

심리적 계약이 창의성 및 과업성과에 미치는 영향: 교환 이데올로기의 조절효과

장승훈(주저자)

국방대학교 국방관리대학원 리더십 전공 박사과정
(eliteroka@gmail.com)

손승연(교신저자)

국방대학교 국방관리대학원 리더십 전공 조교수
(faithnet153@kndu.ac.kr)

노명화(공저자)

국방대학교 국방관리대학원 리더십 전공 부교수
(aimhigh7@chol.com)

.....

사회적 교환 이론에 따르면 구성원이 조직과 갖는 교환관계는 그들의 태도와 행동을 결정하는 중요한 요소가 될 수 있다. 특히 심리적 계약은 사회적 교환이론의 대표적인 연구 주제로 계약의 이행여부가 구성원의 태도 및 행동에 미치는 영향에 대한 연구는 지속되어 왔다. 한편 조직의 혁신과 변화에 기초가 되는 창의성이 경영의 화두가 되면서 연구자들 역시 창의성을 유발하는 요인 및 성과에 미치는 영향 등을 여러 수준에서 연구해 오고 있으며, 특히 창의성이 단순히 개인 특성에서 발현되는 것이 아니라 사회적 상호작용 등을 통해 충분히 관리되고 향상될 수 있는 개념으로 확장되고 있는 추세이다. 따라서 본 연구는 사회적 상호작용을 잘 보여주는 개념인 심리적 계약이 잘 이행될 경우 조직 내에서의 개인의 창의성과 과업성과에 미칠 긍정적인 효과를 검증하고자 하였다. 또한 구성원의 개인주의적 성향, 즉 교환관계의 득과 실에 대한 민감성 정도가 조직과의 관계에 대한 반응에도 영향을 미칠 수 있을 것에 착안하여 구성원의 교환 이데올로기가 독립변수와 종속변수 사이의 관계를 어떻게 조절하는지를 확인하고자 하였다.

연구 결과, 심리적 계약 이행은 구성원의 창의성 및 과업성과와 유의한 정적 관계를 가지는 것으로 나타났다. 그리고 교환 이데올로기가 높을 경우 이러한 관계가 더욱 강해지는 것으로 나타났다. 본 연구는 세 가지 기여점을 지니고 있다. 첫째, 조직의 혁신과 변화에 기초가 되는 창의성이 나날이 강조되어 가는 지금, 구성원의 창의성을 향상시키기 위한 방안으로 심리적 계약을 제시하였다. 둘째, 심리적 계약이 개별 구성원의 인식과 태도의 변화를 가져온다는 선행연구에서 진일보하여 조직의 궁극적 관심 중 하나라 할 수 있는 과업성과와의 관련성을 보여줌으로써 선행연구의 연구영역을 확장하였다. 셋째, 심리적 계약과 교환 이데올로기와의 상호작용효과를 검증함으로써 개인주의 성향이 강한 구성원의 비율이 증가하는 지금, 조직이 지속적으로 성장하기 위해 무엇을 해야 할 것인가의 질문에 일정 부분 해답을 제시하였다.

주제어: 심리적 계약 이행, 창의성, 과업성과, 교환 이데올로기, 사회적 교환이론

.....

1. 서론

조직생활은 사회적 교환관계라는 다양하고도 복잡한 네트워크로 구성되어 있다. 특히 구성원이 조직과 갖는 교환관계는 조직에서의 구성원의 태도와

행동을 결정하는 중요한 요소가 될 수 있다. 이러한 조직과의 지속적인 교환관계는 상호 계약에 바탕을 두고 있으며, 이 계약의 이행 여부가 서로에 대한 평가 및 반응에 지배적인 영향을 미칠 수 있다. 이렇듯 조직 구성원들이 조직에 대해 가지고 있는 계약 수행여부에 대한 기대심리가 바로 심리적 계약

(psychological contract)이다(Rousseau, 1989, 1995). 심리적 계약은 많은 학자들의 관심을 받아 온 주제로, 개인과 조직 사이의 교환관계에 대한 개인의 믿음으로 정의된다(Conway & Briner, 2005; Rousseau, 1995). 이러한 정의에 기초하여 심리적 계약에 대한 기존의 연구는 조직 구성원과 조직 사이의 상호적 교환관계를 설명하는 사회적 교환 이론에 기초하여 수행되어 왔으며, 크게 심리적 계약이 잘 이행되고 있는 경우와 그렇지 않은 경우 조직 구성원의 태도와 직무 행동, 그리고 조직성과에 어떤 영향을 미치는지를 주로 연구하였다. 예를 들어, 심리적 계약 이행(PC fulfillment)은 조직 구성원 입장에서 조직이 공정한 방식으로 계약을 준수하고 있다고 인식하는 것으로서, 이러한 경우 조직 구성원들은 역할 내 행동뿐 아니라 조직시민행동과 같은 조직에 자발적으로 기여하고자 하는 행동도 발휘하는 것으로 나타났다(박지은 · 오원경 · 김민수, 2012; 이원행 · 정대용, 2010; 최재홍 · 김재현, 2013; Turnley, Bolino, Lester, & Bloodgood, 2003; Zhao, Wayne, Glibkowski, & Bravo, 2007). 이와 반대로 심리적 계약이 위반될(PC breach) 경우, 조직 구성원은 그들이 자신들의 의무를 다하고 있음에도 불구하고 조직이 하나 이상의 의무를 지키지 않았다고 인식하고 있기 때문에(Morrison & Robinson, 1997), 직무에 대한 만족과 조직에 대한 신뢰는 감소하고, 조직 냉소주의 및 이직 의도는 증가하는 등 부정적 결과가 나타나는 것으로 밝혀지고 있다(유민봉 · 홍혜승 · 박윤, 2012; 이규만, 2012; 이수광, 2011; 정영미 · 서경도, 2011; Robinson, 1996; Robinson, Kraatz, & Rousseau, 1994; Turnley et al., 2003).

이렇듯 선행연구들이 심리적 계약과 구성원의 태도 및 행동 사이의 관계에 대해 이론 및 실무에 준

시사점이 적지 않지만, 아직까지 다루지 못한 영역이 결코 적지 않다고 판단된다. 첫째, 오늘날 빠르게 변화하는 환경 속에서는 유사한 제품과 서비스를 제공하는 경쟁자들로부터 기업이 지속적인 경쟁우위를 얻기 위해 보유하고 있는 자산을 독특하게 결합하고 활용하는 능력이 요구된다. 그리고 이를 달성하기 위해서는 조직 구성원의 창의성 확보가 필수적이다(Barney, 1991; Cabrera & Cabrera, 2002; Wernerfelt, 1984). 창의성은 새롭고 유용한 아이디어를 생성할 수 있는 능력으로 현재 역동적으로 변화하는 환경 하에서도 조직이 의미 있고, 지속가능한 가치를 창출해 낼 수 있도록 해주는 중요한 수단으로서 널리 인정받고 있으며(Amabile, 1988; George & Zhou, 2001, 2002; George, 2007), 많은 학자들이 창의성의 선행요인을 탐색하는 연구를 진행해 왔다. 그런데 조직 내의 다양한 관계의 역동성을 설명하는 지배적인 논리인 사회적 교환관점에서 보면, 심리적 계약 이행에 대한 인식이 구성원의 보답 의무감을 자극함으로써 궁극적으로 조직에 유익한 구성원의 자발적 행동인 창의성을 유발할 가능성이 존재한다. 또한 심리적 계약의 이행은 곧 우호적이고 지원적인 업무환경의 제공이라는 점에서 구성원의 긍정적 정서를 높일 수 있는데, 긍정적 정서는 창의성의 선행요인 중 하나로 알려져 있다(Vosburg, 1998; George & Zhou, 2007). 이런 인지적 및 정서적 관련성에도 불구하고 심리적 계약과 창의성 간의 관계를 살펴본 연구는 거의 없는 실정이다.

둘째, 구성원의 과업성과는 조직의 전반적인 성과 및 생존에 직결되는 변수로 국외를 중심으로 적지 않은 수의 학자들이 심리적 계약과 과업성과 간의 관계를 살펴보았다(Conway & Coyle-Shapiro, 2012; Coyle-Shapiro & Conway, 2005; Turnley et al., 2003). 하지만 국내에서는 여전히 심리적 계약

의 주요 결과변수가 구성원의 태도 및 인식에 집중되어 있으며(유민봉·홍혜승·박윤, 2012; 이수광, 2011; 이원행·정대용, 2010; 정영미·서경도, 2011; 최재홍·김재현, 2013), 구성원의 행동 및 성과를 살펴본 연구도 조직시민행동 및 반생산적 과업행동에 국한되어 있는 실정이다(박지은·오원경·김민수, 2012; 이규만, 2012). 비록 구성원의 태도 및 인식은 그들의 행동 및 성과에 영향을 미친다는 점에서 연구가치가 적지 않지만, 또한 조직시민행동 및 반생산적 과업행동 또한 의미 있는 변수이지만, 조직의 성과에 보다 직접적인 영향을 미침에 따라 오랜 기간 동안 연구자들의 관심을 받아온 것은 바로 과업성과일 것이다. 그럼에도 불구하고 국내 표본을 대상으로 심리적 계약이 과업성과에 미치는 영향을 살펴보려는 노력은 매우 제한적이다(손승연·박희태·윤석화, 2013). 따라서 심리적 계약과 과업성과 간의 관계를 살펴보는 것은 국외를 중심으로 확인된 선행연구 결과의 일반화 정도를 평가하는 근거가 될 뿐만 아니라 국내연구의 제한점을 일부 보완하는 역할도 할 수 있을 것으로 여겨진다.

셋째, 비록 정도의 차이는 있지만 선행연구들은 심리적 계약이 갖는 효과의 방향성에 대해 거의 일관된 결과들을 보여 왔다. 하지만 본 연구는 선행연구에서 다루지 않은 심리적 계약에 의한 효과의 정도 차이에 주목할 필요가 있다고 본다. 예를 들어, 교환이나 계약에 대한 민감성의 정도와 그에 따른 반응은 사람마다 다를 수 있다. 하지만 심리적 계약과 관련된 선행연구는 이 점을 간과하고 있다. 어떤 사람은 조직의 처우에 따라 주어진 업무에 쏟는 노력의 정도를 달리할 것이지만, 다른 사람은 상대적으로 그런 처우와 노력의 연결 정도가 느슨할 것이다. 이러한 교환에 대한 개인적 신념 또는 성향의 차이를 나타내는 개념이 바로 교환 이데올로기로

(Eisenberger, Huntington, Hutchinson, & Sowa, 1986), 이 개념은 교환관계에 대한 개인의 인식과 그에 따른 호혜적 태도 및 행동 사이의 관계를 조절하는 것으로 알려져 있다. 그리고 높은 교환 이데올로기를 가질 경우 이러한 관계 역시 더욱 강화된다는 사실이 여러 연구에 걸쳐 검증되었다(Eisenberger et al., 1986; Ladd & Henry, 2000; Orpen, 1994; Witt, 1991a, 1991b, 1992; Witt & Broach, 1993; Witt, Kacmar, & Andrews, 2001; Witt & Wilson, 1990). 따라서 교환 이데올로기의 정도에 따라 심리적 계약에 의한 행동적 반응이 달라질 것으로 예상되는데, 아직까지 심리적 계약에 대한 교환 이데올로기의 조절효과를 살펴본 연구는 매우 제한적이다.

그에 따라, 본 연구는 다음의 세 가지 연구 목적을 가지고 수행되었다. 첫째, 심리적 계약이 창의성에 미치는 영향을 살펴보고자 한다. 이를 통해 아직까지 미지의 영역이었던 심리적 계약과 창의성 간의 관계에 대한 이해를 증진시키는 이론적 기여와 더불어, 구성원의 창의성을 바탕으로 경쟁우위의 달성과 생존 및 번영을 꿈꾸는 조직의 관리자에게 무엇에 집중하면 되는지에 대한 해답을 제공하고자 한다. 둘째, 심리적 계약이 구성원의 인식과 태도에 미치는 영향에 치중된 선행연구에서 진일보하여 조직의 성과에 보다 직접적인 과업성과와의 관련성을 보여 줌으로써 선행연구의 연구영역을 확장하고자 한다. 이를 통해 대부분 국외를 중심으로 이루어진 심리적 계약과 과업성과 사이의 관계에 대한 결과들을 일반화하는데 기여하고자 한다. 셋째, 본 연구에서는 심리적 계약과 창의성, 과업성과 사이의 관계에 있어 교환 이데올로기의 조절효과를 검증하고자 한다. 이를 통해 사회적 교환 관점에서 심리적 계약과 결과 변수 간의 역학관계에 대한 보다 심층적이고 구체적인

인 지식의 증진에 기여하고자 한다. 요약하면 본 연구는 심리적 계약과 창의성 및 과업성과 간의 관계를 알아보고, 이 관계에서 교환 이데올로기의 조절 효과를 살펴보고자 한다. 이를 통해 선행연구의 연구영역을 확장하고, 구성원의 창의성 및 과업성과 증진을 위해 조직이 무엇에 초점을 둘 필요가 있는지에 대해서 실무적으로 기여하고자 한다.

II. 이론적 배경 및 연구가설

2.1 심리적 계약에 대한 이해

심리적 계약은 Argyris(1962)에 의해 처음 소개된 이후 여러 학자들에 의해 다양한 관점에서 정의되고 있다. 보다 자세히 살펴보면, Argyris(1962)는 상호 간의 규범을 존중하기 위해 만들어진 양 당사자 사이의 암묵적이며 관습적인 약속이라고 하여 공식적인 형태의 계약과는 차별화된 개념으로 정의하였다. Rousseau(1989)는 특정인과 상대방 사이의 호혜적 교환관계의 조건과 협약에 대한 개인적 신념이라고 하여 기존 개념에 비해 개인의 인지와 지각을 강조하였다. DeMeuse & Tornow(1990)는 고용인과 피고용인 사이의 감정적 유대감이라고 정의하면서 이것은 암묵적이며 비공식적이고 상호 간의 책임과 기대를 포함한다고 하였다. 특히 순응 동기(compliance motivation)는 공유된 믿음과 신뢰의 정도를 반영한다고 하였다. Sims(1994)는 개별 구성원이 가지고 있는 일종의 기대감으로 업무 관계를 통해 조직과 조직구성원이 서로 주고받길 기대하는 것이라 정의하였으며, Newell & Dopson(1996)은 조직구성원이 고용주로부터 받은 가치

는 것, 즉 직무 안정성, 급여, 수당, 교육과 같은 것에 대한 교환으로 자신들의 노력과 공헌을 다하는 것이라 하였다. 이러한 정의에서 보듯이 심리적 계약은 고용관계라는 틀 안에서 발생하는 것으로 교환관계의 공정성을 바라보는 일종의 신념, 기대, 약속, 책임감이라고 볼 수 있다.

조직 차원에서 살펴보면 개별 구성원들은 자신들이 조직에 쏟은 노력과 헌신의 정도가 상호성 규범의 원칙에서 그들이 속한 조직에 의무를 지웠다고 생각할 때 심리적 계약이 나타나게 된다(Gouldner, 1960). 본질적으로 심리적 계약은 그 자체로 의무관계가 성립되지는 않지만 상대방이 계약관계에 대해 가져야 할 책임감에 대한 인식이 공식적 형태의 계약을 넘어설 수도 있다. 이런 차원에서 심리적 계약은 상호 구체화되지 않은 의무감, 사회·정서적 자원의 교환 등을 다루는 사회적 교환 이론과 맥을 같이한다고 볼 수 있는데(Blau, 1964), 이 두 가지 관점은 몇 가지 공통점이 있다. 먼저 교환관계를 바라보는 시각이 유사하다. 두 이론은 교환관계를 상호성의 원칙에 의거, 유형 및 무형의 자산을 교환하는 것으로 바라본다. 둘째, 당사자가 그들이 받은 것에 대한 대가로 제공해야 할 일종의 기대와 의무감으로 상호 간의 관계를 바라본다. 하지만 사회적 교환 이론가들이 상호성의 원칙에 보다 집중하고 연구를 진행하는 반면, 심리적 계약 연구자들은 교환관계에 있어 조직적 측면에 보다 더 관심을 갖고 연구한다는 점에서 차이가 존재한다. 즉 구성원의 관점에서 그들이 속한 조직에 의한 계약 준수 여부가 중요한 위치를 차지하기에 심리적 계약은 구성원의 관점에 따라 달라질 수 있는 매우 주관적인 속성을 가지고 있다.

개인의 인지와 지각에 따라 달라질 수 있는 개념을 측정하는 방법으로는 내용·특징·평가 접근법이

있다(Rousseau & Tijoriwala, 1998). 먼저 내용 접근법은 높은 보수와 직무충실화 정도와 같이 교환 관계를 인식할 수 있는 구체적인 조건과 계약의 개인적 요소를 측정하는 것인데, 이러한 접근법은 다른 집단과 중단연구에도 통용될 수 있는 안정적이고 일반화 가능한 측정도구를 찾기가 어렵다는 단점이 있다(Sels, Janssens, & Van Den Brande, 2004). 특정 접근법은 계약의 명시성과 안정성 여부를 바탕으로 이루어지며, 이러한 접근법은 제시한 심리적 계약의 차원이 이론이 아닌 직관에 의해 도출되고, 이러한 차원의 목록이 불완전하다는 단점이 있다(Guest, 1998; Sels et al., 2004). 마지막으로 평가 접근법은 심리적 계약의 이행, 위반, 변화의 정도를 평가하는 것으로 평가자의 인지적 오류 가능성에도 불구하고 심리적 계약 연구에서 보다 자주 사용되는 방법이다. 본 연구에서는 일반적으로 가장 많이 사용되는 평가 접근법을 채택하였다.

일부 연구자들은 심리적 계약을 거래적 계약(transactional contract)과 관계적 계약(relational contract)이라는 두 개의 범주로 나누기도 하였다. 거래적 계약은 승진, 급여체계 등 경제적이며 실체가 있는 것으로 내용이 고용기간 동안 잘 변하지 않으며, 계약의 폭도 좁은 것을 특징으로 한다. 반면, 관계적 계약은 고용안정성, 교육훈련, 개인문제에 대한 지원과 같이 유형 및 무형의 교환관계를 모두 포함하며 유동적이다(Coyle-Shapiro & Parzefall, 2008). 심리적 계약을 두 개의 범주로 나누어 연구하는 것은 구성원들이 조직이 제공할 자원의 잠재적인 효과를 구체적으로 예상할 수 있게 해주지만 각 계약의 하위 요소가 명확히 구분되지 않고 있다는 단점이 있다(Coyle-Shapiro & Parzefall, 2008). 게다가 구성원의 입장에서는 각 범주에 속한 계약의 준수를 세부적으로 따지기보다 심리적 계약이 전체

적으로 이행되고 있는지 여부가 더 큰 영향을 미친다. 따라서 다수의 연구들이 두 범주를 따로 구분하지 않고 연구를 진행하고 있으며, 본 연구에서도 이런 관점을 택해 전체적인 심리적 계약의 효과를 논하고자 하였다.

그런데 선행연구를 살펴보면 주로 사회교환이론에 기초하여 심리적 계약의 이행여부가 구성원의 태도, 행동 등에 미치는 효과에 초점을 둔다는 것을 알 수 있다. 예를 들어 심리적 계약이 잘 이행되고 있다고 인식하는 경우, 조직 구성원들은 조직에 유익한 다양한 태도 및 행동적 반응을 보이는 것으로 나타났다(박지은·오원경·김민수, 2012; 이원행·정대용, 2010; 최재홍·김재현, 2013; Turnley, Bolino, Lester, & Bloodgood, 2003; Zhao, Wayne, Glibkowski, & Bravo, 2007). 반면 심리적 계약이 위반되었을 경우에는, 직무만족과 조직신뢰 등 긍정적인 요인은 감소하는 반면, 조직 냉소주의와 이직 의도와 같은 부정적인 반응은 증가하는 것으로 확인되고 있다(유민봉·홍혜승·박윤, 2012; 이규만, 2012; 이수광, 2011; 정영미·서경도, 2011; Robinson, 1996; Robinson, Kraatz, & Rousseau, 1994; Turnley et al., 2003). 이렇듯 선행연구는 심리적 계약이 조직의 다양한 성과지표에 미치는 효과가 결코 적지 않음을 보여주고 있다는 점에서 시사하는 바가 적지 않다.

그럼에도 불구하고 오늘날 조직의 경쟁우위 달성에 필수적인 요소인 창의성에 초점을 두고(Barney, 1991; Cabrera & Cabrera, 2002; Wernerfelt, 1984), 심리적 계약과의 관계를 살펴본 연구는 거의 없다. 또한 심리적 계약을 조직의 성과 및 생존에 직결되는 변수인 과업성과와 연계시킨 연구도 대부분 국외 연구에 머무르고 있으며(Conway & Coyle-Shapiro, 2012; Coyle-Shapiro & Conway, 2005;

Turnley et al., 2003), 국내 연구는 극소수인 것이 현실이다(손승연 등, 2013). 본 연구는 선행연구의 이런 공백을 보완하기 위한 노력의 일환으로 수행되었다. 이하에서는 심리적 계약이 왜 창의성과 과업성과를 증진하는지, 그리고 이 관계가 교환이나 계약에 대한 개인의 민감 정도에 따라 어떻게 달라지는지에 대해 구체적으로 논하였다.

2.2 심리적 계약과 창의성

조직의 혁신과 변화에 기초가 되는 창의성이 경영의 화두가 되어감에 따라 기업은 창의적 인재를 선발하거나 기존의 구성원들의 창의성을 향상시키기 위한 노력을 지속하고 있다. 연구자들도 창의성을 유발할 수 있는 요인을 찾고, 창의성이 조직성과에 미치는 영향을 검증하는 등 관련연구를 지속하고 있다. Sternberg, Grigorenko & Singer(2004)에 따르면 전통적인 창의성 연구는 창의성을 개인 수준의 정신 프로세스로 여겼기 때문에, 대부분의 심리학 연구들이 새롭고 유용한 것을 생성하는 개인의 사고 프로세스나 정서나 동기와 같은 성격적인 면에 초점이 맞춰져 있었지만, 창의성이 발휘되기 위해 필요한 속성을 다룬 연구를 살펴보면 창의성은 더 이상 개인적 특성에만 머무르고 있지 않다. 몰입이론의 주창자인 Csikszentmihalyi(1988)는 창의성은 역사적, 사회적, 경제적 그리고 문화적 환경의 영향을 고려하지 않고서는 완전히 이해될 수 없다고 하여 사회적 관점에서 창의성을 바라보았다. 창의성을 사회적 관점, 즉 사회적 상호작용을 통한 협력적 프로세스로 바라본다는 것은 창의성을 적절하게 관리할 수도 있고 향상시킬 수도 있다는 것을 의미한다(Montuori & Purser, 1999). 특히 사회적 교환관점에서 조직 내 상황적 요소가 구성원의 창의성

에 영향을 미친다는 사실을 보여주는 연구도 존재한다. Khazanchi & Masterson(2011)은 상사-구성원 교환관계(Leader-member exchange)의 질이 정보공유에 그리고 조직지원인식이 상향적 호소(upward appeal)에 긍정적인 영향을 주어 아이디어를 생성 및 촉진한다고 하였다. Liao, Liu, & Loi(2010)는 팀 동료와의 교환관계의 질이 창의성에 미치는 영향을 연구하였는데, 분석결과 팀 동료와의 교환관계의 질이 높을수록 팀 구성원의 창의성이 높아지는 것으로 나타났다. 따라서 구성원의 창의성은 조직에 대한 인식, 상사와의 관계, 팀 동료와의 상호작용의 질 등 다양한 상황적 요인에 의해 영향을 받는다고 예상할 수 있을 것이다.

심리적 계약은 조직구성원이 그들의 팀이나 상사와의 관계의 수준을 평가하는 수준을 넘어 조직이 그들에게 부여하는 여러 환경에 대한 이해까지 포괄하는 개념이기 때문에 사회적 교환 관점에서 구성원들의 역할 외 행동(창의성을 포함한)을 예측하는데 보다 적합한 개념이라고 볼 수 있다. 특히 조직의 지원을 충분히 인식하고 있는 구성원들은 직무에 대한 만족과 몰입도가 높을 것이기 때문에(이원형 · 정대용, 2010; Rousseau, 2001), 역할 외 행동을 발휘할 가능성이 크다고 할 수 있다. Hui, Lee, & Rousseau(2004)는 거래적 심리적 계약은 조직시민행동에 직접적인 영향을 미치며, 관계적 심리적 계약은 조직시민행동에 정적인 영향을 미친다는 사실을 밝혔으며, Chien & Lin(2013)은 인적자원 개발 정책이 조직시민행동에 정적인 영향을 미치는 과정에 있어 관계적이고 균형적인 심리적 계약이 매개하고 있음을 실증적으로 입증하였다. 따라서 심리적 계약은 조직 구성원의 역할 외 행동에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 알 수 있다.

더 나아가 본 연구는 심리적 계약이 조직시민행동

과 더불어 창의성에도 영향을 미칠 것으로 생각한다. 그 이유를 먼저 조직에 대한 의무감으로 인한 동기부여 차원에서 생각해볼 수 있다. 사회교환이론에 의하면(Blau, 1964), 조직으로부터 우호적인 대우를 받은 구성원들은 조직에 보답해야 한다는 의무감이 형성된다. 그에 따라 조직에 유익한 다양한 재량적 행동에 관여하게 되는데, 창의성은 가장 대표적인 자발적 행동의 하나이다. 조직과의 사회적 교환 관계로부터 받은 긍정적인 경험은 의무감 및 창의성 발현을 위한 동기부여 등을 통해 구성원들의 창의성에 정적인 영향을 미칠 것으로 여겨진다. 여기서 이러한 긍정적인 경험을 유발하는 조직 차원의 물질적 혹은 비물질적 지원, 우호적인 처우 등이 바로 심리적 계약 이행이다. Lee, Liu, Hui, Rousseau, & Chen(2011)은 심리적 계약은 조직에 대한 의무감으로 이어져 구성원들의 충성심에 긍정적인 영향을 주고 있음을 밝혔다. 조직의 지원에서 느끼는 의무감으로 인해 구성원들은 자기에게 주어진 명시적인 과업 이외에도 추가적으로 조직에 기여하려는 노력을 기울일 수 있기에 보다 창의적으로 근무할 가능성이 높아진다고 할 수 있다.

그리고 조직의 지원적 업무환경은 구성원들의 긍정적 정서를 창출하며, 이것이 창의성 발현으로 연결될 수 있다. 조직으로부터 양질의 처우를 받은 구성원들은 흥미, 호기심, 학습의욕 등의 동기가 부여되고, 이로 인해 긍정적 사고, 유연성, 모험심 등 향상되는데 이는 창의성의 발현을 위한 전제조건들이다(Amabile, 1985; Gagné & Deci, 2005; Grant & Berry, 2011; Shalley, Zhou, & Oldham, 2004). 특히 심리적 계약이 이행된다면 구성원들은 자신들을 가치 있게 여기며, 역량 개발을 위해 아낌없이 투자하고, 존중과 신뢰를 표현하는 조직에 대하여 우호적이고 지원적인 자세를 갖게 된다. 이러

한 분위기 속에서 구성원의 긍정적 정서는 높아지게 된다(박지은·오원경·김민수, 2012; George & Zhou, 2007). 긍정적 정서는 구성원들이 보다 확산적(divergent)이고 생성적(generative)으로 사고하도록 하여 창의적인 아이디어를 창출한다고 알려져 있다(Fredrickson, 2001; George & Zhou, 2007; Isen, Daubman, & Nowicki, 1987; Isen, Johnson, Mertz, & RobinsonIsen, 1985; Kaufmann, 2003). 민지혜·신우열·김주환(2010)은 긍정적 정서가 구성원의 창의적이고 포괄적인 의사결정에 정적인 영향을 미친다는 사실을 실험을 통해 검증한 후, 넓은 사고 능력, 창의력의 증진에 있어 긍정적 정서의 영향력을 강조하였다. 신민희·구재선(2010)은 긍정적 정서가 모두 창의력을 반영하는 독특한 사고, 포괄적이고 융통적인 사고와 관련이 있거나 이러한 사고를 촉진시켰다고 하면서 긍정적 정서가 유발된 집단이 창의력 검사점수(유창성, 독창성, 융통성)이 높다는 사실을 입증하였다. 이러한 맥락에서 심리적 계약은 정서적인 매커니즘을 통해서도 창의성과 연결된다고 판단된다. 지금까지의 논의를 종합하면 심리적 계약 이행에 대한 구성원들의 인식은 그들의 창의성 증진에 도움이 된다고 볼 수 있다. 그에 따라 심리적 계약과 창의성에 대한 다음의 가설을 설정하였다.

가설 1: 심리적 계약 이행은 창의성과 정적(+)
관계를 가질 것이다.

2.3 심리적 계약과 과업성과

과업성과는 산업 및 조직심리학에 있어 가장 많이 연구되어온 주제 중의 하나로서 특히 산업심리학자들에게는 성배(Holy Grail)로 불리고 있다(Landy,

1989; Judge, Thoresen, Bono, & Patton, 2001). 많은 선행연구가 존재하는 만큼 과업성과에 대한 정의 역시 다양한 것이 사실이다. 먼저 Van Scotter, Motowidlo, & Cross(2000)는 제품과 서비스의 생산과 직접적인 관련이 있는 행동 혹은 조직의 핵심기술 프로세스에 간접적인 지원을 제공하는 활동으로 정의하였다(Yun, Takeuchi, & Liu, 2007). 그리고 Williams & Anderson(1991)은 직무상 규정된 의무 및 공식적인 역할을 수행하는 행동으로 정의하였는데 Whiting, Podsakoff, & Pierce(2008) 등의 연구에서 이를 역할 내 행동(in-role behavior)로 부르기도 하였다. 조직구성원이 자신에게 주어진 의무와 역할을 다하여 과업을 완수하는 것은 개인뿐만이 아닌 조직의 성과에도 직결되는 일일 것이다. 그렇다면 조직구성원으로 하여금 자신에게 주어진 과업을 완수하게 만드는 동력은 무엇일까? 많은 연구자들은 그 해답을 심리적 계약에서 찾아왔는데, 심리적 계약 이행과 과업성과에 관한 선행연구를 살펴보면 대부분 두 변수 사이에 긍정적인 관계가 나타나고 있다(Conway & Coyle-Shapiro, 2012; Coyle-Shapiro & Conway, 2005; Turnley et al., 2003). 예를 들어, Conway & Coyle-Shapiro(2012)는 금융상품 판매자들을 대상으로 한 종단연구를 통해 심리적 계약 이행이 구성원의 과업성과에 긍정적인 영향을 미치며, 반대로 구성원의 과업성과를 바탕으로 심리적 계약 이행 정도를 예상할 수 있음을 주장하였다. 특히 그들의 연구는 과업성과를 측정함에 있어 상품판매량과 같은 객관적인 지표를 사용하였는데, 심리적 계약이 충분히 이행되고 있다고 생각되는 경우 평균 대비 9%가 높은 판매량을 보였다. Turnley et al.(2003)은 MBA 학생들과 건강보험사 직원을 대상으로 한 연구에서 지원적 고용관계와 같은 심리적 계약 이행이 상사에 의해 측

정된 부하의 역할 내 행동에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 알아냈다. 특히 금전적 보상과 같은 거래적 심리적 계약보다는 관계적 심리적 계약이 구성원의 역할 내 행동과 유의한 정적관계가 있음이 나타났다. 매우 소수이기는 하지만, 국내의 경우에도 심리적 계약이행과 과업성과 간의 관계를 확인할 수 있는 증거들이 있다. 예를 들어 손승연 등(2013)는 상사의 상호작용 공정성이 구성원의 과업성과를 증진시킴에 있어서 심리적 계약이행의 매개효과를 발견하였는데, 이에 대해 연구자들은 조직의 대리인인 상사의 행동이 구성원으로 하여금 자신의 조직이 약속된 의무를 충분히 이행하고 있다고 인식을 높이기 때문이라고 하였다.

이와 대조적으로 심리적 계약이 위반되었다는 것은 구성원들이 생각하기에 조직이 그들에게 약속한 것과 실제 이행하는 것 사이의 괴리가 존재한다는 것을 의미한다. Robinson(1996)은 125명의 참가자를 대상으로 한 세 차례의 연구에서 이러한 불일치가 발생할 경우 구성원의 신뢰는 저하되고, 이직의도도 높아지는 한편 과업성과에도 부정적인 영향을 미치고 있음을 알아냈다. 이규만(2012) 역시 구성원이 심리적 계약 위반을 지각했을 경우 구성원의 이직의도뿐만 아니라 반생산적 과업행동 역시 증가한다고 하였다.

지금까지의 논의를 종합하면, 조직구성원들이 조직으로부터 받은 심리적 계약에 대한 긍정적인 인식은 사회적 교환관점에서 긍정적인 상호호혜에 기반을 두어 주어진 역할 또는 과업에 영향을 미칠 수 있다는 것이다. 실제로 국외를 중심으로 실시된 선행 연구들은 심리적 계약과 과업성과 간의 유의성을 입증하였다. 본 연구에서는 이런 정적관계가 국내에서도 가능할 것으로 본다. 왜냐하면 국내 또한 조직에 들어오는 구성원들의 동기와 목적이 서구의 그들과

별반 차이가 없으며, 고용을 더 이상 주종관계가 아닌 계약관계로 보는 인식이 보편화되고 있기 때문이다. 그럼에도 불구하고 국내에서 심리적 계약이행과 과업성과와의 관계에 대한 실증연구는 매우 제한적이다(손승연 등, 2013). 이런 맥락에서 본 연구는 국내 표본을 대상으로 심리적 계약과 과업성과 간의 관계를 확인하여 선행연구 결과의 일반화에 기여하고자 한다. 그에 따라 심리적 계약 이행과 구성원의 과업성과에 대한 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2: 심리적 계약 이행은 과업성과와 정적(+) 관계를 가질 것이다.

2.4 교환 이데올로기의 조절효과

사람은 합리성을 지향하는 계산적인 존재로서(Simon, 1955), 개인에 따라 계산적인 성향에는 차이가 존재한다. 따라서 사람마다 교환 및 계약관계에 임하는 태도가 다르며 이로 인해 나타나는 행동적 반응 또한 다르다. 따라서 교환이나 계약과 관련된 변수의 효과를 고려할 때 이론적인 맥락을 같이하는 개인차 변수의 조절기능을 확인하는 것이 독립과 종속 변수 사이에 내재된 복합적인 관계를 보다 명확히 이해하는데 도움이 된다(Scott & Colquitt, 2007). Huseman, Hatfield, & Miles(1987)는 개인이 동등함을 느끼는 정도에는 차이가 있다고 하였으며, Witt & Broach(1993)는 이러한 개인의 차이를 보여주는 변수로 교환 이데올로기(exchange ideology), 만족지연(delay of gratification), 직업동일시(occupational identification)를 제시하였다(Schminke, Ambrose, & Noel, 1997). 우리는 본 연구의 주요 관심변수인 심리적 계약과 이론적 맥락을 같이하는 의미 있는 개인차 변수로 교환 이데올로기를 선

정하였다. 교환 이데올로기는 개인이 직무에 쏟는 노력은 조직의 자신에 대한 처우에 따라 달라진다는 개인적 신념을 의미한다(Eisenberger et al., 1986). 이 개념은 교환관계에 대한 개인의 인식과 그에 따른 호혜적 태도 및 행동 사이의 관계를 조절하는 것으로 알려져 있으며, 특히 높은 교환 이데올로기를 가질 경우 이러한 관계 역시 더욱 강화된다는 사실이 여러 연구에 걸쳐 검증되었다(Eisenberger et al., 1986; Ladd & Henry, 2000; Orpen, 1994; Witt, 1991a, 1991b, 1992; Witt & Broach, 1993; Witt et al., 2001; Witt & Wilson, 1990). 따라서 교환관계의 득과 실에 대한 민감성 정도를 의미하는 교환 이데올로기가 심리적 계약의 이행여부에 두는 비중과 이로 인한 행동적 반응에 영향을 미칠 가능성이 충분하다. 본 연구에서는 선행연구에서 고려되지 못한 교환 이데올로기의 조절효과를 밝힘으로써 심리적 계약과 창의성, 심리적 계약과 과업성과 간의 관계에 대한 이해를 보다 명확히 하고자 한다.

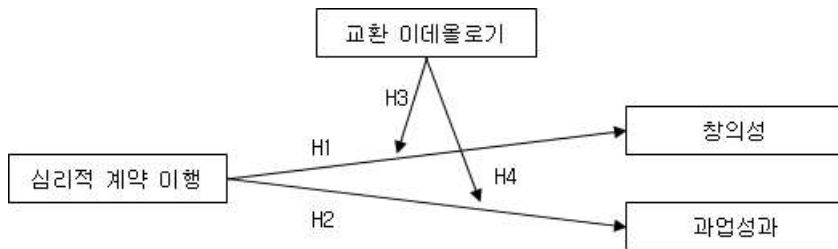
선행연구들을 살펴보면, 교환 이데올로기는 조직으로부터의 혜택과 지원에 대한 인식과 구성원의 태도나 행동 사이의 관계를 조절하는 것으로 나타났다. 예를 들어 Eisenberger et al.(1986)은 사립고 교사들을 대상으로 한 연구를 통해 교환 이데올로기가 높은 교사가 낮은 교사에 보다 조직지원인식의 효과가 더욱 강하다는 것을 발견하였다. Ladd & Henry(2000)의 연구에서는 교환 이데올로기가 높은 조직구성원의 경우 조직지원인식과 조직시민행동 사이에 강한 정적관계가 있음이 확인되었다. Witt et al.(2001)의 연구에서도 강한 교환 이데올로기를 가진 구성원들에게서 절차공정성에 대한 인식과 정서적 몰입 사이의 정적인 관계가 나타났으며, Pazy & Ganzach(2010) 역시 높은 교환 이

데올로기를 가진 입영대상자의 경우 조직지원인식과 몰입과의 정적 관계가 더욱 강함을 확인하였다. 이들의 연구에서는 교환 이데올로기가 높은 사람이 조직으로부터 높은 지원을 받고 있다고 인식할 경우 상대적으로 위험한 전투임무를 선택하거나 그러한 임무를 수행하는 과정에서 강한 인내심을 발휘하는 것으로 나타났다.

본 연구에서도 이러한 교환 이데올로기의 조절효과가 가능하리라 본다. 먼저 교환 이데올로기가 높은 경우, 구성원들은 조직에 대한 기본적인 의무감 때문이 아닌 조직이 자신에게 무엇을 제공하였는지에 따라 조직에 필요한 행동(e.g., 창의성, 과업성과)에 관심을 기울일 가능성이 크다. 왜냐하면 그들의 주요 관심은 업무상 자신의 노력과 조직에 의한 처우의 동등함에 있기 때문이다(Eisenberger et al., 1986). 따라서 교환 이데올로기가 높은 사람은 자신이 받은 만큼 조직에 기여하고, 조직이 제공한 만큼 헌신할 가능성이 높다. 즉 교환 이데올로기가 높은 사람은 조직과의 교환관계에 보다 많은 관심을 기울이기 때문에 심리적 계약이행을 높게 인식, 즉 조직이 자신에게 충분한 대우를 해준다고 생각할 경우에는 그에 대한 보답으로 조직에 유익이 되는 역할 내 및 역할 외 행동에 최선을 다할 것으로 여겨진다. 따라서 심리적 계약과 창의성, 심리적 계약과 과업성과 간의 관계가 강하게 나타날 것으로 여겨진

다. 반면 교환 이데올로기가 낮은 사람은 교환 관계에 대한 민감성의 정도가 상대적으로 떨어진다. 또한 이들은 받은 만큼 준다는 계산적이고 이기적인 행동 패턴을 보이지 않는다. 오히려 이들의 업무수행 노력은 자신의 개인적 신념이나 기타의 요인에 의해 영향을 받을 수 있다. 따라서 교환 이데올로기가 낮은 사람은 상대적으로 심리적 계약과 창의성 및 과업성과 간의 관계가 두드러지지 않을 것으로 여겨진다. 즉 자신이 받는 대우가 공정하지 여부와 상관없이 지속적으로 자신의 일에 몰두하는 경향을 보인다는 것이다. 이런 교환 이데올로기의 정적 조절효과를 위에서 설명한 바와 같이 여러 연구에 걸쳐 검증되었다(Eisenberger et al., 1986; Ladd & Henry, 2000; Orpen, 1994; Witt, 1991a, 1991b, 1992; Witt & Broach, 1993; Witt et al., 2001; Witt & Wilson, 1990). 이런 선행연구들은 심리적 계약이행의 영향에 대한 교환 이데올로기의 조절효과를 유추할 수 있는 실증적 증거가 된다. 지금까지의 살펴본 것을 종합하면 독립변수인 심리적 계약과 종속변수인 창의성 및 과업성과 사이의 관계는 교환 이데올로기가 높은 경우에 보다 강하게 나타나는 경향이 있음을 생각할 수 있다. 그에 따라 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 3: 구성원의 교환 이데올로기가 낮을 경우보



〈그림 1〉 연구모형

다 높을 경우 심리적 계약 이행과 창의성 간의 정적(+) 관계가 더 강하게 나타날 것이다.

가설 4: 구성원의 교환 이데올로기가 낮을 경우 보다 높을 경우 심리적 계약 이행과 과업성과 간의 정적(+) 관계가 더 강하게 나타날 것이다.

지금까지의 이론적 논의와 가설을 종합한 본 연구의 모형은 <그림 1>과 같다.

III. 연구 방법

3.1 자료수집 및 연구표본의 특성

본 연구를 위한 자료 수집은 수도권 및 충청 지역 소재 제조업에 종사하는 17개 기업을 대상으로 이루어졌다. 설문지는 상사용 설문지와 부하용 설문지로 구분하여 준비하였으며, 상사와 부하의 짝을 맞추기 위하여 연구자만이 알 수 있도록 설문지 봉투에 식별용 번호를 부여하였고, 설문지 내에 인구통계학 내용에 대한 질문을 통해 상사와 부하 짝의 정확성을 사후적으로 재확인하였다. 익명성을 보장한 가운데 성실한 답변을 얻기 위하여 상사 및 구성원을 분리하여 설문을 배포하였으며, 설문 또한 상호 격리된 환경에서 응답토록 하였다. 설문은 완료와 동시에 기 제공된 봉투에 밀봉하여 연구자에게 인편 또는 우편으로 전달토록 하였다. 설문은 구성원 및 그들의 직속상사로 구성된 총 360쌍에게 배포되었으며 그 중 300쌍의 응답이 동봉한 봉투에 밀봉되어 전달되었다. 이중 불성실 응답 및 결측치가 있는

설문을 제외한 255쌍의 자료가 최종 분석에 활용되었다. 구성원의 인구통계학적 특성은 남성이 73.7% (188명)였으며, 나이는 30대가 60%(153명)로 가장 많았다. 또한 이들의 학력은 4년제 대졸이 51%(130명)로 과반수를 차지하였으며, 직급은 61%(156명)가 사원 및 대리급이었다. 평균 근속기간은 6.5년으로 나타났고, 상사와의 근속기간은 평균 3.2년이었다. 구성원의 직속상사의 인구통계학적 특성을 살펴보면, 남성이 92.5%(236명)였으며, 나이는 40대가 61%(156명)로 가장 많았다. 또한 학력은 4년 대졸이 52.5%(134명)로 과반수이상을 차지하였으며, 마지막으로 평균 근속기간은 12.4년으로 나타났다.

3.2 변수의 측정

연구에 사용된 변수는 크게 독립변수, 조절변수, 종속변수, 그리고 통제변수로 구분된다. 심리적 계약 이행, 교환 이데올로기는 조직 구성원(부하)에게 측정하였으며, 구성원의 직무수행과 관련된 종속변수, 즉 창의성과 과업성과는 그들의 직속상사로부터 응답을 확보하였다. 통제 변수를 제외한 모든 변수는 Likert식 7점 척도를 사용하였으며(1=전혀 그렇지 않다, 7=매우 그렇다), 세부적인 각 변수의 측정은 다음과 같다.

3.2.1 심리적 계약 이행

심리적 계약 이행은 Robinson & Morrison(2000)이 개발한 도구를 사용하였다. 구체적으로 “나의 조직은 나에게 대한 의무를 잘 이행했다” 등의 총 6문항을 통하여 구성원의 조직에 대한 심리적 계약 이행을 확인하였다. 확인된 신뢰계수 값은 .95로 높게

나타났다

3.2.2 교환 이데올로기

교환 이데올로기는 Eisenberger et al.(1986)가 개발한 8항목을 통해 측정하였다. 세부항목으로는 “조직이 나의 관심사에 대해 얼마나 관심을 기울이고 있는지에 따라 내가 쏟는 노력의 정도는 달라진다”, “조직이 내게 나쁘게 대우한다면 나는 노력의 정도를 낮출 것이다” 등이 있다. 신뢰계수 값은 .82로 확인되었다.

3.2.3 창의성

창의성은 Alge, Ballinger, Tangirala, & Oakley (2006)가 George & Zhou(2001)의 연구를 바탕으로 개발한 도구를 사용하였으며, 구성원의 상사로 부터 자료를 수집하였다. 구체적으로 “이 직원은 창의적 아이디어의 원천이다”, “이 직원은 위험을 감수하는 것을 두려워하지 않는다”, “이 직원은 아이디어를 다른 사람들에게 전파한다” 등의 5개의 항목을 사용하였다. 확인된 신뢰계수 값은 .94로 높게 나타났다.

3.2.4 과업성과

과업성과는 Williams & Anderson(1991)이 개발한 7항목을 통해 측정하였으며, 구성원의 상사로 부터 자료를 수집하였다. 세부항목으로는 “이 직원은 주어진 업무를 적절하게 완성한다”, “이 직원은 공식적으로 요구되는 업무요건을 충족시킨다” 등의 7문항으로 구성되어 있다. 신뢰계수 값은 .91로 확인되었다.

3.2.5 통제변수

본 연구에서 사용된 통제변수는 선행연구들을 참고하여 구성원의 나이, 성별, 학력, 상사와의 근무기간을 포함시켰다.

3.3 분석방법

측정도구의 타당도는 AMOS 19.0을 이용한 확인적 요인분석을 통해 모형적합도의 기준을 충족시키는지 여부를 검증하였다. 신뢰도를 검증하기 위한 방법으로는 각 변수의 Cronbach's α 값을 점검하는 내적일관성을 활용하였다. 내적일관성은 여러 문항들 가운데 신뢰도를 낮추는 문항을 찾아낸 후 제거하여 신뢰도를 제고하는 방법이다. 가설 검증을 위한 통계분석은 SPSS 19.0을 활용하였으며 각 변수 별 항목 측정값들의 평균값을 구하여 변수간의 상관관계를 분석하고 위계적 다중회귀분석을 실행하였다.

IV. 결 과

4.1 변수의 기술 통계량 및 상관관계

분석과정에서 사용된 변수의 평균, 표준편차, 신뢰계수의 기술 통계량과 변수들 간의 상관관계는 <표 1>과 같다. 각 변수의 기술 통계량의 경우 기존 관련 연구에서 제시된 수준과 유사하게 나타남을 알 수 있다.

변수들 간의 상관관계가 대부분 기존 연구와 일치되는 것으로 보이지만, 과업성과와 창의성과 같이 비교적 높은 수준의 상관관계를 보이는 몇몇 변수들

〈표 1〉 변수의 기술 통계량 및 상관관계

	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7
1. 나이	34.68	5.90							
2. 성별	.26	.44	-.30***						
3. 학력	3.54	1.28	-.00	.01					
4. 상사와 근무기간	3.12	2.81	.37***	-.14**	-.17***				
5. 심리적 계약 이행	4.42	1.14	-.24***	.06	.05	.01			
6. 교환 이데올로기	4.00	1.12	-.08	-.05	-.01	.12***	-.34***		
7. 창의성	4.50	1.13	.06	.03	.15**	.01	.21***	-.09	
8. 과업성과	5.43	.93	.11	-.01	.06	.07	.12	-.12	.63***

주. N = 255, * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$ (two-tailed)

이 나타났다. 그에 따라 추가적으로 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis)을 통해 가설에서 제시된 변수들 사이의 관계를 검토하고자 하였다. 확인적 요인분석은 가정된 요인 구조가 실제 자료와 얼마나 일치하는가에 대한 정보를 제공해주어 구성개념의 타당성을 평가하는데 목적이 있다(Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2006). 확인적 요인분석의 결과는 〈표 2〉를 통해 제시하였다. 기초모형(4요인)은 본 연구에서 사용된 변수를 전부 고려한 것이며, 상관관계분석을 통해 확인된 결과 높은 상관을 보이는 변수를 고려하여 재설정된 모형을 대안모형(1-3)으로 하여 적합도 지수를 서로 비교하였다. 먼저 대안모형 1은 부하의 창의성과

과업성과가 높은 상관을 보여 하나의 요인으로 고려한 모형이 제시되었으며, 대안모형 2는 두 번째로 높은 상관을 보이는 심리적 계약 이행과 교환 이데올로기를 하나의 요인으로 고려한 모형으로 설정하였다. 마지막으로 대안모형 3은 심리적 계약 이행, 교환 이데올로기, 창의성, 과업성과를 모두 한 요인으로 고려한 모형이 제시되었다. 표를 통해서 나타난 바와 같이 4요인을 모두 고려한 기초모형이 모든 적합도 지수(CFI, RMSEA, RMR)에서 우수한 값을 보이고 있는 바 기초모형을 본 연구에서 채택하게 되었다.

〈표 2〉 확인적 요인분석 결과

모형	χ^2	df	GFI	CFI	RMSEA	RMR	$\Delta\chi^2(\Delta df)$
기초모형(4요인)	289.345	218	.91	.99	.04	.07	
대안모형1(3요인)	633.015	221	.80	.92	.09	.10	343.67(3)***
대안모형2(2요인)	1015.609	223	.70	.84	.12	.20	382.594(2)***
대안모형3(1요인)	2145.811	224	.54	.60	.18	.35	1130.202(1)***

주. N = 255. GFI = Goodness of Fit Index; CFI = Comparative Fit Index; RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation; RMR = Root Mean Square Residual

4.2 가설의 검증

창의성 및 과업성공에 대한 심리적 계약 이행의 주효과와 교환 이데올로기의 조절효과를 검증하기 위해 위계적 회귀분석을 실시하였다. 먼저 첫 번째 단계에서는 통제변수인 구성원의 나이, 성별, 학력, 상사와의 근무기간을 투입하였고, 두 번째 단계에서는 독립변수인 심리적 계약 이행을 투입하였으며, 세 번째 단계에서는 조절변수인 교환 이데올로기를, 네 번째 단계에서는 독립변수와 조절변수 간의 상호작용항을 투입하였다. <표 3>과 <표 4>는 각각 창의성과 과업성공에 대한 위계적 회귀분석 결과이다. 1 단계에서 4단계까지 각 단계에 해당하는 표준 회귀계수 값을 보여주고 있다. 가설검증 결과를 살펴보면 먼저 <표 3>의 두 번째 모형에서 알 수 있듯이 심리적 계약 이행은 창의성과 유의한 정적 효과를 보였다($\beta = .23, p < .001$). 따라서 심리적 계약 이

행과 창의성과의 정적 관계에 대한 가설 1은 지지되었다. 또한 <표 4>의 두 번째 모형에서 알 수 있듯이 심리적 계약 이행은 창의성과 마찬가지로 과업성공에 유의한 정적 관계를 가지는 것으로 나타났다($\beta = .14, p < .05$). 따라서 심리적 계약 이행과 과업성공과의 정적 관계에 대한 가설 2는 지지되었다.

본 연구의 세 번째와 네 번째 가설은 심리적 계약 이행이 과업성과 및 창의성에 미치는 관계에 있어 교환 이데올로기의 조절효과를 확인하는 것이었다. 상호작용 효과를 보다 명확하게 알아보기 위한 방법으로 Aiken & West(1991)가 제시한 방법을 사용하였는데, 이 과정에서 상호작용을 구성하는 변수들을 그 각각 변수들의 평균을 뺀 중심화 된 변수들로 변환하여 계산하였다. 그 이유는 상호작용을 구성하는 변수들을 단순히 곱하게 되면 일반적으로 그 구성변수 각각과 상관관계가 높기 때문에 다중공선성이 발생할 우려가 커지기 때문이다. 표에서 보는 바

<표 3> 창의성에 대한 위계적 회귀분석 결과

		종속변수 : 창의성			
		모형 1	모형 2	모형 3	모형 4
통제변수	나이	.01	.03	.03	.02
	성별	.14	.14	.14	.10
	학력	.14*	.12*	.14	.13*
독립변수	상사와의 근무기간	.01	-.01	-.01	-.02
조절변수	심리적 계약 이행		.23***	.23***	-.18**
상호작용항	교환 이데올로기			-.00	-.01*
	심리적 계약 이행 * 교환 이데올로기				.11*
R^2		.03	.08	.08	.10
F		1.82	4.13***	3.43**	3.89***
R^2 Change			.02	.00	.02
F Change			13.00***	.00	6.25**

주. N = 255, * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$ (two-tailed)
표에 제시된 수치는 표준화된 회귀계수임.

〈표 4〉 과업성파에 대한 위계적 회귀분석 결과

		종속변수 : 과업성파			
		모형 1	모형 2	모형 3	모형 4
통제변수	나이	.10	.14	.12	.12
	성별	.03	.03	.02	.01
	학력	.07	.06	.06	.05
독립변수	상사와의 근무기간	.05	.03	.05	.02
조절변수	심리적 계약 이행		.14*	.11	.08
상호 작용항	교환 이데올로기			-.07	-.08
	심리적 계약 이행 * 교환 이데올로기				.14*
R^2		.020	.040	.04	.06
F		1.11	1.89	1.75	2.12*
R^2 Change			.02	.00	.02
F Change			4.94*	1.08	4.19*

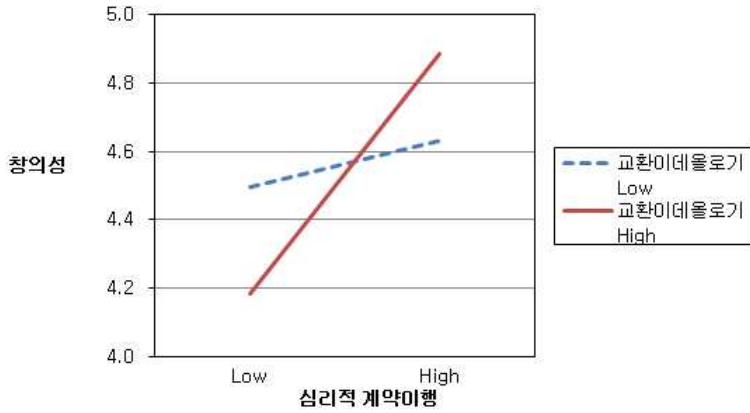
주. N = 255, * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$ (two-tailed)
표에 제시된 수치는 표준화된 회귀계수임.

와 같이 심리적 계약 이행과 교환 이데올로기의 상호작용효과는 두 개의 종속변수에 모두 통계적으로 유의한 정적 관계를 나타내고 있음을 볼 수 있다($\beta = .49, p < .05$; $\beta = .59, p < .05$). 따라서 교환 이데올로기가 심리적 계약 이행과 과업성파 그리고 심리적 계약 이행과 창의성 사이의 관계를 조절하고 있음을 알 수 있었다. 상호작용효과에 대한 회귀분석 결과를 보다 명확히 확인하기 위해서 조절변수인 교환 이데올로기의 평균을 기준으로 표준편차 +1, -1 집단에 대한 상호작용효과를 확인하였는데 이를 그림으로 나타내면 〈그림 2〉, 〈그림 3〉과 같다.

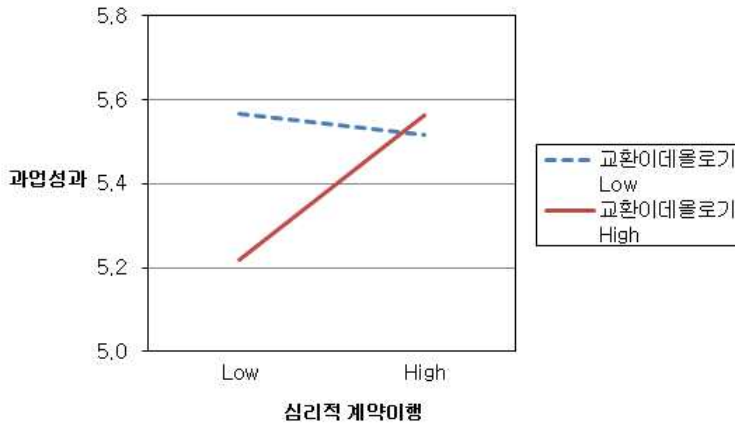
창의성에 대한 심리적 계약 이행과 교환 이데올로기의 상호작용 패턴은 〈그림 2〉에서 나타난 바와 같이 심리적 계약 이행이 낮은 경우와 높은 경우 모두 정적 관계를 갖는 것으로 나타났다. 그러나 단순 기울기 분석 결과 교환 이데올로기가 낮은 집단의 경우 β 값이 .06(n.s.)로 유의미하지 않은 반면, 교환 이데올로기

가 높은 집단의 경우 β 값이 .31($p < .001$)로 유의하였다. 따라서 교환 이데올로기가 낮을 경우보다 높을 경우 심리적 계약 이행과 창의성 간의 정적 관계가 더 강하게 나타날 것이라고 예측한 가설 3은 지지되었다.

또한 과업성파에 대한 심리적 계약 이행과 교환 이데올로기의 상호작용 패턴은 〈그림 3〉을 살펴보면, 교환 이데올로기가 높은 집단의 경우 심리적 계약 이행과 과업성파 간의 관계가 정적인 반면, 교환 이데올로기가 낮은 집단의 경우는 다소 약한 부적 관계를 갖는 것으로 나타났다. 단순 기울기 분석 결과를 살펴보면 교환 이데올로기가 높은 집단의 경우에는 β 값이 0.18($p < .05$)로 유의한 반면, 교환 이데올로기가 낮은 집단은 β 값이 -.03(n.s.)로 유의하지 않게 나타났다. 따라서 교환 이데올로기가 낮을 경우보다 높을 경우 심리적 계약 이행과 과업성파 간의 정적 관계가 더 강하게 나타날 것이라고 예상한 가설 4 역시 지지되었다.



〈그림 2〉 창의성에 대한 심리적 계약 이행과 교환 이데올로기의 상호작용효과



〈그림 3〉 과업성과에 대한 심리적 계약 이행과 교환 이데올로기의 상호작용효과

V. 토의 및 결론

5.1 결과 요약 및 시사점

오늘날 지식경제사회 내 경쟁적 기업환경에서 조직이 구성원의 창의성이 없이 지속가능한 성장을 이루어내기란 상상하기 어려운 일이 되었다(Khazanchi

& Masterson, 2011). 이것은 조직구성원의 창의성이 조직의 폭넓은 혁신과 변화를 일구어내는 기초가 되기 때문일 것이다(George, 2007). 그렇다면 조직구성원의 창의성을 이끌어낼 수 있는 방법은 무엇이며, 구성원의 자율과 창의성을 제대로 발휘하고 있는 조직의 모습은 어떠할까? 그것은 바로 일하고 싶은 기업이 경쟁력이 있고 결국 살아남는다는 진제를 바탕으로 조직구성원의 몰입과 만족을 이끌어낼

줄 이는 조직일 것이다. 국내외 많은 기업이 조직문화를 바꾸고 근무환경을 개선하여 기업이미지를 제고함은 물론 조직원들이 느끼는 근무만족도와 직무역량을 향상시키며 우수인재를 유치하려는 노력을 지속적으로 기울이고 있다. 이러한 기업의 노력이 곧 창의경영과 창조경영의 시발점이라고 볼 수 있다. 즉 조직의 기본적인 분석 단위 또는 구성단위 개별 직원이란 생각에서 출발하여 기업관리 시스템의 역동성을 강화하는 것이 무엇보다 중요한 것이다(Prahalad & Krishnan, 2008). 특히 조직성과 및 생존을 결정짓는 기본 단위인 개별 구성원으로 하여금 조직에 유익이 되는 다양한 행동들에 참여할 수 있도록 하기 위해서는 무엇보다도 구성원들이 심리적으로 기대하고 바라는 조직에 의한 계약 이행이 중요하다. 이러한 생각을 바탕으로 본 연구는 심리적 계약 이행이 창의성과 과업성과에 기여할 수 있는지 살펴보고, 나아가 교환 이데올로기가 심리적 계약 이행이 창의성과 과업성과에 미치는 영향에 있어 조절효과를 확인하고자 하는 목적으로 실시되었다. 연구 결과는 다음과 같다.

먼저 심리적 계약이 충분히 이행되고 있다고 생각하는 경우 구성원의 창의성과 긍정적인 관계가 있음이 나타났다. 조직에서 이루어지고 있는 과업의 대부분은 개인 단위로 이루어지고 있는 것이 아니라 두 명의 이상의 인원이 함께 수행하는 방식으로 진행되고 있다. 따라서 구성원이 체감하는 상호작용의 정도가 창의적 성과의 발현에 큰 영향을 미칠 수 있다고 예상할 수 있을 것이다(Khazanchi & Masterson, 2011). 따라서 조직사회에서 개인의 창의성을 발휘하기 위해서는 주변 동료와 조직이 그들의 창의성을 격려하고 인정하는 분위기가 형성되어야 하며, 이러한 분위기는 구성원 개개인이 스스로 지각할 수 있는 수준으로 발현되어야 한다. 사회적 상호작용은

단순히 업무를 함께 수행하는 상대방, 더 나아가 개인이 몸담고 있는 조직과의 상호작용을 모두 아우르는 개념이라고 볼 수 있으며 이러한 상호작용을 모두 아우를 수 있는 개념이 심리적 계약일 것이다. 또한 심리적 계약의 이행은 구성원에 대한 존중과 배려라는 점에서 긍정적인 정서의 촉진과 무관하지 않다. 따라서 조직은 구성원의 창의성 증진을 위해 심리적 계약을 충분히 이행한다는 믿음을 줄 수 있어야 한다. 기존의 연구는 조직지원인식이나 리더-멤버 교환관계와 같은 변수를 사용하였지만 본 연구는 심리적 계약이 충분히 이행되고 있는지 여부를 측정하여 조직구성원이 느끼는 사회적 교환 및 상호성 규범을 잘 반영하였다고 할 수 있을 것이다.

둘째, 본 연구는 기존 선행연구에서 밝혔던 심리적 계약 이행과 과업성과 사이의 관계가 국내 표본에서도 비교적 일관되게 나타난다는 점을 밝혔다. 특히 대부분의 선행연구가 자기보고식으로 과업성과를 측정함에 반해(Conway & Coyle-Shapiro, 2012) 직속상사로부터 구성원 개인의 과업성과에 대한 평가를 수집함으로써 심리적 계약 이행과 과업성과 사이의 관계를 보다 면밀하게 살펴보았다는 장점이 있다. 개별 구성원들이 자신이 조직을 위해 쏟은 노력과 헌신이 제대로 인정받고 보상받고 있다는 믿음이 자리 잡고 있다면 이는 자신이 보유한 유형 및 무형의 자산을 조직을 위해 더욱 투자하게 되는 촉진제가 될 수 있을 것이다. 현재 상당수의 기업이 조직성과를 제고하기 위한 목적으로 조직원의 근무여건을 개선, 일하고 싶은 직장을 만들고자 하는 것과 맥을 같이 한다고 볼 수 있다. 성과가 높은 기업의 대부분이 일하고 싶은 기업의 순위와 큰 차이가 없음을 알 수 있다. 이는 단순히 금전적 보상을 강화하는 것이 아니라 구성원들로 하여금 조직이 자신을 위해 충분한 노력을 하고 있다는 생각이 들도록 하

는 것이 중요하다는 점을 시사하는 것이다. 따라서 본 연구는 사회적 교환 관점에서 조직이 심리적 계약 이행을 높이는 방향으로 역량을 집중하는 것이 곧 조직의 성과를 향상시킬 수 있는 지름길이 될 수 있다는 점을 제시하는 것이다.

마지막으로 개인의 특성변수인 교환 이데올로기가 독립변수와 종속변수 사이의 관계를 조절하는 것으로 나타났다. 즉, 교환 이데올로기가 높은 사람일수록 심리적 계약과 창의성, 그리고 심리적 계약과 과업성과 사이의 관계가 더욱 강해지는 것으로 나타났다. 이는 교환 이데올로기의 조절효과를 살펴본 대부분의 선행연구의 결과가 일치하는 것이다(Eisenberger et al., 1986; Ladd & Henry, 2000; Orpen, 1994; Witt, 1991a, 1991b, 1992; Witt & Broach, 1993; Witt et al., 2001; Witt & Wilson, 1990). 오늘날 사람들은 과거에 비해 점점 더 계산적이고 이기적이며 교환에 민감해지고 있는 것이 사실이다. 회사가 나에게 무엇을 해주고 있는지 여부, 그리고 지금 몸담고 있는 조직이 향후 경력개발에 어떤 도움을 줄 수 있는지에 따라 자신의 업무에 더 집중하거나 또는 이직을 생각하고 실행하는 잡호평족이 늘어나고 있는 것이 그 예다. 따라서 기업은 구성원들에게 과거와 같이 무조건적인 헌신과 희생을 강요하거나 기대하기는 어렵다. 따라서 그들이 갖고 있는 암묵적인 기대를 충실히 충족시켜줄 필요가 있는 것이다. 현재 기업의 사활은 우수 인재를 얼마나 많이 유인하여 확보하고 그들을 동기부여해서 잘 활용하는지에 따라 달려있다고 볼 수 있다. 따라서 각 기업들은 우수 인력자원의 확보뿐만 아니라 지속적인 보유를 위해서도 조직은 이러한 개인적인 성향의 변화에 주목하여 조직이 심리적 계약을 충분히 이행하고 있다고 구성원들이 생각하게끔 하여야 할 것이다. 그럼에도 불구하고 조직에 유입되는 인적자원의 특

성은 다양할 수 밖에 없으며, 그에 따라 교환 이데올로기의 수준 또한 상이하다. 따라서 조직은 구성원들의 다양한 특성을 고려하여 조직에 유익한 행동을 극대화시킬 수 있는 보다 지혜로운 인사관리가 요구된다 할 것이다.

5.2 연구의 한계점 및 향후과제

본 연구는 심리적 계약 이행이 과업성과와 창의성에 미치는 영향에 대한 모델을 설정함에 있어 다음과 같은 한계점을 가지고 있으며, 이에 따른 향후 연구 과제를 아래와 같이 제시하고자 한다. 첫째, 연구 능력의 한계로 인해 표본으로 선정된 조직이 실제로 구성원의 창의성을 중요한 경쟁우위의 원천으로 여기고 있는지를 고려하지 못했다는 것이다. 비록 그 어느 때보다도 창의성이 강조되고 있는 시대이기는 하지만, 조직의 존재 목적, 임무, 비전 등에 따라 창의성에 두는 가치의 정도는 달라질 수 있다. 따라서 향후에는 창의성과 보다 밀접한 관계를 가진 IT 및 R&D 기업 및 부서를 대상으로 연구를 진행함으로써 본 연구 결과의 시사점을 보다 높일 필요가 있다고 여겨진다. 둘째, 횡단조사를 실시하였기 때문에 본 연구에서 제시한 변수들 간의 인과관계가 명확하다고 보기가 어렵다. 비록 선행연구와 문헌분석을 통해 인과관계의 방향을 제시하여 논리상 비약을 최소화하려고 시도하였지만 인과관계를 명확히 단정 짓기란 쉽지 않은 것이 사실이다. 특히, 개별 구성원이 높은 성과를 낸 주된 원인이 조직이 자신과 맺은 계약을 잘 이행하고 있다는 믿음 때문이 아닐 가능성이 존재한다. 오히려 자신이 조직에 도움이 되는 창의성을 더 잘 발휘하고 탁월한 과업성과를 냄에 따라 조직에서 더 우호적인 대우를 제공하였을 가능성도 있다. 따라서 향후에는 종단연구 혹은 실험연

구를 통해 변수 간의 인과관계를 보다 명확하게 확인할 필요가 있다.

셋째, 본 연구는 구성원의 창의성을 자극할 수 있는 요인으로 심리적 계약 이행을 선택하였으나 창의성에 영향을 미칠 수 있는 다른 요인들이 존재할 수 있다. 특히 거래적 및 관계적 심리적 계약 등 심리적 계약의 하위 요소에 따라 종속변수에 미치는 영향에 차이가 있을 수 있을 것이다. 따라서 향후 연구에서는 다양한 추가변수를 투입하여 모델을 제시하고 실증해 볼 필요가 있다. 특히 본 연구에서 심리적 계약 이행의 영향력 과정을 설명하는 논리로 조직에 대한 의무감 및 긍정적 정서를 고려하였으나 이를 실제로 측정하지는 않았다. 향후에는 논리적 추론을 실증적으로 입증하는 노력이 필요하리라 판단된다. 아울러 개인의 성격, 스트레스, 피드백 정도 등 구성원의 창의성 및 과업성과에 영향을 미치는 보다 다양한 변수를 포함한 보다 포괄적이고 정교한 모형의 구축이 필요할 것으로 본다.

넷째, 본 연구는 조절변수로 교환 이데올로기를 선정하였는데 이는 교환이나 계약과 관련된 변수의 효과를 고려하기 위해 개인차 변수의 조절역할을 확인함과 동시에 이를 바탕으로 독립과 종속변수 사이의 관계를 보다 명확히 이해하기 위함이었다. 하지만 이러한 목적을 반영하기 위한 조절변수로 교환 이데올로기만 존재하는 것은 아니다. 개인이 투입할 노력과 직무만족의 정도는 상황에 따라 지각된 공정성에 의해 결정된다는 공정성이론(Adams, 1963, 1965)을 바탕으로 개인마다 공정성 이행 및 위반에 대한 인식과 반응에 차이가 있음을 나타내는 공정민감도(equity sensitivity)를 조절변수로 사용할 수도 있을 것이다(Huseman et al., 1987). 종속변수 역시 창의성과 과업성과 외에 특허출원과 관련된 행동이나 기타 혁신과 관련된 행동(Parker, Williams,

& Turner, 2006)을 선정하여 조사한다면 심리적 계약 이행의 효과에 대한 연구를 보다 실증적으로 할 수 있을 것이다.

마지막으로, 본 연구는 개인 수준에서 진행되었기 때문에 팀, 조직 차원까지 연구결과를 활용하기에는 한계가 있을 수 있다. 특히 기업의 입장에서 보면 구성원 개인의 창의성과 과업성과 못지않게 부서 혹은 팀 단위의 그것을 중요하게 생각하는 경우도 적지 않으며, 그로 인해 탁월한 성과에 대한 인센티브 역시 개인보다는 부서 혹은 팀 단위로 부여되는 경우가 허다하다(Kearney & Gebert, 2009; Shin & Zhou, 2007; Somech, 2006). 따라서 실제 팀제로 운영되고 있는 경영현장에서의 성과를 반영하기 위한 연구를 진행하기 위해서는 부서 혹은 팀 수준의 연구가 필요할 것으로 본다. 본 연구는 상사가 개별 부하들의 창의성과 과업성과를 평가한 것을 토대로 연구가 진행되었지만 향후에는 보다 다양한 수준으로 연구범위를 확대할 필요가 있다고 여겨진다.

참고문헌

- 민지혜 · 신우열 · 김주환(2010). "공정적 정서는 우리의 판단을 자유롭게 한다." **한국언론학보**, 54(1), 293-314.
- 박지은 · 오원경 · 김민수(2012). "조직시민행동에 대한 심리적 계약 위반의 효과: 기질적 정서의 조절효과를 중심으로." **한국산업및조직심리학회지**, 25(3), 589-606.
- 손승연 · 박희태 · 윤석화(2013). "상호작용 공정성과 과업성과." **인사조직연구**, 21(3), 229-260.
- 신민희 · 구재선(2010). "행복과 창의력의 관계: 행복한 사람이 더 창의적이다." **한국심리학회지: 사회 및 성**

- 격, 24(3), 37-51.
- 유민봉 · 홍혜승 · 박윤(2012). "심리적 계약위반이 이직의도 및 동기부여에 미치는 영향: 직장가족주의 성향의 조절효과," **행정논총**, 50(4), 135-162.
- 이규만(2012). "심리적 계약위반이 호텔 종사자의 반응에 미치는 효과," **외식경영연구**, 15(6), 73-92.
- 이수광(2011). "심리적 계약 위반이 조직몰입에 미치는 차별적 영향에 관한 연구: 거래특성의 조절효과를 중심으로," **관광경영연구**, 46, 89-106.
- 이원행 · 정대용(2010). "사회적 교환관계와 심리적 계약이 조직유효성에 미치는 영향," 한국인사관리학회 학술대회 발표논문집, 1-19.
- 정영미 · 서경도(2011). "심리적 계약위반이 근로의욕 및 직무태도에 미치는 영향: 상사지원의 조절효과," **인적자원관리연구**, 18(1), 111-128.
- 최재홍 · 김재현(2013). "호텔 레스토랑 종사원이 지각하는 심리적 계약이행이 신뢰와 조직 동일시에 미치는 영향," **외식경영연구**, 16(3), 89-109.
- Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422 - 436.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In Berkowitz, L. (Ed.), *Advances in experimental social psychology*. New York: Academic Press, 267 - 299.
- Aiken, L. S., and West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park, CA: Sage.
- Alge, B. J., Ballinger, G. A., Tangirala, S., and Oakley, J. (2006). Information privacy in organizations: Empowering creative and extra-role performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 221-232.
- Amabile, T. M. (1985). Motivation and creativity: Effects of motivational orientation on creative writers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48, 393-399.
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. In Staw, B. M., and Cummings, L. L. (Eds.), *Research in organizational behavior*. Greenwich, GT: JAI Press, 123-167.
- Argyris, C. (1962). *Understanding Organizational Behaviour*. Homewood, IL: Dorsey.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- Cabrera, A., and Cabrera, E. F. (2002). Knowledge-Sharing Dilemmas. *Organization Studies*, 23(5), 687-710.
- Chien, M. S., and Lin, C. C. (2013). Psychological contract framework on the linkage between developmental human resource configuration and role behavior. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(1), 1-14.
- Conway, N., and Briner, R. (2005). *Understanding psychological contracts at work: a critical evaluation of theory and research*. Oxford: Oxford University Press.
- Conway, N., and Coyle-Shapiro, J. A. M. (2012). The reciprocal relationship between psychological contract fulfillment and employee performance and the moderating role of perceived organizational support and tenure. *Journal of occupational and organizational psychology*, 85(2), 277-299.
- Coyle-Shapiro, J. A. M., and Conway, N. (2005). Exchange relationships: examining psychological contracts and perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 774-781.

- Coyle-Shapiro, J. A. M., and Parzefall, M. R. (2008). Psychological contracts. In Cooper C. L., and Barling, J. (Eds.), *Handbook of Organizational Behavior*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Csikszentmihalyi, M. (1988). Society, Culture, and Person: A Systems View of Creativity. In Sternberg, R. J. (Ed.), *The Nature of Creativity*. New York, NY: Cambridge University Press. 325-339.
- DeMeuse, K., and Tornow, W. (1990). The tie that binds - has become very, very frayed. *Human Resource Planning*, 13(3), 203-213.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., and Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology. *American Psychologist*, 56(3), 218-226.
- Gagné M., and Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.
- George, J. M. (2007). Dialectics of creativity in complex organizations. In Davila, T., Epstein, M. J., and Shelton, R. (Eds.), *The creative enterprise: Managing innovative organizations and people*. Westport, CT: Praeger, 1-15.
- George, J. M., and Zhou, J. (2001). When openness to experience and conscientiousness are related to creative behavior: An interactional approach. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 513-524.
- George, J. M., and Zhou, J. (2002). Understanding when bad moods foster creativity and good ones don't: The role of context and clarity of feelings. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 687-697.
- George, J. M., and Zhou, J. (2007). Dual tuning in a supportive context: Joint contributions of positive mood, negative mood, and supervisory behaviors to employee creativity. *Academy of Management Journal*, 50(3), 605-622.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178.
- Grant, A. M., and Berry, J. (2011). The necessity of others is the mother of invention: Intrinsic and prosocial motivations, perspective taking, and creativity. *Academy of Management Journal*, 54(1), 73-96.
- Guest, D. E. (1998). Is the psychological contract worth taking seriously? *Journal of Organizational Behaviour*, 19(S1), 649-664.
- Hair, Jr., J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., and Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis (6th ed.)*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Hui, C., Lee, C., and Rousseau, D. M. (2004). Psychological contract and organizational citizenship behavior in China : Exploring generalizability and instrumentality. *Journal of Applied Psychology*, 89(2), 311-321.
- Huseman, R., Hatfield, J., and Miles, E. (1987). A New Perspective on Equity Theory: The Equity Sensitivity Construct. *Academy of Management Review*, 12(2), 222-234.
- Isen, A. M., Daubman, K. A., and Nowicki, G. P. (1987). Positive affect facilitates creative problem solving. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(6), 1122-1131.
- Isen, A. M., Johnson, M. M. S., Mertz, E., and Robinson, G. R. (1985). The influence of positive affect on the unusualness of word

- associations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48(6), 1413-1426.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., and Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407.
- Kaufmann, G. (2003). The effect of mood on creativity in the innovation process. In Shavinina, L. V. (Ed.), *The International handbook on innovation*. Oxford, U.K.: Elsevier Science, 191-203.
- Kearney, E., and Gebert, D. (2009). Managing diversity and enhancing team outcomes: The promise of transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 77-89.
- Khazanchi, S., and Masterson, S. S. (2011). Who and what is fair matters: A multi-foci social exchange model of creativity. *Journal of Organizational Behavior*, 32(1), 86-106.
- Ladd, D., and Henry, R. (2000). Helping coworkers and helping the organization: The role of support of perceptions, exchange ideology, and conscientiousness. *Journal of Applied Social Psychology*, 30(10), 2028-2049.
- Landy, F. J. (1989). *Psychology of Work Behavior*. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.
- Lee, C., Liu, J., Hui, C., Rousseau, D. M., and Chen, Z. X. (2011). Inducements, contributions and fulfillment in the developing psychological contracts of newcomers. *Human Resource Management*, 50(2), 201-226.
- Liao, H., Liu, D., and Loi, R. (2010). Looking at both sides of the social exchange coin: A social cognitive perspective on the joint effects of relationship quality and differentiation on creativity. *Academy of Management Journal*, 53(5), 1090-1109.
- Montuori, A., and Purser, R. (1999). *Social Creativity*. Cresskill, NJ: Hampton Press.
- 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.
- Newell, H., and Dopson, S. (1996). Muddle in the middle: organizational restructuring and middle management careers. *Personnel Review*, 25(4), 4 - 20.
- Orpen, C. (1994). The effects of exchange ideology on the relationship between perceived organizational support and job performance. *Journal of Social Psychology*, 134(3), 407-408.
- Parker, S. K., Williams, H. M., and Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 636-652.
- Pazy, A., and Ganzach, Y. (2010). Predicting commitment: Exchange ideology, the structured interview and perceived organizational support. *Applied Psychology*, 59(2), 339-359.
- Prahalad, C. K., and Krishnan, M. S. (2008). *The New Age of Innovation*, McGraw-Hill, New York.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41(3), 547-599.
- Robinson, S. L., Kraatz, M. S., and Rousseau, D. M. (1994). Changing obligations and the psychological contract: a longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 37(1), 137-152.
- Robinson, S. L., and Morrison, E. W. (2000). The

- development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 21(5), 525-546.
- Rousseau, D. M. (1989). New hire perspectives of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behaviour*, 11(5), 389-400.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rousseau, D. M. (2001). Schema, promise and mutuality: the building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4), 511-541.
- Rousseau, D. M., and Tijoriwala, S. A. (1998) Assessing psychological contracts: Issues, alternatives, and types of measures. *Journal of Organizational Behavior*, 19(S1), 679-695.
- Schminke, M., Ambrose, M., and Noel, T. W. (1997). The effect of ethical frameworks on perceptions of organizational justice. *Academy of Management Journal*, 40(5), 1190-1208.
- Scott, B. A., and Colquitt, J. A. (2007). Are organizational justice effects bounded by individual differences? An examination of equity sensitivity, exchange ideology, and the Big Five. *Group and Organization Management*, 32(3), 290-325.
- Sels, L., Janssens, M., and Van Den Brande, I. (2004). Assessing the nature of psychological contracts: a validation of six dimensions. *Journal of Organizational Behavior*, 25(4), 461-488.
- Shalley C. E, Zhou J., and Oldham R. G. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: where should we go from here. *Journal of Management*, 30(6), 933-958.
- Shin, S. J., and Zhou, J. (2003). Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea. *Academy of Management Journal*, 46(6), 703-714.
- Simon, H. A. (1955). A behavioral model of rational choice. *Quarterly Journal of Economics*, 69(1), 99-118.
- Sims, R. R. (1994). Human resource management's role in clarifying the new psychological contract. *Human Resource Management*, 33(3), 373-382.
- Somech, A. (2006). The effects of leadership style and team process on performance and innovation in functionally heterogeneous teams. *Journal of Management*, 32(1), 132-157.
- Sternberg, R. J., Grigorenko, E. L., and Singer, J. L. (2004). *Creativity: From potential to realization*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Turnley, W. H., Bolino, M. C., Lester, S. W., and Bloodgood, J. M. (2003). The impact of Psychological contract fulfillment on the performance of in-role and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 29(2), 187-206.
- Van Scotter, J., Motowidlo, S. J., and Cross, T. C. (2000). Effects of task performance and contextual performance on systemic rewards. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 526-535.
- Vosburg, S. K. (1998). The effects of positive and negative mood on divergent thinking performance. *Creativity Research Journal*, 11(2), 165-172.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of

- the firm. *Strategic Management Journal*, 5 (2), 171-180.
- Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., and Pierce, J. R. (2008). Effects of task performance, helping, voice and organizational loyalty on performance appraisal ratings. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 125-139.
- Williams, L. J., and Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behavior. *Journal of Management*, 17(3), 601-617.
- Witt, A. (1991a). Equal opportunity perceptions and job attitudes. *Journal of Social Psychology*, 131(3), 431-433.
- Witt, A. (1991b). Exchange ideology as a moderator of job attitudes: Organizational citizenship behaviors relationships. *Journal of Applied Social Psychology*, 21(18), 1490-1501.
- Witt, A. (1992). Exchange ideology as moderator of the relationships between importance of participation in decision making and job attitudes. *Human Relations*, 45(1), 73-85.
- Witt, A., and Broach, D. (1993). Exchange ideology as a moderator of the procedural justice-satisfaction relationship. *Journal of Social Psychology*, 133(1), 97-103.
- Witt, A., Kacmar, M., and Andrews, M. (2001). The interactive effects of procedural justice and exchange ideology on supervisor-rated commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 22(5), 505-515.
- Witt, A., and Wilson, J. (1990). Income sufficiency as a predictor of job satisfaction and organizational commitment: Dispositional differences. *Journal of Applied Social Psychology*, 130(2), 267-268.
- Yun, S., Takeuchi, R. and Liu, W. (2007). Employee self-enhancement motives and job performance behaviors: Investigating the moderating effects of employee role ambiguity and managerial perceptions of employee commitment. *Journal of Applied Psychology*, 92 (3), 745-756.
- Zhao, H., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C., and Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: a meta-analysis. *Personnel Psychology*, 60 (3), 647-680.

The Impact of Psychological Contract on Creativity and Task Performance: Moderating effects of Exchange Ideology

Seunghun Jang* · Seung Yeon Son** · Myunghwa Roh***

Abstract

The exchange relationship between employees and their employer is an important aspect of determining their attitudes and behavior. Psychological contract is a major analytical device or topic in explaining social exchange relationships. In the past decade, a great deal of research has been performed on employee responses to fulfillment and breach of the psychological contract.

In the meantime, creativity is the one of the most frequently mentioned terminology in these days. Creativity is important in business because it is what propels a business from being only average to being outstanding, which gives competitive advantage to organizations. Therefore, many organizations has been tried to boost their social and economic outcome by fostering innovation and enhancing members' creativity. Although there has been a great deal of the empirical work to deal with creativity, little research has examined the effect of psychological contract in predicting it. As a number of research studies have been focused on the connection between social relationships and creativity, it is worthwhile to find out the impact of fulfilling the psychological contract on creativity.

Secondly, the existing literature is limited to the influence of the psychological contract on employees' attitudes and behavior. Especially, relatively little empirical research has addressed the effects that the psychological contract fulfillment can have important effects on the task performance in Korea. That's why we examine its effects on the task performance.

Individual differences, such as exchange ideology has a considerable impact on relationships between perceptions of the situation and response to it. Results of the previous studies show that the relation between independent variables and dependent variables is greater for employees with a strong exchange ideology than those with a weak ideology. And these findings support the social exchange viewpoint that employees' commitment to the organization is strongly influenced

* Ph.D. Candidate, Korea National Defense University, 1st Author

** Assistant Professor, Korea National Defense University, Corresponding Author

*** Associate Professor, Korea National Defense University

by their perception of the organization's commitment to them. Therefore, the third purpose of this study is to examine the moderating effect of exchange ideology on the relationship between employee perceptions of psychological contract and two dependent variables.

Results based on a sample of 255 employee-supervisor dyads indicated that the psychological contract was positively related to creativity and task performance. And the influence of the psychological contract on creativity and task performance is stronger for individuals with high exchange ideology than for those with low exchange ideology.

The implications of this study's results are like the following. First, this study empirically proved and analyzed the role of the psychological contract on creativity. Second, we supported and extended the findings from previous researches about the relationships between the psychological contract and employees' attitudes and behavior. Lastly, this study encourages a more detailed investigation into the role of exchange ideology in organizations. A similar influence of the psychological contract fulfillment on creativity and task performance for individuals with high and low exchange ideology suggests that management should consider the exchange ideology as an important indicator when enhancing creativity and trying to achieve better performance.

Despite its contribution, our research also has several areas including limitations that need to be addressed in future studies. First, a sample of this study is not directly related to the one which requires creativity. Second, cross-sectional questionnaire survey made it hard to manage the inevitable ambiguity. In other words, cause and effect relationships are not certain. So future studies may utilize aspects of the longitudinal or experimental research. Third, our study applies the psychological contract as a single independent variable. As there are several types of the psychological contract such as transactional, relational, and balanced one, future research may seek to investigate how different psychological contracts affect dependent variables within a field setting. Fourth, we choose the exchange ideology as moderator. However, the exchange ideology is not the only variable that represents the individual differences. So it may be the case that including equity sensitivity as a moderator could allow future researchers to uncover a relationship between the psychological contract and dependent variables. Fifth, some mediators like positive affirmation are considered to make this study refined. Finally, many organizations have turned to team-based work systems to increase their creativity. Therefore, next research may use other levels to explain workplace creativity at the team and the organizational level.

Key words: Creativity, Exchange Ideology, Psychological Contract Fulfillment, Social Exchange Theory, Task Performance