



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

심리적 계약위반과 조직원의 대응

- 공기업 입사 초기 구성원을 중심으로 -

2014년 8월

서울대학교 행정대학원

공기업정책학과

조 혜 원

심리적 계약위반과 조직원의 대응

- 공기업 입사 초기 구성원을 중심으로 -

지도교수 최 병 선

이 논문을 공기업정책학 석사 학위논문으로 제출함

2014년 4월

서울대학교 대학원
공기업정책학과
조 혜 원

조혜원의 석사 학위논문을 인준함
2014년 6월

위 원 장 _____ 금 현 섭

부위원장 _____ 박 순 애

위 원 _____ 최 병 선



국문초록

본 연구의 목적은 공기업 입사 초기 구성원의 심리적 계약 내용을 규명하고, 심리적 계약위반이 이직의도에 미치는 영향을 살펴보는 것이다. 이를 위해 4개 공기업의 입사 2년 이내 구성원을 대상으로 158부의 유효설문을 분석에 활용하였다.

공기업 신입직원이 지각하는 심리적 계약의 내용은 5가지 개념(①보상과 기회 ②성장 ③직무 ④근무여건 ⑤복리후생)으로 구성되어 있었고, 심리적 계약 위반 지각은 ‘복리후생’에 대한 평균이 2.37로 가장 높고, ‘성장’에 대한 심리적 계약 위반 지각이 1.89로 가장 낮았다.

결과적으로 종합적인 심리적 계약위반 지각은 이직의도에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 유형에 따라서는 ‘성장’과 ‘직무’만 이직의도에 직접적인 정(+)의 영향을 미치고 있었다. 추가적으로 살펴 본 종속변수인 조직헌신은 심리적 계약 위반에 영향을 미치지 않거나, 유형에 따라서 상반된 결과를 보였다.

또한 이직의도는 경력여부와 직종에 따라서 유의하게 달라졌는데, 특히 청년인턴의 경우 심리적 계약 위반 인식이 가장 높고 반대로 이직의도는 가장 낮은 특이한 결과를 보였다.

이와 같은 결과는 신입직원의 이직의도 감소에 적합한 직무배치와 역할에 대한 인정 및 공정한 평가가 외재적 보상보다 효과적일 수 있으며, 특히 청년인턴 출신과 사무직 등 집단별 관리에 더 세심한 관리가 필요하다는 인력관리의 시사점을 제공하고 있다.

주요어 : 심리적 계약 위반, 이직의도, 조직헌신(조직시민행동)

학 번 : 2013-22684

목 차

제 1 장 서 론	1
제 1 절 연구의 목적	1
제 2 절 연구의 대상과 방법	3
제 2 장 이론적 논의와 선행연구 검토	6
제 1 절 심리적 계약	6
1. 심리적 계약의 개념	6
2. 심리적 계약의 내용과 유형	10
(1) 심리적 계약의 내용	10
(2) 심리적 계약의 유형	12
3. 심리적 계약의 위반	16
제 2 절 심리적 계약 위반에 따른 대응 행동	19
1. 이직의도	20
2. 조직헌신(조직시민행동)	23
제 3 절 선행연구의 한계와 새로운 연구의 필요성	27
제 3 장 본 연구의 설계	29
제 1 절 연구모형 및 가설	29
1. 연구모형과 연구문제	29
2. 연구가설	31
제 2 절 조사설계	35
1. 표본 설계	35
2. 변수의 조작적 정의	36
(1) 심리적 계약의 내용	36
(2) 독립변수 : 심리적 계약의 위반	37
(3) 종속변수 : 이직의도	37

(4) 종속변수 : 조직헌신(조직시민행동)	38
(5) 인구통계적 변수	38
3. 사전조사 및 측정도구	39
(1) 사전 조사 : 심리적 계약 내용의 정리	39
(2) 측정도구 : 설문지의 구성	42
4. 척도의 타당도와 신뢰도	43
(1) 독립변수에 대한 요인분석 및 신뢰도분석	43
(2) 종속변수에 대한 요인분석 및 신뢰도분석	45
5. 자료의 수집과 분석방법	46
제 4 장 실증분석 결과	47
제 1 절 기술통계 분석	47
1. 표본의 특성	47
2. 주요 변수에 대한 기초 분석	48
(1) 심리적 계약 위반, 이직의도, 조직헌신 수준	48
(2) 집단 간 평균 비교	51
3. 변수들 간의 상관관계 분석	55
제 2 절 가설 검증	58
1. 이직의도가 종속변수인 경우	58
(1) 가설 1-1 검증	59
(2) 가설 2-1 검증	61
(3) 가설 3-1 검증	64
2. 조직헌신이 종속변수인 경우	65
(1) 가설 1-1 검증	65
(2) 가설 2-1 검증	66
(3) 가설 3-1 검증	70
제 5 장 결 론	72
제 1 절 연구결과 요약	72
제 2 절 시사점 및 한계	75

참고문헌	78
부록(설문지)	82

표 목차

[표 1-1] 조사대상 기관별 현황	4
[표 2-1] 주요 선행연구에서 나타난 심리적 계약의 내용	11
[표 2-2] 심리적 계약의 유형 분류	14
[표 2-3] 심리적 계약 위반에 대한 국내 주요 선행연구 결과	19
[표 2-4] 순기능적 이직과 역기능적 이직	21
[표 2-5] K2공사의 이직 현황	28
[표 3-1] 조사대상 기관 및 배포량	35
[표 3-2] 사전조사 : 심리적 계약 내용별 평균 및 표준편차	35
[표 3-3] 설문지 구성	42
[표 3-4] 독립변수의 측정	42
[표 3-5] 심리적 계약위반의 요인분석 및 신뢰도 분석	44
[표 3-6] 종속변수의 요인분석 및 신뢰도 분석	45
[표 3-7] 설문지의 유효 회수율	46
[표 4-1] 응답자 일반 현황	48
[표 4-2] 주요 변수의 기술통계량	49
[표 4-3] 집단별 종합적인 심리적 계약 위반 지각 차이	52
[표 4-4] 집단별 이직의도 차이	53
[표 4-5] 집단별 조직헌신(조직시민행동) 차이	55
[표 4-6] 변수 간 상관관계	57
[표 4-7] 심리적 계약 위반 총합-이직의도 회귀분석 결과	59
[표 4-8] 유형별 심리적 계약 위반-이직의도 단순회귀분석 결과	60
[표 4-9] 심리적 계약의 유형별 기대-이행-위반수준 비교	63
[표 4-10] 유형별 심리적 계약 위반-이직의도 위계적 회귀분석 결과	64
[표 4-11] 유형별 심리적 계약 위반-이직의도 더미추가	66
[표 4-12] 심리적 계약 위반 총합-조직헌신 회귀분석 결과	66

[표 4-13] 유형별 심리적 계약 위반-조직헌신 단순회귀분석 결과	67
[표 4-14] 유형별 심리적 계약 위반-조직헌신 위계적 회귀분석 결과 ...	69
[표 4-15] 유형별 심리적 계약 위반-조직헌신 위계적 회귀분석 결과 ...	70

그림 목차

[그림 2-1] 심리적 계약의 관점에서 본 기여-유인 교환	6
[그림 2-2] 개인의 심리적 계약 형성 과정	8
[그림 2-3] 심리적 계약의 4가지 유형	13
[그림 2-4] 심리적 계약 위반의 전개 과정	16
[그림 3-1] 연구의 분석틀	29

제 1 장 서 론

제 1 절 연구의 목적

“공기업 파티는 끝났다”¹⁾

역대 어느 정권 할 것 없이 교체기마다 공기업 개혁과 구조조정의 목소리는 반복되어 왔다. 변화에 대한 사회적 압력이 지속되며 혁신 또는 선진화라는 정책 아래 민간의 다양한 경영기법이 도입되어 온 것이다²⁾. 그러나 최근의 공기업은 그 어느 때 보다 강도 높은 개혁을 주문받고 있는 듯 하다.

공기업 정상화는 국가의 자원배분을 보다 효율화하고 공기업 경쟁력을 강화하기 위해 필요한 일임은 부정할 수 없다. 본 연구는 이러한 변화에 반응하는 공기업 내부 구성원들의 행태에 주목하고 있다. 공기업에 소속된 구성원의 입장에서 그 이유가 무엇이든 간에 갑작스런 근무조건의 후퇴를 쉽게 받아들이긴 힘들 것이기 때문이다.

더불어 공기업에 대한 통제가 강화되면서 구성원들은 상당한 시간을 각종 감사와 외부보고를 위한 직무에 할애하고 있고, 국민과 정부의 부정적 시각 역시 이들의 사기를 저하시키고 있다. 이러한 배경에서 현재 공기업 구성원들은 조직으로부터 당연히 기대하던 것과 실제 현실의 불일치로 인한 심리적 부작용을 겪고 있을 수 있다. 또한 이러한 부작용은 오히려 정부와 각 공기업이 추진하는 정상화 노력을 반감시킬 수 있다.

조직에 근무하는 모든 구성원은 채용된 시점부터 조직과 공식적 계약뿐만 아니라 비공식적 계약을 의식하게 된다. 조직이 자신에게 요구하는 일을 하는 것에 대응하여 조직도 자신에게 유무형의 약속을 지킬 것이라는 암묵적인 믿음을 갖게

-
- 1) 현오석 부총리는 11월 14일 공공기관장들과의 조찬간담회를 갖고, 20개 공공기관에 대해 임원 임금 삭감, 직원 복리후생 축소 등을 단행한다고 밝혔다. 그는 공기업의 강도 높은 개혁을 예고하며 “파티는 끝났다”고 표현했다.(2013.11.15자 각 신문)
 - 2) 최근 저성과자 퇴출, 성과연봉제 도입, 성과급 차등폭 확대 등의 제도가 도입되었으며, 보다 구체적인 예로 청년실업에 대한 고등분담 취지로 2009년에는 신입직원들이 초임을 일괄적으로 삭감하거나, 일부 공기업들은 정부 압력에 의해 성과급과 임금 인상분을 자진 반납하겠다는 성명을 발표하기도 했다(매일경제 등 2013.11.1.).

되는 것이다. 이러한 구성원과 조직 사이에 상호의무에 대한 개인적인 믿음을 심리적 계약(psychological contract)이라 하고, 이것이 지켜지지 않은 것을 심리적 계약위반(psychological contract violation)이라고 한다(유민봉·심형인, 2014: 21).

즉 공기업 내에 발생하고 있는 변화는 새로운 심리적 계약을 요구하기 때문에 기존의 심리적 계약을 고수하고자 하는 구성원들은 이를 계약 위반으로 여기고 배신감을 느낄 수 있을 것이다(김명언·민혜경, 1999: 156).

한편 수백 대 1의 채용경쟁률이 흔한 일이 될 정도로 구직자들에게 공기업의 인기는 뜨겁다. 그 배경에는 경기침체와 구직난이 있겠지만 무엇보다 고용안정과 복지 수준, 근무조건 등의 면에서 ‘신의 직장’을 기대하는 사회적 인식이 큰 영향을 끼치고 있을 것이다. 덕분에 공기업은 보다 손쉽게 우수한 인적자원을 확보하게 되었다.

그러나 모든 신입직원은 생소한 기업에 입사하게 되면 현실충격 또는 역할충격을 경험하게 되며(Dean, 1983; Wanous, 1992; Wanous, Poland, Premack, & Davis, 1992), 특히 조직 구성원 중 약 55%가 입사 초 2년 동안에 주로 심리적 계약의 위반을 경험한다(Robinson & Rousseau, 1994). 더구나 치열한 경쟁을 뚫고 공기업을 선택한 신입직원들로서는 심리적 계약 위반 인식이 높게 나타날 수 있다.

심리적 계약위반에 관한 선행연구들은 조직이 제공해 줄 것이라고 기대한 고용, 보수, 지위와 현실이 일치하지 않을 때, 이를 해소하기 위해 구성원들이 조직에 제공해야 할 의무라고 믿어온 조직에 대한 충성, 시간, 노력, 기술 등을 변화시킬 수 있다는 결과를 보여주고 있다. 즉 심리적 계약 위반에 대한 인식은 조직에 대한 신뢰를 감소시키고 심지어 이직의도의 증가나 태만 등 반조직적 행태를 초래할 수 있으며, 직무만족의 감소를 포함한 조직행동에 부정적 영향을 미친다(박은주·장용선, 2012: 60).

그간 심리적 계약 위반에 대한 국내 연구는 대부분 민간기업을 대상으로 이뤄졌으며, 공공분야에서는 공무원을 대상으로 한 연구(황영호, 2006)와 공기업을 대상으로 한 연구(정윤길·이규만, 2006; 유민봉·심형인, 2012 등)가 있을 정도로 관심이 부족한 편이다.

따라서 본 연구는 공기업 신입직원들이 인식하는 심리적 계약 위반과 부정적

행태를 가장 잘 대표할 수 있는 이직의도 간의 관계를 중점적으로 살펴보고자 한다. 물론 공기업은 민간에 비해 낮은 이직률을 보이고 있으며, 오히려 인력이 순환되지 못하고 정체되는 것이 조직관리의 문제점 중 하나라 할 수 있다. 그러므로 공기업의 입장에서는 이직률의 감소 보다는 역기능적 이직³⁾의 방지 혹은 이직의도가 높은 상태에서 잔류하는 구성원들의 불만족을 잘 관리하는 전략이 필요하다고 할 수 있다.

국내외를 불문하고 심리적 계약에 대한 연구는 심리적 계약 위반 인식이 결과 변수에 미치는 부정적 영향에 대한 관심이 주를 이루고 있고, 심리적 계약 중 실제로 어떤 내용이 효과를 일으키는지에 대해선 아직 이론적·실증적으로 동의가 이루어진 바가 없다. 예를 들어 심리적 계약 위반이 이직의도에 정(+)의 영향을 미친다는 결과는 모두 일치하고 있으나, 이직의도의 감소를 위해 보수에 대한 불만족을 관리하는 것이 더 중요한지, 개인의 경력개발을 지원하는 것이 더 효과적일지 등 구체적인 요인을 확인할 수 없다는 한계가 있다. 만약 공기업 구성원이 더 강하게 반응하는 심리적 계약 내용을 알아낼 수 있다면 한정된 자원을 그 측면에 투입함으로써 공기업 조직 관리의 대안을 제공할 수 있을 것으로 기대한다.

따라서 본 연구는 먼저 공기업 신입직원들이 조직의 의무로 인식하는 심리적 계약의 내용에 어떤 것이 있는지를 구체적으로 알아보고, 어떤 내용에 대해 심리적 계약 위반 인식이 크게 나타나는지를 확인할 것이다.

그리고 심리적 계약 위반 인식이 구성원의 이직의도에 어떤 영향을 미치는지, 심리적 계약의 유형에 따라 이직의도에 미치는 영향이 달라지는지, 마지막으로 집단에 따라 심리적 계약 위반 인식이 이직의도에 미치는 영향이 달라지는지 등을 탐구하고자 한다.

제 2 절 연구의 대상과 방법

본 연구의 방법은 설문조사로 공기업의 입사 2년 이내 신입직원을 모집단으로

3) 역기능적 이직은 종업원은 조직을 떠나기를 원하지만, 조직은 개인에 대해 좋은 평가를 하고 있어 떠나는 것을 원치 않는 이직을 의미한다. 즉 역기능적 이직은 조직의 입장에서 손해가 된다(김종인·박인혜, 2002; 82)

한다. 공기업 전체를 조사 대상으로 하기에는 시간과 자원의 제약이 따르기 때문에 일부를 선정하였는데, 모집단을 잘 반영할 수 있도록 어느 기관을 측정대상으로 선택할 것인가는 신중히 고려해야 했다. 먼저 시장형/준시장형 공기업 별로, 에너지/SOC/진흥 등 서로 다른 역할을 가진 기관으로서, 소속부처와 규모가 다양하게 섞이도록 조사 협조가 가능한 기관 중 임의로 4개 기관을 선정하였다. 조사대상 기관인 4개 공기업의 유형 및 2년 간 신입사원 채용현황은 <표1-1>과 같다.

<표 1-1> 조사대상 기관별 현황

기관명	유형	소속부처	현원 ('13 말)	2012채용	2013채용
I공사	시장형	해양수산부	128명	38명	17명
K1공사	시장형	산업통상자원부	1,301명	99명	98명
K2공사	준시장형	산업통상자원부	489.5명	35명	97명
L공사	준시장형	국토교통부	6,477명	486명	17명

본 연구의 분석단위인 신입직원은 2012년 1월 1일부터 2013년 12월 31일에 채용된 입사 2년 미만의 정규직원(고졸 및 경력직 포함)으로 정하였다. 단, 2013년 말에 채용됐을 지라도 조사기간인 2014년 3월 현재 OJT 중이거나 수습사원인 경우는 심리적 계약이 형성 중인 과정일 것으로 판단하여 표본에서 제외하였다. 입사 2년 미만으로 기준을 정한 것은 조직 구성원 중 약 55%가 입사 초 2년 동안에 주로 심리적 계약의 위반을 경험하게 된다(Robinson & Rousseau, 1994)는 선행연구를 근거로 한 것이다.

또한 신입직원을 ‘대졸 공채 신입사원’으로 한정할 수도 있겠으나, 공기업 신입사원의 상당수가 이미 직장경험이 있기 때문에 그룹별 차이를 비교하기 위해 제외시키지 않았다. 더불어 최근 공기업의 채용방식과 유형이 다양해지고 있는 점을 감안해, 고졸 인력 및 청년인턴에서 정규직으로 전환된 사례도 표본에 포함시키고자 노력했다. 또한 각 기관별 조직도를 참고해 본사 외 근무지역이 골고루 분배되도록 하였다.

본 연구의 목적은 공기업 신입직원들이 인식하는 심리적 계약의 내용에는 어떤 것이 있는지를 파악하고, 각 유형별 심리적 계약 위반이 종속변수에 어떠한 영향

을 미치는지를 확인하는 것이다. 따라서 설문지는 여러 선행연구에서 사용한 내용을 발췌·보완하여 사용하였는데, 공기업의 심리적 계약 내용에 대해 실증적 연구가 아직 이루어지지 않았기 때문에 본 조사에 앞서 사전조사를 실시해 검토 과정을 거쳤다.

먼저 사전조사를 위해 심리적 계약 관련 선행연구에서 사용된 모든 내용을 종합하여 심리적 계약의 측정도구를 개발한 Kickul(2001) 등의 연구를 기초로 사전 설문지를 제작하였다. 사전 설문지는 K2공사에 채용된 20명의 신입사원을 대상으로 2014년 3월 14일 하루 동안 배포되었다. 조사 전에는 심리적 계약의 개념에 대해 간단한 설명을 하였으며, 먼저 각 항목이 조사 대상자에게 ‘심리적 계약 내용’에 해당하는지 여부를 체크하게 하고 체크한 내용에 대해서만 조직의 의무로서 중요한 정도를 Likert 5점 척도로 평가하게 했다.

그 결과 심리적 계약으로 체크된 빈도와 중요도가 낮은 일부 항목들을 제거하였다. 또한 남은 항목들은 조사 참여자들로부터 이해하기 어렵거나 부자연스러운 표현 등에 대한 조언을 구해 내용을 수정하고 유사한 항목을 합쳐서 총 23개 항목으로 정리하였다.

본 조사는 2014년 3월 14일부터 4월 1일까지 오프라인 및 이메일로 총 300부의 설문지를 배포하였다. 그 중 165부의 설문지가 회수되었다. 검토 결과 무성응답, 중심화 경향이 지나치게 뚜렷한 응답 등 분석에 부적합한 7부의 응답지를 제거하고 분석에 사용된 사례 수는 158부로 전체의 유효 회수율은 53%다.

제 2장 이론적 논의와 선행연구 검토

제 1절 심리적 계약

1. 심리적 계약의 개념

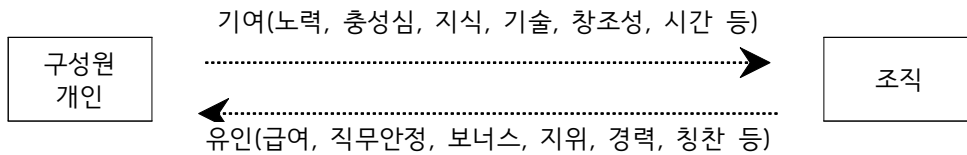
심리적 계약(psychological contract)이라는 용어는 Argyris(1960)가 종업원과 감독자와의 관계를 심리적 근로계약(psychological work contract)이라는 개념으로 설명하는데서 출발했다. 이후 60년대 초에 조직 구성원과 조직 간의 상호호혜적 의무에 대한 기대감으로(Levinson, Price, Munden, Manden & Solley, 1962), Rousseau(1989)에 의해 개인적 차원과 조직구성원의 시각에서 주관적으로 정의되는 상호의무에 대한 믿음으로 그 개념이 구체화되어 왔다(황영호, 2006: 98).

여러 가지 논의를 종합하여 보면 심리적 계약이란 조직과 조직 구성원들 간의 상호교환에 대한 문서화되지 않은 기대로, 계약 당사자들이 상대방의 기여와의 교환으로 자신이 어떤 것을 할 의무가 있고, 상대방으로부터는 자신의 기여에 대한 대가로 어떤 것을 받을 권리가 있다고 믿는 것이다(Rousseau, 1989: 123).

이에 따라 심리적 계약은 4가지 기대감으로 구성된다. 먼저 구성원의 입장에서 조직으로부터 제공받기 원하는 것과 조직에 제공하고자 하는 것, 그리고 조직의 입장에서 구성원으로부터 제공받기 원하는 것과 구성원에게 제공해주고자 하는 것 등이다(Kotter, 1973). 즉 구성원들은 조직에 시간과 노력, 기술, 충성심 등의 기여를 제공하고 조직은 그 대가로 급여, 고용안정, 교육훈련 등의 유인을 제공함으로써 양 당사자 간의 계약이 유지된다고 할 수 있다.

<그림2-1> 심리적 계약의 관점에서 본 기여-유인 교환⁴⁾

4) Sehermerhorn, Hunt & Osborn(1988), Managing organizational behavior, New York: John Wiley & Sons: 38



그러나 심리적 계약은 일반적인 기대(expectation)와는 구분된다. 구성원이 갖는 조직에 대한 기대는 상호교환에 의한 약속이 없더라도 형성될 수 있다. 반면에 심리적 계약은 조직과 개인의 상호작용에 따른 지각된 약속에 근거하기 때문에 이를 이행해야 할 의무가 있다고 믿는 점에서 서로 다르다(Rousseau & Parks, 1993). 계약은 불확실성을 감소시켜 행동과 결과에 대한 기대를 창출하는 역할을 한다. 그러므로 모든 계약은 기대를 포함하고 있지만, 모든 기대가 심리적 계약의 내용이 될 수는 없다(Rousseau & Parks, 1993).

이상의 개념에 근거한 심리적 계약의 특징은 아래와 같다.

첫째, 상호호혜적인 특성을 갖는다. 조직은 구성원의 의무로 기대하는 바가 있고, 구성원 역시 조직에 기대하는 바가 있다. 일반적으로 조직은 구성원이 자신의 시간과 노력, 충성심 등을 조직을 위해 제공하길 기대하고, 구성원은 그 대가로 상당한 급여와 보너스, 승진 또는 인정을 회사로부터 받길 기대한다. 이러한 상호호혜적인 의무감은 고용관계에 있어 필수적인 요소라 할 수 있다(Robinson, 1994).

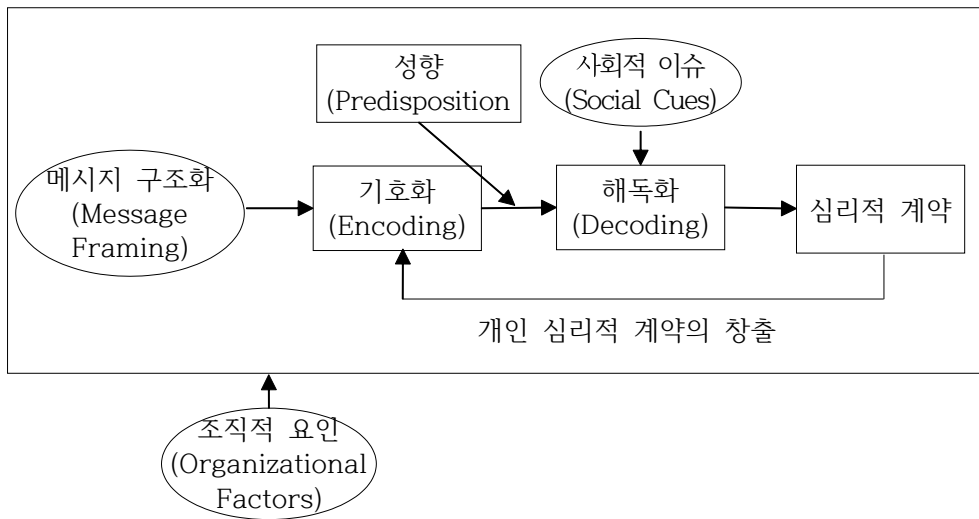
그러나 상호호혜란 믿음의 대상인 조직과 구성원의 의무가 상호 교환적이라는 의미일 뿐 믿음의 주체가 구성원이라는 점에서는 일방적 믿음일 수 있다. 조직 구성원이 자신의 기여에 대해 조직이 보답해 줄 의무가 있다고 지각하는 순간부터 심리적 계약은 시작(이정일, 2002: 35)되기 때문이다. 심리적 계약은 개인들이 가진 기대감으로 구성되며, 조직이 개인과 똑같은 지각을 할 필요도 없고, 조직 내의 다른 사람들이 같은 인식을 할 수도, 다른 인식을 할 수도 있는 것이다(Rousseau, 1989). Morrison과 Robinson(1997)도 심리적 계약을 ‘인지적, 서면으로 쓰여지지 않은 계약으로 반드시 상대방에 의해 공유되는 것은 아닌 믿음’으로 보았다.

둘째, 동태적 특성을 갖는다. 한 시점에서 확정되는 공식적인 계약과 달리 심리적 계약은 구성원이 조직에 머물고 있는 동안 계속 수정되는 특징을 가진다(Rousseau & Parks, 1993). 따라서 심리적 계약은 구성원과 조직이 서로 상대

방의 기대를 만족시켜주는 정도에 따라 지속적으로 변화하며, 구성원과 조직은 상호작용을 통해 균형적인 심리적 계약을 유지하게 된다(황영호, 2006: 99). 또 조직과 구성원의 관계가 길어질수록, 상호작용이 많아질수록, 심리적 계약에 포함되는 양 당사자의 의무는 점점 더 다양해지고 구체적으로 변화한다(Rousseau, 1989).

셋째, 주관적 특성을 갖는다. 법적 계약과 달리 심리적 계약은 계약 조건에 대해 당사자가 주관적인 해석을 할 수 밖에 없다. 비록 두 당사자가 동일한 조건에 합의하였다 하더라도 이에 대한 해석은 장시간에 걸친 상호작용과 조직 환경에 따라 다를 수 있다는 것이다(Robinson, Kraatz & Rousseau, 1994). 예를 들어 좋은 성과를 내면 승진이나 좋은 자리를 보상받기로 약속받았다 하자. 그러나 좋은 성과가 어느 수준인지, 어느 정도를 승진시켜줘야 만족스런 보상인지는 각자의 해석에 달려있다. 이처럼 심리적 계약은 그 주관성으로 인해 공식적으로 같은 조직에서 동일한 계약을 맺고 근무하는 구성원들 사이에서도 다르게 인식될 수 있다(Robinson, Kraatz & Rousseau, 1994).

<그림 2-2> 개인의 심리적 계약 형성 과정⁵⁾



5) Rousseau, 1995: 33

구성원 개인이 심리적 계약을 형성하는 과정은 <그림2-2>와 같이 개인의 성격, 사회적 이슈, 조직적 요인의 영향을 받는다(Rousseau, 1995: 33). 심리적 계약은 조직이나 사회적 상황으로부터 들어오는 부호화된 메시지를 자신의 내면으로 흡수, 해석하는 과정을 거친 후 추정이 이루어지는 과정이다. 구성원 누구나 개인의 가치관으로부터 형성된 개인적 성향이 있으며, 이는 사회적 이슈의 영향을 받아 조직의 메시지를 나름대로 해석하게 하며, 또 조직의 가치나 문화, 과업 등으로부터도 영향을 받을 수 있다(김영민, 2004: 20).

이렇게 형성된 심리적 계약은 고정되어 있지 않고 끊임없이 변화한다. 먼저 개인 속성의 변화가 영향을 미친다. 구성원의 해석은 자신의 성격, 가치관, 편견 등의 조절과정을 거치면서 이루어진다. 게다가 시간 흐름에 따라 개인의 인생과 경력주기는 변화하고 이에 따른 개인의 욕구도 변화한다. 그 결과로 조직에 바라는 구성원의 기대도 달라질 수밖에 없다(이정일, 2002: 36). 대체로 사람들은 조직에 익숙해지면서 자신은 계약 의무를 제대로 이행하고 있는데 비해 상대방은 그렇지 못하다고 지각하는 경향이 있다. 시간이 지남에 따라 종업원은 고용주의 의무를 높게 지각하는데 비해 종업원 자신의 의무는 낮게 지각하는 것이다(Robinson, 1994).

둘째, 객관적 현상에 대한 사람들의 판단에는 사회적 신호와 비교가 큰 역할을 한다. 어느 특정 팀이나 부서가 조직의 직무 재배치, 구조조정 등에 부정적인 반응을 보이면, 그 집단에 속한 개인도 그 집단의 반응에 비추어 자신과 조직과의 관계를 정의하면서 자신의 심리적 계약을 변화시키게 된다(김영민, 2004: 22).

마지막으로 조직의 외적 환경변화에 따른 새로운 정책이나 구조조정 등의 조직 축소, 리더십의 변화 등 어떤 형태든 다양한 유형의 조직 변화는 기존 심리적 계약에 변화를 가져올 수 있다(김영민, 2004: 22).

정리하면 심리적 계약을 구성하는 것은 믿음으로 주관적이고 암묵적인 성격을 지닌다. 또한 심리적 계약은 교환에 관한 것이며, 실제적 합의가 아니라 단지 지각에 의한 합의를 말하고 시간이 지남에 따라 변화한다(정윤길, 2008: 49). 이와 같은 내용을 종합해 볼 때 공기업 입사자들이 인식하는 심리적 계약은 회사의 공식적 정보 이외에도 다양한 메시지를 기반으로 형성될 것이다. 특히 이 과정에는 ‘방만경영, 신의 직장’으로 표현될 수 있는 공기업에 대한 사회적 인식이 영향을 미칠 수밖에 없다. 젊은 층이 공기업 입사를 선호하는 것은 다양한 메시지를 흡수하고 해독하는 과정에서 공기업의 양호한 근무조건을 당연히 기대했기 때문이

다. 특히 한국적 정서상 조직에 입사하려는 개인이 자신이 들어가고자 하는 기업에 대해 정보가 거의 없고, 주로 비공식적인 통로를 통해 정보를 얻게 된다.

그러나 정부의 공기업 정상화 대책으로 인해 최근 공기업에는 고강도의 혁신이 이뤄지고 있다. 복지혜택의 감소 등 급격한 변화로 실제 현장에서는 높은 수준의 심리적 계약 위반이 발생할 가능성이 높다. 이유가 어떻든 간에 안정성, 복지수준 등 근무조건 측면에서 공기업을 신(神)의 직장으로 기대하고 입사한 직원들로서는 약속이 지켜지지 않고 있다고 인식할 수 있기 때문이다. 또 같은 공기업 일지라도 기관에 따라, 또 같은 기관 내에서도 구성원 개인에 따라 심리적 계약 위반을 인식하는 정도는 차이를 보일 것이다.

2. 심리적 계약의 내용과 유형

(1) 심리적 계약의 내용

앞서 보았듯 심리적 계약의 내용은 구성원의 의무 측면과 조직의 의무 측면으로 볼 수 있다. 그러나 조직이 구성원의 의무로 어떤 기대를 갖는지 파악한다는 것은 조직을 지나치게 의인화시키는 문제가 발생한다. 물론 구성원들은 조직의 대리인 즉 인사 및 채용 담당자라든가 상사와의 상호작용을 통해 심리적 계약의 내용을 구성하게 될 것이다. 그러나 이들이 보내는 메시지는 합의와 조정에 의한 것이라기보다 조직의 일방적 커뮤니케이션이며(Kotter, 1973), 이들이 모든 계약 내용에 대해 완벽히 조직을 대표한다고 보기도 어렵다. 또 일일이 구성원 각자에 대한 조직의 기대나 만족도를 측정하는 것에도 한계가 있다. 따라서 본 연구에서는 심리적 계약의 내용 중 구성원의 의무는 고려하지 않고, 조직의 의무 측면에 한정하여 살펴보기로 하였다.

언뜻 생각하면 모든 심리적 계약의 내용이 구체적으로 기술되고 공유된다면 조직과 구성원 간의 균형관계는 유지될 수 있을 것이다. 하지만 현실적으로 불가능하다. 정보를 획득하고 분석하는데 개인이 갖는 제한된 합리성과 복잡한 조직 환경으로 인해 불완전할 수 밖에 없다(Williamson, 1975). 근로자가 초기부터 모든 가능성과 조건을 전부 고려해서 계약을 체결할 수 있겠는가? 그럴 수 있다 하더라도 실제로 모든 근무조건을 일일이 명시할 수 있겠는가? 우수한 인재를 채용하려는 조직의 입장에서는 얼마만큼 현실적으로 근무조건을 소개할 수 있겠는가?

또 기여와 유인이라는 끊임없는 재협상 과정과 당사자의 주관적 인식(김판석·정성호, 2012: 78), 그리고 시간의 흐름에 따라 심리적 계약의 내용은 고정되어 있을 수 없다. 따라서 선행연구에서도 문화권과 조사대상에 따라 다양한 요인과 내용으로 개념을 구성하고 있다(Robinson & Rousseau, 1994; Turnley & Feldman, 1998; Herriot et al., 1997; Porter et al., 1998).

주요 선행연구에서 사용한 심리적 계약 내용의 예로는 <표2-1>과 같이 ‘교육 훈련/개발, 성과에 대한 보상, 빠른 승진, 직무설계, 고용안정, 복리후생, 개인문제에 대한 지원’ 등이 있다.

<표2-1> 주요 선행연구에서 나타난 심리적 계약의 내용(조직의 의무)

연구자	심리적 계약의 내용
Rousseau (1994)	빠른 승진, 경쟁력있는 임금, 조직의 성과에 연계한 보상, 훈련, 장기적인 고용보장, 개인적 문제에 대한 지원
Robinson & Rousseau (1994)	직업 보장, 높은 보상, 직무도전 기회와 흥미, 경력개발, 훈련, 성과에 따른 보상, 직무만족, 노력에 대한 대가 지급
Herriot (1997)	직업보장과 의사결정 참여, 공정성, 높은 보상, 전반적인 복리후생, 개인문제에 대한 지원, 교육훈련, 작업환경 조성, 노력에 대한 대가 지급
Turnley & Feldman (1998)	직업 안정성과 의사결정 참여, 책임과 권한, 높은 보상, 피드백, 전반적인 복리후생, 개인문제 지원, 임금 인상의 일상성, 직무도전의 기회와 흥미, 상사의 업무관련 지원, 경력개발, 교육훈련, 노력에 대한 대가 지급
권상순 (2000)	훈련, 평가 및 승진활동의 공정성, 개인에 대한 지원, 경영참여, 자유재량권, 공헌 및 노력의 인정, 작업환경, 도덕성, 대외적인 보상 수준, 성과에 따른 보상, 복지후생, 고용보장, 경력개발
김태은·김성국 (2002)	(빠른) 승진기회 제공, 공정한 선발·평가·승진관리, 쾌적한 직무환경 조성, (타 기업과 비교했을 때) 경쟁적 수준의 급여 제공, 노력과 성과에 비례한 급여 제공, 교육훈련 기회 제공, 경력개발의 기회 부여, 개인의 사적 문제에 대한 회사의 지원

그러나 심리적 계약의 내용에 대해선 아직까지도 보편적인 동의가 이루어진 것은 없으며, 연구자가 연구목적과 대상에 따라 어떻게 그 내용을 설정하느냐에

따라 내용이 조금씩 달라진다(Herriot, Manning & Kidd, 1997). 예를 들어 미국의 MBA 학생들을 대상으로 한 연구들에서는 성과관련 보상과 신속한 승진이 포함되는데 비해(Robinson, 1995, 1996; Rousseau, 1990; Robinson, Kraatz & Rousseau, 1994), 영국의 경우 조직구성원이 고용주의 의무로 가장 자주 지적하는 부분은 근무환경의 안정성에 대한 것(Herriot, Manning & Kidd, 1997)이다(이정일, 2002: 41 재인용).

(2) 심리적 계약의 유형

심리적 계약 내용의 다양성은 계약 유형을 구분하는데도 영향을 미친다. 심리적 계약의 유형을 구분할 만한 명확한 기준을 제시하기 어렵기 때문에 연구자에 따라 다른 기준과 다른 형태의 분류를 보이고 있는 것이다.<표2-2 참조>

주로 심리적 계약의 유형은 거래적 계약과 관계적 계약으로 보는 것(MacNeil, 1985; Rousseau 1990; Robinson, Kraatz & Rousseau, 1994)이 일반적이다. MacNeil(1985)은 Blau(1964)의 사회적 교환과 경제적 교환의 개념을 빌려 계약의 특성에 따라 거래적 계약(transactional contract)과 관계적 계약(relational contract)의 양 극단의 연속선상으로 구분할 수 있다고 했다. 그에 따르면 거래적 계약은 비교적 단기적이고, 계약 당사자 간의 교환내용이 분명하고, 금전적인 성격을 지닌다. 쉽게 말해 하루 일과에 대한 공정한 보상이라고 말할 수 있다. 교환되는 내용이 구체적이고 관찰자에 의해서도 계약 내용의 이해가 가능하다(황영호, 2006: 100).

이에 비해 관계적 계약은 보다 장기적이고, 비금전적인 사회·심리적 내용을 포함한다(박은주·장용선, 2012: 57). 경제적 내용 뿐 아니라 조직에 대한 애착이나 충성심 등 사회 정서적 내용들도 교환하는 계약으로, 내용이 보다 광범위하고 당사자들에 의해 주관적으로 이해되기 때문에 제3자가 이해하기 어렵고, 당사자들 간에도 계약내용이 불일치할 수 있다(황영호, 2006: 100).

거래적 계약의 내용으로 주로 제시된 것은 빠른 승진, 높은 급여, 성과급, 복리후생, 지속적 임금인상 등이며, 관계적 계약으로는 직업안정성, 교육훈련, 개인 문제에 대한 지원, 도전적인 직무기회와 흥미, 상사의 지원, 경력발전 등을 들 수 있다. 그러나 '양 극단의 연속선상에 있다'는 표현에서 알 수 있듯이 거래적 계약

과 관계적 계약은 상반되는 특성을 갖지만, 명확하게 구별되지 않는 측면이 있다(정윤길, 2008: 50). 일례로 연구자에 따라 ‘교육훈련’은 거래적 계약으로도(Robinson, Kraatz & Rousseau, 1994), 또는 관계적 계약으로(Robinson & Rousseau, 1994; Turnley & Feldman, 1998) 구분되기도 한다.

<그림2-3> 심리적 계약의 4가지 유형⁶⁾

계약기간	성과기준의 명확성	
	한정적	포괄적
장기간	거래적	과도적
단기간	균형적	관계적

이상에서 살펴 본 두 가지 심리적 계약의 유형은 고용관계의 계약 기간과 조직에서 요구하는 성과 기준의 명확성에 따라 4개의 유형으로 다시 구분하기도 한다(Rousseau, Wade-Benzoni, 1994). 계약 기간은 한시적인 경우와 영구적인 경우로, 조직에서 요구하는 성과 기준은 구체적(specific)인 경우와 포괄적(weak) 경우로 나눌 수 있다(김태은, 2000: 14).

<그림2-3>을 보면 거래적 계약과 관계적 계약의 중간적 성격을 갖는 것이 균형적 계약(balanced contracts)과 과도적 계약(transitional contract)이다. 균형적 계약은 장기적이고 명확한 성과기준을 갖는다. 과도적 계약은 미래 고용에 대한 보장도 없고 명확한 성과기준도 존재하지 않으며 임시적 유인만이 존재하는 형태를 나타낸다(정기준, 2006 :12). 또 다른 연구자들은 물질적 심리적 차원에서 거래적, 관계적, 안정적, 그리고 발전적 계약으로 분류하기도 한다(박영석·여하나, 2001; Porter, Lawler & Hackman, 1980; Cameron, Kim & Whetten, 1987).

안정적 계약은 조직이 물질적 의무를 제공하여야 하며, 개인은 심리적 의무를 이행하는 것을 중시한다. 발전적 계약은 개인은 심리적 의무를 이행하는데 중점을 두고 조직은 물질적 의무를 이행하는 것을 중요하게 인식한다(김판석·정성호, 2012: 78 재인용).

6) Rousseau, 2000: 17-18

<표2-2> 심리적 계약의 유형 분류⁷⁾

연구자	심리적 계약 유형	구분방법
Rousseau(1990) Robinson, Kraatz & Rousseau(1994)	거래적 계약 관계적 계약	요인분석
Robinson & Rousseau(1994) Robinson(1996)		일부(6~7개) 요소만 대상
Rousseau, Kimberly & Wade-Benzoni(1994) Rousseau(2000)		계약기간 및 성과기준의 명확성에 따라 분류
박영석 · 여하나(2001) Porter, Lawler & Hankman(1980) Cameron, Kim & Whetten(1987)		요인분석
Herriot, Manning & Kidd(1997)	다차원 분류	심리적 계약 중 12개 차원
Turnley & Feldman(1998)	다차원 분류	심리적 계약 중 16개 차원
Kickul(2001)	자율성과 성장 복리후생 보상과 기회 고용안정과 직무책임 근무환경	요인분석 (26개 차원)
Willem et al(2010) *공공부문을 대상으로 한 연구임	경력개발 직무만족 사회적 분위기 재정적 보상 일과 생활의 조화	선행연구를 종합하여 재요인 분석

전통적인 심리적 계약 연구와 달리 Kickul(2001)은 기존 연구에서 사용된 조직 의무 차원의 심리적 계약 내용을 전부 통합하여 실증분석을 실시하였다. 그 결과 자율성과 성장, 복리후생, 보상과 기회, 직무안정과 직무책임, 그리고 근무여건의 요소로 심리적 계약의 내용이 구성됨을 확인하였다.

7) 이정일, 2002: 44를 참조해 재작성함

또 공무원의 심리적 계약을 연구한 Willem 등(Willem, A., Vos, A.D., & Buelens. M., 2010: 302)은 심리적 계약의 틀을 경력개발, 직무만족, 사회적 분위기, 재정적 보상, 일과 생활의 조화로 구분하였다(김판석·정성호, 2012: 83 재 인용). 이 연구는 공무원들은 재정적 보상과 경력개발 기회는 덜 중시하는 반면, 직무만족, 동반자 의식과 배려 및 일과 생활의 조화를 중시한다(Willem, A., Vos, A.D., & Buelens. M., 2010: 292) 고 보았다(김판석·정성호, 2012: 88 재 인용).

이외에도 연구자들은 때때로 계약의 유형을 분류하지 않고 심리적 계약 내용의 차원들을 그대로 활용하기도 하였다(Robinson & Rousseau, 1994; Robinson, 1996; Herriot, Manning & Kidd, 1997; Turnley & Feldman, 1998).

그 동안 심리적 계약에 대한 국내 연구는 대부분 조직의 심리적 계약 위반이 불러오는 구성원의 행태적 반응에 초점을 맞춰왔다. 즉 독립변수로서 심리적 계약 위반에 관심을 갖고 있으며, 심리적 계약의 내용에 대한 구체적 연구는 이루어지지 않았다. 측정 방법 역시 계약내용 전반에 대해 질문해 이행정도를 평가하는 방식이 주를 이루고 있다. 즉 심리적 계약이 위반되었는지 아닌지에 따른 결과변수의 차이, 혹은 거래적 계약과 관계적 계약의 차이 정도에 주목하고 있는 것이다. 이는 너무나 다양할 수 밖에 없는 심리적 계약의 내용 중 어떠한 요소가 실제로 결과변수에 영향을 주는 것인지를 파악할 수 없다는 한계가 있다.

따라서 본 연구는 기존 연구에서 사용된 심리적 계약 내용을 모두 통합 측정한 Kickul(2001)의 연구를 기초로 하였다. 이는 선행연구에서 타당성이 이미 입증된 설문항목을 활용할 수 있고, 심리적 계약 내용을 확인하고자 하는 목적에 좀 더 합당하다고 여겨졌기 때문이다. 다만 Kickul(2001)이 사용한 26개 항목 중 문화적 차이에 따라 의미가 적다고 여겨진 2개 항목⁸⁾을 삭제하였으며, Rousseau(2000)가 개발한 PCI(Psychological Contract Inventory)에서 ‘조직의 의무’ 중 Kickul의 연구와 중복되지 않는 항목을 추가하였다. 또한 선행연구에는 없지만 최근 들어 중요성이 증가하고 있는 ‘가족친화적 정책(육아지원 등)’을 포함시켜 총 42개 문항을 심리적 계약 내용으로 정리하였다.

그러나 단순한 ‘기대’와 ‘심리적 계약’을 구분해야하고, 이 내용이 공기업 신입 사원의 심리적 계약과 일치하는지 확인이 필요했기 때문에 사전조사를 거쳐 일부

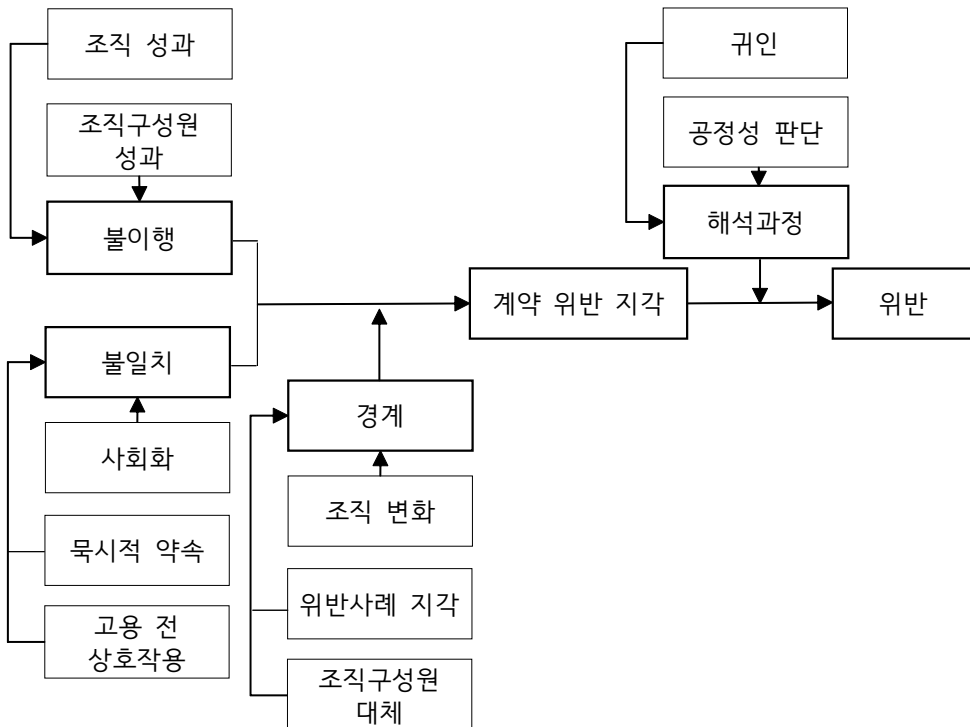
8) 건강보험 혜택, 책임의 증가

항목을 정리한 후 실제 본 조사에는 23개 항목이 사용되었다.

3. 심리적 계약의 위반

심리적 계약은 주관적인 속성을 지니기 때문에 계약의 당사자 중 어느 한 쪽이 약속한 의무를 이행하지 않았다고 지각할 때 심리적 계약 위반(psychological contract violation)이 성립된다(김판석·정성호, 2012: 81). 본 연구는 조직의 의무 위반으로 인한 구성원의 반응에 관심을 두고 있으므로, 심리적 계약 위반을 개인의 심리적 계약 의무를 실행하려는 조직의 실패로 정의(김숙현·김강식·이정연, 2009: 121 재인용)할 수 있겠다.

<그림2-4> 심리적 계약 위반의 전개 과정⁹⁾



9) Morrison & Robinson(1997)

<그림2-4>에서 보는 바와 같이 심리적 계약 위반의 원인은 크게 2가지로 볼 수 있다. 첫째는 조직이 구성원에 대한 약속을 위반하는 경우다. 조직이 의도적이거나, 비의도적이라도 이행능력 부족 또는 환경변화에 따른 불가항력으로 발생한다. 두 번째는 불일치 또는 상호이해 부족으로 설명할 수 있다. 조직과 종업원이 서로의 약속 또는 의무에 대한 내용을 다르게 해석하는 경우 발생한다(Turnley & Feldman, 1999; Morrison & Robinson, 1997; Rousseau, 1995).

심리적 계약은 조직에 대한 신뢰를 바탕으로 하기 때문에 신뢰가 손상되었을 때 다시 회복하는 데는 오랜 시간이 걸린다. 구성원들은 자신들이 상호 호혜적 기대감이 조직에 의해 충족되지 않았다고 인식하게 되면 단순한 불만보다는 일종의 배신감을 경험하게 된다. 왜냐하면 종업원들은 심리적 계약이 법적계약의 경우처럼 당사자 사이의 행동을 상호 구속한다고 믿고 있기 때문이다(박은주·장용선, 2012: 59).

또한 심리적 계약 위반을 지각한다는 것은 단순한 기대 불충족과는 다르다. 자신의 이익이나 자신에게 바람직한 결과가 실현되지 않은 것에 불만을 갖는다는 것이 아니라 자신이 불공정하게 대우 받았으므로 균형을 회복하고자 시도한다는 의미를 갖는다(Kickul & Lester, 2001). 그 결과 심리적 계약의 위반이 발생할 때, 개인의 조직에 대한 관계는 더욱 계산적이 되고 업무적이 된다(김숙현·김강식·이정언, 2009: 121).

그러나 심리적 계약의 본질은 주관적이기 때문에 동일한 상황에 놓이더라도 해석이 어떻게 이루어지느냐에 따라 사람들마다 계약위반 경험이 달라질 수 있다(Morrison & Robinson, 1997: 226- 256). 심리적 계약 위반 인식의 선행요인으로 입사동기나 근속년수, 직위, 고용형태, 가치관과 같은 개인적 측면(Turley & Feldman, 1999; Herieot & Pemberton, 1997; Rousseau, 1999 등)과 직무 특성, 조직사회화나 조직의 전략, 인적자원 제도, 조직윤리 등의 영향과 같은 조직차원의 영향력(Salisbury, 1997; Sims, 1994 등)과의 연관성이 주로 다뤄져왔다.

선행연구들이 사용한 심리적 계약의 측정 방법은 크게 2가지로, 계약의 내용 각각에 대해 측정을 하는 방법(Robinson, Kraatz & Rousseau, 1994; Robinson & Rousseau)과 계약 내용 전반에 대한 질문을 통해 이행정도를 측정하는 방법(Turnley & Feldman, 1998)이 있다(이정일, 2002: 42). 본 연구에서는 심리적 계약 위반(psychological contract violation)을 조직이 심리적 계약으로

약속했던 정도에서 이를 실행한 정도의 차이에 대해 조직구성원들이 지각하는 것 (Robinson, 1996)으로 보고, 계약 내용 각각에 대해 이행정도를 측정하는 방법을 사용하고자 한다.

한편 심리적 계약 위반으로 조직구성원에게 나타날 수 있는 반응은 사회교환 이론(Blau, 1964), 통제이론(Carver & Scheier, 1982), 인지부조화이론(Festinger, 1957), 형평이론(Adams, 1965)으로도 추론할 수 있다. 이들 이론의 핵심은 사람은 다른 사람과의 주고받는 상호 관계에서 거래의 균형을 찾는 방향으로 인지나 행동을 변화시킨다는 것이다. 구체적으로 조직 구성원의 경우 조직이 자신에게 제공할 것으로 믿고 있는 유무형의 약속이 지켜지지 않을 때 조직과의 관계를 균형 상태로 돌리기 위해 조직에 대한 자신의 기여를 줄일 수 있다(유민봉·홍혜승·박윤, 2012: 139).

심리적 계약이 구성원과 조직이 상호 간에 갖는 일련의 기대 또는 믿음이라는 점에서는 기대불일치이론(Oliver, 1997)과도 매우 유사하다. 기대불일치 모형은 민간 부문의 고객행태에 관한 연구에 주로 거론되고 있다. 이 모형은 고객들이 만족을 판단할 때 단순히 서비스의 성과에만 의존하는 것이 아니라, 성과를 사전의 기대와 비교하는 과정에서 결정된다고 본다(제갈돈, 2013: 70). 개인들은 서비스가 가져다 줄 특성 혹은 이익에 대한 일련의 기대를 가지고 있고, 서비스의 실질적인 성과를 경험하고 나면 이 기대를 만족의 정도를 판단하는 비교기준으로 사용한다는 것이다(제갈돈, 2013: 71 재인용).

이처럼 유사개념으로 비추어 보더라도 공기업 신입사원들은 조직과의 상호작용 뿐 아니라 사회적 인식과 조직 외부에서의 상호작용을 통해서도 조직에 어떠한 기대를 가지고 입사할 수 밖에 없다. 따라서 조직에 대한 만족은 이러한 기대에 비추어 판단하게 될 것이고 이 둘 사이의 격차가 크면 클수록 구성원의 부정적 반응을 이끌어내게 된다.

심리적 계약위반은 구성원에 대해 불신과 분노를 초래하고, 구성원과 조직과의 마찰과 구성원의 태도변화 등을 가져오며, 구성원이 심리적 계약의 불이행을 경험한 이후에는 조직에 대한 충성심 쇠퇴와 심리적 계약에 대한 이의제기가 증가한다. 따라서 조직은 변화하는 환경에 적합한 형태로 고용관계의 조건을 반복적으로 재교섭하고, 변화시키고, 관리하여야 한다.

제 2절 심리적 계약 위반에 따른 대응 행동

국내 선행연구들은 심리적 계약 위반의 결과변수로 이직의도, 적극적 또는 소극적 대응, 충성심 등의 행태반응(exit, voice, neglect, loyalty; EVNL), 조직시민행동(organizational citizenship behavior; OCB), 신뢰, 직무만족, 조직몰입의 변수와의 관계를 주로 다루고 있다(Turnley & Feldman, 1999; Robinson, Kraatz & Rousseau, 1994; 권상순, 1995; 황영호, 2006; 정윤길, 2008; 박은주·장용선, 2012; 유민봉·심형인, 2012 등). 이들은 대체로 심리적 계약위반이 조직에 도움이 되는 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동 등의 행태와는 부(-)의 관계를, 조직에 피해를 주는 이직, 태만 등과는 정(+)의 관계가 있음을 보여주고 있다.

<표2-3> 심리적 계약위반에 대한 국내 주요 선행연구 결과

연구자	연구 결과
김명언·민혜경 (1999)	대기업 근로자의 심리적 계약 위반 중 조직의 의무위반은 조직몰입, 이직의도, 공정성 지각에 유의미한 관계를 가지나, 구성원의 의무 위반 또는 두 의무위반의 상호작용 효과는 관계 없음
황영호 (2006)	공무원의 심리적 계약 위반은 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동과 부(-)의 관계, 이직의도와 정(+)의 관계임
정윤길 (2008)	공무원의 거래적 계약 충족은 역할내 성과와 관계 없고, 관계적인 계약 충족은 역할내 성과에 정(+)의 영향을 미침. 또한 거래적 계약 충족은 이타적 행동과 관계 없고, 관계적 계약 충족은 이타적 행동에 정(+)의 영향을 미침
김숙현·김강식· 이정언(2009)	항공사 및 여행사 직원들의 심리적 계약 위반은 직무만족과 조직몰입에 부(-)의 영향을, 이직의도에 정(+)의 영향을 미침 LMX(상사-부하교환관계)의 조절효과 확인되지 않음
박남수 (2010)	호텔 종사자의 심리적 계약 위반은 조직시민행동에 부(-)의 영향을 미침. 또한 거래적 계약 위반은 조직시민행동에 영향을 미치지 못하고, 관계적 계약 위반은 조직시민행동에 부분적으로 영향을 미침
유민봉·홍혜승· 박윤(2012)	SOC-에너지공기업에서 심리적 계약 위반은 이직의도와 정(+)의 관계를 가지며 직장가속주의 성향이 높을수록 영향이 완화됨 동기부여와는 통계적으로 유의미하지 않음
유민봉·심형인 (2012)	SOC공기업에서 심리적 계약 위반은 이직의도 및 태만과 정(+)의 관계를, 충성과는 부(-)의 관계를 가짐

	발언 및 인내와는 통계적으로 유의미하지 않음
홍계훈·윤정구 (2013)	한국 근로자들은 심리적 계약 위반의 인식이 감소될수록 조직몰입이 높아지고, 직무 스트레스가 감소함

본 연구는 조직에 피해가 되는 부정적 행태의 대표 변수로서 이직의도를 종속 변수로 선정하였다. 이직은 구성원의 태도 중 가장 강한 의사의 표출이다. 또한 이직의도가 설사 이직까지 연결되지 않더라도 현재의 직업과 비교하여 다른 대안을 찾는 과정에서 직무에 몰입하거나, 이직에 관한 이론들은 근로자의 태도불량이 이직 행동의 초기 징후임을 지적하고 있다(이정일, 2002: 85).

그러나 공기업을 연구대상으로 하기 때문에 이직의도가 낮게 측정될 가능성을 고려하여 조직헌신(조직시민행동)을 종속변수로 추가하였다. 구성원들은 심리적 계약이 위반되었다고 지각하면 직무상 관련 행동 보다 직무 이외 조직을 위한 추가적인 행동을 줄이는 경향이 있다(Robinson & Morrison, 1995). 눈에 쉽게 띄는 행동의 변화는 상사·동료들에게 부정적 평가를 받기가 쉽기 때문에 구성원의 입장에서는 눈에 잘 띄지 않는 소극적인 행동을 줄이는 편이 더 안전한 방법이 될 것이다.

1. 이직의도

이직은 현재 근무하고 있는 조직을 떠나 다른 근무지 또는 직무로 이동하는 것으로 이에 대한 개념 정의는 연구에 따라 다양하게 제시되어 왔다. 협의의 의미로서 이직은 조직으로부터 금전적 보상을 받고 있는 개인이 자의로 조직 내에서 구성원으로서의 역할을 종결하는 것(Mobley, 1977)으로 (박윤·문상호, 2014: 112 재인용)으로 정의할 수 있다. 또한 이직의도는 조직구성원이 조직을 자발적으로 떠나려는 것을 의미(Farrell, 1983)하며 조직을 떠나거나 옮기려는 행위, 다른 직장을 탐색하거나 이직을 생각하는 행위를 포함한다(유민봉·홍혜승·박윤, 2012: 141).

이직의 유형은 의사결정 주체에 따라 자발적 이직과 비자발적 이직으로 나눌 수 있다. 자발적 이직은 흔히 사직이라고 하는데 근로자 자신의 의사에 따른 이직을 의미한다. 주로 조직에 대한 불만, 또는 보다 좋은 조건의 조직으로 옮기는

경우 및 결혼, 임신, 출산, 질병, 가족의 이주 등 개인적인 사정으로 이직을 하는 경우가 이에 해당된다고 볼 수 있다.

비자발적 이직은 근로자 자신의 의지와는 상관없는 이직으로, 구성원의 의사와는 무관하게 경영자나 조직이 강제하는 것이다. 조직원 개인의 사규위반, 업무 능력 부족 및 경제적 불황으로 인한 정리해고, 정년퇴직 및 사망 등으로 조직에서 방출되는 것이다.

이직의 결과가 조직에 미치는 영향에 따라서 순기능적 이직과 역기능적 이직으로도 분류할 수 있다(Dalton, 1982). <표2-4>를 보면, 역기능적 이직은 ③영역으로 종업원은 조직을 떠나기를 원하지만, 조직은 개인에 대해 좋은 평가를 하고 있어 떠나는 것을 원치 않는 이직을 의미한다(김종인·박인혜, 2002: 82). 순기능적 이직은 ④영역으로 조직도 종업원을 계속 사용하기 원하지 않고 종업원 또한 근무하기를 원하지 않아 이직이 일어나는 경우이다.

<표2-4> 순기능적 이직과 역기능적 이직¹⁰⁾

구분		개인에 대한 조직의 평가	
		+	-
조직에 대한 개인의 평가	+	① 조직 잔류	② 해고
	-	③ 역기능적 이직	④ 순기능적 이직

이직에는 긍정적 측면과 부정적 측면이 존재한다. 조직에 있어 구성원의 이탈은 필수적인 일이며, 80년대 이후 연구들은 이직의 긍정적 영향에도 주목하고 있다. 조직의 입장에서 이직은 생산성이 떨어지는 근로자를 신규인력으로 교체할 수 있는 기회이며, 신규인력의 유입은 조직에 활력이 될 수도 있을 것이다. 또한 새로운 기술과 지식, 아이디어를 신규인력으로부터 습득할 수도 있다(Mobley, 1982: 113). 근로자 개인의 차원에서는 이직을 통해 보다 좋은 조건의 직장을 구하거나, 자신이 더 많은 능력을 발휘할 수 있는 자기 발전의 기회가 될 수 있다.

반대로 이직의 부정적 영향은 조직의 관점에서 기여도가 높고 유능한 인력이 이직할 때 발생한다. 우수인력의 이탈 자체도 문제지만 신규인력을 모집 및 선

10) Dalton D.R, Torder W.D. & Krackhart D.m(1982), Tumoveer Overstated

발·교육시키는데도 많은 시간과 비용이 소요된다. 또 한 사람의 노동력 상실에 그치지 않고, 남아있는 직원의 입장에서 조직 내 사회적 관계가 파괴되고 신규 인력 확보 전까지 업무량이 증가되는 피해를 입게 된다.

물론 공기업은 평균 근무연수가 15년으로 민간기업의 9.9년 보다 약 1.52배 정도 높다는 점(박윤·문상호, 2014: 109)에서 이직이 생산성이 낮은 근로자를 퇴출시키고 조직에 새로운 분위기를 불어넣는 계기가 될 수 있다. 또한 이직자 보다는 조직 내 사회적 관계를 훼손하거나 업무량 증가의 원인이 되는 잔류자가 오히려 문제가 될 수 있을 것이다.

그러나 본 연구는 입사 2년 이내의 공기업 신입직원을 모집단으로 하고 있다. 어떤 이유에서든 우수한 인적자원을 확보하기 위해 또 그들의 조직사회화를 위해 비용을 투입한 기업의 입장에서 구성원의 퇴사는 곧 자산의 손실이다. 특히 심각한 구직난을 감안할 때 이직자의 상당수는 현재와 유사한 정도의 보상으로 새 직장을 찾을 수 있는 이직의 기회비용이 낮은 인력일 것이다. 이는 조직의 입장에서 손해가 되는 역기능적 이직일 가능성이 높다.

본 연구는 설문조사를 통해 이루어지기 때문에 공기업에서 이미 이직을 선택한 사람을 표본으로 선정할 수 없다는 문제가 있다. 따라서 이직 자체를 측정하는 대신 이직의도를 종속변수로 측정하였다. 개인에 따라 차이는 있지만 평균적으로 이직의도와 실제 이직 간에는 .50의 상관관계가 있고(Steel & Ovalle, 1984), 이직의도가 이직의 직접적인 선행요인(Mobley, 1977)이라는 점에서 실증연구의 변수로 이직의도가 널리 사용되고 있다(정설경·이인석·전무경, 2012: 1511 재인용).

이직의도와 심리적 계약과의 관계에 대한 선행연구를 보면 조직에 의한 심리적 계약의 위반은 구성원의 이직의도를 증가시킨다(Rousseau, 1995; 유민봉·홍혜승·박윤, 2012). 심리적 계약 위반은 조직과의 결속을 약화시켜 위반을 지각한 구성원은 조직에 남아 관계를 유지하는 것에 회의와 실망을 느끼고 이직을 생각하게 된다(배성현·정기준, 2007: 1004). 이외에도 많은 실증연구가 심리적 계약 위반이 이직의도에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 보고하고 있다(Guzzo, Noonan & Elron, 1994; Turnley & Feldman, 1999 등).

그러나 다른 시각에서 보면 구성원이 갖는 이직의도는 구성원에 의한 계약 위반 정도에 따라서도 달라질 수 있다(Rousseau, 1995: 138). 조직의 의무 위반 수준이 높더라도 구성원 자신의 의무 위반 수준도 높다면 이직의도를 덜 갖게 된

다는 것이다. 자신의 역할을 충실히 다 이행했다고 생각하는 구성원은 자신의 투입에 비해 얻어진 결과가 불공평하기 때문에 이직을 보다 많이 고려할 수 있다. 하지만 반대의 경우는 이직 보다는 조직의 약속 위반이라는 불리한 상황을 참거나 수용하는 침묵 또는 간과의 반응을 보일 가능성이 높다(김명언·민혜경, 1999: 160).

이러한 연구의 대다수는 시사점으로 심리적 계약 위반의 방지를 위해 현실적인 직무소개와 중요성을 강조하고 있다. 현실적인 직무소개를 받은 실험집단이 초기의 직무기대도 낮고, 입사 후 이직의도 또한 낮다는 것이다(김종인·박민혜, 2002: 79). 그러나 현실적인 직무소개가 얼마만큼 가능한 것인가? 기업 역시 인적자원 확보를 위해 다른 기업과 경쟁하는 입장이라는 점을 고려한다면 좋은 이미지의 형성이 필수적이다. 즉 우수한 인재를 채용하는 것이 더 중요한지, 아니면 구체적이고 솔직하게 근무 조건을 설명함으로써 채용된 이후 구성원들의 실망감을 감소시킬 것인지를 선택해야만 한다는 점에서 이는 실질적 대안이라 볼 수 없다.

본 연구는 심리적 계약의 내용 중 특히 어떠한 요인이 이직의도에 영향을 미치는 확인함으로써 이직의도의 감소를 위한 조직관리 및 인사정책 상의 실질적 대안을 탐색하고자 한다.

2. 조직 헌신(조직시민행동)

조직의 원활한 운영을 위해서는 조직 구성원 간에 협력해야 하며, 규정된 역할 이외의 자발적인 행동은 조직기능을 유용하게 한다(박윤·문상호, 2014: 113 재인용). 정보화 사회 이후 불확실성이 더욱 증가하고 업무도 비정형화되면서 구성원이 능동적이고 자발적으로 필요한 역할과 협력행동을 하는 것은 조직이 효과적으로 기능하는데 점점 더 중요한 요소가 되고 있다.

특히 공공 분야에 있어 자발성의 문제는 매우 중요하다. 국내 공공조직에서는 유교문화의 영향과 함께 권위주의에 의해 강요된 이타적 행동이 빈번하다. 권위주의는 순종을 요구하므로 자발적 행동을 억제시키는 한편 변화를 싫어하고 현상유지를 지향하며 책임을 회피하려는 무사안일주의와 형식주의 문화를 조장한다(이현정·박통희, 2011: 재인용). 무사안일주의는 자발성을 저해할 수 밖에 없고,

형식주의는 기본적으로 공식적인 규칙과 절차를 과도하게 준수하려는 것이기 때문에 비공식적 행동을 억압한다(이현정·박통희, 2011: 재인용). 따라서 공공조직에서는 ‘자발성’의 문제를 중요하게 다루어야 할 필요가 있다.

조직구성원의 자발성에 대한 개념은 연구자에 따라 친사회적 조직행동(pro-social organizational behavior : Borman & Motowidlo, 1993), 맥락성과(contextual performance: Brief & Motowidlo, 1986), 조직자발성(organizational spontaneity : George & Brief, 1992), 역할 외 행동(extra-role behavior : Van Dyne & Cummings, 1990)등 다양한 용어로 표현되어 왔다. 최근의 연구들은 이러한 개념이 확장 정리된 Organ의 조직시민행동으로 (김동환·신호철·양인덕, 2009: 48), 이상의 개념들은 타인을 돕거나 협조하며 자발적으로 헌신한다는 측면에서 보다 이해하기 쉽게 ‘조직헌신’으로 표현될 수 있을 것이다.

조직시민행동은 ‘조직의 공식 보상시스템에 의해 직접 혹은 명시적으로 보상받진 못하지만 전체적으로 볼 때 조직의 효과적 기능을 촉진하는 개인의 재량행동’(Organ, 1988: 4)으로 정의된다.

개념의 정의에서 알 수 있듯이 조직시민행동의 핵심은 자유재량에 맡겨진 자발성, 행동에 대한 공식적인 비보상성, 그리고 장기간에 누적되어 조직전체의 효율성 증진에 기여하는 긍정성으로 정리할 수 있다(Podsakoff et. al., 2000).

먼저 ‘재량적 행동’이란 직무기술서에 규정되거나 강제적으로 요구받는 역할이 아니어서 그 수행여부가 전적으로 구성원 개인의 자유의사에 의해 결정된다는 의미다. 다시 말해 이는 그 행동을 수행하지 않는다고 해서 징계를 받는 것은 아니라는 뜻이 된다.

둘째, ‘직접적/공식적 보상이 따르지 않는다’는 것은 장기적으로 보면 조직시민행동의 수행이 그 종업원에게 다양한 형태의 이익으로 돌아올 수도 있지만, 적어도 그때그때 일대일 형식으로 조직시민행동의 수행과 직접적 보상이 대응되는 것은 아니라는 의미이다.

셋째, ‘전체적으로 볼 때’라는 것은 개별적인 조직시민행동은 각각을 떼어놓고 보면 매우 사소하지만, ‘티끌 모아 태산’이 되듯 장시간이나 여러 사람에 걸쳐 누적되면 조직효과성에 기여하게 된다는 의미이다. 뒤집어서 말하자면 조직시민행동은 하나하나를 독립적으로 떼어놓고 보면 조직효과성에 기껏해야 미미한 정도의 영향만을 가진다는 뜻이 되는데, Organ(1988)에 따르면 바로 이러한 점이 조

직시민행동이 그 수행 즉시 조직의 공식보상시스템에 의해 인식되지는 못하는 이유가 된다(김경석, 2006: 144).

조직시민행동의 일례로는 다른 동료들을 돕고, 직무 외의 과업을 자발적으로 수행하고, 부서나 조직발전을 위해 창의적인 아이디어를 제안하며, 근무시간을 낭비하지 않으려는 행동 등을 예로 들 수 있다(Bateman & Organ, 1983; Organ, 1988; Smith et al., 1983).

그러나 조직시민행동이 구체적으로 어떤 행동을 의미하는지에 대한 논쟁은 끊이지 않고 있다(문형구 · 김경석, 2006). 다양한 행동을 포괄하는 개념인데다, 국가별 문화나 해당 조직의 특성에 따라 그 내용이 달라지기 때문이다(이현정 · 박통희, 2011: 68).

특히 이러한 혼란은 앞서 제시한 조직시민행동의 핵심요소인 비공식성 · 자발성 · 비보상성의 모호함에서 비롯된다. 공기업의 경우 여러 감독기관과 상위기관의 관할을 받으므로 성과평가나 KPI와 관계없는 다수의 행정업무가 존재한다. 어느 구성원이 이처럼 부서 내에 업무분장이 되어 있지 않고 공식적인 성과로 인정받을 수 없는 일을 자진하여 열심히 수행했다고 하자. 그런데 사실은 승진을 앞두고 부서장에게 좋은 인사평가를 받기 위한 목적이 있었다. 만약 이 구성원이 부서장에게 호의적인 인상을 남겨 높은 평가를 받았다면, 이는 즉각적인 보상이 아닐 뿐 보상이 존재하는 것이 된다. 이처럼 조직시민행동이라는 것이 항상 완전히 자유롭고, 비보상적이고, 자발적이라 할 수 있겠는가? 반대로 역할 내 행동, 즉 나에게 주어진 역할이나 직무에 대해서도 언제나 직접적인 보상을 받을 수 있는 것은 아니다. 재량성의 문제, 즉 이것이 나의 역할이나 직무인가 아닌가도 구분이 모호할 수 있다.

선행연구들을 종합해 보면, 조직시민행동의 하위차원으로는 조직구성원을 돕는 이타적 행동(Graham, 1989; George & Brief, 1992; Van Scotter & Motowidlo, 1996; Borman & Motowidlo, 1993), 비불평 · 순응 등의 스포츠맨과 같은 행동(Smith, et al, 1983; Organ, 1990b; Graham, 1991; Van Scotter & Motowidlo, 1996), 참여 · 제안 · 충성 등의 조직구성원으로서 양심적이고 성실한 행동(Smith, et al., 1983), 대인관계에서 예의바른 행동(Organ, 1988), 나아가 조직구성원으로서 필요한 직무역량과 시민적 덕성을 스스로 함양하기 위한 자기개발행동(George & Brief, 1992; George & Jones, 1997; 최창희, 1994; 이주일 · 민경환, 1995) 등으로 요약된다(이현정 · 박통희, 2011: 재인용). 이에 더하여 우

리나라에서 특히 부족한 것으로는 정보의 수집 및 공유 행동(최창희, 1994; 김민강, 2008)이 조직시민행동의 하위차원으로 제시되었다.

국내에서도 1990년대 중·후반부터 여러 분야에서 조직시민행동에 대한 관심이 증가하고 있다(박희서·임병춘·김재휴, 2002; 김원선, 2005; 김민강, 2008; 류병권·조영락, 2007; 박통희·김민강, 2008). 이는 다수의 연구가 조직시민행동에 관심을 갖는 것인 성공적인 조직관리에 직접적인 영향을 미친다고 믿기 때문이다(MacKenzie et al., 1991). 특히 비용의 추가적 투입 없이 조직성과를 제고할 수 있으리라는 기대, 이른바 조직여유자원(organizational slack)으로서의 가능성이다.

선행연구를 종합해보면 이러한 시민행동은 동료 및 관리자의 업무효율과 관계증진을 바탕으로 생산성을 향상시키며, 조직기능 전반의 연계강화는 물론 외부환경과의 교류촉진을 통해 조직의 장기적 성장과 생존을 가능케 한다는 점에서 긍정적 영향이 실증적으로 인정되고 있다(Podsakoff, et al. 2000; Niehoff and Moorman, 1993; Bateman & Organ, 1983; Ilies, Nahrgang, & Morgeson, 2007; LePine, Erez, & Johnson, 2002 등).

몇몇 연구들은 실제 조직시민행동을 하는 조직구성원들은 오히려 단기적으로는 개별 직무 성과에 손실을 입을 가능성이 있으며, 부정적 영향력을 줄 수 있다는 주장도 제시하고 있다(김경석, 2006; 김동환·양인덕, 2008; Bergeron, 2007; Bolino & Turnley, 2005 등). 예를 들면 뒤쳐진 동료를 돕기 위해 자기 직무에는 소홀히 한다던가, 조직시민행동에 집중함으로써 자신의 직무 성과가 낮아질 수 있다는 점이다. 또한 높은 정도의 조직시민행동 수행수준을 보이는 개인들에게는 과부하(overload)라는 결과가 발견될 수 있다(Organ & Ryan, 1995).

조직시민행동처럼 문서상 계약의무를 넘어서는 행동은 조직의 보상시스템에 의해 공식적으로 인정받지 못한다. 따라서 조직으로부터 공정한 또는 긍정적인 대우를 받은 구성원은 그 보답으로 의무를 넘어서는 행동에 몰입할 수 있지만, 적절한 유인을 제공해주지 못한 조직에 대해서는 자신의 추가적인 역할행동을 주저하게 된다(정윤길·이규만, 2013: 176 재인용). 이처럼 추가적인 행동은 자유재량적인 것이고 그것을 하지 않았다고 해서 징계를 받는 것도 아니므로, 구성원들은 심리적 계약이 위반되었다고 지각하면 직무상 관련 행동 보다 직무 이외 조직을 위한 추가적인 행동을 줄이는 경향이 있다(배성현·정기준, 2007: 105 재인용). 따라서 심리적 계약 위반이 조직시민행동과 상관관계를 가질 것이라는 가정이 가능할 것이다.

제 3절 선행연구의 한계와 새로운 연구의 필요성

앞서 살펴보았듯 심리적 계약위반에 관한 실증연구는 1990년 전후부터 본격화되었다. 국내에서는 1997년 외환위기 이후 구조조정이 이루어지면서 민간 부문을 중심으로 연구가 시작되어(박영석, 1998; 김명언·민혜경, 1999) 최근까지 지속되고 있다(정영미·서경도, 2011; 한주원·김정진·박경규, 2011). 그러나 공공부문에서는 공무원을 대상으로 한 연구(황영호, 2006)와 공기업을 대상으로 한 연구(정윤길·이규만, 2006; 유민봉·심형인, 2012)가 있는 정도로 학문적 관심이 부족한 편이다.

최근의 공기업 정상화 노력은 국가 차원의 자원배분을 보다 효율화하고 공공부문의 경쟁력을 강화하는데 필수불가결한 과제할 할 수 있다. 하지만 공기업 구성원 입장에서는 이러한 정책이 심리적 계약을 위반한 것으로 인지하고 조직에 대한 실망감을 갖게 되어 그동안 성실하고 헌신적으로 조직을 위해 일해오던 태도와 행동을 철회할 수 있다. 심지어 이러한 개인의 행태 변화는 공기업 정상화의 효과를 상쇄시킬 우려가 있다. 따라서 심리적 계약위반이 일어날 수 있는 공기업 현장에서 구성원이 인지하는 심리적 계약위반의 정도와 그로 인한 구성원의 행태 변화를 실증적으로 탐구하는 것은 중요한 과제라 할 수 있다.

둘째, 심리적 계약의 내용은 주관적일 수밖에 없다. 이로 인해 심리적 계약의 정의와 달리 심리적 계약의 구체적인 내용에 대해서는 이론적, 실증적으로 동의가 이루어지지 않은 상태이다(Freese & Schalk, 1996).

특히 이제까지의 국내연구는 심리적 계약 위반을 하나의 독립변수로 생각해왔다. 구성원들이 생각하는 조직 의무에는 여러 가지 내용이 포함되며 서로 중요도나 종속변수에 미치는 영향에 차이가 있을 수 있다. 그럼에도 구체적인 내용보다는 계약 자체에 대한 전반적인 느낌을 측정함으로써 중요성을 부각시키는 정도로 그쳐왔던 것이다. 이는 실무에서 갖게 되는 질문, 즉 “공기업 신입직원의 인사관리를 위해 어떤 자원을 투입해야 하는가?”에는 답을 할 수 없다는 것이다.

본 연구는 먼저 심리적 계약에 대해 다양한 항목으로 측정함으로써 기존 연구의 한계를 보완하였다. 이처럼 민간조직과는 다른 공공부문의 특성을 파악하고 조직의 의무 중 어떤 요인이 더 중요한지를 밝히는 작업은 공기업이 구성원의 긍정적인 행태를 유도하기 위해 어떤 요소에 더 자원을 투입해야 할지 조직관리 차원

의 대안을 제시해 줄 수도 있을 것이다.

셋째, 공기업은 ‘신도 들어가기 힘들다’는 우스갯소리가 나올 정도로 청년 구직자들이 선호하는 직장이다. 덕분에 공기업에는 우수한 인재가 몰리며 세 자리 수 이상의 채용 경쟁률을 기록하는 상황이 벌어져 왔다. 그러나 우수한 인재를 채용하는 것 못지않게 그들을 어떻게 잘 관리하고 조직에 헌신하도록 유도하는가 역시 중요한 문제다. 그 동안 공기업은 민간기업에 비해 낮은 이직률 등으로 신입직원의 관리에 특별한 관심을 기울일 필요를 느끼지 못해왔다. 그러나 최근 공기업에는 대졸 신입직원은 물론 전문 경력직, 고졸, 단시간 근로자, 청년 인턴 등 여러 채용 경로가 존재하며 구성원들의 기대와 욕구도 다양해졌고, 또한 지방 이전 등의 환경 변화로 우수 인재의 이탈이 우려되고 있는 상황이다.

<표 2-5> K2공사의 이직자 수¹¹⁾

(단위 :명)

	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14
이직자 수	2	0	3	1	2	1	7	7	6	3	10
3년미만	2	0	2	0	2	1	7	6	5	3	9

위의 표는 K2공사의 이직자 현황으로 2010년 이후로 이직자의 수가 증가하고 있다. 물론 그 수가 적어 이직률의 의미를 부여하기 어렵지만, 입사 3년 미만의 퇴사자가 대부분을 차지한다. 인사담당자와의 인터뷰에 따르면 이직자들의 대부분이 회계사, 변호사, 어학직군 등의 전문직이거나 조직 내에서 좋은 평가를 받고 있는 인력인 경우가 많아 조직관리 차원의 문제점으로 떠오르고 있다고 밝혔다. 즉 공기업의 입장에서는 이직자의 수 보다는 역기능적 이직에 관심을 기울여야 할 필요가 있을 것이다.

특히 조직은 입사지원자들에게 부분적이고, 실제보다 좋은 그리고 더 많은 약속을 하기 때문에, 신입직원들은 조직에 대해 비현실적인 기대를 가지고 입사하게 되어 현실충격(reality shock)을 경험할 수 있다(Dean, 1983; Wanous, 1992; Wanous, Poland, Premack, & Davis, 1992). 따라서 공기업 조직 내에 다양한 형태로 존재하게 된 신입직원을 중심으로 심리적 계약 위반을 줄이는데 적용할 수 있는 실증적인 연구가 필요하다고 하겠다.

11) 각 공사에 이직률 자료를 요청하였으나 거절당하였음

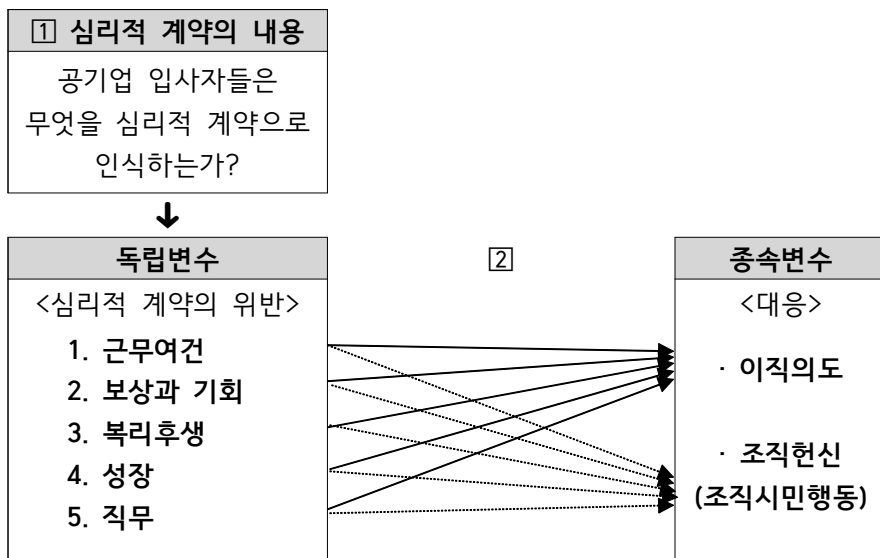
제 3 장 본 연구의 설계

제 1 절 연구모형 및 가설

1. 연구 모형과 연구 문제

본 연구의 목적은 크게 2가지이다. 먼저 공기업 신입직원이 인식하는 심리적 계약의 내용을 확인하는 것이다. 둘째, 심리적 계약 위반과 종속변수 간의 관계를 확인하고, 심리적 계약의 유형에 따라 종속변수에 미치는 영향이 다르게 나타나 는지를 파악하고자 한다. 대략적인 분석틀은 아래 <그림3-1>과 같다.

<그림3-1> 연구의 분석틀



공기업 신입직원들은 조직에 무엇을 기대하고 입사하는가? 조직의 의무로 많은 선행연구들이 조직과 구성원 간 심리적 계약을 살펴보고 있다. 그러나 심리적

계약의 구체적인 내용에 대해서는 이론적, 실증적으로 동의가 이루어지지 않았다(Freese & Schalk, 1996)는 것이 일반적인 견해다.

선행연구의 대부분은 미국의 MBA과정 수강생을 대상으로 인터뷰를 통해 심리적 계약의 내용을 추출하였다. 이는 타당성이나 신뢰성은 검증되었지만 동서양 간 문화의 차이를 배제하기 어렵고, 민간기업과는 다른 공기업 조직의 특성에 따른 차이 역시 있을 수 있으므로 선행연구의 내용을 그대로 적용한다는 것은 한계가 있을 것이다.

또한 국내 실증연구들은 독립변수로서의 심리적 계약 위반을 측정하는데 주로 2가지 방식을 사용해왔다. 하나는 심리적 계약 위반을 조직의 의무 이행 정도에 대한 종합적인 만족도로 측정하는 방식이다. 또 다른 방법은 조직의 의무에 대해 각각 평가하게는 하지만 하나 또는 두 개의 변수(거래적/관계적 계약)로 두고 종속변수에 미치는 영향을 살펴왔다. 이러한 방법들은 조직이 구체적으로 어떠한 의무를 위반했을 때 구성원들이 행태적 반응을 일으키는지에 대해선 확인하기 어렵다는 문제가 있었다. 따라서 국내 공기업에 적합한 심리적 계약의 내용으로 구체적으로 어떤 요인이 보다 큰 영향을 미치는지 확인할 필요가 있다.

따라서 국내외 선행연구에서 사용된 심리적 계약의 내용을 모두 종합하여 사전조사를 통해 확인한 뒤 항목을 재 정리해 본 조사에 사용할 계획이다. 이를 바탕으로 공기업 입사자들이 조직의 의무로 인식하는 심리적 계약의 내용은 어떤 것이 있는지 그리고 심리적 계약의 내용 중 어느 것이 더 중요하게 인식되는지를 먼저 확인하고자 한다. 또한 집단에 따라 독립변수와 종속변수의 평균에 차이가 있는지를 확인할 것이다.

이어 가설검증 단계에서는 실제로 심리적 계약 위반 인식이 종속변수와 어떠한 관계를 갖는지, 또 심리적 계약의 유형에 따라서 종속변수에 미치는 영향의 차이는 어떠한지를 살펴볼 것이다. 만약 심리적 계약의 유형에 따라 이직의도에 미치는 영향에 차이가 있다면, 부분적으로나마 한정된 자원을 어디에 투입해야 할지에 대한 조직관리 대안을 제시할 수 있을 것이다.

이를 위한 연구가설은 다음과 같다.

2. 연구가설

앞서 제시한 연구모형과 이론적 고찰을 배경으로 심리적 계약 위반이 이직의도에 어떠한 영향을 미치는지에 대해 살펴보하고자 한다.

본 연구는 조직에 피해가 되는 부정적 행태의 대표 변수로서 이직의도를 종속변수로 선정하였다. 이직은 구성원의 태도 중 가장 강한 의사의 표출이기 때문이다. 그러나 공기업을 연구대상으로 하기 때문에 이직의도가 낮게 측정될 가능성을 고려하여 긍정적 조직행태 변수로서 조직헌신(조직시민행동)을 종속변수로 추가하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

심리적 계약 위반 지각이 종속변수에 어떤 영향을 미치는가?

<가설>

1-1. 심리적 계약 위반 지각은 이직의도에 정(+)의 영향관계를 보일 것이다.

1-2. 심리적 계약 위반 지각은 조직헌신(조직시민행동)에 부(-)의 영향관계를 보일 것이다.

기대불충족 이론을 적용해보면 구성원들은 단순히 회사가 나에게 어떻게 해주느냐, 즉 구성원에 대한 조직의 성과 자체로 만족을 판단하지는 않는다. 내가 사전에 가졌던 기대와 비교하여 회사가 어떻게 해주느냐를 평가하게 될 것이다. 또한 사회교환이론, 동기이론, 인지부조화이론 등에 따르면 구성원은 자신이 기여하거나 기대한 것에 상응하는 보상을 받지 못한다고 인식할 때 이러한 불균형, 불일치, 불공정 상태를 제거하거나 적어도 감소시키기 위해 노력한다.

자신이 기대하였던 조직의 의무를 조직이 다하지 않을 때, 즉 심리적 계약 위반이 지각될 때 구성원 개인은 자신이 조직에게 가져야 할 행동과 태도를 조절하거나 감소시킴으로써 균형을 유지하려고 한다는 것이다. 이처럼 심리적 계약 위반을 지각한다는 것은 어떤 개인이 자신에게 이익이 되는 결과를 얻지 못한 것에 대해 단순히 불만을 갖는 것이 아니라, 자신이 불공정하게 대우받았으므로 균형을 회복하고자 시도한다는 의미를 갖는다(Kickul & Lester, 2001).

선행연구에서 심리적 계약 위반 지각으로 발생하는 결과변수로 주로 사용해온 것은 조직몰입, 직무만족, 조직헌신(조직시민행동), 신뢰, 이직의도, 충성심, 건의

및 발언, 반생산적 과업행동 등 매우 다양하다.

이직의도와 심리적 계약에 대한 선행연구를 보면 조직에 의한 심리적 계약 위반은 구성원의 이직의도를 증가시킨다(Robinson & Rousseau, 1994). 또한 조직에 의한 계약 위반이 적을수록 구성원들의 이직의도가 낮아진다는 것도 확인되었다(유민봉·홍혜승·박윤, 2012: 141). 즉 조직의 의무 위반 정도가 클수록 구성원들이 이직을 보다 심각하게 고려할 것이라는 가정이 가능할 것이다.

조직헌신(조직시민행동)은 문서상 계약의무를 넘어서는 행동으로 조직의 보상 시스템에 의해 공식적으로 인정받지 못한다. 따라서 조직으로부터 공정한 또는 긍정적인 대우를 받은 구성원은 그 보답으로 의무를 넘어서는 행동에 몰입할 수 있지만, 적절한 유인을 제공해주지 못한 조직에 대해서는 자신의 추가적인 역할 행동을 주저하게 된다(정윤길·이규만, 2013: 176 재인용). 이처럼 추가적인 행동은 자유재량적인 것이고 그것을 하지 않았다고 해서 징계를 받는 것도 아니므로, 구성원들은 심리적 계약이 위반되었다고 지각하면 직무상 관련 행동 보다 직무이외 조직을 위한 추가적인 행동을 줄이는 경향이 있다(배성현·정기준, 2007: 105 재인용). 따라서 심리적 계약 위반이 조직헌신(조직시민행동)과 상관관계를 가질 것이라는 가정이 가능하다.

즉 심리적 계약 위반이 지각되면, 부정적 행태인 이직의도에 정(+)의 영향을, 긍정적 행태인 조직헌신에는 부(-)의 영향이 미칠 것으로 가정할 수 있겠다.

심리적 계약의 유형별로 계약 위반 지각에 따른 이직의도 및 조직헌신(조직시민행동)은 다르게 나타나는가?

<가설>

2-1. 심리적 계약의 유형에 따라 계약 위반 지각이 이직의도에 미치는 영향은 다르게 나타날 것이다.

2-2. 심리적 계약의 유형에 따라 계약 위반 지각이 조직헌신(조직시민행동)에 미치는 영향은 다르게 나타날 것이다.

둘째, 심리적 계약과 관련한 연구들은 계약 내용의 유형에 따라 구성원 행동 반응이 다르게 나타난다고 보고하고 있다. 심리적 계약의 유형은 연구자에 따라 일부 차이를 보이고 있으나 주로 거래적 계약과 관계적 계약으로 나누고 있다.

거래적 계약은 단기적이고 금전적인 보상에 관한 것으로, 경제적인 상호호혜에 토대를 두고 있기 때문에 개인의 효용을 높이려는 계산적인 욕구를 반영한다. 현 조직에서 거래적 계약 위반이 회복되기 어렵다고 판단될 때 구성원들은 이직을 결심하게 된다(Morrison and Robinson, 1997; Rousseau and Parks, 1993).

반면 관계적 계약은 조직과 구성원 간의 장기적인 사회적 관계를 포함한다. 이를 통해 구성원들은 장기적 상호관계에 의해 자신의 발전을 기대한다(박은주·장용선, 2012: 60). 따라서 관계적 계약의 위반은 직무만족, 조직몰입 등 조직에 대한 헌신과 노력의 감소로 나타난다(Morrison and Robinson, 1997; Rousseau and Parks, 1993). 따라서 조직으로부터 적절한 유인을 제공받지 못한 경우 구성원들은 조직헌신을 주저할 것이다(정윤길·이규만, 2013: 176).

공공과 민간 부문의 차이에 주목한 연구도 있다. 최근 신공공관리론의 논지에 따라 우리나라 공공부문에도 금전적인 차등 보상과 승진 등을 성과관리 수단으로 더 많이 활용하게 되었다. 이는 공공부문 구성원도 회사원과 같이 주로 외재적 보상에 의해 동기가 더 많이 부여된다는 생각에 기초한 것이다(정윤길, 2008: 48). 반면 공공조직 구성원은 민간의 회사원과는 구별되는 동기요인(공공가치 구현, 국가발전 헌신, 개인의 선호도나 가치정향, 조직의 안정성 추구 등)을 갖고 있으므로(Perry & Wise, 1999: 368) 외재적인 보상 보다는 주로 내재적인 보상 방법을 통해 동기부여를 해야 한다는 주장 역시 제기되어 왔다.

이처럼 공공과 민간의 차이에 대한 연구들은 다른 견해를 보이고 있지만, 기업에서 이루어지는 사회적 교환은 나름의 특성이 있을 것이고, 이러한 특성의 차이에 따라 구성원의 사회적 교환 기대의 위반은 다른 결과를 가져올 것으로 추론할 수 있을 것이다(정윤길·이규만, 2013: 172).

그러나 본 연구는 보다 현실적인 대안을 제시하기 위해 심리적 계약의 유형을 5개의 요인으로 분석한 Kickul(2001)의 논문을 기초로 하고자 한다. 그는 구성원이 조직의 의무로 기대하는 심리적 계약의 내용을 선행연구에서 사용한 항목을 종합하여 요인 분석한 결과 △근무여건 △보상과 기회 △복리후생 △성장 △직무로 나뉘는 것을 확인하였다. 이 다섯 가지 요인 중 과연 어떤 것이 종속변수에 더 큰 영향을 미칠 것인가. 이러한 내용은 거래적 계약과 관계적 계약의 차이에 주목하거나 또는 공공과 민간의 차이에 주목한 선행연구들의 결과와 비교해 실질적 대안을 제시해줄 수 있을 것이다.

심리적 계약위반의 지각이 이직의도 및 조직헌신(조직시민행동)에 미치는 영향에 있어 집단별 차이는 어떠한가?

<가설>

3-1. 직종 및 경력여부에 따라 심리적 계약 위반 지각이 이직의도에 영향을 미치는 정도는 차이가 있을 것이다.

3-2. 직종 및 경력여부에 따라 심리적 계약 위반 지각이 조직헌신(조직시민행동)에 영향을 미치는 정도는 차이가 있을 것이다.

셋째, 공식적으로 같은 조직에서 동일한 계약을 맺고 근무하는 구성원들 사이에서도 심리적 계약을 다르게 인식할 수 있다(Robinson, Kraatz & Rousseau, 1994). 공기업 정상화 방안으로 공기업들은 유사한 외부환경에 놓여있지만 이로 인한 심리적 계약 위반은 기관에 따라서, 또 같은 기관 내에서도 개인에 따라서 차이가 날 수 있다.

또한 이직의도는 일반적으로 연령, 성별, 적성, 가족부양책임, 재직기간 등과 매우 높은 수준의 관계를 갖는 것으로 조사되었다. 그러나 연구 대상이 입사 초기 구성원이라는 점에서 재직기간과 가족부양책임 등은 대상자에 따라 큰 차이가 없을 것으로 판단하였다. 그 대신 취업준비기간을 통제변수로 추가하였다. 해당기업에 취업하기 위해 준비한 시간이 길수록 이직을 선택하는데 치러야 할 기회비용이 그만큼 높을 것이기 때문이다.

인구통계적 변수 외에도 직종이나 경력여부에 따라서 집단 간에 큰 차이가 있을 것으로 생각된다. 일례로 청년인턴에서 정규직으로 전환된 경우 회사에 대해 상세한 정보를 보유하고 있기 때문에 심리적 계약 위반의 지각 수준이 낮다고 가정해볼 수 있다. 또 반대로 오랜 시간을 해당 조직에 취업하기 위한 비용으로 지불하였으므로 이직의도 낮을 것으로 가정해볼 수 있다. 직종에 따라서도 차이가 있을 수 있다. 공기업들은 SOC·에너지·진흥 등 그 역할이 다르다 할지라도 각 기관별로 업의 본질에 특화된 기술직종이 존재한다. 전공에 따라 입사 목표로 삼는 기관이 다를 것이고, 사무직에 비해 선택의 폭이 좁으므로 이직의도가 더 낮게 나타날 가능성이 있다.

따라서 성별, 나이, 학력, 취업준비기간을 통제변수로 사용할 예정이며, 직종이나 경력여부에 따라서 구성원 집단 별로 어떤 차이가 있는지 살펴보려고 한다.

제 2 절 조사설계

1. 표본설계

이 연구의 모집단은 공기업의 입사 2년 이내 신입직원이다. 그러나 공기업 전체를 조사 대상으로 하기에는 시간과 자원의 제약이 따르고, 설문조사에 대한 협조를 구하기 쉽지 않았으므로 모집단을 잘 반영할 수 있도록 어느 기관을 측정대상으로 선택할 것인가를 신중히 고려해야 했다. 이에 따라 2012~13년 중 일정 규모 이상의 공개채용 실적이 있고, 에너지/SOC/진흥 등 다른 사업 범주에 속하는 기관으로서 소속부처와 규모를 고려하여 임의로 조사협조가 가능한 4개 기관을 선정하였다.

<표 3-1> 조사대상 기관 및 배포량

기관명	소속부처	유형	현원 (‘13 말)	신규채용 (‘12-‘13)	배포량
I공사	해양수산부	시장형	128명	55명	30부
K1공사	산업통상자원부	시장형	1,301명	197명	70부
K2공사	산업통상자원부	준시장형	489.5명	133명	70부
L공사	국토교통부	준시장형	6,477명	503명	130부

조사대상은 위 4개 기관의 신입직원으로서 2012년 1월 1일부터 2013년 12월 31일에 채용된 정규직원을 대상으로 하였다. 단, 2013년 말에 채용됐을 지라도 조사기간인 2014년 3월 현재 OJT 중이거나 수습사원인 경우는 심리적 계약이 형성 중인 과정일 것으로 판단하여 표본에서 제외하였다.

또한 신입직원의 의미는 ‘대졸 공채 신입사원’으로 한정할 수도 있겠으나, 최근 공기업 신입사원의 상당 부분이 이미 직장경험이 있고 역량강화를 위해 경력직 채용도 증가하는 추세여서 그룹별 차이를 비교하기 위해 제외시키지 않았다. 더불어 최근 공기업의 채용방식과 유형이 다양해지고 있는 점을 감안해, 고졸 인력 및 청년인턴에서 정규직으로 전환된 사례도 표본에 포함시키고자 노력했다. 또한 각 기관별 조직도를 참고해 본사 외 근무지역이 골고루 분배되도록 하였다.

2. 변수의 조작적 정의

(1) 심리적 계약의 내용

심리적 계약이란 조직과 조직 구성원들 간의 상호교환에 대한 문서화되지 않은 기대로, 계약 당사자들이 상대방의 기여와의 교환으로 자신이 어떤 것을 할 의무가 있고, 상대방으로부터는 자신의 기여에 대한 대가로 어떤 것을 받을 권리가 있다고 믿는 것이다(Rousseau, 1989: 123). 이처럼 심리적 계약은 상호호혜를 기본으로 하고 있으나, 본 연구는 첫째, 조직구성원의 행동에 관심을 두고 있으며 둘째, 조직에 대한 구성원의 기여를 실질적으로 측정하기 어렵다는 점에서 구성원의 기대에 초점을 맞추기로 하였다.

심리적 계약의 내용은 Kickul(2001)이 사용한 26개 항목을 기초로 Rousseau(2000)가 개발한 PCI(Psychological Contract Inventory)의 35개 항목과 선행연구에서 주로 사용하는 설문항목을 종합하여 사용한 김태은·김성국(2002)의 9개 항목을 종합해 1차적으로 44개 문항을 추출¹²⁾했다. 그간 심리적 계약과 관련한 연구에서는 Robinson(1996)과 Turnley & Feldman(1999)의 설문항목¹³⁾이 주로 인용되어 왔다. 그럼에도 Rousseau(2000)의 PCI(Psychological Contract Inventory) 및 Kickul(2001)이 개발한 척도를 사용한 이유는 다음과 같다.

이 연구의 목적 중 하나는 공기업 구성원들이 인식하는 심리적 계약에는 어떠한 내용이 있으며, 그 중 구체적으로 어떠한 요인이 이직의도 등 구성원의 반응에 영향을 미치는지를 탐구하는 것이다. 위의 두 연구는 과거 선행연구에서 타당성이 입증된 설문항목을 종합하여 요인분석을 실시함으로써 심리적 계약 위반을 측정할 척도를 개발하였다. 따라서 본 연구의 기초 설문항목으로 사용하기에 적합하다고 판단되었다.

이상 44개 문항을 대상으로 실제 본 조사에 사용할 설문항목을 추출하기 위해 사전조사를 실시하였다. 사전조사는 K2공사에 채용되어 교육을 받고 있는 20명의 신입사원을 대상으로 각각의 항목에 대해 먼저, 심리적 계약 내용으로 인식하는지 여부를 체크하게 하고 두 번째로 중요도를 Likert 5점 척도로 평가하게 했다.

12) 문항이 줄어든 이유는 첫째, PCI 중 구성원의 의무에 해당하는 내용을 제외하고 둘째, 국내 정서로 이해하기 어려운 내용 또는 유사하거나 중복된 질문 항목을 합쳐서 표현했기 때문이다.

13) 교육훈련/개발, 보상, 승진, 직무설계, 고용안정, 피드백, 조직변화, 개인문제 지원 등

이를 통해 중요도와 빈도가 높게 평가된 항목들을 재정리해 23개 항목을 추출하여 본 조사를 위한 설문지를 작성했다. 사전조사 과정을 거친 이유는 성실한 응답을 얻어내기 위해 문항을 줄여야 할 필요가 있었고, 국내 정서에 맞지 않는 불필요한 항목을 제거하기 위해서다. 또한 최대한 기대와 심리적 계약의 내용을 구분하고자 하였다. 이후 사전조사 참여자들로부터 이해하기 어렵거나 부자연스러운 표현 등에 대한 조언을 구해 공기업 상황에 맞게 내용을 수정하여 최종 설문지로 사용하였다.

(2) 독립변수 : 심리적 계약 위반

심리적 계약 위반 정도는 Robinson(1996)이 사용한 방법을 적용해 측정하였다. 여기서 심리적 계약 위반은 회사의 계약 위반을 의미하며, 회사가 이행하여야 할 의무에 비해 실제로 얼마나 이행하였는지에 대한 구성원의 인식 정도를 뜻한다(Robinson, 1996).

따라서 본 연구는 구성원이 조직의 의무라고 생각하는 정도에서 실제 조직의 이행정도를 차감한 값(의무-이행)으로 위반의 수준을 구하였다. 모두 Likert 7점 척도로 이루어졌다. 예를 들면 심리적 계약 내용 중 ‘타사에 비해 높은 급여’를 회사가 나에게 제공할 의무에 대해 7점을 주었고, 실제 회사가 이행한 정도에 1점을 줄 경우 심리적 계약 위반 값(기대-이행)은 6점이 된다. +값이 커질수록 심리적 계약 위반을 강하게 인지하고 있는 것으로 해석할 수 있다.

차이 값 사용에 대해 문제점을 제시하고 있는 일부 연구도 있으나, 회사가 심리적 계약을 위반하였는지를 직접적으로 물어볼 경우 당시의 감정에 많은 영향을 받아 평상시보다 과대한 또는 과소한 반응이 나올 수 있을 것이다(홍계훈·윤정구, 2013; 68).

(2) 종속변수 : 이직의도

이직의도란 구성원이 스스로 조직을 떠날 의사를 말한다. 이직의도에 대한 설문은 타당성이 이미 입증된 Naus, Iterson & Roe(2007), Soazo(2009), Turnley & Feldman(2000), Mobley(1982) 등이 사용한 항목으로 공기업 실정에 맞게 수정하였다. 그 내용으로는 현재의 조직을 떠나고자 하는 마음을 갖는지, 또 다른 일 자리를 찾기 위해 채용정보 검색 등을 해보았는지, 다른 조직에서 좋은 조건을 제시한다면 이직을 고려하겠는지 등이 포함된다. 5가지 항목에 대해서 5점 척도

로 측정한 각 조직구성원의 평균값을 계산하여 이직의도의 점수로 사용하였다.

(3) 종속변수 : 조직헌신(조직시민행동)

조직헌신 또는 조직시민행동(organizational citizenship behavior)은 공식적인 보상체계에는 규정되어 있지 않지만 조직의 효율적인 기능을 촉진시키는 구성원의 자유재량에 의한 비과업적 행동이라고 할 수 있다(Smith, Organ & Near, 1983; Organ, 1988).

이는 구성원의 자발적 행동을 의미하는 것으로 심리적 계약이 충족되었다고 느끼면, 조직으로부터 공식적인 보상이 없어도 조직 차원에서 도움이 되는 행동을 지속적으로 하게 된다(정윤길, 2002: 51). 반대로 조직의 심리적 계약의 불이행은 결근이나 시민정신의 철회와 같은 수많은 행태 변화를 가져온다고 지적되고 있다.

본 연구에서는 Coyle - Shapiro와 Kessler(2002)가 사용한 7개 문항을 수정하여 측정하였다.

(4) 인구통계적 변수

공식적으로 같은 조직에서 동일한 계약을 맺고 근무하는 구성원들 사이에서도 심리적 계약을 다르게 인식할 수 있다(Robinson, Kraatz & Rousseau, 1994). 심리적 계약 위반 인식에 영향을 줄 수 있는 개인적 요인으로 Rousseau는 개인의 경력주기, 나이, 성숙도를 Robinson과 Morrison은 종업원의 지위와 근속기간을, Spindler는 개인적인 이력과 상대방과의 관계에 대한 자기 이미지를, Turnley는 매력적인 대안, 조직의사결정 과정의 절차적 공정성, 퇴직에 따른 기회비용, 직무관계의 질, 직무 중요성을 들고 있다(이득주, 2000: 59). 이직을 경험한 사람들의 경우 그렇지 않은 사람들에 비해 심리적 계약위반을 더 크게 지각하기도 한다(이정일, 2002: 70).

또한 이직의도에 영향을 미치는 개인특성 요인들로는 연령, 성별, 재직기간, 적성, 가족부양책임, 성격, 교육수준, 지능 등이 선행연구를 통해 확인되었다.

현실적으로는 MB 정부 정책에 따라 공기업 채용이 크게 확대된 고졸 사원의 경우 대졸과 유사한 수준의 대우를 받을 것으로 예상하고 입사하였으나, 정권 교체 이후 달라진 상황으로 인해 높은 수준의 심리적 계약 위반을 지각하고 있을 수 있다. 또한 청년인턴에서 정규직으로 전환된 신입직원의 경우 회사에 대해 보

다 상세한 정보를 이미 보유하고 있기 때문에 심리적 계약 위반의 지각 수준이 낮다고 가정해볼 수 있다.

따라서 본 연구는 입사 2년 이내 직원을 대상으로 하므로 지위와 근속기간은 거의 유사하다고 볼 수 있으므로 제외시키고, 그 외 성별, 나이, 학력, 취업준비기간을 통제변수로 사용할 예정이며, 특히 직종과 경력여부에 따라 구성원 집단별로 어떤 차이가 있는지 확인해보고자 한다.

3. 사전조사 및 측정도구

(1) 사전 조사 : 심리적 계약 내용의 정리

본 조사에 들어가기 이전에 공기업 입사 초기 구성원들이 인식하는 심리적 계약의 내용을 선정하기 위해 사전조사를 실시했다. 사전조사는 우선 Kickul(2001)이 사용한 26개 항목을 기초로 Rousseau(2000)가 개발한 PCI(Psychological Contract Inventory)와 선행연구에서 가장 많이 인용하는 설문항목을 종합한 김태은·김성국(2002)의 9개 항목을 더해 44개 문항을 대상으로 하였다.

본 연구가 Kickul(2001) 등의 연구를 기초로 한 이유는 다음과 같다. 이 연구의 목적 중 하나는 공기업 구성원들이 인식하는 심리적 계약에는 어떠한 내용이 있는지를 확인하고, 그 중 구체적으로 어떠한 요인이 이직의도와 조직시민행동이라는 구성원의 반응에 영향을 미치는지를 탐구하는 것이다. 따라서 구성원의 심리적 계약에 포함되는 구체적인 내용이 먼저 도출되어야만 한다.

심리적 계약의 내용에 초점을 맞춘 연구들은 인사관리 전문가와의 면접 등 실증적 방법(Robinson, Kraatz & Rousseau, 1994)이나 조직구성원을 대상으로 자유서술 방식의 설문(Robinson & Rousseau, 1994; Herriot Manning & Kidd, 1997; Turnley & Feldman, 1998)을 실시해 심리적 계약의 내용을 작성하고 있다. 그러나 전자는 시간과 자원의 제약이 따르고, 후자는 연구자 개인의 부족한 판단으로는 타당성 확보가 어렵다는 문제가 있다.

Kickul(2001) 등은 과거 선행연구에서 이미 타당성이 입증된 설문항목을 모두 종합하여 제시하였으므로, 사전조사를 통해 수정을 거친다면 본 연구의 설문항목으로 사용하기에 적합하다고 판단되었다.

사전조사는 K2공사에 채용된 20명의 신입사원을 대상으로 2014년 3월 14일

하루 동안 실시했다. 심리적 계약의 개념에 대해 간단한 설명을 한 뒤 조사를 진행하였다. 그룹별 사내 집합교육 시간을 활용하였으므로 설명과 조사는 용이하게 이뤄질 수 있었다.

조사 방식은 먼저 각 항목이 조사 대상자에게 ‘심리적 계약 내용’에 해당하는지 여부를 체크하게 하고, 체크한 내용에 대해서만 조직의 의무로서 중요한 정도를 Likert 5점 척도로 평가하게 했다.

사전조사 결과는 <표3-3>와 같다. 이중 심리적 계약으로 체크된 빈도와 중요도가 낮은 일부 항목들을 제거하였다. 또한 남은 항목들은 조사 참여자들로부터 이해하기 어렵거나 부자연스러운 표현 등에 대한 조언을 구해 내용을 수정하고 유사한 항목을 합쳤으며, 최근 육아지원제도 등에 대한 관심이 높아지고 있는 국내 분위기를 감안해 ‘가족친화적 제도’를 추가하여 총 23개 항목을 추출하였다.

본 조사에 앞서 사전조사를 거친 이유는 성실한 응답을 얻어내기 위해 문항을 줄여야 할 필요가 있었고, 또 해외 선행연구를 바탕으로 한 만큼 국내 정서에 맞지 않는 내용들을 수정해야 했기 때문이다. 또한 최대한 일반적인 기대 중에서 심리적 계약 만을 분리해 내고자 하였다. 사전조사 참여자는 본 조사에서 제외하였다.

<표3-2> 사전조사 결과 : 심리적 계약 내용의 평균 및 표준편차

N	심리적 계약의 내용	해당	평균	SD	N	심리적 계약의 내용	해당	평균	SD
1	경쟁력있는 연봉	20	4.10	0.72	22	새로운 기술을 배울 기회 제공	17	3.29	0.59
2	성과에 따른 급여와 보너스	18	4.00	0.69	23	학자금 지원	12	3.00	1.48
3	휴가 지원	11	2.45	0.82	24	빠른 승진과 발전 기회	14	3.57	1.02
4	퇴직 지원	6	2.17	0.75	25	공정한 평가 및 인사	20	4.09	0.54
5	직업 보장(고용보장)	20	4.55	0.60	26	개인의 사적 문제에 대한 회사의 지원	11	3.17	0.58
6	융통성 있는 근무 스케줄	15	3.87	1.13	27	경영참여	12	2.86	0.86
7	일을 수행하는데 충분한 설비 및 지원	13	3.92	0.76	28	회사로 인한 나의 성장 가능성	16	3.81	0.66
8	나의 성과달성을 위한 조직 지원	12	3.83	0.94	29	직무설계(내 능력을 발휘할 수 있는)	19	4.05	0.62
9	한정되고 책임이 명확히 구분된 업무	12	3.17	0.83	30	쾌적한 직무환경	18	4.17	0.71
10	합리적인 업무량	17	4.24	0.90	31	복리후생	20	4.05	0.51
11	안전한 근무환경	10	4.10	0.88	32	나의 복지에 대한 관심	16	2.81	0.75
12	도전적이고 흥미로운 업무	14	3.71	1.33	33	나의 고민/행복에 대한 반응	10	2.20	0.63
13	의미(가치)있는 업무	18	3.83	0.92	34	나의 이익을 고려한 의사결정	18	3.28	0.75
14	의사결정에의 참여	11	3.18	1.17	35	나의 성과달성을 위한 조직 지원	19	3.50	0.62
15	창의력을 발휘할 수 있는 자유	8	2.13	0.83	36	시장요구 부응을 위한 조직의 도움	11	2.64	0.81
16	자율성과 통제가 제공되는 업무	8	2.38	1.06	37	높은 시장성을 위한 기술개발 지원	12	2.25	0.75
17	개인성장을 위한 기회	13	4.15	0.80	38	사외에서 나를 알릴 수 있도록 지원	8	2.38	0.92
18	지속적인 교육	19	4.11	0.74	39	나의 대외적 가치 증진을 위한 직무 부여	13	3.46	0.88
19	경력 안내 및 멘토링	16	3.88	0.72	40	시장에서 활용될 수 있는 직무 부여	14	2.71	0.83
20	업무와 관련된 교육 훈련	20	3.85	0.88	41	나를 위한 회사 안에서의 기회	17	3.53	0.80
21	나의 공적에 대해 알아줌	17	3.53	1.18	42	직원에 대한 애정과 신뢰	15	3.07	0.80

(2) 측정 도구 : 본 조사 설문지의 구성

이상의 조작적 정의와 사전 조사를 바탕으로 구성한 본 연구의 측정도구는 <표3-3>와 같다. 단, 독립변수인 심리적 계약 위반은 <표3-4>와 같이 설문을 통해 얻어진 조직의 의무값에서 이행값을 차감(의무-이행)하여 계산하였다.

<표3-3> 설문지 구성¹⁴⁾

변수		문항번호		문항수	척도	참고논문
심리적 계약(의무)		I	1~23	46	Likert 7점 척도	Rousseau(2000) Kickul(2001)
심리적 계약(이행)		II	1~23			
종속 변수	이직의도	III	1~5	12	Likert 5점 척도	Mobley(1982) 외
	조직시민행동 (OCB)		6~12			Coyle - Shapiro와 Kessler(2002)
통제 변수	성별	IV	1	6	-	Rousseau(1994) Morrison & Robinson(1997) 외
	연령		2			
	학력		3			
	직종		4			
	취업준비기간		5			
	경력여부		6			

<표3-4> 독립변수의 측정

독립변수	측정	참고논문
심리적 계약 위반(종합)	각 내용별 기대(값)-이행(값)으로 구함	Robinson(1996)
①근무여건		
②보상과 기회		
③복리후생		
④성장		
⑤직무		

14) 설문지는 부록(82p)에 수록하였다.

4. 척도의 타당도와 신뢰도

본 연구의 하위 척도 및 측정변수들은 심리적 계약 및 조직행태에 대한 선행 연구들을 참조하였으며, 기존 연구에서 검증된 외국의 설문을 번역 및 수정하여 사용하였다.

(1) 독립변수에 대한 요인분석 및 신뢰도 분석

측정도구의 타당성 검증을 위해 요인분석을 실시하였다. 요인분석 방법으로는 주성분 분석을 사용하였고, 요인 회전은 직각회전법인 varimax 방식을 이용하여 탐색적 요인분석을 실시하였다. 요인 수의 결정은 아이겐값 1.0을 기준으로 하였다. 측정도구의 신뢰도 검증에는 내적일관성을 분석할 수 있는 Cronbach's Alpha값을 사용하였다.

심리적 계약 위반을 측정한 23개 항목의 결과에 대해 주성분 분석을 실시한 결과 KMO계수는 0.871로 나타나 요인분석을 적용하기에 적절한 표본으로 나타났다. 전반적인 적정성을 측정할 수 있는 Bartlett's 구형성 검정 역시 p값이 .000으로 변수들 간의 상관관계는 유의한 것으로 보고되었다.

<표3-5>은 심리적 계약 위반에 대한 요인분석 결과다. 설명된 총 분산은 70.896%이며, 선행 연구결과가 5개의 요인으로 구분되는 것과는 달리 총 6개의 요인으로 묶이는 것으로 나타났다. 이는 X4(고용안정에 대한 심리적 계약위반)가 어느 요인에도 적재되지 않았기 때문¹⁵⁾인데, 공기업이라는 조직의 특성 및 입사 초기 구성원이라는 표본의 특성을 감안하면 당연한 결과라 할 수 있겠다. 따라서 ‘고용안정’이 심리적 계약을 측정하는데 있어 매우 중요한 항목이기는 하나, 본 연구에서는 응답자별 차이가 없어 변수로서의 설명력이 떨어지므로 제거하기로 하였다.

나머지 5개 요인은 Kickul(2001)이 심리적 계약의 내용이 자율성과 성장, 복리후생, 보상과 기회, 직무안정과 직무책임, 그리고 근무여건 등의 구성요소로 이루어짐을 확인한 것과 유사하게 적재되었다. 다만 첫 번째 요인인 ‘근무여건’에서 X23¹⁶⁾은 요인적재치가 0.5를 넘지 않아 제거하였다. X23을 삭제할 경우 ‘근무여

15) 각 심리적 계약 내용에 대한 위반 수준을 측정한 X1~X23의 변수 중 다른 변수의 평균값은 1.4~2.7인 반면 고용안정에 대한 심리적 계약 위반(X4)은 0.63에 불과했다.

16) X23 = 가족친화적 정책(탁아시설, 육아휴직 등)

견'의 신뢰도는 0.813에서 0.814으로 증가하였다. 나머지 문항들은 모두 분석에 이용하였으며, 각 요인별 Cronbach α 값은 0.8을 넘겨 매우 높게 나타났다. 일반적으로 0.6 이상이면 신뢰도가 비교적 높다고 할 수 있으므로(Brace et al.,2003) 본 연구에 사용된 측정도구의 신뢰도는 문제가 없다고 판단된다

<표3-5> 심리적 계약위반의 요인분석 및 신뢰도 분석

	요인1 근무 여건	요인2 보상과 기회	요인3 복리 후생	요인4 성장	요인5 직무	요인6	신뢰도
X19	.791						.813
X18	.752						
X8	.685						
X20	.593						
X23	.425						
X1		.795					.834
X2		.782					
X3		.711					
X22		.601					
X21		.587					
X14			.811				.884
X15			.648				
X16			.646				
X17			.620				
X11				.833			.837
X10				.819			
X12				.667			
X13				.509			
X5					.742		.831
X6					.735		
X7					.621		
X9					.548		
X4						.821	
아이겐	3.30	3.007	2.970	2.808	2.641	1.574	
누적분산 설명(%)	14.375	27.448	40.359	52.569	64.051	70.896	

(2) 종속변수에 대한 요인분석 및 신뢰도 분석

심리적 계약 위반에 따른 종속변수로서 이직의도와 조직헌신(조직시민행동, OCB)을 측정하기 위해 사용한 총 12개 문항에 대해 요인분석을 실시했다. 먼저 공통성이 0.4 이하로 낮게 보고된 2개의 문항(7, 11)¹⁷⁾이 있어 삭제하고 재요인 분석을 실시하였다. 그 결과 이직의도 및 조직헌신 2개의 요인으로 묶이는 것을 확인하였다. KMO계수는 0.785, Bartlett's 구형성 검정 p값은 .000이다.

다만 내적 일관성을 검토하는 신뢰도 분석 결과 4번 문항을 삭제할 경우 신뢰도가 더 높아짐에 따라 제거하기로 하였다. Cronbach α 값은 이직의도 .838, 조직시민행동은 .725로 나타났다. 그 결과는 <표3-6>와 같다.

<표3-6> 종속변수의 요인분석 및 신뢰도 분석 결과

문항	요인1	요인2	신뢰도
	이직의도	OCB	
2. 더 좋은 조건을 제시하면 이직을 고려하겠다	.833		.838 (.834)
5. 이 직장을 선택한 것을 후회한다	.824		
1. 그만두고 싶다고 생각한 적이 있다	.802		
3. 평생 지금 직장에 몸 담을 것이다(R)	.735		
4. 채용정보나 구인광고 등을 검색해본다	.678		
8. 주위 동료들을 자주 도와줌		.713	.725
12. 업무를 개선/향상시키기 위한 제안을 자주 함		.708	
10. 자발적으로 내 능력을 개발하는데 노력함		.700	
5. 내 일 아니어도 회사 발전 위한 일 자발적		.687	
9. 회사 이미지에 도움되는 일 적극 참여		.630	
Eigen-value(고유값)	3.103	2.443	
누적분산설명(%)	31.026	55.455	

17) 7번 = 나는 우리회사에서 전개되고 있는 모든 상황을 잘 알고 있으며, 업무와 관련된 정보를 주위 동료/상사와 잘 공유한다

11번 = 나는 회사가 요구하는 이상으로, 내가 받는 보수에 비해 더 많은 일을 한다

5. 자료의 수집과 분석방법

2014년 3월 14일부터 4월 1일까지 오프라인 및 이메일로 총 300부의 설문지를 배포하였다. 그 중 165부의 설문지가 회수되었다. 검토 결과 무성의한 응답, 중심화 경향이 지나치게 뚜렷한 응답 등 분석에 부적합한 7부의 응답지를 제거하고 분석에 사용된 사례 수는 158부로 전체의 유효 회수율은 53%다.

<표3-7> 설문지의 유효회수율

기관	배포	회수	불량	정상
I공사	30부	14	-	14
K1공사	70부	39	2	37
K2공사	70부	50	1	49
L공사	130부	62	4	58
계	300부	165	7	158

본 연구는 수집된 데이터를 자료 분석 통계패키지 spss 18.0을 사용하여 분석하였다. 자료의 분석은 구체적으로 다음과 같은 방법을 통해 이루어졌다.

첫째, 설문지의 신뢰성과 타당성을 검증하기 위해 타당성 검토와 신뢰도 분석을 실시하였다. 측정 변수들의 타당성 검증에서는 탐색적 요인분석을 통해 판별타당도(discriminant validity)를 살펴보았다. 변수의 신뢰성은 가장 일반적인 Cronbach's Alpha 검증을 통해 분석하였다.

둘째, 조사대상의 특성을 알아보기 위해 빈도분석을 통한 기초분석을 실행하였다. 본 연구의 주요 변수들에 대한 기술통계량 및 분산분석(ANOVA), 독립성 검정(T-test)을 실시하여 집단별 평균값의 크고 낮은 정도로 독립변수(심리적 계약 위반 지각) 및 종속변수(이직의도, 조직시민행동)의 차이를 측정하였다.

셋째, 주요 변수들의 상관관계 분석을 통해 독립변수와 종속변수 간에 선형의 관계가 있음을 확인하였다.

넷째, 회귀분석을 통해 가설을 검증하였다. 다중회귀를 통해 독립변수와 종속변수 간의 관계를, 표준화계수 비교를 통해 심리적 계약의 유형별로 종속변수에 미치는 영향에 차이가 있음을 확인하였다. 또한 주요 집단별 더미 변수를 추가하여 회귀선에 차이가 발생함을 확인하였다.

제 4 장 실증분석 결과

제 1 절 기술통계 분석

본 장에서는 먼저 빈도분석, 기술통계량, 일원배치 분산분석, 독립성 검정 등을 이용해 응답자 인식의 정도와 차이를 살펴본다.

1. 표본의 특성

수집된 163개의 자료 중에서 불성실하게 응답한 7개의 자료를 제외하고 분석에는 158개가 사용되었다. 본 연구에 이용된 인구통계학적 변수는 성별, 연령, 학력, 직종, 취업준비기간, 경력(이직경험 유무)이다.

성별은 남성이 99명(62.7%), 여성이 59명(37.3%)으로 공공기관 평균 여성직원 비율 25.3%¹⁸⁾에 비해 여성 비중이 다소 높게 나타났다. 이는 최근 채용되는 공기업 직원 중 여성이 차지하는 비율이 점차 높아지고 있기 때문인 것으로 보인다.

연령 범위는 최저 19세에서 최고 43세로 평균 30.39세다. 입사 2년 이내 신입직원이 조사 대상이나 경력직을 포함시켰기 때문에 36세 이상도 20명(12.7%)이 포함되었다. 학력은 대졸(97명, 61.4%), 직종은 기술직(74명, 46.8%)이 가장 많이 차지하고 있는 것으로 나타났다.

취업준비기간은 현 직장에 입사하기 위해 준비한 기간을 묻은 것으로 최저 0개월에서 최대 28개월까지로 응답했으며, 평균적으로 6.89개월의 구직기간을 거친 것으로 조사되었다. 경력 유무는 각각 65명(41.1%)으로 동일했으며, 그 외 공공기관 청년인턴 출신은 28명(17.7%)이다.

자세한 응답자의 특성은 <표4-1>과 같다.

18) 공공기관 알리오 시스템에 따르면 2013년 기준으로 공공기관 314곳의 임직원 25만3천453명 중 여성은 25.3%인 6만4천232명임(2014.03.25자 연합뉴스)

<표4-1> 응답자 일반현황

구분	변수	표본수	비율(%)	구분	변수	표본수	비율(%)
성별	남	99	62.7	직종	사무직	56	35.4
	여	59	37.3		기술직	74	46.8
나이	25세 이하	22	13.9		전문직 외	28	17.7
	26~30세	62	39.2	취업 준비 기간	~5개월	83	52.5
	31~35세	54	34.2		~12개월	57	36.1
	36세 이상	20	12.7		12개월 이상	18	11.4
학력	고졸	17	10.8	경력 여부	없음	65	41.1
	대졸	97	61.4		있음	65	41.1
	대학원	44	27.8		청년인턴	28	17.7

2. 주요 변수에 대한 기초 분석

(1) 심리적 계약 위반, 이직의도, 조직헌신 수준

이 연구에서 사용된 독립변수 및 종속변수의 평균, 표준편차, 범위는 <표4-2>와 같다.

먼저 종합적인 심리적 계약 위반 지각 평균은 2.06으로 나타났다. 심리적 계약 위반은 (조직의 의무 - 실제 조직의 이행정도)로 구한 값으로 각각 7점 척도로 이루어졌다. 따라서 이론적으로 심리적 계약 위반의 가능한 값은 -6.00 ~ +6.00 점이다. 정(+)의 값은 심리적 계약 위반을 부(-)의 값은 심리적 계약이 초과 이행되어 조직의 의무 이행 수준이 높다는 것을 의미한다. 실제 종합적인 심리적 계약 위반의 인식은 최소 0에서 최대 4.65 사이에 위치하였다. 또한 심리적 계약의 각 내용 별로는 최소 -3에서 최대 +6 사이에 위치하고 있다.

<표4-2> 주요 변수의 기술통계량

변수	의무 평균	이행 평균	계약위반 지각(의무-이행)			
			최소값	최대값	평균	SD
심리적 계약 위반 종합(7점 척도)			0.00	4.65	2.06	1.07
X1. (타사에 비해) 높은 급여	5.06	2.85	-1.00	6.00	2.21	1.46
X2. 성과에 대한 적절한 보상	5.58	2.89	-1.00	6.00	2.68	1.43
X3. 빠른 승진 기회	4.69	3.11	-3.00	6.00	1.58	1.56
X22. 경력개발 기회	5.43	3.76	-3.00	6.00	1.67	1.79
X21. 교육훈련 기회	5.49	4.10	-3.00	6.00	1.39	1.74
→ 유형1) 보상과 기회	5.25	3.34	-1.80	5.60	1.91	1.24
X11. 나의 대외적 가치(몸값) 증진	5.16	3.57	-2.00	6.00	1.59	1.72
X10. 공정한 평가 및 인사	5.78	3.78	-1.00	6.00	2.00	1.64
X12. 회사가 나의 가치를 인정함	5.30	3.40	-3.00	6.00	1.91	1.77
X13. 나의 성장가능성	5.52	3.47	-2.00	6.00	2.05	1.81
→ 유형2) 성장	5.42	3.56	-0.75	5.50	1.89	1.42
X5. 보람있는 업무	5.98	3.47	-3.00	6.00	2.51	1.64
X6. 직무 부합(적합한 직무 배치)	5.86	3.70	-3.00	6.00	2.16	1.73
X7. 일을 하기 위한 충분한 지원	5.68	3.42	-2.00	6.00	2.27	1.79
X9. 명확한 업무 권한과 책임	5.60	3.21	-3.00	6.00	2.54	1.93
→ 유형3) 직무	5.78	3.45	-1.50	5.50	2.33	1.38
X19. 융통성 있는 근무 스케줄	5.66	3.40	-2.00	6.00	2.27	1.82
X18. 압력으로부터의 자유	5.36	3.47	-2.00	6.00	1.89	1.96
X8. 적절한 업무량	5.65	3.11	-3.00	6.00	2.54	1.93
X20. 나의 이익을 고려한 의사결정	5.13	3.31	-2.00	6.00	1.82	1.88
→ 유형4) 근무여건	5.45	3.32	-1.50	5.25	2.13	1.52
X14. 사적 문제에 대한 회사 지원	5.12	3.01	-1.00	6.00	2.11	1.72
X15. 복지혜택	5.63	3.04	-1.00	6.00	2.59	1.60
X16. 직원 의견 경청 및 반영	5.38	2.91	-2.00	6.00	2.47	1.73
X17. 직원에 대한 애정과 신뢰	5.49	3.20	0.00	6.00	2.29	1.62
→ 유형5) 복리후생	5.41	3.04	-0.50	5.75	2.37	1.44
이직의도 (5점 척도)	-	-	1.25	5.00	3.18	0.83
조직시민행동 (5점 척도)	-	-	2.00	4.60	3.42	0.53

각 심리적 계약 내용별로 살펴보면 공기업의 입사초기 구성원들은 △보람있는 업무(5.98) △직무 부합(5.86) △공정한 평가 및 인사(5.78)에 대해 조직의 의무가 가장 크다고 생각하고 있었다.

그러나 가장 높은 수준의 계약 위반을 인식하는 계약 내용은 △성장에 대한 적절한 보상(2.68) △복지 혜택(2.59) △적절한 업무량(2.54) △명확한 업무권한과 책임(2.54) △보람있는 업무(2.51) 등이었다. 반대로 심리적 계약 위반의 수준이 낮은 것은 △교육훈련 기회(1.39) △빠른 승진 기회(1.58) △나의 대외적 가치 증진(1.59) 등이다.

이 중 ‘빠른 승진기회’의 경우 심리적 계약의 전체 내용 중 가장 기댓값(4.69)이 낮았기 때문에 위반 수준 역시 낮게 평가되었다고 볼 수 있는데, 이는 연공서열에 의한 승진을 공기업 조직 문화의 하나로 인식하고 있기 때문이라 생각된다.

그러나 심리적 계약의 중요한 내용 중 하나인 ‘고용 안정’은 심리적 계약의 유형별 분류에서 제외시켰다. 그 이유는 3장 척도의 타당도에서 설명했듯이 ‘고용안정’에 대한 심리적 계약 위반은 다른 계약 내용과 비교하여 거의 발생하지 않았기 때문이다. 즉 심리적 계약 위반을 독립변수로 하여 종속변수와의 관계를 살펴 보아야 함에도 독립변수의 변동이 없어 결과를 도출하는데 적합하지 않았기 때문이다. 이는 조사대상이 공기업, 그 중에서도 입사 2년 이내의 정규직원이기 때문에 해고 위험 또는 신분 불안을 경험할 기회가 없었을 것이라 생각되므로 어찌보면 당연한 결과라 할 수 있겠다.

심리적 계약을 유형별로 구분할 경우에는 구성원이 조직의 의무로 강하게 인식하고 있는 것들은 대부분 ‘직무’에 관한 내용이었다. 공기업 신입직원들이 조직에 가장 크게 기대를 갖는 것은 자신에게 적합한 직무를 부여받아 가치있는 일을 하는 것이다. 반대로 기대가 가장 낮은 유형은 ‘보상과 기회’였다. ‘높은 급여’ ‘빠른 승진기회’ ‘경력개발 기회’ 등에서 공기업 신입직원들은 다른 계약내용과 비교해 상대적으로 낮은 기대를 갖고 있었다. 이는 대기업과 비교할 때 공기업에 대해서는 상대적으로 외재적 보상 보다는 내재적 보상에 대한 기대를 높게 갖는 것으로 해석할 수 있겠다.

심리적 계약 위반 지각은 ‘복리후생’에 대한 평균이 2.37로 가장 높았고, ‘성장’에 대한 심리적 계약 위반 지각이 1.89로 가장 낮았다. 이 내용을 보면 기대를 높게 가졌다고 해서 무조건 심리적 계약 위반이 크게 발생하는 것은 아니라는 사실을 알 수 있다.

이직의도의 평균은 3.18(5점 척도)로 나타났는데, 물론 직접 비교는 어렵지만 국내 민간조직을 대상으로 한 연구들¹⁹⁾과 유사하거나 조금 낮고, 공공부문을 대상으로 한 연구결과²⁰⁾에 비해서는 다소 높은 수치다. 조직헌신(조직시민행동) 평균은 3.42(5점 척도)로 나타났다.

(2) 집단 간 평균 비교

<표4-3>은 종합적인 심리적 계약 위반의 지각 정도를 집단 별로 비교한 것이다. 심리적 계약 위반에 대한 지각은 평균적으로 여성(2.26)이 남성(1.94)보다 높았으나 독립성 검정 결과 통계적으로 유의한 차이는 아니었다. 연령에 따라 4개 집단(25세 이하, 20대 후반, 30대 초반, 30대 후반 이상)으로 나누어 보았을 때는 25세 이하(2.57)에서 가장 심리적 계약 위반을 높게 지각하고, 연령이 높아질수록 점차 낮아져 36세 이상(1.39)에서 가장 낮게 인식하는 것으로 나타났다. 일원배치 분산분석을 실시한 결과 통계적으로도 모든 집단의 평균이 같은 것은 아니라는 결과를 얻었다.

직종별로는 사무직(2.45)에서 가장 계약 위반을 높게 지각하고 있었고, 전문직(1.68)과 기술직(1.92)이 그에 비해 평균적으로 낮았다. 경력별 그룹은 이직경험이 아예 없는 집단과 이직경험이 있는 집단, 그리고 청년인턴을 경험한 집단으로 나누어 본 것이다. 물론 공기업의 입사 2년 이내 구성원을 조사대상으로 하였으나 최근 공기업 신입직원의 상당수가 이직경험이 있기 때문에 집단별 차이를 비교하기 위해 표본에 포함시켰다. 그 결과 이직을 한 사람(1.72)에 비해 첫 직장인 사람(2.23)에서 심리적 계약 위반이 높게 발생하고 있었다. 의외인 것은 청년인턴(2.47)의 심리적 계약 위반이 평균적으로 가장 위반 수준이 높았다. 현실적인 직무소개를 받은 그룹일수록 심리적 계약위반이 낮게 발생한다는 선행연구를 감안할 때, 몇 개월간 조직에 몸담으며 채용을 준비한 청년인턴 집단이 계약 위반을 높게 인식하고 있다는 것은 의외의 결과다.

그 외 학력, 취업준비기간, 소속기관에 따라서는 집단별 평균에 차이를 보이지 않

19) 국내 3대그룹 사무직을 대상으로 한 김명언·민혜경(1999)의 연구에서는 조직의 심리적 계약 위반을 높게 인식한 집단의 이직의도 평균을 3.58, 낮게 인식한 집단의 평균을 2.78로 제시하였다. 또한 8개 금융기관 종사자를 대상으로 한 정설경·이인석·정무경(2012)은 이직의도 평균을 3.08로 구하였다.

20) SOC 및 에너지 공기업 9개 기관을 대상으로 2011년 조사를 실시한 박윤·문상호(2012)에서는 이직의도 평균이 2.61이었다.

았다.

<표4-3> 집단별 심리적 계약 위반 지각 차이(T-Test 및 one-way ANOVA)

구 분		N	평균	표준편차	유의확률
성별	남성	99	1.94	1.03	.071
	여성	59	2.26	1.10	
연령	25세 이하	22	2.57	1.43	.002
	26~30세	62	2.18	1.02	
	31~35세	54	1.97	.93	
	36세 이상	20	1.39	.75	
학력	고졸+초대졸	17	2.42	1.29	.215
	대졸	97	2.08	1.08	
	대학원 이상	44	1.89	.93	
직종	사무직	56	2.45	1.07	.002
	기술직	74	1.92	1.03	
	전문직 외 기타	28	1.68	.95	
취업 준비 기간	~5개월	83	2.04	1.18	.960
	~12개월	57	2.08	.74	
	~24개월	18	2.06	1.07	
경력 여부	없음	65	2.23	1.13	.002
	있음	65	1.72	1.03	
	청년인턴	28	2.47	.78	
기관	I공사	14	2.55	1.41	.314
	K1공사	37	1.92	.91	
	K2공사	49	2.04	1.24	
	L공사	58	1.92	.90	

다음 <표4-4>는 이직의도 평균을 집단 별로 비교한 것이다. 이직의도 역시 평균적으로 여성(3.37)이 남성(3.06)보다 높았는데, 독립성 검정 결과 통계적으로 유의한 차이($p<.05$)를 보였다.

일원배치 분산분석을 실시한 결과 연령, 직종, 경력여부에 따라 모든 그룹의 이직의도 평균이 다 같지는 않았다. 연령에 따라서는 36세 이상인 집단의 이직의도가 2.58로 가장 낮았고, 역시 25세 이하 집단의 이직의도가 3.43으로 훨씬 높았

다. 연령이 높아짐에 따라 이직에 따른 기회비용 역시 상승하므로 이직의도가 줄어드는 것은 당연한 결과다.

직종에 따라서는 사무직의 이직의도(3.60)가 가장 높고 기술직의 이직의도(2.90)가 낮았다. 건축·토목, 자원공학 등을 전공한 기술직의 경우 해당조직에 입사하는 것을 목표로 취업준비를 해왔을 가능성이 높고, 이직을 고려하더라도 사무직에 비해 새로운 직장 선택의 폭이 좁기 때문인 것으로 풀이된다.

<표4-4> 집단별 이직의도 차이(T-Test 및 one-way ANOVA)

구 분		N	평균	표준편차	유의확률
성별	남성	99	3.06	.85	.021
	여성	59	3.37	.79	
연령	25세 이하	22	3.43	.74	.002
	26~30세	62	3.15	.91	
	31~35세	54	3.34	.72	
	36세 이상	20	2.58	.69	
학력	고졸+초대졸	17	3.44	.56	.130
	대졸	97	3.22	.84	
	대학원 이상	44	2.99	.87	
직종	사무직	56	3.60	.65	.000
	기술직	74	2.90	.78	
	전문직 외 기타	28	3.09	.98	
취업 준비 기간	~5개월	83	3.24	.89	.524
	~12개월	57	3.15	.70	
	~24개월	18	3.00	.94	
경력 여부	없음	65	3.47	.89	.001
	있음	65	3.04	.76	
	청년인턴	28	2.84	.65	
기관	I공사	14	3.19	.88	.804
	K1공사	37	3.36	.91	
	K2공사	49	3.20	.85	
	L공사	58	3.12	.78	

또 이직경험이 없는 집단의 이직의도(3.47)가 이직경험이 있는 그룹(3.04) 보다

높았고, 청년인턴 출신 그룹의 이직의도(2.84)가 가장 낮게 나타났다. 이직을 경험한 사람들은 이미 사회를 경험해 보았기 때문에 사회초년생에 비해 회사에 대한 비현실적인 기대를 덜 갖고 있을 수 있고, 또한 입사한지 2년도 안 되어 다시 이직을 고려하는 것을 부담으로 여긴다는 사실을 알 수 있다.

독특한 것은 청년인턴 집단인데, 앞서 심리적 계약 위반 인식은 세 집단 중 평균적으로 가장 높게 발생하였음에도 이직의도는 2.84로 가장 낮은 현상을 보이고 있다. 이는 청년인턴 제도가 도입되었던 초기에는 정규직으로 전환되는 비율이 높았으나, 최근 들어 비율이 점차 낮아지거나 회사에 따라 아예 채용 혜택이 없어지는 등 채용 과정의 어려움을 겪으며 심리적 괴리감을 느끼게 된 것이 아닌가 조심스럽게 추측해 볼 수 있다. 그럼에도 이직의도가 낮은 것은 해당 조직에 취업하기까지 1년 가까이 근무하면서 투입했던 비용으로 인해 그 조직을 떠나는 것 자체를 상당한 손실로 인식하기 때문인 것으로 풀이할 수 있겠다.

그 외 고학력일수록, 또 취업 준비기간이 길수록 이직의도는 낮게 나타났지만 통계적으로 유의한 차이는 아니었다. 조사대상 기관에 따라서도 역시 이직의도는 유의한 차이를 보이지 않았다.

다음 <표4-5>는 조직헌신(조직시민행동) 평균을 집단별로 비교한 것이다.

조직헌신은 평균적으로 남성(3.46)이 여성(3.34)보다 높았으나 독립성 검정 결과 통계적으로 유의한 차이는 아니었다. 연령에 따라서는 25세 이하(3.12)에서 가장 조직 헌신이 낮게 나타났고 연령에 따라 증가해 36세 이상(3.88)에서 가장 높게 나타났다. 이는 일원배치 분산분석 결과 통계적으로 유의한 차이 임을 확인하였다. 고학력일수록 조직헌신이 역시 증가했는데, 이는 입사 초기 구성원만을 대상으로 하기 때문에 나이와 학력이 높은 상관관계를 가지기 때문일 것으로 생각된다.

직종별로는 기술직(3.45)이, 취업준비기간에 따라서는 기간이 가장 긴 집단(3.49)이, 경력여부에 따라서는 이직경험이 있는 집단(3.52)이, 기관에 따라서는 K1공사(2.48)의 조직헌신 평균이 가장 높았으나 일원배치 분산분석 결과 집단 간 평균이 차이가 난다고 해석할 수는 없었다.

<표4-5> 집단별 조직헌신(조직시민행동) 차이(T-Test 및 one-way ANOVA)

구 분		N	평균	표준편차	유의확률
성별	남성	99	3.46	.53	.165
	여성	59	3.34	.54	
연령	25세 이하	22	3.12	.50	.000
	26~30세	62	3.35	.55	
	31~35세	54	3.43	.46	
	36세 이상	20	3.88	.40	
학력	고졸+초대졸	17	3.12	.557	.011
	대졸	97	3.40	.53	
	대학원 이상	44	3.56	.48	
직종	사무직	56	3.40	.58	.736
	기술직	74	3.45	.50	
	전문직 외 기타	28	3.36	.53	
취업 준비 기간	~5개월	83	3.43	.58	.623
	~12개월	57	3.36	.48	
	~24개월	18	3.49	.47	
경력 여부	없음	65	3.31	.58	.080
	있음	65	3.52	.51	
	청년인턴	28	3.41	.41	
기관	I공사	14	3.23	.61	.514
	K1공사	37	3.48	.50	
	K2공사	49	3.42	.55	
	L공사	58	3.41	.52	

4. 변수들 간의 상관관계 분석

회귀분석에 앞서 피어슨 상관관계 분석(pearson correlation analysis)를 통해 측정변수 간 영향의 상관관계와 방향성을 측정하였다. <표4-6>의 결과를 보면 종속변수와 독립변수 간 유의미한 상관관계를 보이는 경우가 다수 발견되었다.

독립변수 즉 각 유형별 심리적 계약위반과 이직의도 간에는 모두 유의미한 정

(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 구체적으로 0.01 유의수준 아래에서 이직의도는 '성장'에 대한 심리적 계약 위반과 .451, '직무'에 대한 심리적 계약 위반과는 .415, '복리후생'에 대한 심리적 계약 위반과는 .358의 매우 높은 상관관계 수 값을 보이고 있다.

독립변수와 조직헌신 간에는 일부만 부(-)의 상관관계를 보이고 있다. 구체적으로 0.05 유의수준 하에서 '복리후생'에 대한 심리적 계약 위반은 조직헌신과 -.180, '직무'에 대한 심리적 계약 위반은 -.189의 낮은 상관관계 수 값을 보였다. 이상의 결과를 볼 때 독립변수와 종속변수 간의 관계는 기존의 선행연구와도 방향이 일치하고 있음을 알 수 있다.

종속변수인 이직의도와 조직헌신 간에도 -.193의 상관관계 수 값을 가져 부(-)의 관계를 보이고 있는데, 이는 교환이론에 따라 이직의도가 높은 사람은 조직헌신을 줄인다던가, 이직의도가 낮은 사람은 더 조직에 헌신하기 때문인 것으로 각해 볼 수 있다.

단 독립변수 간에도 다소 높은 상관관계를 보이고 있는데, 이는 독립변수들이 모두 회사에 대한 만족을 평가하는 내용이기 때문에 평가자의 정향상 대체로 유사한 점수로 판단될 수 밖에 없기 때문일 것이다. 따라서 다중공선성의 문제는 회귀분석 시 검증하기로 하였다.

이직의도와는 통제변수 중 성별(.183)이 정의 상관관계를 보였고, 직종(-.277)이나 경력여부(-.274)에 따라서는 부의 상관관계를 보였다. 그외 취업준비기간, 직종, 경력여부와는 유의한 관계를 보이지 않았다. 조직헌신은 나이, 학력과 부의 상관관계를 보였다.

또 통제변수 중 나이와 학력은 높은 상관관계(.541)를 보였는데 이는 조사대상이 입사 2년 이내의 구성원에 한정되어 있기 때문이어서, 향후 가설 검증 시에는 학력 변수를 제외하기로 하였다.

이상의 결과는 다음 <표4-6>과 같다.

<표4-6> 변수 간 상관관계

변수	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.유형1_근무여건	1											
2.유형2_보상	.437**	1										
3.유형3_복리후생	.635**	.483**	1									
4.유형4_성장	.451**	.427**	.552**	1								
5.유형5_직무	.580**	.500**	.627**	.553**	1							
6.이직의도	.305**	.177*	.358**	.451**	.415**	1						
7.조직시민행동	-.058	.071	-.180*	-.105	-.189*	-.193*	1					
8.성별	.111	.064	.103	.239**	.084	.183*	-.111	1				
9.나이	-.365**	-.092	-.262**	-.302**	-.213**	-.152	.307**	-.323**	1			
10.학력	-.171*	-.045	-.092	-.198*	-.124	-.153	.229**	-.112	.541**	1		
11.취업준비기간	-.216**	.001	.065	.005	.003	-.105	.056	.094	-.302**	-.283**	1	
12.직종	.005	.197*	-.246**	-.253**	-.203*	-.277**	-.006	.082	.195*	.215**	-.199*	1
13.경력여부	.145	-.013	.049	-.021	.069	-.274**	.076	.042	-.024	.035	.181*	.190*

*: $p < .05$, **: $p < .01$, ***: $p < .001$

제 2 절 가설 검증

본 장에서는 심리적 계약위반 지각이 이직의도와 조직헌신(조직시민행동)에 어떠한 영향을 미치는지를 확인하고, 독립변수인 심리적 계약 유형별로 어느 변수가 더 설명력이 있는지를 알아보고자 한다.

가설검증을 위해 회귀분석 방법을 사용하였다. 본 연구는 서베이를 통해 데이터를 확보했기 때문에 시간적 선행여부를 확인할 수 없어 인과관계를 주장하는데 다소 한계가 있다. 다만 종속변수에 영향을 미칠 수 있는 다른 변수들을 통제함으로써 독립변수가 종속변수에 대해 가지는 영향을 설명하는 것은 가능할 것이다.

1. 이직의도가 종속변수인 경우

(1) 가설 1-1 : 심리적 계약 위반지각은 이직의도에 정(+)의 관계를 가질 것이다.

가설 1-1을 확인하기 위해 먼저 종합적인 심리적 계약 위반을 독립변수로 한 단순 회귀모형(모형1)을 구하고, 여기에 인구통계변수를 더한 모형(모형2)을 사용하여 회귀분석을 시행하였다.

모형 1의 단순회귀 결과 유의확률 .000($p < .05$)으로 심리적 계약 위반의 총합은 이직의도에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. R^2 값은 .169로 16.9%의 설명력을 보이고 있다.

심리적 계약 위반 총합에 통제변수를 더한 모형 2는 모형 1에 비해 설명력이 약간 증가($R^2 = .169 \rightarrow \text{adj. } R^2 = .174$)하였다. 여전히 종합적인 심리적 계약 위반 인식은 유의확률 .000($p < .05$)으로 통계적으로 유의한 수준에서 이직의도와 정(+)의 관계를 보이는 것을 확인할 수 있다. 표준화계수를 놓고 비교했을 때도 심리적 계약 위반이 가장 높은 설명력을 보였다($\beta = .391$).

인구통계변수 중 나이는 이직의도와 유의한 관계를 보이지 않았고, 성별과 취업준비기간은 유의수준 10%에서만 통계적으로 유의한 값을 가졌다. 많은 선행연구에서 확인되었듯이 개인요인 중 연령은 보통 이직과 매우 높은 부(-)의 관계를 갖는 것이 일반적이다. 이는 나이가 많고, 근속기간이 길수록 가족부양에 대한 책임 때문에 이직에 대한 부담이 커지기 때문이다(Porter & Steers, 1982). 그러나 이 연구는 조사대상이 입사 2년 이내 구성원으로 한정되어 있기 때문에 연령이

이직의도와 유의한 관계를 보이지는 않았다.

모형 2의 Durbin-Watson 수치는 1.708로 그 수치가 2에 가깝고 0또는 4와 가깝지 않으므로 잔차들 간에 상관관계가 없어 회귀모형이 적합한 것으로 나타났다. VIF값은 1.11~1.14로 다중공선성의 문제는 발생하지 않았다.

결과적으로 공기업 입사자들이 지각하는 심리적 계약 위반은 이직의도에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 1-1은 지지되었다. 이와 같은 결과는 심리적 계약 위반이 구성원의 이직의도를 증가시키거나, 조직에 의한 심리적 계약 위반이 낮을수록 구성원의 이직의도가 낮아진다는 다수의 국내외 연구결과(Guzzo, Noonan & Elron, 1994; Rousseau, 1995; Turnley & Feldman, 2000; Robinson & Morrison, 1995; 김명언·민혜경, 1999; 황영호, 2006 등)와 일치하는 것이다.

<표4-7> 심리적 계약 위반 총합 - 이직의도 회귀분석 결과

	독립변수	비표준화계수		유의확률	통계량
		B	SE		
모형1	(상수)	2.520	.132	.000	R=.411 R ² =.169 F=31.735 P=.000
	심리적 계약위반	.320	.057	.000	
모형2	(상수)	2.761	.522	.000	R=.448 R ² =.201 adj.R ² =.180 F=9.552 P=.000 Durbin-Watson= 1.708 VIF=1.110~1.13
	성별	.223	.132	.092	
	나이	-.005	.014	.704	
	취업준비기간	-.018	.010	.086	
	심리적 계약위반	.301	.060	.000	

(2) 가설 2-1 : 심리적 계약의 유형에 따라 계약 위반 인식이 이직의도에 미치는 영향은 다를 것이다.

종합적인 심리적 계약 위반이 이직의도와 정(+)의 관계를 갖는 것은 확인되었지만, 심리적 계약의 유형인 △근무여건 △보상과 기회 △복리후생 △성장 △직무 각각에 대한 심리적 계약 위반이 이직의도에 미치는 영향은 서로 다를 수 있다. 실제로 이 중 어느 변수가 이직의도의 변화를 더 잘 설명할 수 있는지를 파악하는 것은 공기업의 인력관리에 시사점을 제공할 수 있을 것이다.

먼저 심리적 계약 위반의 5개 유형과 이직의도 간의 관계를 알아보기 위해 각 각 단순 회귀분석을 실시하였다. 그 결과는 <표4-8>과 같다.

다섯 개 유형 모두가 이직의도와 $p < 0.5$ 에서 통계적으로 유의미한 정(+)의 관계를 보였다. 모형의 설명력이 가장 낮은 것은 ‘보상과 기회’($R^2 = .031$)이며, 가장 높은 설명력을 보인 것은 ‘성장’($R^2 = .203$)에 대한 심리적 계약위반이었다.

<표4-8> 유형별 심리적 계약 위반 - 이직의도 단순회귀분석 결과

	독립변수	비표준화계수		유의확률	통계량
		B	SE		
유형1	(상수)	2.825	.109	.000	$R = .305$ $R^2 = .093$
	근무여건	.167	.042	.000	$F = 16.040$ $P = .000$
유형2	(상수)	2.954	.120	.000	$R = .177$ $R^2 = .031$
	보상과 기회	.118	.053	.026	$F = 5.038$ $P = .026$
유형3	(상수)	2.690	.120	.000	$R = .358$ $R^2 = .128$
	복리후생	.207	.043	.000	$F = 22.968$ $P = .000$
유형4	(상수)	2.677	.099	.000	$R = .451$ $R^2 = .203$
	성장	.271	.043	.000	$F = 39.828$ $P = .000$
유형5	(상수)	2.607	.118	.000	$R = .415$ $R^2 = .172$
	직무	.242	.042	.000	$F = 32.390$ $P = .000$

두 번째로 인구통계변수를 고정시켰을 때에도 독립변수의 설명력이 유의한지를 확인하기 위해 각 유형에 통제변수를 더하여 다중회귀분석을 시행하였다. 각 각의 모형 설명력은 증가하였으나 결과 값에 별 차이가 없어 그 내용은 수록하지 않았다.

그러나 이상의 방식으로는 여러 독립변수 간 영향력의 차이를 비교할 수 없으므로, <가설 2-1>의 검증을 위해 위계적 회귀분석을 실시하였다. 위계적 회귀분석을 통해 각 독립변수의 영향력 차이를 모형의 설명력이나 표준화 계수를 비교해 살펴보기 위해서다.

먼저 개인특성 변수를 사용한 <모형1>, 모형 1에 ‘근무여건’에 대한 심리적 계약 위반을 추가한 <모형2>, 모형 2에 ‘보상과 기회’에 대한 심리적 계약 위반을 추가한 <모형3>, 모형 3에 ‘복리후생’에 대한 심리적 계약 위반을 추가한 <모

형4>, 모형 4에 '성장'에 대한 심리적 계약 위반을 추가한 <모형 5> 그리고 마지막으로 '직무'에 대한 심리적 계약 위반까지 모든 변수를 더한 full 모델 <모형6>으로 살펴보았다. F검증을 통해 모든 회귀식은 유의한 것으로 확인되었다.

<표4-10>은 이직의도에 영향을 미치는 변수들의 위계적 회귀모델이다. 먼저 개인특성변수를 넣은 <모형1>은 이직의도의 변동량 중 5%를 설명하고 있으며, 유의확률 .044($p<.05$)로 취업준비기간이 길수록 이직의도가 줄어드는 것으로 나타났다. 성별과 연령의 이직의도와 관계는 통계적으로 유의한 수준은 아니었다.

<모형2>는 모형1에 비해 설명력($\text{adj.}R^2=.109$)이 증가하였으며 유의확률 .001($p<.05$)으로 '근무여건'에 대한 심리적 계약 위반은 이직의도에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. <모형3>은 '보상과 기회'에 대한 심리적 계약위반을 추가하였으나, 모형 설명력($\text{adj.}R^2=.105$)이 거의 변하지 않았고, 이직의도와 유의한 관계를 보이지 않았다. 단 '근무여건'에 대한 심리적 계약 위반은 유의확률 .001($p<.05$)으로 여전히 이직의도에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

<모형4>는 모형 3에 비해 설명력($\text{adj.}R^2=.146$)이 증가하였으며 유의확률 .005($p<.05$)로 이직의도에 정(+)의 관계를 갖는 것이 확인되었다. 그러나 '근무여건' 및 '보상과 기회'에 대한 심리적 계약 위반은 유의하지 않았다. <모형5> 역시 변수를 추가함으로써 모형의 설명력($\text{adj.}R^2=.216$)은 증가하였고, '성장'에 대한 심리적 계약 위반이 통계적으로 유의한 것으로 나타났지만 그 외의 요인들은 유의하지 않은 것으로 변화하였다.

최종적으로 모든 변수가 추가된 <모형6>은 이직의도 변동량의 24%를 설명하고 있으며, '성장'과 '직무'에 대한 심리적 계약 위반이 이직의도에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그 외의 요인은 통계적으로 유의미하지 않았다. 특히 표준화계수로 비교했을 때 성장(.290)이 직무(.240)에 비해 큰 값을 갖고, 단순회귀에서도 모형 설명력이 가장 높았으므로 이직의도와 관계를 설명하는데 '성장'에 대한 심리적 계약 위반이 가장 유력한 변수라는 점을 추론할 수 있게 한다.

정리하자면 심리적 계약 위반 5가지 유형은 모두 이직의도와 정(+)의 관계를 보였다. 그러나 최종모형을 기준으로 다른 변수들이 모두 고정되어 있다고 가정하면, 심리적 계약 위반의 유형 중 '성장'과 '직무'에 대한 계약 위반만이 이직의도와 유의한 관계를 가지고 있었다.

이러한 결과는 관계적 계약과 거래적 계약 중 어느 것이 더 이직의도에 영향을

미치는가에 관심을 두었던 선행연구들과 비교할 때 ‘관계적 계약’에 가까운 결론이라 할 수 있다. 또 재무적인 것 보다 현재의 일에 대한 비재무적 형태의 만족이 이직의사에 보다 큰 영향을 미친다(Sandra, 1997; 이정일, 2002)는 선행연구의 방향과도 일치하고 있다.

또 공공과 민간의 차이에 주목한 연구 중 공공부문 종사자가 민간 부문 종사자에 비해 내재적 유인에 더 많은 영향을 받는다고(전영한, 2009) 회사원이 공공부문 종사자에 비해 금전적 요인에 의해 더 동기부여를 받는다는 연구(Willen, De Vos & Buelens, 2010; Karl & Sutton, 1998)를 일부 뒷받침 할 수 있을 것이다. 이직에 이르는 과정을 연구한 Mobley(1982) 역시 이직에 가장 큰 영향을 미치는 요인은 직무만족이라는 점을 확인하였다.

다만 조사 대상자 중 37.3%를 차지한 여성의 이직의도가 평균적으로 더 높았다는 점과 최근 공기업에 대한 선호는 일과 생활의 균형에 관심이 높아진 요즘 젊은 층의 세태를 반영하고 있다는 점, 그리고 근무여건이나 복리후생의 계약 위반 수준이 더 높음에도 불구하고(표4-9 참조) 성장과 직무가 이직의도를 더 잘 설명하고 있는 이유를 생각해 볼 필요가 있다.

가능한 이유로는 조사대상이 일부 경력직을 제외하고는 신입직원이기 때문에 대부분 미혼자라는 점을 생각해볼 수 있다. 아직은 가족부양에 대한 책임에서 자유롭고 사회생활 초기이기 때문에, 다른 요인 보다 나의 미래에 이 직장이 나에게 도움이 되는지를 가장 중요한 요인으로 여길 수도 있을 것이다.

<표4-9> 심리적 계약의 유형별 기대-이행-계약위반 수준 비교

	높음 ↔ 낮음
기대	직무(5.78)>근무여건(5.45)>성장(5.42)>복리후생(5.41)>보상과 기회(5.25)
이행	성장(3.56)>직무(3.45)> 보상과 기회(3.34)>근무여건(3.32)>복리후생(3.04)
계약위반	복리후생(2.37)>직무(2.33)>근무여건(2.13)>보상과 기회(1.91)>성장(1.89)

따라서 신입직원의 이직의도를 낮추기 위해서는 구성원 각자에게 적합한 직무를 배분하고, 그에 따른 성과와 가치를 인정하고 공정한 평가를 하며 성장의 기회를 제공하는 일에 조직의 자원을 투입하는 것이 보다 효과적일 것이라는 시사점을 제공해준다.

<표4-10> 심리적 계약 유형별 위반 지각 - 이직의도 간 위계적 회귀분석 결과

구 분		모형1		모형2		모형3		모형4		모형5		모형6	
		B	p	B	p	B	p	B	p	B	p	B	p
통 제 변 수	성별	.147	.076	.150	.063	.148	.066	.145	.066	.094	.218	.101	.179
	연령	-.154	.075	-.044	.621	-.049	.585	-.040	.651	.008	.923	.004	.963
	취업준비기간	-.167	.044	-.135	.093	-.136	.092	-.148	.060	-.125	.100	-.123	.100
유형1_근무여건				.273	.001	.249	.007	.100	.338	.082	.409	.026	.793
유형2_보상과 기회						.052	.545	-.017	.844	-.090	.292	-.130	.129
유형3_복리후생								.287	.005	.156	.130	.090	.393
유형4_성장										.347	.000	.290	.002
유형5_직무												.240	.018
adj. R^2		.050		.109		.105		.146		.216		.240	
F		3.728*		5.778***		4.677**		5.436***		7.124***		7.142***	
VIF		1.10~1.22		1.12~1.41		1.12~1.45		1.12~1.42		1.13~2.09		1.13~2.24	
Durbin-Watson												1.716	

*: $p < .05$, **: $p < .01$, ***: $p < .001$

※B는 표준화 계수, p는 유의확률임

근무여건: 적절한 업무량, 부담 및 스트레스가 적은, 융통성있는 근무 스케줄, 상사/동료와의 협력적 관계
 보상과 기회 : 높은 급여, 성과에 대한 적절한 보상, 빠른 승진기회, 교육훈련 기회, 경력개발 기회
 복리후생 : 사적 문제에 대한 회사의 지원, 공무원 수준의 복지혜택, 나의 이익을 고려한 의사결정, 직원에 대한 애정과 신뢰
 성장 : 공정한 평가 및 인사, 나의 대외적 가치 증진, 회사가 나의 공적을 인정해 줌, 회사를 통한 나의 성장 가능성
 직무 : 보람있고 도전적인 업무, 나에게 적합한 직무 배치, 일을 하기 위한 충분한 지원, 명확한 업무권한과 책임

(3) 가설 3-1 : 경력 및 직종별 집단에 따라 이직의도는 다르게 나타날 것이다

심리적 계약 위반 수준이 모두 같다고 가정한 상태에서 집단에 따라 이직의도가 어떻게 달라지는지를 비교하고자 직종과 경력여부에 따른 더미변수를 최종모형에 추가하였다.

그 결과 <표4-11>과 같이 위계적 회귀분석의 full모형에 비해 모형의 설명력이 크게 증가($\text{adj.}R^2=.240 \rightarrow .366$)하였다. 여전히 ‘성장’과 ‘직무’에 대한 심리적 계약 위반은 통계적으로 유의한 수준에서 이직의도에 정(+)의 영향을 미치고 있었고, 다만 표준화계수로 비교할 때 직무(.252)가 성장(.241)에 비해 오히려 영향력이 커졌음을 알 수 있다.

<표4-11> 심리적 계약 유형별 위반 지각 - 이직의도 간 회귀분석(더미 추가)

독립변수	비표준화계수		표준화 계수	유의 확률	통계량
	B	SE			
(상수)	3.067	.513		.000	
유형1_근무여건	.049	.052	.091	.340	
유형2_보상과 기회	-.033	.054	-.196	.327	
유형3_복리후생	.037	.057	.063	.518	R=.644
유형4_성장	.145	.052	.241	.006	$R^2=.415$
유형5_직무	.147	.054	.252	.007	$\text{adj.}R^2=.366$
경력더미1(이직경험有)	-.120	.150	-.071	.427	F=8.510 P=.000
경력더미2(청년인턴)	-.535	.166	-.246	.002	Durbin-Watson
직종더미1(기술직)	-.461	.130	-.277	.001	= 1.932
직종더미2(전문직 외)	-.264	.173	-.122	.129	VIF=1.20~2.32
성별	.233	.120	.136	.054	
나이	-.002	.015	-.009	.916	
취업준비기간	-.011	.010	-.081	.261	

먼저 경력여부에 따른 차이를 비교하면, 기준이 되는 집단인 이직경험이 전혀 없고 사무직인 집단에 비해 이직경험이 있는 집단(경력더미1)의 이직의도는 평균적으로 -.120 만큼, 청년인턴 출신 집단(경력더미2)의 이직의도는 -.535만큼 낮아진다. 그러나 경력더미 1의 회귀계수는 통계적으로 유의하지 않았다. 경력더미 2

의 회귀식은 유의확률 .002로 유의하게 나타났다.

직종에 따른 차이를 보면, 기준이 되는 집단인 이직경험이 전혀 없고 사무직인 그룹에 비해 기술직의 이직의도는 평균적으로 -.264만큼, 전문직의 이직의도는 -.264만큼 낮아진다. 기술직의 이직의도 차이는 통계적으로 유의하였으나, 전문직 집단의 차이는 유의하지 않았다.

정리하자면 심리적 계약 위반을 포함한 다른 변수가 모두 동일할 때 사무직에 비해 기술직이, 이직경험이 없는 집단에 비해 청년인턴 집단의 이직의도가 평균적으로 낮아진다는 것을 알 수 있다.

기술직의 경우 각 공기업의 업종에 따라 건축·토목·기계·자원공학 등을 전공한 사람이 대부분으로 소속된 조직을 목표로 취업을 준비한 사람의 비중이 높고, 사무직은 이에 비해 직장 선택의 폭이 넓다는 점을 그 이유로 생각할 수 있다. 또한 청년인턴의 경우 해당 조직에 취업하기까지 1년 가까이 근무하면서 투입했던 비용으로 인해 그 조직을 떠나는 것 자체를 상당한 손실로 인식하기 때문인 것으로 풀이할 수 있겠다.

따라서 조직 내 인적자원 관리 측면에서는 기술직 보다는 사무직에, 청년인턴 출신 그룹보다는 사회초년생 그룹의 심리적 계약을 보다 세밀히 관리할 필요가 있을 것이다.

2. 조직헌신(조직시민행동)이 종속변수 일 때

(1) 가설 1-2 : 심리적 계약 위반지각은 조직헌신(조직시민행동)과 부(-)의 관계를 가질 것이다.

심리적 계약 위반 지각이 조직헌신에 미치는 영향(가설 1-2)을 확인하기 위해 가설 1-1과 동일한 방법으로 심리적 계약 위반을 독립변수로 한 단순 회귀모형(모형1)을 구하고, 여기에 인구통계변수를 더한 모형(모형2)을 사용하여 회귀분석을 실시하였다.

<표4-11>을 보면 모형 1의 단순회귀분석 결과 심리적 계약 위반의 총합은 조직헌신에 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

오히려 인구통계변수를 더한 모형 2는 모형 1에 비해 설명력(adj. R^2 = .096)이 증가하였으며, 분산분석 결과 유의확률 .001로 회귀선의 모델이 적합한 것으로 나타났다.

통제변수 중에서는 나이가 조직헌신에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 평균적으로 나이가 증가할수록 조직헌신도 증가하는 현상을 보였다. 역시 취업준비기간도 조직헌신과 유의한 정(+)의 관계를 보였는데, 해당 조직에 취업하기 위해 오랜 시간 준비할수록 실제 조직에 헌신하는 정도 역시 높아진다고 해석할 수 있다.

<표4-12> 심리적 계약 위반 총합 - 조직헌신 회귀분석 결과

	독립변수	비표준화계수		유의확률	통계량
		B	SE		
모형1	(상수)	3.541	.092	.000	R=.122 R ² =.015 F=2.366 P=.126
	심리적 계약위반	-.061	.040	.126	
모형2	(상수)	2.190	.351	.000	R=.346 R ² =1.20 adj.R ² =.096 F=5.158 P=.001 Durbin-Watson= 2.046 VIF=1.11~1.33
	성별	-.010	.088	.908	
	나이	.038	.009	.000	
	취업준비기간	.014	.007	.041	
	심리적 계약위반	-.007	.040	.863	

(2) 가설 2-2 : 심리적 계약의 유형에 따라 계약 위반 인식이 조직헌신(조직시민행동)에 미치는 영향은 다를 것이다.

종합적인 심리적 계약 위반이 조직헌신과 부(-)의 관계를 갖는 것은 확인하지 못하였지만, 심리적 계약의 유형인 △근무여건 △보상과 기회 △복리후생 △성장 △직무 각각에 대한 심리적 계약 위반이 조직헌신에 미치는 영향은 서로 다를 수 있다. 먼저 심리적 계약 위반의 5개 유형과 조직헌신 간의 관계를 알아보기 위해 각각 단순 회귀분석을 실시하였다. 그 결과는 <표4-12>과 같다.

다섯 개 유형 중 ‘근무여건’ ‘보상과 기회’ ‘성장’에 대한 심리적 계약 위반은 조직헌신과 $p < 0.5$ 에서 통계적으로 유의한 관계를 보이지 않았다. 다만 ‘복리후생’과 ‘직무’에 대한 심리적 계약 위반만 조직헌신과 유의한 부(-)의 관계로 나타났다. 모형 설명력이 가장 높은 것 역시 ‘직무’($R^2=.036$)와 ‘복리후생’($R^2=.032$)이다. 즉 복리후생과 직무에 대한 심리적 계약 위반이 높게 발생할수록 조직헌신은 줄어든다고 해석할 수 있을 것이다.

이러한 결과는 거래적 계약은 이타적 행동에 미치는 영향이 없지만, 관계적 계약은 이타적 행동에 정(+)의 영향을 미친다(정윤길, 2002)는 일부 선행연구와 유사한 결과라 할 수 있다.

<표4-13> 유형별 심리적 계약 위반 - 조직헌신 단순회귀분석 결과

	독립변수	비표준화계수		유의확률	통계량
		B	SE		
유형1	(상수) 근무여건	3.458 -.020	.073 .028	.000 .473	R=.058 R ² =.003 F=.518 P=.473
유형2	(상수) 보상과 기회	3.357 .030	.078 .034	.000 .891	R=.071 R ² =.005 F=.794 P=.374
유형3	(상수) 복리후생	3.573 -.067	.081 .029	.000 .024	R=.180 R ² =.032 F=5.225 P=.024
유형4	(상수) 성장	3.490 -.040	.071 .031	.000 .188	R=.105 R ² =.011 F=1.745 P=.188
유형5	(상수) 직무	3.583 -.071	.081 .029	.000 .017	R=.1989 R ² =.036 F=5.809 P=.017

그러나 각각의 회귀식으로는 여러 독립변수 간 영향력의 차이를 비교할 수 없으므로 <가설 2-1>의 검증을 위해 위계적 회귀분석을 실시하였다. 위계적 회귀분석을 통해 각 독립변수의 영향력 차이를 모형의 설명력이나 표준화 계수를 비교해 살펴보기 위해서다. 그 결과는 앞의 <표4-13>과 같다.

먼저 개인특성 변수를 사용한 <모형1>부터 보상과 기회, 성장, 직무, 근무여건, 복리후생에 대한 심리적 계약 위반 수준을 더한 최종 모형(모형6)까지 단계적으로 위계적 회귀분석을 실시하였다.

먼저 통제변수 만을 살펴본 <모형1>은 조직헌신의 변동량 중 10.2%를 설명하고 있으며, 나이와 취업준비기간이 조직시민행동과 유의미한 정의 관계를 보이고 있다. 즉 연령이 높을수록, 취업준비기간이 길수록 조직 내에서 주어진 직무 이외 이타적인 조직헌신행동을 더 많이 하고 있다고 볼 수 있다. ‘근무여건’에 대한 심리적 계약 위반을 추가한 <모형2>는 모형 설명력이나 회귀계수 등에 별다른 변화가 없었다. ‘보상과 기회’에 대한 심리적 계약위반을 추가한 <모형3> 역시 심리적 계약 위반 요인은 조직헌신과 관계가 없는 것으로 나타났다.

<모형4>에서 ‘복리후생’에 대한 심리적 계약 위반을 추가하자, 모형의 설명력은 크게 증가하였고(adj. $R^2 = .104 \rightarrow .146$), ‘복리후생’에 대한 심리적 계약 위반이 유의한 부(-)의 관계를 가지는 것($B = -.291, P = .004$)으로 나타났다.

최종적으로 모든 변수를 더한 <모형6>은 adj. $R^2 = .168$ 로 모형설명력이 가장 높았다. 특히 ‘복리후생’과 ‘직무’에 대한 심리적 계약 위반은 조직헌신과 부(-)의 관계를 보여, 심리적 계약 위반을 경험할수록 구성원들이 조직시민행동을 줄인다고 해석할 수 있겠다.

이는 심리적 계약 위반을 경험한 구성원은 대체로 조직시민행동과 부(-)의 관계가 있다고 보고한(Robinson & Morrison, 1995; Turnley & Feldman, 1998; 황영호, 2006) 선행연구 결과와 일부분 일치하는 것이다.

다만 ‘보상과 기회’에 대한 심리적 계약 위반은 조직헌신과 유의한 정(+)의 관계로 나타났다. 즉 ‘보상과 기회’에 있어 심리적 계약 위반을 경험한 구성원일수록 조직헌신을 증가시킬 수 있다는, 다소 이해하기 어려운 결과라 할 수 있다.

이러한 결과는 거래적 계약은 이타적 행동에 미치는 영향이 없지만, 관계적 계약은 이타적 행동에 정(+)의 영향을 미친다(정윤길, 2002)는 연구와 Coyle-Shapiro & Kessler(2003)의 연구결과에 비추어 이해해볼 수 있다. Coyle-Shapiro 등은 영국의 공무원을 대상으로 실증연구를 실시하였는데, 거래적 계약의 충족은 조직시민행동과 부(-)의 관계를 갖고, 관계적 계약과는 정(+)의 관계를 갖는다고 하였다.

즉 나의 성과와 기여에 대해 즉각적이고 금전적인 보상을 충분히 보답하는 조직이라면, 구성원들은 나의 직무에 집중하느라 그 외의 행동 즉 조직헌신과 같은 추가적인 행동을 줄일 가능성이 있다는 것으로 해석할 수 있다. 반대로 성과에 비례한 급여나 승진기회 등이 만족스럽지 않은 조직에 속한 구성원의 경우 여차피 높은 성과를 올린다고 해도 그에 따른 충분한 보상이 이뤄지지 않으므로, 조직을 위한 이타적 행동을 하는 편이 상사-동료로부터 긍정적 평가를 얻어내는 등 본인에게 더 유리한 행동이 될 것이라는 해석을 조심스럽게 해 볼 수 있겠다.

<표4-14> 심리적 계약 유형별 위반지각 - 조직헌신 간 위계적 회귀분석 결과

구 분		모형1		모형2		모형3		모형4		모형5		모형6	
		B	p	B	p	B	p	B	p	B	p	B	p
통제변수	성별	-.010	.902	-.009	.908	-.012	.878	-.009	.908	-.012	.882	-.019	.806
	연령	.354	.000	.387	.000	.378	.000	.369	.000	.371	.000	.376	.000
	취업준비기간	.167	.038	.176	.029	.175	.030	.189	.017	.190	.017	.188	.017
유형1_근무여건				.084	.310	.037	.685	.189	.070	.188	.072	.247	.090
유형2_보상과 기회						.098	.250	.168	.054	.164	.068	.207	.022
유형3_복리후생								-.291	.004	-.299	.006	-.228	.039
유형4_성장										.019	.839	.079	.419
유형5_직무												-.254	.017
adj. R ²		.102		.102		.104		.146		.141		.168	
F		6.912***		5.445***		4.632***		5.449***		4.646***		4.928***	
VIF		1.10~1.22		1.12~1.41		1.12~1.45		1.12~1.95		1.13~2.08		1.13~2.24	
Durbin-Watson													

*: p<.05, **: p<.01, ***: p<.001

※B는 표준화 계수, p는 유의확률임

근무여건: 적절한 업무량, 부담 및 스트레스가 적은, 융통성있는 근무 스케줄, 상사/동료와의 협력적 관계
 보상과 기회 : 높은 급여, 성과에 대한 적절한 보상, 빠른 승진기회, 교육훈련 기회, 경력개발 기회
 복리후생 : 사적 문제에 대한 회사의 지원, 공무원 수준 복지혜택, 나의 이익을 고려한 의사결정, 직원에 대한 애정과 신뢰
 성장 : 공정한 평가 및 인사, 나의 대외적 가치 증진, 회사가 나의 공적을 인정해 줌, 회사를 통한 나의 성장 가능성
 직무 : 보람있고 도전적인 업무, 나에게 적합한 직무 배치, 일을 하기 위한 충분한 지원, 명확한 업무권한과 책임

(3) 가설 3-2 : 집단에 따라 조직헌신(조직시민행동)은 다르게 나타날 것이다

심리적 계약 위반 수준이 모두 같다고 가정한 상태에서 집단에 따라 조직헌신이 어떻게 달라지는지를 비교하고자 직종과 경력여부에 따른 더미변수를 최종모형에 추가하였다.

그 결과 <표4-11>과 같이 위계적 회귀분석의 full모형에 비해 모형의 설명력이 오히려 미미하게 감소($\text{adj.}R^2=.168 \rightarrow .165$)하였다. 여전히 ‘복리후생’과 ‘직무’에 대한 심리적 계약 위반은 통계적으로 유의한 수준에서 조직헌신에 부(-)의 영향을 미치고, 표준화계수를 비교할 때 직무(-.255)가 성장(-.236)에 비해 큰 영향력을 갖고 있었다. 또한 직종과 경력여부에 따른 집단은 조직헌신 평균에 있어 유의한 차이를 확인할 수 없었다.

<표4-11> 심리적 계약 유형별 위반 지각 - 이직의도 간 회귀분석(더미 추가)

독립변수	비표준화계수		표준화계수	유의확률	통계량
	B	SE			
(상수)	1.942	.376		.000	
유형1_근무여건	.081	.038	.231	.035	
유형2_보상과 기회	.099	.039	.229	.013	
유형3_복리후생	-.088	.042	-.236	.036	R=.479
유형4_성장	.027	.038	.069	.488	R ² =.229
유형5_직무	-.095	.039	-.255	.017	adj.R ² =.165
경력더미1(이직경험有)	-.037	.110	-.034	.737	F=3.570 P=.000
경력더미2(청년인턴)	.077	.122	.056	.527	Durbin-Watson
직종더미1(기술직)	.059	.096	.055	.542	= 1.988
직종더미2(전문직 외)	-.118	.127	-.085	.354	VIF=1.20~2.33
성별	-.007	.088	-.007	.934	
나이	.046	.011	.429	.000	
취업준비기간	.013	.007	.151	.068	

그러나 ‘근무여건’과 ‘보상과 기회’에 대한 심리적 계약 위반은 유의한 수준에서 오히려 조직헌신에 정(+)의 영향을 미치고 있었다. ‘보상과 기회’는 가설 2-2에서 보았듯 거래적인 계약의 충족은 조직시민행동과 부(-)의 관계를 갖는다는 선

행연구와 마찬가지로 나의 성과에 대해 회사가 재무적/비재무적 보상을 잘 이행해준다면 개인의 직무와 성과에 집중하고 역할 외 행동인 조직헌신을 줄이는 것이라 해석될 수 있겠다.

그러나 ‘근무여건’에 대해서는 직관적으로도 선행연구를 통해서도 적당한 근거를 찾을 수가 없었다. 다만 심리적 계약 위반과 조직헌신 간의 상관관계 분석 및 여러 차례의 회귀분석 결과를 볼 때 양 변수 간의 관계가 안정적으로 나타나지 않았고, 심리적 계약 위반이 조직헌신을 설명하는데 효과적인 변수가 아님을 알 수 있다.

또한 가능한 해석은 구성원들이 조직의 의무 위반에 대응되는 상쇄 항목으로서 구성원의 의무 대신 조직헌신이나 이직의도 등을 설정하고 있기 때문에 얻어진 결과들일 수 있다.

심리적 계약의 내용은 구성원의 의무 측면과 조직의 의무 측면으로 볼 수 있다. 일반적으로 조직은 구성원이 자신의 시간과 노력, 충성심 등을 조직을 위해 제공하길 기대하고, 구성원은 그 대가로 상당한 급여와 보너스, 승진 또는 인정을 회사로부터 받길 기대한다. 그러나 조직이 기대한 의무를 다하지 않을 때 구성원은 자신의 조직에 대한 의무를 줄일 수 있는데, 조직에 대한 교환물로 자신의 의무 보다 이직의도 또는 조직헌신 등이 사용되었을 수도 있다. 즉 이미 나의 의무로서의 조직헌신을 줄였기 때문에, 조직의 이행 수준이 낮더라도 심리적 계약위반이 발생하지 않는다는 가정도 가능할 것으로 보인다.

이처럼 이직의도와 조직헌신에 나타난 다른 결과는 심리적 계약 위반 인식은 소극적인 것 보다는 적극적인 형태의 태도에 더 큰 영향을 미친다(정설경·이인석·전무경: 1519)는 국내 연구와 상통하는 면이 있다. 또한 구성원의 입장에서 이직의도는 드러나지 않게 본인의 태도를 변화시킬 수 있지만, 조직헌신 등은 타인과의 관계에서 인사나 평판의 불이익을 가져올 수 있기 때문에 오히려 조심스러운 측면이 있을 수도 있을 것이다.

제 5 장 결 론

제 1 절 연구결과 요약

본 연구는 크게 두 가지 목적으로 시행되었다. 첫째, 공기업 입사 초기 구성원들이 인식하는 심리적 계약 내용에는 무엇이 있는지를 추출하는 것과 둘째, 유형별 심리적 계약 위반 지각과 이직의도 및 조직시민행동이라는 조직행동 변수 간의 관계를 규명하는 것이다. 이를 위해 4개 공기업의 입사 2년 이내 구성원을 대상으로 158부의 유효설문을 분석에 활용하였다. 본 연구의 분석결과를 정리하면 다음과 같다.

첫째, 공기업 신입직원이 지각하는 심리적 계약의 내용은 이 연구가 기초로 했던 Kickul(2001)의 연구와 마찬가지로 5가지 개념(①보상과 기회 ②성장 ③직무 ④근무여건 ⑤복리후생)으로 구성되어 있었다.

심리적 계약의 유형 중 조직의 의무로 강하게 인식하고 있는 것들은 대부분 '직무'에 관한 내용이었다. 기대가 가장 낮은 유형은 '보상과 기회'였다. 그러나 심리적 계약 위반 지각은 '복리후생'에 대한 평균이 2.37로 가장 높았고, '성장'에 대한 심리적 계약 위반 지각이 1.89로 가장 낮았다.

특이한 것은 교육훈련과 경력개발의 기회가 '보상과 기회'로 분류되었다는 점이다. 이는 심리적 계약을 크게 2가지로 나누는 전통적 유형 구분에 따르면 '거래적 계약'에 속한다고 해석할 수 있다. 즉 공기업 입사자들은 교육 및 경력 개발 기회를 자신의 노동력 제공에 대해 회사가 즉각적으로 보답하여야 할 하나의 경제적 보상으로 인식하고 있음을 의미한다. 이미 선행연구에서도 확인된 바와 같이 교육 및 경력개발 기회는 주로 관계적 계약(Robinson & Rousseau, 1994; Turnley & Feldman, 1998)으로 구분되었지만 연구자에 따라 거래적 계약(Robinson, Kraatz & Rousseau, 1994)으로 구분되기도 한다.

둘째, 집단 간 차이를 확인한 결과 여성이 남성에 비해 평균적으로 심리적 계약 위반을 높게 인식하고, 이직의도도 높은 것으로 나타났지만 5% 유의수준에서는 통계적으로 유의한 차이는 아니었다.

직종이나 경력여부 등에 따라서는 유의한 수준에는 집단 간 평균이 같지 않다고 확인되었는데, 이직경험이 없는 사람이 이미 이직한 사람에 비해 심리적 계약 위반을 더 크게 지각하고 있었다. 이는 이직을 경험한 사람들의 경우 그렇지 않은 사람에 비해 심리적 계약 위반을 더 크게 지각한다(Robinson & Rousseau, 1994)는 선행연구와는 반대되는 결과다.

셋째, 종합적인 심리적 계약위반 지각은 이직의도에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 앞에서 언급한 바와 같이 대부분의 선행연구(Guzzo, Noonan & Elron, 1994; Rousseau, 1995; Turnley & Feldman, 2000; Robinson & Morrison, 1995; 김명언·민혜경, 1999; 황영호, 2006 등)와 일치하는 것이다.

그러나 추가적으로 살펴 본 종속변수인 조직헌신에는 별다른 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 선행연구에서도 조직헌신과 심리적 계약 위반 간의 관계에서는 일치된 결과가 보이지 않고 있다. 구성원이 심리적 계약 위반을 지각하면 조직시민행동에 덜 참여한다는 연구(Robinson & Morrison, 1995; Turnley & Feldman, 1998; 황영호, 2006)가 대부분이지만, 거래적 계약은 별다른 관계가 없다는 연구(정윤길, 2002)와 관계적·거래적 계약에 따라 반대의 결과가 나타난다는 연구(Coyle-Shapiro & Kessler, 2003) 등이 존재한다.

이처럼 이직의도와 조직헌신에 나타난 다른 결과는 심리적 계약 위반 인식은 소극적인 것 보다는 적극적인 형태의 태도에 더 큰 영향을 미친다(정설경·이인석·전무경: 1519)는 국내 연구와 상통하는 면이 있다.

넷째, 심리적 계약의 내용을 다섯 가지로 유형화하여 각각에 대한 위반 지각이 종속변수에 미치는 영향을 살펴보았다. 공기업 내부에서 심리적 계약 위반은 ‘복리후생’에서 가장 높게 발생하고 있었지만, 5가지 유형 중 ‘성장’²¹⁾과 ‘직무’²²⁾만 이직의도에 직접적인 정(+)의 영향을 미치고 있었다.

이는 재무적인 것 보다 현재의 일에 대한 비재무적 형태의 만족이 이직의사에 보다 큰 영향을 미친다(Sandra, 1997; 이정일, 2002)거나, 공공부문 종사자는 민간 부문 종사자에 비해 내재적 유인에 더 많은 영향을 받는다(전영한, 2009)는

21) ‘성장’은 공정한 인사 및 평가, 나의 대외적인 가치 증진, 회사가 나의 가치를 알아줌, 회사의 비전으로 인한 나의 성장가능성 등의 내용으로 구성되어 있다.

22) ‘직무’: 보람있고 도전적인 업무, 직무 부합, 일을 하기 위한 충분한 지원, 명확한 업무 권한과 책임

선행연구와 방향을 같이 한다. 또한 신입직원의 이직의도를 낮추기 위해서는 직원들의 가치를 인정하고 성장시키는 일에 조직의 자원을 투입하는 것이 효과적이라는 시사점을 제공해준다.

또한 이직의도는 경력여부와 직종에 따라서 유의하게 달라지는 결과를 보였다. 심리적 계약 위반 등 다른 모든 변수가 동일하다면, 사무직에 비해 기술직이, 그리고 현 직장이 첫 직장인 집단에 비해 청년인턴 출신의 이직의도가 평균적으로 낮다고 볼 수 있다. 이는 사회경험이 없을수록 조직에 대해 부분적이고 비현실적인 기대를 가지고 입사하고, 실제 현실을 접했을 때 충격을 경험하게 되기 때문이라 설명할 수 있다.

특히 청년인턴 그룹의 경우 심리적 계약 위반 인식이 가장 높고, 반대로 이직의도는 가장 낮은 특이한 결과를 보였다. 청년인턴 제도는 당초 청년층 실업률을 해소하기 위한 목적으로 도입되었고, 초기에는 대다수가 정규직으로 전환되었다. 그러나 점차 청년인턴의 채용인원은 크게 늘었지만, 이들의 정규직 전환비율은 낮아지고 있는 추세이다²³⁾. 이러한 변화 과정에서 인턴들은 회사에 당연히 기대했던 처우 면에서 불만족을 크게 느낄 수 있을 것이다. 그러나 해당 조직에 취업하기까지 1년 가까이 근무하면서 투입했던 비용 때문에 그 조직을 떠난다는 것을 상당한 손실로 인식하기 때문에 선뜻 이직을 선택하지 못하는 것이다. 이러한 경우 형평이론에 의해 조직을 위한 투입, 예를 들어 충성심이나 조직몰입 등을 감소시킬 가능성이 있으므로 이 집단에 대한 세심한 관리가 필요할 것으로 생각된다.

이와 달리 추가적으로 살펴 본 종속변수인 조직헌신은 심리적 계약 위반에 따라 안정적인 결과를 보이지 않았다. 다만 모든 변수를 더한 최종모형을 기준으로 볼 때에는 ‘직무’와 ‘복리후생’²⁴⁾에 대한 심리적 계약 위반이 부(-)의 관계를 나타냈다.

특이한 것은 ‘보상과 기회’에 대한 심리적 계약 위반이 유의미한 정(+)의 관계를 보였다는 점이다. ‘보상과 기회’에 있어서는 회사가 재무적 보상을 충분히 해줄수록, 일과 생활의 조화가 가능할수록 구성원이 조직시민행동을 줄인다는 다소 이해할 수 없는 결과다. 그러나 선행연구에서도 거래적인 계약의 충족은 조직시

23) 기획재정부가 발표한 ‘2013년 상반기 청년인턴 채용실적’에 따르면 2013년 상반기 중 채용된 공공기관 정규직 8446명 중 청년인턴 경험자는 1,398명(16.6%)에 불과하다.

24) ‘복리후생’: 사적인 문제에 대한 회사의 지원, 공무원 수준의 복지혜택, 직원의견 경청 및 반영, 직원에 대한 애정과 신뢰

민행동과 부(-)의 관계를 갖고, 관계적 계약의 충족은 정(+)의 관계를 나타낸다 (Colye-Shapiro & Kesselr, 2003:222)는 결론을 얻은 바 있다. 이는 나의 성과에 대해 회사가 재무적/비재무적 보상을 잘 이행해준다면 개인의 직무와 성과에 집중하고 역할 외 행동인 조직시민행동을 줄이는 것이라 해석될 수 있겠다.

이처럼 이직의도와 조직헌신에 나타난 다른 결과는 심리적 계약 위반 인식은 소극적인 것 보다는 적극적인 형태의 태도에 더 큰 영향을 미친다(정설경 · 이인석 · 전무경: 1519)는 국내 연구와 상통하는 면이 있다. 또한 구성원의 입장에서 이직의도는 드러나지 않게 본인의 태도를 변화시킬 수 있지만, 조직헌신 등은 타인과의 관계에서 인사나 평판의 불이익을 가져올 수 있기 때문에 오히려 조심스러운 측면이 있을 수도 있을 것이다.

제 2 절 시사점 및 한계

본 연구가 갖는 의의와 시사점은 다음과 같다.

먼저 이제까지 국내 선행연구에서 사용한 설문 척도는 비록 신뢰성과 타당성은 검증되었으나 서양에서 개발된 것을 그대로 적용하였다는 한계가 있다. 미국과는 문화적 특성과 가치에 차이가 있는 우리나라, 특히 민간기업과는 또 다른 공기업 구성원들을 대상으로 연구를 진행하기 위해서는 심리적 계약 내용이 먼저 규명되어야 할 필요가 존재했다.

둘째, 방법론적으로 이 연구는 심리적 계약 위반을 하나의 변수로 사용하지 않고 다섯 개념으로 나누어 사용하였다. 이는 구성원의 반응에 심리적 계약의 어떠한 내용이 직접적인 영향을 미치는지를 분석하기 위함이다.

그 동안 국내외에 소개된 심리적 계약에 대한 연구는 주로 심리적 계약 위반을 하나의 독립변수로 사용하거나, 혹은 거래적(transactional), 관계적(relational) 계약의 두 가지로 나누는 것이 보편적이었다(Rousseau, 1990; Robinson, Kraatz & Rousseau, 1994). 이는 구성원들이 심리적 계약 위반을 경험하지 않도록 회사에 대한 과도한 기대를 갖지 않도록 하는 것이 중요하며, 현실적 직무소개가 조직에 더 유리하다(Premack & Wanous, 1985)는 이상적 대안을 제시하는데 그치고 있다. 그러나 기업 역시 우수한 인재를 데려오기 위해

경쟁해야 하는 입장을 고려한다면, 현실적 직무소개가 얼마나 가능할지는 의문일 수 밖에 없다.

이 연구는 Kickul(2001)이 분류한 보상과 기회, 성장, 직무, 근무여건, 복리후생으로 심리적 계약의 내용을 나누어 살펴보았으며, 각각이 종속변수에 미치는 영향에 차이가 있음을 확인하였다. 특히 이직의도에는 ‘성장’과 ‘직무’에 대한 심리적 계약을 관리하는 것이 더욱 중요하다는 사실을 확인할 수 있었다. 이는 각 공기업 및 정부가 비교적 적은 비용을 지불하면서 신입사원들의 심리적 계약을 강화할 수 있는 제반대책을 마련하는데 적게나마 시사점을 제공할 것이라 생각한다.

셋째, 본 연구는 최근 ‘공기업 정상화’ 라는 화두 아래 이로 인한 심리적 부작용을 겪고 있는 공기업 내부를 살펴보는 시의적절한 주제라 할 수 있다. 최근 공기업 직원들은 공공가치의 실현이라는 긍정적 측면에 대한 평가는 배제된 채 오로지 개혁의 대상이자 불신의 대상으로 취급당하고 있다. 공기업의 방만경영을 근절하고 부채감축을 위한 정상화 대책은 필요한 과정이나, 이 과정에서 내부 직원들의 박탈감과 자괴감 등은 고려되지 못하고 있는 것이다. 이러한 상황은 공기업 직원의 동기부여를 막고, 자칫 공기업 정상화를 통해 거둘 수 있는 긍정적 효과를 상쇄시킬 우려가 있다. 또한 공기업에 우수한 인재를 유치·관리하는데 걸림돌이 될 수 있으므로 향후 심리적 계약 위반에 대한 관리가 필요할 것으로 보인다.

실제로 K2공사에서는 전체 이직률의 변화는 유의미하지 않았지만, 최근 2년간 입사 초기 신입직원의 이직이 증가한 것을 확인할 수 있었다. K2공사 인사담당자와의 인터뷰에 따르면 이직자들의 대부분이 회계사, 변호사, 어학직군 등의 전문직이거나 조직 내에서 좋은 평가를 받고 있는 인력인 경우가 많아 조직관리 차원의 문제점으로 떠오르고 있다고 밝혔다.

끝으로 본 연구의 한계는 다음과 같다.

첫째, 본 연구의 표본은 4개 공기업에 근무하는 신입사원을 편의추출방식에 의하여 선정하였다. 표본의 특성상 연구결과를 일반화 하는데는 한계가 있음을 지적할 수 밖에 없다. 또한 설문지를 통한 자기보고에 의한 자료수집에 의존함으로써 객관성을 확보하기가 어렵다.

둘째, 이 연구는 조직 구성원의 입장에서 조직의 의무 위반에 따른 결과에 주목하고 있다. 즉 심리적 계약의 또 다른 당사자인 조직의 시각에서 바라본 구성원의 의무 위반은 측정하지 않았다. 물론 본 연구는 설문지를 통해 측정하는데 한계가 있으며, 조직은 지각할 수 없기 때문에 심리적 계약은 조직 구성원의 시각에서만 다루어져야 한다는 주장(Rousseau, 1989: 126)을 근거로 하였다. 그러나 또 다른 당사자인 조직(보다 정확하게는 조직의 대리인)의 입장에서 종업원의 계약 위반 여부는 반대로 구성원이 조직의 심리적 계약 위반을 인식하는데 영향을 끼칠 수도 있을 것이다.

셋째, 이직의도를 측정함에 있어 지방이전이라는 변수를 통제하지 않았다는 점을 고려해야 한다. 연구를 설계하는 과정에서는 조사 대상이 이미 공공기관 지방이전에 대한 구체적 정보를 알고 입사했기 때문에 통제변수로 고려하지 않았다. 그러나 입사 이후 최근 실제 이전이 시행됨에 따른 심리적인 변화가 발생했을 가능성도 있다. 단, 조사 대상기관 중 2개 기관은 지방이전 대상 기관이 아니며, 2개 기관은 지방이전을 앞두고 있는데 일원배치 분산분석 결과 4개 기관 간 심리적 계약 위반, 이직의도, 조직시민행동의 차이는 보이지 않았다.

마지막으로 본 연구의 심리적 계약의 측정도구로 사용된 설문항목은 새롭게 개발한 것이 아니라, 선행연구를 종합·번역하여 공기업 신입직원을 대상으로 사전조사를 통해 검토 후 사용한 것이다. 즉 이 내용이 우리나라 공기업 입사자들의 심리적 계약 내용을 상당 부분 반영하고 있다고 볼 수 있으나, 전부를 담고 있다고는 가정할 수 없으며 연구자가 발견하지 못한 중요한 요소가 누락되어 있을 수 있을 것이다. 향후 사용된 측정도구에 대한 신뢰성과 타당성에 대한 추가적 검증이 필요할 것이다.

참 고 문 헌

- 권상순(2000), “심리적 계약 위반에 대한 지각과 정보탐색, 멘토 및 태도 간의 관계”, 인사관리연구 제24호 1권, 한국인사관리학회
- 고길곤·박치성(2010), “대학생의 직업선택동기와 공직동기”, 행정논총 제48권 2호, 339-368
- 김경석(2006), “조직시민행동의 개념적 본질에 대한 소고”, 인사·조직연구 제14권 2호, 141-175
- 김동환·신호철·양인덕(2009), “조직공정성과 조직시민행동의 관계에서 조직지원인식의 매개역할에 관하여”, 인사·조직연구, 제17권 4호, 47-85
- 김명언·민혜경(1999), “심리적 계약: 계약내용과 계약위반의 부정적 효과”, 한국심리학회지, vol.12, No.1
- 김영민(2004), “심리적 계약 조직몰입에 대한 리더십의 역할”, 인하대학교 박사학위논문
- 김숙현·김강식·이정언(2009), “심리적 계약위반 지각이 구성원 직무태도에 미치는 영향”, 경상논총, 제27권1호, 119-140
- 김종인·박민혜(2002), “신입사원의 이직의도에 관한 실증연구: 채용과정의 정보의 현실성을 중심으로”, 상경연구 제27집 제2호, 77-104
- 김태은(2000), “조직공정성과 심리적 계약위반의 영향에 따른 조직구성원의 태도 변화”, 이화여자대학교 박사학위논문
- 김태은·김성국(2002), “거래특성 요인과 신뢰의 영향을 고려한 심리적 계약위반의 반응”, 인사·조직연구, 제10권 1호, 195-233
- 김판석·정성호(2012), “공공부문의 심리적 계약 강화”, 한국인사행정학회보, 제11권 제2호, 75-101
- 박영석(1998), “심리적 계약의 위반과 그 효과”, 한국심리학회지: 산업 및 조직, 11(2): 105-125
- 박윤·문상호(2014), “인지 및 정서차원의 심리적 계약위반이 이직의도와 조직헌신에 미치는 영향: 직장가족주의의 역할을 중심으로”, 한국행정학보, 제48권 제1호, 101-131
- 박은주·장용선(2012), “조직의 심리적 계약 기대-이행 차이에 대한 구성원 지각

- 이 직무태도에 미치는 영향: 사회복지 조직을 중심으로”, 경영교육연구 제27권 제6호, 55-77
- 배성현·정기준(2007), “인적특성변수 및 상사부하 교환관계(LMX)와 조직구성원 태도와의 관계에서 심리적 계약 위반의 매개효과”, 인사관리연구 제31집 1권, 95-124
- 유민봉·심형인(2012), “심리적 계약위반이 조직구성원의 행태에 미치는 영향: 개인의 문화적·정서적 성향 및 조직상화연수의 조절효과”, 한국행정학보 제46권 제2호, 421-229
- 유민봉·홍혜승·박윤(2012), “심리적 계약위반이 이직의도 및 동기부여에 미치는 영향: 직장가족주의 성향의 조절효과”, 행정논총 제50권 4호, 135-162
- 윤종록(1998), “Mentor관계와 신입사원의 조직적응”, 대한경영학회, 1998.11, 665-697
- 이득주(2000), “조직변화에 따른 종업원의 심리적 계약위반 인식에 관한 연구: 인력감축을 중심으로”, 제주대학교 박사학위논문
- 이정일(2002), “조직구성원의 심리적 계약위반 지각이 조직 유효성에 미치는 영향에 관한 연구”, 서강대학교 박사학위 논문
- 이현정·박통희(2011), “감성지능과 조직시민행동: 감성역량의 관점에서 한국 중앙정부 공무원을 대상으로”, 한국조직학회보 제8권 제2호, 67-110
- 정기준(2006), “인적특성변수 및 상사부하 교환관계(LMX)와 조직구성원 태도와의 관계에서 심리적 계약 위반의 매개효과”, 영남대학교 박사학위 논문
- 정윤길(2008), “공무원의 심리적 계약의 내용과 특성: 공공부문과 민간부문의 비교분석”, 한국치안행정논집, 8(3): 47-70
- 정윤길·이규만(2006), “심리적 계약위반이 구성원의 태도에 미치는 영향: 공정성 민감도의 조절효과” 한국행정논집, 18(2): 495-515
- 정설경·이인석·전무경(2012), “심리적 계약위반과 직무태도간의 관계에서 경력주의의 조절효과에 관한 연구”, 대한경영학회지 제25권 제3호, 1501-1523
- 제갈돈(2013), “지방정부 공공서비스에 대한 시민들의 기대, 성과 및 만족도의 관계: 기대불일치 이론을 중심으로”, 한국행정학보, 제47권 제1호,

황영호(2006), “공공부문 조직에서 심리적 계약위반이 직무만족, 조직몰입, 조직 시민행동 및 이직의도에 미치는 영향” 정치·정보연구, 9(2): 95-118

Coyle-Shapiro, J. and Kessler, I.(2003) The Employment Relationship in the UK Public Sector: A Psychological Contract Perspective, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 13(2): 213-230

Kickul, J.(2001). “When Organizations Breaks Their Promises : Employee Reactions to Unfair Processes and Treatment”, *Journal of Business Ethics*, 29: 289-307.

Mobley, W.H.(1977). Intermediate linkage in the relationship between job satisfaction and employee turnover, *Journal of Applied Psychology* 62: 237-240

Mobley, W.H.(1982). Employee turnover: Causes, Consequences and Control, Reading, Mass : Addison-Wesley.

Morrison, E.W. and Robinson, S. L.(1997). When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops. *Academy of Management Review*, 22(1): 226-256.

Organ, D. W. (1988). Organizational Citizenship Behavior: The good soldier syndrome. Lexington, MA: Lexington Books.

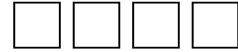
Robinson, S. L., Kraatz, M. S., and Rousseau, D. M.(1994). Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study. *Academy of Management Journal*. 37(1): 137-152.

Rousseau, D. M.(1989), Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2: 121-139.

Rousseau, D. M.(1995), Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements. London: Sage.

Rousseau, D. M.(2000), 『Psychological Contract Inventory Technical Report』. Carnegie Mellon University
www.andrew.cmu.edu/user/rousseau

설 문 지



안녕하십니까?

먼저 바쁘신 중에도 소중한 시간을 내어 설문에 응해주셔서 진심으로 감사드립니다.

본 설문은 공기업의 심리적 계약 위반과 입사 초기 구성원의 조직행동에 관한 연구를 위한 것으로, 조직 발전의 시사점을 제시하고자 하는데 목적이 있습니다.

귀하의 응답내용은 익명으로 처리되며, 오직 순수한 학문적 연구자료 외 다른 용도로는 사용되지 않을 것입니다. 또한 응답하신 정보는 절대 비밀이 보장됩니다.

본 설문에 응해주신데 다시 한번 깊이 감사드립니다.

2014년 3월

서울대학교 행정대학원

연구자 : 조혜원

연락처 : happy@kores.or.kr

I. 조직(회사)에 대한 귀하의 기대와 현실의 차이를 파악하기 위한 질문입니다.

1. 먼저 ‘회사의 의무’에 대한 질문입니다.

근무하고 계신 회사가 귀하에게 아래의 의무들을 어느 정도 해주어야 한다고 생각하십니까? 아래 표를 읽고 각각에 대해 ①~⑦ 중 골라 표시해주십시오.

(응답요령) *회사의 의무가 없다면 ① ~ 회사의 의무가 크다면 ⑦

예) 타사와 비교해 높은 급여를 주어야 한다면 ⑦번에 표시

2. ‘현실’에 대한 질문입니다.

현 직장은 귀하에게 아래의 의무들을 실제로 어느 정도 해주고 있습니까? 아래 표를 읽고 각각에 대해 ①~⑦ 중 해당되는 곳에 표시해 주십시오.

(응답요령) *회사가 못하고 있으면 ① ~ 회사가 매우 잘 하고 있으면 ⑦

예) 타사와 비교해 매우 높은 급여를 받고 있다면 ⑦번에 표시

설문내용	1. 회사의 의무							2. 회사의 이행수준						
	낮음 ----- 높음							낮음 ----- 높음						
1.(타사와 비교해) 높은 급여	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2.성과에 대한 적절한 보상	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3.빠른 승진 기회	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4.고용 안정 (내가 해고될 가능성 적음)	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5.보람있고 도전적인 업무 (가치 있는 · 중요한 일)	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
6.직무 부합(나에게 적합한 직무 배치)	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
7.일을 하기 위한 충분한 지 원(높은 성과 달성을 위한)	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
8.적절한 업무량(근무시간 내에 처리할 수 있는)	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
9.명확한 업무 권한과 책임 (내가 해야 할 일이 분명함)	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

설문내용	1. 회사의 의무							2. 회사의 이행수준						
	낮음 ----- 높음							낮음 ----- 높음						
10.공정한 평가 및 인사	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
11.나의 대외적 가치 증진 (내 몸값이 높아짐)	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
12.회사가 나의 가치(공적.잠재력)를 인정해 줌	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
13.회사의 비전을 통한 나의 성장가능성	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
14.나의 사적인 문제에 대한 회사의 지원(대출, 교육비 등)	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
15.나의 복지에 대한 관심 및 지원(공무원 수준의 복지혜택)	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
16.나의 이익을 고려한 의사 결정(근무지 이동 등)	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
17.직원에 대한 애정과 신뢰 (의견 반영 및 경청)	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
18.압력으로부터의 자유(경쟁 부담 및 스트레스가 적은)	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
19.융통성 있는 근무 스케줄 (칼퇴근, 용이한 휴가 등)	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
20.상사·동료와의 협력적 관계	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
21.교육훈련 기회 제공	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
22.경력개발 기회 제공	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
23.가족친화적 정책 (탁아시설, 육아휴직 등)	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

Ⅱ. 다음 각 사항에 대해 귀하의 평소 느낌이나 생각과 가까운 곳에 표시
해 주십시오.

No	질문내용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1	나는 현 직장을 그만두고 싶다는 생각을 한 적이 있다.	①	②	③	④	⑤
2	다른 직장에서 더 좋은 조건을 제시한다면 이직을 고려해 보겠다.	①	②	③	④	⑤
3	나는 평생 지금의 직장에 몸담을 것이다.	①	②	③	④	⑤
4	타사의 채용정보나 구인광고 등을 검색해본다.	①	②	③	④	⑤
5	이 직장을 선택한 것을 후회한다.	①	②	③	④	⑤
6	내 업무가 아니라 하더라도 회사발전에 기여하는 일은 자발적으로 한다.	①	②	③	④	⑤
7	나는 우리 회사에서 전개되고 있는 모든 상황을 잘 알고 있으며, 업무와 관련된 정보를 주위 동료/상사와 잘 공유한다.	①	②	③	④	⑤
8	나는 주위에 일이 많거나 업무적응에 어려움을 겪는 동료들을 자주 도와준다.	①	②	③	④	⑤
9	나는 회사 이미지에 도움이 되는 일이라면 강요하지 않아도 적극 참여한다.	①	②	③	④	⑤
10	나는 자발적으로 회사에 필요한 능력을 개발하기 위해 시간을 할애하고 있다.	①	②	③	④	⑤
11	나는 회사가 요구하는 이상으로, 내가 받는 보수에 비해 더 많은 일을 한다.	①	②	③	④	⑤
12	나는 업무를 개선/향상시키기 위한 다양한 아이디어를 적극적으로 제안한다.	①	②	③	④	⑤

1) 귀하의 **성별**은? ①남 ②여

2) 귀하의 **연령**은? 만 () 세

3) 귀하의 **최종학력**은?

①고졸 ②초대졸 ③대졸 ④대학원 이상

①사무직 ②기술직 ③전문직(회계사, 변호사, 기술사 등) ④기타

6) 현 직장에 입사하기 전 직장 근무 경험이 있습니까?
①없다 ②있다 ③청년인턴

8) 귀하의 입사 시기는 몇 년 몇 월입니까?
()

- 86 -

Abstract

Psychological contract violation and employee's response : Focused on new employees in public enterprise

Cho, Hye-won

Department of Public Administration

The Graduate School

Seoul National University

The purpose of this study is to identify the psychological contracts of the foundation members of public enterprise and the impacts of psychological contract violations on turnover intention in career. To do this, a survey was conducted with the members who joined 4 different public enterprises within 2 years. The data collected from 158 valid surveys were used in the analysis.

The psychological contract perceived by newly hired employees is composed of 5 different concepts: ① compensation and opportunity, ② development, ③ job duties, ④ working environment and ⑤ welfare benefits. In the perceptions of psychological contract violation, the mean of 'welfare benefits' was shown to be highest as 2.37, whereas the mean of 'development' was the lowest as 1.89.

As a result, the overall perception of psychological contract violation shown to have a positive (+) impact on turnover intention. Only 'development' and 'job

duties' among 5 concepts were shown to directly positively (+) effect the turnover intention. Furthermore, the organizational citizenship behavior (OCB) as a dependent variable was shown to negatively impact the psychological contract violation or present opposite results upon the concept.

The turnover intention was shown to significantly depend on work experiences and type of occupation. Especially the highest perception of psychological contract violation, as well as the lowest turnover intention were associated with the young internship, presenting unusual results.

Above results drew some implications that - the appropriate employment placement, and recognition and fair evaluation for the job duty and role would be more effective in reducing the turnover intention of newly hired employees than physical compensation, especially the group of employment, such as young internship and administrative staffs needs to be managed more carefully.

keywords : psychological contract violation, organizational citizenship behavior(OCB), turnover intention

Student Number : 2013-22684