

제3회 기업시민 연구공모전 우수논문 모음집_ 우수

세대에 따른 조직구성원의 심리적 계약 인지와 기업시민 정신

노가빈

서울대 사회학과 박사과정

서세혁

서울대 사회학과 박사과정

 요약

이 연구는 최근 기업조직의 젊은 세대들에게 나타나는 헌신의 위기 현상을 밀레니얼(M) 세대와 Z세대를 대상으로 조직구성원과 조직 간의 상호작용과정에 집중하는 심리적 계약(psychological contract) 개념을 통해 분석한다. 동시에, 세대 간 다양성을 존중하고 조직결속력을 높이는 기업시민 정신이 조직구성원들에게 어떠한 방식으로 인식되고 있는지를 확인한다. 기존의 조직 내 세대 연구는 기성세대와 신세대의 이분법적 구분을 통한 세대 간 문화적 차이에 집중하여 조직 내에서 MZ세대 내부에 배태된 문화적 코드의 차이를 선명하게 드러내지 못했다는 점에서 한계를 지닌다. 따라서, 본 연구는 MZ세대 내부에 존재하는 조직에 대한 인식적 차이를 선명하게 규명하고자 하고자 포스코의 조직원을 대상으로 각 세대별 심리적 계약 내용 및 심리적 계약 위반사건에 대한 심층 인터뷰를 진행하였다. 그 결과 조직문화 및 의사결정, 업무, 성장, 평가, 보상, 임금, 대우, 조직지원 및 환경이라는 분석적 범주가 도출되었으며, 각 범주에 따라 세대별 조직과의 상호작용과정에서 구별되는 문화적 코드의 차이를 확인하였다. 밀레니얼 세대와 Z세대는 공통으로 업무 수행에 있어 공정성과 투명성을 기대하는 것으로 나타났지만, 임금 및 개인의 성장, 조직의 의견 수용 정도, 업무에 대한 태도, 기업시민 경영 이념에 대한 태도에서 차이를 보였다. 이 연구는 조직 내 세대별 헌신적 태도와 기업시민 정신에 대한 인식의 차이를 심리적 계약 개념을 통해 밝힘으로써 조직과 조직구성원들과의 관계를 심층적으로 이해할 수 있는 관점을 제시하였다는 점에서 의의가 있다.

 주제어 : 심리적 계약, 조직문화, MZ세대, 세대 차이, 기업시민정신

1. 서론

한국 경제의 고도성장기를 이끌며 글로벌 시장에서 기업의 빠른 성장을 이끌어 낸 주축으로 지목되는 베이비붐 세대는 현재 은퇴기를 맞이하고 있다. 국내 노동시장 인구 규모의 큰 비중을 차지해왔던 베이비붐 세대가 정년을 맞이하며 지금의 한국 사회 기업조직은 X, Y세대와 더불어 최근 노동시장 유입이 증가하고 있는 Z세대 등으로 세대적 구성이 다변화되고 있다. 이러한 흐름에 따라 기업조직은 여러 세대 구성원들의 다양성을 존중하는 동시에 조직에 대한 일체감을 심어주어 강한 결속력을 만드는 새로운 경

영전략을 발굴해야 하는 상황에 놓여있다.

그동안 국내 기업조직 문화를 이끌었던 베이비붐 세대의 특징은 발전주의적 목표 지향, 기업과 동질적 정체성을 기반으로 한 높은 사명감과 조직몰입으로 대표되며 (고태경 외, 2021), 이러한 한국적 체질의 독특한 조직문화와 경영방식의 결합으로 유례없는 압축성장을 이뤄낼 수 있었다 (이재열, 2015). 그러나 새롭게 유입되는 세대에서는 기성 조직문화에서 목격되는 강한 조직 동일시 정신을 발견하기 힘들다는 주장이 제기되고 있다. 젊은 세대를 중심으로 높은 이직률과 빈번한 조기 퇴사, 그리고 직장에 대한 열정과 애정을 쏟는 것을 거부하는 조용한 퇴사와 같은 현상이 발생하며 오늘날 기업조직에서는 ‘헌신의 위기’가 주요 화두로 떠오르고 있는 것이다 (Mercurio, 2015).

최근 기업조직들은 이러한 젊은 세대의 태도적 이질성에 주목하며 이들의 새로운 가치관과 행동 양식을 이해하고 정서적 유대감을 이끌어 기업의 성장을 이뤄낼 수 있는 전략을 모색하는 데 집중하고 있다. 이러한 상황에서 대두되고 있는 것이 ‘기업시민 정신’이다. 기업시민 정신은 기업이 속한 생태계 내부 구성원들의 다양성을 인정하고 존중하며, 조직구성원 및 생태계 내 모든 이해관계자와의 신뢰를 기반으로 협력적 관계를 형성하여 사회발전을 위해 공존과 공생의 역할과 책임을 다하는 개념이다 (박동철, 2019).

특히 최근 사회적으로 기업에 대한 환경적, 사회적, 윤리적 가치와 같은 사회적 가치 실현의 요구가 증가하면서 기업은 지속적 존립과 성장을 위해 사회적 정당성을 확보하고 동시에 중장기적 기업가치 증진을 모색하는 새로운 시대적 요구를 실현하는 방안으로 기업시민 정신에 더욱 주목하고 있다 (김정모 외, 2022). 이러한 조직의 사회적 역할 추구하고 지속가능성에서 가장 중요한 것은 조직구성원의 적극적 협력과 참여다. 조직구성원들이 자신이 속한 조직에 정서적 애착을 가지고 열정적으로 조직의 가치와 목표에 대해 수용하고 동일시할 때 기업의 성장과 지속가능성은 강화될 수 있다 (Gilliland & Bello, 2002). 따라서 기업을 둘러싼 다양한 이해관계자 가운데 조직구성원은 기업의 대외적 위기와 변화에 대응하고 기업이 성장할 수 있는 혁신을 제공하는 실질적 주체인 핵심 이해관계자로 주목되고 있다 (Lee et al., 2022).

그러나, 기업시민 정신의 실현에 대한 중요성이 점차 많은 기업으로 확산하고 있음에도 불구하고 젊은 세대를 중심으로 조직에 대한 애착과 헌신이 강화되지 못하고 있는 상황이다. 이는 여전히 주요 이해관계자인 조직구성원들의 다양성이 존중받지 못하는 조직환경이 존재하기 때문으로 예측할 수 있다. 많은 기업들이 최근 들어 젊은 세대의 새로운 가치관과 행동 양식을 이해하고 효과적으로 조직에 융합하기 위해 리버스멘토링제도나, 방탈출 게임과 같은 프로그램을 도입하는 등 여러 방식을 적용하고 있지만 (권신일, 2022; 오수연, 2022), 여전히 다양한 세대를 아울러 조직헌신을 유도하는 근본적 방안이 될 수

없는 상황이다. 그 이유로는, 세대에 대한 이해의 방식이 주로 세대 간 문화적 특수성을 밝히는 데 주력하고 있어 기업조직의 구조 및 문화적 요인들과 세대적 특징이 융화되어 나타나는 헌신적 태도의 복잡성은 사실상 논의되고 있지 않기 때문이다 (Westerman & Yamamura, 2007). 따라서, 조직생존을 위협하는 조직헌신 형성의 위기를 해결하기 위해서는 기업시민 정신을 바탕으로 조직 내 다양한 세대 구성원들에 대한 심층적 이해가 시도되어야 한다.

이러한 문제의식에 기반하여, 본 연구는 젊은 세대를 중심으로 조직결속력 및 조직 애착이 약화되는 원인으로 세대적 특성에 주목하고자 한다. 기존의 조직 내 세대별 조직헌신과 관련된 연구들은 주로 구성원들 간의 상호 커뮤니케이션 증진 (김용수, 2014; 박재범, 2021), 세대 간 연대와 화합을 이루는 조직문화 (정순돌 외, 2022)에 집중하거나 단순히 세대 간 구별되는 특성의 차이 비교에 주력하며 (김성환, 정보성, 2020; 안성미, 이현숙, 2020; Wong et al., 2008; Twenge et al., 2010), 양적 방법론을 통해 조직 내 세대적 영향을 단선적으로 분석하는 경향이 있다 (임정숙, 김민경, 2018). 이러한 접근은 조직구성원 간의 관계 속에서 세대적 차이의 상호작용을 파악하기 용이하나, 조직과 개인의 관계 속에서 세대적 요인이 작동하는 측면이 간과되고 있는 것을 보여준다. 조직에 대한 헌신적 태도는 조직구성원과 조직 사이의 관계성 속에서 형성되는 조직결속력 및 조직 애착과의 긴밀한 연관성이 있음에도, 기존의 연구들은 조직-조직구성원과의 관계성을 주목하지 못하고 있다는 한계점이 발견된다.

이러한 선행연구의 한계점에 기반하여 본 연구는 조직구성원과 조직의 상호작용 과정에 주목하고자 한다. 조직-조직구성원의 상호작용 과정은 조직구성원의 조직에 대한 태도를 예측할 수 있는 강력한 메커니즘으로 작동한다 (Kim et al., 2016; Meyer et al., 1993). 특히 조직에 대한 정서적 애착과 신뢰는 조직과의 사회적 교류 과정에서 조직이 제공하는 다양한 유인책에 반응한 결과로 나타날 수 있다. 따라서 조직구성원의 태도를 이해하기 위해서는 사회적 교환의 관점에 따라 조직과의 상호작용 과정을 면밀하게 살펴봐야 하는 것이다. 무엇보다, 세대별 태도적 차이 역시 조직이 제공하는 요소에 대한 조직구성원의 인지 과정 역동 속에서 살펴볼 때 이해될 수 있는 것이다.

따라서 본 연구는 심리적 계약이라는 개념을 통해 조직구성원과 조직의 상호작용 과정을 해석하고, 그 속에서 드러나는 세대별 특성에 대해 논의하고자 한다. 개인과 조직간 상호 호혜성에 기반한 암묵적 의무와 약속을 의미하는 심리적 계약은 조직구성원의 주관적 믿음에 의해 형성된다 (Rousseau, 1989; 1990). 이러한 개념은 조직과의 교환관계 속에서의 개인이 갖는 주관적 인식체계를 살펴볼 수 있는 체계를 제공함으로써 조직구성원의 세대별 태도적 차이가 발생하는 원인에 대해 심도 있는 이해를 돕는 개념으로 이해될 수 있다. 특히, 조직의 묵시적 권리와 의무에 대한 조직구성원의 주관적 인식 및 계약 내용의 이행 혹은 위반에 대한 평가과정은 조직구성원의 행동 및 태도를 예측할 수 있는 중요한 요인으로

작동한다.

따라서 본 연구는 세대별 조직구성원이 인식하는 심리적 계약의 내용을 확인하고, 조직의 의무사항 이행에 대한 인지적 과정을 밝힘으로써 조직에 대한 태도적 결속력, 애착 등이 형성될 수 있는 요인에 있어서 세대적 차이를 확인하고자 한다. 더 나아가, 조직-조직구성원의 상호작용에 주목하는 관점의 확장으로 조직 내 다양한 세대를 존중하고 융합하려는 시도의 일환인 기업시민 정신의 실현에 대한 조직구성원의 인식에 관해서도 심리적 계약의 개념을 통해 밝히고자 한다. 종합하면, 본 연구는 세대별 조직구성원이 형성하고 있는 심리적 계약 내용을 확인하고 조직의 심리적 계약 이행에 관한 인식을 심층 인터뷰를 기반으로 한 현상학적 연구 방법을 통해 세밀하게 살펴보고자 한다.

II. 이론적 배경

1. 심리적 계약

1) 주요 개념

심리적 계약(psychological contract)은 조직구성원이 조직과의 교환적 거래 속에서 맺는 계약 조건에 대한 주관적 믿음과 기대를 의미한다 (Rousseau, 1990; 1995). 명시적인 과정을 통해 체결되는 법률적 고용 계약과 달리, 심리적 계약은 개인이 조직에 제공하기로 약속한 기여에 대해 대가를 받을 권리가 있다는 믿음을 기반으로 하여 조직과의 암묵적 교환과정을 통해 체결되는 계약이다 (Koh & Yer, 2000; Rousseau, 1990; 1995). 따라서 심리적 계약은 실제적 계약이라기보다 계약 체결과 계약의 이행 혹은 위반 여부에 대한 판단 모두 개인의 주관적 인식의 영역에서 비롯되는 특징을 가진다 (Robinson & Rousseau, 1994).

개념의 주요한 특징으로는, 심리적 계약이 이행되었다고 인식되는 경우 조직구성원과 조직의 긍정적 인 관계가 강화된다 (Cropanzano & Mitchell, 2005). 조직이 심리적 계약을 충족하였다고 판단할 경우 조직구성원의 직무만족도, 조직에 대한 애착과 신뢰가 높아지고 조직에 대한 헌신도 증가하는 경향이 나타난다 (Turnley & Feldman, 2000; Coyle-Shapiro & Kessler, 2000). 반면, 심리적 계약 위반은 조직이 하나 이상의 기대 혹은 약속에 대해 불일치를 보이거나 이행하지 않았다고 인식되는 경우로 (Robinson & Morrison 1995; Rigotti 2009), 조직구성원이 심리적 계약위반을 지각하게 될 경우 낮은 성과와 높은 이직 의도를 보이고, 조직 시민 행동이 줄어드는 경향이 나타난다 (Robinson & Morrison,

1995; Robinson & Rousseau, 1994; Turnley & Feldman, 1999). 무엇보다, 심리적 계약위반은 조직과 조직구성원의 심리적 유대감을 약화하며, 특히 조직구성원의 자존감, 사회적 정체성, 자신감, 안정감, 소속감 등에서 부정적 인식을 촉발하여 궁극적으로 조직헌신의 형성에 부정적 영향을 미친다 (Robinson & Morrison, 2000; Robinson et al., 1994; Hobfoll et al., 2002).

이러한 특성에 비추어 보았을 때, 조직구성원의 조직에 대한 태도 및 행동은 조직과의 관계성 속에서 이해될 수 있으며, 심리적 계약은 상호 교환적 관점에서 조직구성원의 조직에 대한 헌신의 변화를 해석하는데 유용한 개념을 제시한다고 볼 수 있다 (Alcover et al., 2017; Rosseau, 1989). 특히 명시적으로 확인하기 어려운 인지 과정을 해석하고 이해하는 방식을 제공함으로써 조직구성원의 정서적 및 태도적 요인이 복합적으로 작용하여 나타나는 헌신이 형성되는 메커니즘을 밝힐 수 있다는 점에서 심리적 계약은 매우 유효한 개념이다.

Rousseau(1995)에 따르면, 심리적 계약은 조직 사회화 및 개인의 인지적 과정이라는 두 가지 차원을 통해 형성된다. 조직구성원은 조직과 주변 구성원들을 관찰하고 상호작용하여 얻은 환경적 단서를 바탕으로 상호성 규범에 의거한 조직의 의무를 내재적으로 형성한다 (Gouldner, 1960). 구체적으로, 조직 진입 전 형성된 기존 신념들은 조직 사회화 과정에서 새로 습득한 정보들과 통합하는 인지적 처리 과정을 겪게 된다. 이 과정에서 초기 조직에 대해 가진 단순한 기대 요소 가운데 일부는 점차 지각된 의무(perceived obligations) 형태를 띠며 인식되고, 이 과정을 통해 개별적인 심리적 계약이 형성된다 (Rousseau, 2001). 이때, 조직구성원이 입사 전부터 형성하였던 직무, 노동환경, 고용조건 혹은 조직 및 타 구성원과의 관계에 대한 기대는 심리적 계약 형성의 기초로 작용한다 (Thomas & Anderson, 1998). 따라서, 심리적 계약은 조직 내부의 인사제도, 보상시스템, 조직문화와 같은 조직적 요인들만으로는 설명될 수 없으며 개인이 속한 사회적 차원의 영향력도 복합적으로 작동하여 구성되는 것이다 (Burkhardt, 1994; Ibarra & Andrews, 1993). 이러한 관점에서, 심리적 계약은 노사관계가 형성되는 메커니즘으로서 한 개인이 속한 문화, 정치, 경제와 같은 사회 구조적 맥락과의 상호작용 속에서 개인의 가치, 태도, 행동, 노동조건 등의 영향을 받아 형성되는 과정으로 확장하여 이해될 수 있다 (Rousseau & Schalk, 2000).

그러나 심리적 계약을 설명하는 대부분의 연구는 특정 고용조직과 소속 구성원의 협소한 관계에 기반으로 진행되어왔다. 즉, 심리적 계약의 형성 및 이행 혹은 위반과 관련하여 조직구성원의 조직 인식 스키마(schema)에 배태된 사회, 구조적 차원의 요인을 간과하고, 조직 내에서 공식적으로 형성되는 조직 사회화 과정에 주된 연구적 관심을 두었다는 점에서 설명력의 한계를 보인다. 즉, 이러한 접근방식은 현재 한국 사회 전반에 나타나는 젊은 세대의 높은 이직률 혹은 헌신의 위기와 같은 범사회적 현상의 기저에 존재하는 배태된 사회학적 메커니즘을 파악하지 못하는 한계를 내포한다. 그러므로 심리적 계약은

특정 작업장을 넘어 조직과 조직구성원의 상호의무를 지각하는 과정에서 이해되어야 하며, 따라서 사회 전반에 공유되는 노사관계에서의 규범적 기대가 작업장 안의 심리적 계약 형성에 영향을 미친다는 점에 주목할 필요가 있다 (Rubin, 1995).

본 연구에서는 이처럼 조직 안에서의 사회적 상호작용과 더불어 조직 바깥의 사회적 맥락 속에서 형성되는 일반화된 기대(normative expectation)가 개인 조직원이 조직에 대한 의무를 인식하는데 반영된다는 관점 (Rubin, 2012)에서 심리적 계약의 개념을 정의하고자 한다. 특히, 이러한 심리적 계약의 개념 확장은 세대별 조직에 대한 태도 차이를 이해하는 데 도움이 될 것으로 예측된다. 심리적 계약이 기업조직 범위를 넘어 사회문화적 맥락과의 상호작용에서 형성될 때, 각 세대별 조직구성원의 조직에 대한 태도는 자신이 속한 세대의 가치관과 행동 양식에 따라 형성된 심리적 계약의 작동 결과로 해석될 수 있기 때문이다.

2) 지각된 의무와 이행평가

심리적 계약의 핵심 요소는 ‘지각된 의무(perceived obligation)’와 ‘이행평가’로 볼 수 있다. 먼저, 지각된 의무는 조직구성원이 조직의 요구를 이행한 대가로 조직이 고용안정, 급여, 경력관리와 같은 특정 자원과 혜택을 제공할 의무가 있다는 믿음을 의미한다 (Rousseau, 1995; Rousseau & McLean Parks, 1993). 그러나 심리적 계약은 조직구성원의 주관성이 반영된 영역이므로 조직이 제공할 의무에 대한 상호 간의 약속 내용 및 범위는 각자 상이할 수 있다 (De Jong et al., 2009). 한편, 지각된 의무는 교환 내용이 분명하고 경제적 성격을 가진 거래적 계약(transactional contract)과 지속적 관계를 통해 나타나는 사회심리적 성격을 가진 관계적 계약(relational contract)으로 구분된다 (Rousseau, 1990; Robinson, Kraatz & Rousseau, 1994). 계약 내용이 거래적 혹은 관계적인지는 명확히 구별되기 어려우나, 이러한 구분은 조직구성원이 조직과의 관계를 해석하는 방식 및 태도를 파악하는 데 도움을 줄 수 있다.

심리적 계약의 또 다른 핵심 요소는 이행평가다. 이행평가란, 심리적 계약이 형성된 이후 약속이 충족되었는지에 대한 평가이다 (Ho, 2005). 이행평가 과정은 조직구성원이 실제로 보상을 받은 것과 조직이 약속한 것 사이의 차이가 존재하는지에 대한 평가로 구성되며, 평가 결과는 약속의 이행 혹은 위반 인식으로 나타나는 경향이 있다 (Ho, 2005). 그러나, 심리적 계약 특성상 조직이 실제로 계약을 얼마나 잘 이행했는지에 대한 절대적 사실이 존재할 수 없기에 이행평가라는 것은 본질적으로 주관적 작업이다 (Morrison & Robinson, 1997). 심리적 계약의 이행은 조직이 직원에 대한 의무를 충족했다고 인식하는 것이며, 그 결과 조직구성원은 조직에서 배려받고 있으며 또한 직장에서의 안정감과 성장 기회를 제공받

있다고 인식하여 조직에 대한 정서적 유대를 강화해야 할 묵시적 의무를 자각한다 (Lee et al., 2018). 이러한 점에서 심리적 계약의 이행은 조직구성원의 조직 만족, 헌신과 같은 긍정적 행동과 태도를 촉진하는데 기여한다 (Karagonlar et al., 2016; Rodwell et al., 2015).

반면 심리적 계약 위반은 조직구성원이 조직과의 관계에서 형성되었다고 믿는 의무가 이행되지 않았다고 인식할 때 발생한다 (Robinson & Morrison, 1997). 심리적 계약위반은 계약이 체결되는 과정에서 계약자들 간의 의무와 기대의 불일치가 발생하는 미스매칭으로 인해 발생하기도 한다 (Robinson & Morrison, 1997). 계약위반을 경험한 조직구성원은 실망, 좌절, 분노와 같은 감정을 경험하거나 (Morrison & Robinson, 1997) 불신과 같은 정서적 반응을 보인다 (Zhao et al., 2007). 그 결과 조직구성원에게서 조직과의 관계에 대한 긍정적 전망이 감소하며 (Robinson & Morrison, 2000; Robinson et al., 1994) 조직에 대한 정서적 헌신에 부정적 영향을 미칠 가능성이 높아진다 (Dabos & Rousseau, 2004). 이러한 점을 토대로 할 때, 심리적 계약의 위반 사건과 경험의 원인을 살펴보는 것은 본 연구에서 중점적으로 다루고자 하는 젊은 세대의 조직에 대한 헌신 위기 현상을 분석하는 효과적인 이론적 틀이 될 수 있다.

2. 세대

1) 세대 정의

세대(generation)는 특정한 사회적 또는 역사적 사건을 기반으로 하여 공통의 의식을 공유하는 일정한 폭의 연령층을 의미하는 개념이다 (Schaie, 1965). ‘세대론’을 사회학 차원에서 이론적으로 정초한 만하임(Mannheim)은 세대를 다음과 같이 정의한다. 세대는 세계와 사건을 해석하고 이에 가치를 부여하는 집합적 인지틀(Gestalt)을 통해 실질적인 연대를 실천함으로써 생성되는 하나의 사회적 집단이다 (Mannheim, 2013). 그러나 비교적 최근 세대에 대한 논의는 사회운동과 같은 형식의 사회적 참여만이 세대 정체성을 결정짓는 요소는 아님을 주장한다 (박재홍, 2003). 비록 사회운동에 참여하지 않더라도, 역사적, 집합적 기억의 공유는 그 시대를 살아간 구성원들 간의 연대감을 쌓는 기초가 되며, 의미 있는 네트워크의 구축으로 이어질 수 있는 것이다 (고태경 외, 2021). 동시에 한 세대의 형성에 있어 이들은 변동의 주체가 아닌 시간적, 사회적 변화에 의해 형성되는 주체 위치들의 집합으로 나타나는 경우 또한 존재한다. 나아가 정치적 차원을 넘어 경제, 문화적 차원의 연대 또한 세대를 구분하는 분기점으로 이해할 수 있다. 예컨대, 21세기 청년 세대에게는 정치보다는 경제나 문화가 더 중요한 것으로 여겨지기도 하며, 이념이나 대의에 동원되는 모습보다는 미시적이고 생활 세계적인 삶의 양상들에 더 많은 에너지와 관심

을 쏟는 모습을 보이기도 하는 것이다 (김홍중, 2015). 이를 종합해 볼 때, 세대는 특정한 사회적 참여가 부재하더라도 정치, 경제, 문화의 차원을 공유하는 인식적 틀 안에서 새로운 '문화적 코드'를 형성함으로써 구성되는 일련의 '집합적 정체성'으로 이해할 수 있다.

이러한 논의에 따라, 한 세대가 지나는 특정한 문화적 코드는 세대 구성원이 공통으로 경험한 사회 현상 및 사건에 대한 해석의 준거이자 가치판단의 틀을 제공하는 개념으로 이해될 수 있다. 나아가 세대가 다르다는 의미는 서로 다른 문화적 코드를 통해 세상을 해석한다는 것이며, 이는 노동 참여 및 조직에 대한 태도 또한 세대에 따라 차이를 보일 수 있다는 점을 내포한다. 다시 말해, 세대별로 특정한 조직의 의무를 인지하는 방식과 조직의 의무 이행에 대한 세대별 반응 방식은 세대별로 서로 다른 도식을 그려낼 수 있음을 말한다 (Lub et al., 2014).

한편, 각각의 세대 구성원들은 그들이 경험한 공통된 역사적 경험과 구조적 조건뿐만 아니라 자신이 속한 조직에서의 경험을 토대로 그들의 세대 정체성을 다시금 확인하고 재구성하기도 한다. 조직은 개인이 직접적으로 경험할 수 있는 사회적 상호작용의 공간이며, 따라서 자신의 정체성에 끊임없이 영향을 미치기 때문이다 (Budd, 2016; 이현서 외, 2016). 즉, 조직의 구성원들은 기업 내에서 사회화됨과 동시에 기업 외부에서도 사회화되며 외부의 '문화'를 몸과 의식에 장착한 채 기업조직에 진입한다. 이들은 매일 삶 속에서 기업조직의 외부에서 내부로, 내부에서 외부로 형성한 문화와 습속을 실어 나르는 '문화적 행위자'인 것이다 (고태경 외, 2021).

2) 조직 내 세대구성과 세대 차이

오늘날 국내 기업조직의 세대 연구들은 주로 출생 코호트를 기준으로 베이비붐(1950~1964 출생), X세대(1964~1979 출생), MZ세대(1980~이후 출생) 세 집단으로 구분하여 각각의 세대 집단이 지나는 조직 및 업무 관련 가치관 차이를 밝히는 데 주력해왔다 (고태경 외 2021; 김우성, 허은정, 2007; 설진선 외, 2020; 손정희 외 2021; 이혜정 외, 2013; 정승균, 2006). 이러한 연구들은 조직 내 세대 별 일 가치, 업무 태도, 공정성 지각, 조직문화 선호도 등에서의 차이를 실증적으로 살펴봄, 관찰되는 세대적 차이를 서로 다른 문화적 경험에 기반한 가치체계의 차이로 해석하는 경향을 보여왔다.

최근에 진행된 연구 중 많은 수는 근래에 국내 노동시장에 유입되는 MZ세대에 대해 연구적 관심을 집중하고 있다. MZ세대는 1980년 이후 출생자를 모두 포괄하는 넓은 출생 코호트를 의미하며, 이에 따라 이들이 경험한 사회, 구조적 조건과 개인적 스키마에 차이가 존재할 수 있다. 즉, MZ로 통칭되는 이들 세대 내부에서도 광범위한 문화적 코드의 차이가 존재할 수 있는 것이다. 그러나 다수의 연구는 MZ세대 내부의 이질성을 간과하고 이들을 하나의 그룹으로 범주화하여 신세대와 기성세대(베이비붐 및 X

세대)의 차이를 드러내고자 하는 이분법적 관점에서 연구를 진행하여, MZ세대 내부에 존재하는 문화적 코드의 차이를 면밀하게 분석하지 못한다는 점에서 한계를 노정한다 (임성근 외, 2022).

주지하듯, 베이비붐 세대의 대거 은퇴 시기와 함께 조직을 새롭게 구성하고 있는 MZ세대는 점차 기업의 성장을 이끌어갈 주요 구성원이 되어가고 있다. 그렇기에 MZ세대가 지니는 각각의 문화적 코드에 대한 면밀한 이해는 곧 조직 운영에 있어 필수적이다 (호규현 외, 2023). 따라서 M과 Z세대 각각의 특성에 대한 논의가 아닌 불명확한 범주로 함께 묶어 논의하는 방식을 탈피하고, 두 세대 각각의 정체성을 형성한 사회구조적 배경을 이해하고 여기에 기반하여 각 세대별 조직과의 관계 형성의 특성을 살펴보는 것은 현재의 조직 세대 연구에 있어 중요한 과제로 볼 수 있다.

3) MZ세대 특징

MZ세대라는 용어는 밀레니얼(M)세대와 Z세대의 합성어이다. M은 밀레니얼(Millennials)세대의 첫 글자를 취한 것으로, 1991년 미국 세대 전문가인 닐 하우와 윌리엄 스트라우스가 “세대, 미국 미래의 역사 (Generations: The History of America’s Future)”에서 처음 사용한 용어이다 (최셋별, 2022). 밀레니얼세대는 1980~1994년생을 포함하며 Z세대는 1995~2000년대 초반에 태어난 세대를 의미한다. 2022년 기준으로 한국에서 이들 MZ세대는 16,299천 명으로 총 인구의 32.5%를 차지하며, 각각 밀레니얼세대는 10,330천명(20.6%), Z세대는 5,969천명(11.9%)을 차지하고 있다 (통계청, 2022). 선행연구에 따르면, MZ세대는 이전 세대와 달리 디지털 기기 활용에 능숙하고, 개인의 가치관과 자기중심적인 삶의 가치를 우선시하며, 일과 삶의 균형을 상대적으로 높게 선호한다는 측면에서 공통점을 보인다 (임성근 외, 2022; 최셋별, 2022). 그러나 MZ세대는 기성세대의 시각과 관점에 자신들과 두드러진 차이를 보이고 있기에 하나의 세대로 간주될 뿐, 내부적으로는 다양한 하위집단으로 이루어져 있음을 고려할 필요가 있다 (최셋별, 2022).

조직 내에서 두 세대 집단은 다음과 같은 특징을 보인다. M과 Z세대 모두 공통으로 개인의 능력에 따른 보상과 투명한 평가과정이 보장되는 능력주의 기반 절차적 공정성을 중요시한다 (김정인, 2021; 김선애, 2021). 또한, 조직 내에서 직무 전문성 및 업무역량 향상을 위해 노력하는 경향성을 보이며, 이러한 성장을 위한 환경을 조직을 통해 보장받지 못한다면 이직 혹은 퇴직에서의 주저함을 보이지 않는 특징을 공유한다 (Gursoy et al., 2013; Lyons et al., 2015).

한편, 밀레니얼세대는 베이비붐 세대의 자녀들로 에코부머 혹은 디지털 세대로 불린다 (김우성 외, 2007). 이들은 기성세대와 달리 주로 핵가족에서 태어나 부모의 관심과 보호 속에 성장하였으며, 경제적 풍요 속에서 여러 기술 발달의 혜택을 경험하였다. 이러한 요인으로 인해 산업화 시대를 거치며 자원

의 부족, 경제적 어려움을 겪고 노동시장에서는 장시간 강도 높은 노동환경 및 발전주의적 노동윤리를 체화한 베이비붐 세대와 다른 가치관 및 특성을 지니고 있다 (김우성 외, 2007). 또한 밀레니얼세대는 현재 대부분의 조직에서 주요한 실무를 담당하는 중간적 지위에 위치하며, 관리자급인 기성세대와 신입사원인 Z세대를 잇는 가교역할을 담당하는 한편, 애매하게 “깁” 조직 내의 위치로 인한 스트레스를 경험하기도 한다 (이경민, 2019). 이들은 개인주의적이고 민주적인 가치를 내면화하여 조직에 입사하였지만, 위계적인 조직문화를 경험하면서 조직에 순응하게 된 반면, 이러한 순응을 거부하는 Z세대와 순응을 강요했던 기성세대 사이에서 상대적인 박탈감을 느끼기도 한다 (이경민 2019). 이외에도 이혜정, 유규창 (2013)은 밀레니얼세대는 일의 가치에 있어서 승진보다는 일 자체에서 인정을 받고 성취감을 느끼고 자기개발을 중시하며, 특히 퇴근 이후 회사로부터 분리되어 자신의 통제력이 보장된 상태를 중요하게 여긴다고 주장한다.

한편, 밀레니얼세대가 노동시장에 진입하기 시작한 시점은 IMF시기를 막 지난 이후이다. 이러한 시계적 조건은 밀레니얼세대에게 신자유주의적 자아 형성과 불안정한 노동시장에 대한 걱정으로 인한 기성세대들의 ‘허슬문화’를 함께 내재화하는 동시에 이러한 연장선으로서 과잉 노동과 자기개발에 몰두한다는 특징을 체화시키기도 하였다. 다시 말해, 밀레니얼세대에게 경기침체 이후로 극심해진 경쟁과 생존의 압박은 노동에 대한 회피가 아닌 과도한 노동 몰입으로 이어졌으며, 이는 후기산업사회 이후 빠르게 진행된 “시장화된 개인화” (이현서 외, 2016)와 결합하여 “자기개발 강박증”의 형태로 나타나기도 한다 (김왕배, 2007). 종합하면, 밀레니얼세대는 시장의 불안에 대응하기 위해 조직 내부에서의 경쟁을 통해 장기간 생존하는 것을 중요하게 생각하며 동시에 자기개발의 성취압박을 경험하는 한편 IMF 이전의 경제호황에 대한 경험으로 인해 후기산업사회의 특징들인 건강과 여가, 삶의 질, 게으름의 권리 등의 가치를 내재화하는 이중적 특징을 지닌다고 볼 수 있다.

한편, Z세대는 2010년대 들어서 성인이 되었으며, 대학 진학 및 노동시장 진출을 막 시작한 단계에 있다는 점에서 사회초년생으로 분류될 수 있다. 이들은 밀레니얼세대와 유사한 사회, 문화적 배경을 공유하는 측면이 있지만, 인터넷 및 모바일 기기의 발전을 자신의 성장 과정에서 직접 경험한 세대로서 온라인 커뮤니티와 같은 플랫폼을 통한 ‘온라인 연대’를 자연스럽게 체화했다는 특징을 지닌다 (최재훈, 2015). 또한 이들은 민주화 이후 높아진 인권 인식을 토대로 수평적 문화를 내면화하는 한편, 다른 이전 세대들에 비해 더 높은 수준의 능력주의 이데올로기와 공정성 인식을 지니는 특징을 보인다 (김천기, 2012).

조직 및 노동의 차원에서 Z세대는 밀레니얼세대와는 몇몇 지점에서 차이를 보인다. Z세대는 2008년 금융위기 이후, 높은 ‘시장의 불확실성’ 속에서 줄어드는 양질의 일자리를 놓고 끊임없이 경쟁하지만 (오

세일 외, 2019) 이와 동시에 높은 청년실업률에도 불구하고 높은 수준의 퇴사를 선택하는 모습을 보인다¹는 특징이 있다. 이러한 특성은 허슬문화(hustle culture)²를 내재화한 밀레니얼 세대와 달리, Z세대에서는 ‘조용한 퇴사’와 같은 상반된 노동 가치관이 공유되고 있다는 점에서 특징을 보인다. 즉, Z세대의 조직 및 노동에 대한 태도는 노동 자체에 대한 반항이라기보다는 긴 근무 일수, 무보수 초과근무, 조직에 봉사하기 위해 언제나 출근해야 한다는 기존 관념에 대한 거부로 이해할 수 있다 (알렉스 크리스티안, 2022).

특히 Z세대는 2008년 금융위기 이후 한층 강화된 신자유주의 체제를 경험한 이후 노동시장에 진입하며 전문직마저 장기근속을 전망하기 어려운, 노동시장 유연화에 대한 불안감을 체화한 경향을 보인다. 이들에게 더 나은 직장을 찾아 옮겨 다니는 것은 조직에 헌신하는 것보다 더 나은 대안으로 인지되고 있으며 동시에 단지 경제적 안정성을 확보하는 것에 머물지 않고 성장 과정에서 체화된 경쟁주의의 발현으로 주변 또래 집단보다 상대적으로 더 나은 직장에 소속되고 싶은 욕구가 작용한다 (이현서 외, 2016). 그러므로 밀레니얼세대와 비교하여 불안정한 노동시장 환경 속에서도 Z세대의 계속된 취업과 이직의 반복은 안정적 직장과 절대적 기준이 없는 더 나은 직장 두 가지를 충족하기 위한 선택으로 해석될 수 있다 (이현서 외, 2016). 또한 통계적으로 살펴봤을 때, 조직 내 적응과 관련하여 일과 삶의 균형에 대한 인식에서 Z세대가 밀레니얼세대에 비해 높은 수준의 중요도를 부여하고 있음을 알 수 있다 (임성근 외, 2022). 동시에 이들은 직장동료와의 관계 인식 외재적 직업 가치관, 근무 형태에 있어서 밀레니얼세대에 비해 더 높은 수준의 개인주의 성향과 유연한 근무 형태를 지향하는 모습을 보인다 (임성근 외, 2022).

종합하면 조직 안에서의 밀레니얼세대와 Z세대를 비교하면 크게 세 가지 지점에서 차이를 보일 것으로 예상된다. 첫째, 밀레니얼세대는 기성 세대가 형성한 일 중심주의와 조직동일시와 같은 조직문화에 상대적으로 순응하는 한편, Z세대의 경우 이러한 기성의 조직문화의 내면화를 거부하는 경향이 있을 것으로 예상된다. 둘째, 업무에 대한 태도에 있어 두 세대 집단 모두 자신이 맡은 직무에 높은 가치를 부여할 것으로 예상되나, 밀레니얼세대는 조직의 발전과 개인의 성취를 함께 고려하며 노동시장의 불안정성에 대응함으로써 조직 내부의 경쟁에 집중해 내부적 인정 및 성취를 추구할 것이다. 반면, Z세대는 자신의 개인적 성취와 조직의 발전을 동일시하는 측면이 낮을 것으로 예측되며 특히 증폭된 노동시장 유연화로 조직 내부에서의 안정성에 대한 기대보다 오히려 노동시장에서의 생존에 집중하는 경향을 보일 것으로

1 한국고용정보원의 분석에 따르면, 20세~34세 연령이 첫 직장을 구하는 시간은 평균 12.76개월이 걸렸으며 첫 직장의 근속기간은 19.08개월로 약 1년 7개월 근무 이후 퇴직하는 것으로 나타났다(2018년~2023년 기준).

2 개인의 생활보다 일을 중시하며 더 많은 돈을 벌고 더 큰 직책이나 승진기회를 얻기 위해 끊임없이 노력하는 등 생산성, 야망, 성공에 집중하는 노동 문화를 일컫는다(Carnegie, 2023).

로 예측된다. 마지막으로, 조직에 대한 기대 요소에서 두 세대 모두 일과 삶의 균형이 보장되기를 추구하지만, 앞서 살펴본 노동시장 불안정성 대응 전략의 측면에서 직무, 조직지원, 보상 등에서 구별되는 기대를 형성하고 있을 것으로 예상된다.

이상 선행연구를 통해 살펴본 심리적 계약의 개념 및 조직 내 세대적 특성을 종합하면 다음과 같다. 조직구성원은 자신이 배태되어있는 사회구조 및 소속된 기업조직의 문화와 규범 등의 영향을 받아 조직과 심리적 계약을 형성하는 것으로 이해할 수 있다. 특히 이 과정에서 중요한 영향을 미치는 사회구조적 요인으로 세대 정체성이 자리하고 있음을 확인할 수 있다. 즉, 동시대 사회적 사건에 대한 동질적 경험과 정체성을 공유하는 집단으로서의 세대는 각 시대별 그 사회의 변화하는 사회적 규범과 신념을 체화하고 전달하는 “사회 계약의 창” (Rubin, 2012) 역할을 한다. 따라서 심리적 계약은 세대별 체화된 시대적 규범과 신념이 반영되어 세대에 따른 구별적 특성을 지닌 것으로 이해될 수 있다. 그러므로 동일한 세대 정체성을 공유하는 조직 내 세대 집단은 직무, 승진과 같은 심리적 계약에 공통의 조직기대를 형성하고 있을 것으로 가정할 수 있는 것이다 (Lyons S. et al., 2015). 무엇보다, 심리적 계약의 이행과정에서 나타나는 계약위반은 조직구성원의 조직에 대한 부정적 태도와 강한 연결성을 가지고 있으며 조직에 대한 애착과 헌신을 단념하게 만드는 요인으로 지목된다. 이런 점에서 심리적 계약의 형성과 계약위반 사건에 대한 세대별 조직구성원의 인지 과정을 분석하는 것은 Z세대를 중심으로 나타나는 헌신 위기 현상을 이해하고, 나아가 조직의 성장을 이끄는 기업시민 정신의 주요 당사자인 조직구성원들의 세대별 특성의 다양성을 존중하고 융합하여 협력할 수 있는 방안을 모색하기 위한 중요한 시사점을 제공할 것이다. 따라서 본 연구는 다음의 질문에 답하고자 한다.

- 첫째, 밀레니얼세대 및 Z세대의 조직구성원이 인지하는 심리적 계약은 무엇인가?
- 둘째, 밀레니얼세대 및 Z세대의 조직구성원이 인지하는 심리적 계약위반 사건은 무엇인가?

Ⅲ. 연구 방법

1. 개요

본 연구는 현재 조직을 구성하는 주요 세대인 밀레니얼세대와 Z세대 각각의 심리적 계약 형성과 위반 사건 인식의 인지 과정을 분석하고자 한다. 이 과정을 통해 조직 내 젊은 세대를 중심으로 나타나는 헌신의 위기가 발생하는 메커니즘을 조직-조직구성원과의 교환 관계의 세대적 특성을 종합하여 이해하고자

한다. 궁극적으로는 조직의 기업시민 정신 실현에서 중심적 역할을 하는 조직구성원의 세대적 다양성이 존중받고 조직에 대한 정서적 헌신을 이끌어낼 수 있는 시사점을 도출하고자 한다.

이러한 목적에 따라, 기존의 심리적 계약 및 조직 내 세대 연구들이 정량적 연구 방법을 통해 변수들의 상관관계를 밝히는 것에 주력한 것과 달리, 심리적 계약을 형성하는 주체의 경험에 주목하여 조직구성원이 조직과의 관계를 주관적으로 경험하는 방식과 의미에 대한 깊이 있는 이해를 위해 심층 인터뷰를 기반으로 한 질적 연구를 수행하고자 (Hammersley, 2008), 방법론적으로는 현상학적 분석을 기반으로 연구를 진행하였다. 현상학적 연구는 연구자가 참가자가 묘사한 현상에 대한 개인의 생생한 경험을 설명하는 (Creswell & Creswell, 2018) 연구 방법으로, 연구참가자의 서술을 통해 그들의 경험에 몰입하여 경험의 의미를 직관적이며 구체적으로 밝히는데 중점을 두며 (Patton, 2002), 참여자의 진술을 구조적으로 통합한다 (Giorgi, 1997). 따라서 본 연구 역시 조직구성원의 심리적 계약 형성의 인지 과정과 계약위반 사건에 대한 경험을 그들의 서술을 통해 확인하여 본질적 의미구조를 밝히고 (Creswell, 2007; Van Manen, 1990) 세대적 차이를 확인하고자 하였다.

2. 연구참여자

본 연구는 국내기업 가운데 포스코(POSCO)에 근무하는 조직구성원을 대상으로 진행되었다. 현재 포스코는 국내의 기업조직 전반에서 나타나는 베이비붐 세대 정년에 따른 대규모 은퇴를 경험하는 동시에 Z세대의 지속적 유입이 이뤄지고 있는 조직이다. 무엇보다, 대기업이라는 규모에 따른 조직구성원의 높은 세대적 다양성을 보유하고 있어 향후 조직의 주력 세대로 자리매김하는 밀레니얼세대와 Z세대를 충분히 표집할 수 있어 심리적 계약에서의 세대적 다양성과 차이를 비교하기 용이할 것으로 예상되었다. 연구참여자자는 포스텍 기업시민연구소와 포스코 기업시민실의 도움을 받아 밀레니얼세대 및 Z세대에 해당하는 조직구성원 중 인터뷰 희망자를 모집하였다. 포항과 강남 포스코 본사에 근무하는 직원 11명이 선별되었으며, 밀레니얼세대 각 6명과 Z세대 5명이 구성되었다. 인터뷰 참여자에 대한 정보는 <표 1>과 같다.

표 1. 연구참여자 목록

| 참여자 | 성별 | 연령 | 세대 | 근무기간 | 직급 |
|-----|----|-----|--------|------|----|
| A | 남 | 40대 | 밀레니얼세대 | 19년차 | 리더 |
| B | 남 | 40대 | 밀레니얼세대 | 17년차 | 리더 |
| C | 남 | 40대 | 밀레니얼세대 | 17년차 | 리더 |

| 참여자 | 성별 | 연령 | 세대 | 근무기간 | 직급 |
|-----|----|-----|--------|------|----|
| D | 남 | 30대 | 밀레니얼세대 | 11년차 | 과장 |
| E | 남 | 30대 | 밀레니얼세대 | 10년차 | 과장 |
| F | 남 | 30대 | 밀레니얼세대 | 8년차 | 대리 |
| G | 남 | 20대 | Z세대 | 9년차 | 대리 |
| H | 남 | 20대 | Z세대 | 4년차 | 사원 |
| I | 남 | 20대 | Z세대 | 3년차 | 사원 |
| J | 여 | 20대 | Z세대 | 3년차 | 사원 |
| K | 여 | 20대 | Z세대 | 4년차 | 사원 |

3. 자료수집 및 분석방법

연구참여자 대상 심층 인터뷰는 2023년 7월 한 달간 서울과 포항에 위치한 포스코 본사에서 진행되었다. 개별 인터뷰 소요시간은 약 60분에서 90분이었으며, 인터뷰 내용으로는 참가자의 입사 계기, 입사 전과 입사 후의 조직의 의무 및 기대사항, 심리적 계약 이행평가, 기업시민 정신 등에 관해 반구조화된 질문지를 기반으로 진행되었다. 자료의 분석방법으로는 Colazzi(1978)의 현상학적 연구 분석방법에 따라 수집된 텍스트에서 반복적으로 나타나는 의미 있는 문장을 도출하여, 도출된 내용을 주제별로 묶고, 각 사례별 연관성을 검토하여 세대별 공통적 경험의 본질을 밝히고자 했다. 세부적으로는 세대별 심리적 계약의 내용을 확인하기 위해, 선행연구를 통해 확인한 조직 내 심리적 계약의 다양한 범주들을 염두에 두고(<표 2> 참고) 조직의 의무에 관한 인터뷰 질문에 해당하는 응답을 반복적으로 읽고 데이터 간 비교분석을 통해 세대별 심리적 계약 범주를 도출하였다. 이후, 심리적 계약의 위반 사건 경험의 분석 역시 관련 인터뷰 질문에 해당하는 인터뷰 질문의 응답을 기반으로 단계적 분석을 통해 세대별 공통 주제를 도출하였다.

표 2. 심리적 계약 선행연구

| 참여자 | 심리적 계약 내용 |
|--------------------------|--|
| Rousseau (1995) | 빠른 승진, 경쟁력 있는 임금, 조직의 성과에 연계한 보상, 훈련, 장기적 고용보장, 개인적 문제에 대한 조직지원 |
| Herriot et al (1997) | 직업보장과 의사결정 참여, 공정성, 높은 보상, 전반적 복리후생, 개인 문제에 대한 지원, 교육훈련, 작업환경 조성, 노력에 대한 대가 지급 |
| Turnley & Feldman (1998) | 직업안정성과 의사결정 참여, 책임과 권한, 높은 보상, 전반적 복리후생, 개인 문제 지원, 임금 인상의 일상성, 직무 도전의 기회와 흥미, 상사의 업무 관련 지원, 경력개발, 교육훈련, 노력에 대한 대가 지급 |

IV. 분석결과

1. 세대별 심리적 계약

조직구성원의 세대에 따른 심리적 계약 내용을 살펴본 결과, 두 세대를 합쳐 총 45개의 심리적 계약이 확인되었으며, 계약을 내용별로 범주화하였을 때 총 9개의 범주로 구분되었다. 세대별로 살펴보았을 때, 밀레니얼세대는 총 8개의 범주와 19개의 심리적 계약, Z세대는 총 9개의 범주와 26개의 심리적 계약 내용이 도출되었다. 심리적 계약은 조직문화 및 의사결정, 업무, 성장, 평가, 임금, 보상, 복지, 대우, 조직지원 및 환경 등의 범주로 나타났다. 한편, 두 세대에서 공통적으로 형성된 계약 내용도 발견되었으나, 해당 계약이 성립되는 조직의 의무에 대한 구체적 인식에서는 세대별로 차이를 보였다. 세대별 조직구성원의 심리적 계약 내용은 <표 3>과 같이 정리하였다.

조직구성원의 세대별 심리적 계약을 각 범주별로 살펴보았을 때 다음과 같은 특징이 발견되었다. 먼저, 조직문화 및 의사결정과 관련하여 밀레니얼세대와 Z세대 모두 조직이 사회적 흐름에 맞춰 조직문화를 개선하며, 회식 및 봉사활동과 같은 비공식적 활동 참여의 자율성 보장하고, 기업의 높은 사회적 인지도 및 평판 유지를 지속할 것에 대한 조직의 의무를 지각하고 있었다. 밀레니얼세대의 경우 조직의 핵심을 차지하던 베이비붐 세대로부터 형성된 상하 하달식 의사결정과 공동체 중심적 조직문화를 습득하고 내면화하였으나, 그럼에도 자율적이고 민주적인 조직문화 형성을 기대하며 점차 조직 차원에서 그러한 방향으로의 변화가 추진되고 있는 것에 대한 만족감을 드러냈다. 소속된 기업이 사회적으로 긍정적 평판을 가지는 것은 조직의 소속감과 자부심과 연결되는 것으로 인식하고 있었으며, 무엇보다 대외적 위상이 현재 젊은 세대를 중심으로 증가하는 조직 이탈률을 방지하고 뛰어난 인재를 영입하는데 시장에서의 주도권을 형성할 수 있는 중요한 요인으로 생각하고 있었다.

다음으로 주목할 점은 두 세대 모두 공식적 절차를 통한 업무처리 규범, 명확한 설명이 동반된 업무 지시, 합리적 업무량 및 업무분배, 자율성이 보장되는 업무환경에 대해 조직이 보장해줄 의무가 있다고 인식하고 있었다. 즉, 비공식적 네트워크의 유대와 협조에 기반한 업무 집행 과정이 아닌, 공식화되어 있고 명시되어 있는 방식을 통해 투명하게 업무가 처리될 수 있는 환경 조성의 조직 의무를 인식하고 있었다. 과거 조직문화에서는 관리자의 업무지시보다 아래 직급 구성원들이 눈치껏 이해하고 수행하는 방식이 규범화되어 있었으나, 밀레니얼세대를 기준으로 명확한 의사소통을 리더의 덕목으로 이해하기 시작하며 조직 전반의 의사소통 규범 역시 변화되기를 기대하고 있는 것으로 나타났다.

또 다른 주목할 점은 밀레니얼세대는 전반적으로 조직에서의 성장과 직무역량 개발의 목적으로 조직 내에서 전문성을 인정받고 승진하는 것을 염두에 두고 있었다. 따라서 조직 내 다양한 직무를 체험해보

는 것을 중요하게 생각하여 조직이 직무 사다리 다양화 및 조직 내 부서별 이동 기회를 보장해야 한다고 인식하였다. 반면 Z세대는 직무 성장 및 역량개발 목적이 시장에서의 경쟁력을 갖추는 데 집중되어 있었다. 직무에서 습득한 역량이 조직 밖에서의 경쟁력 입증에 활용될 수 있을지의 여부를 염두에 두고 있었다. 그렇기에 조직은 개인의 관심사에 맞춘 직무에 배정될 수 있도록 노력해줄 것을 기대하며 다른 물질적 보상보다 흥미 있는 직무에 몰두할 수 있고 성장할 수 있는 환경 제공을 최우선시 해줄 것에 대한 의무를 높게 인지하고 있었다. 이러한 특징은 밀레니얼세대와 달리 조직 내부에서 달성할 수 있는 경력 목표를 설정하고 있기보다 외부로 지향하고 있으며 지금 당장 이직을 고려하는 것이 아닌 막연한 미래 대비와 은퇴 이후에도 노동시장에서의 생존을 염두에 두고 있기 때문인 것으로 나타났다. 그렇기에 밀레니얼세대는 조직 내부에서의 다양한 기회를 찾는 것에 집중하지만, Z세대는 한가지 직무의 전문성을 강화하여 노동시장에서의 협상력 증진에 집중한다는 차이점을 보여주고 있다. 이러한 두 세대의 조직 내 성장 목표와 지향점에 대한 차이로 심리적 계약의 내용이 세대별로 다르게 구성되어 있는 것을 확인할 수 있다.

다음의 특징점은 조직 내 평가 및 보상과 관련하여 관련된 것으로, 두 세대의 심리적 계약에서의 차이가 다소 분명한 범주인 것으로 확인된다. 밀레니얼세대의 경우 개인적 의견이나 불만 사항 등을 피력하지 않으며 주어진 업무에 성실하고 책임감 있는 태도적 헌신을 보일 경우 조직이 알아봐 줄 것을 기대하며, 적절한 시기에 승진, 부서이동, 해외주재원파견제도, 해외인재육성 지원 등의 보상이 주어질 것으로 인식하고 있었다. 반면, Z세대는 직무몰입, 조직의 규범 이행을 성실히 수행한 결과에 상응하는 보상으로 즉각적이고 명시적인 형태의 보상이 제공되어야 할 것으로 인식하고 있었으며, 특히 경쟁력 있는 인센티브나 임금 상승 등의 금전적 보상을 통한 피드백이 주어질 때 정서적 헌신이 형성되고 강화될 수 있을 것으로 인식하고 있었다. 임금과 관련하여서는 밀레니얼세대는 비교대상군의 기준을 비슷한 규모나 산업에만 한정하지 않고 중소기업을 포함한 노동시장 전체를 기준으로 임금수준을 의식하고 있는 반면 Z세대는 동종 업계 혹은 다른 산업군이라도 비슷한 규모의 기업들과 비교하여 조직이 경쟁력 있는 수준의 임금을 제공해야 한다는 인식을 형성하고 있었다.

마지막으로 조직지원 및 환경과 관련된 심리적 계약의 범주에서 두 세대 모두 공통적으로 함께 일하는 동료 및 상사의 전문성이 보장될 수 있는 인적자원 관리에 대한 조직의 의무를 인지하고 있었다. Z세대는 업무를 익히는 과정에 있기 때문에 주로 직무역량을 기르는 데 도움을 줄 수 있는 상사와 함께 일할 수 있는 환경을 기대했으며, 조직구성원 각자가 주어진 업무량을 충분히 수행하여 다른 직원들에게 부담이 가지 않도록 조직 차원에서 업무조정 및 합리적 마련의 의무를 지각하고 있었다. 또한 Z세대는 일과 삶의 균형이 유지될 수 있는 조직문화 조성 역시 조직의 의무로 지각하고 있었다.

표 3. 밀레니얼 및 Z세대의 심리적 계약 내용

| M 세대 | | |
|-------------|-----------------------|---|
| 범주 | 계약 내용 | 세부 계약 내용 |
| 조직문화 및 의사결정 | 사회적 흐름에 맞춰 조직문화 개선 | 낮은 직급 주도 조직문화 개선 |
| | 업무 외 단체활동 참여 자율성 보장 | 외부적 사회변화에 맞춰 조직문화 변화의 의무와 책임 업무 진행의 원활화를 위한 목적의 회식 및 팀 파워 중심 운영 회식 및 팀 파워의 참여의 민주적 결정 과정 보장 |
| | 사회적으로 높은 인지도와 평판 유지 | 대외적 높은 기업 인지도와 평판 유지 기대 |
| | 협력적 조직문화 조성 | 경쟁주의보다 협력적 조직문화 조성 협력 속에서 성장할 수 있는 환경 제공 |
| 업무 | 공식적 절차를 통한 업무처리 규범 | 업무 과정에서 공식적이고 명확한 의사소통 기대 |
| | 명확한 설명이 동반된 업무지시 | 명확한 의사소통 및 분명한 설명을 통한 업무지시 기대 |
| | 합리적 업무량 및 업무분배 | 적극적 업무배분 및 업무 분장 개선의 의무 |
| | 업무환경의 자율성 보장 | 업무 추진 및 과정에 대한 자율성 보장 |
| 성장 | 다양한 역량개발 기회 제공 | 다양한 학습 기회 제공 의무 |
| | 다양한 업무에 참여해볼 기회 제공 | 직무·직급사다리 다양화를 통한 참여 기회 조성 |
| | 전문성·역량개발 위한 커리어 관리 | 조직 내부의 체계화된 로드맵 제시 조직 내부에서 성장할 수 있는 기회 제공 |
| | 조직 내부에서의 승진 가능성 | 열심히 일하면 만큼 다른 기업보다 더 높은 곳까지 올라갈 수 있는 기회 제공 |
| 평가 | 업무성과를 통한 공정한 평가 | 조직 내 비공식적 관계가 아닌 업무를 통한 투명한 평가과정 기대 |
| | | 직급과 개인적 이해집단의 작용 없이 평등한 조직지원/승진 기대 |
| 보상 | 성실성에 따른 가치 있는 보상 | 장기적 헌신에 대한 적절한 보상 제시 기대 금전적 형태에 국한되지 않는 다양한 형태의 보상 제시 (해외주재원, 유학제도, 복지 개선 등) |
| | 나의 공적에 대해 알아줌 | 열심히 일하면 조직이 인지하여 적절한 보상을 제시할 것이라는 믿음 |
| 임금 | 노동시장 전체 기준 적절한 수준의 임금 | 헌신 대비 적절한 수준의 임금 제공 |
| 대우 | 정년 보장 | 조직이 정년보장을 확실히 해줄 것이라 기대 |
| 조직지원 및 환경 | 부족한 인력 충원 대비 | 인력 부족 발생 시 즉각 조직 차원에서 인력을 충원해줄 수 있을 것 |
| | 직원들의 적절한 전문성 수준 유지·관리 | 자신의 몫을 충분히 해낼 수 있는 조직구성원 역량 관리 |

| Z 세대 | | |
|---------------|----------------------------|--|
| 범주 | 계약 내용 | 세부 계약 내용 |
| 조직 문화 및 의사 결정 | 사회적 흐름에 맞춰 조직문화 개선 | 관리직급 주도 조직문화 개선 외부적 사회변화에 맞춰 조직문화 변화의 의무와 책임 |
| | 업무 외 단체활동 참여 자율성 보장 | 공식적 업무 외의 공식·비공식 행사 활동 참여의 자발성 보장 공식적 업무 관계 이상의 관계 형성을 요구하지 않는 조직문화 조성 |
| | 사회적으로 높은 인지도와 평판 유지 | 대외적 높은 기업 인지도와 평판 유지 기대 |
| | 상호 존중하는 문화 형성 | 직급과 나이 상관없는 상호존중 문화 형성 |
| | 의사결정 참여의 평등성 보장 | 낮은 직급의 의사결정 참여의 평등성 보장 |
| 업무 | 공식적 절차를 통한 업무처리 규범 | 비공식적 관계성에 의존하지 않는 투명한 절차의 업무 진행 문화 조성 |
| | 명확한 설명이 동반된 업무지시 | 명확한 의사소통 및 분명한 설명을 통한 업무지시 기대 |
| | 합리적 업무량 및 업무분배 | 빈번한 초과근무 방지 환경 조성 의무 적합한 업무량 및 업무 내용 할당 기대 할당된 업무 범위 이상 요구하지 않을 것 |
| | 자율성이 보장되는 업무환경 | 업무 과정의 결과와 추진방식의 자율성 보장 업무에 대한 권한(책임)이 보장받기를 기대함 |
| 성장 | 관심 있고 흥미로운 직무 배정 | 관심 있는 직무를 배정하고 지속할 수 있게 해주는 것이 조직의 가장 중요한 임무 |
| | 개인의 성장과 개발 기회 제공 | 개인역량 개발과 삶이 보장되는 환경 기대 직무를 통한 전문성 향상 기회 제공 조직 목표/개인 역량 모두 이끌어낼 수 있는 최선의 환경 제공 |
| | 전문성·역량개발 기회 및 환경 제공 | 시간이 지나도 계속해서 원하는 직무역량을 쌓을 수 있을 것이라는 기대 |
| | 시장에서의 경쟁력을 갖출 수 있는 성장환경 지원 | 조직 내부가 아닌 시장에서의 경쟁력 있는 역량 기를 수 있는 환경 마련 조직 내부의 로드맵 제시보다 개인적 목표가 달성될 수 있는 환경 필요 조직에서 습득한 기술이 회사 밖에서도 경쟁력을 입증할 수 있는 내용이기를 기대 |
| 평가 | 성과·실력이 가장 중요한 평가 기준 | 실력이 조직 내 의사결정과 이동 자유의 권한 부여하는 강력한 기준이 되기를 기대 |
| | | 공식적 업무를 통해서만 투명한 평가 이뤄지길 기대 |
| | | 업무역량을 우선적으로 고려하는 보상체계 마련 |
| 보상 | 노력과 헌신에 상응하는 금전적 보상 제공 | 즉각적인 금전적 보상 제시 헌신에 대한 가장 확실한 보상은 임금 인상 |
| | 경쟁력 있는 인센티브 제공 | 타 기업과 비교하여 경쟁력 있는 인센티브 제공 |
| | 워라밸 보장을 위한 보상 개발 | 개인적 삶이 보장될 수 있는 보상 개발 의무 |
| 임금 | 동종 업계 대비 경쟁력 있는 임금 제공 | 다른 기업 대비 높은 임금 제공할 것 |
| 대우 | 정년 보장 | 조직은 조직구성원의 정년을 보장할 의무 존재 |
| 조직 지원 및 환경 | 직원들의 일과 삶 균형 유지 지원 | 일/삶을 명확히 구분할 수 있는 조직문화 기대 |
| | 존중이 기반된 환경 | 평등하고 존중받는 소통을 기반으로 한 업무지원 환경 |
| | 업무 능력을 배울 수 있는 동료/상사 | 성실하고 역량개발에 솔선수범하는 동료와 함께 일하는 환경 구성 업무역량 증진에 도움받을 수 있는 동료 기대 |
| | 자기 몫을 충분히 해내는 동료·상사 | 조직구성원 모두가 자기 몫의 업무는 다 해낼 수 있는 동료 기대 |
| 복지 | 복지제도 사용의 자율성 보장 | 공식적 제도 사용에 대해 불이익 가해지지 않는 환경 기대 복지제도를 누구나 평등하게 불이익 없이 사용할 수 있는 구조 제공 |
| | 노동시장 전체 기준 차별화된 복지 제공 | 차별화된 복지제도를 제공할 것 |
| | 복지 제도는 혜택 아닌 의무 | 휴가/연차 제도는 보상이 아닌 거래에 의한 계약 조건 |

2. 심리적 계약위반 인식

다음은 심리적 계약위반에 대한 지각 경험을 분석한 결과이다. 조직구성원의 심리적 계약위반 지각 경험은 앞서 살펴본 심리적 계약 체결 내용에서 도출된 범주의 범위 내에서 나타났다. 각 세대별 심리적 계약위반을 지각한 경험을 범주별로 구분하여 비교 분석한 결과는 다음과 같다.

1) 조직문화 및 의사결정

(1) 업무 외 단체활동 참여의 자율성 보장 위반

분석결과, Z세대를 중심으로 조직문화 및 의사결정과 관련된 심리적 계약위반 사건이 발생한 것으로 나타났다. 앞서 심리적 계약 체결 내용에서 확인할 수 있듯, Z세대는 주로 직무 관련 역량개발을 통한 전문성 향상이 보장될 수 있는 환경을 가장 중요하게 생각하였으며, 직무에 몰입할 수 있는 조건이 갖춰지기를 기대하는 경향이 높게 나타났다. 그러나, 직무와 관련 없다고 생각되는 단체활동 및 사내 행사가 빈번하게 발생하는 것을 과도한 요구로 인식하는 경향이 있었다. 또한, 약속된 업무시간이 아닌 휴일에 사내 단체활동 참여를 요구함에도 즉각적 보상이 제공되지 않는 구조로 인해 같은 세대의 동료들이 퇴사를 선택하는 것으로 인식하고 있었다.

(2) 조직 내 의견 불수용 경험

앞서 언급한 바와 같이 Z세대는 직무 전문성을 확보할 수 있는 조직환경 조성에 대해 높은 기대감을 갖고 있다. 또한, 조직 내에서 직급과 상관없이 모든 구성원의 의견이 수용되고 공평하게 고려되는 조직문화에 대한 높은 기대감이 형성되어 있다. 따라서 원하는 직무에 참여하고 싶은 의견을 피력하려는 노력을 기울이고 있는 것으로 나타났다. 그러나 지속적 의견피력에도 불구하고 노력이 수용되지 않는다고 느꼈을 때 좌절감을 느끼며 퇴사 의도가 증가하는 것으로 나타났다.

2) 성장

심리적 계약 내용 분석에서 밀레니얼세대와 Z세대의 차이가 두드러지는 범주는 성장과 관련된 것이었다. 밀레니얼세대는 조직 내부에서의 성장을 중요하게 생각하여 직무 및 경력사다리의 다양성이 보장될 수 있는 조직 의무를 지각하고 있었다. 반면 Z세대는 조직 내부보다 노동시장에서의 경쟁력을 키울 수

있는 조건에 대한 기대가 상대적으로 높은 편이었다. 따라서 심리적 계약위반에 대한 지각 역시 두 세대에게서 상이한 결과로 나타났다.

(1) 조직 내부 유리천장 지각

밀레니얼 세대는 조직 내부에서 다양한 직무를 경험하며 기업 특수적 숙련을 쌓고, 이를 기반으로 경력 사다리의 다양성을 통해 자신의 성장과 더불어 조직에 기여할 것을 기대하는 경향이 있다. 경력사다리는 각 단계별로 부여되는 역량, 책임의 정도, 보수 수준 등이 차별적으로 설계되어 조직구성원들의 조직 몰입을 높이는 효과를 가지고 있어 조직에서 정교하게 구축해 왔다. 조직 내부에서 인정받고 성장할 수 있는 경력설계 관련 심리적 계약이 형성되어 있는 밀레니얼세대 조직구성원은 자신이 경험하는 경력사다리의 단계가 단순화되어 있거나 다른 직군에 비해 상대적으로 높은 보상을 받기 힘든 구조로 설계되어 있다고 지각할 경우 조직 내부에서의 긍정적인 경력전망을 기대하기 힘들다는 생각에 조직에 대한 부정적 인식이 발생하는 것으로 나타났다.

(2) 원하는 직무의 지속성 위기

밀레니얼세대가 조직 내부 경력사다리를 중심으로 경력전망을 구성하는 것과 달리, 심리적 계약 체결 내용에 따르면 Z세대는 노동시장 전반에서의 협상력을 증진하기 위한 전략으로서 특정 직무에 대한 전문성을 축적하는 것에 높은 기대감을 갖고 있었다. 그러므로 원하는 직무에 참여할 수 없거나, 잦은 직무변경 등으로 원하는 직무를 지속할 수 없다고 전망될 경우 해당 사건을 심리적 계약위반으로 인지하는 경향을 보여주었다.

원하는 직무가 확고하여 조직에 입사하였으나, 내부 구성원들과의 사회적 교류를 통해 조직문화나 조직구조 등을 알아가는 과정에서 관심 있는 직무를 지속할 수 없을 수 있다는 메시지를 인지하게 되는 경우 조직구성원은 자신이 기대한 심리적 계약 내용에서 조직과의 상호 불일치를 인지하게 된다 (Ma 외, 2019). 심리적 계약위반은 처음 형성된 계약의 의무 내용에 불일치가 발생하는 것뿐만 아니라, 기억 왜곡 등의 이유로 상호 계약 내용에 대한 인지가 다를 경우에도 발생한다 (Robinson & Morrison, 2000). 이러한 심리적 계약의 미스매칭 발생은 지금 당장의 불신과 같은 즉각적 정서적 반응이 발생하지 않더라도, 신뢰의 감소로 이어질 수 있다는 측면에서 직무에 대한 열의가 상대적으로 높은 Z세대에게 향후 조직에 대한 실망, 좌절과 같은 부정적 감정을 유발할 수 있는 심리적 계약위반의 주요 사건이라 볼 수 있다.

3) 보상

(1) 헌신과 비례하지 않는 보상의 불공정성

연구 참여자 가운데 밀레니얼 세대 대부분에게서 공통적으로 나타난 보상 관련 심리적 계약위반 사건은 헌남도 수해복구 상황이었다. 인터뷰 과정에서 밀레니얼 세대 조직구성원들은 주로 보상의 메커니즘에 대해 성과가 당장 인정받지 못하더라도 묵묵히 견디고 성실히 업무에 임하면 언젠가 조직이 적절한 시기에 적절한 보상을 제공할 것이라는 기대가 형성되어 있었다. 또한 조직에 대한 불만이나 의견이 있어도 의견을 표명하지 않는 것을 규범적 행위로 인식하여 수용해야 하는 것을 조직구성원의 의무로 여기고 있었다. 그러나 헌남도 태풍 피해로 대대적 수해복구 작업이 진행되는 과정에서 많은 헌신을 제공했음에도 적절한 보상이 주어지지 않은 것에 대한 실망의 정서적 반응이 나타난 것으로 보인다. 즉, 이례적 상황에서 마주하며 조직구성원은 평소보다 더 높은 기여를 제공했다고 평가하였지만 반면 조직의 보상은 상대적으로 과소평가되는 인지과정이 작동하며 (Tekleab & Taylor, 2003) 조직에 대한 부정적 감정이 강렬하게 인식되고 있는 것으로 보인다.

무엇보다, 조직에 헌신하며 성실히 일한 결과 조직이 계속해서 성장하고 있다는 자부심을 느끼고 있었으나, 성과를 일궈낸 주체임에도 금전적 보상이 조직 성과와 무관하게 측정되는 구조를 불공정하다고 인식하였다. 이러한 헌신 대비 보상의 불공정성 인식은 다소 강렬한 부정적 정서의 경험으로 조직 내부에 공유되며 강화되고 있는 것으로 보인다. 이는 조직 내 밀레니얼세대를 중심으로 조직이 정당한 체계를 통해 언젠가 희생에 적절한 보상을 제공해 줄 것이라는 지속된 믿음에 위반이 발생한 주요 사건으로 나타나고 있다.

(2) 기업성장률과 비례하지 않는 보상 불공정성

Z세대 역시 밀레니얼세대와 마찬가지로 조직구성원이 인지하는 헌신의 정도에 비례하지 않는 보상으로 인한 심리적 계약위반을 지각하고 있는 것으로 나타났다. 밀레니얼세대와 Z세대 모두 공통적으로 조직에 기여한 정도와 제공받은 보상의 정도를 견주며 동시에 조직 내부 임원 포함 다양한 지위와 직군 구성원과의 비교하여 보상의 공정성을 가늠하는 것으로 나타났다. 그러나 밀레니얼세대가 자신의 기여에 중점을 두어 보상의 정도를 비교한 것과 달리, Z세대는 기업의 성과와 비교하여 보상의 크기를 기대하는 경향이 상대적으로 높은 것으로 나타났다. 이러한 관계성을 기반으로 한 무형의 교환거래 예측이 아닌 유형의 측정 가능한 대상을 비교하는 교환적 거래적 관점에서 공정함이 실현되고 있지 않다는 인식은 Z세대에게 심리적 계약의 위반으로 지각되는 것으로 드러났다.

4) 임금

(1) 기대에 못 미치는 임금

임금과 관련된 심리적 계약위반 지각은 주로 Z세대를 중심으로 드러났다. 두 세대 모두 조직의 임금 규모에 대해서 계약이 위반되었다고 인지하는 경우는 적었으나, Z세대에서는 실제 근무하는 과정에서 경험한 업무 강도와 임금의 적정성을 비교하여 조직의 심리적 계약 이행에 관한 평가가 작동되고 있는 것으로 확인되었다. 이 과정에서 특징적인 것은, 밀레니얼세대와 달리 Z세대는 온라인상에서 다른 기업들의 임금 조건이나 노동강도 대비 보상 규모 등을 지속적으로 확인하고 비교하는 것으로 나타났다. 온라인을 통한 지속적인 임금 비교는 기업과의 암묵적 혹은 명시적 계약 내용을 빈번하게 상기시켜며 보상의 적절성 여부를 수시로 재단하게 된 것으로 보인다.

5) 조직지원 및 환경

(1) 1인분 규범의 위배

조직구성원이 업무에 몰입할 수 있고 만족스러운 조건에서 근무할 수 있도록 인적, 물적 자원 등을 지원하고 적합한 환경을 조성하는 것에 대한 심리적 계약에서 위반이 발생하는 요인은 Z세대에서 특징적으로 드러났다. 가장 주목할만한 점은 ‘1인분 규범’에 대한 약속된 의무가 이행되지 않아 발생하는 심리적 계약위반이다. 밀레니얼세대의 인터뷰에서는 드러나지 않았지만, Z세대에서는 빈번하게 목격된 1인분 규범은 업무량과 범위가 개인의 업무역량에 따라 합리적으로 배분되기를 기대하는 것이며, 조직구성원은 자신에게 주어진 업무 범위에 한정하여 자기 몫을 다 해내야 한다는 규범이다. 조직구성원 개인이 지각하는 조직에 제공해야 할 의무로 Z세대를 중심으로 핵심적으로 작동하는 태도적 규범이며 동시에 주변 동료들 역시 자기 몫을 타인에게 넘기지 않도록 조직 차원에서 인적자원을 관리할 것에 대한 의무로 인식된다.

(2) 개인적 희생에도 부족한 조직지원

삶의 거주지와 떨어져 조직 생활을 경험한 조직구성원들에게서는 자신의 희생에 비해 적합한 보상이 주어지지거나, 조직 차원에서 보상에 대한 다양화를 고려하고 있지 않는다는 측면에서 심리적 계약위반 지각이 나타났다. 밀레니얼세대와 Z세대 모두 베이비붐 세대와 비교하여 일과 삶의 균형이 보장될 수 있는 업무환경을 선호하는 것으로 알려져 있으나, 개인적 차원에서의 일과 삶의 균형 추구 선호도를 보이는

차원을 넘어, Z세대에서는 조직에서 걱정된 보상에 대한 고민과 해결책을 적극적으로 제시할 것을 조직 의무로 인식하고 있었다. 특히, Z세대는 포스코의 경우 포항 혹은 광양에서 2년간량 근무해야 하는 암묵적 계약 조건을 입사 전부터 인지하고 있었지만, 삶의 주거지를 이전하는 것에 대해 상당한 수준의 조직에 대한 기여가 이뤄졌음에도 상응하지 못하는 처우를 받는다는 점에서 높은 위반감이 나타났다.

6) 기업시민 경영이념

포스코는 기업시민 정신을 실현을 위해 조직구성원과 함께 사회적 가치 실현을 위한 다양한 조직 활동 참여를 장려하고 조직 내부적으로도 주요 이해관계자인 조직구성원을 위한 조직환경 개선 및 복지 개선 등의 노력을 펼치고 있다. 연구참여자들에게 조직구성원을 대상으로 기업시민 경영이념에 대한 조직의 노력을 어떻게 인지하는지 확인하는 과정에서 심리적 계약위반 사건으로 인지되는 사건을 확인할 수 있었다.

(1) 평면적 기업시민 활동으로 내면화 어려움

기업시민 경영이념과 관련해서는 주로 Z세대에서 심리적 계약위반을 경험하는 것으로 나타났다. 먼저, 기업시민 사회공헌 활동과 관련해서는 미디어에서 접하는 다른 기업들의 사회공헌 사례와 비교하여 사회적 가치를 실현하는 방식이 적합하지 않다고 생각하였으며, 특히 입사를 준비하며 기업시민 이념에 대해 체득하였던 내용과 달리 다소 단순화된 사회 가치 실현 활동으로 점점 흥미를 잃고 기업시민에 대한 자부심도 다소 하락하는 것으로 나타났다.

(2) 기업시민 이념에 배제된 조직구성원

Z세대를 중심으로 두드러지는 기업시민 경영이념 관련 심리적 계약위반 인식은 해당 이념의 실현으로 인한 상대적 박탈감이 공유되고 있다는 점이었다. 앞서 살펴본 심리적 계약 형성 내용과 위반 사건들에서 알 수 있었듯, Z세대는 임금과 보상 등의 측면에서 시장 내 동종 업계 혹은 비슷한 규모의 기업과 비교과정에서 잦은 상대적 박탈감을 경험하고 있었다. 조직구성원의 보상과 혜택에는 큰 변화가 없다고 인식되는 상황에서 협력사 등 기업의 다른 이해관계자들의 노동환경 개선 사례 등을 접하며, 외부적으로는 시장 속 기업과의 비교과정에서 그리고 내부적으로는 조직의 타 이해관계자들과의 비교과정에서의 이중적인 상대적 박탈감을 느끼는 것으로 드러났다.

한편 밀레니얼세대에서는 기업시민 이념에 대한 조직차원의 다양한 노력과 시도들에 공감하는 태도를 보였다. Z세대와 차별화되는 인식으로는, Z세대는 주로 기업시민 정신 실현의 방식으로 조직구성원을

위한 다양한 보상을 개발하고 조직환경을 개선하는 노력이 우선되는 것을 기대하거나 기업시민 경영이념 자체에 대해 무관심한 측면을 보였다. 반면 밀레니얼세대는 점차 조직의 사회공헌 및 계열사 등의 조직환경 개선과 같은 기업 생태계를 둘러싼 이해관계자들과 상생하는 방안 모색에 관심을 갖고 경영이념에 동참하는 것으로 나타났다. 이러한 점은 밀레니얼세대의 직위가 대다수 중간관리자 이상이므로 조직의 지향 가치를 사원들에게 제시하고 팀 성과를 조직이 제시하는 방향성과 일치시킬 수 있는 방안을 고려해야 하는 위치에 있기 때문에 조직의 기업시민 경영이념을 적극 내면화하고 있는 것으로 해석될 수도 있다. 그러나 한편으로, 밀레니얼세대는 Z세대와 달리 조직 내부에서의 성장을 지향하고 조직목표를 상대적으로 중요하게 생각하며 조직문화 및 가치 등을 상대적으로 적극 수용한다는 선행연구에 비추어 보았을 때 세대적 특성의 발현으로 기업시민 이념에 대한 조직의 행보에 대해 심리적 계약 위반 사건으로 인지하고 있지 않다는 해석도 가능하다.

V. 결론

본 연구는 조직을 구성하는 주요 세대로 부상하고 있는 밀레니얼세대와 Z세대 각각의 심리적 계약 형성과 심리적 계약위반 사건 인식의 인지 과정을 분석하였다. 이러한 분석은 조직 내 Z세대를 중심으로 나타나는 헌신의 위기가 발생하는 메커니즘을 이해하고, 더 나아가 궁극적으로는 조직의 기업시민 정신 실현에 중심적 역할을 하는 조직구성원이 조직으로부터의 존중받는다 인식의 형성함으로써 발생하는 정서적 헌신을 이끌어 내는 기초적 단계로서 세대별 특성을 이해하기 위한 목적으로 진행되었다. 본 연구는 이러한 연구 목적을 기반으로 심층 인터뷰를 통해 M/Z세대 각각의 심리적 계약 내용과 심리적 계약위반에 대한 세대적 차이를 도출해낼 수 있었다.

먼저 심리적 계약 내용과 관련하여 밀레니얼세대와 Z세대에서 공통적으로 조직에 대한 의무로서 지각되고 있는 사항은 자율적이고 민주적인 조직문화 형성의 의무와 기업의 높은 사회적 인지도 및 평판 유지에 대한 조직의 의무였다. 선행연구에 따르면 밀레니얼세대는 관리자급인 기성세대와 신입사원 Z세대를 잇는 가교역할을 하며, 기성세대가 형성한 수직적 조직문화에는 순응하나 내면적으로는 베이비붐세대와 다른 민주적 가치를 추구하는 경향이 있는 것으로 나타났다. 선행연구와 유사하게 본 연구 결과에서 역시 밀레니얼세대는 조직의 수직적 의사결정 방식에 따라왔음에도 Z세대가 유입된 이후에는 민주적 의사결정 방식 및 관련 조직 내 기구 등의 설립과 같은 변화에 만족감을 드러내며 특히 중간관리자로서 조직의 다양한 결정사항과 행사 참여 등에서 아래 직급의 의견을 최대한 반영할 수 있는 리더십을 갖

추려는 자발적 의지를 보였다. 또한, 두 세대 모두 조직의 의무사항으로 업무처리에 관련해 비공식적 네트워크³의 유대에 기댄 업무 수행이 아닌 조직 내부 모두에게 공유된 공식적이고 명시되어 있는 업무 방식을 통해 투명하게 처리될 수 있는 환경이 조성되어야 한다는 인식을 갖고 있었다. 선행연구에서 밀레니얼세대와 Z세대에서 베이비붐 세대와 비교해 절차적 공정성을 중요시한다고 언급된 바와 같이 (김정인, 2021; 김선애, 2021) 본 연구 결과에서도 두 세대 모두 공통으로 조직 전반의 업무 과정에서의 투명성을 기대하고 있는 것으로 나타났다.

반면, 밀레니얼세대와 Z세대는 보상 및 임금과 성장 측면에서 다소 상이한 조직 의무 지각이 드러났다. 보상과 임금 측면에서 밀레니얼세대는 보상에 대한 인내력이 높으며 비물질적 성격의 다양한 보상을 기대하고 있는 점에서 관계적 계약 지향성이 높다고 볼 수 있었다. 반면 Z세대는 단기적이고 물질적 성격의 보상이 보장되기를 기대하고 있는 점에서 거래적 계약을 선호하고 있는 것으로 보인다. 이는 선행연구들과 유사하게 두 세대가 조직과 형성하고 있는 관계적 특성이 이들이 지니는 세대적 코드에 기반하여 상이하게 나타날 것으로 예측한 것과 상응하는 결과로 볼 수 있다. 또한, 성장 범주와 관련해서도 밀레니얼세대는 성장 목적의 조직 지향성이 나타난 반면 Z세대는 시장 지향성을 보이고 있다는 측면에서 뚜렷한 차이가 발견된다. 구체적으로 밀레니얼세대는 직무의 다양성을 추구하고 조직 내부에서 여러 기회가 보장되기를 기대하는 반면, Z세대는 시장에서 협상력을 높이고 경쟁력을 증진하기 위한 전략으로 한가지 직무의 전문성을 확보하는 것에 집중하는 태도를 내재화하고 있음을 살펴볼 수 있다. 이러한 분석결과를 통해 밀레니얼세대는 고조된 시장의 불확실성에서 생존의 전략으로 조직에서의 지속가능성을 높이는 방식을 추구하는 반면, Z세대는 정년보장이 가능할 것으로 예상되는 직장에 진입하여도 시장에서의 경쟁력을 확보할 수 있는 역량을 획득하지 못하는 환경에서는 강한 불안감을 느끼는 세대적 특성이 발현된다는 점을 발견할 수 있었다.

다음은, 심리적 계약위반 인지에 대한 두 세대의 공통점과 차이점을 비교 분석한 결과 조직문화 및 의사결정과 관련된 심리적 계약에서 Z세대는 자신의 의견이 수용되지 않는 경험을 통해 조직에 대한 불신을 지각하는 것으로 나타났다. 특히 직무 배정과 관련하여 이러한 좌절감을 느끼는 것으로 나타났다. 전술해왔던 것처럼, Z세대는 자신만의 전문성을 키울 수 있는 직무를 희망하고, 조직 내에서의 흥미를

3 비공식적 네트워크를 통한 업무 수행은 기존의 베이비붐 세대의 특징이자, 조직 내의 유대감을 기반으로 하는 인격주의적 관계 기반 조직문화로 이해할 수 있다(이재열, 2001; 2015). 베이비붐 세대가 지니는 조직 내 사회적 관계는 사적인 관계 규제의 규칙이 작동하고 있었으며, 내부 구성원의 행위 특성은 인격주의에 기반한 고신뢰기반 체제가 특징이다. 즉, 조직 내부의 사적 관계에서 형성되는 '의리'가 윤리적 규범으로 작동하며 공식적 업무의 진행 과정에서도 영향을 미칠 수 있음을 의미한다.

끄는 직무에 참여하는 것을 중요하게 인식한다 (Huntley, 2006). 이 때문에 이러한 참여 의지가 목살될 경우 조직을 이탈하고자 하는 의지가 나타나는 것으로 드러났다.

한편, 개인의 성장 측면과 관련하여 밀레니얼세대와 Z세대에서는 다소 뚜렷한 심리적 계약위반 인지의 차이가 발견되었다. 밀레니얼세대는 조직 내부에서 다양한 기회를 찾고 성장하고 싶은 욕구가 있으므로, 조직 차원에서 경력사다리 및 직무사다리의 다양성을 중요한 요소로 인식하고 있었다. 그러나 이러한 직무사다리를 통한 경력관리가 힘든 상황을 직면할 때, 성장의 환경을 보장받지 못한다는 위기감으로 인해 조직에 대한 부정적 감정이 형성되는 것으로 나타났다. 반면 Z세대는 내부 직무사다리를 통한 다양한 경험보다, 자신이 희망하는 직무에 속할 수 없는 조직환경을 인지할 때 계약위반을 느낀 것으로 나타났다. 또한 이들은 아무리 승진을 보장하더라도 잦은 직무변경으로 원하는 직무와 멀어지는 것을 부정적으로 인식했다. 이러한 두 세대의 성장에 대한 인식 차이는 젊은 세대일수록 시장의 불안정과 유연성의 극대화를 경험하게 되면서 시장에서의 경쟁력을 기를 수 있는 방향을 고려하는 경향성이 반영된 것으로 보인다. 이러한 결과는 밀레니얼세대의 상황보다 더욱 불안정하고 유연해진 노동시장에서 Z세대가 조직 내에서의 생존을 보장받을 가능성을 택하기보다, 직무 전문성을 통해 시장 협상력을 확보하려는 시도를 보이고 있는 것으로 해석된다. 밀레니얼세대가 불안정한 외부환경에 대한 대응으로 조직 내 규범을 따르고 다소 높은 충성심을 보이는 경향이 있다는 선행연구와도 같은 맥락을 보여주는 결과이다.

보상의 측면에서도 밀레니얼세대와 Z세대에서 심리적 계약위반 인지가 상이하게 나타났다. 먼저 밀레니얼세대의 경우 즉각적인 보상에 대한 기대보다는, 조직구성원이 조직에 대한 성실함과 헌신을 우선적으로 보여줄 때 조직이 이를 인정해주고 보상해줄 것이라는 인식이 형성되어 있다. 또한 조직에 대한 불만이나 의견을 표명하지 않는 것을 조직의 문화적 규범으로 인식하고 있었다. 그러나 이들 역시 장기적 헌신에도 불구하고 조직이 이들의 헌신을 인지하지 않거나 외면하는 사건이 누적되면 상실감을 갖는 것으로 나타났다. 반면에 Z세대는 즉각적 보상과 금전적 형태의 보상을 중요시하였으며, 따라서 조직에 기여한 정도와 제공받은 보상의 정도를 견주어 보상의 공정성을 가늠하는 경향을 보였다. 그러므로 기업이 높은 성장률을 보임에도 그들이 판단했을 때 충분히 비례하는 보상이 할당되지 않을 경우, 심리적 계약위반을 인지하였다.

마지막으로, Z세대에서는 1인분 규범과 관련하여 특징적인 심리적 계약의 양상을 보여주었다. Z세대는 조직과의 심리적 계약 형성 과정에서 자신에게 주어진 업무의 양과 범위를 철저하게 처리할 경우, 보상을 요구할 권리가 생긴다는 인식이 존재했다. 일례로, 8시간 업무시간 동안 잡담을 하거나 간식을 먹는 시간 역시 1인분 규범을 위배하는 것으로 인지하고 있었으며, 계약된 노동시간 안에 철저히 업무에 집중

해 적합한 생산성을 발휘해야 하며, 지키지 못할 경우 추가 근무에서도 수당을 받지 않아야 한다는 인식을 공유하고 있었다. 반면, 자신이 속한 조직의 구성원 중 누군가가 1인분 몫을 해내지 못하고 다른 구성원들에게 업무를 전가하게 될 경우, 이러한 상황에서 조직 차원의 제재가 없을 경우 이를 부당한 것으로 인식하는 모습을 보이기도 하였다.

마지막으로, 기업시민 정신의 실현 주체이자 중요 이해관계자인 당사자로서 조직의 기업시민 경영이념에 대한 심리적 계약위반 사건을 살펴본 결과, 밀레니얼세대는 스스로 기업시민 정신을 실현하는 주체로서 그리고 조직 역시 다양한 이해관계들을 대상으로 사회적 가치를 실현하는 주체라는 경영이념을 내면화하여 업무 과정에서 실현할 수 있는 방안에 대해 여러 방면으로 생각해보는 적극성을 보였다. 반면 Z세대는 기업시민 정신과 관련된 심리적 계약위반을 인지하고 있었는데, 특히 조직에서 제공하는 보상과 관련하여 기업시민 정신에 내포된 이념이 되려 상대적 박탈감을 불러온다는 부정적인 인식을 확인할 수 있었다. 기존의 연구들에 따르면, Z세대는 조직 안에서의 경제적 안정성 확보뿐 아니라 성장 과정에서 체화된 경쟁주의의 발현으로 주변 또래 집단보다 더 나은 직장에 소속되려는 욕구가 강한 특성을 지닌다. 이들은 이 과정에서 지속적으로 다른 기업과 임금 및 보상을 비교하는 경향을 보이며, 잦은 상대적 박탈감을 내재화한다. 이러한 이들의 문화적 코드는 주변 기업 및 지역의 다양한 이해관계자들과 상생하고자 하는 기업시민 정신의 경영이념과 배치되는 부분을 보이며, 조직 내 핵심 이해관계자인 조직원으로서의 보상이 부각되지 않는다고 인식함으로써 상대적인 박탈감을 느끼고 있는 것으로 이해할 수 있다.

본 연구는 심리적 계약의 세대 차이에 대한 분석을 통해 조직 내 밀레니얼세대와 Z세대가 일 가치, 보상, 조직문화 등에서 공유되는 가치를 형성하고 있지만 동시에 각자 구별되는 차이점도 뚜렷하게 보이고 있음을 확인할 수 있었다. 이러한 점에서 본 연구는 여러 조직 내 세대 연구들에서 MZ세대는 구별되지 않은 채 논의되어 온 것과 달리, 각 세대에 대한 불명확한 논의방식을 탈피하여 두 세대의 구별되는 특성이 있음을 실증적 논의를 통해 제시했다는 점에서 의의를 가진다. 또한, 여러 미디어에서 언급되어온 Z세대를 중심으로 나타난 현신 위기 현상에 대해 대부분 추상적으로 현상을 묘사하는 방식으로 문제를 제기하는 것에 그쳤던 것과 달리 구체적인 현신 위기의 원인을 심리적 계약 이론을 기반으로 실증적으로 규명하고자 했다는 점에서 의미가 있다.

그러나, 본 연구의 결과에서 나타나는 M세대와 Z세대가 지니는 세대적 코드들이 P(경영엔지니어)직군과 E(생산기술직)직군 차이, 작업장, 근무지역, 근무환경과 조직 내 직무·직급 승진 체계 등 여러 조직적 요인들과 복합적으로 얽혀있어 이들 간의 명확한 분리를 통한 세대적 특성만을 명확하게 드러낼 수 없었다는 점에서 한계를 지닌다. 또한 밀레니얼세대의 경우 Z세대에 비해 장기간 동안 조직에 소속되어 있으며 조직구성원과의 상호작용을 통해 조직문화 및 가치를 내면화하는 조직 사회화 과정에서 조직과

의 관계성이 지속적으로 변화되었다. 그러한 결과로 현재 형성된 심리적 계약의 내용은 온전히 세대적 특성이 반영된 결과로 보기 힘들다. 마찬가지로 Z세대 역시 삶의 이행기를 겪으며 장기적으로 조직 사회화 과정을 경험하게 되면서 조직의 의무 인식을 형성하는 데 영향을 미치는 다양한 요인들의 복합적 작용이 강화될 것이다. 따라서 향후 연구에서는 세대적 요인과 조직적 요인 및 기타 성별 요인 등을 좀 더 세밀하게 구분하여 심리적 계약 형성을 분석하는 것이 진행될 필요가 있다.

종합하면 본 연구는 다음과 같은 의의를 갖는다. 이론적 차원에서 국내 선행연구들은 조직 내 세대적 차이에 대해 조직적 요인 혹은 문화적 맥락을 통한 설명에 집중하는 경향이 있으나, 상호 호혜성 규범의 관점으로 세대별 행동 및 태도의 차이가 나타나는 것에 대해 검토한 연구는 거의 이루어지지 않았다. 따라서 본 연구는 심리적 계약 체결 및 이행과정을 구체적으로 분석함으로써 조직 내 세대 차이와 조직 구성원의 헌신에서 차별적 결과가 나타나는 현상을 심층적으로 이해할 수 있는데 기여하였다. 또한 실증적 차원에서 조직구성원은 기업시민 정신의 주요 이해관계자임에도 불구하고, 기업의 기업시민 이념 실현과 관련해 조직구성원의 인식이 어떠한지에 관련한 연구들은 활발히 진행되지 않았다. 본 연구는 이러한 공백을 확인하여 심리적 계약 개념을 확장 적용하여 기업시민 정신에 대한 조직구성원의 기대와 의무 인식에 관해 밝히고자 하였다. 따라서, 본 연구는 조직 내 세대별 헌신적 태도와 기업시민 정신에 대한 인식의 차이를 심리적 계약 개념을 통해 밝힘으로써 조직과 조직구성원들과의 관계를 심층적으로 이해할 수 있는 정보를 제공하며 다양화되고 있는 국내 기업조직의 조직구성원들에 대한 다양성 존중과 협력을 이끌어 내어 조직의 성장과 지속가능성을 강화할 수 있는 시사점을 제공하였다. ㉠

참고문헌

- 고태경, 임현지, 왕정하, 최다운, 이철승. (2021). 세대 문화와 기업 문화: 기업 내 세대 간 문 화적차이에 따른 일 만족도를 중심으로. 문화와 사회, 29(2): 39-96.
- 권신일. (2022년 10월). 기업의 위기관리 ③ 위기의 시작과 종족, 임직원 리스크, 월간조선. <http://monthly.chosun.com/client/news/viw.asp?nNewsNumb=202210100051>
- 김민경, 임정숙. (2018). 세대인식이 연령통합인식에 미치는 영향: 세대인식과 사회적 지위의 상호작용효과를 중심으로. 인문사회 21, 9(4), 1649-1664.
- 김선애. (2021). MZ세대의 직업문화. 충북 Issue & Trend, (45), 14-19.
- 김왕배. (2007). 노동중독·직무태도와 조직특성의 관점에서 본 사회심리적 접근. 한국사회학, 41(2), 90-117.
- 김용수. (2014). 조직 내 구성원의 다양성이 구성원 간 의사소통 및 팀 창의성에 미치는 영향 [석사학위논문, 서울대학교 행정대학원]. <https://s-space.snu.ac.kr/bitstream/10371/130589/1/000000021224.pdf>
- 김우성, 허은정(2007). 베이비붐세대, X세대, Y세대 소비자들의 소비관련 가치관과 라이프스타일의 비교. 소비문화연구, 10(4): 31-53.
- 김정모, 박유각. (2022). ESG 경영이 기업가치에 미치는 영향: 벤처기업을 중심으로. 세무회계연구, 73, 1-23.
- 김정인. (2021). 포스트 코로나 시대, 신규임용 공무원의 조기퇴직 관리방안. 한국인사행정학회보, 20(1), 221-240.
- 김홍중. (2015). 서바이벌, 생존주의, 그리고 청년 세대. 한국사회학, 49(1), 179-212.
- Mannheim, & 이남석. (2013). 세대 문제 : 해제운동론의 관점에서 본 세대로 / 카를 만하임 지음 : 이남석 옮김.
- 박동철. (2019). 시대정신과 기업시민의 덕목에 관한 소고. POSRI 이슈리포트, 2019(1), 1.
- 박재범, & Jaebum Park. (2021). 세대차이가 승무원의 조직내 갈등과 내부커뮤니케이션에 미치는 영향. 인문사회 21, 12(2), 1797-1812.
- 박재홍. (2003). 세대 개념에 관한 연구. 한국사회학, 37(3): 1-23.
- Budd, & 강세희. 나에게 일이란 무엇인가? : 일을 이해하는 열 가지 열쇳말 / 존 버드 지음 : 강세희 옮김 (2016). Print.
- 설진선, 김수연. (2020). 직장 내 세대갈등 해결을 위한 사내 커뮤니케이션과 직장 내 괴롭힘 금지법의 역할은 무엇일까?: XY세대 직장인들과의 질적 인터뷰를 통한 탐색적 연구. 사회과학연구, 59(1): 251-290.
- 손정희, 김찬석, & 이현선. (2021). MZ세대의 커뮤니케이션 고유 특성에 대한 각 세대별 반응 연구 -MZ세대, X세대, 베이비붐세대를 중심으로. 커뮤니케이션디자인학회연구, 77(0), 203-216.
- 안성미, & 이현숙. (2020). 간호사의 세대 차이에 관한 연구 - 직업가치관과 직무열의를 중심으로. 디지털융복합연구, 18(9), 199-210.
- 알렉스 크리스티안(Alex Christian). (2022년 10월). 커리어: '조용한 퇴직'이 새롭지 않은 이유. BBC. <https://www.bbc.com/korean/international-62658320>
- 오세일, 고태경, & 전승봉. (2019). 청년세대를 위한 통합적 삶의 질 연구. 사회과학연구, 27(2), 88-121.
- 오수연. 2022 (2022년 5월 12일). 25세 신입사원이 입원에게 MZ세대 문화 가르친다...LG유플러스, '리버스 멘토링' 진행. 아주경제. <https://www.ajunews.com/view/20220512085923626>
- 이경민. (2019년 10월). '끼' 세대라서 더 힘든 80년대생들. 동아일보. https://dbr.donga.com/article/view/1201/article_no/9326
- 이재열. (2001). 의리인가, 계약인가? 한국사회학회 기타간행물, 83-100. (2015). Ch. 3: 한국적 경영: 아산의 인격주의. 아산. In 류석춘 외 공저: 울산대학교 아산 리더십연구원 편, 아산, 그 새로운 울림 : 미래를 위한 성찰. 살림과 일.
- 이현서, 심희경. (2016). 청년층 이직과정에 나타난 일 경험과 일의 의미: '가족중심 개인화'전
- 이혜정, 유규창. (2013). Y세대의 일과 삶의 균형: 세대별 일의 가치를 통해 본 의미 및 역할
- 임성근, 이건, & 김혜지. (2022). 공직 내 밀레니얼 세대(M세대)와 Z세대는 같은 세대인가, 다른 세대인가? 한국공공관리학회보, 36(4), 23-46.
- 정보성, Jung Bo Sung, 김성환, & Kim Sung Hwan. (2020). 경찰조직 구성원의 세대 차이에 관한 연구. 한국경찰학회보, 22(1), 289-306.
- 정순돌, 이아영, 박민선. (2022). 사기업 직장인들의 조직 내 세대갈등에 대한 탐색적 연구: 노동시장에서의 세대연대 모색. 노인복지연구, 77(4), 195-226.
- 정승균. (2006). 기업 내 세대 차이와 갈등에 관한 연구. 고려대학교대학원 석사학위논문
- 최샛별. (2022). 한국의 MZ세대 이야기: 기성세대의 상식을 넘어서다. 지식의 지평, (32), 63-76.
- 최재훈. (2015). 온라인을 매개로 한 사회운동의 가능성과 한계. 사회연구, 69-114.
- 통계청. (2022). "인구주택총조사" 2022년.
- 호규현, 심승범, & 조재희. (2023). 정말 MZ세대 직원은 까다로운 개인주의자일까? : 미디어에서 묘사된 MZ세대 조직원 특징에 대한 당사자의 주관적 인식연구. 한국언론학보, 67(1), 272-315.
- Alcover, C., Rico, R., Turnley, W., & Bolino, M. (2017). Understanding the changing nature of psychological contracts in 21st century organizations. Organizational Psychology Review, 7(1), 4-35.
- Burkhardt, M. E. (1994). Social interaction effects following a technological change: A longitudinal investigation. Academy of Management Journal, 37(4), 869-898. <https://doi.org/10.2307/256603>
- Carneige Megan. (2023. 04. 20). 'The #grindset mentality has long endured - but some people are finding hustle culture is losing its lustre'. BBC. <https://www.bbc.com/worklife/article/20230417-hustle-culture-is-this-the-end-of-rise-and-grind>
- Colaizzi, P. (1978). Psychological research as a phenomenologist views it. In: Valle, R. S. & King,
- Coyle-Shapiro, J., & Kessler, I. (2000). Consequences Of The Psychological Contract For The Employment Relationship: A Large Scale Survey. Journal of Management Studies, 37(7), 903-930.

- Creswell, J. W. (2007). Five Qualitative approaches to Inquiry. In J. W. Creswell (Eds.)
- Creswell, J.W. and Creswell, J.D. (2018) Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches. Sage, Los Angeles.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Dabos, G., & Rousseau, D. (2004). Mutuality and Reciprocity in the Psychological Contracts of Employees and Employers. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 52-72.
- De Jong, J., Schalk, R., & De Cuyper, N. (2009). Balanced versus unbalanced psychological contracts in temporary and permanent employment: Associations with employee attitudes. *Management and Organization Review*, 5, 329-351. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2009.00156.x>.
- Gilliland, D.I. and Bello, D.C. (2002) Two Sides to Attitudinal Commitment: The Effects of Calculative and Loyalty Commitment on Enforcement Mechanisms in Distribution Channels. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30, 24-43. <http://dx.doi.org/10.1177/03079450094306>
- Giorgi, A. (1997). The theory, practice, and evaluation of the phenomenological method as a qualitative research. *Journal of Phenomenological Psychology*, 28(2), 235-261.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161-179.
- Gursoy, D., Chi, C. G. Q., & Karadag, E. (2013). Generational differences in work values and attitudes among frontline and service contact employees. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 40-48.
- Hammersley, M. (2008). Questioning qualitative inquiry [electronic resource] : Critical essays / Martyn Hammersley. Los Angeles, [Calif.] : London: SAGE.
- Herriot, P., Manning, W. E. G., & Kidd, J. M. (1997). The Content of the Psychological Contract. *British Journal of Management*, 8, 151-162. <http://dx.doi.org/10.1111/1467-8551.0047>
- Ho, V. (2005). Social influence on evaluations of psychological contract fulfillment. *The Academy of Management Review*, 30(1), 113-128.
- Hobfoll, S., Jackson, A., Hobfoll, I., Pierce, C., & Young, S. (2002). The Impact of Communal-Mastery Versus Self-Mastery on Emotional Outcomes During Stressful Conditions: A Prospective Study of Native American Women. *American Journal of Community Psychology*, 30(6), 853-871.
- Ibarra, H., & Andrews, S. B. (1993). Power, social influence, and sense making: Effects of network centrality and proximity on employee perceptions. *Administrative Science Quarterly*, 38(2), 277-303. <https://doi.org/10.2307/2393414>
- Karagönlü, G., Eisenberger, R., & Aselage, J. (2016). Reciprocation way employees discount psychological contract fulfillment. *Journal of Organizational Behavior*, 37(1), 23-40.
- Kim, K., Eisenberger, R., & Baik, K. (2016). Perceived organizational support and affective organizational commitment: Moderating influence of perceived organizational competence. *Journal of Organizational Behavior*, 37(4), 558-583.
- Koh, W., & Yer, L. (2000). The impact of the employee-organization relationship on temporary employees' performance and attitude: Testing a Singaporean sample. *International Journal of Human Resource Management*, 11(2), 366-387.
- Lee, J., Chiang, F., Van Esch, E., & Cai, Z. (2018). Why and when organizational culture fosters affective commitment among knowledge workers: The mediating role of perceived psychological contract fulfillment and moderating role of organizational tenure. *International Journal of Human Resource Management*, 29(6), 1178-1207.
- Lee, J., Park, S., & Kang, Y. (2022). A Study on the Effect of ESG Perception of Small and Medium-sized Enterprises Employees on Organizational Commitment. *Institute for Future Growth*, 8(1), 59-83.
- Lub, X. D., Bal, P. M., Blomme, R. J., & Schalk, R. (2014). Why do generational differences in psychological contracts exist. *Generational diversity at work: New research perspectives*, 37-51.
- Lub, X., Nije Bijvank, M., Matthijs Bal, P., Blomme, R., & Schalk, R. (2012). Different or alike? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(4), 553-573.
- Lyons, S. T., Schweitzer, L., & Ng, E. S. (2015). How have careers changed? An investigation of changing career patterns across four generations. *Journal of Managerial Psychology*, 30 (1), 8-21.
- Mercurio, Z. (2015). Affective Commitment as a Core Essence of Organizational Commitment. *Human Resource Development Review*, 14(4), 389-414.
- Meyer, J., Allen, N., & Smith, C. (1993). Commitment to Organizations and Occupations. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops. *The Academy of Management Review*, 22(1), 226-256. <https://doi.org/10.2307/259230>
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Rigotti, T. (2009). Enough is enough? Threshold models for the relationship between psychological contract breach and job-related attitudes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(4), 442-463.
- Robinson, S. and Morrison, E. (1995) Psychological Contracts and OCB: The Effects of Unfulfilled Obligations on Civic Virtue Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 289-298. <http://dx.doi.org/10.1002/job.4030160309>
- Robinson, S., & Rousseau, D. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15(3), 245-259.
- Robinson, S., & Wolfe Morrison, E. (2000). The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 21(5), 525-546.
- Robinson, S., Kraatz, M., & Rousseau, D. (1994). Changing Obligations and the Psychological Contract: A Longitudinal Study. *Academy of Management*

Journal, 37(1), 137-152.

- Rodwell, J., Ellershaw, J., & Flower, R. (2015). Fulfill psychological contract promises to manage in-demand employees. *Personnel Review*, 44(5), 689-701.
- Rousseau, D. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121-139. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations. *Journal of Organizational Behavior*, 11(5), 389-400. (1995) Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements. Sage, Newbury Park, CA. (2001). Schema, Promise and Mutuality: The Building Blocks of the Psychological Contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 511-542. <http://dx.doi.org/10.1348/O96317901167505>
- Rousseau, D., & Schalk, R. (2000). Learning from Cross-National Perspectives on Psychological Contracts. In *Psychological Contracts in Employment: Cross-National Perspectives* (p. 283). Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Rousseau, D., & Mclean, P. (1993) The Contracts of Individuals and Organizations. *Research in Organizational Behavior*, 15, 1-43.
- Rubin, B. (1996). *Shifts in the social contract : Understanding change in American society* / Beth A. Rubin. Thousand Oaks, Calif.: Pine Forge.
- Rubin, B. (2012). Shifting Social Contracts and the Sociological Imagination. *Social Forces*, 91(2), 327-346.
- Schaie, K. W. (1965). "A general model for the study of developmental problems." *Psychological Bulletin* 64: 92-107.
- Thomas, H., & Anderson, N. (1998). Changes in newcomers' psychological contracts during organizational socialization: A study of recruits entering the British Army. *Journal of Organizational Behavior*, 19(S1), 745-767.
- Turnley, W., & Feldman, D. (1998). Psychological contract violations during corporate restructuring. *Human Resource Management*, 37(1), 71-83.
- Turnley, W., & Feldman, D. (1999). The Impact of Psychological Contract Violations on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect. *Human Relations* (New York), 52(7), 895-922.
- Turnley, W., & Feldman, D. (2000). Re-examining the effects of psychological contract violations: Unmet expectations and job dissatisfaction as mediators. *Journal of Organizational Behavior*, 21(1), 25-42.
- wenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117-1142. <https://doi.org/10.1177/0149206309352246>
- Van Manen, M. (1990). *Researching lived experience: Human science for an action sensitive pedagogy*. Albany: State University of New York Press.
- Westerman, J., & Yamamura, J. (2007). Generational preferences for work environment fit: Effects on employee outcomes. *Career Development International*, 12(2), 150-161.
- Wong, M., Gardiner, E., Lang, W., & Coulon, L. (2008). Generational differences in personality and motivation: Do they exist and what are the implications for the workplace? *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 878-890. <https://doi.org/10.1108/02683940810904376>
- Zhao H, Wayne SJ, Glibkowski BC, Bravo J. (2007) The Impact of Psychological Contract Breach on Work-Related Outcomes: A Meta-Analysis. *Pers Psychol*. 60:647-80.