 근속기간, 성별,

학력, 결혼여부, 직위, 성격과 같은 요인들을 뜻하는데, 조직몰입에 있어서는 근속기간이 가장 강력한 영향을 주는 것으로 알려져 있다.

본 연구에서는 인구통계학적 변수인 성별, 결혼여부, 교육수준, 근속기간, 직군, 직급, 근무부서, 부서 이동여부를 통제변수로 선정하였다. 부서 이동여부는 전체 재직기간 중 가장 장기간 근무한 부서와 현재의 근무부서가 불일치하는 경우 이동한 것으로 보았다. 연령은 본 연구의 주요변수이므로 통제변수에서 제외하였다.

연구의 대상인 한국전력공사의 경우, 직원의 평균 근속년수가 길고 경력직 직원을 채용하는 사례가 드물기 때문에, 연령과 근속기간을 동시에 변수로 반영하면 공선성 문제가 발생하였다. 따라서 세대변인을 변수로 고려하지 않는 가설 2와 가설 3의 검증시에만 근속기간을 통제변수로 적용하였다.

개인적 요인 외에도 직무태도에 영향을 미치는 요인들은 여러 가지가 있다. 급여, 승진기회, 복리후생 등은 심리적 계약위반 측정항목에 포함되기 때문에 중복하여 통제항목에 포함시키지 않았고, 직무의 성격, 작업집단 규모, 작업환경, 동료관계, 업무의 중요성 등은 소속되어 있는 부서의 특성에 의해 결정되는 면이 크므로, 근무부서를 통제변수에 포함함으로써 간접적으로 통제의 효과를 얻고자 하였다.

직무태도의 선행요인으로 고려되어야 할 또 다른 요인으로는 직무만족의 경우 역할의 모호성과 감독자의 스타일, 조직몰입의 경우 조직구조요인이 있다(김범국·김희철, 1998). 본 연구에서는 이러한 요인들이 미치는 영향을 통제하기 위해 목표모호성과 조직구조 변수 중 공식화 정도, 집권화 정도를 측정하여 인구통계학적 변수와 더불어 통제변수로 적용하였다.

2. 통제변수의 조작적 정의

1) 목표모호성

목표모호성에 대해 전영한(2004)은 조직목표가 경쟁적 해석을 가능하게 하는 정도라고 정의하였다. 일반적으로 공공부문은 민간부문에 비해 목표모호성이 큰 것으로 알려져 있다. 목표모호성의 하위차원으로는 사명이해 모호성, 지시적 모호성, 평가적 모호성, 우선순위 모호성이 존재한다(전영한, 2004).

직무만족을 저해하는 요인 중 하나로 역할 모호성을 들 수 있다. 원래 목표모호성은 조직 차원의 개념이지만, 본 연구에서는 조직구성원이 소속 부서에 대해 느끼는 부서목표의 모호성을 측정하여 이를 통제변수로 설정하였다. 설문문항은 전영한(2004)이 제시한 목표모호성의 네 가지 하위차원에 대응되도록 4문항으로 구성하였다. Likert 5점 척도로 측정하였으며, 문항이 부서목표가 얼마나 명확하지 묻는 형태로 작성되었으므로 역문항에 대한 수정을 반영하여, 점수가 높을수록 목표모호성이 높은 것으로 하였다. 설문문항은 다음의 <표 3-1>과 같다.

[표 3-1] 목표모호성 측정문항

목표모호성의 차원	설문문항
사명이해 모호성	우리 부서의 목표는 이해하고 설명하기 쉽다
지시적 모호성	우리 부서의 목표는 내가 수행하는 일에 명확한 지침을 제공한다
평가적 모호성	지난 1년간 우리 부서의 목표 달성 정도를 객관적으로 측정할 수 있다
우선순위 모호성	우리 부서가 추구하는 여러 가지 목표들 사이에 우선순위가 분명히 존재한다

2) 조직구조

모든 조직은 조직 목표를 달성하기 위한 여러 가지 활동을 수행하며, 이러한 활동들은 유형화되어 있다. 조직구조는 조직구성원들의 유형화된 교호작용을 말한다(오석홍, 2011). 학자에 따라 분류가 다양하지만 조직구조를 결정하는 주요한 변수로는 전문화, 표준화, 공식화, 집권화, 정형화, 전통주의의 여섯 가지를 들 수 있다(Pugh · Hickson · Hinings · Macdonald · Turner · Lupton, 1963). 본 연구에서는 조직구조의 여섯 가지 하위차원 중 직무태도의 선행요인으로 꼽히는 감독자의 스타일, 의사결정 방식, 분권화된 정도와 개념상 유사성이 높은 공식화 정도와 집권화 정도를 통제변수로 활용하였다.

조직구조의 차원 중 공식화는 조직 내부의 규칙, 절차, 지시, 의사소통이 명문화되어 있는 정도로서, 업무를 누가, 언제, 어떤 방법으로 해야 하는지를 구체적으로 규칙, 규정 등에 명시한 정도를 의미한다(Moorhead · Griffin, 2004). 집권화는 조직 내 자원배분 및 직무수행과 관련된 의사결정의 집중도를 포함하여 상급자와 하급자 간 권한이 분배되어 있는 정도를 의미한다(Hage · Aiken, 1967).

측정도구는 Khan(1964)과 Hall(1991)의 설문문항을 토대로 류병곤(2011)이 수정한 문항(공식화 6문항, 집권화 6문항)을 사용하였고, Likert 5점 척도로 측정하였으며, 점수가 높을수록 공식화 정도와 집권화 정도가 높은 것으로 본다.

제 5 절 자료의 수집 및 분석방법

1. 자료의 수집

본 연구의 주제인 공기업 조직 내 세대차이가 심리적 계약위반 지각과 직무태도에 미치는 영향에 대한 분석을 위해 시장형 공기업인 한국전력공사에 근무하는 직원들을 대상으로 설문조사를 실시하였다.

설문지는 총 54개 문항으로, 조사대상자가 용이하게 답변할 수 있도록 전부 폐쇄형 문항으로 구성하였다. 총 54개 문항은 심리적 계약위반 14문항, 직무태도 14문항, 목표 모호성 4문항, 조직구조 12문항, 인구통계 문항 10문항으로 구성되었다. 세부적인 설문 구성은 다음의 <표 3-2>와 같다.

[표 3-2] 설문지의 구성

측정변수			문항	척도	참조 모델
심리적 계약위반	중요도	거래적 계약	3	5	Turnley & Feldman(1999)
		관계적 계약	4	5	
	이행 정도	거래적 계약	3	4	
		관계적 계약	4	4	
직무태도	직 무 만 족		5	5	Curry, Wakefield & Price(1986)
	조 직 몰 입		9	5	Mowday, Porter & Steers(1982)
목 표 모 호 성			4	5	전영환(2004)
조직구조	공 식 화		6	5	Khan(1964), Hall(1991) 류병곤(2011)
	집 권 화		6	5	
인구통계학적 특성 (세대변인)			10	—	—

설문조사는 본 조사에 앞서 본사 재무처 근무 직원 22명을 대상으로 사전 테스트를 시행하였다. 사전 테스트 결과, 심리적 계약이란 용어가 생소하다는 응답자들의 의견을 반영하여 심리적 계약 개념에 대해 설문지 상에 간략한 설명을 수록하였고, 일부 의미 파악이 힘든 문장을 쉽게 이해할 수 있는 문장으로 다시 표현하는 등 설문지를 보완하였다.

본 조사는 2014년 3월 3일부터 3월 21일까지 약 3주에 걸쳐 수행하였다. 자기기입식 설문지 총 360부를 작성하여 배포하였는데, 설문지 배포 및 회수는 본사 직원의 경우에는 연구자가 직접 방문하였고, 지방 사업소 직원의 경우에는 우편을 이용하여 수행하였다. 배포된 설문지 360부 중에 회수된 설문은 338부로 회수율은 93.9%이었고, 응답이 누락된 문항이 존재하거나, 응답에 중심화 경향이 뚜렷하여 불성실한 응답이 의심되는 설문 22부를 제외하여, 최종적으로 316부를 분석의 대상으로 하였다.

2. 분석방법

가설검증을 위한 실증분석은 다음과 같은 방법과 절차로 수행하였다. 먼저 빈도분석을 실시하여 조사대상자의 인구통계학적 특성을 확인하고, 요인분석을 통해 측정도구의 타당도를 검증하였다. 이어서 Cronbach's α 계수를 활용한 신뢰도 검증을 수행하여 분석대상 설문문항을 확정하였다. 확정된 문항에 대한 응답 데이터를 기초로 변수계산을 실시하여 측정변수의 값을 도출하고, 상관관계 분석을 통해 세대변인, 심리적 계약위반, 직무태도 간의 유의한 상관관계가 존재하는지 확인하였다. 최종적으로 다중회귀분석을 실시하여 가설을 검증하고 결과의 의미와 시사점을 분석하였다. 분석에는 통계분석 프로그램 IBM SPSS(18.0버전)를 활용하였다.

제 4 장 실증분석

제 1 절 조사대상자의 인구통계학적 특성

설문 응답자의 인구통계학적 특성을 살펴보면 다음과 같다. 인구통계학적 특성은 성별, 결혼여부, 연령, 근속년수, 학력수준, 고용형태, 직급, 직군, 근무부서 등으로 구분하였으며, 총 조사대상자 중 유효한 설문 응답자는 316명이다.

설문 응답자의 성별분포는 남성 75.3%, 여성 24.7%로 조사대상기관의 높은 남성 직원 비율이 반영되었고, 결혼여부는 기혼자 79.4%, 미혼자 20.6%로 나타났다. 근속년수별 분포는 5년 이하 15.2%, 5년 초과~10년 이하 30.1%, 10년 초과~15년 이하 17.7%, 15년 초과~20년 이하 17.1%, 20년 초과~25년 이하 8.9%, 25년 초과~30년 이하 6.6%, 30년 초과 4.4%로 나타났다.

응답자의 학력수준은 대졸이 76.3%로 다수를 차지하였고, 대학원졸 이상 13.0%, 고졸 7.6%, 전문대졸 3.2%의 순으로 분포하였다. 고용형태의 분포는 최근 조사대상기관이 비정규직인 별정직 직원을 정규직으로 전환함에 따라 응답자의 대부분인 96.8%가 정규직이었고, 3.2%만 계약직으로 나타났다.

직급별 분포는 3직급(차장)이 46.5%, 4직급(사원·주임·대리·과장)이 45.9%로 가장 많았고, 1직급(처장) 0.9%, 2직급(부장) 1.6%, 5직급(기능직) 2.2%, 6직급(별정직) 2.8%이었다. 직군별 분포는 사무직군 60.1%, 기술직군 39.9%이며, 기술직군을 세부적으로 나누어보면 배전직군 6.6%, 송변전직군 18.7%, 통신·전산직군 0.9%, 기타직군 13.6%로 나타났다.

근무부서 분포는 직할부서 5.1%, 기획본부 14.2%, 관리본부 8.9%, 영업본부 7.3%, 신성장동력본부 6.6%, 전력계통본부 9.8%, 원전수출본부 1.3%, 해외사업본부 19.3%, 지역본부(지역별 사업소 조직) 27.5%로 골고루 분포하였다.

상기 언급한 설문 응답자의 인구통계학적 특성을 정리하면 다음의 <표 4-1>과 같다.

[표 4-1] 조사대상의 인구통계학적 특성

구 분	세부 항목	빈도(명)	비율(%)
성 별	남 성	238	75.3
	여 성	78	24.7
결혼여부	기 혼	251	79.4
	미 혼	65	20.6
근속년수	5년 이하	48	15.2
	5년 초과 ~ 10년 이하	95	30.1
	10년 초과 ~ 15년 이하	56	17.7
	15년 초과 ~ 20년 이하	54	17.1
	20년 초과 ~ 25년 이하	28	8.9
	25년 초과 ~ 30년 이하	21	6.6
	30년 초과	14	4.4
학력수준	고 졸	24	7.6
	전문대졸	10	3.2
	대 졸	241	76.3
	대학원졸 이상	41	13.0

구 분	세부 항목	빈도(명)	비율(%)
고용형태	정규직	306	96.8
	계약직	10	3.2
직 급	1직급(처장)	3	0.9
	2직급(부장)	5	1.6
	3직급(차장)	147	46.5
	4직급(사원·주임·대리·과장)	145	45.9
	5직급(기능직)	7	2.2
	6직급(별정직)	9	2.8
직 군	사무직군	190	60.1
	배전직군	21	6.6
	송변전직군	59	18.7
	통신·전산직군	3	0.9
	기타직군	43	13.6
근무부서	직할부서	16	5.1
	기획본부	45	14.2
	관리본부	28	8.9
	영업본부	23	7.3
	신성장동력본부	21	6.6
	전력계통본부	31	9.8
	원전수출본부	4	1.3
	해외사업본부	61	19.3
	지역본부	87	27.5

세대 차이 연구에 중요한 요소인 조사대상자의 연령대별 분포는 만 나이를 기준으로 20대 9.5%, 30대 46.8%, 40대 31.7%, 50대 12.0%이며, 이를 좀 더 세분화하여 정리하면 다음의 <표 4-2>와 같다.

[표 4-2] 조사대상의 연령 분포

연 령	빈도(명)	비율(%)	누적비율(%)
만 20 ~ 24세	5	1.6	1.6
만 25 ~ 29세	25	7.9	9.5
만 30 ~ 34세	66	20.9	30.4
만 35 ~ 39세	82	25.9	56.3
만 40 ~ 44세	71	22.5	78.8
만 45 ~ 49세	29	9.2	88.0
만 50 ~ 54세	20	6.3	94.3
만 55 ~ 58세	18	5.7	100.0

본 연구에서는 세대를 연령기준 뿐만 아니라 입사시기를 기준으로도 구분하였다. 조사대상자 중 1997년 이전 입사자와 1998년 이후 입사자의 분포는 다음의 <표 4-3>과 같다.

[표 4-3] 조사대상의 입사시기 분포

입사시기	빈도(명)	비율(%)
1997년 이전	98	31.0
1998년 이후	218	69.0

제 2 절 설문 문항의 타당도 및 신뢰도 분석

연구결과의 타당성 확보를 위해서는 분석에 이용된 측정도구의 타당도와 신뢰도에 대한 검증이 먼저 이루어져야 한다. 본 연구에서 활용한 측정도구(독립변수, 종속변수, 통제변수를 측정하는 설문조사 문항)는 선행 연구를 통해 이미 검증된 문항들을 활용하였다. 그러나, 외국의 연구에서 이미 검증된 측정도구라 하더라도 우리나라에 적합하지 않을 수 있고, 국내 선행연구의 설문문항 또한 조사대상이 달라짐에 따라 타당하지 않은 부분이 있을 수 있기 때문에, 척도 순화과정(요인 분석과 신뢰도 분석)을 통하여 적합하지 않은 일부항목을 제거하였다.

1. 요인 분석

측정도구의 타당도를 검증하기 위하여 요인분석을 시행하였다. 요인분석의 또 다른 목적은 다수 변수들을 소수 요인들로 축소함으로써, 정보의 손실을 최소화하면서도 분석을 용이하게 만드는 것이다. 요인을 추출하기 위해 주성분 분석(principle component analysis)을 사용하였으며, 독립변수, 종속변수, 통제변수를 구분하지 않고 전체 변수를 대상으로 실시하였다. 요인구조(factor structure)를 명확히 파악하는 방법으로 직교회전방식(varimax)을 적용하였다.

사회과학 연구에서는 고유값(eigen value) 1.0 이상, 요인적재값 0.4 이상이면 유의한 변수로 간주하는 것이 일반적이므로, 본 연구의 항목 선택기준으로도 이 기준을 동일하게 적용하였다. 조직몰입 문항 5번, 9번, 목표모호성 문항 1번, 2번, 3번, 4번은 역문항으로 이를 조정하여 분석하였다. 요인분석 결과는 다음의 <표 4-4>와 같다.

[표 4-4] 측정변수의 요인분석

측정변수	문항	성 분						
		1	2	3	4	5	6	7
거래적 계약위반	I .1.6	.802	.219	-.091	-.099	.076	-.094	.101
	I .1.5	.800	.115	-.039	-.210	.031	.031	.046
	I .1.4	.458	.333	-.162	-.183	.132	-.010	.012
관계적 계약위반	I .1.2	.097	.784	-.112	-.141	.109	-.174	.139
	I .1.7	.284	.690	.001	-.186	.090	-.202	.169
	I .1.1	.192	.523	-.231	-.136	-.028	-.149	.045
직무만족	II.1.3	-.077	-.268	.691	.127	-.112	.082	-.115
	II.1.4	-.286	.017	.639	.021	.092	.052	-.097
	II.1.2	.109	-.109	.564	.427	-.276	.018	-.090
	II.1.1	.092	-.162	.484	.456	-.341	.097	-.106
조직몰입	II.2.3	-.226	-.119	.111	.752	-.168	.074	-.085
	II.2.4	-.171	-.064	.155	.707	-.017	.142	-.101
	II.2.7	-.179	-.160	.078	.696	-.139	.169	-.120
	II.2.8	.018	-.173	.041	.689	-.336	.124	-.065
	II.2.5	-.044	.023	-.356	.642	-.094	.018	-.049
	II.2.1	.108	-.064	.159	.600	-.390	-.023	-.082
	II.2.6	-.313	-.061	.272	.541	-.049	.235	-.258
	II.2.2	-.190	-.235	.254	.541	-.246	.130	-.126
목표 보호성	III.1.4	.020	.100	-.048	-.174	.803	-.076	.013
	III.1.3	.024	.138	-.064	-.128	.763	-.106	.154
	III.1.2	.127	-.039	-.048	-.317	.738	-.229	.132
	III.1.1	.110	-.039	-.019	-.245	.733	-.231	.081

측정변수	문항	성 분						
		1	2	3	4	5	6	7
조직구조 (공식화)	Ⅲ.2.4	-.051	-.178	.012	.096	-.081	.814	.038
	Ⅲ.2.5	.052	-.059	.072	.052	-.040	.755	.062
	Ⅲ.2.3	-.082	.168	.193	-.058	-.062	.744	.044
	Ⅲ.2.6	-.091	-.258	-.035	.186	-.112	.715	.014
	Ⅲ.2.1	-.135	-.171	-.102	.176	-.268	.633	-.100
	Ⅲ.2.2	.129	-.117	.051	.170	-.132	.584	.185
조직구조 (집권화)	Ⅲ.2.11	-.017	.102	.018	-.112	.205	-.023	.821
	Ⅲ.2.9	-.110	.074	-.154	-.010	.044	.072	.792
	Ⅲ.2.12	.042	.163	.029	-.193	.222	-.039	.759
	Ⅲ.2.7	.161	.002	-.023	-.189	-.017	.151	.732
	Ⅲ.2.10	.096	.223	-.045	-.083	.166	.019	.708
	Ⅲ.2.8	.091	-.157	-.165	-.011	-.159	.066	.675
Eigen-value		2.13	2.11	2.00	4.36	3.21	3.46	3.70
분산설명(%)		6.27	6.20	5.87	12.82	9.45	10.18	10.88

요인분석 과정에서 심리적 계약위반 3번 문항(회사가 제공하는 장기적인 고용안정), 직무만족 5번 문항(나는 나에게 맡겨진 일을 적극적으로 수행한다), 조직몰입 9번 문항(우리 회사는 내가 근무할 수 있는 회사들 중에서 최상의 직장이다)은 이론 구조와 맞지 않게 적재되어 제거하였다. 관계적 계약위반 측정항목 중 ‘장기적인 고용안정’ 항목이 채택되지 못한 이유는 공기업 구성원들 사이에 민간조직에 비하여 상대적으로 고용안정성이 높다는 인식이 여전히 강하게 존재하여 다른 문항과 구별되는 응답을 보였기 때문인 것으로 판단된다.

결과적으로 거래적 계약위반은 3개 문항을 모두 채택, 관계적 계약위반은 총 4개 문항 중 3개 문항을 채택, 직무만족은 총 5개 문항 중 4개 문항을 채택, 조직몰입은 총 9개 문항 중 8개 문항을 채택하였다. 통제변수인 목표보호성 4개 문항, 조직구조(공식화) 6개 문항, 조직구조(집권화) 6개 문항은 모두 채택되었다.

2. 신뢰도 분석

요인분석을 통해 채택된 문항들을 대상으로 변수측정의 신뢰성을 검증하기 위해 신뢰도 분석을 시행하였다. 신뢰도 분석은 요인분석을 실행하여 몇 개의 요인으로 추출한 후, 각 요인이 동질적인 변수로 구성되어 있는가를 확인할 때 많이 이용된다. 척도의 신뢰성은 동일 대상을 유사한 측정도구로 여러 번 측정하거나 한 가지 측정도구로 반복 측정하였을 때 일관성 있는 결과를 산출하는 정도를 의미한다(이학식·임지훈, 2013).

척도의 신뢰성 평가방법 중 내적일관성(internal consistency)에 의한 방법은 동일 속성을 다수의 항목으로 측정했을 때 항목들이 일관성을 갖는가를 평가하는 것이다. 본 연구에서는 일반적으로 가장 많이 사용되는 내적일관성에 신뢰성 평가방법인 Cronbach's α 계수를 활용하였다. Cronbach's α 계수는 0에서 1 사이 값을 가지며, 보통 0.8 이상이면 신뢰도가 매우 우수하고, 0.6 이상이면 신뢰도가 있어서 연구에 적합하다고 여겨진다.

측정변수별로 신뢰도 분석을 시행한 결과, 직무만족을 제외한 다른 변수들의 Cronbach's α 계수는 0.705 ~ 0.868의 범위 내에 존재하여 모두 0.7 이상의 높은 신뢰도를 보여줬다. 직무만족 변수의 α 계수는 0.674로

나타나 연구에 적합한 수준이었으나, 좀 더 신뢰성을 높이기 위해 직무 만족 문항 4번(나는 다른 업무 분야로의 이동을 고려해 본 적이 없다)을 제거하였고, 제거한 후의 α 계수는 0.741로 상승하였다. 신뢰도 분석 결과를 정리하면 다음의 <표 4-5>와 같다.

[표 4-5] 측정변수별 척도순화 결과 및 신뢰계수(Cronbach's α)

변 수 명	문 항 수				신뢰계수
	전 체	요인분석시 제거	신뢰도분석시 제거	최종 채택	
거래적 계약위반	3			3	.708
관계적 계약위반	4	(1)		3	.705
직무만족	5	(1)	(1)	3	.741
조직몰입	9	(1)		8	.868
목표보호성	4			4	.848
조직구조 (공식화)	6			6	.830
조직구조 (집권화)	6			6	.861

제 3 절 기술통계 및 상관관계 분석

1. 변수별 기술통계

요인 분석과 신뢰도 분석을 통해 최종적으로 분석대상으로 채택된 문항들에 대하여 변수계산을 실시하였다. 변수계산은 측정변수별로 채택된 모든 문항들의 측정치를 단순 합산하는 방법을 적용하였다. 변수계산 후

변수별 평균값과 표준편차는 다음의 <표 4-6>과 같다.

[표 4-6] 측정변수별 평균 및 표준편차

변 수 명	문항별 측정치 범위	채택 문항수	변수계산값 범위	평 균	표준편차
거래적 계약위반	-10 ~ 10	3	-30 ~ 30	-3.05	12.16
관계적 계약위반	-10 ~ 10	3	-30 ~ 30	-5.61	10.32
직무만족	1 ~ 5	3	3 ~ 15	9.95	2.06
조직몰입	1 ~ 5	8	8 ~ 40	29.60	4.93
목표보호성	1 ~ 5	4	4 ~ 20	9.13	2.65
조직구조 (공식화)	1 ~ 5	6	6 ~ 30	22.25	3.31
조직구조 (집권화)	1 ~ 5	6	6 ~ 30	21.39	3.99

2. 상관관계 분석

본 연구의 가설 검증에 앞서 변수들 간의 관계를 확인하기 위해 상관관계 분석을 실시하였다. 분석은 Pearson 상관계수를 확인하는 방법으로 수행되었다. 연구모형에서 독립변수 또는 종속변수인 연령, 심리적 계약위반, 직무태도 등 주요변수들 간의 상관관계분석 결과는 다음의 <표 4-7>과 같다.

분석 결과, 독립변수와 종속변수를 구성하는 주요 변수들 간에는 통계적으로 유의한 상관관계가 존재하는 것으로 나타났다. 심리적 계약위반은 직무태도와 부(-)의 상관관계가 존재하였다. 상관계수 절대값의 크기를 비교하면, 심리적 계약위반과 직무만족 간 상관계수 보다 심리적 계

약위반과 조직몰입 간 상관관계수가 더 큰 것으로 나타났다. 연령은 심리적 계약위반과는 부(-)의 상관관계, 직무태도와는 정(+)의 상관관계를 보였으나, 상관관계수 절대값의 크기는 그다지 크지 않았다.

주요변수와 통제변수 간 상관관계를 보면, 연령은 목표모호성이나 조직구조 특성과는 유의한 상관관계가 없는 반면, 근속년수와는 매우 높은 상관관계를 갖고 있음을 알 수 있다. 이는 앞서 언급한 바와 같이 근속년수가 길고 경력직 직원 채용이 드문 공기업의 특성에 기인하는 것으로 보인다. 심리적 계약위반은 목표모호성, 집권화 정도와 정(+)의 상관관계, 공식화 정도와는 부(-)의 상관관계가 존재하였으며, 이와 반대로 직무태도는 목표모호성, 집권화 정도와 부(-)의 상관관계, 공식화 정도와는 정(+)의 상관관계를 보였다.

[표 4-7] 측정변수 간 상관관계

변 수	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.연 령	1								
2.거래적 계약위반	-.122 **	1							
3.관계적 계약위반	-.158 ***	.470 ***	1						
4.직무만족	.187 ***	-.286 ***	-.373 ***	1					
5.조직몰입	.176 ***	-.415 ***	-.438 ***	.527 ***	1				
6.목표 모호성	.024	.214 ***	.285 ***	-.410 ***	-.537 ***	1			
7.조직구조 (공식화)	.019	-.165 ***	-.358 ***	.243 ***	.326 ***	-.360 ***	1		
8.조직구조 (집권화)	-.003	.203 ***	.271 ***	-.275 ***	-.318 ***	.250 ***	.044	1	
9.근속년수	.929 ***	-.123 **	-.184 ***	.169 ***	.134 **	.049	.065	-.031	1

*** : $p < 0.01$, ** : $p < 0.05$, * : $p < 0.1$

제 4 절 가설의 검증

1. 세대변인과 심리적 계약위반 간 관계

조직 내 세대변인이 조직구성원의 심리적 계약위반 지각에 영향을 주는지와 관련하여 아래 가설을 검증하기 위해 다중회귀분석을 수행하였다.

가설 1. 조직 내 세대변인은 심리적 계약위반 지각에 영향을 미칠 것이다.

- 가설 1-1. 연령이 낮을수록 거래적 계약위반을 높게 지각할 것이다.
- 가설 1-2. 연령이 낮을수록 관계적 계약위반을 높게 지각할 것이다.
- 가설 1-3. 외환위기 시점 이후 입사자는 이전 입사자에 비해 거래적 계약위반을 높게 지각할 것이다.
- 가설 1-4. 외환위기 시점 이후 입사자는 이전 입사자에 비해 관계적 계약위반을 높게 지각할 것이다.

조직 내 세대변인 중 연령을 독립변수로, 심리적 계약 중 거래적 계약위반 지각수준을 종속변수로 하여 통제변수들과 함께 다중회귀분석을 시행한 결과, 회귀방정식의 설명력인 R^2 값은 0.153으로 회귀모형에 포함된 변수들이 조직구성원의 거래적 계약위반 지각수준을 15.3%정도 설명함을 알 수 있었다. Durbin-Watson 수치는 2.050으로 0 또는 4보다 2에 가깝게 나왔기 때문에 잔차들 간에 상관관계가 없어 회귀모형이 적합함을 확인할 수 있었다. 또 F값에 대한 유의확률도 0.001로 나타났기 때문에 회귀선이 모델에 적합한 것으로 나타났다. 연령변수의 비표준화 계수 β 값은 0보다 작게 나와, 연령이 거래적 계약위반 지각수준과 부(-)의 관계가 성립함을 알 수 있었는데, t값의 유의확률이 0.001이므로 통계적

으로도 유의미한 결과임을 확인할 수 있었다. 따라서 가설 1-1은 지지되었다.

연령을 독립변수로, 관계적 계약위반 지각수준을 종속변수로 다중회귀 분석을 시행한 결과에서는 R^2 값이 0.278로 거래적 계약위반의 경우보다 설명력이 더 높게 나타났고, Durbin-Watson 수치는 2.062, F값에 대한 유의확률은 0.000으로 회귀모형이 적합한 것으로 확인되었다. 연령변수의 비표준화 계수 β 값이 0보다 작았고 통계적으로도 유의미하였으므로, 연령은 관계적 계약위반 지각수준과 부(-)의 관계가 있음이 확인되어 가설 1-2도 지지되었다.

[표 4-8] 연령이 심리적 계약위반에 미치는 영향

종 속 변 수	독 립 변 수	비표준화계수		표준화 계수 β	t값	유의 확률	통계량
		β	표준오차				
거래적 계약위반	상 수	6.431	8.808	—	.730	.466	$R^2=.153$ $F=2.288$ $P=.001$
	연 령	-.374	.114	-.243	-3.266	.001**	
	통 제 변 수	여성	-3.173	1.901	-.113	-1.669	.096*
		미혼자	-1.897	2.061	-.063	-.920	.358
		목표모호성	.590	.284	.129	2.078	.039**
		공식화	-.553	.227	-.151	-2.442	.015**
		집권화	.529	.184	.174	2.881	.004***
관계적 계약위반	상 수	7.576	6.903	—	1.098	.273	$R^2=.278$ $F=4.891$ $P=.000$
	연 령	-.191	.090	-.146	-2.129	.034**	
	통 제 변 수	여성	-2.248	1.490	-.094	-1.509	.132
		미혼자	.038	1.615	.001	.023	.981
		목표모호성	.482	.223	.124	2.164	.031**
		공식화	-.966	.178	-.310	-5.440	.000***
		집권화	.579	.144	.224	4.022	.000***

*** : $p < 0.01$, ** : $p < 0.05$, * : $p < 0.1$

통제변수가 심리적 계약위반에 미치는 영향을 살펴보면, 목표보호성과 집권화 정도는 심리적 계약위반과 정(+)의 관계를 보였으며, 공식화 정도는 심리적 계약위반과 부(-)의 관계가 존재하였다. 인구통계학적 변수는 위 표에 제시한 성별, 결혼여부 외에도 교육수준, 직군, 직급, 근무부서, 부서 이동여부 등을 더미변수화하여 통제하였지만 대부분 유의미한 관계가 확인되지 않았고, 성별이 여성인 경우 거래적 계약위반 지각수준이 남성에 비해 낮은 것으로 나타났다.

한편, 독립변수인 조직 내 세대변인을 연령 대신 입사시기에 따른 세대구분으로 적용하여 다중회귀분석을 시행한 결과는 다음과 같다. 입사시기에 따른 세대구분은 더미변수화하여 회귀모형에 반영하였는데, 설문 응답자가 1997년 이전에 입사한 경우는 0, 1998년 이후에 입사한 경우는 1로 코딩하였다. 따라서 해당 더미변수 회귀계수의 의미는 '98년 이후 입사자 집단이라는 조직 내 세대변인이 종속변수에 어떠한 영향을 미치는가로 해석되어야 한다.

입사시기에 따른 세대변인('98년 이후 입사여부 더미변수)을 독립변수로, 심리적 계약위반 지각수준을 종속변수로 하여 통제변수들과 함께 다중회귀분석을 시행한 결과, 회귀방정식의 설명력인 R^2 값은 거래적 계약위반이 종속변수인 경우 0.127, 관계적 계약위반이 종속변수인 경우 0.278로 나타났다. 거래적 계약위반이 종속변수인 경우 Durbin-Watson 수치는 2.075, F값에 대한 유의확률은 0.012였으며, 관계적 계약위반이 종속변수인 경우 Durbin-Watson 수치는 2.060, F값에 대한 유의확률은 0.000으로 나타나 두 모형 모두 회귀모형이 적합함을 확인할 수 있었다.

거래적 계약위반인 설명모형과 관계적 계약위반 설명모형 모두 '98년 이후 입사여부 더미변수의 비표준화 계수 β 값은 0보다 크게 나와, '98년

이후 입사자 집단이 '97년 이전 입사자 집단에 비해 심리적 계약위반 지각수준이 높다는 결과를 나타냈으나, 거래적 계약위반 설명모형에서는 t값의 유의확률이 높아 통계적으로 유의미하지 않았다. 따라서 가설 1-3은 기각되었고, 가설 1-4만 지지되었다.

[표 4-9] 입사시점이 심리적 계약위반에 미치는 영향

종속변수	독립변수	비표준화계수		표준화계수β	t값	유의확률	통계량
		β	표준오차				
거래적 계약위반	상수	-12.304	7.211	—	-1.706	.089	R ² =.127 F=1.839 P=.012
	'98년 이후 입사(더미)	2.196	1.737	.084	1.264	.207	
	통제변수	여성	-1.894	1.887	-.067	-1.004	.316
		미혼자	.161	1.974	.005	.081	.935
		목표모호성	.615	.290	.134	2.121	.035**
		공식화	-.480	.229	-.131	-2.098	.037**
		집권화	.526	.187	.173	2.821	.005***
관계적 계약위반	상수	-3.053	5.568	—	-.548	.584	R ² =.278 F=4.884 P=.000
	'98년 이후 입사(더미)	2.816	1.341	.126	2.099	.037**	
	통제변수	여성	-1.618	1.457	-.068	-1.110	.268
		미혼자	.780	1.524	.031	.512	.609
		목표모호성	.522	.224	.134	2.335	.020**
		공식화	-.931	.177	-.299	-5.269	.000***
		집권화	.572	.144	.221	3.971	.000***

***: p < 0.01, **: p < 0.05, *: p < 0.1

세대변인으로 연령변수 대신 입사시기에 따른 세대구분을 적용한 상기 모형에서도 목표모호성과 집권화 정도는 심리적 계약위반과 정(+)의 관

계를 보였으며, 공식화 정도는 심리적 계약위반과 부(-)의 관계를 나타냈다. 성별, 결혼여부, 교육수준, 직급, 직군 등 다른 통제변수들은 통계적으로 유의미한 관계가 확인되지 않았다.

2. 심리적 계약위반과 직무태도 간 관계

조직구성원의 심리적 계약위반 지각이 직무태도에 영향을 주는지와 관련하여 아래 가설을 검증하기 위한 다중회귀분석을 수행하였다.

가설 2. 심리적 계약위반 지각은 직무만족에 영향을 미칠 것이다.

- 가설 2-1. 거래적 계약위반을 높게 지각할수록 직무만족은 낮을 것이다.
- 가설 2-2. 관계적 계약위반을 높게 지각할수록 직무만족은 낮을 것이다.

가설 3. 심리적 계약위반 지각은 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.

- 가설 3-1. 거래적 계약위반을 높게 지각할수록 조직몰입은 낮을 것이다.
- 가설 3-2. 관계적 계약위반을 높게 지각할수록 조직몰입은 낮을 것이다.

먼저, 심리적 계약위반 지각수준을 독립변수로, 직무만족을 종속변수로 하여 통제변수들과 함께 다중회귀분석을 시행한 결과, 회귀방정식의 설명력인 R^2 값은 0.328로 회귀모형에 포함된 변수들이 조직구성원의 직무만족 수준을 32.8%정도 설명하였다. Durbin-Watson 수치는 1.741, F값에 대한 유의확률은 0.000으로 나타나 회귀모형이 적합함을 확인할 수 있었다. 분석대상 독립변수들의 비표준화 계수 β 값이 모두 0보다 작게 나와, 거래적 계약위반 지각과 관계적 계약위반 지각 공히 직무만족과 부(-)의 관계가 성립함을 알 수 있었고, t값의 유의확률도 90% 신뢰수준

에서 통계적으로 유의미한 것으로 확인되었다. 따라서 가설 2-1과 가설 2-2는 모두 지지되었다.

[표 4-10] 심리적 계약위반이 직무만족에 미치는 영향

종속 변수	독립 변수	비표준화계수		표준화 계수 β	t값	유의 확률	통계량
		β	표준오차				
직무만족	상수	12.476	1.099	—	11.348	.000	R ² =.328 F=5.665 P=.000
	거래적 계약위반	-.017	.010	-.101	-1.773	.077*	
	관계적 계약위반	-.035	.012	-.177	-2.865	.004***	
	통제 변수	여성	-.155	.283	-.032	.548	
		미혼자	-.167	.308	-.033	.543	
		근속개월	.002	.001	.101	1.555	
		목표모호성	-.219	.044	-.281	-4.994	
		공식화	.034	.036	.055	.949	
		집권화	-.081	.029	-.156	-2.815	

***: $p < 0.01$, **: $p < 0.05$, *: $p < 0.1$

표준화 계수에 대한 분석 결과는 다음과 같다. 거래적 계약위반의 표준화 계수 β 값은 -0.101, 관계적 계약위반의 표준화 계수 β 값은 -0.177로 나타났다. 표준화 계수 β 값의 절대값을 비교했을 때, 관계적 계약위반 지각이 거래적 계약위반 지각보다 더 컸다. 이것이 유의미한 차이인지 확인하기 위해 다음과 같이 T검정을 시행하였다.

거래적 계약위반의 비표준화 계수값은 -0.017, 표준오차는 0.010이며, 관계적 계약위반의 비표준화 계수값은 -0.035, 표준오차는 0.012이다. T검정의 귀무가설 및 대립가설은 다음과 같다.

- 귀무가설 : 관계적 계약위반 계수값 - 거래적 계약위반 계수값 = 0
- 대립가설 : 관계적 계약위반 계수값 - 거래적 계약위반 계수값 > 0

공동분산을 아래 산식에 의거 계산한 결과, 0.00012로 산출되었다.

$$s_p^2 = \frac{(n_{\text{관계적 계약위반}} - 1)s_{\text{관계적 계약위반}}^2 + (n_{\text{거래적 계약위반}} - 1)s_{\text{거래적 계약위반}}^2}{n_{\text{관계적 계약위반}} + n_{\text{거래적 계약위반}} - 2}$$

가설검정을 위한 T통계량 값은 아래 산식에 의거 계산한 결과, 20.75로 산출되었다.

$$t = \frac{(\overline{X_{\text{관계적 계약위반}}} - \overline{X_{\text{거래적 계약위반}}}) - (\mu_{\text{관계적 계약위반}} - \mu_{\text{거래적 계약위반}})}{\sqrt{s_p^2 \left(\frac{1}{n_{\text{관계적 계약위반}}} + \frac{1}{n_{\text{거래적 계약위반}}} \right)}}$$

T통계량 값에 대한 p-value가 5%보다 작으므로 귀무가설은 기각되며 대립가설이 지지되었다. 따라서 직무만족에 미치는 상대적 영향력은 관계적 계약위반 지각이 거래적 계약위반 지각보다 크다고 할 수 있다.

통제변수가 직무만족에 미치는 영향을 살펴보면, 목표모호성과 집권화 정도는 직무만족과 부(-)의 관계를 보였으며, 공식화 정도는 직무만족과 유의한 관계가 존재하지 않았다. 인구통계학적 변수는 위 표에 제시한 성별, 결혼여부, 근속기간 외에도 교육수준, 직군, 직급, 근무부서, 부서 이동여부 등을 더미변수화하여 통제하였지만 대부분 유의미한 관계가 확인되지 않았다.

한편, 심리적 계약위반 지각수준을 독립변수로, 조직몰입을 종속변수로 하여 통제변수들과 함께 다중회귀분석을 시행한 결과, 회귀방정식의 설

명력인 R^2 값은 0.479로 회귀모형에 포함된 변수들이 조직구성원의 직무 만족 수준을 47.9%정도 설명하였다. Durbin-Watson 수치는 2.359, F값에 대한 유의확률은 0.000으로 나타나 회귀모형이 적합함을 확인할 수 있었다. 분석대상 독립변수들의 비표준화 계수 β 값이 모두 0보다 작게 나와, 거래적 계약위반 지각과 관계적 계약위반 지각 공히 조직몰입과 부(-)의 관계가 성립함을 알 수 있었고, t값의 유의확률도 90% 신뢰수준에서 통계적으로 유의미한 것으로 확인되었다. 따라서 가설 3-1과 가설 3-2는 모두 지지되었다.

[표 4-11] 심리적 계약위반이 조직몰입에 미치는 영향

종 속 변 수	독 립 변 수	비표준화계수		표준화 계수 β	t값	유의 확률	통계량
		β	표준오차				
조직몰입	상 수	36.739	2.315	—	15.870	.000	$R^2=.479$ $F=10.675$ $P=.000$
	거래적 계약위반	-.090	.020	-.223	-4.451	.000**	
	관계적 계약위반	-.067	.026	-.140	-2.567	.011**	
	통 제 변 수	여성	-.578	.595	-.051	-.971	.333
		미혼자	-1.033	.648	-.085	-1.595	.112
		근속개월	.000	.003	.006	.102	.919
		목표모호성	-.691	.092	-.371	-7.499	.000**
		공식화	.134	.075	.090	1.780	.076*
		집권화	-.201	.060	-.162	-3.322	.001**

*** : $p < 0.01$, ** : $p < 0.05$, * : $p < 0.1$

표준화 계수에 대한 분석 결과는 다음과 같다. 거래적 계약위반의 표준화 계수 β 값은 -0.223, 관계적 계약위반의 표준화 계수 β 값은 -0.140

로 나타났다. 표준화 계수 β 값의 절대값을 비교했을 때, 거래적 계약위반 지각이 관계적 계약위반 지각보다 더 컸다. 이것이 유의미한 차이인지 확인하기 위해 다음과 같이 T검정을 시행하였다.

거래적 계약위반의 비표준화 계수값은 -0.090, 표준오차는 0.020이며, 관계적 계약위반의 비표준화 계수값은 -0.067, 표준오차는 0.026이다. T검정의 귀무가설 및 대립가설은 다음과 같다.

- 귀무가설 : 거래적 계약위반 계수값 - 관계적 계약위반 계수값 = 0
- 대립가설 : 거래적 계약위반 계수값 - 관계적 계약위반 계수값 > 0

공동분산을 아래 산식에 의거 계산한 결과, 0.00054로 산출되었다.

$$s_p^2 = \frac{(n_{\text{거래적 계약위반}} - 1)s_{\text{거래적 계약위반}}^2 + (n_{\text{관계적 계약위반}} - 1)s_{\text{관계적 계약위반}}^2}{n_{\text{거래적 계약위반}} + n_{\text{관계적 계약위반}} - 2}$$

가설검정을 위한 T통계량 값은 아래 산식에 의거 계산한 결과, 12.71로 산출되었다.

$$t = \frac{(\overline{X}_{\text{거래적 계약위반}} - \overline{X}_{\text{관계적 계약위반}}) - (\mu_{\text{거래적 계약위반}} - \mu_{\text{관계적 계약위반}})}{\sqrt{s_p^2 \left(\frac{1}{n_{\text{거래적 계약위반}}} + \frac{1}{n_{\text{관계적 계약위반}}} \right)}}$$

T통계량 값에 대한 p-value가 5%보다 작으므로 귀무가설은 기각되며 대립가설이 지지되었다. 따라서 조직몰입에 미치는 상대적 영향력은 거래적 계약위반 지각이 관계적 계약위반 지각보다 크다고 할 수 있다. 이는 직무만족에 대한 설명모형에서 관계적 계약위반 지각이 거래적 계약위반 지각보다 더 큰 영향을 미치는 것과 대조적인 결과라고 할 수 있다.

통제변수가 조직몰입에 미치는 영향을 살펴보면, 목표모호성과 집권화

정도는 조직몰입과 부(-)의 관계를 보였으며, 공식화 정도는 조직몰입과 정(+)의 관계를 나타냈다. 인구통계학적 변수는 위 표에 제시한 성별, 결혼여부, 근속기간 외에도 교육수준, 직군, 직급, 근무부서, 부서 이동여부 등을 더미변수화하여 통제하였지만 대부분 유의미한 관계가 확인되지 않았다.

3. 심리적 계약위반과 직무태도 간 관계에서 세대변인의 조절효과

조직구성원의 심리적 계약위반 지각과 직무태도 간 관계에서 조직 내 세대변인이 영향을 미치는지와 관련하여 아래 가설을 검증하기 위한 실증분석을 수행하였다. 조절작용을 검증하기 위한 분석방법은 다중회귀분석 중 계층적 조절회귀분석(hierarchical moderated regression analysis) 방법을 사용하였다.

가설 4. 조직 내 세대변인은 심리적 계약위반 지각과 직무태도 간 관계에 영향을 미칠 것이다.

- 가설 4-1. 연령은 거래적 계약위반과 직무만족 간 관계에서 조절작용을 할 것이다.
- 가설 4-2. 연령은 거래적 계약위반과 조직몰입 간 관계에서 조절작용을 할 것이다.
- 가설 4-3. 연령은 관계적 계약위반과 직무만족 간 관계에서 조절작용을 할 것이다.
- 가설 4-4. 연령은 관계적 계약위반과 조직몰입 간 관계에서 조절작용을 할 것이다.

- 가설 4-5. 입사시점에 따른 세대구분은 거래적 계약위반과 직무만족 간 관계에서 조절작용을 할 것이다.
- 가설 4-6. 입사시점에 따른 세대구분은 거래적 계약위반과 조직몰입 간 관계에서 조절작용을 할 것이다.
- 가설 4-7. 입사시점에 따른 세대구분은 관계적 계약위반과 직무만족 간 관계에서 조절작용을 할 것이다.
- 가설 4-8. 입사시점에 따른 세대구분은 관계적 계약위반과 조직몰입 간 관계에서 조절작용을 할 것이다.

계층적 조절회귀분석은 다음 절차에 따라 실시하였다. 직무태도를 종속변수로 하는 회귀모형에 먼저 심리적 계약위반을 독립변수로 투입하고(모형1), 다음으로 세대변인을 추가로 투입한 뒤(모형2), 마지막으로 심리적 계약위반 측정값과 세대변인 측정값을 곱하여 만든 상호작용항을 투입하여(모형3), 단계가 진행됨에 따라 설명력(R^2 값)이 90% 신뢰수준 하에서 유의하게 증가하는지 검증하였다. 마지막 3단계에서 R^2 값이 통계적으로 유의하게 증가하였다면 조절효과가 있다고 판단하였으며, 조절효과가 존재하는 회귀모형에 대해서는 각 변수의 계수에 대한 분석을 추가로 실시하였다.

먼저, 세대변인 중 연령이 심리적 계약위반과 직무태도 간 관계에서 조절작용을 하는지 알아보았다. 다음의 <표 4-12>에 요약한 계층적 조절회귀분석 결과를 보면, 거래적 계약위반과 직무만족 간의 관계에서 모형2에서 모형3로 단계가 진행될 때 R^2 값이 0.002만큼 증가하였지만, 통계적으로 유의미한 차이는 아니었다. 따라서 가설 4-1은 기각되었다. 거래적 계약위반과 조직몰입 간의 관계에서는 모형2에서 모형3로 단계가 진행될 때 R^2 값이 0.010만큼 증가하였고, 통계적으로도 유의미한 차이에

해당되었다. 따라서 가설 4-2는 지지되었다.

관계적 계약위반과 직무만족 간의 관계에서는 모형2에서 모형3로 단계가 진행될 때 R^2 값이 0.011만큼 증가하였고, 통계적으로도 유의미한 차이에 해당되었으므로 가설 4-3은 지지되었다. 관계적 계약위반과 조직몰입 간의 관계에서 모형2에서 모형3로 단계가 진행될 때 R^2 값이 0.006만큼 증가하였지만, 통계적으로 유의미한 차이는 아니었기 때문에 가설 4-4는 기각되었다.

[표 4-12] 심리적 계약위반과 직무태도 간 관계에서 연령의 조절효과

종속변수 예측변수	직무만족				조직몰입			
	R^2	ΔR^2	ΔF	ΔF 유의확률	R^2	ΔR^2	ΔF	ΔF 유의확률
모형1 거래적 계약위반	.082	.082	27.933	.000***	.172	.172	65.363	.000***
모형2 연령	.105	.024	8.221	.004***	.188	.016	6.148	.014**
모형3 거래적 계약위반 × 연령	.108	.002	.857	.355	.198	.010	3.714	.055*
모형1 관계적 계약위반	.139	.139	50.877	.000***	.192	.192	74.640	.000***
모형2 연령	.156	.017	6.233	.013**	.204	.012	4.588	.033**
모형3 관계적 계약위반 × 연령	.167	.011	4.154	.042**	.210	.006	2.302	.130

***: $p < 0.01$, **: $p < 0.05$, *: $p < 0.1$

연령변수의 조절효과가 있는 것으로 나타난 가설 4-2와 가설 4-3 검증모형의 변수별 계수에 대한 분석은 다음과 같다.

[표 4-13] 연령의 조절효과 검증모형 변수별 계수

종속 변수	독립 변수		비표준화계수		표준화 계수 β	t값	유의 확률	통계량
			β	표준오차				
직무 만족	모형1	상수	9.531	.123	—	77.614	.000	$R^2=.139$ $F=50.877$ $P=.000$
		관계적 계약위반	-.075	.010	-.373	-7.133	.000***	
	모형2	상수	8.218	.540	—	15.230	.000	$R^2=.156$ $F=28.979$ $P=.000$
		관계적 계약위반	-.070	.011	-.353	-6.707	.000***	
		연령	.034	.014	.131	2.497	.013**	
	모형3	상수	8.876	.626	—	14.170	.000	$R^2=.167$ $F=20.899$ $P=.000$
		관계적 계약위반	.030	.051	.152	.599	.549	
		연령	.017	.016	.063	1.024	.307	
		관계적 계약위반 $\times$ 연령	-.003	.001	-.530	-2.038	.042**	
조직 몰입	모형1	상수	29.090	.261	—	111.519	.000	$R^2=.172$ $F=65.363$ $P=.000$
		거래적 계약위반	-.168	.021	-.415	-8.085	.000***	
	모형2	상수	26.013	1.268	—	20.523	.000	$R^2=.188$ $F=36.291$ $P=.000$
		거래적 계약위반	-.162	.021	-.400	-7.788	.000***	
		연령	.079	.032	.127	2.479	.014**	
	모형3	상수	26.983	1.359	—	19.860	.000	$R^2=.198$ $F=25.642$ $P=.000$
		거래적 계약위반	.033	.103	.081	.319	.750	
		연령	.053	.035	.085	1.540	.125	
		거래적 계약위반 $\times$ 연령	-.005	.003	-.497	-1.927	.055*	

***: $p < 0.01$, **: $p < 0.05$, *: $p < 0.1$

먼저 관계적 계약위반과 직무만족 간 관계에서 연령의 조절효과 검증 결과를 보면, 모형2에서 관계적 계약위반 지각은 직무만족과 부(-)의 관

계, 연령은 직무만족과 정(+)의 관계가 있음을 확인할 수 있다. 모형3의 결과를 보면, 관계적 계약위반과 연령의 상호작용항의 계수가 0보다 작게 나와, 관계적 계약위반 지각이 직무만족을 낮추는 효과는 연령이 높을수록 더 강해지는 것을 확인할 수 있었다.

한편, 세대변인 중 입사시기에 따른 세대구분이 심리적 계약위반과 직무태도 간 관계에서 조절작용을 하는지 계층적 조절회귀분석을 실시한 결과는 다음의 <표 4-13>과 같다. 마지막 3단계가 진행될 때, 거래적 계약위반과 직무만족 간의 관계에서 R^2 값은 0.008만큼 증가하였고, 거래적 계약위반과 조직몰입 간의 관계에서는 R^2 값이 0.014만큼 증가하였다. 두 경우 모두 통계적으로 유의미한 차이에 해당되었으므로, 가설 4-5와 가설 4-6은 모두 지지되었다.

또한 마지막 3단계가 진행될 때, 관계적 계약위반과 직무만족 간의 관계에서 R^2 값은 0.009만큼 증가하였고, 관계적 계약위반과 조직몰입 간의 관계에서는 R^2 값이 0.012만큼 증가하였다. 두 경우 모두 통계적으로 유의미한 차이에 해당되었으므로, 가설 4-7과 가설 4-8도 모두 지지되었다.

[표 4-14] 심리적 계약위반과 직무태도 간 관계에서 입사시점의 조절효과

종속변수 예측변수	직무만족				조직몰입			
	R^2	ΔR^2	ΔF	ΔF 유의확률	R^2	ΔR^2	ΔF	ΔF 유의확률
모형1 거래적 계약위반	.082	.082	27.933	.000***	.172	.172	65.363	.000***
모형2 '98년 이후 입사	.106	.024	8.360	.004***	.175	.002	.931	.335
모형3 거래적 계약위반 ×'98년 이후 입사	.113	.008	2.780	.096*	.189	.014	5.443	.020**

종속변수 예측변수	직무만족				조직몰입			
	R ²	△R ²	△F	△F 유의확률	R ²	△R ²	△F	△F 유의확률
모형1 관계적 계약위반	.139	.139	50.877	.000***	.192	.192	74.640	.000***
모형2 '98년 이후 입사	.153	.014	5.113	.024**	.192	.000	.039	.843
모형3 관계적 계약위반 ×'98년 이후 입사	.162	.009	3.270	.072*	.204	.012	4.562	.033**

***: $p < 0.01$, **: $p < 0.05$, *: $p < 0.1$

입사시기에 따른 세대구분이 조절효과를 갖는 것으로 나타난 상기 검증 모형들의 변수별 계수에 대한 분석은 다음과 같다.

다음의 <표 4-15>는 심리적 계약위반과 직무만족 간 관계에서 입사 시점에 따른 세대구분이 조절작용을 하는지 검증한 결과이다. 먼저 거래적 계약위반과 직무만족 간 관계를 살펴보면, 모형2에서 거래적 계약위반 지각은 직무만족과 부(-)의 관계가 있고, '98년 이후 입사자 집단은 '97년 이전 입사자 집단에 비해 직무만족 수준이 낮음을 확인할 수 있다. 모형3의 결과를 보면, 거래적 계약위반과 '98년 이후 입사자(더미변수)의 상호작용항의 계수가 0보다 크게 나와, 거래적 계약위반 지각이 직무만족을 낮추는 효과는 '98년 이후 입사자 집단이 '97년 이전 입사자 집단에 비해 더 약한 것을 확인할 수 있었다.

관계적 계약위반과 직무만족 간 관계를 살펴보면, 모형2에서 관계적 계약위반 지각은 직무만족과 부(-)의 관계가 있고, '98년 이후 입사자 집단은 '97년 이전 입사자 집단에 비해 직무만족 수준이 낮음을 확인할 수 있다. 모형3의 결과를 보면, 관계적 계약위반과 '98년 이후 입사자(더미변수)의 상호작용항의 계수가 0보다 크게 나와, 관계적 계약위반 지각이

직무만족을 낮추는 효과는 '98년 이후 입사자 집단이 '97년 이전 입사자 집단에 비해 더 약한 것을 확인할 수 있었다.

[표 4-15] 입사시점의 조절효과 검증모형 변수별 계수 (직무만족)

종속 변수	독 립 변 수		비표준화계수		표준화 계수β	t값	유의 확률	통계량
			β	표준오차				
직무 만족	모형1	상 수	9.801	.115	—	85.315	.000	R ² =.082 F=27.933 P=.000
		거래적 계약위반	-.049	.009	-.286	-5.285	.000***	
	모형2	상 수	10.282	.201	—	51.046	.000	R ² =.106 F=18.474 P=.000
		거래적 계약위반	-.047	.009	-.276	-5.150	.000***	
		'98이후 입사	-.690	.239	-.155	-2.891	.004***	
	모형3	상 수	10.197	.207	—	49.188	.000	R ² =.113 F=13.313 P=.000
		거래적 계약위반	-.067	.015	-.395	-4.423	.000***	
		'98이후 입사	-.576	.248	-.129	-2.326	.021**	
		거래적 계약위반 ×'98이후 입사	.032	.019	.150	1.667	.096*	
	모형1	상 수	9.531	.123	—	77.614	.000	R ² =.139 F=50.877 P=.000
		관계적 계약위반	-.075	.010	-.373	-7.133	.000***	
	모형2	상 수	9.916	.210	—	47.288	.000	R ² =.153 F=28.328 P=.000
		관계적 계약위반	-.071	.011	-.355	-6.756	.000***	
		'98이후 입사	-.530	.234	-.119	-2.261	.024**	
	모형3	상 수	9.691	.243	—	39.816	.000	R ² =.162 F=20.112 P=.000
		관계적 계약위반	-.100	.019	-.498	-5.262	.000***	
		'98이후 입사	-.247	.281	-.055	-.877	.381	
		관계적 계약위반 ×'98이후 입사	.041	.023	.174	1.808	.072*	

*** : p < 0.01, ** : p < 0.05, * : p < 0.1

다음의 <표 4-16>는 심리적 계약위반과 조직몰입 간 관계에서 입사 시점에 따른 세대구분이 조절작용을 하는지 검증한 결과이다.

[표 4-16] 입사시점의 조절효과 검증모형 변수별 계수 (조직몰입)

종속 변수	독 립 변 수		비표준화계수		표준화 계수β	t값	유의 확률	통계량
			β	표준오차				
조직 몰입	모형1	상 수	29.090	.261	—	111.519	.000	R ² =.172 F=65.363 P=.000
		거래적 계약위반	-.168	.021	-.415	-8.085	.000***	
	모형2	상 수	29.459	.463	—	63.660	.000	R ² =.175 F=33.140 P=.000
		거래적 계약위반	-.167	.021	-.412	-8.005	.000***	
		'98이후 입사	-.529	.548	-.050	-.965	.335	
	모형3	상 수	29.185	.474	—	61.541	.000	R ² =.189 F=24.221 P=.000
		거래적 계약위반	-.232	.035	-.572	-6.687	.000***	
		'98이후 입사	-.164	.566	-.015	-.289	.772	
		거래적 계약위반 ×'98이후 입사	.101	.043	.201	2.333	.020**	
	모형1	상 수	28.429	.285	—	99.905	.000	R ² =.192 F=74.640 P=.000
		관계적 계약위반	-.209	.024	-.438	-8.639	.000***	
	모형2	상 수	28.508	.490	—	58.195	.000	R ² =.192 F=37.225 P=.000
		관계적 계약위반	-.209	.025	-.437	-8.498	.000***	
		'98이후 입사	-.109	.547	-.010	-.199	.843	
	모형3	상 수	27.887	.567	—	49.148	.000	R ² =.204 F=26.620 P=.000
		관계적 계약위반	-.287	.044	-.601	-6.513	.000***	
		'98이후 입사	.671	.656	.063	1.024	.307	
		관계적 계약위반 ×'98이후 입사	.113	.053	.201	2.136	.033**	

***: p <0.01, **: p <0.05, *: p <0.1

먼저 거래적 계약위반과 조직몰입 간 관계를 살펴보면, 모형2에서 거래적 계약위반 지각은 조직몰입과 부(-)의 관계가 있고, '98년 이후 입사자 집단은 '97년 이전 입사자 집단에 비해 조직몰입 수준이 낮음을 확인할 수 있다. 모형3의 결과를 보면, 거래적 계약위반과 '98년 이후 입사자(더미변수)의 상호작용항의 계수가 0보다 크게 나와, 거래적 계약위반 지각이 조직몰입을 낮추는 효과는 '98년 이후 입사자 집단이 '97년 이전 입사자 집단에 비해 더 약한 것을 확인할 수 있었다.

관계적 계약위반과 조직몰입 간 관계를 살펴보면, 모형2에서 관계적 계약위반 지각은 조직몰입과 부(-)의 관계가 있고, '98년 이후 입사자 집단은 '97년 이전 입사자 집단에 비해 조직몰입 수준이 낮음을 확인할 수 있다. 모형3의 결과를 보면, 관계적 계약위반과 '98년 이후 입사자(더미변수)의 상호작용항의 계수가 0보다 크게 나와, 관계적 계약위반 지각이 조직몰입을 낮추는 효과는 '98년 이후 입사자 집단이 '97년 이전 입사자 집단에 비해 더 약한 것을 확인할 수 있었다.

4. 가설 검증결과의 요약

조직 내 세대변인과 심리적 계약위반 간 관계, 심리적 계약위반과 직무태도 간 관계, 심리적 계약위반과 직무태도 간 관계에서 세대변인의 조절작용을 실증하기 위하여 설정된 가설들과 그 검증결과를 요약하면 다음과 같다.

[표 4-17] 가설의 검증 결과

구 분		가 설	검증 결과
조직 내 세대변인과 심리적 계약위반 간의 관계	1-1	연령이 낮을수록 거래적 계약위반을 높게 지각할 것이다.	채 택
	1-2	연령이 낮을수록 관계적 계약위반을 높게 지각할 것이다.	채 택
	1-3	외환위기 시점 이후 입사자는 이전 입사자에 비해 거래적 계약위반을 높게 지각할 것이다.	기 각
	1-4	외환위기 시점 이후 입사자는 이전 입사자에 비해 관계적 계약위반을 높게 지각할 것이다.	채 택
심리적 계약위반과 직무만족 간의 관계	2-1	거래적 계약위반을 높게 지각할수록 직무만족은 낮을 것이다.	채 택
	2-2	관계적 계약위반을 높게 지각할수록 직무만족은 낮을 것이다.	채 택
심리적 계약위반과 조직몰입 간의 관계	3-1	거래적 계약위반을 높게 지각할수록 조직몰입은 낮을 것이다.	채 택
	3-2	관계적 계약위반을 높게 지각할수록 조직몰입은 낮을 것이다.	채 택

구 분		가 설	검증 결과
심리적 계약위반과 직무태도 간의 관계에서 조직 내 세대변인의 조절효과	4-1	연령은 거래적 계약위반과 직무만족 간 관계에서 조절작용을 할 것이다.	기 각
	4-2	연령은 거래적 계약위반과 조직몰입 간 관계에서 조절작용을 할 것이다.	채 택
	4-3	연령은 관계적 계약위반과 직무만족 간 관계에서 조절작용을 할 것이다.	채 택
	4-4	연령은 관계적 계약위반과 조직몰입 간 관계에서 조절작용을 할 것이다.	기 각
	4-5	입사시점에 따른 세대구분은 거래적 계약위반과 직무만족 간 관계에서 조절작용을 할 것이다.	채 택
	4-6	입사시점에 따른 세대구분은 거래적 계약위반과 조직몰입 간 관계에서 조절작용을 할 것이다.	채 택
	4-7	입사시점에 따른 세대구분은 관계적 계약위반과 직무만족 간 관계에서 조절작용을 할 것이다.	채 택
	4-8	입사시점에 따른 세대구분은 관계적 계약위반과 조직몰입 간 관계에서 조절작용을 할 것이다.	채 택

제 5 장 결 론

제 1 절 연구결과의 요약

1997년 외환위기 사태 이후 지금까지 우리나라 공기업은 성과급제 확대, MBO 도입 등 각종 시장지향적 개혁의 추진대상이 되어왔다. 개혁이 급속하게 추진되는 과정에서, 공기업 종사자들이 심리적 계약위반을 지각할 가능성은 점점 높아지고 있다. 따라서 공기업 종사자들의 심리적 계약에 대한 체계적인 연구의 필요성이 대두되고 있다.

본 연구는 우리나라의 대표적 공기업 중 하나인 한국전력공사를 대상으로, 공기업 조직 내 세대차이가 구성원의 심리적 계약위반 지각에 미치는 영향을 확인하고, 심리적 계약위반 지각이 직무태도에 미치는 영향과 세대변인의 조절효과를 실증 분석하여 정책적 시사점을 도출할 목적으로 수행되었다.

실증분석을 위한 자료는 한국전력공사 직원을 대상으로 설문조사를 실시하여 입수하였다. 설문조사는 직접 방문조사와 우편조사를 병행하였고, 최종적으로 316부의 유효한 표본을 확보하여 분석에 사용하였다. 가설검증을 위한 통계분석방법은 다중회귀분석을 사용하였고, 조절효과는 계층적 조절회귀분석을 통해 검증하였다.

주요변수 중 세대변인은 응답자의 연령을 직접 변수로 적용하는 방식과 입사시기에 따른 세대구분('97년 이전 입사자, '98년 이후 입사자)을 더미변수로 만들어 적용하는 방식의 두 가지 방식을 각각 적용하여 보았다.

심리적 계약위반은 하위 차원인 거래적 계약위반과 관계적 계약위반으로 구분하여 측정하였다. 선행연구에 의거, 거래적 계약항목은 승진기회,

복리후생, 임금인상을 포함하였고, 관계적 계약항목은 개인 신상문제에 대한 지원, 교육훈련의 질, 장기적 고용안정, 자기계발 기회를 포함하였으나, 장기적 고용안정 항목은 요인분석 과정에서 이론구조와 상이하게 적재되어 분석대상에서 제외하였다. 이는 공기업이 민간기업에 비해 고용안정성이 높다는 인식이 여전히 강하게 존재하여, 응답자들이 타 항목과 구별되는 우호적인 응답을 하였기 때문인 것으로 판단된다.

종속변수인 직무태도 변수는 직무만족과 조직몰입 수준을 측정하여 활용하였고, 통제변수로는 목표모호성과 조직구조의 하위차원인 공식화 정도, 집권화 정도를 측정하여 인구통계학적 변수와 함께 통제하였다.

가설 검증을 통해 도출된 주요 연구결과는 다음과 같다.

첫째, 조직구성원의 연령이 낮을수록 심리적 계약위반을 높게 지각하는 것으로 나타났다. 연령은 거래적 계약위반 지각수준과 관계적 계약위반 지각수준 모두와 부(-)의 관계가 있었다.

둘째, 외환위기 시점 이후 입사자는 이전 입사자에 비해 관계적 계약위반을 높게 지각하는 것으로 나타났다. 그러나 입사시점에 따른 세대구분과 거래적 계약위반 지각수준은 유의한 관련성이 드러나지 않았다.

셋째, 조직구성원이 심리적 계약위반을 높게 지각할수록 직무만족과 조직몰입 수준은 낮아지는 것으로 나타났다. 거래적 계약위반 지각수준과 관계적 계약위반 지각수준 모두 직무태도와 부(-)의 관계가 있었다. 심리적 계약을 유형별로 구분하여 상대적 영향력을 살펴보면, 직무만족의 경우 거래적 계약위반보다 관계적 계약위반이 더 큰 영향을 미치는 반면, 조직몰입의 경우에는 거래적 계약위반이 더 크게 영향을 주는 것으로 드러났다.

넷째, 조직구성원의 심리적 계약위반 지각과 직무태도 간 관계에서 연령의 조절효과는 부분적으로만 확인되었다. 거래적 계약위반과 조직몰입 간

관계, 관계적 계약위반과 직무만족 간 관계에서는 연령이 조절작용을 하는 것으로 나타났지만, 거래적 계약위반과 직무만족 간 관계, 관계적 계약위반과 조직몰입 간 관계에서는 연령의 조절효과가 드러나지 않았다. 조직구성원의 연령이 높을수록 거래적 계약위반과 관계적 계약위반 지각 수준은 낮았지만, 거래적 계약위반 지각이 조직몰입을 낮추는 정도와 관계적 계약위반 지각이 직무만족을 낮추는 정도는 더 큰 것으로 나타났다.

다섯째, 입사시점에 따른 세대구분은 심리적 계약위반 지각과 직무태도 간 관계를 조절하는 것으로 나타났다. 입사시점에 따른 세대구분은 거래적 계약위반과 직무만족 간 관계, 거래적 계약위반과 조직몰입 간 관계, 관계적 계약위반과 직무만족 간 관계, 거래적 계약위반과 직무만족 간 관계 모두에서 조절작용을 하는 것으로 드러났다. '97년 이전 입사자 집단은 '98년 이후 입사자 집단에 비해 심리적 계약위반 지각이 직무태도에 부정적 영향을 미치는 정도가 더 큰 것으로 나타났다.

제 2 절 연구의 의의

신공공관리론적 관리기법이 공공부문에 활발히 도입됨에 따라, 공공부문 종사자들에게 부여되는 업무는 기존에 비해 과중해진 반면, 조직이 제공하는 반대급부는 줄었거나 정체되어 있는 측면이 있다(김판석·정성호, 2012). 이에 따라 공공부문에서 심리적 계약을 강화해야 할 필요성은 증대되고 있는데 반해, 그동안 공공조직의 심리적 계약에 대한 연구는 많지 않았다. 특히 공기업 조직구성원의 심리적 계약에 대한 연구는 더욱 부족한 상황이다.

본 연구가 갖는 의의는 다음과 같다.

첫째, 공기업 조직구성원의 심리적 계약위반 지각이 직무태도에 미치는 영향을 실증 분석함으로써, 공기업 조직의 심리적 계약에 대한 관심을 환기시키는 동시에, 공공부문의 심리적 계약에 대한 이해의 폭을 확대하고자 하였다.

둘째, 심리적 계약과 직무태도 간 관계를 다룬 대부분의 선행연구들이 통제변수로서 인구통계학적 변수만을 고려하는 데 그친 반면, 본 연구에서는 직무태도에 영향을 미칠 수 있는 목표보호성과 조직구조 특성을 추가로 통제함으로써 연구결과의 타당성을 높였다.

셋째, 종사자의 근속기간이 긴 공기업의 특성을 반영하여, 조직구성원의 연령이나 조직 내 세대구분 등 세대변인이 심리적 계약위반 지각이나 직무태도에 미치는 직간접적인 영향을 분석함으로써, 심리적 계약에 대한 이해뿐만 아니라 조직 관리에 유용한 정책적 시사점도 함께 도출하고자 하였다.

넷째, 조직 환경의 변화가 조직 내 세대 차이를 유발할 가능성이 있음을 제시하였다. 본 연구는 공기업 조직 환경에 큰 변화를 가져온 1997년 외환위기 시점을 기준으로 그 이전 입사자 집단과 이후 입사자 집단 간에 심리적 계약위반 지각 및 반응에 있어 유의미한 차이가 존재하는지 검증하였다. 심리적 계약위반 지각수준은 입사시점에 따른 세대 구분보다 연령이 더 잘 설명하는 것으로 드러났으나, 심리적 계약위반과 직무태도 간 관계를 조절하는 요인으로는 연령보다 입사시점에 따른 세대 구분이 더 유효하였다.

제 3 절 연구의 정책적 시사점

본 연구의 결과를 통해 얻을 수 있는 정책적 시사점은 다음과 같다.

첫째, 심리적 계약위반이 조직구성원의 직무태도에 부정적 영향을 미친다는 선행연구 결과를 재확인하였다. 직무태도 저하는 조직 내 부정적 행동과 조직성과 하락으로 이어질 가능성이 높다. 따라서 조직차원의 체계적인 심리적 계약 관리방안을 수립하고, 구성원의 심리적 계약을 주기적으로 점검할 필요성이 있다. 조직구성원의 심리적 계약은 조직에 대한 신뢰에 기반하고 있으므로, 조직과 구성원 간 신뢰 강화를 위해 노력을 기울여야 할 것이다.

둘째, 조직구성원의 직무만족은 관계적 계약위반이 더 큰 영향을 미치고, 조직몰입은 거래적 계약위반이 더 크게 영향을 주는 것으로 드러났다. 직무만족이 현재 직무조건에 대한 태도인데 반해, 조직몰입은 장래의 행동의도까지 포함하는 미래 지향적 개념이라고 볼 때, 조직관리 측면에서는 조직몰입이 더 중요한 요소라고 할 수 있다. 그러므로 조직은 임금, 승진 등 거래적 계약요인 향상에 신경을 써야 한다. 그러나 재원이 한정되어 있고 강한 예산 통제를 받는 공기업의 특성상, 거래적 계약요인을 강화하는 것에는 일정부분 한계가 있다. 심리적 계약위반은 계약요인을 중요하게 생각하는 정도와 조직이 잘 이행하지 못한다고 느끼는 정도에 의해 복합적으로 결정된다고 보면, 조직구성원으로 하여금 거래적 계약요인보다 관계적 계약요인을 중요시하게끔 유도하는 것이 거래적 계약위반을 줄이는 보다 현실적인 대안이 될 것이다. 이를 위해서 공직가치관 함양교육 시행이나 경력개발 프로그램 강화 등이 유효한 방안이 될 것이다.

셋째, 조직구성원의 연령이 낮을수록 심리적 계약위반을 높게 지각하는 것으로 확인되었다. 많은 조직구성원이 입사 수년 내에 심리적 계약

위반을 경험한다고 밝힌 Robinson과 Rousseau(1994)의 연구결과와 일관성이 있는 결과가 도출되었다고 할 수 있다. 젊고 경력이 짧은 조직구성원이 심리적 계약위반을 높게 지각하는 것은 조직이 입사 지원자들에게 과장되거나 부분적인 정보만을 제공하기 때문일 가능성이 높다. 신세대 조직구성원의 심리적 계약위반을 감소시키기 위해 조직은 채용과정에서 현실적인 직무안내(realistic job preview)를 시행하여 입사지원자들이 조직 의무사항에 대한 과도한 기대를 품지 않도록 해야 한다.

넷째, 본 연구를 통해 조직마다 고유의 세대집단이 존재할 가능성이 발견되었다. 조직 고유의 세대집단의 존재여부는 후속연구를 통하여 더 심도 있는 검토가 진행되어야 할 것으로 판단되지만, 조직구성원의 연령이 심리적 계약에 유의한 영향을 미친다는 사실만으로도, 조직에 있어 세대별 특성을 고려한 심리적 계약 관리가 필요함을 알 수 있다. 이를 좀 더 구체화하면, 조직은 심리적 계약위반 지각수준이 높은 젊은 조직구성원들의 욕구가 기성세대와 어떻게 다른지 파악하여 이를 인적자원관리에 반영할 필요가 있으며, 비현실적인 기대가 있는 부분은 현실화할 수 있는 방안을 강구하여야 한다. 한편 기성세대 구성원의 경우, 신세대 구성원에 비해 심리적 계약위반 지각수준은 낮았지만, 위반의 지각이 직무태도에 미치는 부정적 영향의 강도는 더 컸다. 이는 조직과 관계를 맺은 기간이 더 길기 때문에 조직에 의해 신뢰가 배반되었다고 인지할 경우, 더 강한 반응을 나타내는 것으로 이해할 수 있다. 따라서 조직은 조직구성원의 심리적 계약위반 지각수준 변동을 지속적으로 모니터링하고, 이상 변동이 발생할 경우 구성원의 심리적 계약 내용이 조직 환경 변화를 적절히 반영할 수 있도록 재교섭하는 노력을 기울여야 한다. 조직구성원의 세대별 특성을 파악하고, 이를 심리적 계약 관리에 활용한다면 더 적은 자원을 이용하면서도 소기의 성과를 이룰 수 있을 것이다.

제 4 절 연구의 한계 및 향후 연구과제

본 연구는 한계점과 향후 연구과제는 다음과 같다.

첫째, 공기업 조직 내 세대구분에 있어, 1997년의 외환위기 이후 시장 지향적 개혁의 급속한 도입이라는 조직 환경의 변화가 세대 차이를 유발하였을 가능성을 일부 제시하였으나, 본 연구의 주제가 조직 내 세대연구에 국한되지 않았기 때문에 심도 있는 분석을 수행하지 못하였다. 향후 연구에서는 조직 내 세대 차이를 발생시킬 수 있는 여러 요인들에 대한 종합적이고 심도 있는 분석이 필요할 것이다.

둘째, 조직구성원의 연령이 심리적 계약위반과 직무태도에 미치는 영향을 실증 분석함에 있어, 조사대상자의 연령 변수와 근속년수 변수 간에 공선성 문제가 발생하여 근속년수를 통제하지 못하였다. 근속기간의 영향을 배제하고 연령 변수가 갖는 순효과를 검증하기 위해, 연령과 근속년수 간 차이가 많이 나는 극단치 표본들만을 따로 모아서 분석을 시도해 보았으나, 극단치에 해당되는 표본들이 많지 않아 통계적으로 유의미한 결과를 얻지 못하였다. 공기업의 경우 중도 퇴사자나 경력직 입사자가 많지 않으므로, 연령 효과와 근속기간 효과를 엄밀히 구분하는 것이 아직까지는 조직관리 목적상 중요치 않을 수 있다. 그러나 향후 예상되는 공기업 인사정책 변화까지 고려해 봤을 때, 연령에 의한 효과와 근속기간에 의한 효과를 별도로 구분하여 분석하는 추가적인 연구가 필요할 것이다.

셋째, 한국전력공사라는 단일 조직에서 표본을 추출하였기 때문에 공기업 전체로 연구 결과를 일반화하는 데 일정부분 한계를 갖고 있다. 또한 공무원이나 민간기업 종사자와의 비교연구를 시행하지 못함으로써 공기업 종사자 고유의 특성이 존재하는지 확인하지 못하였다. 향후 연구에

서는 정부기관, 공기업, 민간기업 등 복수의 조직에서 표본을 추출함으로써 연구 결과의 외적 타당성을 보강하고, 조직 유형에 따른 심리적 계약의 특성이 존재하는 지 확인해 볼 필요성이 있다.

넷째, 분석방법으로 횡단 연구(cross-sectional research)만을 수행함에 따라 변수들 간의 인과관계를 명확하게 확인하는 데 한계를 지니고 있다. 특히 심리적 계약은 동태적 특성을 지니고 있으므로, 향후에는 변수들 간의 인과관계를 종단 연구(longitudinal research)를 통해 밝혀내는 것이 필요할 것이다.

다섯째, 주요변수인 심리적 계약위반, 직무태도와 통제변수인 목표모호성, 조직구조 특성을 모두 설문을 통하여 조사함에 따라 동일측정오류(common method variance)의 문제가 존재한다. 따라서 실제 이상의 변인이 작용하였을 가능성을 배제할 수 없다. 향후에는 이러한 문제점을 해결할 수 있는 보다 정교한 연구모형을 통해 추가적인 연구가 진행될 필요가 있다.

참 고 문 헌

1. 국내문헌

<단행본>

- 한국 사회학회(1994), 『한국사회의 세대문제』, 서울 : 나남출판사
박재홍(2005), 『한국의 세대문제: 차이와 갈등을 넘어서』, 서울: 나남출판사
김병섭·박광국·조경호(2002), 『조직의 이해와 관리』, 서울: 대영문화사
김범국·김희철(1998), 『조직행위론』, 제주 : 제주대학교 출판부
오석홍(2011), 『조직이론』, 서울 : 박영사
남궁근(2003), 『행정조사방법론』, 제3판, 서울 : 법문사
이종원(2003), 『경제경영통계학』, 제3판, 서울 : 박영사
이학식·임지훈(2013), 『SPSS 20.0 매뉴얼』, 서울 : 집현재

<논 문>

- 유민봉·심형인(2012), “심리적 계약위반이 조직구성원의 행태에 미치는 영향:
개인의 문화적·정서적 성향 및 조직상황변수의 조절효과”,
한국행정학보, 제46권 제2호
신동엽·구자숙·정동일(2011), “IMF 위기 이후 한국 인사조직경영의 패러다임
전환 : 특별 포럼의 의의와 목적, 그리고 학문적 과제”,
인사·조직연구, 제19권 2호
박선경·양승범(2011), “한국지방공무원의 직무관련 동기부여요인에 관한
연구: 세대차이를 중심으로”, 한국인사행정학회보, 제10권 제3호

- 백정숙(1999), “인적자원관리 제도와 조직성과의 관계에 관한 연구: 심리적 계약의 조절효과를 중심으로”, 박사학위논문, 서울여자대학교
- 김영민(2004), “심리적 계약과 조직몰입에 대한 리더십의 역할”, 박사학위논문, 인하대학교
- 권상순(1997), “심리적 계약의 이론적 배경에 관한 고찰”, 조직과 인사관리 연구, 제20집 2권
- 홍계훈·윤정구(2013), “조직공정성과 회사의 심리적 계약위반의 인식이 조직 몰입과 직무스트레스에 미치는 영향: 대안모델의 탐색”, 조직과 인사관리연구, 제37집 1권
- 구자숙·김명언·한준(2000), “기업조직에서의 세대격차: 세대간 상호지각을 중심으로”, 한국심리학회지: 사회 및 성격, 제14권 3호
- 박재홍(2003), “세대 개념에 관한 연구: 코호트적 시각에서”, 한국사회학, 제37권 3호
- 구자숙·한준·김명언(1999), “세대 격차와 갈등의 사회심리학적 구조”, 심리과학, 제8권 1호
- 황상민·양진영(2002), “한국사회의 세대집단에 대한 심리학적 탐색: 전이적 공존 관점을 통한 대학생 집단의 세대 이미지 분석”, 한국심리학회지: 사회 및 성격, 제16권 3호
- 제갈돈(2002), “지방공무원의 직무만족 결정요인”, 한국행정학보, 제36권 4호
- 차동욱(1984), “조직몰입에 영향을 미치는 요인에 관한 연구”, 석사학위논문, 서울대학교
- 권상순(1995), “종업원관점에서 본 심리적 계약의 효과성에 관한 연구: 원인 및 조절 변수를 중심으로”, 박사학위논문, 고려대학교
- 박영석(1998), “심리적 계약의 위반과 그 효과”, 한국심리학회지: 산업 및 조직, 제11권 2호
- 황영호(2006), “공공부문조직에서 심리적 계약 위반이 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동 및 이직 의도에 미치는 영향”, 정치정보연구, 제9권 2호

- 정윤길(2011), “공무원의 심리적 계약의 내용과 특성: 공공부문과 민간부문의 비교분석”, 한국치안행정논집, 제8권 3호
- 이규만(2006), “심리적 계약위반 지각이 조직구성원의 태도 및 행동에 미치는 영향”, 경영교육논총, 제44권
- 허은정·김우성(2007), “베이비붐세대, X세대, Y세대 소비자들의 소비관련 가치관과 라이프스타일의 비교”, 소비문화연구, 제10권 4호
- 김주엽(1996), “기업내 세대간 가치관의 차이: 한 개념적 모형”, 산업과 경영, 제45권 2호
- 박오수·김기태(2001), “조직 세대 구분과 조직 세대별 문화적 특성에 관한 연구”, 인사조직연구, 제9권 1호
- 박승동(1997), “연령층별 직무관련 행위추진력에 관한 탐색적 연구”, 경영연구, 제12권 3호
- 한지일(2011), “직장에서의 세대 변인에 따른 일-가정, 일-여가, 일-성장 균형과 조직유효성의 관계”, 석사학위논문, 중앙대학교
- 김정인(2011), “공공부문에서의 세대 간 직무동기구조 분석: 미국 조지아주와 일리노이주 정부 공무원 사례를 중심으로”, 한국공공관리학보, 제25권 3호
- 김명희(1996), “공무원들의 직무만족과 조직몰입에 영향을 미치는 요인에 대한 실증분석: 강원도청 공무원의 갈등인식을 중심으로”, 석사학위 논문, 강원대학교
- 김판석·정성호(2012), “공공부문의 심리적 계약 강화: 인사 혁신의 새로운 대안”, 한국인사행정학회보, 제11권 2호
- 전영한(2004), “공공조직의 목표모호성: 개념, 측정 그리고 타당화”, 한국행정학보, 제38권 5호
- 류병곤(2011), “조직구조와 조직문화가 변혁적/거래적 리더십과 조직유효성 관계에 미치는 조절효과 연구”, 박사학위 논문, 단국대학교

2. 해외문헌

<단행본>

- Tapscott, D.(1998), 『Growing up Digital』, New York : McGraw-Hill
- Argyris, C.(1960), 『Understanding Organizational Behavior』, Homewood, IL : Dorsey Press.
- Levinson, H., Price, C., Munden, K., Mandl, H. & Solley, C.(1962), 『Men, Management and Mental Health』, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Schein, E. H.(1965), 『Organizational Psychology』, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Kolb, D. A., Rubin, I. M. & McIntyre, J. M.(1971), 『Organizational Psychology: An Experimental Approach』, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Schein, E. H.(1978), 『Career Dynamics』, Reading, MA: MIT Press.
- Mannheim, K.(1952), 『The Problem of Generations, in Essays on the sociology of Knowledge』, New York: Oxford University Press.
- Inglehart, R.(1997), 『Modernization and Post Modernization: Cultural, Economic, and Political Change in 43 Societies』, Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Greenberg, J. & Baron, R. A.(2003), 『Behavior in Organization』, New Jersey: Prentice Hall.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. & Steers, R. M.(1982), 『Employee-Organization Linkage』, New York : Academic Press.
- Rousseau, D. M.(1995), 『Psychological Contracts in Organization: Understanding Written and Unwritten Agreements』, London: Sage Publications.

- McComick, E. J. & Tiffin, J.(1974), 『Industrial Psychology』 , 6th ed.
 Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall Inc.
- Bradford, L. J. & Raines, C.(1992), 『Twentysomething』 , New York:
 MasterMedia Limited.
- Conger, J. A.(1997), 『How Generational Shifts Will Transform Organizational
 Life』 , in Goldsmith, M. & Beckhard, R. (ed), The Organization
 of the Future, San Francisco: Jossey-Bass.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Synderman, B.(1959), 『The Motivation to
 Work』 , New York: Wiley.
- Moorhead, G. & Griffin, R.(2004), 『Organizational Behavior』 , Boston:
 Houghton Mifflin Comoany.

<논 문>

- Houston, D. J.(2000), “Public-Service Motivation: A multi-variate test”,
Journal of Public Administration Research and Theory, Vol.10
- Morrison, E. W. & Robinson, S. L.(1997), “When Employees Feel Betrayed:
 A Model of How Psychological Contract Violation Develops”,
Academy of Management Review, Vol.22
- Morrison, E. D.(1994) “Psychological Contracts and Change”, *Human
 Resource Management*, Fall, Vol.37 No.3
- Robinson, S., Kraatz, M. & Rousseau, D.(1994), “Changing Obligations
 and the Psychological Contract: A Longitudinal Study”,
Academy of Management Journal, Vol.37 No.1
- Rousseau, D. M.(1990), “New Hire Perceptions of Their Own and Their
 Employer’s Obligation: A Study of Psychological Contract.”
Journal of Organizational Behavior, Vol.11

- Kotter, J. P.(1973), "The Psychological Contract: Managing the Joining-up Process", *California Management Review*, Vol.15 No.3
- Rousseau, D. M. & Parks, J. M.(1993), "The Contracts of Individuals and Organizations", *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, CT: JAI Press
- Rousseau, D. M.(1989), "Psychological and Implied Contracts in Organizations", *Employ Responsibilities and Rights Journal*, Vol.251
- Robinson, S. L. & Rousseau, D. M.(1994), "Violating the Psychological Contract: Not the exception but the norm", *Journal of Organizational Behavior*, Vol.15
- Bennett, R. J. & Robinson, S. L.(2000), "Development of a Measure of Workplace Deviance", *Journal of Applied Psychology*, Vol.85, No.3
- Kertzer, D. I.(1983), "Generations as a Sociological Problem", *American Review of Sociology*, Vol.9
- Clark, A. E.(1997), "Job Satisfaction and Gender: Why are women so happy at work?", *Labor Economics*, Vol.4
- Robinson, S. L.(1996), "Trust and breach of the psychological contract", *Administrative Science Quarterly*, Vol.41
- Thompson, J. A. & Bunderson, J. S.(2003), "Violations of Principle: Ideological Currency in the Psychological Contract", *Academy of Management Review*, Vol.28 No.4
- Jurkiewicz, C. L.(2000), "Generation X and the Public Employee", *Public Personnel Management*, Vol.29
- Ferres, N., Travalion, A., Fims, I., Jordan, C. & Ozsdolay, L.(2001), "The Relevance of Organizational Trust and Commitment amongst Generation-X Employee", *Prepared for Presentation in the Organizational Behaviour Stand at the International Conference on Advances in Management*, Athens

- Smith, T. W.(2007), "Job Satisfaction in America: Trends and Socio-Demographic Correlates",
<http://www-news.uchicago.edu/releases/07/pdf/070827.jobs.pdf>
- Hulin, C. L. & Smith, P. C.(1965), "A Linear Model of Job Satisfaction",
Journal of Applied Psychology, Vol.49
- Gibson, J. L. & Klein, S. M.(1970), "Employee Attitude As A Function of Age and Length of Service: A Reconceptualization",
Academy of Management Journal, Vol.13
- Hall, D. T. & Richter, J.(1990), "Career Gridlock: Baby Boomers Hit the Wall", *ACAD Manage Perspect*, Vol.4 No.3
- Burke, R. J.(1994), "Generation X: Measures, Sex and Age Differences",
Psychological Reports, Vol.74
- Jurkiewicz, C. L. & Brown, R. G.(1998), "GenXers vs. Boomers vs. Matures: Generational Comparisons of Public Employee Motivation",
Review of Public Personal Administration, Vol.18 No.4.
- Raja, U., Johns, G. & Natalianis, F.(2004), "The Impact of Personality on Psychological Contracts", *Academy of Management Journal*, Vol.47 No.3
- Turnley, W. H. & Feldman, D. C.(1999), "A Discrepancy Model of Psychological Contract Violations." *Human Resource Management Review*, Vol.9 No.3
- Curry, J. P., Wakefield, D. S. & Price, J. L.(1986), "On the Casual Ordering of Job Satisfaction and Organizational Commitment",
Academy of Management, Vol.29 No.4
- Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, B., Macdonald, K. M., Turner, C. & Lupton, T.(1963), "A Conceptual Scheme for Organizational Analysis", *Administrative Science Quarterly*, Vol.8
- Hage, J. & Aiken, M.(1967), "Relationship of Centralization to Other Structural Properties", *Administrative Science Quarterly*, Vol.12

< 부 록 > 설 문 지

※ 다음의 각 설문 항목에는 정답이 있지 않으니, 각 항목에 대해 너무 오래 생각하지 마시고, 읽고 난 후의 느낌이나 생각을 솔직하게 응답하시면 됩니다.

I. 다음은 심리적 계약위반에 관한 질문 문항입니다.

우리는 직장생활을 하면서 ‘직원은 회사를 위해 무엇을 해야 하고, 또 회사는 직원들을 위해 무엇을 해주어야 하는지’에 대해 나름대로 인지하게 됩니다. 비록 그것이 문서화된 형태의 계약은 아니지만, 직원이 회사에 대해 갖는 의무와 그 의무 이행의 대가로 회사에 대해 갖는 권리와 관련된 각 개인의 주관적인 믿음을 **심리적 계약**이라고 합니다.

1. 회사가 직원들에게 제공할 수 있는 다음의 각 항목은 귀하에게 얼마나 **중요**합니까? 평소 귀하의 생각과 일치하는 곳에 표시(✓)해 주시기 바랍니다.

No	설 문 내 용	전혀 중요 치 않다	중요 치 않다	보통 이다	중요 하다	매우 중요 하다
1	회사가 제공하는 개인 신상문제에 대한 지원					
2	회사가 제공하는 교육훈련의 질					
3	회사가 제공하는 장기적인 고용안정					
4	회사가 제공하는 승진 기회 정도					
5	회사가 제공하는 전반적인 복리후생 정도					
6	회사가 제공하는 전반적인 임금인상의 정도					
7	회사가 제공하는 자기계발기회 정도					

2. 위와 동일한 각 항목에 대해 귀하의 회사가 이행하고 있는 정도는 어떻다고 생각하십니까? 평소 귀하의 생각과 일치하는 곳에 표시(✓)해 주시기 바랍니다.

No	설 문 내 용	매우 불이행	불이행	잘 이행	매우 잘 이행
1	회사가 제공하는 개인 신상문제에 대한 지원				
2	회사가 제공하는 교육훈련의 질				
3	회사가 제공하는 장기적인 고용안정				
4	회사가 제공하는 승진 기회 정도				
5	회사가 제공하는 전반적인 복리후생 정도				
6	회사가 제공하는 전반적인 임금인상의 정도				
7	회사가 제공하는 자기계발기회 정도				

II. 다음은 직무만족 및 조직몰입에 관한 질문 문항입니다.

1. 다음은 직무만족에 관한 문항으로서 귀하께서 가장 적합하다고 생각하는 곳에 표시(✓)해 주시기 바랍니다.

No	설 문 내 용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1	나는 나에게 맡겨진 일을 수행하면서 즐거움을 느낀다.					
2	나는 다른 사람들이 그들의 일을 좋아하는 것에 비해, 훨씬 더 나의 일을 좋아한다.					
3	나는 나의 일을 수행하면서 지루함을 느낀 적이 없다.					
4	나는 다른 업무 분야로의 이동을 고려해 본 적이 없다.					
5	나는 나에게 맡겨진 일을 적극적으로 수행한다.					

2. 다음은 조직몰입에 관한 문항으로서 귀하께서 가장 적합하다고 생각하는 곳에 표시(✓)해 주시기 바랍니다.

No	설 문 내 용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1	나는 우리 회사의 성공을 위해 일반적으로 기대되는 것 이상의 노력을 기울일 의사가 있다.					
2	나의 가치관과 회사가 추구하는 가치는 대단히 유사하다고 생각한다.					
3	나는 친구들에게 우리 회사가 근무할 가치가 있는 대단히 좋은 회사라고 이야기하는 편이다.					
4	나는 우리 회사에서 계속 일하기 위해 어떤 종류의 업무가 주어지더라도 받아들일 것이다.					
5	나는 다른 사람들에게 내가 우리 회사의 일원이라고 이야기하는 것을 꺼리는 편이다.					
6	우리 회사는 업무수행을 하는데 있어 내가 최고의 능력을 발휘할 수 있도록 북돋워준다.					
7	내가 취업할 때 고려했던 회사들 중에서 우리 회사를 선택한 것이 대해 매우 기쁘게 생각한다.					
8	나는 우리 회사의 운명에 정말 많은 관심을 갖고 있다.					
9	우리 회사는 내가 근무할 수 있는 회사들 중에서 최상의 직장은 아니다.					

Ⅲ. 다음은 조직구조와 목표모호성에 관한 질문 문항입니다.

1. 다음은 목표모호성에 관한 문항으로서 귀하가 현재 근무하시는 부서를 기준으로 판단하여 가장 적합하다고 생각하는 곳에 표시(✓)해 주시기 바랍니다.

No	설 문 내 용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1	우리 부서의 목표는 이해하고 설명하기 쉽다					

No	설 문 내 용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
2	우리 부서의 목표는 내가 수행하는 일에 명확한 지침을 제공한다					
3	지난 1년간 우리 부서의 목표 달성 정도를 객관적으로 측정할 수 있다					
4	우리 부서가 추구하는 여러 가지 목표들 사이에 우선순위가 분명히 존재한다					

2. 다음은 조직구조에 관한 문항으로서 귀하가 현재 근무하시는 부서를
기준으로 판단하여 가장 적합하다고 생각하는 곳에 표시(✓)해 주시기
바랍니다.

No	설 문 내 용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1	모든 구성원들의 권한과 책임은 분명하고 구체적으로 명문화되어 있다					
2	회사가 정해놓은 규칙과 절차를 위반하는 경우에는 엄격한 제재가 뒤따르게 된다					
3	각 부서에 대한 지시사항과 부서간의 업무 협조는 반드시 문서로 하고 있다					
4	각종 규칙과 절차 등이 분명하게 문서화 되어 있다					
5	모든 지시사항은 공식적인 계통을 통해 전달하도록 강조되고 있다					
6	업무처리 방식과 절차는 표준화되어 있다					
7	상사가 결정을 내리기 전에는 부하직원들이 자율적으로 어떤 결정이나 행동을 취하기 어렵다					
8	업무를 처리할 때 대부분 상사의 의견을 확인하고 그 뜻을 따른다					
9	의사결정은 주로 고위관리층에서 결정하고 하달한다					
10	직원의 승진 및 인사이동 결정시 중간관리층이나 하위직의 의견이 실질적으로 반영되기 어렵다					

No	설 문 내 용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
11	실무차장의 의견을 수렴하기 보다는 대부분 고위관리층에서 의사결정이 이루어진다					
12	새로운 정책의 채택에 관한 의사결정에서 중간관리층 및 하위직의 의견이 실질적으로 반영되기 어렵다					

V. 다음은 귀하의 개인적인 사항에 관한 사항들입니다. 해당 되는 곳에 표시(✓)하거나 기입하여 주시기 바랍니다.

- 1) 연 령 : 만 ()세
- 2) 성 별 : ① 남 ② 여
- 3) 결혼여부 : ① 기 혼 ② 미 혼
- 4) 입사연월 : ()년 ()월
- 5) 최종학력
① 고 졸 ② 전문대졸 ③ 대 졸 ④ 석 사 ⑤ 박 사
- 6) 고용형태 : ① 계약직 ② 정규직
- 7) 직 군 : ① 사무 ② 배전 ③ 송변전 ④ 통신,전산 ⑤ 기타
- 8) 현재 근무부서 : ① 직할 ② 기획본부 ③ 관리본부 ④ 영업본부
⑤ 신성장동력본부 ⑥ 전력계통본부
⑦ 원전수출본부 ⑧ 해외사업본부 ⑨ 지역본부
- 9) 주된 근무부서 : ① 직할 ② 기획본부 ③ 관리본부 ④ 영업본부
⑤ 신성장동력본부 ⑥ 전력계통본부
⑦ 원전수출본부 ⑧ 해외사업본부 ⑨ 지역본부
※ 귀하의 근무기간 중 가장 오래시간을 재직하였던 부서(현 부서 포함)
- 10) 직 급
① 1직급 ② 2직급 ③ 3직급 ④ 4직급 ⑤ 5직급 ⑥ 기타

ABSTRACT

A Study on the Effect of Generation Gap in Organization on Psychological Contract Breach and Job Attitude

Han, Woo Young

Department of Public Enterprise Policy
Graduate School of Public Administration
Seoul National University

Since its 1997 financial crisis, the South Korean government has rapidly pushed to reform public enterprises in the market-oriented way. With the increasing possibility of employees' perception about psychological contract breach, there is a growing need to research psychological contracts.

Targeting Korea Electric Power Corporation(KEPCO), one of the South Korea's major public enterprises, this study sought to analyze the effects of the organization's generation gap on employees' psychological contract breach, and the effects of employees perception of this breach on their job attitude, and finally would like to derive policy implications from this study.

316 KEPCO employees were surveyed, and the corresponding data underwent a multiple regression analysis, thus verifying the research hypotheses. Generation variable, a major variable, involved a

generation gap according to the respondents' age and company joining time (before and after joining the company in 1997). The psychological contract breach was classified into transactional and relational contract breach. Job attitude variables consisted of job satisfaction and organizational commitment levels.

The findings of this study are outlined as follows.

First, employees' age had a negative relation with transactional contract breach perception levels and relational contract breach perception levels.

Second, employees joining the company after the financial crisis, compared with those joining the company before the crisis, had a higher level of relational contract breach, but there was no significant difference in transactional contract breach perception levels.

Third, transactional contract breach perception levels and relational contract breach perception levels had all a negative relation with job attitude. Job satisfaction was more influenced by relational contract breach than by transactional contract breach, while organizational commitment was more influenced by transactional contract breach.

Fourth, age's moderating effects on the relation between psychological contract breach perception and job attitude were only partially confirmed.

Fifth, the division of generation by the time of joining the company had a moderating effects on the relation between psychological contract breach perception and job attitude. Employees joining the company before the financial crisis, compared with employees joining after that, had greater negative effects of psychological contract breach perception on their job attitude.

The policy implications, derived from this study, are outlined as

follows.

First, employees' perception of psychological contract breach has a negative effect on their job attitude, suggesting that an organization should devise systematic, psychological contract management measures, and should regularly check its employees' psychological contracts.

Second, in terms of organizational management, organizational commitment, which involves the future behavioral intention, is recognized as more important factors than job satisfaction. Therefore, an organization should always pay attention to improving transactional contract factors. But more practical measures for public enterprises with more budget limitations should focus on encouraging employees to put more importance on relational contract factors rather than on transactional contract factors, thereby reducing transactional contract breach. Possible effective solutions include education designed to foster value views on public jobs, and bolstering of career development programs.

Third, the reason why young employees had a higher perception of psychological contract breach is presumably due to exaggerated information which is provided to applicants for joining the company. Thus, an organization needs to provide realistic job preview when recruiting employees.

Fourth, an organization needs to consider employees' characteristics by generation to manage their psychological contracts. It should be pointed out that young employees' needs are different from older generations' needs, and thus this should be reflected in human resources management, and this measures should be worked out to realize their expectations. For older generation employees, efforts

should continue to be made to monitor their psychological contract breach levels, and to re-negotiate psychological contract terms and conditions according to the changing organizational environment. If differentiated management is implemented according to employees' characteristics by generation, the corporations can achieve their intended purposes in human resource management effectively.

Key words : Generation Gap, Psychological Contract,
Transactional Contract Breach, Relational Contract Breach,
Job Satisfaction, Organizational Commitment

Student number : 2013-22690