

交換關係의 類型과 構成員의 自發的 組織行動間의 關聯性에 관한 研究*

李 喜 子**

〈目次〉

| | |
|-------------------------|------------------------------------|
| I. 序論 | IV. 交換關係와 自發的 組織行動間의 關聯性에 관한 論議 |
| II. 自發的 組織行動에 관한 理論的 考察 | V. 結論 |
| III. 個人과 組織間의 交換關係 | |

I. 序論

국가적인 경제위기로 인한 IMF구제금융이후 국내기업들은 구조조정, 정리해고, 빅딜, 은행퇴출, 워크아웃 등의 소용돌이에 빠져있다. 그동안 외형성장에만 안주해 왔던 우리 기업들은 당면한 경제위기 극복을 위해 대대적인 인력감축을 포함하는 다양한 고용조정에 적극적으로 나서고 있는 실정이다.

최근 미국기업에서는 인간적인 고용조정(human employment adjustment)정책¹⁾이 검토되고 있는데, 이것은 지난 1980년대초 이래 미국의 기업들이 경영위기 타개와 기업 경쟁력 제고를 위한 수단으로 시작한 다운사이징(대규모 인력감축)정책의 성과와 문제점에 관해 분석한 것이다. 그 결과 미국기업들의 이러한 고용조정정책은 기대 이하의 미흡한 성과를 얻는데 그쳤으며, 오히려 추진과정에서 종업원들이 기업경영진에 대한 불신과 자신의 일자리에 대한 불안감을 갖게 됨에 따라 경영혁신에 대한 적극적인 참여와 창의적인 근로의욕을 기대하기가 힘들게 되었다는 지적이 제기되었다. 즉 종업원들의 높은 사기, 신뢰, 그리고 협신성 없이는 고성과조직(high performance organization)을 실현할 수 없다는 사실을 보여주는 것이다.

* 이 연구는 배화여자대학의 연구비 지원에 의하여 이루어졌다.

** 배화여자대학 경영과 부교수

1) 이병훈, 월간 인사관리, 1998, p 4.

자발적 조직행동(organizational citizenship behavior)이란 조직구성원이 자신에게 주어진 업무역할은 아니지만, 조직발전을 위해 기여하는 자발적이고도 기능적인 행동을 포괄적으로 의미하고 있다. 이러한 구성원의 자발적 행동은 조직을 유지해 나가기 위해서 절대적으로 필요하다(Barnard, 1938). 자발적 조직행동의 개념은 개인차원에서 조직구 성원의 행동을 언급하는데 경영학에서는 Katz(1964)의 자발적·창의적 행동, Barnard (1938), Roethlisberger & Dickson(1964)의 협동에의 의지 및 협동의 전제조건에 대한 언급에서 나타난 구성원의 재량적 행동에 대한 관심에서 출발하고 있다. 반면에 사회심리학에서는 이타적 행동의 연구에 중심을 둔 친사회적 행동에서 출발하여 조직의 맥락에서 그 개념을 도입한 친사회적 조직행동(Brief & Motowidlo, 1986)으로 이어지고 있다. 자발적 조직행동에 대한 이론적 관심(Brief & Motowidlo, 1986 ; Organ, 1988)과 실증적 연구가 본격적으로 이루어진 것은 비교적 최근의 일이다(O'Reilly & Chatman, 1986 ; Organ & Konovsky, 1989 ; Puffer, 1987 ; Scholl, 1979 ; Smith, Organ & Near, 1983).

지금까지 수행된 자발적 조직행동에 대한 연구는 주로 자발적 조직행동의 구성개념과 선행요인에 관한 것이며, 조직의 결과변수로서 자발적 조직행동을 인식하고 개인과 조직 간의 교환관계가 그에 어떤 영향을 주는지에 관한 연구는 찾아보기 어려운 실정이다. 교환관계란 개인이 조직에 참가하는 양식을 의미하며(Graham & Organ, 1993), 개인이 조직생활에 참여하면서 상호작용을 통해 구성원 개인과 조직간의 특정한 교환관계가 형성된다. 교환관계의 유형(거래적 교환, 사회적 교환, 공동체지각적 교환)에 따라 거래의 내용과 질이 달라지며, 결과적으로 구성원의 행동에도 영향을 주게 된다.

따라서 본 연구에서는 구성원의 자발적 조직행동에 영향을 주는 기본적 토양으로서 개인과 조직간의 교환관계를 연구하고, 교환관계의 유형과 구성원의 자발적 조직행동간의 관련성에 관한 논의를 하고자 한다.

II. 自發的 組織行動에 관한 理論的 考察

1. 자발적 조직행동 연구의 전개과정

조직을 효율적으로 만들기 위해서는 인적자원의 가치를 증대해야 하며 구체적으로 조직구성원들의 작업행동을 효율적으로 관리해야 한다. 그 동안의 경영관리 연구에 대한 문헌에서는 조직구성원들이 공식적인 직무요건을 초월하여 기꺼이 일하고자 하는 자발성이 필요하며 그 행동을 통해 조직 유효성을 제고한다는 견해가 널리 인정되어 왔다. 지난 10여년 동안, 이러한 조직구성원의 행동을 설명해 주는 여러 개념이 등장하였는데, 예를 들면 자발적 조직행동(Organizational Citizenship Behavior: OCB: Graham, 1991; Organ, 1988, 1990; Schenke, 1991), 친사회적 조직행동(Prosocial Organization Behavior: Brief & Motowidlo, 1986), 역할외 행동(Extra-role Behavior: Van Dyne & Cummings, 1990; Werner, 1994), 그리고 조직자발성(Organizational Spontaneity: George & Brief, 1992) 등이 있다.

이상의 개념들을 구체적으로 설명하기 이전에 자발적 조직행동에 대한 연구가 어떤 과정을 거쳐 진행되어 왔는지 그 전개과정을 살펴보면 <표 II-1>에서 보는 바와 같다.

〈표 II-1〉 자발적 조직행동연구의 전개과정

| 년 대 | 연 구 자 | 연 구 내 용 |
|-----------|--|---|
| 1930-40년대 | Barnard (1938) Roethlisberger & Dickson (1939) | 협동에의 의지 협동에의 전제조건 |
| 1960년대 | Katz (1964) | 조직발전에 기여하는 종업원 행동을 분류하면서 자발적·창조적 행동을 제안 |
| 1970년대 | Schwab & Cummings (1970) Locke(1976) Organ(1977) Katz & Kahn (1978) | 전반적으로 직무태도(지각,조퇴)를 강조했으나, Schwab & Cummings와 Organ의 만족-성과 연계에 대한 논의를 통해 자발적 조직 행동연구의 기초가 확립 |

(계속)

〈표 II-1〉 자발적 조직행동연구의 전개과정(계속)

| | | |
|--------|--|--|
| 1980년대 | Smith, Organ & Near (1983) Bateman & Organ (1983) Staw (1984) Organ (1988) Williams (1988) Brief & Motowidlo (1986) | 자발적 조직행동연구의 활성화 · 성과의 확대개념으로 자발적 조직행동연구의 필요성 제기 · 자발적 조직행동의 구성개념에 대한 차원규명 · 친사회적 조직행동(POB) · 직무만족, 공정성, 분위기와 OCB에 관한 연구의 전개 |
| 1990년대 | Graham (1991) Van Dyne et al. (1994) Morrison(1994) | 자발적 조직행동개념에 관한 논의 및 재해석 시도 · 조직시민행동의 관점 대두 · 역할지각에 대한 논의 |

1) 1930 - 1940년대

1930~40년대에는 자발적 조직행동의 개념이 등장하기 이전이지만 자발적 조직행동의 개념에서 중요한 역할을 하는 이타적 행동의 한 형태로서 협동에 대한 논의를 찾아볼 수 있다. 조직이라는 협동체계를 유지해 나가기 위해서는 조직구성원의 자발적 노력이 절대적으로 필요하다(Barnard, 1938). Roethlisberger & Dickson(1939)은 생산성 보다도 협동(cooperation)의 중요성을 강조하였다. 즉 생산성은 공식 조직(권한구조, 역할의 세부내용, 기술)의 함수이며 “사실의 논리”에 바탕을 두고 있지만 협동이란 조직 유지의 목적 이상의 것을 추구하면서 또한 내적 균형 상태를 유지하는 행동으로 보았다. 협동에는 조직의 일상생활에서 다른 사람(동료, 상사, 고객 등)의 필요를 파악하고 자발적으로 친절하게 도와주는 친사회적 행동이 포함된다(Smith et al., 1983, p. 653). 따라서 모든 형태의 조직(공장, 사무실 또는 기관)이 원활히 운영되기 위해서는 직무에 규정된 행동뿐만 아니라 협동, 도와줌, 제안, 선의의 표현, 이타주의적 행동 등 조직구성원들이 재량적으로 수행하는 많은 행동(discretionary behavior)이 필수적으로 요청되고 있는 것이다.

2) 1960년대

1960년대에 Katz(1964)는 기능적 조직을 위해 필수적인 종업원 행동을 다음의 3가지로 제안하면서 이 가운데 자발적 조직행동의 핵심이 되는 역할외 행동(extra-role behavior)을 설명하고 있다. (1) 사람들이 조직시스템에 진입하여 남아 있도록 유인되어야 한다. (2) 그들은 자신에게 부과된 업무역할을 예측가능한 모습으로 수행해야 한다. (3) 조직이 그 목표를 수행하기 위해 규정된 역할을 넘어서는 창의적이고 자발적인 활동이 있어야 한다. Katz는 이 “역할외” 행동의 세 번째 범주에 (a) 조직 또는 하위시스템의 보호 활동, (b) 조직의 개선을 위한 창의적 제안, (c) 추가적 책임을 위한 자기 훈련, (d) 외부 환경에서 조직을 위한 우호적 분위기의 창출, (e) 협동적 활동을 포함하고 있다.

3) 1970년대

1970년대의 연구흐름에서는 Katz의 세가지 행동 중 첫 번째 유형인 입사 및 유지에 관심을 두면서 직무태도(지각, 결근)에 관한 연구가 대부분이었고, Katz의 세번째 행동 유형인 역할외 행동에 대한 관심은 거의 없었다. 그러나 Schwab & Cummings (1970)가 만족-성과의 관계는 측정되는 성과의 유형에 따라 달라지며, 성과의 유형으로서 정형적 행동과 창의적 행동간의 차이를 언급하면서 자발적 조직행동에 대한 논의가 시작되었다. Locke(1976)의 연구에서 불만족의 결과는 지각, 조퇴, 휴식시간을 규정보다 많이 갖는 행동 등으로 나타나는데, 그가 언급한 행동들은 후속연구에서 역할외 행동을 측정하는데 포함되었다.

자발적 조직행동의 연구에서 주요한 이론적 배경은 만족과 성과간의 논쟁에서 출발하고 있다(Organ, 1997). 만족과 성과간의 관계에 대한 연구가 구체적으로 직무만족과 조직유효성(이직율, 결근, 성과)간의 관계에 대한 연구로 이어지면서 상반된 연구 결과들이 제시되었다. 또한 많은 실증연구를 통해서 만족-성과간의 관계에 대한 복잡성과 모호성이 제기되면서 인과관계의 방향, 조절변수의 여부, 측정기법의 세련화 등으로 발전하게 되었다. 한편으로는 만족과 성과라는 개념자체에 대한 심도 있는 연구가 필요하다는 의견이 제시되었다(Schwab and Cummings, 1970). 관리 연구 및 조직행동 연구

에서 “개인의 성과”에 관한 관심은 오랫동안 이루어져 왔으며, 따라서 이것은 하나의 중요한 종속변수가 되었다. 그러나 최근의 연구결과에서는 개인의 성과는 단일의 개념이 아니라는 주장이 제기 되었다. 이런 흐름 중에서 Katz and Kahn(1978)은 조직에 기여하는 개인 행동의 세가지 종류를 개념적으로 구별하는데 설득력 있는 논리를 제시하면서 개인 행동의 종류에 따라 동기 부여방법이 다르다고 하였다.

Organ(1977)은 자발적 조직행동의 후속 연구 및 개념화에 가장 많은 영향을 주었다. 만족-원인-성과 가정과 그 관련 자료를 검토한 후에, Organ은 성과개념이 제한된 협의의 내용에 기초한 것으로써 성과개념의 확대가 필요하다고 보았다. 구체적으로 보면, 조직이 유지·발전하기 위해서는 여러 행동 (즉 정시 출근, 규칙을 따르는 것, 문제를 일으키지 않는 것, 말다툼의 회피, 협동, 순응 등)이 전통적 성과와 관련된 행동만큼이나 중요하다는 것이다. 그는 사회적 교환 모델을 제시하여 만족이 이런 종류의 성과, 즉 자발적 조직행동에 어떻게 영향을 주는지 설명하였다. 이 모델의 근거는 비우발적(noncontingent)인 보상으로 만족이 생기며, 보상에 대한 호혜적 교환으로 바람직한 행동을 하게 된다는 것이다.

4) 1980년대

1980년대는 자발적 조직행동에 대한 연구가 활발히 이루어지면서 구성개념의 차원이 개발되고, 유사개념연구가 등장하게 되었다. 1980년대 초기에, 자발적 조직행동(Organizational Citizenship Behavior: OCB)이라는 용어가 Katz(1964)의 역할외 행동의 범주에 사용되었다(Smith, Organ & Near, 1983; Bateman & Organ, 1983).

Staw(1984)는 미시조직행동의 연구자들이 관심을 기울여온 결과변수(직무만족, 결근율, 이직, 성과)가 특정직무와 직접적으로 연결된 매우 구체적 행동에 초점을 둘으로써 지나치게 제한되어 있으며 결과변수 중 일부는 개념화된 방식조차도 제한되어 왔다고 비판하면서(Staw, 1984, p.630) 새로운 결과변수로서 직무스트레스, 반대 및 고발행위(whistleblow), 그리고 창의성 및 혁신을 제시하였다. 이러한 맥락 속에서 Organ 및 다른 연구자들은 전통적인 직무성과의 개념을 확장하려고 노력하였다(Bateman & Organ, 1983 ; Organ, 1977 ; Organ & Konovsky, 1989 : Smith, Organ & Near, 1983). Organ(1988a)은 최근까지의 연구를 검토하면서 전통적 직무성과의 개

념에서 보는 것처럼 직무와 직접적인 관계는 없을지라도 중요한 행동을 포함하도록 직무성과 개념의 확대가 필요하다고 제안하였다. 그는 이러한 종류의 행동을 자발적 조직행동(Organizational Citizenship Behavior : OCB)이라 칭하면서, 이 행동들은 직무기술서에 의해 규정된 것은 아니지만 (그리고 그 직무와 직접적으로 관련 있는 것은 아니며), 조직시스템의 기능화를 위해 효율적 도구가 된다고 보았다. Organ(1988a)은 “자발적 조직행동은 공식적 보상체계에 의하여 직접적 또는 명시적으로 인정되지 않는 임의적(discretionary)인 개인 행동을 나타내며, 총체적으로 조직의 효율적·효과적 기능을 촉진하는 것이다”라고 정의하였다. “그래서 그 행동은 역할 또는 직무기술서에서 강요 할 수 있는 요건이 아니며—그것은 오히려 개인적 선택의 문제 즉 그 행동을 하지 않아도 처벌할 수 없으며—그 행동에 대한 보수는 특정한 정책과 절차 등 계약으로 보증되지 않는다”(Organ, 1988, p.4). 그는 자발적 조직행동의 5가지 범주를 이타행동(altruism), 문제예방행동(courtesy), 양심행동(conscientiousness), 정당행동 (sportsmanship), 참여행동(civic virtue)으로 제안하였다. Williams(1988)는 5가지의 자발적 조직행동범주를 보다 넓은 2가지로 다음과 같이 나누었다. (1) 조직 일반에 유익을 주는 자발적 조직행동(역할 요구를 최소한의 수준이상으로 잘 수행하는 것) (2) 특정 개인에게 즉각적으로 혜택을 주는 행동 (조직의 과업이나 문제에 봉착한 다른 사람을 도와주는 것)이지만 결과적으로 조직에 기여하는 행동이다.

또한, 자발적 조직행동과 유사한 개념으로 친사회적 조직행동(prosocial organizational behavior)에 대한 연구가 이루어졌다. Brief & Motowidlo (1986)는 여러 종류의 친사회적 조직행동을 세 가지 기준으로 구별하였다. (1) 조직을 위하여 기능적인가 역기능적인가, (2) 역할이 규정되어 있는지 여부(role-prescribed or extra-role), (3) 행동의 목표대상(targets)이 누구인가(동료작업자, 한 단위로서의 조직, 소비자)가 포함되어 있다. 친사회적 조직행동과 자발적조직행동의 개념을 비교해 보면, 자발적 조직행동은 친사회적 행동 중에서 (1) 조직을 위해 기능적이며 (2) 업무역할이 규정되어 있지 않으며 (3) 동료나 조직을 대상으로 하는 행동으로 설명할 수 있다.

5) 1990년대

1980년대에 자발적 조직행동연구가 풍성해지면서 그 개념의 다양화가 이루어졌으나

각 연구 흐름의 논리적 명확성이나 일관성이 결여되었으므로 1990년대에는 이에 대한 비판과 함께 자발적 조직행동의 구성개념에 관한 새로운 해석이 시도되고 있다. 초기의 자발적 조직행동 연구자들은 자발적 조직행동이 역할행동과 구별되는 것으로 정의하였기 때문에 자발적 조직행동은 역할외 행동(extra-role behavior)과 조직을 위해 기능적인 행동이라는 두 가지 면을 강조하였다(Bateman & Organ, 1983; Smith et al., 1983). 따라서 대부분의 실증적 연구에서도 역할내 행동과 역할외 행동에 관해 상대적으로 구별할 수 있다는 암묵적 가정을 가지고 수행되었다(Bateman & Organ, 1983; Fahr et al., 1990; Moorman, 1991; Organ & Konovsky, 1989; Podsakoff et al., 1990; Smith et al., 1983; Witt, 1991). 그러나 일부 학자들은 자발적 조직행동(역할외 행동)과 역할 행동간의 개념적 구분이 명확하지 않다는 사실에 대해 문제를 제기하고 있다(George & Brief, 1992; Graham, 1991; Morrison, 1994).

Graham(1991)은 이러한 두 가지 기준 때문에 오히려 연구자들이 혼돈을 일으킬 수 있다고 하면서 새로운 자발적 조직행동 개념을 제안하였다. 즉 역할 행동과 역할외 행동의 구별이 애매한데 그것은 사람, 직무, 그리고 조직에 따라서 그 결정이 불일치하고 있으며, 또한 직무 담당자가 같다고 하여도 시간 및 상황에 따라 그 결정이 달라지기 때문이다. Graham(1991)은 철학, 정치학, 사회 역사에서 이루어진 시민정신(civic citizenship)에 대한 이론적 연구를 토대로 하여 광의의 자발적 조직행동 개념을 제안하였다. 시민정신은 각 시민의 행동 중에서 그 지역사회나 단체에 합당한(community relevant) 모든 긍정적 행동을 포함하는 것이므로, 이 개념을 조직에 적용하였다. 즉 광의의 자발적 조직행동은 조직 성원들이 행하는 조직에 합당한 모든 긍정적인 행동을 포함하는 것으로 개념화하였으며, 그 내용은 전통적인 역할 관련의 직무 행동, 조직을 위한 기능적 역할외 행동, 그리고 책임감이 있는 조직 참가와 같은 정치적 행동 등이 모두 포함된다. Graham은 자발적 조직행동의 범주에 역할행동과 역할외 행동 모두를 포함시킴으로써 Organ의 견해와 차이를 보이고 있다. 또한 역할행동과 역할외 행동간의 구별이 애매하다는 점을 설명하기 위해 Morrison(1994)은 역할지각의 관점을 소개하고 있다. 즉 Morrison은 조직구성원들이 자신의 행동(자발적 조직행동)을 역할행동으로 지각하는지 역할외 행동으로 지각하는지에 따라 자발적 조직행동의 수행정도가 달라 질 것이라는 가정하에 연구를 수행하였으며, 연구 결과 조직구성원이 자발적 조직행동을 역할행동으로 지각할 때 그 행동을 더 많이 한다는 것이 밝혀졌다. 따라서 Morrison은 자발적 조직행

동 개념연구에서 자발적 조직행동 구성개념의 명확성을 높이기 위해서 역할지각개념을 반영할 것을 제안하고 있다(Morrison, 1994, 1563-1565).

2. 자발적 조직행동의 구성개념

최근에 들어서서, 조직연구분야에서는 역할외 행동, 도와주는 행동들에 대한 관심이 높아졌으며 여러 학자들이 조직자발성, 친조직 행동, 역할외 행동 등을 연구하기 시작하였다. 그 중에서 대표적으로 자발적 조직행동의 구성개념에 대한 Organ과 Graham의 견해를 살펴보고, 구성개념에 관한 선행연구상의 문제점을 검토하기로 한다.

1) 역할외 행동 관점

자발적 조직행동에 대한 연구는 Organ과 그의 동료들이 가장 많이 수행하였다. Organ은 “자발적 조직행동은 총체적으로 조직의 기능을 효과적으로 촉진하는 개인행동으로서 자발적이며, 명시적 또는 직접적으로 공식적 보상을 받지 않는 행동”이라고 하였다(1988, p.4). 이와 같은 정의에서 자발적 조직행동의 성격에 관한 3가지 중요한 점을 찾아낼 수 있는데, 그것은 임의적이며(discretionary), 보상과 관계없으며, 총체적으로 조직유효성을 높인다는 점이다. 첫 번째 임의적 행동에 대해서 그것은 역할이나 직무기술서 상에서 강요될 수 있는 것이 아니며, 오히려 개인적 선택의 문제로서 그 행동을 하지 않더라도 처벌받지 않는 행동이라고 Organ은 설명하고 있다.

두 번째 성격은 자발적 조직행동은 조직의 보상체계에 의해서 직접적으로 또는 공식적으로 보상을 받지 않는다는 점이다. 이점에 대해서 Organ은 다음과 같이 상세한 설명을 하고 있다. “어떤 구성원이 여러 유형의 자발적 조직행동을 꾸준히 수행하고 있다면 계속 시간이 지남에 따라 상사나 동료에게 좋은 인상을 주게 된다. 그래서 결국 상사가 급여인상이나 승진을 위해 추천을 할 때 그것이 영향을 줄 수 있다. 여기서 중요한 문제는 그러한 보답(returns)이 계약적 성격 즉 어떤 특정한 정책 및 절차에 의해 보증되는 것 이 아니라는 점이다(Organ, 1988, p. 5)”.

마지막으로, 자발적 조직행동은 총체적으로 조직의 기능을 개선하도록 하는 개인행위를 나타낸다는 점이다. 총체적(in the aggregate)이라는 말은 어떤 자발적 조직행동을

하나씩 볼 때는 매우 사소하고 대단치 않을 수 있기 때문에 더욱 중요한 의미를 갖는다. 그래서 Organ은 종업원 한 사람이 오랫동안 수행하는 활동의 합계 또한 집단, 부서, 조직에서 모든 종업원들의 행동의 합계를 의미하고 있다.

Organ(1988)은 앞에서 설명한 자발적 조직행동을 다음과 같이 5가지 범주로 나누고 있다.

① 이타적(altruism) 행동

이것은 “조직의 과업이나 문제에 봉착한 특정한 다른 사람을 도와주는 효과를 지닌 모든 임의적 행동”을 포함하고 있다(p.8). 종업원들이 이타적 행동을 함으로써 조직을 유지하는데 필요한 자원을 줄이고, 조직의 자원유입능력을 증가시킬 수 있다. 또한, 조직 외부인에게 친절한 행동을 함으로써 그 조직에 대한 정서에 영향을 미쳐 고객충성도를 높이며, 사회복지 향상에 기여하고, 공급업자나 잠재적 종업원이 그 조직에 관심을 갖도록 영향을 주게 된다.

② 양심적(conscientiousness) 행동

양심적 행동은 조직 구성원이 자신에게 요구되는 역할을 최소수준 이상으로 수행하는 것이다. Organ(1988)이 제시한 예를 들면, 업무시작 전에 출근하는 것, 청소, 시간엄수, 휴식시간의 활용, 마감일을 맞추는 것, 그리고 규칙준수 등이 있다. 양심적 행동은 규칙을 지키는 것과 규정된 역할을 수행하는 행동에 초점을 두고 있으며, Smith, Organ & Near(1983), Graham(1986)의 연구에서는 양심적 행동을 출석 등의 시간 사용과 관련된 행동과 규칙준수 행동으로 나누어 후자를 일반화된 순응(generalized compliance)이라고 하였다.

③ 정당한(sportsmanship) 행동

정당한 행동은 조직 내에서 발생하는 사소한 문제나 고충을 인내하는 행동을 말한다. 이것은 “실제적 곤경 또는 그것을 상상하여 불평하거나 불만을 나타내지 않으며, 사소한 골치덩이를 문제삼지 않는 것이다”(Organ 1988a p.11). 예를 들면, 공기조절장치의 고장, 주차불편, 생산시설의 신도입으로 인한 재배치 등 여러 가지 고충을 겪게 될 때, 그러한 문제나 고충을 단순히 받아들이고 불평하지 않으므로 조직을 위해 보다 건설적인

목적에 노력을 기울이는 행동이 바로 정당한 행동인 것이다. 정당한 행동의 특성은 가능한 행동의 자발적 성과라기 보다는 역기능적 행동의 부재를 의미하는 것이다.

④ 예의바른(courtesy) 행동

예의바른행동은 “어떤 의사결정으로 영향을 받게 되는 당사자들에게 세심한 배려를 하는 기본적인 접촉”을 말한다(Organ, 1988, p.12). 즉 어떤 결정이나 행동에 영향을 받는 구성원들 간에 정보를 공유하는 행동을 말하는 것으로서, 정보의 유통, 다른 구성원에게 영향을 줄 수 있는 일에 대한 사전 언급 등의 행동을 의미한다. Organ이 제시한 행동의 일부는 보다 공식적이고 역할내 행동의 성격을 암시하고 있다. 예를 들면, 미리 주의를 주는 것, 사전에 환기시키는 것, 정보전달, 상담, 브리핑이 있는데, 이런 사례를 보면, 서면규칙과 정책 또는 관례로 제시된 표준적 운영 절차에 의한 것임을 알 수 있다.

⑤ 참여(civic virtue) 행동

참여행동이란 조직내 활동에 관심을 갖고 적극 참여하는 것을 의미한다. 이것은 Graham(1986)이 처음으로 식별한 것으로, 회의참석, 사보 읽기, 개인시간을 이용하여 제반문제를 토론하는 것 등을 언급하고 있다. 또한 조직의 발전에 뒤떨어지지 않기 위해 스스로 노력하는 일, 조직내에서 전달되는 사항이나 문서를 숙지하는 행위, 그리고 조직이미지를 제고하는 활동에 참여하는 행동도 이에 포함된다.

2) 시민행동 관점

시민행동관점이 대두하게 된 배경은 자발적 조직행동의 구성개념에 대한 명확성이 부족하다는 비판에서 시작되었다. Organ을 주축으로 한 초기의 자발적 조직행동 연구자들은 연구대상을 역할외 행동으로 제한하였다. 이에 대하여 여러 학자들은 역할내 행동과 역할외 행동을 구분한다는 것은 자발적 조직행동연구를 매우 곤란하게 만들고 있으며, 역할행동인지 아닌지의 구별은 직무를 수행하는 사람에 따라서, 직무 및 조직에 따라서 달라지는 것이며, 심지어 동일인이라 하더라도 시간과 상황에 따라서 달라지기 때문에 그렇게 일관성이 없는 구별을 한다는 것은 문제가 있다고 제기하였다(Van Dyne et al., 1994, p.766).

이러한 어려움을 극복하기 위해서 Graham(1991)은 철학, 정치학, 및 사회역사에서 연구되어온 시민정신(civic citizenship)을 제안하였다. 시민정신(civic citizenship)은 개인인 시민이 속한 사회에서 적합한 긍정적인 행동을 모두 포함하는 것으로 간주하는데, Graham은 이 개념을 도입하여 자발적 조직행동을 광범위하게 개념화하였다. 즉 조직의 개별구성원이 수행하는 조직에 타당한 모든 긍정적 행동을 다 포함하는 개념으로 자발적 조직행동을 개념화한 것이다. 따라서 여기에는 전통적인 역할내 직무행동, 조직을 위해 기능적인 역할외 행동 그리고 책임 있는 조직참여 등의 정치적 행동을 다 포함하고 있다.

Graham은 “시민행동”이라는 용어를 “시민의 책임”과 동의어로 간주하고 있다. 고전 철학 및 현대 정치이론을 고찰함으로써 시민책임에 관한 세 가지 범주를 찾아내었는데 즉 준수(obedience), 충성심, 그리고 참가가 그것이다. 적극적인 시민의식에 관한 Inkeles (1969, pp.1122-1123)의 정의를 기초로 하여 Graham은 자발적 조직행동의 범주를 다음의 세 가지로 분류하였다.

① 조직규칙의 준수(organizational obedience)는 조직구조, 직무기술서 및 인사정책 등에 관한 합리적 규칙과 규정의 필요성 및 타당성을 인정하는 것을 의미한다. 즉 준수는 규칙 및 지시사항의 존중, 출근 및 과업완결에 대한 시간 지키기, 조직자원의 청지기 역할 등으로 표현될 수 있다.

② 조직에 대한 충성(organizational loyalty)은 개인, 작업집단, 부문에 대해 갖고 있는 편협한 이익을 초월하여 기업의 리더와 전체로서의 조직에 대하여 동일시하고 충성하는 것을 말한다. 이에 대표적 행동으로는 위협시 조직을 방어하는 것, 조직이 좋은 평판을 유지하도록 기여하는 것, 전체로서의 이익을 위하여 다른 사람과 협동하는 것 등이 포함된다.

③ 조직에의 참가(organization participation)는 바람직한 가치기준(개인들에게 알려주어서 정당함을 인정받는)이 조직내에서 실현되는지에 대한 관심, 그리고 완전하고도 책임있는 몰입을 통하여 조직을 통제하고자 하는 것이다. 대표적 활동은 공식적으로 요청되지 않는 회의에 참석하는 일, 전달사항 및 새로운 아이디어를 다른 사람들과 나누어 갖는 일, 나쁜 소식을 기꺼이 전달하거나 위험한 집단사고(group think)에 대항하기 위하여 소수의 의견을 지지하는 일 등이 포함된다.

3) 자발적 조직행동의 구성개념에 대한 선행연구상의 문제점

자발적 조직행동연구의 전개과정에서 살펴본 바와 같이 자발적 조직행동에 대한 연구는 1980년대 후반에 이르러 활성화하고 있지만 아직까지 구성개념에 대한 합의가 이루어지지 못하고 있다. 따라서 자발적 조직행동의 문헌고찰을 통해 구성개념과 관련된 주요 문제점을 정리해보면 다음과 같다.

(1) 역할 행동과 역할외 행동의 경계에 대한 문제

자발적 조직행동 연구에서 공통적으로 지적되는 문제점은 자발적 조직행동의 구성개념에 대한 정의가 다양하다는 점이다(Van Dyne et al., 1994; Podsakoff et al., 1993; Graham, 1991). 이것은 자발적 조직행동의 구성개념이 역할외 행동만을 대상으로 하는지 아니면 역할행동을 포함하는 것인지의 문제가 그 핵심이 된다. 즉 역할행동과 역할외 행동에 대한 경계가 모호하다는 지적을 하고 있다.

이 문제에 대해서 두 가지 측면에서 논의가 이루어지고 있다. 즉, Organ이 제안한 것처럼 역할 행동과 역할외 행동(OCB)의 개념이 기본적으로 구별 가능한가에 대한 문제인지 아니면 OCB로 표현된 행동 자체가 구성원에게 공식적으로 요구된 것인가 또는 임의적·자유재량에 속하는 것인가로 논의되고 있다. Organ(1988a)은 자발적 조직행동을 “임의적(discretionary)이며, 공식적 보상체계를 통해서 명시적으로 인정받지 않은” 것으로 그 성격을 정의하였으나, 최근의 일부 연구에서(Graham, 1991; Morrison, 1992; Van Dyne & Cummings, 1990)는 Organ이 식별한 행위유형들이 정말 구성원의 임의적 또는 자유재량적 행동인가 의문을 갖고 있다. 즉 일부 연구자들은 Organ이 지적한 역할외 행동과 역할 행동에 대한 기본적 차이점에 찬성하지 않는 것인지 아니면 그 행동 자체가 임의적인지 아닌지에 대한 Organ의 판단에 불찬성하는 것인지 조차 결정할 수 없게 되었다(Podsakoff et al., 1993, p.32). 예를 들면 Morrison(1992)의 연구에서는 응답자의 78%가 “신입사원을 지도하는 것은 명시적으로 요청되는 것은 아니지만 자신에게 요구되는 또는 기대되는 직무의 일부”라고 지적한다. 이것은 실제 조직구성원들은 Organ이 가정하는 역할행동(in-role)보다 더 넓은 범위로 역할행동을 평가, 지각하고 있음을 나타내는 것이다.

이상과 같은 논의에서 볼 때 본 연구에서 사용되는 자발적 조직행동의 구성개념에 대

한 성격을 정리할 필요가 있다. 즉, 본 연구에서 사용되는 자발적 조직행동은 구성원이 임의적으로 수행하는 역할외 행동을 의미한다. 그 이유는 역할 행동과 역할외 행동을 이론적으로 명확히 하는 것은 개념적 명확성을 위해 매우 중요한 것이며, 또한 구체적 행동이 역할 행동인지 아닌지 그 적용문제는 이론적 개념화와는 다른 문제이기 때문이다 (Van Dyne et al., 1995). 또한 임의적 행동의 의미는 Organ의 견해와 일치하는 것으로 그 내용은 다음의 세가지이다. 첫째, OCB를 행한다고 명시적으로 보상을 받는 것도 아니고, 또한 OCB를 하지 않는다고 벌을 받는 것도 아니다. 둘째, 그 행동은 직무기술서에 포함된 것이 아니다. 셋째, 그 행동은 종업원이 훈련받은 행동이 아니다. 또한 Morrison이 제안하는 것처럼 구체적 행동이 역할 행동으로 지각되는지 아니면 역할외 행동으로 지각되는지를 조사할 필요성이 있다.

(2) 자발적 조직행동이 조직기능성에 기여하는 문제

자발적 조직행동이 조직기능성(organizational functionality)에 기여하는 가의 문제는 구성원에 따라 그리고 시간적으로 장·단기에 따라 달라질 수 있다(Schnakce, 1991; Graham, 1991). 조직구성원이 조직을 돋고자 하는 의도에서 어떤 행동을 하였더라도 실제로 유익한 결과를 가져오지 않을 수 있다. 또한 어떤 경우는 구성원이 조직에 기능적이라고 생각하지 않을 수도 있고 조직에 영향을 주는 시기(장기, 단기)도 역시 고려해야 한다. 또한 Graham의 조직시민 행동에서 참가 및 충성은 장기적 효과를 갖는다. 즉 참가는 조직이 성공할 수 있도록 도와주며 참가기능의 향상으로 조직이 환경적응을 잘할 수 있게 되며, 충성을 통해 외부집단이 조직을 지지하도록 힘을 구축한다고 보았다(Graham, 1991). 반면에 Organ의 역할외 행동 중에서 필요할 때 동료를 돋거나, 양심적 행동 등은 단기적 효과를 갖는다.

(3) 자발적 조직 행동개념의 다차원성 문제

지금까지 연구된 OCB 행동 유형이 OCB 구성개념의 전체영역을 다 포함한 것인가에 대한 문제점이 제기되고 있다(Podsakoff et al., 1993; Graham, 1991). 자발적 조직행동의 구성개념의 차원에 대해 연구자는 상이한 결과를 제시하고 있다. 예를 들면 Smith et al., (1983)의 연구에서는 이타주의와 일반화된 순응의 두 차원이 식별되었고, Williams, Podsakoff & Huber(1986)의 연구에서는 이타주의, 개인간 양심적 행

동, 출석의 세 차원이, Organ & Konovsky(1989)의 연구에서는 다섯 차원(이타적 행동, 양심적 행동, 정당함, 문제예방행동, 참여행동), O'Reilly & Chatman(1986)의 연구에서는 두 차원(역할외행동, 역할행동) 등으로 식별되었다. 더구나 국내에서 이루어진 대부분의 OCB 연구는 미국에서 연구된 OCB 구성개념을 그대로 번안해서 사용하고 있다. 자발적 조직행동의 다차원성과 관련하여 Schnake(1991)는 양적인 접근 뿐만 아니라 질적 접근의 필요성을 지적하고 있다(p. 742).

(4) 자발적 조직행동의 의도를 조사하는 문제

OCB를 식별하고 정확히 측정하기 위해서 그 행동의 동기를 찾아보아야 한다(Van Dyne et al., 1990; Schnake, 1991). 또한 Fandt & Ferris(1990)는 부하들의 정치적 행동(political influence tactics)과 OCB를 구별하기가 곤란하기 때문에 행동의 의도를 파악해야 한다고 제안하고 있다. 그러나 개인의 의도는 상황에 따라 수시로 바뀌고 있으며, 상사가 부하의 행동의도를 파악하는 것도 관리자 각자의 문제이지 부하의 실제의도와 일치하지 않을 수도 있다. 더 중요한 것은 OCB가 조직유효성에 기여하며, 조직을 위한 행동이라고 본다면, 종업원의 의도가 확실치 않아도 그들이 실제로 OCB를 수행하는 한 행위자체가 조직에 도움을 준다는 사실이다(Podsakoff et al., 1993, p.33).

3. 자발적 조직행동의 중요성

1) 자발적 조직행동과 직무성과

조직은 계속적으로 변화하고 있으며, 변화의 원천은 조직구성원인 사람들이다. 오늘날과 같이 제환경이 급변하는 사회 속에서 조직 구성원들이 불확실한 문제를 어떻게 처리하고 해결하는지에 따라 조직의 행동 및 결과가 달라질 것이다. 조직에서 구성원들의 행동을 연구하고 관리하고자 했던 노력은 관리이론에서 보는 바와 같이 오랜 역사를 갖고 있다. 그러나 조직이 구성원의 행위를 모두 관리할 수도 예측할 수도 없기 때문에 개인의 자유재량에 어느 정도 의존하게 된다. 만일 조직이 합리성의 규범에 따라 행동하면서 조직이 처한 여러 가지 불확실성을 해결해야 한다면, 조직 구성원들의 재량권 행사가 조

직행동의 중요한 요소가 된다(Thompson, 1967, p. 117). 또한 조직구성원들이 공식적으로 규정된 업무만을 수행함으로써 협동을 제한하는 조직은 결국 붕괴하고 말 것이다(Katz & Kahn, 1966).

Organ은 직무성과의 전통적 개념을 확장하고자 하였다. 즉 직무성과라고 하는 전통적인 결과(outcome)변수가 조직의 발전에 기여할 수 있는 종업원의 행동 범위를 충분히 포함하고 있는가 하는 문제를 제기한 것이다. Barnard(1938)는 조직에서 역할의 일부로서 반드시 필요하지 않지만 중요한 종업원의 행동에 대해 처음으로 언급하였다. 조직은 공식구조 또는 행동을 공식적으로 기술한 것만으로 충분히 정의될 수 없으며, 조직의 기능화를 위해 중요한 것은 “협동체계에 공헌하려고 하는 구성원들의 자발적 노력”(p.83)인 것이다. 협동체계는 특정기능 또는 구체적 결과(outcomes)에 대한 행동보다는 계약적 의무와 자기 이익을 넘어서 그 시스템을 지지하는 보다 자발적이며, 상황적응적인, 그리고 개방적 행동으로 이루어지는 것이다.

특정한 행동으로 공식적 행동을 보완할 필요가 있다는 견해는 Roethlisberger & Dickson(1939)도 제시하였다. Hawthorne 연구에서 그들은 비공식조직의 운영과 함께 비공식조직이 공식조직의 유효성을 높이는 방법을 관찰하였다. 즉 “조직의 모든 계층에서 비공식조직은 협력(collaboration)의 필요조건으로서 존재한다.”(p.562)는 것이다. Roethlisberger, Dickson, Barnard는 모두 조직이 효과적으로 기능을 수행하기 위하여 비공식적인 것이 공식적인 것을 보완하고, 자발적인 것이 역할에 규정된 것을 보완해야 한다고 보았다. 조직 내에서 공식과 비공식행동의 필요성을 모두 반영한 것은 Katz & Kahn(1966)이 설명하고 있는 효과적 조직행동의 정의에도 나타나 있다. 그들은 직무성과에 대한 전통적 견해는 “예측가능한 활동(dependable activity)” 또는 “어떤 최소한의 양적 및 질적 수준을 충족하는 방식으로”(p.338) 부여된 역할을 수행하도록 고안된 활동이라고 언급하였다. 그러나, 예측가능한 행동 또는 역할내 (in-role) 행동(O'Reilly & Chatman, 1986: Williams, 1988)은 Katz & Kahn이 제시한 조직유효성에 도구적인 세 가지 행동유형중 하나일 뿐이다. 다른 두 가지 유형은 그 조직체계에 들어가서 유지하는 행동과 창의적이며 자발적 행동이 포함된다. 종업원들은 먼저 조직에 계속 출근하여 업무에 몰두하므로써 조직에서 중요한 행위자가 되어야 한다. 이 행동은 모든 종업원에게도 기준이 되는 최소한의 행동요건으로서 성과의 전통적 개념 중 결근과 이직 측정으로 포함되어 왔다. 또한 일에 참석하여 과업에서 요구되는 최소한의

수준을 넘어서, 종업원은 창의적이고 자발적인 행동을 수행해야 한다. 즉, 종업원은 역할 요건에는 규정되어 있지 않지만 그럼에도 조직 유효성에 매우 중요한 역할외(extra-role)의 행동을 수행해야 한다는 것이다. 이 행동이 중요한 이유는 조직역할이 너무 복잡하기 때문에 그 내용을 완전히 서술할 수 없다는데 있다. 조직에서 계획을 수립하므로써 효율적인 직무수행에 필요한 모든 행동을 예측할 수 있다고 믿는 것은 어리석은 일이다. 또한 직무기술서가 그 직무에 포함되는 모든 행동을 충분히 기술할 수 있는 것도 아니다. 따라서 조직 효율성을 촉진시키기 위해서는 공식적인 역할요구만으로는 충분하지 못하므로 어떤 다른 행동의 가능성이 존재하고 있다. 가장 효율적 종업원은 역할내 행동을 충분히 수행할 수 있으며 동시에 상황에 따라서 역할외 행동을 자발적으로, 혁신적으로 할 수 있는 사람으로, 두 가지 유형의 행동이 모두 필요한 것이다.

역할내 행동과 역할외 행동이 모두 필요하다는 것을 기초로 하여, Organ 등 여러 학자(Bateman & Organ, 1983: Organ, 1977: Organ, 1988 a: Organ, 1988 b: Organ & Konovsky, 1989: Smith et al. 1983)들은 자발적 조직행동을 성과에 포함시켜야 한다고 제안하였다. 전통적인 성과의 개념이었던 역할내 행동과 자발적 조직 행동을 포함하여 성과의 개념을 확대하는 것은 그 조직의 발전을 위해 필요한 보다 완전한 조직구성원의 행동에 관한 개념을 제공하는 것이다.

2) 자발적 조직행동과 개인적 통제

자발적 조직행동은 개념상으로 임의적(discretionary)이므로 개인적 통제를 많이 받는다는 점에서 역할내(in-role) 행동과 다르다. 종업원의 자발적 조직행동을 수행하는 것은 개인적 태도 변화에 따른 것이며, 역할내 행동의 경우 보다 퍼스널리티의 영향을 받기가 쉽다.

자발적 조직행동과 개인적 태도 및 정서와의 관계에 대한 연구는 이타적 행동과 도와주는 행동에 관한 사회심리학 문헌에서 제시되어 왔다. Brown(1985)은 사회적 교환이론의 검토에서 사회적 교환에 참가하려는 의사결정은 확실히 개인적인 것이며, 개인적 통제 이외의 어떤 규칙도 그 결정을 강요할 수 없다고 하였다. Organ(1988 c)은 자발적 조직행동을 사회적 교환의 한 형태로 보았고 따라서 개인적 선택의 영향을 받을 수 있다고 하였다. 이타주의적 행동에 관한 연구에서도 역시 자발적 조직행동과 개인적 통

제에 대한 연계성을 말하고 있다.

자발적 조직행동을 연구하는 중요성에 대해 Moorman(1990)은 다음의 두 가지 일반적 이유를 제시하고 있다. 첫째, 직무성과를 정의함에 있어서 자발적 조직행동과 역할내 행동을 결합하는 것은 조직유효성에 기여하는 종업원 행동을 보다 완전하게 서술할 수 있도록 한다. 역할내 행동만을 측정하는 것은 Barnard(1938), Katz & Kahn(1966)이 중요하다고 강조했던 자발적, 혁신적 행동을 놓치는 것이기 때문이다. 두 번째, 자발적 조직행동은 성과의 임의적 요소를 서술하는데 그것은 종업원 능력과 상황적 제약 요인을 넘어서는 것이다. 그래서 직무태도와 종업원 기질과 같은 변수, 즉 과거에는 역할내 직무성과의 잠재적 예측치로서 언급되지 않았던 변수들이 자발적 조직행동의 발생을 예측하는 도구가 될 수 있다는 점이다.

III. 個人과 組織間의 交換關係

1. 교환관계의 개념

사회적 동물로서의 인간은 상호작용을 통해 타인과의 관련성이나 관계를 지각하게 되며, 관계의 지각은 타인의 여러 특성이나 그들과의 다양한 경험을 바탕으로 형성된다(홍대식, 1997, p. 218). 이와 마찬가지로 개인이 조직생활 속에 참여하면서 상호작용을 통해 개인과 조직간에 특정한 교환관계가 형성된다. 교환관계란 개인이 조직에 참가하는 양식을 의미하며(Graham & Organ, 1993), 교환관계의 유형에 따라 거래의 내용과 질이 달라지며, 결과적으로 조직구성원의 행동도 영향을 받게된다. 즉 개인과 조직간에 어떤 형태의 교환관계가 성립되는가에 따라 그 결속기반에 차이가 나타나며, 그것은 구성원의 자발적 조직행동에도 차별적인 영향을 줄 것으로 보인다.

2. 교환관계의 유형 및 조직

Blau(1964)가 조직행위를 설명하기 위하여 경제적 교환과 사회적 교환의 개념을 구분하여 사용한 이후 개인과 조직간의 교환관계에 대한 관심이 증대되었다. 일반적으로

개인과 조직간의 교환관계는 거래적 교환(경제적 교환)과 사회적 교환으로 구분되는데, Organ은 사회적 교환관계에서 자발적 조직행동(OCB)가 표출된다고 가정하였으며, 그것을 전제로 하여 공정성 지각과 OCB연구가 전개되기 시작하였다(Organ & Konovsky, 1989; Witt, 1991). 사회적 교환과 유사한 개념으로 MacNeil(1985)은 관계적 계약(relational contract), Rousseau(1989)는 심리적 계약, Graham & Organ(1993)과 Van Dyne, Graham & Dienesch(1994)는 공동체 지각적 관계(covenantal relationship)를 제시하였다. Graham and Organ(1993)은 조직 참가자들을 구속하는 계약의 유형에 따라 형성된 상이한 조직유형이 형성된다고 제안하였다. 즉 계약상 여러 협약(contractual agreement)의 유형에 따라서 몰입(commitment)형태가 달라지며 조직의 여러 측면에서 차이점들이 나타나게 된다는 것이다. 다음에서는 교환관계의 유형과 그에 따른 조직 유형, 즉 거래적조직, 사회교환조직, 그리고 공동체 지각적 조직에 관한 내용을 살펴보기로 한다. (표 III-1 참조)

〈표 III-1〉 교환관계의 유형

| 계약 유형 | 조직 |
|---|-----------|
| Blau(1964)의 경제적 교환 MacNeil(1985)의 거래적 계약 | 거래적 조직 |
| Blau(1964)의 사회적 교환 MacNeil(1985)의 관계적 교환 Rousseau(1986)의 육시적 계약 | 사회적 교환조직 |
| Rousseau(1989)의 심리적 계약 Graham(1991)의 공동체지각적 관계 (covenantal relationships) | 공동체지각적 조직 |

Graham & Organ(1993), Graham(1991), Rousseau & Parks(1993), Rousseau(1989)의 내용을 검토하여 정리한 것임

1) 거래적 교환관계 및 거래적 조직

개인을 조직에 참여시키는 계약의 주요한 형태는 경제적 교환이다. Blau(1964)는 경제적 교환의 특징으로 법률로 시행할 수 있으며, 특정한 계약기간이 존재하며, 당사자간

의 어느 한편이 의무를 이행하지 않을 경우 그 계약을 종료할 수 있다는 것을 제시하고 있다. 경제적 교환관계에서 개인은 조직과 계약을 맺는데 그 내용에는 어떤 공헌이 이루 어져야 하는지, 그 공헌에 대한 교환으로 나타나게 될 보상의 양과 보상의 형태 그리고 계약당사자의 특정한 권리와 면책 내용 등이 제시되어 있다.

경제적 교환과 유사한 개념으로 MacNeil(1985)은 거래적 계약을 제시하고 있다. 거래적 계약(transactional contract)은 화폐로 보상할 수 있는 단기적 협약이며 계약당사자가 제한된 범위내에서 계약에 참가하며, 그 예로는 일시적 고용, 도급공사 등을 들 수 있다. 거래적 계약에서는 구체적 활동을 제한된 범위내에서 수행한다. 계약기간이 짧고 계약조건이나 내용이 탄력적이므로 계약당사자들은 참가의 범위가 제한되고 감정적 결속과 충성심에 별로 관심이 없다. 거래적 계약관계에서는 조직구성원의 신뢰, 충성심, 가치에 대한 동일화 또는 자기희생 등이 존재할 여지가 없으며 더 좋은 조건을 찾아 다른 곳으로 가려고 하는 “기회주의”가 존재한다(Graham & Organ, 1993, p. 486). 그러나 이와 같은 계약의 장점도 있는데 그것은 서로간에 상대적으로 감정적 영향을 거의 주지 않으면서 계약을 종료할 수 있으며, 계약을 계속 수정할 수 있다는 점이다. 고도로 구체화되어 있고, 규칙위주의 계약은 일시적 고용과 거래 당사자들간의 관계가 밀접하지 못할때는(distant relationships) 적합하지만, 장기간 근속의 유능한 인력(veterans)을 양성하는 밀접한 관계에는 적합치 못하다(Parks & Conlon, 1991).

2) 사회적 교환관계 및 사회적 교환조직

사회적 교환관계에서는 교환의 대상 및 교환의 조건이 명백하지 않으며, 기간 역시 제한하지 않는다. 사회적 교환은 Rousseau(1989)의 묵시적 계약(implicit contract), MacNeil(1985)의 관계적 계약(relational contract)등과 유사하다. 관계적 계약에서의 교환의 내용은 사회감정적 요인(충성심, 지지)과 화폐로 보상가능한 요인(서비스의 지급)이며, 협약의 기간은 장기적이며, 융통성이 높다는 특징을 가지고 있다. 즉 관계적 계약은 구체적인 조건을 명시하지 않으며, 대신 광범위하고 상호간의 동의를 바탕으로 주관적으로 규정하므로 조직의 상황이 변할 때 또한 당사자간의 상호작용이 지속됨에 따라 계속 수정되고 재해석·재평가 될 수 있다.

사회적 교환관계에서의 본질은 호혜성(reciprocity)의 의미에 있다. 어떤 사람이 편의

(benefits)을 받게 되면, 언제, 어느때, 어떤 방식으로라도 “그 호의를 돌려주려는” 의무를 느끼게 되며, 이러한 교환은 신뢰와 선의(good faith)를 전제로 한다. 즉 장기간에 걸쳐서 당사자들은 서로에 대해 공정해지려고 하며, 과거에 받았던 편익을 기억하고 감사하게 되고, 여건이 허락할 때 그러한 감사를 표현할 것이라는 점이 당사자들이 서로에 대해 갖고 있는 신뢰와 선의를 나타내는 것이다.

이와 같은 사회적 교환의 특징을 강하게 갖고 있는 조직에서는 좋은 대우를 받는 종업원들은 공식적 직무기술서에 기록된 의무를 초월하여 여러 가지 장식으로 매우 자발적으로 조직을 위해 기여할 것이라는 가정을 할 수 있다. 또한 그 종업원들은 그들이 행한 수 많은 다양한 형태의 공헌을 기업이 평가하고 인정할 것이라고 가정한다. Cook & Emerson(1978)은 사회적 교환은 거래적 교환과는 달리 충성심과 헌신(devotion)과 같은 “감정(sentiments)”을 불러일으킨다는 실험결과를 제시하였다. 거래적 유형에 비해 사회적 교환 형태의 조직이 갖는 장점은 충성심 등 종업원이 제공할 수 있는 공헌의 범주가 보다 광범위하다는 점이다.

3) 공동체지각적 관계 및 공동체 지각적 조직

(1) 공동체지각적 관계

① 공동체지각적 관계의 개념

거래적 교환관계의 지배권이 증가되고 있는 현대 조직사회에서 공동체 지각적 관계(covenantal relationships)를 재발견해야 한다는 필요성이 제기되고 있다(Depree, 1989; Graham, 1991). 먼저 ‘covenant’의 의미를 살펴보고 공동체지각적 관계가 갖는 특성을 찾아보기로 한다.

Grover(1982)에 의하면, 언약(covenant)의 근원은 B.C. 2000년으로 거슬러 올라가서 소아시아의 히타이트(Hittite)족의 공문서에 관한 두 가지 종류의 조약(treaties)에서 찾을 수 있다. 하나는 현재의 거래적 유형의 선구자 역할을 하는 것으로, 두 당사자간의 이익을 증진시키기 위한 쌍방의 의무에 대한 상호협정이며, 두 당사자가 원할 때에 언제든지 협정이 종료될 수 있다. 반면에 두 번째 유형의 조약은 학자들이 “영주에 대한 언약(suzerainty covenant)”이라고 부르는 것으로서 약자(lesser)가 권리자에 대한 보은의 의무(obligation of covenant)를 명시한 것이다. 이 의무는 권리자의 보호에

대한 것으로 포괄적이고 개방적이며 계속적인 재확인을 나타내는 것이다. 이와 같은 유형은 중세사회에서도 찾아 볼 수 있다. 중세사회에서는 토지의 소유가 정치지배권력의 원천이 되는 봉건제도였다. 봉건제도는 왕(king), 영주(lords), 제후(vassals)간에 토지를 매개로 한 신분적 주종관계가 성립된 제도를 말한다. 왕은 영주에게 영토를 배분하고 그 대가로 영주는 왕에게 충성을 바쳤으며, 한편 영주는 또한 제후에게 그의 영토를 분배하고 보호해 주는 대신 제후는 영주에게 봉사와 충성을 다하는 관계, 즉 보호와 봉사의 교환관계가 봉건제도의 기본이었다. 바로 이러한 비공식적 관계가 후에는 제도화되어 계약과 상호의무개념의 기원이 된 것이다(이준범, 신승권 공저, 1988, p265).

공동체지각적 관계에 대한 근원은 정치철학에서 나온 것으로 시민과 정부간의 관계가 어떤 특성을 가지고 있는가에 따라서 시민의 행동이 달라진다고 보고 있다. 즉 시민과 정부간의 관계가 공동체지각적 관계에 바탕을 두고 있을 경우에 시민들이 적극적으로 시민의식을 갖고 행동을 한다고 보았다. 여기에서 중요한 역할을 하는 공동체지각적 관계의 특성으로는 정서적 결속(affective ties), 상호간의 신뢰, 가치공유, 무제한의 몰입이 있다(Graham, 1991; Graham & Organ, 1993; Grover, 1982). 공동체지각적 관계는 게마인샤프트관계가 더욱 진전된 형태로서 조직의 가치관이 개인에 내재화된 특성을 가지고 있다(Buber, 1958).

또한 그 관계를 유지하는 데 필요한 또는 공동목적을 추구하는데 필요한 구체적 행동을 미리 상세하게 규정할 수 없다는 면에서 상호몰입관계를 설명해 준다(Depree, 1989). 언약이란 개인들이 공동가치(common values)에 기여하기 위해 무한정한 기간 동안 최선을 다하겠다는 상호간의 약속인 것이다. 그래서 공동체지각은 개인과 집합체 그리고 집합체와 그 성원을 하나로 묶어주는 결속에 기초를 두고 있는 하나의 호혜적 관계(reciprocal relationship)라고 개념화할 수 있다(Kanter, 1968).

이상에서 살펴본 공동체지각적 관계에 대한 개념적 설명을 정리해 보면 이것은 일종의 게마인샤프트 형태로서 개인과 어떤 집합체를 하나로 묶어주는 결속에 기초를 두고 있는 호혜적 관계로서 정서적 결속, 상호간의 신뢰, 가치공유, 몰입의 특성을 가지고 있는 것이다. 현대사회에서 기업은 대표적인 게젤샤프트 사회이지만 기업 속에서 공동체적 관계가 소멸한 것은 아니며 오히려 공동체적 관계를 찾기 위한 노력이 절실하다고 본다. 앞에서 살펴본 공동체지각의 개념은 기업조직내에서 개인과 조직간의 관계기반의 이상적 형태로 설명될 수 있다.

② 공동체지각적 관계와 심리적 계약

공동체 지각적 관계는 어느 정도 사회적 교환의 유형과 유사하지만 서로 상대방의 복지에 전념하며 선협적인 일련의 가치에 몰입하는 점에 차이가 있다. 즉 공동체지각적 관계는 개방적(open-ended)이며 특정한 의무를 기술하지 않는다는 점에서 사회적 교환과 유사하다. 그러나 공동체 지각적 관계는 자기이익(self-interest)을 초월한 의무를 가지고 있는데, 공정성의 관점에서 볼 때, 상대적으로 오랜 기간동안 자기이익이 제약되었다 하더라도 그것을 초월하면서 의무를 가지고 있다는 점에서 사회적 교환과 다르다. 공동체 지각적 조직에서는 조직과 구성원간에 심리적 계약의 성격을 포함하고 있다.

Levinson et al.(1962)는 심리적 계약을 “고용관계를 맺고 있는 당사자들이 의식적, 무의식적으로 소유하고 있는 일련의 상호기대감”으로 정의하고 있다. Schein(1972)은 심리적 계약을 “조직으로부터 자신이 제공받아야 할 것, 그리고 자신이 조직에 제공해 주어야 할 것에 대한 종업원의 기대와 조직이 종업원에게 제공해 주어야 할 것, 그리고 조직이 종업원으로부터 제공받아야 할 것에 대한 조직의 기대가 서로 일치하는 정도”라고 정의하고 있다. Rousseau(1989)는 심리적 계약을 정의하기를 조직과 개인간에 존재하는 호혜적 의무(reciprocal obligation)에 대하여 개인이 갖고 있는 믿음(belief)이라고 하였다. 즉 심리적 계약은 종업원이 조직과의 관계라는 맥락속에서 느끼게 되는 의무감이며, 상호의무감에 대한 개인의 믿음이므로 심리적 계약이 제대로 이행되고 있는지에 대한 개인의 판단에 따라 믿음은 변할 수 있다. 또한 심리적 계약은 교환의 내용에 따라 정서적 특징을 갖기도 한다. 예를 들면 종업원이 조직으로부터 전혀 예상치 못했던 지원(개인적 도움)을 받았을 경우 종업원은 조직에 대해 정서적 차원으로 의무감을 지각할 수 있으며 그 결과 종업원과 조직간의 감정적 유대가 강화되는 것이다.

심리적 계약의 특성은 다음과 같다. 첫째, 심리적 계약은 개인과 다른 당사자(party)간에 존재하는 호혜적 의무(reciprocal obligation)에 대한 개인의 믿음이다. 둘째, 어느 한 당사자는 다른 편이 거래에서 보답(reciprocate)할 것이라는 약속(즉 약속의 이행)에 대한 관심을 가지고 있다. 즉, 조직을 위한 자신의 기여에 대해 조직이 자신에게 보답할 의무를 갖고 있다고 종업원이 지각하는 순간부터 심리적 계약은 시작이 된다. 결국 심리적 계약이 이루어질 위해서는 상호호혜적 의무에 대한 종업원의 믿음이 선행조건이 된다. 셋째, 심리적 계약에서의 약속과 관심은 모두 고도로 주관적인 것이다. 즉 거래당사자들이 본인의 입장에서만 본다. Rousseau(1989)는 모든 계약에 있어 주관이

제재되는 원인을 다음과 같이 보고 있다. 계약 당시의 모든 약속들은 단편적으로 이루어지기 때문에(MacNeil, 1974) 계약의 양당사자는 그 계약이 서면이던, 아니던간에, 계약조건에 대해 자기들 나름대로의 해석을 할 수밖에 없게 된다. 이밖에도 인간이 갖고 있는 지각의 한계 그리고 다양한 준거의 틀도 특정 계약에 대해 주관적 해석을 하게 만드는 또 다른 원인이 된다. 또한 계약당사자들간의 상호작용의 결과로 나타난 관계의 특성때문에 계약의 내용을 달리 해석하기도 한다. 네번째, 개인은 심리적 계약에서 선의에 대한 믿음(faith), 공정한 처리 및 신뢰에 대한 가정에 내재된 믿음(belief)을 가지고 있으며, 이 심리적 계약을 그 당사자간의 갖게 되는 더 큰 관계망의 부분으로 취급하고 있다(Rousseau, 1989, p.128).

이와 같은 특성을 지닌 심리적 계약과 공동체 지각은 각각 특별한 형태의 계약으로서 다음과 같은 공통점을 가지고 있다. 첫째, 개인이 자신을 고용하고 있는 조직과의 관계에서 횡적 관계 및 호혜적 관계에 대한 개별 종업원의 지각 또는 믿음에 기초하고 있다는 것이다. 둘째, 모두 문서화되지 않은 것이며 주관적 성격을 갖는다. 셋째, 전통적인 경제적 교환관계를 벗어난 것이며 변화하면서 계속적 관계를 가지고 있다. 넷째, 두 가지 계약 모두 개별종업원이 갖고 있는 막연하면서도 포괄적인 일방적 믿음(unarticulated & diffuse unilateral belief)을 표현하고 있다. 다섯째, 공동체 지각과 심리적 계약 모두 전통적인 조직몰입의 개념이상을 의미하는데 그 이유는 호혜성에 대한 믿음이 있기 때문이다(Rousseau, 1989). 그러나 공동체 지각과 심리적 계약이 다른 점은 공동체 지각은 조직의 가치(Etzioni, 1988)를 수락하고 내재화하는 것을 의미하지만 심리적 계약은 가치를 포함할 필요는 없기 때문이다(Rousseau, 1989). 그러나 조직가치의 내재화에 대해서 권상순, 이진규(1996)은 “신뢰에 근거한 지속적인 상호교환관계에서는 조직과 종업원들은 서로의 가치수용에 대해 의무감을 지각할 수 있다”(p.286)고 하므로써 심리적 계약에서 조직가치의 내재화 가능성을 언급하고 있다.

(2) 공동체지각적 기업의 특징

① 공동체지각적 조직의 특징

앞에서 살펴본 공동체지각적 관계의 특징을 나타내고 있는 기업조직의 사례를 중심으로 공동체지각적 기업의 특징을 살펴보기로 한다. Herman Miller 회사의 최고경영자

인 DePree는 그 기업을 “최고경영자와 모든 종업원이 공동체지각적 관계를 바탕으로 한 시스템”이라고 설명하였다. 공동체지각적 관계에서는 위험을 참아내며 실수를 용서하고, 그 관계의 전체적 성격을 표현하는 것이다(DePree, 1989, pp. 47-51). IBM에서는 “충성심이 너무 강해서 관찰자들이 보기에는 마치 종교적 명령과 유사하다”(O’Boyle, 1985)고 할 정도의 충성심을 창출하고 있으며, 그 구성원들을 단결하게 하는 것으로 강한 가치를 제시하고 있다. 그러나 최근에 IBM이 취하고 있는 감량경영 프로그램이 공동체적 전통의 존속여부에 의문을 주고 있다. 또한 미국의 3대 투자은행중 하나이며, 130년의 역사를 지닌 골드만삭스는 아시아에서도 이미 폐기 되다시피한 덕목들 즉, 평생직장, 인화단결, 인재중시, 공동책임, 무한성실의 강조 등의 덕목으로 성공적인 경영을 수행하여 왔다(조선일보, 1999, 4.27). 이상과 같이 공동체지각 관계를 갖고 있는 미국기업들을 비교해 볼 때 나타나는 공통적 특성은 다음과 같다.

첫 번째, 그 조직에서는 구성원에게 능력과 노력뿐만 아니라 최고의 가치에 대한 몰입(commitment)을 요구하기 때문에 보다 엄격한 선발기준을 갖는 관행을 지니고 있다.

두 번째, 공동체지각적 조직에서는 일반적으로 모든 조직계층에서 수행하는 여러 형태의 관리(governance)에 대해 구성원들의 참여(invovement)가 매우 높다는 특성을 갖고 있다. 이것에 대해 Graham(1991)은 자발적 조직행동의 형태 중에서 책임 있는 정치적 참가에 속하는 것으로 설명하고 있다.

세 번째, 공동체지각적 조직에서는 상당한 기간동안 고용안정을 취하고 있다. 예를 들면, Lincoln Electric 회사는 1년 이상 근속한 모든 종업원에게 주당 최소 30시간을 보증하고 있으며(1958년 회사설립 이후로 임시해고 각서가 한 건도 없었다(Serrin, 1984)), 또한 이직율이 거의 영에 가깝고 생산성은 경쟁기업에 비해 두배나 높다(Sharplin, 1990).

네 번째, 조직내 구성원들의 신분상의 구별이 거의 없다. Nucor社의 사장인 Ken Iverson은 우발적 업무유형, 스파르타식의 검소한 사무실, 그리고 근처의 조제식품점을 “경영자 식당”으로 사용하는 것으로 평판이 나있다. 그 회사는 경영자 전용주차장, 전용화장실이 없으며, 회사차도 없으며, 모든 관리자는 비행기를 탈 때도 보통석(coach class)을 이용한다. 또한 Herman Miller社는 최고경영자의 급여가 정식 근로자중에서 최하로 받는 월급의 20배 이상이 되지 않도록 하는 공식적 정책을 채택하고 있다. 참고로 대부분의 미국의 기업에서는 그 비율이 100 또는 그 이상이다(Labich, 1989).

이상과 같은 특성을 가지고 있는 공동체지각적 기업은 또한 여러 가지 장점을 가지고 있다. 예를 들면 공정성을 고려하는데서 발생하는 거래비용을 사회적 교환형태의 경우보다 최소화할 수 있고, 정교한 기술과 자기이익을 위한 기회주의 경향을 연결해 볼 때 감시메카니즘에 지급되는 높은 비용을 줄일 수 있다(Ouchi, 1980). 그리고 공동체지각적 기업에서는 구성원의 “전체성(the whole person)”을 획득하였기 때문에 조직에 대한 잠재적 기여가 커지는 것이다. 이때 구성원의 공헌은 그것이 광범위하게 규정되어 있을지라도 특정역할에 제한되지 않는 무제한의 특징을 갖고 있다.

오늘날 기업조직에서 적용될 수 있는 공동체지각적 형태에 관한 시사점으로는 조직구성원의 차별성을 들 수 있다. 즉 기업의 핵심집단에는 장기간 근속하고 몰입 수준이 높은 성원들로 구성이 되며 이들은 회사의 공동체적 가치에 동의하고 있으며, 회사 역시 핵심집단을 보호하고 고용안정 등을 보장하고 있다. 그러나 임시 종업원들이나 계약을 맺은 외부 전문가들은 계약상의 맡은 일만 수행하면 되고 회사의 가치에 동의할 필요도 개인적으로 희생할 필요도 없다. 또한 회사보호나 고용안정에 대해 핵심집단과 동등한 권리를 행사할 수도 없다(Atchison, 1991; Handy, 1989).

IV. 交換關係와 自發的 組織行動間의 關聯性에 관한 論議

1. 교환관계유형별 조직특성

조직내에서 개인과 조직간의 교환관계를 설명하기 위해 계약관계의 개념, 유형, 특징 등을 살펴보았는데, 그에 따른 조직유형과 특징이 어떠한지 <표 IV-1>을 중심으로 살펴보기로 한다.

〈표 IV-1〉 교환관계의 유형별 특징과 자발적 조직행동

| | 거래적 교환 | 사회적 교환 | 공동체지각적교환 |
|--------------|---------------------------------|-----------------------------|-----------------|
| 동기부여 패러다임 | 기대이론 (경제적 자기이익기준) | 공정성이론 (공정성, 호혜성의 일반적 규범) | 가치에 대한 충성 |
| 계약성격 | 제한된 범위 (계약시 공헌을 명문화) | 포괄적 범위 (여러 형태의 공헌) | 전체성(holistic) |
| 계약기간 | 단기간 (보다 나은 다른 거래를 찾기전까지 일시적) | 중 간 | 장기간 |
| 몰입 | 명시적인 계약내용 | 포괄적 상호의무를 가진 장기적 관계 | 상대방의 복지와 협력적 가치 |
| 자발적 조직행동 | 기대할 수 없음 | 중요함 | 조직시민의 책임 |

출처: Graham & Organ(1993), p. 485내용을 요약 정리.

1) 동기 부여 패러다임

거래적 조직에서는 참가자들의 동기부여를 기대이론의 체계에서 찾아볼 수 있다. 즉 계약상 모든 우발성에 대한 조건이 명시적으로 기록된 상태에서 사람들은 그 개인적 결과(outcomes)를 극대화하는 기준에 따라 행동하게 된다.

반면에 사회적 교환 조직에서의 동기부여 패러다임은 기대이론이 갖고 있는 결과 극대화의 동기라기보다는 공정성이론(Adams, 1965)에 근거하고 있다. 즉 많이 받았던 사람은 언젠가는 그만큼 주어야 하며, 여러 가지 형태(쉽게 측정 가능하지 않더라도)로 많이 주었던 사람은 미래에 어떤 시기에는 결과의 적정비율의 뜻을 주장할 수 있다는 기대를 하는 것이다.

공동체지각적 조직에서 동기부여의 기초는 일연의 가치 또는 미래의 이상적 상태를 추구하거나 실현하려고 하는 바램(desire)으로 구성되어 있다. “정직, 조화, 생산성, 효율성, 정의, 그리고 창의성” 등과 같은 가치들이 작업장에서 공동체 지각적 결속을 견고화

게 하는 것이다(Haughey, 1989: 76-77).

2) 계약의 성격

거래적 조직에서 계약의 성격은 그 참여(inclusion)가 제한되어 있다는 점이다. 즉 계약자는 각각 계약상대편이 추구하는 목적(outcomes)을 달성하는데 도구적으로 관계 있는 자신의 기능이나 속성으로 제한된 참여를 하고 있다. 반면에 사회적 교환 조직에서는 많은 형태의 공헌(어떤 것은 규정되지 않은 것)이 가치 있게 인정받기 때문에, 참가자의 참여의 범위가 보다 넓어지게 된다. 공동체지각의 조직에서의 참여는 전체적(holistic)이다. 이것은 분업에 의해 정해진 반복적인 역할행동의 종류만을 포함하는 것이 아니라, 상대방(covenantor)이 요청하는 모든 형태의 공헌, 모든 노력의 합리적 실행, 그리고 참을 수 있는 모든 희생을 말하며, 이와같은 과정을 통해서 약속을 지키고, 당사자들의 복지를 유지하며, 선협적 가치의 실현을 촉진하게 된다.

3) 기간

거래적 조직에서 계약 당사자들은 일시적 기간동안에만 참가하는데, 그 이유는 각 개인의 자기이익을 위해서 더 좋은 거래의 가능성을 찾기 위해 계속적으로 “시장”을 주시하고 있기 때문이다.

사회적 교환 조직에서 폭넓은 참가를 실현하기 위해서는 개인은 거래조직의 경우보다는 더 오랜 관계를 조직과 가져야 한다. 즉 사람들이 여러 가지 방식으로 조직을 위해 공헌하기 위해서는 자신이 능력을 갖고 있는지를 발견하기 위한 시간이 필요하며, 신뢰가 개발되는 시간도 필요하고, 그리고 모든 참가자들이 서로간에 편의를 호혜적으로 나눌 수 있는 방법을 찾는데도 시간이 필요하기 때문이다.

공동체지각적 협약에서는 구성원이 장기간 근속한다는 사실을 배제하면 조직이 공동체지각의 형태를 유지할 수 없게 되므로 당연히 장기간이 근속이 필요하다. 공동체지각의 조직에서 관계를 형성하는 기초는 바로 약속(betrothal)인 것이며, 도덕적 제약요인은 역경과 희생의 시기를 통하여 성원의식을 유지시켜준다.

4) 몰입

조직몰입은 세 가지 조직계약의 경우에서 다양하게 존재할 수 있다. 거래적 조직유형에서는 조직과 참가자들 간의 관계에 대한 탄력성이 제일 크다. 그러나 이 경우에 몰입은 협약내용 자체에 근거한 명시적이며 구속가능한(enforceable) 조건에 대한 것이다. 사회적 교환조직에서는 당사자간의 계속적 관계에 대한 몰입을 하는데, 그 계속적 관계는 장기간에 걸쳐 형성되며 확산된 상호의무가 모든 당사자에게 공정해야 되는 것이다. 공동체지각의 협약에서 몰입은 당사자간의 장기적 관계에 대한 것뿐만 아니라 선협적 가치를 내재화하며 또한 가치를 추구하는 것이다.

2. 자발적 조직행동에 영향을 주는 교환관계의 특성

교환관계 유형에 관한 논의를 통해 교환관계의 유형에 따라 개인과 조직간의 거래조건, 내용, 범위 등이 달라지며 또한 조직구성원의 행동을 유발하는 동기부여 패러다임이 다르기 때문에 조직구성원의 자발적 조직행동에 영향을 주게 된다는 것을 알 수 있다. 그렇다면 어떤 교환관계에서 조직구성원의 자발적 조직행동을 기대할 수 있는지 살펴볼 필요가 있다.

거래적 계약의 경우 관리자의 입장에서 볼 때 최대의 유연성을 가질 수 있는데 그 이유는 기업이 처한 여러 상황이 변함에 따라 거래관계를 끊을 수 있거나 또는 거래조건을 재협상할 수 있기 때문이다. 반면에, 각 거래당사자들은 그 계약에 명시되어 있지 않는 “혁신적이며 자발적 행동”(Katz & Kahn, 1978)을 임의적으로 해야 할 필요가 없으며, 우발적으로 발생한 조직성과상의 실책을 묵인하지도 않는다. 거래적 교환관계에서는 명시적으로 규정된 계약내용을 중심으로 자기의 이익을 기준으로 행동하게 되므로 그 계약에 포함되지 않은 것은 기대할 근거가 없다. 따라서 이러한 맥락에서 볼 때 역할이외의 공헌과 직접적으로 보상받지 않는 공헌- 즉 Organ이 말하는 “자발적 조직행동”은 기대할 수 없다.

사회적 교환관계의 당사자들은 규정상 요청되지 않지만 자발적으로 도와주는 행동을 많이 하며, 조직이 갖고 있는 단점들을 잘 참아주고 용서하는 경향이 있다. 하지만, 그들은 자신들이 보여준 호의를 조직이 보답하기를 기대하는데, 즉 종업원들이 하게 되는

우발적 실수를 조직이 참아주며, 종업원들에게 고용안정을 보장해 줄 것 등을 기대하고 있다. 이러한 관계는 기업이 처한 상황조건에 상관없이 장기적으로 존속된다. 따라서 사회적 교환관계에서는 자발적 조직행동이 매우 중요하다. 조직발전에 필요한 모든 공헌을 공식적 역할 업무만으로 추구할 수 없으므로, 조직구성원이 임의로 역할외 활동을 수행하는 자발적 조직행동이 나타나게 된다.

공동체지각의 당사자들은 사회적 교환의 경우보다 더욱 깊게 개입하는데, 그 이유는 그들이 선협적 가치를 지지하고 장려하기 위한 책임을 나누어 갖고 있기 때문이다. 따라서 종업원을 행동에 대한 근접감독이나 다른 종류의 통제시스템을 사용해야 할 필요성이 최소화된다. 그러나 이러한 공동체지각의 조직은 바로 선협적 가치(transcendent values)의 내용에 따라 적응여부가 달려있다. 보수적인 가치는 기업의 환경변화에의 적응을 위한 조직의 유연성을 방해할 수 있다. 반면에, 선협적 가치로서 기술혁신, 계속적인 고객 서비스의 향상, 평생학습, 그리고 창의적 유연성은 적응력을 향상시킬 것이다. 이러한 공동체지각적 교환관계에서는 역할행동과 역할 외 행동을 구분하는 것은 더 이상 의미가 없다. 즉 Organ이 주장한 “역할외의 것을 임의적으로 하는 행동”은 전체적(holistic)면에서 볼 때 “조직시민의 책임의식”으로 바뀌게 되며, 복종, 충성심 및 반응적 참여가 책임의식에 포함된다(Graham, 1991; Inkeles, 1969).

이상의 논의에서 볼 때 조직구성원의 자발적 조직행동은 적어도 사회적 교환관계 또는 공동체지각적 교환관계에서 찾아볼 수 있게 된다. 또한 공동체지각적 교환관계를 설명하면서 심리적 계약과의 유사성도 앞에서 언급한 바 있다. 그렇다면 사회적 교환관계, 공동체지각적 교환관계, 심리적 계약 등으로 다양하게 표현되고 있지만 이러한 교환관계의 공통적 특성이 조직구성원의 자발적 조직행동에 영향을 줄 것이라는 추론이 가능해진다. 따라서 다음에서는 각 교환관계의 특성과 구성원의 자발적 조직행동간의 관련성을 찾아보자 한다.

Graham & Organ(1993)은 사회적 교환의 계약과 공동체지각을 비교하였다. 사회적 교환은 공정성에 대한 장기간 교환을 기초로 하므로 상세한 계산이 필요치 않으며 포괄적 의무(diffuse obligations)가 공정하게 교환된다는 면에서 호혜성(reciprocity)이 기본에 있다. 신뢰와 선의에 따라서 호혜적 제스처의 형태와 시기가 결정되며, 자발적 조직행동이 발생하게 될 것이다. 반면에 공동체지각은 관계적 계약이 보다 극단적(extreme) 형태를 가질 경우이며, 교환당사자 모두의 복지에 대한 몰입과 가치를 그 기본으로 하고 있

다. 그래서 공동체지각은 공정성에 대한 일반적 의미 이상의 것에 기초하고 있다는 점에서 사회적 교환과 다르다(Graham & Organ, 1993). 또한 공동체지각은 규범적이고 정서적 바탕을 가지고 있기 때문에 다른 종류의 관계적 계약과도 차이가 있다(Etzioni, 1988; Gordon, Anderson & Bruning, 1992). McLean Parks(1992)은 공동체지각의 불완전성 그리고 신뢰, 상호의존(mutuality), 공유가치에 대한 강조로 말미암아 자발적 조직 행동이 더 많이 발생할 것이며, 또한 공동체지각의 개방성(open-endedness)과 구체성의 부족이 동기부여를 일으키고 내재적 동기부여를 촉진할 것이라고 주장하였다. Graham & Organ(1993)도 조직맥락에서 공동체지각의 결과로서 종업원 준수(obedience), 충성심, 그리고 참가를 제시하였다. 이와 같이 조직을 위한 전향적(proactive) 행동은 “시민의식의 책임”(Graham & Organ, 1993, p.494)을 나타내는 것이며, 종업원이 지각하는 조직과의 관계에 대한 상호의존성을 기초로 한다는 것이다.

Eisenberger, Huntington, Hutchison, and Sowa(1986)는 종업원과 조직의 관계에서 호혜성의 중요성을 강조하면서 조직지원에 대한 종업원의 인식(즉 조직이 종업원에게 몰입)은 종업원의 근태상황(종업원이 조직에 몰입하는 형태중 하나)과 관련이 있다고 하였다. 이러한 호혜성의 개념에 기초하여, Eisenberger, Fasolo, Davis-LaMastro (1990)는 종업원이 갖고 있는 조직지원에의 지각과 조직에의 애착, 성과 및 혁신간의 관계를 보여 주었다. 즉 조직이 구성원을 지원하고 그들의 공헌을 가치 있게 여기고 있다고 하는 종업원의 보편적 지각은 그들의 행동과 정서상태와 중요한 상관이 있다는 것이다. Gordon과 그의 동료들(1992)은 동반자의식(partnership)의 지각 또는 조직과 종업원 간의 쌍방적 몰입(two-way commitment)과 동료들의 자발적 조직행동에 대한 지각간의 관계가 있음을 실증적으로 제시하였다.

이상의 연구결과를 종합해 볼 때 공동체지각의 특징이라 할 수 있는 상호긍정(mutual affirmation), 신뢰, 그리고 개방적 몰입은 집합체(collectivity)에 기여하는 에너지와 노력을 창출하고 뿐만 아니라 강력한 동기부여효과를 갖고 있음을 알 수 있다. 조직의 맥락에서, 이러한 에너지와 노력은 다양한 형태의 자발적 조직행동으로 표현될 수 있다.

V. 結論

고속성장의 길을 걸어온 우리 기업들이 IMF경제위기를 맞아 구조조정, 정리해고, 빅딜, 은행퇴출, 워크아웃 등의 소용돌이에 빠져있다. 또한 경영혁신을 위해 다운사이징을 시작하였으나, 이러한 것들을 경영혁신의 출발이 될 뿐이며, 끝난 것이라고 할 수는 없다. 이상의 노력들이 충분한 결과를 얻기까지는 오히려 조직구성원의 능력을 키워주고 조직의 역량을 확대하는 노력이 필요하다. 즉, 조직규모가 축소될수록 오히려 업무효율은 높아져야하며, 조직에 남아있는 사람들의 사기와 파워는 오히려 확대되어야 할 것이다. 이제 기업에서 필요한 인재는 도전정신과 창의성을 갖추고 환경변화에 오히려 앞서 나가 새로운 부가가치를 창출해 낼 수 있는 사람들이다.

오늘날과 같은 혼란의 시대에서 기업이 경쟁력을 갖추고 기업의 경영성과를 높이기 위해서는 기업의 변화하는 직무환경과 앞으로 중요하게 대두될 인적자원의 요건을 예견해 볼 필요가 있다. 오늘날의 기업은 급격한 혼란·동요상태(environmental jolt)에 있으며, 기업은 새로운 혁신활동을 통해 변화 및 발전을 모색하게 될 것이다. 이러한 혼란과 혁신, 생성과 소멸의 과정은 당분간 지속될 전망이다. 따라서 조직구성원이 수행해야 할 직무들은 지속적으로 변화하게 될 것이고, 매우 유동적이며 복잡해져서 더욱 불확실해질 것이다. 그리고 조직구성원들간의 상호의존성을 보다 더 요구하는 업무들이 늘어날 것이다. 그러나 이러한 급격한 혼란·동요의 시대는 조직구성원들이 도전적이고, 창의적·융통적으로, 그리고 상호조화와 협력을 촉진함으로써 성장의 새로운 전기가 될 수 있다는 점도 간과할 수 없는 점이다. 즉 조직구성원이 책임감과 전문역량을 가질뿐만 아니라, 구성원간에 팀업무를 상호의존적으로 수행할 수 있는 협조성과 조직에 대한 높은 몰입(충성심)이 필요한 것이다.

이상에서 볼 때 오늘날과 같은 격변의 소용돌이에서 기업이 생존·발전하기 위해 추구하는 모든 형태의 경영혁신 노력들이 결국은 인적자원의 가치개발 문제로 귀착되고 있으며, 조직발전을 위해 조직구성원에게 요구되는 가장 높은 수준인 자발적 조직행동을 유도해 내는 선행요인이나 상황조건 중요성도 부각되고 있음을 알 수 있다.

그동안의 자발적 조직행동의 연구에서는 주로 선행요인에 관한 것이 중심을 이루었으나, 상황조건에 관한 것은 찾아보기 어려운 실정이다. 특히 개인과 조직간의 교환관계는 그 속에 내포된 계약의 의미와 종류가 어떤 것인가에 따라서 교환관계의 질이 달라지게

되며, 그 결과 구성원의 자발적 조직행동에 커다란 영향을 줄 것이라는 유추를 할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 먼저 자발적 조직행동과 교환관계에 관한 이론적 고찰을 하고, 각각의 교환관계 유형과 구성원의 자발적 조직행동간의 관련성에 관한 논의를 문헌 연구를 통해 수행하였다. 그 결과 다음과 같은 내용을 지적할 수 있다.

첫째, 자발적 조직행동의 구성개념에 관한 고찰을 통하여 조직구성원으로서 조직을 위해 공헌하는 최대한의 노력이 자발적 조직행동이라는 것을 인식하게 되었으며, 구성원의 자발적 조직행동은 조직유효성에 기여할 뿐만 아니라, 그 개념 자체를 조직의 성과변수로서 확대하므로써 인사조직관리에서 성과개념의 재해석이 필요하다는 점을 시사하고 있다.

둘째, 조직 구성원이 자발적 조직행동을 수행하기 위해서는 물론 개인적 요인(성장욕구, 성격특성 등) 및 상황적 요인(직무특성, 리더, 공정성)도 중요하지만 보다 근본적인 것은 구성원 개인과 조직간의 관계기반이 어떤 교환관계의 유형에 근거하고 있는지 그에 따라 상이한 종업원 행동이 나올 수 있다는 사실이다. 즉 조직구성원의 자발적 조직행동은 사회적 교환이나 관계적 교환, 공동체지각적 교환과 연계되어 있으며, 거래적 교환이나 경제적 교환에서는 근본적으로 기대할 수도 없기 때문이다. 따라서 개인과 조직간의 교환관계에 대한 보다 심층적인 연구의 필요성을 제기하고 있다.

셋째, 구성원이 개인과 조직간의 교환관계의 내용이 여러 상황조건에 따라 달라질 수 있다는 사실이다. 교환관계에서 핵심은 계약에 대한 지각인데, 이것은 주관적 성격을 갖고 있으므로 상황에 따라 관계적 교환이 거래적 교환으로 바뀔 수 있다. 또한 환경적으로 불확실한 상황에서 또한 조직내 작업이 고도로 상호의존적인 상황에서는 관계적 교환이 자발적 조직행동을 촉진하지만 이 경우에도 계약은 쌍방적인 것이므로 Organ(1990)의 표현처럼 종업원이 "Good Soldier"일 경우 고용주 역시 "Good General"의 역할을 수행해야 할 것이다(Rousseau & Parks, 1993, p35).

기업들은 고통스러운 구조조정기를 맞이하고 있지만, 기업경쟁력의 원천으로서 인적자원의 중요성을 고려해 볼 때 종업원들의 고용안정과 이직과정에 대하여 경영진이 성의있고, 세심한 배려 및 지원을 하므로써 이를 종업원의 높은 신뢰와 일체감 그리고 기업발전에 대해 헌신적으로 참여할 수 있도록 하는 고용조정 전략이 요청된다 하겠다.

參考文獻

1. 동양문헌

- 김경동·이온죽(1989), 「사회조사연구방법」, 박영사.
- 김식현(1993), 「신판 인사관리론」, 무역경영사.
- 김원수·김재일·안광호 공편(1991), 「기업자유의 윤리적 기초」, 경문사.
- 신유근(1984), 「조직행위론」, 다산출판사.
- 신유근(1992), 「한국과 경영」, 박영사.
- 신유근(1994), 「현대의 기업과 사회」, 경문사.
- 신유근(1996), 「현대경영학」, 다산출판사.
- 최우성역(1984), 「언약과 창조: 구약언약의 신학」, 크리스챤서적.
- 최종태(1985), 「현대조직론」, 경세원.
- 최종태(1993), “경영혁신과 인적자원개발”, 한국인사관리학회 학술연구정책 토론회 발표 논문.
- 최종태(1996), 「현대노사관계론」, 경문사.
- 홍승직(1994), 「사회발전과 한국인의 가치문제」, 일신사.

2. 서양문헌

- Adams, J. S. (1965). Inequity in Social Exchange. *Advances In Experimental Social Psychology*. 2nd Ed., In L. Berkowitz New York : Academic Press, 267-299.
- Atchison, T. J. (1991). The Employment Relationship : Un-tied or Re-Tied? *Academy of Management Executive*, vol. 5, No. 4, 52-62
- Bateman, T. S. and Organ, D. W.(1983). Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee 'Citizenship', *Academy of Management Journal*, Vol. 26, 587-595.
- Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York : Wiley.

- DePree, M. (1989). *Leadership Is an Art*. New York : Doubleday
- Eisenberger, R., P. Fasolo, and V. Davis-LaMastro. (1990), Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation. *Journal of Applied Psychology* Vol. 75 : 51-59
- George, J. M. and Brief, A. P. (1992), Feeling Good-Doing Good : A Conceptual Analysis of the Mood at Work - Organizational Spontaneity Relationship, *Psychological Bulletin*, Vol. 112, No.2, 310-329.
- Graham, J. W. (1986), An Essay on Principled Organizational Dissent. In Research in Organizational Behavior. B. M. Staw and L. L. Cummings (Ed). Greenwich, CT : JAI Press, 1-52.
- Graham, J. W. (1991). An Essay on Organizational Citizenship Behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol. 4, 249-270.
- Graham, J. W. & Organ, D. W. (1993), Commitment and the Covenantal Organization, *Journal of Managerial Issues*, Vol. V, No. 4, 483-502.
- Grover, N. L. (1982), Contracts, Covenants, and Creative Interchange. In *Creative Interchange*. Eds. J. A. Broyer and W. S. Minor. Carbondale, IL : Southern Illinois University Press, 291-306.
- Handy, C. (1989). *The Age of Unreason*. Boston : Harvard Business School Press.
- Haughey, J. C. (1989). *Converting 9 to 5 : A Spirituality of Daily Work*. New York: Crossroad Publishing Co.
- Inkeles, A. (1969), Participant Citizenship in Six Developing Countries. *American Political Science Review*, Vol. 63. No. 4 : 1120-1141.
- Katz, D. (1964), The Motivational Basis of Organizational Behavior, *Behavioral Science*, Vol. 9, 131-146.
- Katz, D. and Kahn, R. L. (1966), *The Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley.
- Labich, K. (1989), Hot Company, Warm Culture. *Fortune* (Feb, 27) : 74-78.

- MacNeil, I. R. (1974) The Many Futures of Contracts. *Southern California Law Review*, Vol. 47, 691-816.
- MacNeil, I. R. (1985). Relational Contract: What We do and do not know. *Wisconsin Law Review*, 483-525.
- Moorman, R. H. (1990). *The Role of Cognition and Disposition as Predictors of Organizational Citizenship Behaviors : A Study of Personality and Perceived Fairness*. Unpublished Doctoral Dissertation, Indiana University.
- O'Boyle, T. F. (1985), Loyalty Ebbs at Many Companies as Employees Grow Disillusioned. *The Wall Street Journal* (July 11) : Vol. 27.
- O'Reilly, C., III & Chatman, J. (1986), Organizational Commitment and Psychological Attachment : The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior : *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, 492-499.
- Organ, D. W. (1977). A Reappraisal and Reinterpretation of the Satisfaction-Causes-Performance Hypothesis. *Academy of Management Review*, Vol. 2.
- Organ, D. W. (1988 a). Organizational Citizenship Behavior : The Good Soldier Syndrome. Lexington, MA : Lexington Books.
- Organ, D. W. (1990), The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior. In B. M. Staw, & L. L. Cummings, (Eds.). *Research in Organizational Behavior*, Vol. 12, 43-72, Greenwich, CT : JAI Press.
- Organ, D. W., & Konovsky, M. (1989), Cognitive Versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 157-164.
- Ouchi, W. G. (1980), Markets, Bureaucracies, and Clans. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, No. 1 : 129-141.

- Puffer, S. M. (1986), Correlates of Extra-Role Behavior and Work Performance among Commission Sales People. *Paper Presented at the National Meetings of the Academy of Management*. Chicago.
- Roethlisberger, F. J., & Dickson, W. J. (1939). *Management and the Worker*. New York : Wiley.
- Rousseau, D. M. (1989) Psychological and Implied Contacts in Organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal* 2 : 121-139.
- Schnake, M. (1991), Organizational Citizenship : A Review, Proposed Model, and Research Agenda. *Human Relations*, Vol. 44, No. 7, 735-759.
- Scholl, R. W. (1981), Differentiating Organizational Commitment from Expectancy as a Motivating Force. *Academy of Management Review*, Vol. 6, 589-599.
- Scholl, R. W., Cooper, E. A., & McKenna, J. F. (1987), Referent Selection in Determining Equity Perceptions : Differential Effects on Behavioral and Attitudinal Outcomes. *Personnel Psychology*, Vol. 40, 113-124.
- Serrin, W. (1984), The Way It Works at Lincoln. *The New York Times* (Jan. 15) : F-4.
- Sharplin, A. D. (1990), Lincoln Electric Company, 1989. Case prepared for A. A. Thompson, Jr. and A. J. Strickland III. *Strategic Management: Concepts and Cases*, Fifth edition. Homewood, IL : BPI/Irwin, 839-861.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983), Organizational Citizenship Behavior : Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 6, 653-666.
- Williams, L. J. (1988), *Affective and Nonaffective Components of Job Satisfaction and Organizational Commitment as Determinants of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors*. Unpublished Doctoral Dissertation, Bloomington, IN : Indiana University.

Witt, L. A. (1991). Exchange Ideology as a Moderator of Job Attitudes-Organizational Citizenship Behaviors Relationships, *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 18, 1490-1501.

Organizational Citizenship Behavior and Typology of Organizations based on the Type of Contract

Hee-Ja Lee*

ABSTRACT

Organizational citizenship behavior(OCB) is a class of job related behaviors which have been suggested as a fruitful addition to traditional conceptions of job performance. OCB is defined as those behaviors which are discretionary, are not formally recognized by the organizational reward system, and in the aggregate, promote organizational effectiveness. By including OCB in definitions of job performance, researchers may describe more fully the behaviors that lead to job effectiveness and a facet of performance which is more likely under the personal control of the employee.

This study examines the categories of OCB and the typology of organizations based on the type of contract. This research also explores how the characteristics of typology of organizations effects on the OCB. Research findings can be summaries as follows:

(1) Has the outcome variable traditionally called job performance adequately described the range of behaviors exhibited by an employee which would advance the welfare of the organization? Their answer was clearly no. Organ(1988) instead proposed that job performance should be expanded to include behaviors that were not so directly linked, yet were

* Baewha Women's Junior College

still important. This research suggested that including OCBs as performance would offer a more complete conception of the behaviors needed to forward the welfare of the organization.

(2) Graham and Organ(1993) proposed a typology of organizations based on the type of contract that binds organizational participants. The typology consists of three organizational types: transactional, social exchange, and covenantal organizations. Varieties of OCB are possible on all three cases. In transactional agreements, the parties are unlikely to engage in helpful "innovative and spontaneous behavior" not specified in the agreement. By contrast, the parties to social exchange agreements are likely to volunteer helpful but unrequired behavior, and to be patient and forgiving of organizational shortcomings. On the other hand, they expect the organization to return the favor, that is, to tolerate their occasional mistakes, and to offer them secure employment. Covenantal partners are even more involved than those in social exchange agreements because they share responsibility for upholding and/or pursuing transcendent values. This minimizes the need for close supervision or other costly behavioral control systems. Therefore OCB is expected to social exchange agreements and covenantal organization.