

심리적 계약위반이 조직불만족 행동반응에 미치는 영향 -서울·경기지역 공기업 구성원을 중심으로-*

심형인**

본 연구는 서울과 경기 지역에 소재한 공기업에 근무하는 구성원 335명을 대상으로, 구성원의 조직에 대한 심리적 계약위반 정도가 조직의 절차공정성, 그리고 조직에 불만족스러운 상황에 직면했을 때 취하게 되는 행동반응인 이직의도·발언·충성·태만(EVLN)에 미치는 영향정도와 경로에 대해 분석하였다. 분석결과 심리적 계약위반은 절차공정성 및 충성에는 부(-)의 방향으로, 이직의도와 태만에는 정(+)의 방향으로 유의미한 영향을 주고 있었다. 또 절차공정성의 경우 발언과 충성에 정(+)의 방향으로 유의미한 영향을 주고 있었다. 이상의 연구결과를 바탕으로 공공부문 구성원들이 인지하는 심리적 계약위반이 갖는 의미와 이를 관리적, 실제적 차원에서 어떻게 해석하고 활용해야 하는지에 대해 논의하였다.

주제어 _ 심리적 계약위반, 조직불만족 행동반응(EVLN), 절차공정성, 공공부문

* 이 논문은 2016년도 호서대학교의 재원으로 학술연구비 지원을 받아 수행된 연구임(2016-0048).

** 호서대학교 법경찰·행정학부 행정학전공 조교수 (제1저자, 교신저자)

Impact of psychological contract violations on the organizational dissatisfaction response – for members of public enterprises in Seoul-Gyeonggi province

Shim Hyung In*

In this study, impacts and paths of the psychological contract violations and the organizational dissatisfaction responses(Exit, Voice, Loyalty, Neglect: EVLN) are analyzed that are targeting 335 members of public enterprises in Seoul and Gyeonggi province. It is shown that psychological contract violations has negative impact on the procedural justice and loyalty, which has positive impact on the exit and neglect. Also, procedural justice has positive impact on the voice and loyalty. From analyses, psychological contract violations, which has not been took attention in public organization management, is discussed in terms of practical interpretations and applications.

Key words _ Psychological contract violations, Organizational dissatisfaction responses(EVLN), Procedural justice, Public sector

* Assistant Professor. Dept, of Public Administration, Hoseo University(First Author, Corresponding Author)

1. 서론

최근 교육부와 한국직업능력개발원이 발표한 자료에 의하면 대학생들의 취업 희망 1순위는 공무원 및 교사(23.6%), 2순위는 공기업 및 공공기관(20.0%) 등으로 취업에 있어 안정적인 고용을 가장 우선시하는 현 시대의 경향을 뚜렷이 확인할 수 있다(한겨레, 2017. 12. 13). 특히 공기업의 경우 공공부문의 장점으로 꼽히는 고용안정성과 일반 대기업에 버금가는 임금체계를 갖추었다는 평가를 받으면서 수많은 취업준비생들에게는 일명 신(神)의 직장으로 불리고 있다.

그렇다면 과연 공기업에 근무하고 있는 구성원들은 모두 자신의 직장과 업무에 만족하고 있을까? 공기업에 근무하는 과장급 직원과의 인터뷰를 토대로 시나리오를 작성해 보면, '에너지 공기업에 입사한 B씨는 취업박람회에서 채용담당자의 기관 홍보와 신입사원 환영에서 기관장의 인사말을 들으면서 앞으로 해외에 근무할 기회가 많고 자신의 경력을 글로벌 에너지 전문가로 발전시켜보겠다는 계획을 세웠지만, 입사한지 5년이 지난 현재까지 지방 근무를 하고 있고 해외 근무 기회는 매우 제한적이어서 이직을 고민하고 있다'고 한다.

많은 사람들이 선망하는 공기업의 구성원이면서도 B씨가 이렇게 이직을 고민하는 것은 심리적 계약위반(psychological contract violations) 개념으로 설명할 수 있을 것이다. 공조직이든 사조직이든 조직에 채용되어 일하는 모든 구성원은 임용이 되는 순간부터 조직과 공식적·비공식적 또는 금전적·비금전적 계약을 한 것으로 간주할 수 있다. 즉, 조직이 자신에게 기대하는 일을 자신이 수행할 것을 다짐함과 동시에 이에 대응하여 조직도 자신에게 이에 상응하는 보상 등을 제공할 약속을 지킬 것이라는 암묵적인 믿음, 즉 심리적 계약을 하는 것이다. 하지만 B씨의 경우처럼 조직이 그러한 심리적 계약을 지키지 않았다고 인지한다면 구성원은 불만, 실망감, 배신감을 가질 수 있고 그 결과 이직을 고려할 수도 있다.

우리나라 공기업의 경우 1990년대 후반 외환위기 이후, 공공부문의 구조조정 과정으로 인력 감축을 시행하고, 2008년 글로벌 금융위기를 거치면서 현재까지 공기업 효율화를 위한 정부의 규제가 지속되고 있어 이러한 변화를 예상하지 못한 채 공조직에 진입한 구성원들은 상당한 혼란을 경험할 수 있다. 구체적으로 공기업에서 조기 퇴직이 실시되고, 구성원들을 고성과자와 저성과자로 구분하여 저성과자에게는 특별 재교육을 실시하거나 퇴출시키기 위한 장치를 마련하는 등 구성원 개개인에게 강도 높은 압박이 가해지고 있다. 또 조직 내에서 직급이 낮더라도 고성과자는 발탁하여 상위 보직을 부여함으로써 직급의 위계를 파기하고 하고, 모든 조직에서 고성과자와 저성과자를 의무적으로 10% 이상씩 배정하여 두 그룹 간 성과급을 2배 이상 차이가 나도록 설정하고 있기도 하다(기획재정부, 2012).

공기업을 둘러싼 이러한 변화는 자신의 조직에 대해 상당한 기대를 하고 입사한 구성원들로 하여금 조

직생활을 하면서 심리적 계약위반 행해지고 있다고 인식하게하며, 이는 한 개인에게 한정되어 나타나는 것이 아니라 다수의 공기업 구성원들이 일반적 인식하는 현상으로 나타날 수 있다. 특히 우리나라의 경우 국가경제에서 공기업이 차지하는 비중이 높고, 이 비중 역시 계속적으로 증가하는 추세임으로(안병만, 2014) 공기업 구성원들의 행태와 공기업의 성과는 국가 경제에 상당한 영향을 줄 수밖에 없다. 따라서 공기업 현장에서 구성원이 심리적 계약위반을 어느 정도로 인식하거나 느끼고 있는지, 그로 인해 발생할 수 있는 구성원의 태도나 행동에는 어떠한 변화가 있을 수 있는지를 실증적으로 진단하고 분석하는 것은 매우 의미 있는 연구라 할 수 있을 것이다.

더더군다나 우리나라에서 심리적 계약위반을 주요 중심주제로 하여 시행된 실증연구는 사기업 근로자를 대상으로 1990년대 후반에 시행되었고(김명언·민혜경, 1999; 박영석, 1998; 조영호 외, 2002), 공무원 및 공기업을 대상으로 한 연구는 유민봉·심형인(2012), 정윤길·이규만(2006), 황영호(2003) 등으로, 관련된 연구가 많지 않은 실정이다. 또한 공기업의 경우 사기업에 비해 근속년수는 길고, 상대적으로 조직성과를 높이는데 활용할 수 있는 변수가 다양하지 않고 이를 계량적으로 측정하는 것이 용이하지 않기 때문에(심형인·유민봉, 2012; 유민봉·심형인, 2012) 공조직을 대상으로 실증적 연구는 시행하는 것은 의미 있다고 볼 수 있다.

본 논문은 심리적 계약위반에 대한 공기업 현장에서의 실제적 필요성과 학문적 중요성을 토대로 심리적 계약위반 시, 공기업 구성원이 어떠한 행태를 보일 것인지를 실증적으로 연구하는데 그 목적이 있다. 특히 고용안정성이 큰 장점으로 꼽히는 공기업에 더 의미가 있을 것으로 기대되는 이직(Exit), 발언(Voice), 충성(Loyalty), 태만(Neglect)의 EVLN 모형을 종속변수로 설정하여 심리적 계약위반과의 관계를 분석하고자 한다.

II. 이론적 고찰

1. 심리적 계약위반

심리적 계약(psychological contract)은 일반적으로 '쌍방 간에 이루어진 상호교환의 내용 및 조건에 대한 개인의 주관적 믿음'(Rousseau, 1995)이라고 본다. 이 개념을 조직과 구성원 사이에 적용해 보면, '조직에 구성원이 제공할 것이라고 약속한 것과 조직이 구성원에게 제공할 것이라고 약속한 의무 및 기대'에 대한 구성원 개인이 갖는 주관적 믿음이라고 볼 수 있다. 이는 구성원 개인의 주관적 믿음이기 때

문에, 조직에서 제공하는 공식적인 고용계약 혹은 집단적으로 체결되는 협약 등과는 다르다. 즉, 고용계약이나 협약은 확정적이고 고정적이지만, 심리적 계약은 구성원이 조직생활을 하면서 조직과 직·간접적으로 상호경험을 하면서 쌓여진 개인의 조직에 대한 경험적 자료에 의해 형성되기 때문에 개개인마다 다양하게 시간에 따라서도 변화되어져 간다(Robinson, Kraatz & Rousseau, 1994).

구성원 개인이 주관적으로 인지하고 믿고 있는 심리적 계약은 조직과 구성원 간의 인지 차이 및 상황과 환경의 변화 등에 의해 이행되지 않는 경우가 발생하며, 이를 심리적 계약위반(psychological contract violations)이라고 한다(Turnley & Feldman, 1999). 구성원은 조직과 자신 사이에 심리적 계약위반이 발생했다고 생각하는 경우, 자신의 기대에 부응하지 않은 조직에 대해 실망감을 느끼는 것 이상의 조직에 대한 배신감 등 적대적인 감정을 느끼고, 더 나아가서는 조직에 부정적인 결과를 초래 하는 행동을 하기도 한다(Robinson et al. 1994). 따라서 조직에서는 공식적인 계약과 협약뿐만 아니라 구성원들이 가지고 있는 심리적 계약이 어떤 것인지 관심을 가지고 이를 통해 구성원들의 입장을 이해하는 것이 필요하다.

현재까지 심리적 계약위반을 조직에서 중요한 변수로 인지하여 탐구한 연구들을 간단히 살펴보면, 먼저 심리적 계약의 내용과 구성요소에 초점을 두어 이를 개념화 하고 유형화한 연구들이 있다. 이들 연구에서는 ‘심리적 계약위반’ 이전에 ‘심리적 계약’에 대해 관심을 가지며, 내용과 구성요소에 의해 유형을 분류하고 개념화하는 것을 목적으로 하고 있다. 대표적으로는 시간프레임과 직무내용 기준에 따라 거래적·관계적·균형적·과도적 유형으로 나눈 Rousseau(1996)연구, 계약 특성에 따라 경제적·사회 정서적·관념적 차원으로 개념화 한 Thompson & Bunderson(2003)연구 등이 있다.

또 심리적 계약위반의 선행요인 즉, 심리적 계약위반을 가져오는 원인들에 대한 Rousseau(1995)의 연구에 의하면, 심리적 계약위반이 일어나는 이유에는 심리적으로 기대하는 계약의 범위에 대한 인식차이(inadvertent), 인지하고 지키려고 하지만 외부 환경에 의해 지키지 못하는 무능력(disruption), 인지하고 지킬 수 있지만 이행할 의지가 없는 무의지(breach of contract)가 있다.

마지막으로 또 다른 연구는 심리적 계약위반이 가져오는 구성원들의 행태변화에 대한 것이다. 앞서의 연구들이 개념적·이론적 관점에서 구성원들이 심리적 계약위반을 인지하게 되는 과정과 이유에 대한 설명력을 제공해 준다면, 그 이후의 연구들은 실증적으로 심리적 계약위반이 조직에 어떠한 결과를 초래하는지를 검증하는 것에 관심을 가지고 있다. 구체적으로 Robinson & Rousseau(1994), Johnson & O’Leary-Kelly(2003), Raja et al.(2004), Tekleab et al.(2005), 박수남(2010), 정운길·이규만(2006), 유민봉·심형인(2012) 등의 연구가 있으며 이들 연구에 의하면 심리적 계약위반이 구성원 개인의 주관적이고 조직 내에 암묵적이고 묵시적인 것이라 할지라도 조직과 구성원들 사이의 일정부분 공통적으로 인지된 약속에 근거한 것이므로, 이것이 이행되지 않았을 때 단순히 불균형·불일치·불공정의 부조화 상태

지각 이상의 훨씬 심각한 심리적 충격과 소외감 착취 등 감정적 손상과 이에 상응하는 부정적 행태 및 태도 변화가 생기는 것으로 보고 있다

2. 조직불만족 행동반응(EVLN 모형)

심리적 계약위반뿐만 아니라 다양한 형태의 불만족 상황에서 사람들이 어떠한 반응을 하는지에 대해서는 일반적으로 정치, 경제, 사회, 경영 등 다양한 학문 분야에서 관심을 가져왔다. 가령 한 국민이 국가의 통치가 실망스러울 때 이민을 택하기도 하고, 소비자의 경우 제품의 질이 좋지 않으면 구매를 중단하거나 불매운동을 벌이기도 한다. 또 개개인들 간의 사적인 관계에서도 타인에 대해 실망스러울 때 단교를 선택하거나 연락두절 및 무시 등의 행동을 보이기도 한다. 이처럼 한 개인은 자신이 불만족스러운 상황에 처했다고 인식하면 어떠한 식으로든 이를 극복하기 위한 행동을 하게 되고, 이는 유사한 맥락에서 심리적 계약위반 상황에서도 구성원들은 이를 극복하기 위해 조직에 나름의 행동을 할 것으로 유추할 수 있다.

조직차원에서 구성원들의 불만족 상황에 대한 대처방안에 대한 연구는 Hirschman(1970)이 이직(exit), 발언(voice), 충성(loyalty)의 EVL 반응모형을 제안한 이후 본격적으로 논의되어져 왔다. Hirschman은 구성원이 조직에 대하여 불만족스러움을 인지할 때 조직과의 관계를 종료 즉, 이직하거나(exit), 아니면 불만족 상황을 개선하기 위한 불평토로 등의 목소리를 낼 것(voice)으로 보았다. 이 때 구성원이 만약 조직에 대한 충성심이 남아 있다면(loyalty), 조직을 떠나기보다는 조직을 개선하기 위해 조직에 발언을 할 것으로 보았다. 초기의 Hirschman 반응방식에 대한 연구에서 가장 모호한 개념은 바로 충성이었는데, 그의 연구에서 충성이 이직과 발언의 약화시키거나 강화시키는 태도적인 요소인지 그 자체가 독립적인 반응 행동인지에 대하여 분명하게 언급하지 않았기 때문이다.

따라서 1980년대 Farrell(1983), Rusbult et al.(1982), Rusbult & Zembrodt(1983) 등은 충성을 이직 및 발언과 동일하게 하나의 행동반응방식으로 개념화하고, 여기에 태만(neglect)의 반응방식을 추가하여 현재의 EVLN모형을 제안하였다. 이들은 불만족 상황에서 구성원들이 택할 수 있는 반응방식을 능동적이고 수동적 차원과 파괴적이고 생산적 차원의 두 차원으로 나누고, 능동적이면서 파괴적인 행동은 이직(E), 능동적이면서 생산적인 행동은 발언(V), 수동적이면서 생산적인 행동은 충성(L), 수동적이면서 파괴적인 행동은 태만(N) 이라고 보았다.

먼저 이직(E)의 반응방식은 직장을 떠나는 이직이 일반적이며 고용관계가 부서 단위에서 이루어질 때는 부서를 옮기는 인사이동 등도 여기에 포함시킬 수 있다. 고용주와 고용인 사이의 고용관계가 상당히 악화되어 고용인인 구성원이 선택하게 되는 최후의 결단이라고 볼 수 있으며, 조직에 악영향을 주는 적극적 행동(Rusbult et al., 1982)이라고 볼 수 있다.

발언(V) 반응방식은 조직의 불만족스러운 상태를 피하기보다는 바꾸어보려는 개인의 시도라고 볼 수 있다(Hirschman, 1970: 30). 개인이 생각하는 조직의 문제점을 적극적으로 이야기 하고 문제 발생 이전의 상태로 복귀하기 위해 결정권이 있는 사람이나 기관에 항의 및 청원 등을 하는 비공식적·공식적인 모든 행동¹⁾을 의미한다.

충성(L) 반응방식은 앞서 언급한 이직 및 발언과 같은 적극적인 반응과 달리 수동적으로 열악한 조직 여건이 조만간에는 좋아질 것이라는 믿음을 갖고 기다리는 것을 의미한다(Hirschman, 1970). 이는 조직에 대한 애정이 있어야 가능한 반응방식이며, 어떠한 행동을 취하기보다는 낙관적이고 조직을 지지하는 마음을 가지고 자신의 이러한 믿음을 기다림²⁾이라는 행동방식으로 표현하는 것이라 할 수 있다.

끝으로 태만(N) 반응방식은 결근이나 지각 및 조퇴 등과 같은 가시적으로 측정 가능한 행태부터 근무 시간 중에 사적인 활동 및 업무, 집중도 하락 등과 같이 명확히 가시적으로 타인이 측정하기는 어렵지만 개인이 갖게 되는 의도된 게으름을 가지고 근무하는 자세를 포함한다(Farrell, 1983). 이는 구성원이 인지하기에 조직이 더 이상 나의 기대를 충족시켜주지 않아 실망스럽지만 이러한 상황을 자신이 극복할 마음이 없을 때 나타날 수 있는 수동적인 반응으로, 자신의 업무에 주의하지 않고 무심하게 행동하는 다양한 형태를 의미한다.

3. 심리적 계약위반과 조직불만족 행동반응

상당수의 선행연구들은 구성원들이 심리적 계약위반을 지각함에 따라 조직에서 나타나게 되는 행동, 즉 결과요인으로 구성원들의 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동, 신뢰, 이직의도, 반생산적 과업행동, EVLN(이직, 발언, 충성, 태만) 등의 변화에 주목하고 있다(Morrison & Robinson, 1995; Robinson & Morrison, 1995; Robinson & Rousseau, 1994; Rousseau, 1995; Turnley & Feldman, 1999; 꺾선화·김미희, 2010; 김민수·박은진, 2006; 정윤길·이규만, 2006; 황영호, 2006). 이들 연구는 공통적으로 구성원들이 인지한 심리적 계약위반은 조직 생활에서 일반적으로 긍정적이고 지향되길 기대하는 직

1) 조직 내 발언의 여러 형태로는 공격적 발언, 창조적 발언, 배려적 발언 등으로 나누어 볼 수 있다(Furrer et al., 2011). 공격적 발언(aggresive voice)은 상대방의 입장을 고려하지 않고 자신의 주장을 지속적으로 주장함으로써 대립을 야기할 수 있는 반응방식이며, 창조적 발언(creative voice)은 문제 상황을 개선하거나 해결하기 위한 혁신적인 아이디어를 일방향적으로 제안하는 것이고, 배려적 발언(considerate voice)은 상대방의 입장을 고려하여 상호간에 만족스러운 해결책을 모색하는 시도로 이해된다(Furrer et al., 2011: 3).

2) 이러한 특성 때문에 충성을 다른 연구에서는 인내(patience)로 개념화하기도 하고(Leck & Saunders, 1992; Hagedoorn et al., 1999), 조직몰입이나 조직시민행동 유사한 반응행동으로 보고 조직몰입·조직시민행동·충성반응을 하나로 합쳐 새로운 '조직의 긍정적 반응행동'으로 개념화하기도 한다(Ibid.; Turnley & Feldman, 1999).

무만족, 조직몰입, 조직시민행동, 신뢰 등에는 부(-)적인 영향을 주며, 반대로 이직 혹은 이직의도, 반생산적 과업행동, 태만 등에는 정(+)적인 영향을 준다는 것을 보여준다. 이상의 논의를 바탕으로 본 연구에서는 심리적 계약위반과 조직불만족 행동반응 즉, 이직의도³⁾, 발언, 충성, 태만과의 관계를 다음과 같이 가설 형태로 설정하였다.

가설1: 심리적 계약위반의 인식 정도는 이직의도에 정(+)의 영향이 있을 것이다.

가설2: 심리적 계약위반의 인식 정도는 발언에 부(-)의 영향이 있을 것이다.

가설3: 심리적 계약위반의 인식 정도는 충성에 부(-)의 영향이 있을 것이다.

가설4: 심리적 계약위반의 인식 정도는 태만에 정(+)의 영향이 있을 것이다.

한편, 조직에서 조직의 제도 및 의사소통 과정 등에 대해 구성원이 주관적으로 공정하다고 인식하는 정도인 조직공정성(organizational justice)은 일반적으로 조직에서 보상과 징계 부분에서 실질적인 배분의 공정성을 의미하는 분배공정성(distributive justice), 조직 내 보상 결정 과정의 절차나 의사소통 과정의 공정성을 의미하는 절차공정성(procedural justice), 그리고 의사결정권자와 각각의 구성원과의 관계에서 인지되는 공정성 정도를 의미하는 상호작용공정성(interactional justice)으로 구분된다(Niehoff & Moorman, 1993).

이 중 특히 절차공정성은 언급한 바와 같이 조직의 의사소통 체계와 시스템 자체에 대한 구성원의 인식으로, 지금까지 논의한 심리적 계약위반 즉, 조직에 대한 구성원이 가지는 일종의 인식과 믿음이라는 점에서 유사하다. 하지만 심리적 계약위반은 구성원 개인이 조직으로부터 구체화되고 명시되지 않았지만 경험적이고 잠정적으로 기대하는 개인적인 인식과 믿음이 위반되었다고 여겨지는 것을 의미하는 반면, 절차공정성은 조직 내 의사소통체계 및 그 공정성에 대한 구성원의 인식으로 그 대상이 비교적 명확하다고 할 수 있다.

또한 심리적 계약위반과 절차공정성과의 관계에 대한 기존 연구들로는 두 변수 간의 부(-)적 상관관계가 있다는 Kickul et al.(2002)의 연구와, 조직에서 심리적 계약위반이 발생했다고 인지할수록 조직 공정성을 낮게 인식한다는 Rosen et al.(2009), 송지준(2005) 등의 연구가 있다. 이러한 측면에서 공기업 구성원이 조직에 대해 잠정적이고 비명시화 하여 갖게 되는 기대와 믿음이 충족되지 않는 심리적 계

3) 본 연구의 대상이 되는 공공부문의 종사자들의 경우 실제 이직을 하는 비율이 상당히 낮고, 실제 설문조사에 참여한 대상자들도 현재 공공부문에 종사하고 있는 구성원들이었으므로 이미 조직을 떠난 이직여부인 '이직'을 변수로 하지 않고, 이직하고자 하는 마음인 '이직의도'를 변수로 설정하였다.

약위반의 정도는 조직의 실제 내부 시스템에 대한 인식 및 평가라 볼 수 있는 절차공정성에 선행변수로써 부(-)적인 영향을 줄 수 있을 것이다. 이러한 논의를 가설로 설정하면 다음과 같다.

가설5: 심리적 계약위반의 인식 정도는 절차공정성에 부(-)의 영향이 있을 것이다.

절차공정성은 여러 연구들에 의해 조직에서 구성원들의 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동 등과 같이 조직의 성과에 기여하는 긍정적인 여러 변수들과 정(+)의 관계임이 검증되어져 왔다(정윤길·이규만, 2006; 이동수 2008; 심형인, 2016). 특히 공기업의 경우 일반적으로 조직 구성원들의 근속년수가 사기업에 비해 길고, 그 기간 동안 조직몰입 등과 같이 조직성과를 높이는데 활용할 수 있는 변수가 다양하지 않으며(유민봉·심형인, 2012), 또 상대적으로 공조직의 업무성과가 사기업에 비해 계량적으로 측정하기 어렵기 때문에(심형인·유민봉, 2012) 어떠한 변수가 공조직 구성원의 긍정적인 행동을 이끌어내는지 뿐만 아니라 부정적인 행동을 감소시키는지를 검증하는 것이 의미 있고 중요하다고 볼 수 있다.

앞서 조직불만족 행동반응에 대한 개념적 논의에서 언급한 바와 같이 능동적이면서 파괴적인 행동은 이직, 능동적이면서 생산적인 행동은 발언, 수동적이면서 파괴적인 행동은 태만, 수동적이면서 생산적인 행동은 충성이라고 본다면 조직의 내부 절차와 시스템이 공정하다고 인식할수록 조직에 대한 생산적인 즉, 좀 더 적극적이고 긍정적인 행동반응을 보일 수 있다. 또 반대로 조직의 절차적으로 공정하지 않다고 인식한다면, 구성원 개인은 자신의 행동 반응이 받아들여지지 않고 자신의 행동으로 조직이 변화할 것이라는 기대를 하지 않기 때문에 조직에 부정적으로 기여하는 행동반응을 보일 수 있다. 이러한 논의를 가설로 설정하면 다음과 같다.

가설6: 절차공정성의 인식 정도는 이직의도에 부(-)의 영향이 있을 것이다.

가설7: 절차공정성의 인식 정도는 발언에 정(+)의 영향이 있을 것이다.

가설8: 절차공정성의 인식 정도는 충성에 정(+)의 영향이 있을 것이다.

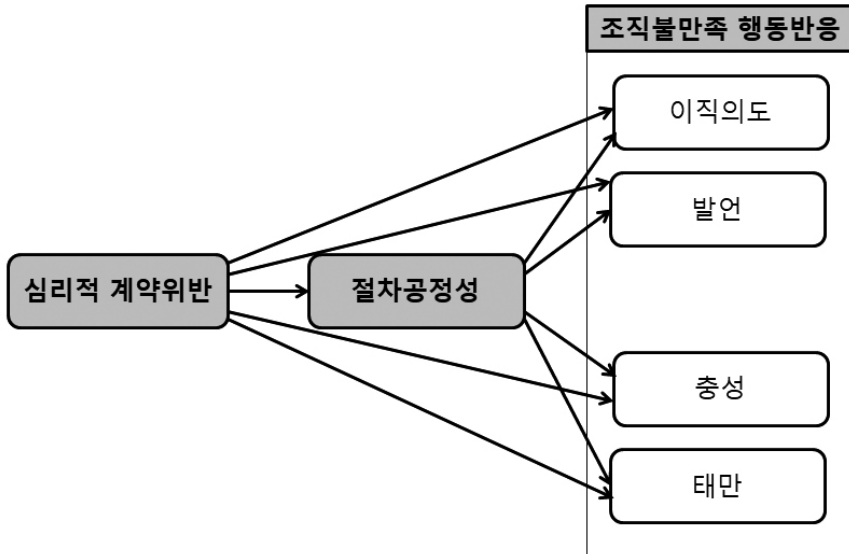
가설9: 절차공정성의 인식 정도는 태만에 부(-)의 영향이 있을 것이다.

Ⅲ. 연구모형 및 연구방법

1. 연구모형

본 연구의 목적은 앞서 이론적 고찰에서 언급하고 가설1-가설9로 언급한 바와 같이 서울·경기 지역에 소재한 공기업에 재직 중인 구성원들이 인식하는 조직의 심리적 계약위반 정도가 조직의 절차공정성 및 조직불만족 행동반응인 이직의도, 발언, 충성, 태만에 미치는 영향과 그 경로를 검증하는 것이다. 이를 도식화 하면 다음 <그림 1>과 같다.

<그림 1> 연구모형



2. 연구대상

본 연구는 연구대상은 현재 서울·경기 지역에 소재하고 있는 공기업⁴⁾에 종사하는 구성원들을 대상으로 총 380부의 설문지를 배포하여 352부의 설문지를 회수하였다. 회수된 설문지 중 다수의 설문에 무응

4) 행정안전부에서 제공하는 자료에 의하면 2017년 7월 기준으로 우리나라 전체 공기업(직영기업 및 공사·공단 포함)의 수는 400개이며, 이 중 서울에 소재한 공기업은 31개, 경기지역에 소재한 공기업은 106개로 전체 공기업 수의 34%를 차지한다.

답을 하거나 80% 이상 동일한 응답을 한 설문지는 진정성이 의심된다고 판단하여 실제 분석에는 총 335부를 사용하였다. 분석대상이 된 응답자들의 인구통계학적 특성은 다음 <표 1>과 같다.

<표 1> 설문 응답자 인구통계학적 특성

특성	구분	빈도(명)	비율(%)	특성	구분	빈도(명)	비율(%)
성별	남성	285	85.1	직종	행정·사무직	166	49.5
	여성	50	14.9		기술직	160	47.8
연령	20대	14	4.2		전문·연구직	8	2.4
	30대	116	34.6		기타	1	0.3
	40대	172	51.3	재직경력	5년 미만	62	18.5
	50대	27	8.2		5-10년 미만	55	16.4
	60대 이상	6	1.7		10-15년 미만	83	24.8
n=335					15-20년 미만	123	36.7
					20년 이상	12	3.6

3. 측정도구

심리적 계약위반을 측정하는 방식에는 크게 포괄적 접근과 합성적 접근이 있다. 포괄적 측정은 조직이 전반적으로 구성원과 약속한 내용을 얼마나 충족시키는지에 대한 질문이고, 합성적 측정은 심리적 계약의 보수·승진·신분보장·성과급 등 과 같은 개별 항목에 대한 조직의 약속이행 충족 정도에 대한 질문이다. 이 연구에서는 심리적 계약위반과 결과변수와의 관계성을 검증하기에는 포괄적 측정방식이 좀 더 타당하다는 Zhao et al.(2007)의 결과에 따라 포괄적 측정방식을 택하였다. Zhao et al.(2007)와 Suazo(2008)의 연구에서 사용된 문항을 재구성하여 5개의 문항을 사용하였으며 구체적으로 조직이 나에게 심어준 기대가 이행되고 있는지, 조직이 제공하는 여러 형태의 보상이 내가 기대한 수준에 미치고 있는지 등이 포함되어 있다.

구성원이 조직에 대해 실망하고 불공정하다고 인식하여 불만족스러움을 느낄 때 택할 수 있는 반응방식으로 Hirschman(1970)의 EVLN의 반응방식은 앞서 논의한대로 개념적 혼란이 있기 때문에, 이를 이용한 기존의 국내의 실증연구들에서는 측정도구의 일관성도 낮게 나왔다(유민봉·심형인, 2012). 따라서 본 연구에서는 Farrell(1983), Rusbult et al.(1982), Rusbult and Zembrodt(1983)의 EVLN 개념 정의 및 이들이 제안한 문항, 그리고 김서용·박원수(2005), Naus et al.(2007), 유민봉·심형인(2012)의 설문 문항을 참고하여 EVLN 각각에 다섯 문항씩을 재구성하여 사용하였다. 한편, Exit의 경우 일반적으로는 ‘이직 경험 및 이직 여부’를 묻는데, 본 연구의 연구대상인 공기업에서 실제 이직률이 상당히 낮을 뿐만

아니라 본 연구를 위해 자료를 수집할 때 현재 공기업에서 근무하고 있는 구성원들을 대상으로 하여 설문을 진행하였기 때문에 이직여부가 아닌 ‘이직의도’를 질문하는 문항으로 대체하였다.

구체적인 설문문항은 이직의도의 경우 다른 직장으로 옮기는 것을 생각해 보았는지, 이직은 안했지만 마음은 지금의 직장을 떠나 있는지, 인터넷 구인 광고 사이트나 신문광고 확인을 얼마나 자주 하는지 등이 포함되어 있다. 발언의 경우 회사에 불만족스러운 상황에서 노동조합을 통해 문제를 해결하려고 시도하는지, 담당 부서에 공식적으로 이의를 제기하는지 등이 포함되어 있으며, 충성의 경우 불만을 말하는 동료에게 회사의 입장도 생각해볼 것을 권유하는지, 불만족스러운 상황에서 상사나 선임과 얘기해서 상황을 개선하기 위해 노력하는지 등이 포함되어 있다. 마지막으로 태만의 경우 조직에 불만족스러운 상황에서 회사가 어떻게 돌아가는지 신경 쓰지 않으려고 하는지, 본인의 일과 직접 관련이 없으면 일단 피하려고 하는지, 다른 핑계로 결근, 지각, 또는 조퇴를 하는지 등이 포함되어 있다.

절차공정성은 Niehoff & Moorman(1993), Turnley & Feldman(1999)의 문항을 재구성하고 타당도를 확인한 후 최종적으로 6문항을 사용하였다. 구체적으로 회사가 인사(임금, 승진여부, 인사이동, 교육 기회, 복리후생 등)와 연관된 중요한 결정을 하거나 제도를 운영할 때 사전에 구성원들과 충분히 내용을 검토하는지, 기준을 일관성 있게 적용하는지, 조직구성원들이 의견을 개진할 수 있는 통로 및 매체가 있는지, 설사 결정이 된 이후라도 이의제기가 있으면 이를 허용하는지 등이 포함되어 있다. 또한 모든 설문은 리커트 척도로 구성하였으며, 선택지가 홀수일 경우 가운데 값으로 쏠리는 현상이 발생 할 수 있으므로 ‘전혀 그렇지 않다(1)’에서 ‘매우 그렇다(6)’로 6점 척도를 구성하여 사용하였다.

4. 분석방법 및 분석도구

본 연구의 자료 분석에는 SPSS 23.0, AMOS 23.0을 사용하였다. 먼저 설문 응답자들로 부터 자기응답형식으로 수집된 설문지를 각각 변수 별로 탐색적 요인분석과 확인적 요인분석을 실시하였다. 이를 통해 설문척도의 신뢰도와 타당도를 검증한 후, 각각의 개별 변수에 대한 기술통계 분석을 실시하여 수집된 자료 전체의 대략적 분포를 파악하였다. 이후 각 변수 간 상관관계를 분석하여 주요 변수들의 관계성을 확인하고, 서울·경기 지역에 소재한 공기업 구성원들이 자신의 조직으로부터 느끼는 심리적 계약위반의 정도가 절차공정성 및 이직의도·발언·충성·태만에 어떠한 영향을 미치는지에 대해 구조 방정식 모형을 설정하여 분석함으로써 그 경로와 영향 정도에 대해 분석하였다.

IV. 분석결과

1. 타당도 및 신뢰도 분석

변수들 간의 관계성을 살펴보기 전에 설문에 사용된 설문문항들이 척도로서 타당성 과 신뢰도를 갖는지 알아보기 위한 분석을 실시하였다. 아래 <표 2>은 각각의 변수별로 탐색적 요인분석 결과와 잠재변수의 크론바 알파값(Cronbach's α)을 정리하여 제시한 것이다.

<표 2> 탐색적 요인분석 및 신뢰도 분석

설문 항목	심리적 계약 위반	절차 공정성	이직의도	발언	충성	태만	Cronbach's α
PCV4	.827						.883
PCV3	.822						
PCV2	.802						
PCV5	.731						
PCV1	.644						
공정성2		.870					.926
공정성4		.851					
공정성5		.850					
공정성3		.845					
공정성1		.778					
공정성6		.715					
이직의도1			.826				.880
이직의도3			.791				
이직의도2			.776				
이직의도5			.760				
이직의도4			.710				
발언3				.831			.743
발언2				.790			
발언4				.673			
발언1				.598			
발언5				.596			
충성2					.783		.852
충성4					.778		
충성3					.762		
충성1					.734		
충성5					.672		

태만2						.751	.817	
태만4						.746		
태만5						.735		
태만3						.686		
태만1						.685		
KMO 표본적합도							.875	
Bartlett 검정치	χ^2 , (df, p)		1321.568, (15,000)					

먼저 <표 2>의 오른쪽에 제시된 크론바 알파 값을 살펴보면 그 값이 .926-.743로 일반적으로 사회과학 분야에서 신뢰도를 논할 때 기준이 되는 .6 이상임을 알 수 있다. 즉, 본 연구에서 사용된 잠재변수에 대한 측정문항의 신뢰성이 검증됨을 알 수 있다. 다음으로 각 문항의 탐색적 요인분석 값을 보면 KMO 표본 적합도가 .875로 최소 기준치인 .6이상으로 탁월한 수준임을 확인하였고, Bartlett 검정치 역시 유의미한 것으로 확인되었다. 즉, 각 탐색적 요인분석 결과 각 변수별로 측정문항 간의 관계가 강하다는 것을 알 수 있다.

일반적으로 탐색적 요인분석은 학술적으로 체계화되지 않은 연구모델에서 자료 안에 담겨 있는 문항들 간의 구조를 탐색적으로 확인할 때 시행된다. 이는 어떠한 변수를 측정하는 개별 문항들이 얼마나 서로 강하게 하나의 요인으로 묶이는 지에 대한 검증으로, 구성 문항의 내적 일관성이 검증된 것을 의미한다. 하지만 이는 각각의 개별문항들이 어떠한 변수를 구조적 관계로 일관되게 측정하고 있는지를 의미하는 외적 일관성을 확보한 것은 아니다. 따라서 외적 일관성을 검증하기 위해 AMOS 통계 프로그램을 이용하여 각 변수들의 확인적 요인분석을 시행하였다. 이 결과를 요약한 것이 다음 <표 3>이다.

<표 3> 각 변수 별 확인적 요인분석: 측정모형 적합도

모형	절대 적합도				증분 적합도			
	χ^2	df	CMIN/df	RMSEA	NFI	TLI	IFI	CFI
심리적 계약위반	76,549	5	12,662	.045	.927	.965	.968	.988
조직 공정성	11,542	7	1,448	.035	.984	.996	.997	.995
이직의도 (E)	32,448	8	9,828	.047	.982	.977	.983	.984
발언 (V)	17,245	5	12,648	.048	.972	.957	.956	.955
충성 (L)	18,689	7	2,644	.068	.971	.972	.971	.978
태만 (N)	24,362	7	10,168	.052	.964	.967	.982	.986

확인적 요인분석에서 CMIN/df와 RMSEA는 절대 적합도를 판별하는 값으로 CMIN/df는 3 이하일 때, RMSEA는 0.05이하일 때 모형이 우수한 것으로 본다(Steiger, 1989; Browne & Cudeck, 1993; MacCallum et al., 1996). <표 3>를 보면 충성과 태만의 RMSEA 값을 제외하고는 모두 우수하고 최적의 상태로 판단할 수 있음을 알 수 있다. 충성과 태만의 RMSEA는 .068과 .052로 다른 계수들에 비해 적합도가 떨어지지만, RMSEA가 0.05를 초과한다 할지라도 0.08이하의 경우 양호한 수준으로 평가되기 때문에(Ibid) 본 연구에 사용된 모든 변수 및 문항은 양호한 수준에서 절대 적합도가 검증된 것을 알 수 있다. 또한 NFI, TLI, IFI, CFI는 증분 적합도 값으로 일반적으로 각각 .9 이상일 때, 최적인 것으로 판단하는데 본 연구에 사용된 모든 변수들은 증분 적합도가 적합함을 확인하였다.

변수들 간의 영향관계와 경로를 분석하기 이전에 먼저 변수들 간의 상관정도와 방향성을 알아보기 위해 Pearson 상관분석을 시행하였고 그 결과는 다음 <표 4>과 같다.

<표 4> 측정변수의 기술통계 및 상관관계 분석

설문 항목	평균	표준 편차	심리적 계약 위반	절차 공정성	이직의도 (E)	발언 (V)	충성 (L)	태만 (N)
심리적 계약위반	3.28	.937	1					
절차 공정성	3.50	1.033	-.435**	1				
이직의도 (E)	2.49	1.089	.454**	-.223**	1			
발언 (V)	2.70	.913	-.026	.284**	.097	1		
충성 (L)	4.46	.839	-.310**	.389**	-.326**	.218**	1	
태만 (N)	2.30	.858	.268**	-.092	.401**	.051	-.387**	1

결과를 살펴보면, 먼저 심리적 계약위반의 경우 조직의 절차공정성과는 부(-)의 상관관계가 있음을 확인하였고, 조직의 불만족 상황에 실제 반응행동 정도인 EVLN과는 발언을 제외하고는 모두 95% 신뢰 구간에서 유의미한 상관관계가 있음을 알 수 있다. 구체적으로 조직 및 회사에 긍정적 영향을 줄 것으로 예상되는 충성과는 부(-)의 상관관계가, 부정적 영향을 줄 것으로 예상되는 이직의도 및 태만과는 정(+)의 상관관계가 있음을 알 수 있다. 반면, 절차공정성과 조직불만족 반응행동과의 상관관계를 보면, 태만을 제외한 변수들과 유의미한 상관관계가 있음을 알 수 있고, 심리적 계약위반과 달리 조직에 긍정적인 결과를 가져올 수 있는 발언 및 충성과는 정(+)의 방향으로, 부정적 결과를 초래할 수 있는 이직의도와는 부(-)의 방향으로 상관관계가 있음을 알 수 있다.

한편, 각 변수들의 평균값을 살펴보면 심리적 계약위반과 절차공정성의 경우 6점 척도에서 중위 값인 3.5에 근접한 3.28과 3.50임을 알 수 있다. 흥미로운 것은 불만족 상황에서 구성원들이 취하게 되는 행동반응에서 이직의도, 발언, 태만의 경우 중위 값인 3.5보다 낮은 2.30-2.70인 것에 비해 충성은 4.46으로 상당히 높다는 것이다. 이는 본 연구의 대상이 된 공기업 구성원들의 경우, 자신의 직장과 조직에 대해 기본적으로 긍정적으로 평가하고 또 직장에 진입할 때부터 평생직장의 개념으로 인식하여 자신의 직장에 대한 일반적 충성도가 높음으로 이해할 수 있을 것이다.

2. 구조모형 분석 및 가설검증

본 연구의 주된 분석은 공기업 구성원들이 조직에 대해 느끼는 심리적 계약위반의 정도가 조직의 절차공정성 및 불만족상황에서 구성원들이 취할 수 있는 반응행동에 미치는 영향이며, 이를 위해 구조모형을 설정하여 그 경로와 영향정도를 검증하였다. 구조모형에서 변수들 간의 영향정도와 경로 및 경로 계수를 살펴보기 이전에, 설정된 구조모형이 적합한지 검증하였으며, 그 계수를 요약하여 제시 한 것이 <표 5>이다.

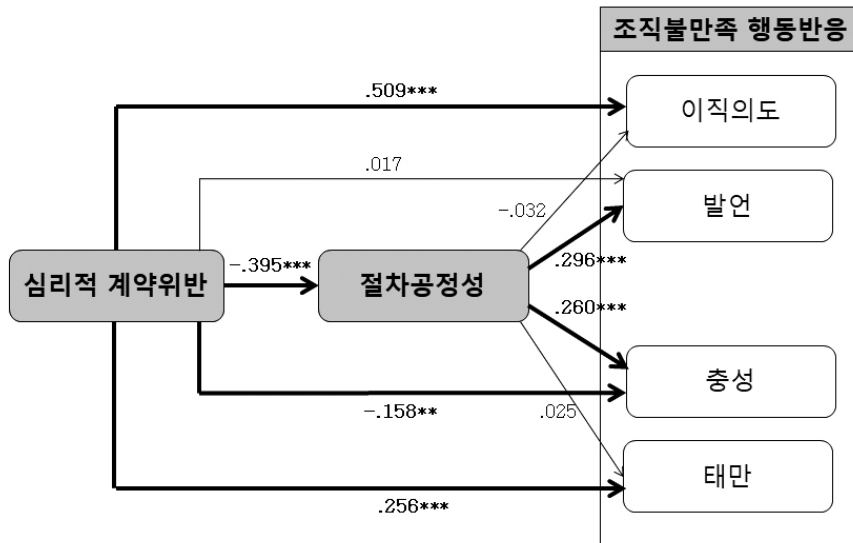
<표 5> 구조모형의 적합도 분석

모형	절대 적합도				증분 적합도				간명적합도	
	χ^2	df	CMIN/df	RMSEA	NFI	TLI	IFI	CFI	PNFI	PCFI
기본 모형	843.062	362	2.074	.058	.882	.921	.948	.951	.880	.870
대안 모형	620.378	354	1.562	.042	.924	.970	.976	.976	.828	.894
모형 비교	$\Delta \chi^2$ 222.684	Δdf 8	p값 (.000)		-					

기본모형은 변수들 간의 관계를 설정하고, 각각의 문항 간에 공분산은 설정하지 않는 것이다. <표 5>에 제시된 기본모형 적합도 지수를 살펴보면 모두 양호한 것을 확인할 수 있다. 하지만 측정문항 오차항 간의 수정지수(MI)를 검토한 결과 심리적 계약위반에서 4번과 5번 문항, 절차공정성에서 5번과 6번 문항 간의 MI가 매우 높음이 확인되었고, 따라서 이들 오차항에 공분산을 설정하여 대안모형으로 재설정하였다. 대안모형에서 적합도를 다시 검증한 결과, 위의 표에 제시된 바와 같이 앞서 기본모형에 비해 모든 적합도 지수가 개선된 것을 확인할 수 있다. 또 Chi-Square도 통계적으로 유의미한 변화가 있음을 확인하였다. 이에 따라 대안모형을 최적모형으로 설정하여 변수들 간의 영향정도를 분석하였으며, 자세한 결과는 다음 <그림 2>에 제시하였다.

변수들 간의 경로 및 계수를 중심으로 심리적 계약위반이 조직의 절차공정성 및 불만족 상황에서의 반응행동에 주는 영향을 살펴보면, 먼저 구성원 개인이 조직으로부터 구체화되고 명시되지는 않았지만 경험적이고 잠정적으로 기대하는 개인적인 인식과 믿음인 심리적 계약위반의 정도는 조직의 실제 내부 시스템에 대한 인식 및 평가라 볼 수 있는 절차공정성에 유의수준 $\alpha=.01$ 에서 통계적으로 유의미한 부(-)의 영향을 주고 있음이 확인되었다. 이는 개개인이 회사 혹은 조직에 진입하기 이전에 조직에게 기대하고 또 조직생활을 하면서 조직사회화 과정과 여러 경험을 통해 막연하게 가지고 있었지만 충족되지 못하여 조직에 대해 개인적인 신뢰가 떨어져 있는 사람일수록, 그 조직이 가지는 내부 시스템과 의사소통 과정이 공정하지 못하다고 인식한다는 것을 의미한다.

〈그림 2〉 구조모형 분석 결과



또한 심리적 계약위반의 정도가 조직불만족 행동반응에 미치는 영향의 경우 유의수준 $\alpha=.01$ 에서 이직의도와 태만에 정(+)의 방향으로, 유의수준 $\alpha=.05$ 에서 충성에 부(-)의 방향으로 통계적으로 의미 있는 영향을 주고 있음을 확인할 수 있다. 이는 구성원들이 조직에 대해 심리적으로 계약이 위반되었다고 인지할수록 이러한 불만족스러운 상황을 해소하는 반응으로 이직할 계획 및 생각을 더 크게 갖거나, 조직에 남아서 조직 생활을 하고 있기는 하지만 최소한의 자기 할 일만 하거나 조직에 반감을 가지고 조직 생활에 임하며, 조직에 애정을 갖고 현재 열악한 조직 여건이 좋아질 것이라는 믿음을 갖고 기다리는 행동 정도는 낮아진다는 것을 의미한다.

한편 절차공정성이 조직불만족 행동반응에 미치는 영향을 살펴보면 유의수준 $\alpha=.01$ 에서 발언과 충성

에 정(+)¹의 방향으로 통계적으로 의미 있는 영향을 주고 있음을 확인할 수 있다. 이는 구성원들이 조직 내부의 의사소통절차와 내부 의사소통과 관련된 시스템이 공정하다고 인식할수록 조직에 불만족스러운 일이 생기거나 문제가 생겼을 때 이를 해결하기 위해 적극적으로 조직에 건의하고 이를 공문화 하며, 또 한편으로는 조직을 신뢰함으로 낙관적인 자세로 조직에 대한 충성된 태도를 가진다는 것을 의미한다.

이상의 분석내용을 바탕으로 앞서 설정한 가설을 살펴보면, 심리적 계약위반의 인식 정도는 이직의도에 정(+)¹의 영향이 있을 것이라는 가설1은 경로계수 0.509로 1% 수준에서 유의하게 채택되었음을 알 수 있다. 심리적 계약위반이 발언에 부(-)²의 영향이 있을 것이라는 가설2는 경로계수가 0.017이지만 유의하지 않은 것으로 판명되어 기각되었으며, 심리적 계약위반이 충성에 부(-)³의 영향이 있을 것이라는 가설3은 경로계수 -0.158로 5% 수준에서 유의하게 채택되었다. 심리적 계약위반의 인식 정도가 태만에 정(+)⁴의 영향이 있을 것이라는 가설4는 경로계수 0.256로 1% 수준에서 유의하게 채택되었으며, 심리적 계약위반이 절차공정성에 정(+)⁵의 영향이 있을 것이라는 가설5 역시 경로계수 -0.395, 1% 수준에서 유의한 것으로 가설이 채택되었다.

절차공정성과 조직불만족 상황에서의 행동반응에 대한 가설들을 살펴보면, 절차공정성의 인식 정도가 이직의도에 부(-)⁶의 영향이 있을 것이라는 가설6은 경로계수가 -0.032이지만 통계적으로 유의하지 않아 기각되었으며, 절차공정성이 발언에 정(+)⁷의 영향이 있을 것이라는 가설7은 경로계수 0.296로 1% 수준에서 유의미한 것으로 가설이 채택되었다. 절차공정성이 충성에 정(+)⁸의 영향이 있을 것이라는 가설8은 경로계수 0.260, 1% 수준에서 유의한 것으로 가설이 채택되었으며, 절차공정성의 인식 정도가 태만에 부(-)⁹의 영향이 있을 것이라는 가설9는 경로계수가 .025이지만 통계적으로 유의하지 않은 것으로 가설이 기각되었다. 이상의 가설검정 결과를 표로 정리하면 다음 <표 6>와 같다.

<표 6> 가설검정 결과

가설	경로	경로계수	결과
가설1	심리적 계약위반 → 이직의도	.509***	채택
가설2	심리적 계약위반 → 발언	.017	기각
가설3	심리적 계약위반 → 충성	-.158**	채택
가설4	심리적 계약위반 → 태만	.256***	채택
가설5	심리적 계약위반 → 절차공정성	-.395***	채택
가설6	절차공정성 → 이직의도	-.032	기각
가설7	절차공정성 → 발언	.296***	채택
가설8	절차공정성 → 충성	.260***	채택
가설9	절차공정성 → 태만	.025	기각

V. 결론

본 연구에서는 서울과 경기 지역에 소재한 공기업에 근무하는 구성원들을 대상으로, 구성원들이 조직에 대해 인식하는 심리적 계약위반의 정도가 조직의 절차공정성 및 불만족 상황에서 취하게 되는 이직의도·발언·충성·태만에 미치는 영향에 대해 분석하였다. 구조방정식 모형 분석으로 확인한 관계와 방향성을 요약하면, 심리적 계약위반은 절차공정성에 부(-)의 방향으로 유의미한 영향을 주며(가설 5 채택), 이직의도와 태만에는 각각 정(+)의 방향으로, 충성에는 부(-)의 방향으로 유의미한 영향을 주는 것(가설1, 가설3, 가설4 채택)을 확인하였다. 또 절차공정성의 경우 발언과 충성에 각각 정(+)의 방향으로 유의미한 영향을 주는 것(가설7, 가설8 채택)을 확인하였다.

이상의 분석결과를 바탕으로 조직 현장에서의 관리적 의미와 함의를 논의해보자면, 먼저 공기업 구성원들은 조직으로부터 심리적 계약위반이 발생했다고 인지하고 있으며, 따라서 조직에서는 이에 대해 관심을 가지고 조직차원에서 관리할 필요성이 있다. 본 연구결과에 의하면 공기업의 구성원들이 인지하는 조직의 심리적 계약위반은 3.28로 척도의 중간 값인 3.5보다는 낮다. 하지만 1990대 후반 외환위기 이후 구조조정을 시작으로 2000년대 이명박 정부에서부터 효율성 위주의 정부경영평가 기준을 적용하는 등 공기업을 둘러싼 여러 환경은 짧은 시간 안에 상당한 변화를 하고 있기 때문에 앞으로 공기업 구성원들이 인지하는 심리적 계약위반의 정도는 계속해서 증가할 수 있다. 특히, 본 연구결과에 의하면 구성원이 인지하는 심리적 계약위반은 결과적으로 조직에 부정적인 영향을 가져올 수 있기 때문에, 이를 조직차원에서 예방하고 관리하기 위해 노력할 필요성이 있다.

구체적으로 조직은 구성원들이 조직에 진입한 이후 조직이 약속을 지키지 않고 있다는 인식을 갖지 않도록 조직의 보상체계, 경력개발 및 교육 기회, 그 외의 휴가, 휴직 등과 같은 복리후생 등에 대한 정확한 정보를 제공하는 것이 필요하다. 또한 심리적 계약의 경우 개개인의 명시적인 계약에 의한 기대가 아닌, 조직생활을 통해 다른 조직 구성원들의 사례를 보고 개인이 암묵적으로 기대하는 것을 포함하고 있기 때문에, 타인을 통해 과도한 기대를 갖지 않도록 관리하는 것이 중요하다. 특히 공기업의 경우 사실상 정권이 바뀔 때마다 직접적인 영향을 받고 이에 따라 불확실성이 발생할 가능성이 높기 때문에, 같은 조직의 구성원이라 할지라도 채용시기와 시대적 상황에 따라 개인이 갖는 심리적 기대와 실제 제공할 수 있는 보상을 다를 수 있다. 따라서 조직은 구성원들이 타인의 사례를 통해 자신에게도 당연히 적용될 것이라고 생각하는 기대들을 명시적이고 공개적으로 관리하여 구성원들이 암묵적으로 갖는 기대와 실제 조직에서 제공되는 보상 간의 차이를 줄이기 위해 노력해야 할 것이다. 즉, 조직의 긍정적인 정보뿐만 아니라 부정적인 정보를 제공하는 것이 결과적으로 조직성과에 유리할 수 있다는 것을(Premack & Wanous,

1985) 인지하고 조금 더 적극적으로 정확한 정보를 제공하는 노력을 행해야 할 것이다.

다음으로 공조직을 대상으로 한 연구와 그 결과를 현장에서 적용함에 있어, 직무만족이나 조직몰입 등과 같은 조직의 긍정적인 태도뿐만 아니라 이직의도, 태만 등과 같은 조직에 부정적인 영향을 줄 수 있는 변수들에 관심을 가지고 부정적 행태를 줄이기 위한 노력이 필요하다. 공기업에서 조직생활을 하는 대다수의 구성원들은 자신의 직장을 평생직장으로 알고 한번 진입하면 설사 조직에 불만족스러움을 느낀다 할지라도 정년 때까지 이직을 하지 않고 조직생활을 하기 때문에(통계청, 2016), 실제 이들이 조직에 대해 불만족스러운 감정과 지각을 가지고 있을 때 어떠한 행동을 하는지 탐색하는 것은 공조직을 효과적으로 관리하는데 있어 중요한 의미를 가진다고 할 수 있다.

최근 낮은 취업률과 취업시장의 공정성에 대한 의문, 고용불안정성 등의 영향으로 취업 준비생들에게 공기업은 가장 선망하는 직종이 되었기 때문에, 공기업에 취업한 이후에는 이를 평생직장으로 여기는 경향은 더욱 커지고 있다(교육부, 2017). 이는 공기업의 구성원들이 조직에 불만족스러운 상황이 발생해도 조직을 떠나기 보다는 자신의 임금확보 등을 위해 조직에는 부정적 결과를 초래하더라도 남아 있을 가능성이 크다는 것을 의미한다. 실제 본 연구의 분석결과에 의하면, 조직이 심리적으로 구성원들이 느끼기에 계약위반을 했다고 인지할 정도로 실망감을 주었을 경우, 최소한의 자신의 일만 소극적으로 행하는 태만의 행동이 증가하고, 자신의 일에 집중하지 않고 이직할 생각을 주로 하는 이직의도가 높아지는 것을 확인할 수 있었다. 공기업에서 구성원들의 성과관리가 민간부문에 비해 어려운 것 중에 하나는 태만과 같은 소극적인 행동들을 관리하기 어렵다는 점이다(박석희, 2006; 심형인·유민봉, 2012). 이러한 측면에서 공공부문에서 태만 및 이직의도와 같은 조직성과에 부정적인 영향을 주는 구성원들의 행동을 감소시키기 위해서 조직이 구성원들이 인지하는 심리적 계약위반에 관심을 가지고 이를 조절하는 노력이 필요할 것이다.

마지막으로, 조직차원에서 구성원의 의견을 충분히 듣고자 하며, 구성원이 이의제기가 있을 때 이를 허용하는 등과 같이 절차공정성을 높이기 위한 노력이 필요하다. 본 연구 결과에 의하면 절차공정성의 경우 구성원들이 조직불만족 상황에서 취할 수 있는 여러 행동에 심리적 계약위반과 상이한 영향을 주는 것을 확인하였다. 즉, 조직구성원 행태는 조직이 구성원들에게 기대하도록 한 조직의 약속의 불이행과 위반에 의해서만 변화하는 것이 아니라 조직 전체를 관리하는 방식 및 방법에 의해 실제반응이 달라진다는 것이다. 따라서 조직은 구성원이 가지고 있는 기대와 다른 결정을 해야 할 때, 구성원이 자신의 의견을 제시할 수 있는 방식을 다양화하고 이러한 의견을 성실히 수용하는 등 절차공정성을 높이기 위한 노력을 통해 심리적 계약위반의 부정적 영향을 줄이도록 해야 할 것이다.

본 연구는 현재까지 실증적인 연구가 많이 진행되지 않았던 공기업을 구성원들의 조직에 대한 심리적 계약위반 정도와 이것이 초래하는 부정적 행동방식에 대해 실증적으로 검증하고 함의에 제시했다는 점

에서 의미가 있으나, 몇 가지 측면에서 한계가 있다. 먼저 방법론적으로 본 연구는 분석단위를 구성원 개인으로 설정하여 자료를 수집하였기 때문에 분석단위를 조직 차원으로 설정하여 조직 전체성과에 미친 영향을 주장하기에는 한계가 있다. 또한 종속변수인 EVLN의 경우, 설문응답자가 조직에 불만족스러운 상황을 겪고 실제 어떠한 행동을 했는지를 질문한 것이 아니라, ‘불만족스러운 상황이 발생한다면 어떠한 행동을 하게 될 것인지’ 즉 행동 발생 가능성을 질문하여 측정된 것임으로 본 연구의 결과를 바탕으로 실제 어떠한 행동을 했다고 주장하는 것은 한계가 있다. 따라서 추후 조직 전체의 영향 및 실제 행동방식을 확인하기 위해서 분석단위를 조직으로 설정하여 기관 간의 비교 등과 같은 연구나, 이직을 포함하여 조직불만족 상황을 겪고 직접적인 행동을 취한 구성원을 대상으로 연구를 설계하는 것이 필요할 것이다.

■ 참고문헌 ■

- 곽선화·김미희(2010). “심리적 계약이 반생산적 과업행동에 미치는 영향에 관한 연구: 신뢰를 중심으로”, 『대한경영학회지』, 23(4): 2219-2249.
- 기획재정부(2012). “2012년 공기업·준정부기관 경영평가단 워크숍”, 『평가위원 참고 자료』.
- 김명언·민혜경(1999). “심리적 계약: 계약내용과 계약위반의 부정적 효과”, 『한국심리학회지: 산업 및 조직』, 12(1): 155-180.
- 김민수·박지은(2006). “심리적 계약 위반의 영향에서 집단 절차공정성 풍토의 조절효과: 다수준 접근법을 중심으로”, 『한국심리학회지: 산업 및 조직』, 19(3): 421-445.
- 김서용·박원수(2005). “EVLN(Exit, Voice, Loyalty and Neglect)의 문화적 기반에 대한 연구”, 『한국행정연구』, 14(3): 73-102.
- 박남수(2010). “심리적 계약위반이 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구”, 『서비스산업연구』, 7(2): 127-142.
- 박석희(2006). “공기업의 성과관리와 조직생산성: 가변수 감정방법을 통한 경영평가제도의 영향분석”, 『한국행정학보』, 40(4): 511-530.
- 박영석(1998). “심리적 계약의 위반과 그 효과”, 『한국심리학회지: 산업 및 조직』, 11(2): 105-125.
- 송지준(2005). “호텔종사원이 지각하는 조직공정성과 심리적 계약 위반이 결과변수에 미치는 영향”, 『관광·레저연구』, 17(3): 171-190.
- 심형인(2016). “경찰 공무원의 긍정심리자본이 직무스트레스에 미치는 영향: 수평적 리더십과 절차 공정성의 조절 효과”, 『한국경찰연구』, 15(1): 1-25.
- 심형인·유민봉(2012). “고성과 팀장의 리더십 특성에 대한 심층적 이해: 근거이론을 적용하여”, 『한국행

- 정연구, 21(4): 103-137.
- 안병만(2014). 『한국정부론』, 다산출판사.
- 유민봉·심형인·홍하나(2010). “소방공무원의 긍정적 성향과 집단응집성이 이타적 행동에 미치는 영향: 위계선형모형을 적용하여” 『한국행정연구』, 19(4): 187-217.
- 유민봉·심형인(2012). “심리적 계약위반이 조직구성원의 행태에 미치는 영향: 개인의 문화적·정서적 성향 및 조직상황변수의 조절효과”, 『한국행정학보』, 46(2): 421-449.
- 정윤길·이규만(2006). “심리적 계약위반이 구성원의 태도에 미치는 영향: 공정성 민감도의 조절효과”, 『한국행정논집』, 18(2): 495-515.
- 조영호·조윤희·안지혜(2002). “조직구성원의 개인주의-집합주의 성향과 심리적 계약에 관한 연구”, 『한국심리학회지: 산업 및 조직』, 15(3): 89-111.
- 황영호(2006). “공공부문 조직에서 심리적 계약위반이 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동 및 이직의도에 미치는 영향” 『정치·정보연구』, 9(2): 95-118.
- Agho, O. A., Price, J. L., & Mueller, C. W. (1992). “Discriminant validity of measures of job satisfaction, positive affectivity and negative affectivity”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65: 185-196.
- Farrell, D. (1983). “Exit, voice, loyalty, and neglect as responses to job dissatisfaction: a multidimensional scaling study”, *Academy of Management Journal*, 26: 596-607.
- Hagedoorn, M., van Yperen, N. W., van de Vliert, E., & Buunk, B. P. (1999). “Employees reaction to problematic events: a circumplex structure of five categories of responses, and the role of job satisfaction”, *Journal of Organizational Behavior*, 20: 309-321.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states*. Cambridge, MA: Harvard Univ. Press.
- Johnson, J. L. & O’Leary, A. M. (2003). “The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: Not all social exchange violation are created equal”, *Journal of Organizational Behavior*, 24: 627-647.
- Kickul, J., Lester, W. & Finkl, J.(2002), “Promise breaking during radical organizational change: do justice interventions make a difference?”, *Journal of Organizational Behavior*, 23: 469-488.
- Leck, J. D., & Saunders, D. M. (1992). “Hirschman’s loyalty: attitude or behavior?”, *Employee*

- Responsibilities and Rights Journal*, 5: 219–230.
- Naus, F., Iterson, A., & Roe, R. (2007). "Organizational cynicism: Extending the exit, voice, loyalty, and neglect model of employees' responses to adverse conditions in the workplace", *Human Relations*, 60(5): 683–718.
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). "Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior", *Academy of Management Journal*, 36: 527–556.
- Ping, R. A. (1993). "The effects of satisfaction and structural constraints on retailer exiting, voice, loyalty, opportunism, and neglect", *Journal of Retailing*, 69: 320–352.
- Raja, U., Johns, G. & Btakuabua, F. (2004). "The Impact of Personality on Psychological Contracts", *Academy of Management Journal*, 47(3): 350–367.
- Robinson, S. L., Kraatz, M. S., & Rousseau, D. M. (1994). "Changing obligations and the psychological contract: a longitudinal study", *Academy of Management Journal*, 37(1): 137–152.
- Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). "Violating the psychological contract: Not the exception but the norm", *Journal of Organizational Behavior*, 15: 245–259.
- Rosen, C. C., Chang, C. H., Johnson, R. E. & Levy, P. E. (2009), "Perceptions of the Organizational Context and Psychological Contract Breach: Assessing Competing Perspectives", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(2): 202–217.
- Rusbult, C. E., & Zembrodt, I. M. (1983). "Responses to dissatisfaction in romantic involvements: a multidimensional-scaling analysis", *Journal of Experimental Social Psychology*, 19: 274–293.
- Rusbult, C. E., Zembrodt, I. M., & Gunn, L. K. (1982). "Exit, voice, loyalty, and neglect: responses to dissatisfaction in romantic involvements", *Journal of Personality and Social Psychology*, 43: 1230–1242.
- Tekleab, A. G., Takeuchi, R. & Taylor, M. S. (2003). "Extending the chain of relationships among organizational justice, social exchange and employee reactions: The role of contract violations", *Academy of Management Journal*, 48: 146–157.
- Turnley, W. H., & Feldman, D. C. (1999). "A discrepancy model of psychological contract

violations ” , *Human Resource Management Review*, 9(3): 367-386.

Zhao, H., Wayne, S., Glibkowski, B., & Bravo, J. (2007). " The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: A Meta-analysis " , *Personnel Psychology*, 60(3): 647-680.

한겨레(2017. 12. 13)

원 고 접 수 일 | 2018년 4월 10일
1차심사완료일 | 2018년 5월 4일
2차심사완료일 | 2018년 5월 10일
최종원고채택일 | 2018년 5월 14일

심형인 hisim@hoseo.edu

2013년 성균관대학교에서 행정학 박사학위를 받았으며, 현재 호서대학교 법경찰·행정학부 행정학전공 조교수로 재직중이다. 주요 관심분야는 리더십, 조직관리 및 HRD, 행정문화, 질적 방법론 등이다. 논문으로는 “설문조사에서의 질문문항순서 및 선택지순서 효과: 한국문화 측정 문항을 중심으로”(2017), “경찰 공무원의 긍정심리자본이 직무스트레스에 미치는 영향: 수평적 리더십과 절차 공정성의 조절 효과”(2016), “리더의 개인적 특성과 구성원이 인식하는 리더십 행태가 공감대 형성에 미치는 영향: 위계 선형모형(HLM)을 적용하여”(2015), “한국사회의 문화적 특성에 관한 연구: 문화합의이론을 통한 범주의 발견”(2013) 등이 있다.