

근로자의 성격 특성이 심리적 계약 위반에 미치는 영향: 관시의 조절효과를 중심으로*

권인수
세종대학교 경영학부 교수

김상준
이화여자대학교 경영대학 조교수

이주일
울산대학교 경영대학 조교수

How Employee Personality Traits Affect Psychological Contract Breach: The Moderating Effect of Guanxi

In-Su Kwon^a, Sang-Joon Kim^b, Ju-Il Lee^c

^aDepartment of Business Administration, Sejong University, South Korea

^bSchool of Business, Ewha Womans University, South Korea

^cCollege of Business Administration, University of Ulsan, South Korea

Received 30 November 2020, Revised 16 December 2020, Accepted 21 December 2020

Abstract

Purpose - This study investigates how employee personality traits affect psychological contract breach. Also, our study examines how Guanxi, a unique socio-cultural characteristic of China, moderates the relationship between personality traits and psychological contract breach.

Design/methodology/approach - To test our ideas, we constructed a survey questionnaire based on the literatures on personality traits, Guanxi, and psychological breach. The questionnaires were distributed to Chinese employees, and then we conducted a regression analysis using 378 questionnaires.

Findings - We found that neuroticism is positively related to perceived psychological contract breach. We also identified support for the prediction that the positive link between neuroticism and psychological contract breach becomes weaker when employees' awareness of Guanxi is high.

Research implications or Originality - This study provides several theoretical and practical implications. First, this study elaborates the personality traits-psychological contract breach relationship by incorporating Guanxi, a critical contingency factor of China. Second, given that the relationship between neuroticism and psychological contract breach can be affected by employees' perceptions of Guanxi, managers should administer Guanxi to function as a lubricant within the organization.

Keywords: Personality Traits, Guanxi, Psychological Contract Breach

JEL Classifications: C83, J53, M10, M12, M16

* 이 논문은 2020년 울산대학교 연구비에 의하여 연구되었음.

^a First Author, E-mail: kwonis@sejong.ac.kr

^b Co-Author, E-mail: s.kim@ewha.ac.kr

^c Corresponding Author, E-mail: juillee@ulsan.ac.kr

© 2020 The Institute of Management and Economy Research, All rights reserved.

I. 서론

글로벌화의 조류 속에서 심리적 계약은 현대 고용 관계에서 점점 더 중요해져 가고 있다. 조직들이 지속적인 변화를 만들어내야 하는 압력에 직면하고 있는 상황에서 심리적 계약(psychological contract)에 관한 연구는 근로자와 고용주와의 관계뿐만 아니라 업무 태도와 성과에 미치는 영향을 이해하는 데 유용한 개념으로 인식되어 왔다(Robinson, Kraatz and Rousseau, 1994; Shore and Tetrick, 1994; Turnley and Feldman, 2000). 그런데 기술 및 경쟁 환경이 급변함에 따라 근로자들은 과거처럼 회사에 높은 충성심을 보이거나 감정적으로 애착을 보이지 않고 다른 기회를 엿보기에 여념이 없다. 즉, 산업과 조직의 재구조화 과정 속에서 고용 관계는 점차 변하고 있다.

심리적 계약은 이러한 변화를 가장 민감하고 집약해서 반영하는 핵심 요소라고 할 수 있다. 이에 기존 연구들은 심리적 계약에 대한 인식을 제고할 수 있는 요인들에 대해 상당히 관심을 기울여왔다. 특히, 심리적 계약은 개인의 특유한 속성(idiosyncratic traits)에 주로 영향을 받는다는 인식이 증가되어(예: Barrick and Mount, 1991; Judge, Bono and Locke, 2000; Rousseau, 1989) 개인의 성격 특성이 심리적 계약에 미치는 영향을 규명해 오고 있다(Raja, Johns and Ntalianis, 2004).

선행연구에서 확인할 수 있듯이, 성격 특징들(외향성, 성실성, 신경증, 개방성, 친화성)은 심리적 계약뿐만 아니라 심리적 계약 위반(psychological contract breach)에 대한 인식에 영향을 미칠 수 있다(Raj et al., 2004). 심리적 계약이 위반되고 침해되었다고 인지하는 것은 직무만족, 조직몰입, 이직의도와 관련될 수 있다(Raja et al., 2004). 이러한 조직에 대한 개인의 태도는 결국 개인의 성격 특성까지도 밀접한 관련이 있기 때문에 개인의 성격에 따라 심리적 계약 위반이 어떻게 인식되는가를 규명하는 것은 중요하다(Bal, Chiaburu and Jansen, 2010; Orvis, Dudley and Cortina, 2008; Raja et al., 2004).

이에 본 연구에서는 심리적 계약에 대한 관련 연구를 기반으로 조직 구성원들이 자신의 조직에서 심리적 계약이 위반되었다고 인식하는 상황에 주목하여 조직 구성원들의 성격이 심리적 계약 위반에 대한 인식에 어떤 영향을 미치는지 살펴보고자 한다. 특히, 심리적 계약에 관한 연구가 주로 서양 문화에 기반해서 진행되고 있기 때문에, 또 다른 환경적 맥락인 동양 문화에서 조직 구성원들의 성격 특성이 심리적 계약 위반에 어떤 영향을 미치는지에 대한 우리의 이해가 충분하지 않은 실정이다. 이와 관련하여 Sparrow(1998)는 심리적 계약의 내용에 있어서 국가별 가치관이 조직 구성원들이 어떻게 정보를 해석하고 처리하는지에 영향을 미칠 것이라고 주장한 바 있다. 따라서 심리적 계약 위반에 대해서 문화 간 일관성이 있을지에 대해서는 의문의 여지가 있고, 문화적 특성의 역할을 가볍게 다룰 수 없다.

이에 본 연구는 문화적 특성을 반영하기 위해서 중국인 근로자를 대상으로 실증연구를 실시한다. 중국의 빠른 경제 성장과 더불어 여러 다국적 기업들이 앞다투어 중국시장에 진출하고 있는 상황이다. 하지만 동양과 서양의 비즈니스 활동과 문화 요인들의 근본적인 차이로 인하여 조직의 실무자들은 중국 시장을 개척하고 중국에서의 비즈니스 관리 시스템에 적응하기 위한 적절한 접근방식을 파악하는 데 어려움을 겪고 있다. 더욱이 Kahn(1979)은 국가별 문화의 차이를 이해하는 것이 성공적인 비즈니스에 핵심이라고 지적하였다. 이러한 관점에서 본 연구는 중국의 상황에서 근로자의 성격 특성이 심리적 계약 위반에 어떻게 영향을 미치는지를 일차적으로 살핀 후 중국 특유의 문화적 특성인 판시(關係, Guanxi)가 어떤 역할을 하는지를 규명한다.

이러한 아이디어를 검증하기 위해 본 연구는 다양한 직군에서 종사하는 378명의 중국인 근로자들에 대한 설문조사를 토대로 실증분석을 실시하였다. 분석결과, 신경증이 높을수록 근로자는 심리적 계약 위반에 대한 인식이 증가하는 것으로 나타났다. 또한, 판시의 수준이 높을 때에 신경증과 심리적 계약 위반과의 긍정적인 관계가 그렇지 않을 때에 비해 약화되는 것을 확인하였다.

II. 선행문헌 검토 및 가설

1. 심리적 계약

심리적 계약 개념은 1960년대에 처음 제시되었으며, 경제 글로벌화의 가속화와 함께 1980년대 중반부터 심리적 계약에 관한 연구가 증가하였다. 최근에는 심리적 계약이 서구, 특히 유럽과 미국에서 인적자원 관리와 같은 분야의 연구에서 뜨거운 주제가 되었다. 심리적 계약 개념은 1960년대에 처음 제안되었다. Argyris(1960)는 자신이 직접 관찰하고 인터뷰를 통해 수집한 고용주와 근로자 사이의 상호 존중을 묘사하기 위해 심리적 계약이라는 용어를 사용하였다. 비슷한 시기에, Levinson et al.(1962) 또한 고용주와 근로자 사이의 관계를 관찰한 바를 묘사하기 위해 심리적 계약이라는 용어를 활용하였다. Levinson et al.(1962)의 연구에 따르면, 근로자들은 그들의 고용주로부터 발화되지 않고 암시된 많은 기대들을 인식하는 것으로 나타났다. 그들은 심리적 계약을 “당사자들(parties)이 관계에 대해 갖는 일련의 상호 기대로, 그 기대는 그들 스스로 어렴풋이 조차 인식하고 있지 못할 수도 있지만, 그럼에도 그들의 서로에 대한 관계를 지배하는 것”이라고 정의했다.

Rousseau(1995)는 심리적 계약에 대해 그것이 의미했던 바와 의미하지 않았던 바를 기술하면서, 점차적으로 개선된 개념화를 제시했다(Anderson and Schalk, 1998; Conway and Briner, 2009; DelCampo, 2007). 우선, 그는 심리적 계약이 한 개인이 가진 주관적 인식임을 강조하였다(Rousseau, 1995). 그리고 이 시점까지는 심리적 계약이 집단 수준의 현상인가 아니면 개인 수준의 현상인가에 대해 일관성이 없었다. Rousseau(2010)는 심리적 계약을 고용주와 근로자 각각이 보는 고용 관계에 대한 인식과 믿음으로서 묘사했다. Rousseau(2010)는 최근에 심리적 계약을 “표현되거나 암시된 현상에 근거한 개인의 신념 체계이며, 다른 이와 교환협정(exchange agreement)에 관련한 것”이라고 규정했다. 이러한 정의는 약속이나 상호의무, 인식, 기대와 같은 용어를 모두 배제한다.

개인적·조직적 요인은 모두 근로자의 심리적 계약에 직간접적으로 영향을 미친다(Aggarwal and Bhargava, 2009; Pathak et al., 2005; Rousseau, 1995; Turnely and Feldman, 1999). 심리적 계약은 헌신, 이직, 조직 시민 행동(organizational citizenship behaviors)과 같은 피고용자의 중요한 업무 태도와 행동을 설명하기 위해 구성된 것과 관련한 것으로 간주되어 왔다(예: Conway and Briner, 2002; Lester et al., 2002; Robinson and Morrison, 1995). 초기의 연구는 심리적 계약 위반에 대해 근로자가 어떻게 인식하고 반응하는지에 초점을 맞췄다(예: Conway and Briner, 2002; Lester et al., 2002; Robinson and Morrison, 2000). Rousseau(1995)는 심리적 계약의 형성(psychological contract formation) 과정은 개인이 계약적 고용 관계에 가지고 오는 개인사(personal histories)와 기대, 선호, 편견에 의해 영향을 받아 틀어지우고(framing) 부호화되는(encoding) 메시지에서 시작된다고 주장하였다. 나아가, 첫 과제와 훈련 및 개발, 사회화, 동료로부터의 피드백과 같은 초기 경험들은 모두 심리적 계약의 발달에 중대한 역할을 한다(Manturuk, 2004; Payne et al., 2008; Rousseau, 2004). 그리고 일자리의 획득가능성과 같은 특정한 노동이나 시장 요소 또한 고용주와 피고용자 사이의 고용관계에 영향을 미칠 수 있다.

Robinson, Kraatz and Rousseau(1994)의 연구에 따르면, 고용 2년 후에 정규직 근로자들은 그들이 고용주에게 빚진 것이 별로 없다는 기대를 하는 반면에, 고용주는 그들에게 보다 많이 빚졌다는 기대를 발달시켰다고 한다. 그리고 임시직 노동자의 경우, 계약의 성격이 거래적인(transactional) 것에서 관계적인(relational) 것으로 변하거나 혹은 그 반대일 때, 기대도 변하게 된다. 심리적 계약에서의 보다 심각한 변화, 특히 심리적 계약 완수(fulfillment)가 미흡하다고 인식된 결과로 부정적인 이행(transformation)이 있을 경우, 이는 심리적 계약 위반에 대한 인식과 연결된다. 심리적 계약 연구자들이 계약 위반(breach of contract)과 계약 위배(violation of contract)라는 용어를 혼용하여 쓰고 있지만, Ho(2005)는 위반은 조직적 약속 이행의 미진함을, 위배는 위반으로 인한 강력한 감정적·정서적 상태를 의미한다고 이 둘 사이에 차이점이 존재한다는 것을 밝혔다. 계약의 위반(breach)과 위배(violation) 모두 약속, 기대, 의무를 저버린 것에 대한 인식을 포함하는 다양한 요인들의 결과이며, 이와 동시에 양측이 서로 일치하지 않는 기대를 갖고 있어 발생한다(Morrison and Robinson, 1997). 나아가, 계약 위배에 대한 인식은

고용주와 관계적 계약을 맺을 계획인 피고용자뿐만 아니라 고용주와 거래적 계약을 맺을 계획인 피고용자에게 동일하게 부정적인 영향을 줄 가능성이 있다(Robinson and Rousseau, 1994).

2. 심리적 계약 위반

피고용자의 의무와 기대는 조직에서 피고용자의 행동을 관리하는 데 있어 보다 중요한 역할을 한다. 심리적 계약의 내용은 계약의 이행과 불이행의 측면에서 주로 연구되어 왔다. 심리적 계약의 불이행은 위반에 대한 인식을 야기하는데, 이것은 업무 환경에서 근로자의 행동에 넓고 깊은 영향을 미친다. 심리적 계약에 대한 연구에서 주목을 끌었던 개념에는 인지된 위반(breach)과 위배(violation)가 포함된다. Morrison and Robinson(1994)에 따르면, “인지된 위반은 누군가의 기여에 상응하는 방식인 심리적 계약 내에서 한 개 혹은 그 이상의 의무에 부응하는 데 그 조직이 실패했다는 인식을 가리킨다. 인지된 위반은 각 당사자(party)들이 약속했거나 다른 이에게 제공하기로 한 것에 대한 피고용자의 인식에 기반으로 한 계약 이행에 대한 인지적 평가를 나타낸다.” 조직이 피고용자의 기대에 부응하는 것에 실패했다고 피고용자들이 생각할 때, 그들은 심리적 계약이 위반되었다고 인식할 수 있으며, 이것은 고용주와 근로자들 간 관계에 손상을 가져올 수 있을 뿐만 아니라, 더 나아가 조직에 대한 근로자의 실망과 불신을 야기하고, 이는 조직에 대한 근로자의 부정적인 태도와 행동으로 나아갈 수 있다(김예은, 정선옥, 2020).

심리적 계약 위반 인식은 고용주의 의무로서 간주되는 것과 고용주가 실제로 행하는 것 사이의 차이에 대한 피고용자의 인지적 평가이다(김예은, 정선옥, 2020). 심리적 계약 위반은 직업 만족의 감소(Orvis et al., 2008; Turnley and Feldman, 1999)와 조직에 대한 헌신 감소(Restubog, Bordia and Tang, 2006), 성과 저하(Robinson, 1996), 조직 시민 행동의 저하(Robinson, 1996), 빈아웃의 증가(Gakovic and Tetrick, 2003), 일탈 행동의 증가(Restubog, Bordia and Tang, 2007), 이직 의도의 증가(Raja et al., 2004; Turnley and Feldman, 2000)를 포함한 개인적으로나 조직적으로 바람직하지 않은 다양한 결과들을 낳는 것으로 이어지게 된다. 또한 심리적 계약 위반은 직무만족도 감소, 조직에 대한 신뢰와 충성도 감소, 조직에 대한 헌신 감소, 시민적 덕성을 포함한 조직적 헌신 행동에 대한 참여 의지 감소, 역할 부합 행동의 감소와 같은 것을 야기할 수 있다(Coyle-Shapiro and Kessler, 2002; Rousseau and Wade-Benzoni, 1995; Turnley and Feldman, 1999).

3. 성격 5요인

성격이라는 용어는 다양한 상황 전반에 걸쳐 독특하고 상대적으로 안정적인 패턴으로 나타나는 사고와 행동을 가리킨다. 성격은 업무 태도와 행동에 영향을 미치며(Costa and McCrae, 1992), 고용주-피고용자 관계를 설명할 수 있는 가능성이 있다(Raja et al., 2004; Tallman and Bruning, 2008). 개인적 요인들은 심리적 계약에 영향을 미치는 데, 개인 특성 특히 성격 특성(personality traits)은 중요한 역할을 수행한다(Rousseau and Tijoriwala, 1996). 심리적 계약의 주관적인 특성은 성격이 심리적 계약 위반에 대한 피고용자의 인식에 영향을 미친다는 것을 시사한다(Nikolaou and Tomprou, 2007). 성격은 의무와 기여, 그리고 그것의 이행과 불이행에 관하여 맺어진 약속에 대한 개인의 사고방식을 결정한다. 그러므로 성격은 심리적 계약 위반의 형성과 인식에서 중요한 역할을 한다고 할 수 있다.

본 연구는 계약 위반 인식에 대한 성격의 영향을 이해하기 위하여 익히 알려진 다섯 가지 성격 모델(Goldberg, 1990)을 활용하였다. 다섯 개의 성격 차원은 개인의 성격에 대해 완전한 설명을 제시해준다. 이 다섯 차원은 (1) 신경증, (2) 외향성, (3) 개방성, (4) 친화성, (5) 성실성이다. 각각의 서로 다른 다섯 개의 성격 요인들은 두 극단 사이의 범위(높은 수준과 낮은 수준)를 나타내는 것이며, 대부분의 사람들은 각 차원의 두 극단 사이의 어딘가에 위치한다.

신경증(neuroticism)은 공포, 슬픔, 당황, 분노, 죄책감, 역겨움과 같은 부정적인 감정을 경험하는 일반적인 경향을 가리키는 정상 성격의 한 차원이다. 신경증에서 높은 점수를 받은 사람들은 어떤 정신질환 문제를 가질 위험이 있을 수도 있다. 신경증에서 높은 점수를 가진 사람은 비합리적 생각을 갖고, 충동 통제력이 떨어질 수 있으며, 스트레스에 부적절하게 대처하는 경향을 갖는다. 신경증에서 낮은 점수를

가진 사람은 감정적 안정성을 갖는다는 것을 시사한다. 이러한 사람들은 보통 침착하며, 차분하고, 느긋하며, 화를 내지 않고 스트레스를 주는 상황에 대면할 수 있다(Hough et al., 1990).

외향성(extraversion)은 자기주장, 사교성, 활발함, 수다스러움과 같은 특성들을 포함한다. 외향적인 사람은 언제나 활력 있고 긍정적이다. 내향적인 사람들은 덜 친화적인 쪽이며, 집단 지향적이기보다는 독립적이고, 느릿느릿하기보다는 안정된 페이스를 보인다. 외향성은 긍정적인 감정과 경험을 유지하려는 것과 연결되며, 그러므로 긍정적인 측면으로 간주된다(Clark and Watson, 1991). 외향성의 자기주장 요소는 임금과 지위 향상에 대한 욕망과 연결된다(Cattell, 1981). 또한 외향성은 성과와 직무만족도와 긍정적인 관련성을 갖는다(Barrick and Mount, 1991; Judge, Heller and Mount, 2002).

경험에 대한 개방성(openness to experience)은 활발한 상상력, 내적 감정에 대한 주의 깊음, 다양성 선호, 미적 감각, 지적 호기심, 판단에 대한 독립성을 가리킨다. 개방성에서 낮은 점수를 가진 사람들은 행동에서 관례적이며, 보수적인 시각을 갖는 쪽으로 기운다. 그들은 새로운 것보다 익숙한 것을 선호하며, 자신의 감정적 반응을 어느 정도 억누른다. 개방성에서 높은 점수를 가진 개인들은 비관례적이고, 권위에 도전하고자 하며, 새로운 사회적, 윤리적, 정치적 생각을 받아들일 준비가 되어 있다. 개방적인 사람들은 내적 세계와 바깥 세계 모두에 대해 호기심을 가지며, 그들의 삶은 경험적으로 풍성하다. 그들은 비판습적인 가치와 새로운 생각을 받아들이는 쪽으로 기울며, 폐쇄적인 개인들보다 예민하게 긍정적인 감정과 부정적인 감정 모두를 경험한다. 연구들은 경험에 대한 개방성이 성과와 관련된다는 것을 보여주었다(Barrick and Mount, 1991). 반면, Johnson(1997)과 Hayes, Roehm and Castellano(1994)는 성공적인 피고용자들이 경험에 대한 개방성에서 상당히 낮은 점수를 받았다는 것을 밝혔다.

친화성(agreeableness)이 높은 사람은 근본적으로 타인에 대해 공감하며(sympathetic), 이타적이고, 다른 사람들을 열렬히 돕고자 하며, 그 대신 다른 이들도 동등하게 도움을 줄 것이라고 믿는다. 친화성이 낮은 사람들은 자기중심적이며, 타인의 의도에 대해 회의적이고, 협동적이기보다는 경쟁적이다. Tett, Jackson and Rothstein(1991)는 친화성이 직무 성과에 상당히 관련된다는 것을 발견하였다. Salgado(1997)에 따르면, 친화성은 훈련 성과와 연관된다. 친화적인 사람들의 협동적인 성격은 팀워크와 고객 서비스와 관련된 직무에서 성공으로 연결될 수 있을 것이다(Judge et al., 1999).

성실성(conscientiousness)은 자제력(self-control)과 적극적인 계획 과정, 과제를 조직하고 수행하는 것을 가리킨다(Barrick, Mount and Strauss, 1993). 성실성을 가진 개인들은 목적지향적이고, 의지가 강하며 단호하다. 성실성은 성취 지향성(근면하고 끈질김), 믿음만함(책임감 있고 주의 깊음), 질서정연함(계획적이고 조직됨)과 같은 특성을 가리킨다. 높은 성실성을 가진 개인들은 높은 성과를 드러내고 자신의 직업에 만족하는 경향이 있다(Barrick and Mount, 1991; Judge et al., 1999).

4. 성격 특성과 심리적 계약 위반

Raja et al.(2004)는 다섯 가지 성격 중 개방성과 친화성은 여전히 논쟁적인 부분이 있다고 지적하면서 실증분석에서 이를 제외한 바 있다. 이에 따라서 본 연구에서도 개방성과 친화성을 제외한 신경증, 외향성, 성실성이라는 세 가지의 성격 특성을 중심으로 심리적 계약 위반과의 관계를 살펴보고자 한다.

1) 성실성과 심리적 계약 위반

성실성이 높은 사람은 신뢰할 수 있고, 신중하고, 철저하고, 책임감 있고, 조직적이며, 계획하고, 근면하고, 인내하고, 성취 지향적이다(Barrick and Mount, 1991). 또한 성실성이 높은 개인은 행동이 체계적이고 신뢰할 수 있으나 위협을 싫어하는 경향이 있다(Goldberg, 1990). 이러한 성격 특성은 개인의 직무만족뿐만 아니라 조직성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다(Barrick and Mount, 1991; Judge et al., 1999; Judge et al., 2002). 성실성이 높은 사람일수록 성취욕구가 강하고, 이를 위해 조직에 보다 호의적인 태도를 보이게 된다. 이러한 특성으로 말미암아, 성실성이 높지 않은 경우에는 심리적 계약에 보다 민감하게 반응할 수 있고, 이에 따라 심리적 계약 위반을 인지할 가능성도 높아짐을 이해할 수 있다(Raja et al., 2004). 또한 반대로 성실성이 높은 경우라면, 자신의 성취를 위해 보다 장기적이고 안정적인 조직과

의 관계를 추구하는 경향성이 있어 심리적 계약 위반에 대해서 덜 인지할 가능성이 있다. 따라서 다음과 같이 가설을 설정하고자 한다.

H1 성실성은 심리적 계약 위반에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

2) 신경증과 심리적 계약 위반

Costa and McCrae(1992)의 연구에 따르면, 신경증 성격은 적응·감정적 안정성 대 부적응·신경증으로 평가한다. 높은 신경증을 가진 개인들은 감정적 불안정성을 보이며, 걱정, 공포, 죄책감, 슬픔, 분노, 당혹감, 혐오감과 같은 특성을 보이는 경향이 있다. 반면에 신경증이 낮은 사람들은 감정적으로 안정적이고, 침착하고, 느긋하며 평온한 특성을 보이는 경향이 있다. 나아가, 이들은 스트레스를 주는 상황을 화내지 않고 대처하는 경향이 있는 반면, 신경증이 높은 개인들은 자신의 충동을 통제하고 스트레스에 잘 대처하지 못할 가능성이 높다. 이와 같이 높은 신경증은 감정적 불안정성과 불신, 불안, 자기연민, 심리적 적응의 결핍과 연관된다(Goldberg, 1990; Judge et al., 1999). 신경증은 삶의 만족도에 부정적으로 영향을 미치며(DeNeve and Cooper, 1998), 스트레스 수준의 증가에 영향을 미친다(Hills and Norvell, 1991). 신경증은 직무만족(Judge et al., 2002), 광범위한 직업에 걸쳐서 외부 커리어에서의 성공(Judge et al., 1999), 직무 복잡성(Judge, Bono and Locke, 2000), 성과(Barrick and Mount, 1991)에도 부정적인 영향을 미친다.

Raja et al.(2004)는 높은 신경증과 개인들은 심리적 계약 위반을 인식할 가능성을 제시한 바 있다. 이에 본 연구에서는 신경적 성격을 지닌 개인들이 안정적인 장기 고용 관계를 형성하는 데 어려움이 있다는 것으로 예측한다. 달리 말해, 본 연구에서는 높은 신경증을 지닌 사람들이 이미 발생한 위반을 보다 쉽게 인지할 것이라고 주장한다. 따라서 다음과 같은 가설을 제시한다.

H2 신경증은 심리적 계약 위반에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3) 외향성과 심리적 계약 위반

외향성의 성격특징을 뚜렷하게 보이는 사람들은 사람들과의 관계를 중시하고 관계형성 및 유지에 능한 경향성을 보인다. 의사소통 능력이 좋고, 열정적이며, 낙천적이며, 사람들의 감정에 대응하여 능동적으로 대처할 수 있기도 하다(Costa and McCrae, 1992). 특히 이런 성격 특성을 가진 사람들은 조직에서 자신의 입지와 정체성을 공고히 하는 것에 강한 욕구를 가지고 있어(Costa and McCrae, 1992), 조직의 성과와 직무만족 모두 긍정적인 영향을 미치는 것으로 연구가 되고 있다(Barrick and Mount, 1991; Judge et al., 2002). 특히 이러한 특성은 다소 경제적 보상에 의존하는 경향성으로 나타나면서도, 결국에는 보다 장기적인 관점에서 조직과의 관계를 추구한다(Raja et al., 2004). 이는 다시 말해서, 경제적 보상 측면이나 조직 내부에서 자신이 기대하고 추구하고자 하는 것과 간극이 존재한다고 할지라도 가능한 이러한 불편한 상황을 수용하고 포용하려는 행동패턴을 보이게 된다. 따라서 외향성이 높은 사람의 경우 심리적 계약위반에 대해서 덜 민감하게 인지하게 된다. 이에 다음과 같은 가설을 제시한다.

H3 외향성은 심리적 계약 위반에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

5. 성격 특성과 심리적 계약 위반과의 관계에 대한 판시의 조절효과

판시는 중국의 문화적 특성을 잘 보여주는 개념이면서 중국 내의 보편적 행동양식이다(동가함, 정범구, 2020; 박상수, 김동환, 2016; 이창훈, 서민교, 2007; Wu, 1967). Yeung and Tung(1996)에 따르면 판시는 상호간 신뢰를 추구하고자 하는 목적 하에서 거래와 교환을 하게끔 하는 “연결”행위를 의미한다. 따라서 판시는 상대방에게 선물을 주는 것이나 서로 호의적으로 베풀어줌으로써 감정적으로 강력한 지지

를 해준다(感情: ganqing). 특히 이러한 감정적 지지가 장기적으로 형성된다면, 단순히 선물을 주거나 호의를 베풀어주는 행위, 그 이상의 의미를 가지고서는 장기적인 신뢰 관계를 형성하는데 중요한 역할을 하게 된다(Millington, Eberhardt and Wilkinson, 2005; Chen, Chen and Xin, 2004). 판시는 이러한 장기적으로 형성된 감정을 만들어내는 토대라 할 수 있다(Chen et al., 2004).

이러한 관점에서 중국에서는 판시를 사람들과의 관계에서 축적되어 필요한 시기에 활용될 수 있는 일종의 자산으로 이해하고 실제 생활에 집착하고 있다. 특히 판시는 오랜 기간동안 관계를 창출해내고 그 관계를 더 깊게 만드는 것이 핵심인데, 그것이 실질적으로 가능하게 하기 위해서는 관계를 맺고자 하는 대상과 끊임없이 소통하고 상호작용해야 한다(Wong et al., 2007). 그리고 이러한 소통을 보다 효과적으로 장기적인 관계로 발전시키는데 활용하기 위해서, 인정(人情: renqing)과 체면(面子: mianzi)과 같은 감정적인 측면이 일상생활에서 중요한 역할을 하게 된다. 따라서 판시는 결국은 상호신뢰가 긍정적인 감정적인 기초하에 축적되어 나타난 결과로 이해할 수 있다(Song, Cadsby and Bi, 2012).

따라서 판시가 조직 내에 적용이 되면, 조직과 구성원과의 장기적인 관계, 신뢰, 충성심, 조직몰입, 그리고 심리적 계약으로 표상된다(Child and Mollering, 2003; Chen et al., 2004). 즉 조직 구성원들 사이에서 판시가 형성이 되면 각 조직구성원들은 다른 조직 구성원들로부터 상호호혜적인 행위를 기대하게 되고, 자신 또한 상호호혜적인 측면을 강화하기 위해서 상대방을 대하게 됨으로써, 개인과 조직의 성과를 향상시키는데 도움을 준다(Tsui and Farh, 1997; Guo and Giacobbe-Miller, 2010; Li et al., 2011). 이러한 맥락에서 개인이 조직내 구성원들과의 판시를 높게 인지하게 된다면, 이는 심리적 계약의 위반에 대해서 덜 민감하게 반응할 것이다. 그리고 판시의 이러한 역할이 개인의 성격적인 특성에 따라 다르게 인지하게 되는 심리적 계약 위반의 정도를 다르게 할 수 있다. 특히 문화적 가치는 인지과정에 중요한 영향을 준다는 측면에서 볼 때, 판시는 심리적 계약 위반에 대한 인지를 덜 민감하게 할 개인적 가능성을 제공한다.

구체적으로 판시의 가치를 높게 보고 이를 적극적으로 지향하는 조직구성원이 있다면, 성실성의 개인성격 특성이 심리적 계약위반을 덜 민감하게 인지하게 하는 메커니즘을 더욱 강화하게 될 것이다. 성실성의 특성 자체에서 자신을 다른 사람들과의 관계에서 신뢰를 중시하고 관계에 책임의식을 느끼기 때문에, 이러한 사람이 판시가 지향하는 문화적 가치를 높게 본다면 심리적 계약 위반을 더욱 덜 인지할 가능성이 커지게 된다.

신경증의 경우에는, 감정적으로 민감하고 스트레스에 민감한 특성을 보인다는 측면에서, 만약 이러한 개인적 성격 특성에도 불구하고 판시가 지향하는 가치를 중시하게 된다면, 장기적인 관계를 위해서 자신의 감정을 조절할 가능성이 높아지게 되고, 이는 심리적 계약 위반을 덜 민감하게 받아들일 가능성이 커진다.

외향성의 경우에는 사람들의 관계를 중시하고 이를 기반으로 심리적 계약 위반을 덜 인지할 가능성이 커진다. 이러한 개인특성을 가진 개인이 판시의 가치를 중시하게 된다면 관계를 중시하는 측면이 강화될 수 있고, 이로 말미암아 심리적 계약 위반에 대한 인지를 덜 할 가능성이 커지게 된다.

이러한 관점에서 다음과 같이 가설을 설정하고자 한다.

- H4** 개인 성격특성과 심리적 계약 위반과의 관계는, 판시에 대한 인식 수준이 높을 때 심리적 계약 위반에 대한 인식을 덜하는 방향으로 조절될 것이다.
- H4-1** 성실성과 심리적 계약 위반과의 부(-)의 관계는 판시에 대한 인식 수준이 높을 때 (그렇지 않을 때에 비해) 강화될 것이다.
- H4-2** 신경증과 심리적 계약 위반과의 정(+)의 관계는 판시에 대한 인식 수준이 높을 때 (그렇지 않을 때에 비해) 약화될 것이다.
- H4-3** 외향성과 심리적 계약 위반과의 부(-)의 관계는 판시에 대한 인식 수준이 높을 때 (그렇지 않을 때에 비해) 강화될 것이다.

III. 연구방법론

1. 데이터 수집

본 연구는 다양한 직군에서 종사하는 378명의 중국인 근로자들을 대상으로 2017년에 설문자료를 수집하였다. 설문지는 웹사이트와 이메일을 통하여 378명의 중국인 근로자들에게 개별적으로 배포하였으며, 회수되지 않은 설문지와 불성실한 응답을 제외한 217개의 설문지(약 57%의 응답률)를 본 연구의 실증분석에 활용하였다. 본 연구의 응답자들의 인구통계학적 특성을 살펴보면 다음과 같다. 응답자들은 중국의 16개 지역에 거주하고 있는 것으로 확인하였고, 거주지 분포는 산둥(Shandong) 68.2%, 베이징 15.2% 등으로 나타났다. 응답자들의 성별 분포는 남성은 44.2%, 여성은 55.8%, 연령 분포는 20대 78.3%, 30대 13.8%, 40대 6.9%, 50대 이상 1%, 학력 분포는 고졸 22.1%, 전문대졸 23%, 대졸 42.9%, 대학원졸 12%인 것으로 확인하였다. 응답자들이 근무하는 직장의 유형 분포는 민간기업 56.2%, 공공기관 15.2%, 국영기업 11.5%, 기타 17.1%로 나타났다. 응답자들의 평균 근속연수는 3.55년이며, 직급 분포는 사원급 60.4%, 관리자급 39.6%인 것으로 확인하였다.

2. 측정

1) 종속변수: 심리적 계약 위반

본 연구의 종속변수는 심리적 계약 위반이다. 심리적 계약 위반을 측정하기 위하여 Robinson and Morrison(2000)이 개발한 설문문항을 활용하였다. 심리적 계약 위반에 대한 설문문항들은 조직이 직원들에 대한 조직의 의무를 얼마나 잘 이행하는지에 대한 피고용인들의 인식을 포착한다. Robinson and Morrison(2000)은 그들이 개발한 측정 문항들은 고용주가 지킨 약속에 대한 전반적인 평가로서 최근의 심리적 계약에 대한 연구와 조응한다고 주장하였다(Robinson, 1996; Rousseau, 1989). 본 연구에서는 3개의 설문문항을 5점 척도로 측정하였다. 예를 들면, “나의 고용주는 내 몫을 다했음에도 불구하고 나에게 대한 자신의 약속의 상당수를 깨왔다.”이 설문문항에 포함되었다.

2) 독립변수: 성실성, 신경증, 외향성

성실성은 Costa and McCrae(1992)이 개발한 성격 5요인(NEO Five-Factor Personality) 모형의 설문문항을 활용하여 측정하였다. 예를 들어, 성실성은 “나는 나에게 주어진 모든 업무를 성실히 수행하려고 노력한다.” “나는 내가 하는 모든 일에 있어서 수월성을 추구하기 위해 애쓴다.” 등 4개의 문항을 5점의 리커트 척도(예: 1점은 “매우 동의하지 않는다.”와 5점은 “매우 동의한다.”)를 활용하여 측정하였다.

신경증은 Costa and McCrae(1992)이 개발한 성격 5요인 모형의 설문문항을 활용하여 측정하였다. 예컨대, “나는 거의 두려움이나 불안함을 거의 느끼지 않는다(해당 문항은 역코딩(reverse coding)하였다.)” “나는 자주 신경이 날카로워지고 초조해한다.” 등 4개의 문항을 5점 척도로 측정하였다.

외향성은 Costa and McCrae(1992)이 개발한 성격 5요인 모형의 설문문항을 활용하여 측정하였다. 예를 들면, “나는 쾌활하고 활기찬 사람이다.” “나는 종종 뿔어져 나오는 에너지를 느낀다.” 등 4개의 문항을 5점 척도로 측정하였다.

3) 조절변수: 판시

본 연구의 조절변수는 판시이다. Yeung and Tung(1996)는 판시는 집단주의의 특징을 보이는 중국 사회의 문화를 반영한다고 하였다. 이에 본 연구에서는 Ang and Leong(2000)이 개발한 설문문항들을 활용하여 판시를 측정하였다. Ang and Leong(2000)이 제안한 설문문항들은 좋은 관계의 네트워크를

유지, 호혜적인 관계를 구축, 선물 제공을 통한 관계 개발 등과 같은 판시의 여러 다양한 측면들을 포함한다. 예컨대, “비즈니스에서 좋은 관계 네트워크를 형성하는 게 중요하다.” “미래에 필요할 때를 대비하여 다른 사람들과 항상 사회적 관계를 구축하고 유지해야 한다.” 등 4개의 문항을 5점 척도로 측정하였다. 본 연구에서는 판시에 대한 인식 수준이 높은 경우와 그렇지 않을 경우에 따라 주효과(main effect)가 차별적인 영향을 받을 것으로 예측하고 있는데, 이는 판시가 중국사회에 만연한 사회문화적 특성으로 역치(threshold)를 넘지 못하면 판시에 대한 인식이 표면화되기 어려울 가능성이 높기 때문이다. 이에 본 연구에서는 개인이 실질적으로 판시를 인식하게 되는 기준점(4점: 그렇다)을 토대로 판시를 조작화하여 측정하였다. 즉, 판시의 값이 4점 이상이면 높은 판시 인식을 1, 그렇지 않으면 높은 판시 인식을 0으로 코딩하여 더미변수를 생성하여 실증분석에 사용하였다.

4) 통제변수

본 연구에서는 심리적 계약위반에 영향을 미칠 수 있는 응답자들의 연령, 성별, 근속연수, 직급, 학력, 조직유형을 통제변수로 분석모형에 포함하였다. 본 연구에서는 연령을 연속형 변수로 측정하였으며, 연령의 분포가 상당히 치우쳐져(highly skewed) 있어서 자연로그를 취한 후 실증분석에 활용하였다. 성별(여성)은 더미변수로 남성인 경우에는 0, 여성인 경우에는 1로 코딩하였다. 근속연수는 연속형 변수로 년 단위로 측정하였다. 직급(매니저)은 더미변수로 사원급인 경우에는 0, 관리자급인 경우에는 1로 처리하였다. 학력(고졸, 전문대졸, 대졸, 대학원졸)은 범주형의 변수로 측정하였고, 각각을 더미변수로 만들었다. 조직유형(사기업, 공공기관, 국영기업, 기타)은 범주형 변수로 이를 더미변수화하였다.

3. 변수의 신뢰도 및 타당도 분석

변수에 대한 집중타당도와 판별타당도를 검증하기 위해 Anderson and Gerbing(1988)이 제안한 방식에 따라 분석을 실시하였다. 이에 심리적 계약 위반은 4개의 문항, 성실성, 신경증, 외향성은 각 4개의 문항, 판시는 4개의 문항으로 측정하였다. 결과적으로 본 연구모형의 적합도는 $\chi^2=729.93$, $df=466$, $\chi^2/df=1.57$ ($p<0.001$), $GFI=.84$, $CFI=.93$, $RMSEA=.05$ 등임을 확인하였다. 이와 같은 결과는 모형의 적합도에 대한 판정기준인 CFI가 .90 이상이고, RMSEA가 .06 이하 등을 충족시키고 있다. 그러므로 본 연구모형에서 변수들의 적합도는 양호한 것으로 판단할 수 있다.

집중타당도는 본 연구모형의 요인적재량과 평균분산추출값으로 검정하였다. 모든 문항에서 요인적재량이 0.66 이상이며, 평균분산추출값도 0.53 이상으로 나타났다. 이런 결과는 집중타당도를 검증하는 일반적인 기준인 요인적재량이 0.60 이상이고, 평균분산추출값도 .50 이상임을 충족하고 있다(Bagozzi, Yi and Nassen, 1998; Fornell and Larcker, 1981).

또한, 평균분산추출값에 제곱근을 취하였을 때에 그 값이 변수들 간의 상관계수보다 크면 판별타당도를 확보한 것으로 볼 수 있는데, <Table 2>에서 확인할 수 있는 바와 같이 평균분산추출값이 변수들 간의 상관계수를 상회하는 것으로 나타났다.

개념신뢰도는 크론바흐 알파를 통해 검정하였다. 그 결과 값이 0.7보다 크기 때문에 개념신뢰도 역시 확보한 것으로 판단할 수 있다(Hair et al., 2010).

IV. 실증분석 결과

1. 기술통계량 및 상관관계

(Tables 1 and 2)은 본 연구에 활용된 변수들에 대한 평균, 표준편차, 상관관계, 판별타당도를 보여준다. 변수들 간의 상관관계는 대체로 크지 않아서 다중공선성(multicollinearity)의 이슈는 심각하지 않아 보이나, 이를 진단하기 위해 분산팽창요인(variance inflation factor)을 계산하였다. 그 결과, 학력(대졸)의 분산팽창요인의 값이 1.97로 가장 크다는 것을 확인하였다. 다중공선성을 판단하는 데에 있어서 일반적

으로 널리 쓰이는 분산팽창요인의 기준값이 10을 훨씬 하회하기 때문에 본 연구모형에서 다중공선성의 이슈는 없는 것으로 볼 수 있다(Chatterjee and Hadi, 2006).

Table 1. Descriptive Statistics

Variables	Mean	S.D.
1. Psychological Breach	2.64	.91
2. Age	3.32	.21
3. Tenure	3.55	4.40
4. Gender (Female)	.56	.50
5. Position (Manager)	.40	.49
6. Education Level (Junior college)	.23	.42
7. Education Level (University)	.43	.50
8. Education Level (Graduate school)	.11	.31
9. Organizational type (Public institution)	.15	.36
10. Organizational type (State-owned company)	.12	.32
11. Organizational type (Others)	.17	.38
12. Conscientiousness	4.12	.66
13. Neuroticism	2.47	.90
14. Extraversion	3.75	.84
15. Guanxi	.81	.39

Notes: N=217

Table 2. Correlations

Var.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1															
2	.11														
3	-.06	.65													
4	.05	-.03	-.10												
5	-.04	.22	.26	-.19											
6	.05	.00	.10	.02	-.11										
7	.00	-.20	-.11	-.02	.04	-.47									
8	-.03	-.06	-.07	.08	-.17	-.19	-.31								
9	-.05	.06	.13	.07	-.16	-.20	.15	.26							
10	-.04	-.08	-.01	-.17	-.06	.04	.07	-.04	-.15						
11	.06	-.13	-.09	.16	.01	.01	-.02	-.04	-.19	-.16					
12	-.16	.14	.15	-.04	.12	.07	-.06	-.07	-.02	-.14	.03	(.73)			
13	.18	-.14	-.13	.02	-.12	-.12	.06	.08	.11	.16	-.02	-.32	(.81)		
14	-.20	-.04	-.03	-.03	.03	.17	-.14	-.13	-.09	-.08	.06	.37	-.46	(.75)	
15	-.21	.08	.06	-.00	.05	-.07	-.03	.02	.07	-.01	-.03	.22	-.13	.23	(.73)

Note: Square root of average variance extracted from IVs and MV in parentheses.

2. 회귀분석

본 연구의 가설을 검증하기 위해 다중회귀분석을 실시하였다. <Table 3>은 본 연구의 다중회귀분석

결과를 제시한다. 모형 1은 통제변수만을 포함하고 있다. 모형 1에서 확인할 수 있는 바와 같이, 연령이 심리적 계약 위반에 정(+)의 유의한 영향을 미치는 반면에 근속연수는 심리적 계약 위반에 부(-)의 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 모형 2는 본 연구의 가설 1을 검증하기 위해 모형 1에 성실성을 포함하여 분석을 실시하였다. 모형 2에서 성실성의 회귀계수가 부(-)로 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 즉, 성실성이 높을수록 심리적 계약 위반에 대한 인식이 감소하는 것을 의미한다. 신경증이 심리적 계약 위반과는 긍정적인 관계일 것이라는 가설 2를 검증하기 위해 모형 3을 분석을 실시하였다. 분석결과, 신경증이 높을수록 심리적 계약 위반에 대한 인식이 증가하는 것으로 나타났다. 모형 4는 외향성과 심리적 계약 위반의 관계가 부정적일 것이라는 가설 3을 검증하고자 모형 4를 실증분석하였다. 모형 4에서 확인할 수 있듯이 외향성이 높을수록 심리적 계약 위반에 대한 인식이 감소하는 것으로 나타났다. 성실성, 신경증, 외향성을 모두 포함한 모형 5에서는 신경증과 심리적 계약 위반과의 관계가 강건한 것으로 나타났다.

Table 3. Results of Multiple Regression Analysis

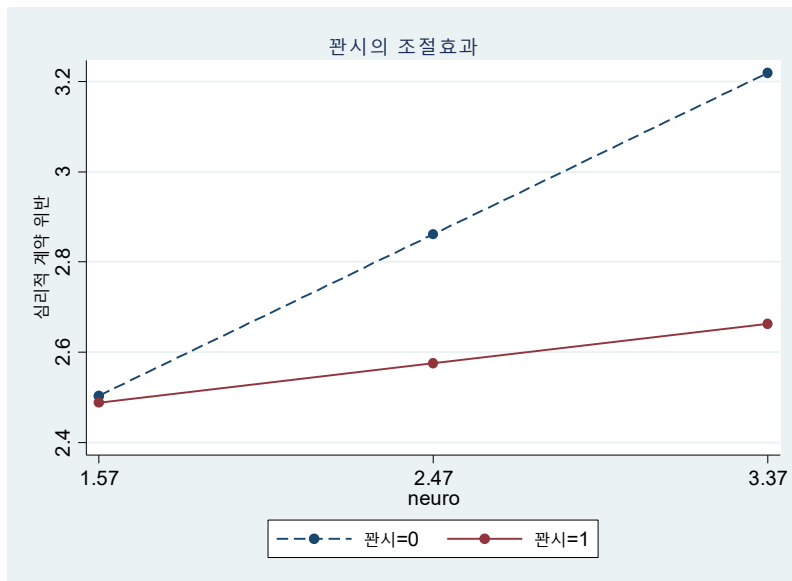
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
Constant	-1.566 (1.348)	-.683 (1.370)	-2.409* (1.343)	-.420 (1.371)	-1.027 (1.466)	-1.106 (1.673)	-1.783 (1.504)	-1.110 (1.557)
Age	1.267*** (.405)	1.311*** (.400)	1.347*** (.397)	1.197*** (.398)	1.308*** (.396)	1.336*** (.394)	1.328*** (.391)	1.336*** (.394)
Gender (Female)	.025 (.130)	.011 (.128)	.016 (.127)	.009 (.127)	.003 (.126)	.010 (.125)	-.011 (.125)	.010 (.125)
Tenure	-.046** (.019)	-.043** (.019)	-.043** (.019)	-.047** (.019)	-.043** (.019)	-.043** (.019)	-.042** (.018)	-.043** (.019)
Position (Manager)	.070 (.138)	-.047 (.136)	-.045 (.135)	-.058 (.135)	-.035 (.134)	-.027 (.134)	-.029 (.133)	-.028 (.134)
Education (J. college)	.276 (.189)	.299 (.186)	.342* (.186)	.304 (.185)	.345* (.184)	.303 (.184)	.319* (.183)	.303 (.184)
Education (Univ.)	.224 (.170)	.218 (.168)	.251 (.167)	.153 (.169)	.201 (.168)	.182 (.167)	.174 (.166)	.182 (.167)
Education (Grad.)	.115 (.242)	.091 (.239)	.123 (.237)	.003 (.240)	.050 (.239)	.047 (.237)	.084 (.236)	.045 (.239)
Org'l type (Public inst.)	-.105 (.197)	-.108 (.194)	-.180 (.194)	-.099 (.193)	-.152 (.193)	-.121 (.192)	-.161 (.192)	-.119 (.193)
Org'l type (State-owned)	-.086 (.203)	-.160 (.202)	-.206 (.202)	-.133 (.200)	-.229 (.201)	-.204 (.201)	-.271 (.203)	-.203 (.201)
Org'l type (others)	.162 (.173)	.171 (.170)	.151 (.169)	.177 (.169)	.168 (.168)	.160 (.168)	.165 (.165)	.161 (.167)
Consc.		-.251*** (.095)			-.142 (.101)	-.103 (.222)	-.110 (.101)	-.112 (.101)
Neuroticism			.227*** (.070)		.146* (.079)	.143* (.079)	.398** (.166)	.144* (.079)
Extraversion				-.231*** (.074)	-.118 (.087)	-.087 (.088)	-.070 (.087)	-.075 (.176)
Guanxi						-.293 (.950)	.458 (.483)	-.287 (.666)
Consc. × Guanxi						-.012 (.241)		
Neuroticism × Guanxi							-.301* (.172)	
Extraversion × Guanxi								-.015 (.188)
Observations	217	217	217	217	217	217	217	217
F	1.32	1.88**	2.22**	2.13**	2.31***	2.33***	2.57***	2.34***
R ²	.060	.091	.106	.103	.129	.148	.161	.148

Note: Standard errors in parentheses.

* p<.10, ** p<.05, *** p<.01

성격과 심리적 계약 위반과의 관계를 판시가 조절할 것이라는 가설 4를 검증하고자 모형 6, 7, 8을 설계하여 분석을 실시하였다. 분석결과, 신경증과 심리적 계약 위반과의 긍정적인 관계는 판시를 높게 인식할 때 약화되는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 <Fig. 1>을 통해서 좀 더 명확히 이해할 수 있다. 독립변수인 신경증은 평균을 기준으로 $-/+1$ 표준편차를 고려하여 구분하였다. 조절변수인 판시는 판시를 높게 인식하고 있는 경우(판시=1)와 그렇지 않은 경우(판시=0)로 구분하였다. <Fig. 1>에서 확인할 수 있듯이, 신경증이 심리적 계약 위반에 미치는 긍정적인 영향은 판시를 높게 인식할 때 더 약화된다는 것을 알 수 있다.

Fig. 1. A Moderating Effect of Guanxi on the Neuroticism-Psychological Breach Relationship



V. 결론

본 연구는 개인의 성격 특성이 심리적 계약 위반에 어떤 영향을 미치는지를 중국인 근로자들을 대상으로 규명하고 있다. 또한, 본 연구는 중국의 독특한 사회문화적 특성인 판시가 개인의 성격 특성과 심리적 계약 위반과의 관계에 어떻게 영향을 미치는지를 살펴보고 있다. 즉, 본 연구는 중국인 근로자의 개인의 성격 특성과 심리적 계약 위반과의 관계와 이러한 관계에 혼판시라는 상황요인이 중요한 역할을 하고 있음을 실증분석을 통해 밝히고 있다. 구체적으로 본 연구의 실증분석 결과에 따르면, 중국인 근로자의 신경증적인 성향이 높을수록 심리적 계약 위반에 대한 인식이 증가한다는 것을 알 수 있으며, 이러한 효과는 판시에 대한 인식 수준이 높을 때 약화되는 것을 확인할 수 있다. 그리고 성실성과 외향성의 경우에는 판시의 조절효과가 통계적으로 유의하게 나타나지 않았다. 이러한 결과는 판시가 지향하는 가치와 개인특성에서 드러나는 의미가 신뢰 또는 관계의 측면에서 중복되어 있기 때문에, 심리적 계약 위반을 인지하는 정도에 판시가 추가적으로 제공하는 가치가 중대하지 않음에 기인할 수 있다. 다시 말해서, 판시에 대한 가치를 결정함에 있어서 선형적으로 개인의 성격특성이 영향을 미칠 가능성을 추론해 볼 수 있다. 신경증의 경우에는 판시의 지향하는 가치와 배치된다는 점에서 본다면, 판시의 가치를 인정하는 측면에서 성격특성이 개입하지 않을 가능성을 추론해볼 수 있고, 따라서 심리적 계약 위반에 대한 인지에 영향을 미칠 수 있을 것으로 판단된다.

1. 이론적 의의 및 실무적 시사점

본 연구는 몇 가지 면에서 이론적·실무적 의의가 있다. 첫째, 개인의 성격 특성과 심리적 계약과의 관계에 대한 기존의 실증연구가 유용한 통찰을 제시하고 있지만, 심리적 계약 위반에 대해서는 충분히 논의하지 않았다. 심리적 계약 위반에 대한 조직구성원들의 인식이 조직에 대한 신뢰도 저하, 직무만족과 조직몰입의 감소, 조직성과 하락에 영향을 미칠 수 있기 때문에(김명연, 민혜경, 1999; Robinson and Morrison, 1995) 이를 야기하는 원인을 파악하는 것이 중요하다. 이에 본 연구는 개인의 성격 특성이 심리적 계약 위반에 대한 인식에 미치는 영향을 규명하고 있다는 점에서 의의가 있다.

둘째, 개인의 성격 특성과 심리적 계약 위반과의 관계는 환경적 특성에 의해 영향을 받을 수 있는데, 본 연구는 중국이라는 분석의 맥락을 고려하여 상황요인으로 판시에 주목하고 있다. 본 연구의 실증결과에서도 확인하였듯이, 개인의 성격 특성이 심리적 계약 위반에 미치는 영향을 이해하는 데 있어서 단편적인 관점이 아닌 상황이론의 접근이 요구된다는 것을 알 수 있다. 예컨대, 신경증과 심리적 계약 위반과의 관계는 판시에 의해 조절된다는 것을 확인하였다. 판시는 거래나 관계에 있어서 상호호혜성(reciprocity), 장기적인 관계, 정서적 유대(emotional attachment) 등을 내포하고 있다는 점을 고려할 때 신경증이 높은 구성원이 인식하는 심리적 계약 위반의 효과가 감소하는 것으로 이해할 수 있다.

셋째, 본 연구는 실무적으로도 유용한 시사점을 제시한다. 경영환경의 글로벌화가 가속화되고 있는데, 특히, 세계경제에서 중국 시장이 차지하는 위상이 나날이 높아짐에 따라 중국 현지 시장을 공략하기 위해 수많은 국내 기업들이 앞 다투어 진출하고 있는 실정이다. 국내 기업들의 이러한 도전적인 시도가 성공으로 이어지기 위해서는 조직구성원들이 심리적 계약 위반을 어떻게 인식하고 있는지 관리할 필요가 있다. 본 연구의 결과를 감안할 때 직원 채용 시 지원자들의 성격 특성을 인·적성검사 등을 통해 사전에 면밀히 파악해야 할 것이며, 신경증적 기질이 높은 지원자의 경우 채용에는 좀 더 신중을 기해야 할 것으로 보인다. 다만, 신경증과 심리적 계약 위반과의 관계는 판시에 대한 인식에 따라 영향을 받을 수 있기 때문에 조직관리자는 중국의 판시 문화가 조직 내에서 올바르게 긍정적인 역할을 할 수 있도록 해야 할 것이다.

2. 한계점 및 향후 연구 방향

본 연구는 세 가지의 성격 특성과 심리적 계약 위반과의 관계뿐만 아니라 중국의 독특한 사회문화적 특성인 판시의 조절효과를 규명하였다는 점에서 의의가 있으나, 몇몇의 한계점이 있다. 첫째, 본 연구는 다섯 가지 성격모델에서 세 가지 성격 유형에 집중하고 있지만, 성격과 관련된 여러 특성들을 좀 더 폭넓게 다루지 못하였다. 이에 향후 연구에서는 최근에 주목받고 있는 부정적 성격 특성 세 가지 요인(Dark Triad)으로 알려진 마키아벨리즘(Machiavellism), 나르시시즘(narcissism), 사이코패시(psychopathy)가 심리적 계약 위반 인식에 어떤 영향을 미치는지 규명할 필요가 있다.

둘째, 본 연구에서는 개인의 성격 특성과 환경적 요인의 상호작용이 심리적 계약 위반에 미치는 영향을 살펴보고자 판시라는 상황요인을 고려하고 있지만, 유교주의(Confucianism), 집단주의, 권력 거리, 개방성, 투명성 등과 같은 상황요인들을 충분히 반영하지 못하였다(예: 강미영, 권종욱, 2018; 범위, 양신봉, 최병권, 2020). 그러므로 향후 연구에서 이러한 환경적 요인들의 역할을 체계적으로 규명할 필요가 있다. 특히, 언급된 환경적 요인들이 시간불변하지 않고 가변적이라는 것을 이해한다면, 종단적 연구를 통해 이들 요인들의 역동성에 관심을 경주해야 할 것으로 본다. 이에 따라 성격 특성과 심리적 계약 위반과의 관계에 대한 이질적 효과(인식의 차이)를 정치하게 들여다 볼 수 있을 것으로 기대한다.

셋째, 본 연구는 성격 특성과 심리적 계약 위반과의 관계를 파악하는 데 있어서 자기보고식 설문을 활용하여 방법적인 한계를 지니고 있다. 예컨대, 동일방법편의(common method bias)에 대한 우려의 소지가 있다. 이에 대한 우려를 해소하고자 Harman(1976)이 제시한 단일요인검증(single factor test)을 실시하여 주요 요인의 분산에 대한 설명력이 과도한지를 확인하였다. 한 개의 요인의 분산에 대한 설명력이 과할 경우(일반적으로 50% 이상)에 동일방법편의를 의심할 수 있다고 보기 때문이다(Podsakoff et al., 2003). 검증결과, 총설명분산은 58.54%이고, 한 요인에 분산설명력이 12.15%인 것으로 나타났다. 이에 본 연구는 동일방법편의의 문제를 제기할 만한 수준은 아닌 것으로 판단하였다. 하지만, 동일방법편의에

대한 의구심은 여전히 제기될 수 있기 때문에 변수 측정에 대한 시차 분리, 질적 연구, 실험, 객관적 자료 등을 활용하여 연구모형의 강건성(robustness)을 확보할 필요가 있다. 본 연구와 앞서 언급한 후속 연구가 개인의 성격 특성과 심리적 계약 위반과의 관계에 대한 우리의 이해를 제고하기를 기대한다.

References

- 강미영, 권중욱 (2018), "World Value Surveys를 활용한 Hofstede 문화차원 측정과 활용에 관한 연구", *아태비즈니스연구*, 9(2), 137-152.
- 김명언, 민혜경 (1999), "심리적 계약: 계약내용과 계약위반의 부정적 효과", *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 12(1), 155-180.
- 김예은, 정선욱 (2020), "상사의 비인격적 감독이 부하직원의 직무 열의에 미치는 영향과 심리적 계약 위반의 매개 효과", *아태비즈니스연구*, 11(2), 119-132.
- 동가람, 정범구 (2020), "LMX 차별화가 팀 갈등을 통하여 팀 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구: 정치적 기술의 조절효과", *인적자원개발연구*, 23(2), 25-57.
- 박상수, 김동환 (2016), "중국 기업인들에 있어서 중국식 사회자본의 역할-관시(Guanxi)와 신용(Xinyong)을 중심으로", *한중사회과학연구*, 40, 70-95.
- 범위, 양신봉, 최병권 (2020), "중국 조직구성원의 집단주의 성향과 조직몰입 및 대인간 도움행위의 관계: 세대간 차이를 중심으로", *아태비즈니스연구*, 11(2), 81-98.
- 이창훈, 서민교 (2007), "중국비즈니스에서 관시의 역할과 시사점", *국제상학*, 22, 235-255.
- Aggarwal, U. and S. Bhargava (2009), "Reviewing the Relationship between Human Resource Practices and Psychological Contract and their Impact on Employee Attitude and Behaviours: A Conceptual Model", *Journal of European Industrial Training*, 33(1), 4-31.
- Anderson, J. C. and D. W. Gerbing (1988), "Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach", *Psychological Bulletin*, 103(3), 411.
- Anderson, N. and R. Schalk (1998), "The Psychological Contract in Retrospect and Prospect", *Journal of Organizational Behavior*, 637-647.
- Ang, S. H. and S. M. Leong (2000), "Out of the Mouth of Babes: Business Ethics and Youths in Asia", *Journal of Business Ethics*, 28(2), 129-144.
- Argyris, C. (1960), *Understanding Organizational Behavior*. Homewood, IL: Dorsey Press.
- Bagozzi, R. P., Y. Yi and K. D. Nassen (1998), "Representation of Measurement Error in Marketing Variables: Review of Approaches and Extension to Three-Facet Designs", *Journal of Econometrics*, 89(1-2), 393-421.
- Bal, P. M., D. S. Chiaburu and P. G. W. Jansen (2010), "Psychological Contract Breach and Work Performance: Is Social Exchange a Buffer or an Intensifier?", *Journal of Managerial Psychology*, 25(3), 252-273.
- Barrick, M. R. and M. K. Mount (1991), "The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis", *Personnel Psychology*, 44, 1-26.
- Barrick, M. R., M. K. Mount and J. P. Strauss (1993), "Conscientiousness and Performance of Sales Representatives: Test for the Mediating Effect of Goal Setting", *Journal of Applied Psychology*, 78, 715-722.
- Cattell, R. B. (1981). "Where Next in Human Motivation Research? Some Possible Crucial Experiments", In R. Lynn and H. J. Eysenck (Eds.), *Dimensions of personality: Papers in Honor of H. J. Eysenck* 53-77. New York: Pergamon.
- Chatterjee, S. and A. S. Hadi (2006), *Regression Analysis by Example*, John Wiley & Sons, New York.
- Chen, C. C., Y. R. Chen and K. Xin (2004), "Guanxi Practices and Trust in Management: A Procedural Justice Perspective", *Organization Science*, 15(2): 200-209.

- Child, J. and G. Mollering (2003), "Contextual Confidence and Active Trust Development in the Chinese Business Environment", *Organization Science*, 14(1): 69-80.
- Clark, L. A. and D. Watson (1991), "General Affective Dispositions in Physical and Psychological Health", In C. R. Snyder and D. R. Forsyth (Eds.) *Handbook of Social and Clinical Psychology: The Health Perspective*. New York: Pergamon.
- Conway, N. and R. Briner (2002), "A Daily Diary Study of Affective Responses to Psychological Contract Breach and Exceeded Promises", *Journal of Organizational Behavior*, 23, 287-302.
- Conway, N. and R. B. Briner (2009), "Fifty Years of Psychological Contract Research: What Do We Know and What are the Main Challenges?", In G. P. Hodgkinson and J. K. Ford (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 24, pp. 71-130). Chichester, United Kingdom: Wiley-Blackwell.
- Costa, P. T., Jr and R. R. McCrae (1992), *Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) and the Five Factor Inventory (NEO-FFI): Professional Manual*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Coyle-Shapiro, J. A-M. and I. Kessler (2002), "Contingent and Non-Contingent Working in Local Government: Contrasting Psychological Contracts", *Public Administration*, 80(1), 35.
- DelCampo, R. (2007), "Understanding the Psychological Contract: A Direction for the Future", *Management Research News*, 30, 6, 432-440.
- DeNeve, K. M. and H. Cooper (1998), "The Happy Personality: A Meta-Analysis of 137 Personality Traits and Subjective Well-Being", *Psychological Bulletin*, 124(2), 197.
- Fornell, C. and D. F. Larcker (1981), "Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics", *Journal of Marketing Research*, 382-388.
- Gakovic, A. and L. E. Tetrick (2003), "Psychological Contract Breach as a Source of Strain for Employees", *Journal of Business and Psychology*, 18(2), 235-246.
- Goldberg, L. R. (1990), "An Alternative "Description of Personality": The Big-Five Factor Structure", *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(6), 1216-1229.
- Guo, C. and J. Giacobbe-Miller (2010), "Guanxi Dynamics and Entrepreneurial Firm Creation and Development in China", *Management and Organization Review*, 6(2): 267-291.
- Harman, H. H. (1967), *Modern factor analysis*. Chicago IL: University of Chicago Press.
- Hair, J. F., W. C. Black, B. J. Babin, R. E. Anderson and R. L. Tatham (2010), *Multivariate Data Analysis*. Upper Saddle River, NJ: Prentice hall.
- Hayes, T. L., H. A. Roehm and J. P. Castellano (1994), "Personality Correlates of Success in Total Quality Manufacturing", *Journal of Business and Psychology*, 8, 397-411.
- Hills, H. and N. Norvell (1991), "An Examination of Hardiness and Neuroticism as Potential Moderators of Stress Outcomes", *Behavioral Medicine*, 17(1), 31-38.
- Ho, V. T. (2005), "Social Influence on Evaluations of Psychological Contract Fulfillment", *Academy of Management Review*, 30(1), 1113-1128.
- Hough, L. M., N. K. Eaton, M. D. Dunnette, J. D. Kamp and R. A. McCloy (1990), "Criterion-Related Validities of Personality Constructs and the Effect of Response Distortion on those Validities", *Journal of Applied Psychology*, 75, 581-595.
- Johnson, J. A. (1997), "Seven Social Performance Scales for the California Psychological Inventory", *Human Performance*, 10, 1-30.
- Judge, T. A., J. E. Bono and E. A. Locke (2000), "Personality and Job Satisfaction: The Mediating Role of Job Characteristics", *Journal of Applied Psychology*, 85: 237-249.
- Judge, T. A., D. Heller and M. K. Mount (2002), "Five-Factor Model of Personality and Job Satisfaction: A Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology*, 87: 530-541.
- Judge, T. A., C. A. Higgins, C. J. Thoresen and M. R. Barrick (1999), "The Big Five Personality Traits, General Mental Ability, and Career Success across the Life Span", *Personnel Psychology*, 52, 621-652.

- Kahn, H. (1979), *World Economic Development - 1979 and Beyond*, New York: Morrow Quill Paperbacks.
- Lester, S. W., W. H. Turnley, J. M. Bloodgood and M. C. Bolino (2002), "Not Seeing Eye to Eye: Differences in Supervisor and Subordinate Perceptions of and Attributions for Psychological Contract Breach", *Journal of Organizational Behavior*, 23, 39-56.
- Levinson, H., C. Price, K. Munden, H. Mandl and C. Solley (1962), *Men, Management, and Mental Health*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Li, S. X., X. Yao, C. Sue-Chan and Y. Xi (2011), "Where Do Social Ties Come From: Institutional Framework and Governmental Tie Distribution among Chinese Managers", *Management and Organization Review*, 7(1): 97-124.
- Millington A., M. Eberhardt and B. Wilkinson (2005), "Gift Giving, Guanxi and Illicit Payments in Buyer-Supplier Relationships in China: Analysing the Experience of UK Companies", *Journal of Business Ethics*, 57, 2, 255-68.
- Morrison, E. W. and S. L. Robinson (1997), "When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops", *Academy of Management Review*, 22(1), 226-256.
- Nikolaou, I. and M. Tomprou (2007), "Individuals' Inducements and the Role of Personality: Implications for Psychological Contracts", *Journal of Managerial Psychology*, 22(7), 649-663.
- Orvis, K. A., N. M. Dudley and J. M. Cortina (2008), "Conscientiousness and Reactions to Psychological Contract Breach: A Longitudinal Field Study", *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1183-1193.
- Pathak, R. D., P. S. Budhwar, V. Singh and P. Hannas (2005), "Best HRM Practices and Employees' Psychological Outcomes: A Study of Shipping Companies in Cyprus", *South Asian Journal of Management*, 12(4), 7-24.
- Payne, S. C., S. S. Culbertson, W. R. Roswell and E. J. Barger (2008), "Newcomer Psychological Contracts and Employee Socialization Activities: Does Perceived Balance in Obligations Matter?", *Journal of Vocational Behavior*, 73(3), 465-472.
- Podsakoff, P. M., S. B. MacKenzie, J. Y. Lee and N. P. Podsakoff (2003), "Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies", *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879.
- Raja, U., G. Johns and F. Ntalianis (2004), "The Impact of Personality on Psychological Contracts", *Academy of Management Journal*, 47(3), 350-367.
- Restubog, S. L. D., P. Bordia and R. L. Tang (2006), "Effects of Psychological Contract Breach on Performance of IT Employees: The Mediating Role of Affective Commitment", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(2), 299-306.
- Restubog, S. L. D., P. Bordia and R. L. Tang (2007), "Behavioral Outcomes of Psychological Contract Breach in a Non-Western Culture: The Moderating Role of Equity Sensitivity", *British Journal of Management*, 18(4), 376-386.
- Robinson, S. L. (1996), "Trust and Breach of the Psychological Contract", *Administrative Science Quarterly*, 41: 574-599.
- Robinson, S. L., & Morrison, E. W. (1995). Psychological contracts and OCB: The effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior. *Journal of organizational behavior*, 16(3), 289-298.
- Robinson, S. L. and E. W. Morrison (2000), "The Development of Psychological Contract Breach and Violation: A Longitudinal Study", *Journal of Organizational Behavior*, 21, 525-546.
- Robinson, S. L. and D. M. Rousseau (1994), "Violating the Psychological Contract: Not the Exception but the Norm", *Journal of Organizational Behavior*, 15(3), 15.
- Robinson, S. L., M. S. Kraatz and D. M. Rousseau (1994), "Changing Obligations and the Psychological Contract: A Longitudinal Study", *Academy of Management Journal*, 37, 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, United Kingdom: Sage.
- Rousseau, D. M. and S. Tijjoriwala (1996), *It takes a good reason to change a psychological contract*. Presented at Society for Industrial Organizational Psychology, April, San Diego.
- Rousseau, D. M. (2010), "The Individual-Organization Relationship: The Psychological Contract", In S. Zedick (Ed.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Vol. 3: Maintaining, Expanding, and Contracting the Organization*, Washington: American Psychological Association, 191-214.
- Rousseau, D. M. and K. Wade-Benzoni (1995), "Changing Individual-Organization Attachments: A Two-Way Street", In A. Howard (Ed.), *The Changing Nature of Work*, San Francisco, CA: Jossey-Bass, 290-322.
- Salgado, J. F. (1997), "The Five Factor Model of Personality and Job Performance in the European Community", *Journal of Applied Psychology*, 82, 30-43.
- Shore, L. M. and L. E. Tetrick (1994), "The Psychological Contract as an Explanatory Framework in the Employment Relationship", In C. Cooper and D. Rousseau (Eds.), *Trends in Organizational Behavior* (Vol. 1), New York: John Wiley & Sons Limited, 91-109.
- Song, F., C. B. Cadsby and Y. Bi (2012), "Trust, Reciprocity, and Guanxi in China: An Experimental Investigation", *Management and Organization Review*, 8(2), 397-421.
- Sparrow, P. (1998), "Re-appraising Psychological Contracting: Lessons for Employee Development from Cross-Cultural and Occupational Psychological Research", *International Studies of Management and Organisation*, 28(1), 30-63.
- Tallman, R. R. J. and N. S. Bruning (2008), "Relating Employee's Psychological Contract to their Personality", *Journal of Managerial Psychology*, 23(6), 688-712.
- Tett, P. R., N. D. Jackson and M. Rothstein (1991), "Personality Measures as Predictors of Job Performance: A Meta-Analytic Review", *Personnel Psychology*, 44, 703-742.
- Tsui, A. S. and J. L. Farh (1997), "Where Guanxi Matters: Relational Demography and Guanxi in the Chinese Context", *Work and Occupations*, 24(1), 56-79.
- Turnley, W. H. and D. C. Feldman (1999), "The Impact of Psychological Contract Violations on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect", *Human Relations*, 52, 895-922.
- Turnley, W. H. and D. C. Feldman (2000), "Re-examining the Effects of Psychological Contract Violations: Unmet Expectations and Job Dissatisfaction as Mediators", *Journal of Organizational Behavior*, 21, 25-42.
- Wong, Y. H., T. K. Leung, H. Hung and E. W. T. Ngai (2007), "A Model of Guanxi Development: Flexibility, Commitment and Capital Exchange", *Total Quality Management & Business Excellence*, 18(8), 875-887.
- Wu, J. C. H. (1967), "The Status of the Individual in the Political and Legal Traditions of Old and New China. In C. A. Moore (Ed.), *The Chinese Mind: Essentials of Chinese Philosophy and Culture*, Honolulu: East-West Center Press, 340-364.
- Yeung, I. Y. M. and R. L. Tung R (1996), "Achieving Business Success in Confucian Societies: The Importance of Guanxi (Connections)", *Organization Dynamics*, 25(2), 54-65.