

勞力回避性向의 概念的 性格에 관한 研究

金 學 壽

《目 次》

I. 서 론	5. 관련개념의 통합
II. 노력회피 성향과 관련 개념	III. 노력회피 성향의 영향요인
1. 노력회피 성향	1. 과업가시성
2. 직무 불만족에 대한 적응 행위: Hulin의 모형	2. 집단 맥락
3. 조직과의 관계 적응 행위: EVLN 모형	3. 개인과 조직의 관계에 대한 지각
4. 조직시민적 행동	4. 행동 선택에 따른 비용
	5. 직무에 대한 인지 혹은 느낌
	IV. 결론 및 연구과제

I. 서 론

종업원이 주어진 직무를 충실히 수행하느냐의 여부는 경영자의 목표달성에 중대한 영향을 준다. 종업원이 직무가 요구하는 것 이상의 노력을 하지는 않더라도, 최소한 직무가 요구하는 만큼의 노력을 기울여야만 경영자가 계획한 목표를 달성할 수 있다. 종업원이 직무에서 필요한 수준으로 노력을 투입하도록 하는 것이 경영자의 중요한 관리목표이며, 과학적 관리라든가 인간관계론 등 관리의 발달과정은, 이런 문제를 해결하기 위한 다양한 시도의 역사이다.

경영자들에 의해 주도된 여러 동기부여 기법과 제도들은 종업원이 직무가 요구하는 종류와 수준의 노력을 하도록 하기 위한 것이다. 그렇지만 종업원이 경영자의 동기부여 시도에 순응하는 것만은 아니다. 동기부여의 실패, 통제에 대한 저항 등이 근본적 원인이 되어 관리자의 의도대로 종업원이 움직이지 않는 경향이 나타난다.

이러한 경향은 사회적으로는 근로의식⁽¹⁾이나 근로행태의 변화⁽²⁾, 또는 근로윤리⁽⁴⁾가 상실되었다는 지적으로 나타난다. 이런 연구들은 종업원에게 노력 감소의 원인이 있다고 본

* 경남대학교 경영학과 부교수

다. 그러나 이직이나 근태와 같은 직무 철수 행동 등에 퍼스널리티가 중요하지 않다⁽²⁰⁾면 마찬가지로 노력회피를 종업원에게 귀책하는 것은 오류일 수 있다. 조직내의 직무가 갖는 소외적 특성⁽³⁾에 초점을 두고 소외되어서 나타나는 부정적 태도와 행동경향으로 지적하는 것이 합당할 수 있다.

한편 노력을 하지 않으려는 종업원의 행동경향과 이에 대한 학문적 관심은 일차적 중요성을 얻지 못하고 있다. 그것은 이 문제가 해결된다고 해서 성과나 생산성이 개선되는 등의 적극적 결과가 나타나는 것이 아니기 때문이다. 또 공정성이나 협동보다는 성취와 경쟁이 더 중요한 가치로 여겨지기 때문이다. 그렇지만 공정성과 협동이 조직목표 달성을 위해 중요한 힘의 원천으로 드러나게 될 미래의 조직에서는, 일부 종업원이 노력을 하지 않는다는 것은 조직의 효과를 크게 감소시키는 요인이 될 것이다.

본 논문에서는 종업원이 노력을 하지 않으려는 경향을 직무와 조직의 맥락에서 파악하여 노력회피 성향으로 개념화하려 한다. 또 이 개념이 다른 유사 혹은 관련 개념과 어떠한 관계를 갖는지를 분석하려 한다.

Ⅱ. 노력회피 성향과 관련 개념

1. 노력회피 성향

종업원이 노력을 하지 않으려는 성향에 대한 연구는 특정한 상황과 관련된 전형적 행동 형태를 중심으로 이루어졌다. 예를 들면 집합적 노력이 이루어지는 상황에서 개인들이 노력을 덜하려는 사회적 태만(social loafing)⁽⁸⁾이라든가, 집단의 보상을 공유하면서 해당하는 만큼의 노력을 기피하려는 무임승차(free riding)⁽⁵⁾, 또는 노력회피에 긍정적 유인이 주어졌을 때 나타나는 태만(shirking)⁽¹²⁾ 등이다.

Kidwell and Bennett(1993)은 이러한 형태들이 과업 수행중에 나타나는 개인의 노력회피라는 점을 공통으로 가지고 있다는 것을 근거로, 세가지 형태를 일반적으로 설명해 줄 수 있는 노력회피성향(PWE: propensity to withhold effort)이라는 개념을 제시한다. 노력회피성향은 개인이 직무와 관련하여 과업에 충분한 노력을 기울이지 않을 가능성⁽¹³⁾을 말한다.

이 중에서 태만과 사회적 태만은 불완전한 감시(monitoring)와 관련되어 있고, 사회적 태만과 무임승차는 집단 상황에서 발생한다는 특징을 보이고 있다. 또 무임승차는 구성원

이 생산비용을 통제 혹은 최소화하려는 소극적 유인을 가지게 됨에 따라 나타나는 수동적 대응이며, 반면 태만은 노력을 덜하려는 적극적 유인이 주어질 때 나타나는 능동적 대응으로 본다.

감시는 개인의 노력을 측정하고 평가하는 과정이다. 보상은 대체로 고용계약에 구체화되어 있으나 노력수준은 그렇지 않기 때문에, 감시가 불완전하면 투입 노력을 줄이는 것이 개인적으로 합리적일 수 있다. 태만과 사회적 태만은 투입노력을 줄이더라도 개인에게 주어지는 보상이 변하지 않는다고 믿는 경우에 발생한다. 태만은 투입노력과 결과보상사이의 관계가 명확하지 않은 점을 강조하며, 사회적 태만은 개인적 투입노력에 대해 결과보상이 집단적인 경우를 강조한다.

집단수준에서 나타나는 노력회피성향은 무임승차와 사회적 태만이 있다. 무임승차의 경우는 개인의 공헌이 개별적으로 드러나지 않으면서 집단의 이익이 일정한 경우 발생한다. 가시적이지 않은 공공재가 관련되는 경우, 자기가 노력하지 않고 다른 사람이 일하게 함으로써 그 재화를 얻을 수 있다고 믿기 때문에 노력을 줄이는 것이 합리적이다. 사회적 태만은 집단적 과업이 관련된 경우, 개인이 군중속에 묻혀서 그들의 성과가 확인가능성이 적어지고 더 없어도 되는 것으로 믿게 된다. 홀로 과업을 수행하는 개인에서, 큰 집단속에서 수행하는 개인으로 옮겨지기 때문에 노력을 줄이게 된다.

세가지의 차이는 강조하는 맥락의 차이이다. 감시의 완전성과 집단적 상황이라는 공통된 원인이 서로 정도가 다르게 결합되어서 나타난다. 따라서 이 세가지를 개별 종업원수준에서 비교하면 큰 차이가 나타나지 않는다⁽¹³⁾.

2. 직무 불만족에 대한 적응 행위: Hulin 의 모형

노력을 하지 않으려는 경향은 공정성을 유지하기 위한 목적으로 동기화된다고 볼 수 있다. 파소보상을 경험할 경우 다른 대안이 가능하지 않다면 노력의 투입을 감소시켜 공정성을 유지하려 할 것이다. 직무 혹은 작업역할에 대한 만족은 타인과 비교한다든가 자기의 투입과 결과를 비교함으로써 발생하며, 그 과정에 결과를 평가하는 준거체계와 여러가지 비용의 고려가 작용한다. 직무 혹은 역할 만족, 불만족의 경험은 여러가지 과정을 거쳐 이직 혹은 잔류의 결정으로 연결된다.

이러한 이론들을 종합하여 Hulin(1991)이 직무적응 행동으로 모형화한 것이 <그림 1>에 나타나 있다.



〈그림 1〉 Hulin의 직무불만 적응 모형¹⁰⁾

이 모형은 작업역할 불만족의 결과로 기대되는 행동을, 행동의 목표를 기준으로 분류한 것이다. 종업원이 불만족스러운 작업역할에 적응하기 위해 행동화하는 형태들이다. 직무불만족에 대한 적응은 종업원의 입장에서 표현된 것으로서 경영자에게는 부정적 행동이다.

노력회피성향은 이 모형에서 심리적 직무철회 의도와 같다. 심리적 직무철회⁶⁾는 노동역할의 투입을 감소시키려는 의도를 말한다. 역할에 필요한 공헌을 하지 않기로 결정하는

것으로 심리적 이직(psychological quit)으로 표현되기도 한다.

이 모형에서 심리적 직무철수는 직무 투입을 줄이기 위한 행동 의도를 말한다. 여기에는 회의 불참, 긴 커피 브레이크, 작업중 음주 혹은 약물사용, 바쁘게 보이면서 배회, 사소한 문제를 가지고 동료와 담소 등의 행동이 포함된다. 이것은 직무 태도 즉 직무불만족 때문에 나타나는 것이다.⁽¹¹⁾ 직무불만이 있는 사람들 중 많은 사람들이 직무를 떠나려는 행동의도를 형성하지 않는다. 관성, 두려움, 일 바깥으로 나오는 것이 갖는 낙인에 대한 걱정, 자기존경의 저하, 학습된 무력감(helplessness), 재정적 책임, 연공임금과 연금에 의해 만들어진 '황금수갑' 등 때문에 일반적으로 불만족스럽고 동기화되지 않은 일을 계속한다. 이러한 상황에서 개인들은 직무투입(시간과 노력)을 줄임으로써 직무불만족을 감소하려한다.

더불어 직무결과를 증대하기 위한 시도가 노력회피성향에 포함될 수도 있다. 직무 결과를 증대하려는 시도는, 종업원이 노동역할에 필요한 노력 투입을 직접 줄이지는 않지만, 직무 수행 중에 직무에서 얻을 수 없는 결과를 얻기 위해 노력하기 때문에, 결국 직무에 필요한 노력을 하지 않게 된다. 노력회피성향을 직무에서 요구하는 수준의 노력을 하지 않으려는 경향으로 본다면, 직무결과 증대시도는 노력회피성향의 간접적 형태이다.

행동적 직무철수는 기본적으로 고용관계 자체를 변화시키려는 것이다. 반면 노력회피성향은 심리적 계약의 철회라고 볼 수 있다.

결국 노력회피성향은 위 모형에서 결과를 증대시키려는 시도와 심리적 직무철수를 합한 것이다. 노력회피성향은 직무에서 요구하는 노력을 줄이려하는 시도라고 볼 수 있는데, 그것은 심리적 직무철수에서처럼 직무의 투입을 직접 줄이는 것 뿐 아니라, 직무에서 요구하지 않은 노력을 함으로써 간접적으로 직무가 요구하는 노력을 하지 않는 것도 포함한다. 경영자의 입장에서 볼때 노력회피성향은 종업원이 어떤 행동을 하는지에 관계없이 경영자의 요구를 충족하지 않는 것으로 볼 수 있다. 즉 노력회피 성향 개념에는 경영자 입장이 가정되어 있다. 작업 중에 나타날 수 있는 행동 중에서 직무역할로 경영자가 요구한 행동을 제외한 모든 것을 노력회피성향으로 볼 수 있다.

한편 이러한 행동적 반응만이 불만족에 적응하는 반응형태인 것은 아니다. 작업역할에서 불만을 느끼는 사람은 인지적 반응으로 통해 불만을 없앨 수 있다. 불만족스런 결과의 중요성을 강조하지않기, 직무투입의 효용을 재평가하기, 가용한 대안직무가 중요하지 않다고 보기, 자기의 직무가 생애에서 중요하지 않으며 직무불만족은 사소한 귀찮음으로 보기 등의 인지적 적응을 할 수 있다.

3. 조직과의 관계 적응 행위: EVLN 모형

종업원이 직무에 대해 불만족한 결과로 나타나는 행동을 설명하는 EVLN 모형은 네 가지 적응행동을 제시하고 있다⁽²³⁾. 이것들은 기존 고용관계를 수용하느냐의 여부에 따라 두가지로 나누어 볼 수 있다. 고용관계를 거부하는 경우가 탈출과 태만이고 나머지 발언, 충성은 기존 고용관계를 수용하는 범위내에서 나타난다.

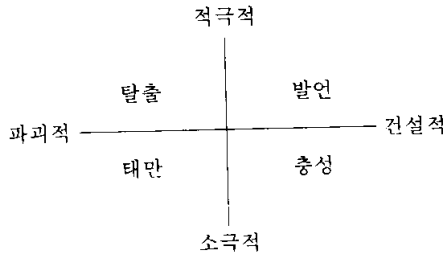
후자의 경우는 기존 고용관계의 내용을 변화시키려는 의지의 정도에 따라 연속선상에 위치하는 것으로 볼 수 있다. 기존 고용관계를 종업원 자신의 요구와 어떤 방식으로 일치시키려하는가이다. 발언은 기존 고용관계를 자신의 요구에 맞도록 변화시키려는 것이고, 충성은 그 반대로 조직의 요구에 맞도록 관계를 설정하는 것이다.

탈출과 태만은 고용관계를 파괴하려는 행동이다. 탈출은 이직과 같이 적극적으로 완전한 관계단절을 지향하는 것이며, 태만은 소극적으로 심리적 계약을 준수하지 않으려는 행동이다. 태만은 형식적으로만 고용관계를 수용하는 행동이다.

태만은 관계의 회복을 지향하지 않는다. 오히려 태만 반응을 보이는 사람들은 회복이 일어나지 않을 것이라는 것을 암묵적으로 수용한다. 태만은 '노력의 투입을 줄이기' 혹은 '한 관계에서 일하지 않기(이중 고용관계 등)' 또는 '관계가 깨지도록 하기' 등으로 나타내진다. 작업상황에서는 작업중 시간을 덜 소비하고 노력을 덜 소비하는 것을 포함한다⁽²³⁾. 이러한 형태는 바로 노력회피성향을 나타내주는 것들이다. 이 태만은 관계의 회복에 있어서 파괴적이며 수동적인 것으로 그려진다.

4. 조직시민적 행동

노력회피성향과 반대되는 개념으로 조직시민적 행동을 들 수 있다. Organ은 조직시민적 행동을 직간접적으로 공식보상체계로 인정되지 않은 재량적인 것으로서 조직의 효과적 기능을 촉진하는 개인의 행동을 의미한다고 한다. 구체적으로 조직시민적 행동(OCB: Organizational Citizenship Behavior)⁽¹⁷⁾은, 공식역할 의무를 기초로 강제되거나 계약적인 댓가의 보장 때문에 유발되지 않은 것으로서, 조직에게 유익한 행동과 제스처라고 한다. 조직시민 행동은 바나드의 공헌의욕에서 추론된다⁽¹⁷⁾. 예를 들면 개인의 출근이 최소 요구수준을 초과하지만 부가적 혜택을 목적으로 하지 않는 경우, 그 사람의 공헌을 조



〈그림 2〉 EVLN의 분류⁽¹⁹⁾

직시민적 행동의 예로 볼 수 있다.

조직시민적 행동은 승인이나 공식적 유인을 고려하지 않고, 참여자가 제공과 회피를 선택할 수 있는 비공식적 공헌으로 구성된다. 예를 들면 부서에 관한 건설적 진술, 다른 사람의 일에 관한 개인적 관심의 표현, 개선을 위한 제안, 새로운 사람의 훈련, 사무실 규칙의 정신과 문안 자체의 준수, 조직재산의 보전, 표준 혹은 강제 수준 이상의 시간지킴과 출근 등이다. 여기에는 할 권리가 있지만 삼가는 것, 예를 들면 다른 종업원 훔잡기, 불만 표현, 사소한 일에 대한 불평, 다른 사람과의 논쟁 등도 포함된다.

이런 행동들은 이타주의(altruism), 일반적 순응(general compliance), 호의(courtesy), 스포츠맨십(sportmanship), 시민 도덕(civic virtue) 등의 차원(요인)으로 수렴된다. 이 차원들을 정리하면 크게 두가지 차원으로 구분된다⁽²²⁾. 첫째는 일반적으로 조직에 유리한 행동(OCBO)으로서 예를 들면 결근할 경우 사전 연락하기, 질서유지를 위한 비공식적 규칙을 준수하기 등이다. 둘째는 구체적 개인에 직접 유리하며 이를 통해 조직에 공헌하는 행동(OCBI)으로서 예를 들면 결근한 사람을 돕기, 다른 종업원에 개인적 관심 갖기 등의 범주가 있다. 후자는 이타주의, 전자는 일반적 순응의 차원으로 명명된다.

조직시민적 행동은 노력회피 성향과 반대된다. 역할에서 규정된 행동을 중심으로 그 이상의 행동이 전자이며, 그 이하가 노력회피성향이다. 그런데 두가지는 표준적 보상이 고정되어 있다는 점에서 공통된다. 조직시민적 행동은 추가적 보상이 없어도 나타나며, 노력회피 성향은 보상의 감소없이 나타나는 것이다. 그렇기 때문에 이 두 개념은 상호 배타적으로 연속선상의 양극에 위치한다고 볼 수 있다.

EVLN 모형에서의 충성은 수동적인 것이어서 조직시민적 행동과는 다르다. 그러나 어떤 정의는 조직시민적 행동과 유사하다⁽²³⁾. 예를 들면 '조직이 필요할 때 가외의 것을 준다', '요구하지 않더라도 의무적인 것 이상을 수행한다', '일을 완수하기 위해 열심히 한

다' 등은 조직시민적 행동으로 볼 수 있는 것들이다.

Williams and Anderson(1991)의 연구에서 사용된 조직시민적 행동과 역할내 행동 측정을 위한 문항들을 보면, 역할내 행동에 대한 역문항은 노력회피성향의 질문과 같다. 또 조직시민적 행동의 역문항도 마찬가지이다. 구체적으로 앞의 경우는 '자기가 해야할 일에 태만한다', '기본적 의무를 수행하지 못한다' 이고 후자의 경우 '근거없는 작업 휴식을 한다', '사적인 전화통화에 많은 시간을 보낸다', '작업상의 사소한 일에 불평을 한다' 등이다.

5. 관련개념의 통합

노력회피 성향을 개인수준으로 제한하여 보면, 직무상의 요구와 종업원 노력영역이 불일치하는 현상으로 볼 수 있다.

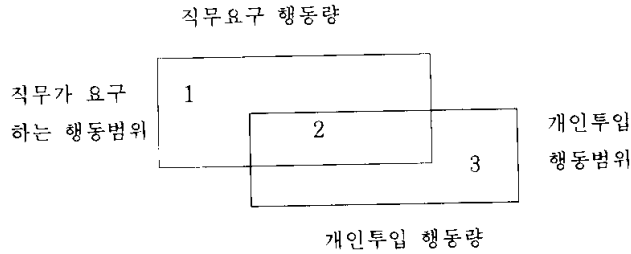
실선을 직무에서 요구하는 행동의 범위로 보고 점선을 종업원이 수행하는 행동의 범위로 보자. 각각은 독립된 변수이다. 세로선은 행동의 종류를, 가로선은 행동의 양을 나타낸다고 보자. 직무가 요구하는 행동과 종업원이 노력하는 행동이 종류와 양의 양측면에서 불일치가 나타날 수 있다.

행동의 종류의 불일치는, 직무가 요구하는 행동을 기준으로 보면, 요구하는 행동을 하지 않거나 요구하지 않은 행동을 한다는 것이다. 행동의 양이 불일치한다는 것은 직무에 정해놓은 업적을 달성하지 않거나 초과달성한다는 것이다.

그림 3에서 1로 표시된 부분은 직무가 요구하는 행동을 하지 않는 것으로서 노력회피 성향이 모두 포함될 수 있다. 이중에는 물론 직무의 역할이 명확하게 전달되지 않아서 나타날 수 있는 부분도 있다. 종업원이 자기의 역할 범위에 포함되어 있지 않다고 보고 하지 않는 행동이다.

그림에서 3의 부분은 요구하지 않은 행동을 수행하는 것인데 요구하지 않은 행동은 조직에 유리할수도 있고 불리할 수도 있다. 전자의 경우는 조직시민적 행동⁽¹⁷⁾이거나 목표를 초과달성하는 경우이다. 후자의 경우는 넓은 의미의 노력회피 성향에 포함된다. 예를 들면 임무 수행 중에 자기의 개인적 목적을 위한 행동으로서 근무중에 사적 용무를 본다든지, 근무중에 술을 마시는 등의 행동을 말한다.

노력회피성향은 종업원의 입장에서는 두가지 형태로 나누어질 수 있다. Hulin의 모형에서 구분된 것처럼, 종업원에게 부가적인 결과를 주는 것과 그렇지 않은 것이다.



〈그림 3〉 직무 요구와 종업원 행동의 불일치

		직무가 요구하는 노력수준과 비교		
		미 달	도 달	(초과)
종업원	증 가	1	2	5
효 용	불 변	3	4	6
복 표	(감소)	7	8	9

〈그림 4〉 노력수준의 분류

노력과 효용의 관계를 보면 5-4-7로 이어지는 부분은 노력과 그에 따른 결과의 효용이 비례적인 경우이다. 이 대각선의 왼쪽 윗부분은 결과의 효용이 노력보다 큰 경우이고 아래 오른쪽 부분은 반대의 경우이다.

위의 분류 중에서 경영자의 요구에 미달하는 것은 모두 노력회피성향에 포함시킬 수 있다. (1, 3, 7) 즉 종업원에게 어떠한 결과가 발생되는지에 관계없이 경영자의 요구에 미달하는 것들을 말한다. 그 중에서 1은 종업원에게 유리하면서 경영자에게 불리한 것으로서 직무결과를 증대하려는 시도이다. 직무 수행중 개인적 이득을 위해 시간을 사용하는 경우이다. 3은 종업원에게는 중립적이면서 경영자에게 불리한 것이다. 종업원에게 추가이득이 생길수 없기 때문에 노력을 하지 않는 경우이다. 노력을 하지 않더라도 종업원에게 돌아오는 효용은 일정하기 때문이다. 무임승차와 사회적 태만 등이 여기에 해당되며 Hulin의 직무투입감소와 같다. 직접적인 노력회피 성향을 말한다.

6은 조직시민적 행동에 해당된다고 볼 수 있다. 지표상으로는 7과 같이 경영자의 요구에 미달하면서 동시에 종업원에게도 불리한 경우도 생각할 수 있다. 8, 9와 마찬가지로 종업원이 스스로에게 불리한 결과를 주는 행동을 한다는 것은 합리적 행동 동기를 갖는 종업원에게는 있을 수 없다.

2와 8은 노력과 보상의 관계에서 2는 노력에 대한 과도보상, 8은 노력에 대한 과소보

상이 이루어지는 경우이다.

이러한 설명은 노력회피성향이나 조직시민적 행동은 직무역할에서 요구하는 행동을 기준으로 보아야 한다는 점을 강조하는 것이다. 이런 행동들은 직무상의 요구를 기준으로 볼때 실제 노력 수준 혹은 행동의 영역이 불일치하는 정도로서 표시되어야 한다. 방법론적으로 보면 역할내 행동을 통제변수로 고려해야 한다는 것이다.

Organ and Konovsky(1989)의 연구에서 얻은 결론, 즉 임금 인지가 조직시민적 행동의 중요예측치라는 것은 사회적 교환 관계를 중심으로하는 설명과 반대된다. Williams and Anderson(1991)은 그런 결과가 조직시민적 행동의 측정이 올바르지 않기 때문이라고 지적한다. 그들 연구에서 사용된 조직시민적 행동 측정도구는 실제로 역할내 행동을 측정하게 된 것이라고 한다.

역할내 행동의 측정을 포함하고 조직시민적 행동과 역할내 행동에 미치는 예측치들의 다른 효과를 분석함으로써 조직시민적 행동에 대한 독특한 과정을 더 잘 이해할 수 있다. Williams and Anderson(1991)의 연구에서는 조직시민적 행동에서 역할내 수행을 제거했다. 항상 역할내 행동이 통제변수로 사용되어야 할 것이다. 그래야 조직시민적 행동 측정에서 역할내 행동의 수행에 관련되지 않은 분산을 분리해낼 수 있다.

조직시민적 행동에 영향을 주는 요인인 인지변수들이 역할내 행동과는 관련이 없었다. 조직시민적 행동에 관한 역문항은 역할내 행동의 부정적 측면이거나 권위에 대한 일반적 반항일지 모른다. 또 역할내 행동과 구체적 조직시민적 행동의 구분은 역할내 역할외가 아니라 과업 대 사람의 측면일 수도 있다.

Ⅲ. 노력회피 성향의 영향요인

1. 과업가시성

종업원은 자기의 노력수준을 결정할 때, 노력의 투입과 그에 따른 보상을 비교하여 그 비율을 크게하려는 합리적 동기를 갖는다⁵⁾. 보상이 일정하다면 종업원은 되도록 노력을 적게 기울이려 한다. 또한 일반적으로 종업원에게 주어진 과업은 종업원 스스로가 결정한 것이 아니고 경영자가 결정하여 할당한 것이다. 경영자는 감시를 통해 경영자의 의도를 종업원이 잘 실천하는지 확인하려 한다. 따라서 감시의 완전성 여부는 노력 수준 결정에 중요한 원인이 될 것이다.

감시가 이루어지려면 과업이 가시적이어야 한다. 과업에 투입하는 노력의 정도, 행동의 종류, 과업수행 과정, 수행결과 등에 대해 다른 사람 특히 관리자가 쉽게 확인할 수 있어야 한다. 관리자가 그러한 과업 수행과정에서 종업원이 노력을 투입하는 정도를 알 수 있는 정도를 과업가시성이라고 할 수 있다.

과업가시성의 중요성은 Jones(1984)의 연구에서 집중적으로 부각되어 있다. 그는 조직의 구조와 기술이 노력회피성향에 영향을 미친다는 주장을 재검토하면서 거래비용경제학을 발전시켜 적용하고 있다. 먼저 거래비용관점이 다른 설명과 다른 점을 보면 다음과 같다.

1) 구조적 속성이 직무특성. 예를 들면 직무의 내재적 성격을 규정하여 종업원 반응에 영향을 미친다는 전통적 설명에 비해, 구조와 기술이 행위에 영향을 미치는 과정은 과업특성이 종업원 행동의 감시 평가의 난이도에 영향을 미친 결과로 본다.

거래비용 접근의 중심 가정은, 종업원이 강한 노력회피 유인을 가지고 있어서, 과업 조건이 종업원의 개별적 성과 기여를 보여주거나 증가된 성과에서 발생하는 보상을 얻게 하지 않으면, 종업원은 성과를 증진시킬 유인을 갖지 않는다는 것이다. 구조와 행동의 관계에 대한 외재적 설명이다.

2) 거래비용관점은 인간행동이 합리적 자기이익 중심적 관점으로부터 출발하는 것이지, 자기실현적 관점에서 나온 것이 아니라고 본다. 따라서 집단과 조직의 전체 성과는 작업 자체의 내재적 본질보다 종업원 행동을 감시하는 방법 즉 통제 체계에 따라 결정된다는 것이다. 생산의 주변 상황이 감시문제를 야기하기 때문이다.

사회적 태만에 관한 연구를 보면⁽⁹⁾ 직무에 관한 내재적 몰입보다 과업가시성이 더 중요한 요인이라고 한다. 이때 내재적 몰입은 조절적 역할을 한다. 즉 과업의미가 낮거나 공헌이 낮은 경우에 과업가시성이 사회적 태만을 줄이지만 그렇지 않은 경우에 효과는 나타나지 않는다. 과업에 대한 내재적 만족을 가질 수 없을 때 과업가시성을 높임으로써 사회적 태만을 줄일 수 있다는 것이다. 역으로 과업가시성이 낮을 때 과업이 내재적 만족을 줄 수 있도록 설계되어야 할 것이다.

구체적으로 구조 및 기술이 성과와 갖는 관계는 과업가시성, 무임승차, 태만의 세변수가 매개한다. 구조와 기술에 따라 과업가시성 등이 결정되며 과업가시성 등이 성과를 결정한다고 본다.

기업에서 조직의 문제는 과업가시성을 증대하고 따라서 무임승차와 태만을 줄이기 위한

구조와 통제체계를 만드는 것이다. 조직구조가 종업원 성과와 만족에 영향을 주는 과정에서 독립변수가 되는 것은, 이 관계를 관리하기 위해 기업 경영자가 선택하는 방법이다. 경영자가 어떤 관리 방법을 선택하느냐에 따라 구조가 성과에 미치는 영향이 달라진다는 것이다.

Kidwell and Bennett(1993)은 노력회피성향을 설명하는 모형에서 세가지 영향요인을 논리적으로 분류하고 있다. 즉, 합리적 선택 변수, 규범적 동조 변수, 정서적 유대 변수 등이다. 이 중에서 합리적 선택 모형은 합리적 행동 동기를 배경으로 삼는다.

먼저 임금 프리미엄이 크면 노력회피성향이 작아진다고 예측한다. 효율임금가설에 입각한 것이다. 이때 임금 프리미엄은, 감시와 평가의 곤란도가 클 경우 임금을 노력의 정도에 일치시키기가 어려워지기 때문에 사용된다. 노력의 정도를 작은 비용으로 정확하게 평가할 수 있다면 임금프리미엄을 줄 필요가 없다. 즉 과업 가시성이 크다면 임금프리미엄을 사용할 필요가 없어진다. 과업가시성이 큰 경우 임금프리미엄은 과대보상이 될 것이며 과대보상은 다른 문제를 야기시킨다. 이러한 논의는 과업가시성이 임금프리미엄보다 먼저 중요한 변수임을 나타내준다.

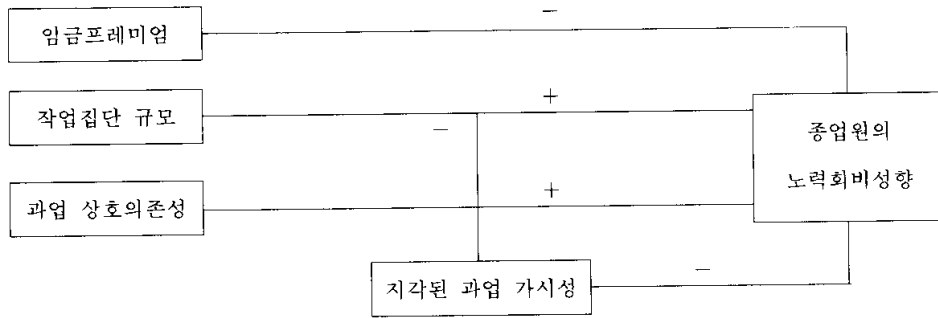
이때 과업가시성은 절대적인 것이 아니라 지각된 것이다. 즉 지각된 과업가시성이 종업원의 행동에 영향을 미친다. 지각된 과업가시성은 감독자가 직무상 개인의 노력의 정도를 안다는 믿음이다.

과업 상호의존성 변수도 과업가시성과 관련되어 있다. 상호의존성이 낮으면 감독자의 감시가 쉬워져서 노력회피성향이 덜 나타나게 된다고 본다. 상호의존성이 크면 과업 가시성이 작아지는데, 이 관계는 감시가능성을 매개로 한다는 것이다. Jones(1984)의 모형에서 개인적 공헌의 가시성이 태만(shirking)의 선행결정요인이 되고 있다. 집단규모 역시 과업가시성을 결정하는 변수이다.

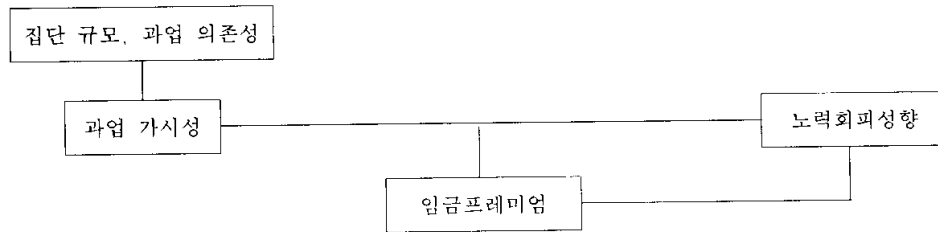
합리적 선택모형은 종업원의 합리적 행동 동기를 전제로 과업가시성이 중심적 독립변수임을 보이고 있다. 과업 규모와 과업의존성은 과업 가시성을 결정하는 변수이며, 임금 프리미엄은 과업가시성의 효과를 조절하는 역할을 한다. 이들 변수들을 다시 정리하여 도시하면 <그림 6>과 같다.

2. 집단 맥락

한편 개인이 집단 구성원의 역할을 담당하면, 그것이 스트레스의 원인이 되고 감정 노



〈그림 5〉 Kidwell and Bennett의 합리적 선택 모형⁽¹³⁾



〈그림 6〉 Kidwell and Bennett 모형의 수정

동을 증가시키기 때문에, 구성원이 반과업적이고 일을 회피하려는 동기를 갖게 된다⁽²⁰⁾. 이러한 집단의 본질적 성격과 더불어, 집단에게 과업이 주어지고 그 수행결과가 집단적으로 보일 경우, 앞서의 합리적 동기가 결합되어 노력수준을 줄이려고 할 것이다.

조직의 규모가 커지고 과업이 특화(specialization)되며 집단적인 생산이 이루어지는 현대조직에서, 조직화된 혹은 집단적 생산의 이점은 두 가지로 요약된다⁽¹²⁾. 첫째는 과업을 특화함에 따라 규모의 경제를 실현할 수 있다는 점이다. 둘째는 팀생산 관계를 통해 시너지를 낼 수 있는 점이다. 이때에는 과업 특화 자체보다는 결합특화가 중요하다.

이러한 이점이 있지만 조직의 규모가 커짐에 따라 통제와 조정의 문제는 비용으로 작용한다. 특히 결합특화의 경우 개인의 성과나 한계생산성을 측정하기가 곤란해지며, 따라서 행동통제나 산출통제가 어렵거나 비용이 더 들게 된다. 팀 혹은 집단 생산의 전체 산출이 증가하면서 팀의 개별 구성원은 평균산출을 줄인다.

구체적으로 집단생산은 개인의 동기부여와 성과에 부정적 영향을 미친다. 먼저 결합특화되거나 혹은 개인의 공헌이 구분 불가능할때 감시(측정)가 불가능해진다. 즉 과업 가시성의 문제이다. 그에 따라 결합특화와 집단적 생산은 무임승차와 노력회피를 조장한다.

과업가시성이 줄면 무임승차와 태만의 잠재력이 증가한다. 따라서 성과가 준다. 과업가시성이 줄어들면 개인에게 부담되는 책임은 희석된다. 구성원이 개인적 이득을 위한 행동의 성향과 가치를 증대시키면 개별구성원의 한계 공헌은 떨어진다. 따라서 팀의 평균생산성은 떨어지고 팀의 전체 생산성은 집단생산에 따라 증가율이 하락한다. 요약하면 집단생산과 분업이라는 조건이 종업원의 성과에 미치는 과정은 다음과 같다.

- (1) 과업가시성에 영향을 주어 종업원이 최소 요구수준 만을 수행함.
- (2) 태만에 영향을 통해 성과를 줄이는 긍정적 유인을 제공.
- (3) 무임승차를 통해 종업원이 자기의 비용을 통제하며 작업절차를 개선하려는 동기에 영향을 줌.

3. 개인과 조직의 관계에 대한 지각

개인과 조직 사이의 관계를 계약으로 볼 수 있다⁽¹⁸⁾. 계약은 크게 약속적 계약과 사회계약으로 나뉘어진다. 사회계약은 사회단위에서 적절한 행동에 관한 규범적이고 공유되며 집단적인 신념이다. 교환과 상호성 및 친사회적 행동의 규범이 작업집단 사이에 혹은 조직내의 의무를 만들어낸다. 사회계약은 문화적이다.

약속적계약은 지불된 약속으로서 약속, 지불, 수용이라는 세 요소로 구성된다. 약속적 계약은 거래적 계약과 관계적 계약을 극단으로하는 연속선으로 표시된다. 개인이 조직과의 관계를 어떠한 형태의 계약으로 보느냐에 따라 행동 양식이 달라진다.

관계적 계약 개념은 동기부여이론으로 설명이 불충분한 부분을 보완해 준다. 예를들어 기대이론으로 보면 의무와 공약의 역할과 역할외 행동이, 화폐적 조건으로 환원할 수 없으면, 잘 이해되지 않는다. 역할외 행동은 계약 영역을 광범하고 포괄적으로 보게하는 관계적 계약으로 설명할 수 있다. 또 욕구이론에서 보면 관계적 계약이 거래적 계약보다 광범한 인간 욕구를 충족한다. 또 관계적 계약에서 거래적 계약으로의 전이는, 계약의 실패 혹은 더 정의적이고 표현적인 목표를 달성하려는 시도의 개인적 좌절을 반영한다.

심리적 계약이론에서는 거래적 계약이 관계적 계약보다 위반되기 쉽다고 한다. 개인과 조직사이의 관계를 심리적 계약으로 보면, 개인이 조직과의 관계를 거래적으로 분수룩 계약을 위반하여 요구되는 역할 노력을 하지 않기 쉽다는 것이다.

대리인 이론은 계약 관계에서의 태만(shirking)의 문제를 다룬다. 여기에서는 단기적 계약이 효율성을 위해 필요하다고 본다. 거래비용이론에서는 대리인 이론과 달리 장기적

〈표 1〉 거래적 계약과 관계적 계약의 특성

계약 특성	거래적 계약	관계적 계약
초점	경제적, 외재적	경제적, 사회-감정적, 내재적
시간 틀	폐쇄적, 구체적 시효	개방적 무제한 시효
안정성	정태적	동태적
영역	협소	광범하고 포괄적
유형성	공공 관찰 용이	주관적 이해됨

자료: [18, 11]

계약의 효율성을 주장한다. 또 거래를 통제하는데 있어서 신뢰가 정교한 감시와 지배 메카니즘의 대체물로 작용할 수 있다고 본다.

관계적 계약은 거래적 계약보다 조직 시민적 행동의 정도를 높일 것이다. 역으로 거래적 계약의 경우에 노력회피성향이 커질 것이다. 또한 관계적 계약이 기술적 환경적 불확실성이 있거나 조직의 일이 매우 상호의존적일 때 높은 개인 성과와 노동생산성에 연결될 것이다. 개인의 과업이 가시적이지 못할 경우 관계적 계약이 노력회피성향을 줄이게 된다.

또 조직시민적 행동 이론에서 보면 역할외 행동은 관계적 계약의 존재와 연결되어 있다. 또 공정 대우의 지각이 관계적 계약의 지속에 중요하다. 공정성이 없으면 구성원의 공헌은 더 제한적이고 종업원과 사용자의 관계는 더 거래적이게 된다. 또 거래적 계약이 관계적인 것으로 발전하기는 어렵다고 한다.

조직과 개인 사이의 교환관계를 경제적 교환과 사회적 교환으로 구분하여 보고, 사회적 교환관계의 특성을 조직시민적 행동과 연결시키려는 설명이 있다.⁽¹⁷⁾ 사회적 교환은 앞의 관계적 계약과 같은 성격을 갖는 것으로 이해할 수 있다.

이때 조직시민적 행동은 조직으로부터 공정한 대우를 받고 있다고 평가할 경우 나타난다. 공정성을 믿는다는 것은 조직과 사회적 교환관계가 계속 유지되고 있다는 것이며, 그런 경우 사회적 교환관계의 특성상 조직시민적 행동이 유발될 수 있다. 그런 관계가 위반되면 사람은 사회적 교환관계가 아니라 경제적 교환관계에 의거해서 관계를 유지할 것이기 때문에 조직시민적 행동이 나올수 없다.

사회적 교환관계 맥락에서 조직시민적 행동은 조직에서 공정한 처우를 받는 느낌에 중

속된다. 공정성의 임계치가 중요하다는 것이다. 따라서 임금, 지위, 감독자 지지 등을 통해 조직시민적 행동이 인정되지 않으면, 개인은 조직시민적 행동을 감소하거나 철회한다⁽¹⁷⁾. 사회적 교환과 경제적 교환의 차이 때문이다. 경제적 교환은 계약적 성격을 가지고 있지만 사회적 교환은 그렇지 않다. 사회적 교환의 공정성은 전체적 직관적 평가에 의지한다. 그 공정성은 상대의 공헌에 대한 성실한 인정에 따라 관계가 유지되고 있다는 느낌만 있으면 된다.

조직과의 관계를 사회적 교환관계로 보는 사람이 조직으로부터 받는 대우가 공정성 기준에 미달한다고 간주하면, 역할내 수행의 감축이나 현장을 떠남 등을 가능한 선택안으로 보지 않기 때문에, 공정성 점수를 바르게 하는 수단으로 공헌의 재량화를 선택한다고 한다. 이것은 공정하지 못할 때 노력회피를 하지 않고 경제적 관계에 기초한 행위만을 수행할 것이라는 의미이다.

4. 행동 선택에 따른 비용

Withey and Cooper(1989)는 불만족한 종업원은 반응 행동의 비용, 반응 행동의 효험(efficacy), 반응 행동이 일어나는 상황의 매력이라는 세가지 요소를 고려하여 EVLN을 선택한다고 한다. 먼저 반응의 비용에는 직접비용과 간접비용이 있다. 직접비용은 그 행동에서 소비되는 시간과 에너지이며 간접비용은 행동에서 유발되는 불유쾌한 것들이다. 태만의 경우 간접비용은 가능한 제재의 비용, 기회의 장벽, 평판의 상실 및 실패감 등이 포함된다.

반응의 효험을 구성하는 요소에는 과거의 만족, 개선가능성, 통제 위치등이 있다. 과거에 만족 경험이 없는 경우 개선노력보다는 태만이나 탈출을 선택할 것이다. 변화가능성에 대한 낙관론은, 문화가 변화에 우호적이거나, 상관이나 동료와 좋은 관계를 가진 사람들과서 나타난다. 낙관적이지 못하면 태만이나 탈출을 하게 된다. 통제의 위치와 관련하여 보면 외재론자의 경우에서 충성과 태만 같은 수동적 반응을 나타나게 한다.

상황의 매력은 먼저 조직몰입⁽¹⁵⁾을 측정하여 볼 수 있다. 몰입이 큰 사람들이 개선을 위해 발언이나 충성할 것이다. 불만을 갖더라도 탈출과 발언의 비용이 크고 개선가능성이 높으며 조직 몰입이 큰 경우, 충성이 나타난다고 본다.

한편 대안을 가지고 있으면 탈출이나 태만을 선택할 것이다. 매력적인 대안이 소득상실의 위협과 탐색비용 및 기회나 평판의 상실과 같은 국지적 비용부담(벌금)을 줄이기 때문

에 탈출과 태만을 크게 한다고 믿는다. 이러한 주장은 매력적 대안이 개인과 조직의 기존 관계를 파괴하도록 조장한다고 보는 것인데 비해, 투자모형에서는 적극적 행동을 크게 한다고 본다. 투자모형(19)에서는 매력적인 대안이 탈출과 발언을 크게 하고 충성과 태만을 줄인다고 한다.

이러한 차이는 행동을 선택할 때 고려하는 요소가 어떠한 비용을 발생하는 것으로 보느냐에 따른 차이이다. 투자의 경우 탈출의 심리적 비용으로 작용하지만, 숙련 특정성과 매몰 비용은 경제적 비용으로 보인다. 경제적 비용은 탈출을 줄이며 충성과 태만을 증가시킨다. 심리적 비용은 탈출은 줄이지만 충성과 태만을 줄인다. 경제적 비용은 사람을 현재상황에 묶어두지만 심리적 비용은 사람을 몰입하게 한다.

그러므로 이 모형에 따르면 태만 행동이 일어날 수 있는 조건이 노력회피 성향의 영향 요인이 된다고 볼 수 있다. 탈출과 발언의 비용이 커야한다. 탈출의 비용은 **Withey and Cooper(1991)**의 모형에서 숙련특정성, 매몰비용, 투자이다. 발언비용은 변화를 발생시키는데 필요한 노력과 이러한 노력에 대한 처벌 가능성이다. 낮은 심리적 투자, 낮은 과거 만족, 개선에 대한 비관론, 낮은 조직몰입 등이 수동적 반응 즉 여기에서 측정된 충성과 태만을 증가시킨다.

이러한 두가지 요인들이 결합한다면 태만이 증가할 것이다. 태만의 경우는 탈출과 발언의 비용이 크고, 과거의 만족과 개선가능성이 적으며, 대안적인 직무가 있고, 사람의 통제 위치가 외부인 경우에 나타날 것이라고 한다.

5. 직무에 대한 인지 혹은 느낌

조직시민적 행동이 노력회피 성향과 반대 개념이고, 직무나 조직에 대한 불만족이 노력회피성향이 나타나게 되는 원인이라고 한다면, 그와 상대적으로 만족스런 상태에서 조직시민적 행동이 나오는가하는 문제를 생각할 수 있다. 직무만족은 직무에 대한 개인의 정서적 반응으로 혹은 직무에 대한 인지적 평가 결과로 볼 수도 있다. 조직시민적 행동은 개인의 직무만족과 정의 관계가 있다는 것이 경험적 일반론이다⁽¹⁷⁾.

직무만족은 직무에 대한 개인의 인지적 평가 결과이기 때문에 조직시민적 행동과 관련을 보인다. 조직시민적 행동은 기분상태보다 인지적 평가에 긴밀하게 연관되어 있다고 볼 수 있다. 예를 들면 만족 및 공정성과 독립적으로 자율, 중요성, 다양성, 피드백 등과 같은 자극적 직무특성은 조직시민적 행동에 직접 효과가 있다고 한다⁽¹⁷⁾. **Organ and**

Konovsky(1989)는 조직시민적 행동이 감정적 요소보다 인지적 요소에 의해서 결정됨을 밝히고 있다. 직무와 보상의 공정성에 대한 평가가, 부정적 혹은 긍정적 정서보다 조직시민적 행동을 더 설명하고 있다는 것이다.

Williams and Anderson(1991)의 연구는 인지변수가 조직시민적 행동을 설명하고 있음을 보여주고 있다. 임금 인지변수를 포함한 외재적 인지변수가 조직시민적 행동에 강하게 관련되어 있다. 내재적 직무인지변수의 역할도 발견했다. 외재적 요인은 전반적 시민 행동에 내재적 요인은 구체적 시민행동에 관련이 있다. 조직시민적 행동의 촉진에 관심이 있는 조직에서는 임금체계 이상의 것에 관심을 가져야 할 것이다.

IV. 결론 및 연구과제

노력회피성향은 직무에 태만하려는 경향을 말하는데 다른 모형에서 제시하고 있는 개념들과 크게 다르지 않다는 것을 발견할 수 있었다. 노력회피성향은 심리적 직무철회, 직무결과를 증대하기 위한 노력, 태만(neglect) 등으로 표현되며, 조직시민적 행동과는 반대 개념임을 알 수 있다. 이러한 개념들은 직무 역할을 중심으로 보면, 역할에서 요구하는 행동의 양과 범위의 차이를 가리키는 것이다. 이런 개념들이 다르게 논의되는 이유는 원인으로 보는 요인들이 서로 다르기 때문이다. 노력회피성향의 원인을 밝히기 전에 먼저 이러한 개념들 특히 조직시민적 행동과 노력회피성향이 경험적으로 어떤 관계에 있는지를 확인하여야 할 필요가 있다.

노력회피성향을 태만(shirking), 무임승차, 사회적 태만 등의 공통 개념으로 보는 연구들은 종업원의 합리적 행동 동기에 과업가시성과 집단 맥락을 원인으로 보고 있다. 심리적 직무철회와 직무결과 증대시도 및 태만(deglect)등의 직무적응 행동을 논의하는 경우에는 근본적인 원인이 직무불만족이며, 그러한 불만족한 상황에 적응하기 위한 행동 형태가 구체적으로 결정되는 과정을 설명하고 있다.

반면 조직시민적 행동은 개념이 제시되게된 배경이 이타주의적 행동을 하는 개인으로 보는 점에서 다른 이론과 다르지만, 만족이 원인이 되는 점에서는 같은 맥락을 보이고 있다. 이때 원인으로 제시되는 만족이 정서적인 것이 아니라 인지적 평가의 결과라는 점에 유의할 필요가 있다. 만족을 정서적 반응으로 볼 경우 만족이 성향의 일종이라는 주장과 관련이 있다. 이 문제는 조직시민적 행동은 성향(Disposition)인가라는 문제와 연결되어 있다. 예를 들면 조직시민적 행동을 설명하는 요소로서 서비스 지향성이라는 퍼스낼리티

요인이 제시되기도 한다.

직무적응 행동의 원인으로 제시되는 불만족이 조직시민적 행동을 설명하는 인지적 평가 결과로서의 만족의 부정적 측면을 말하는 것이라면, 직무적응행동과 조직시민적 행동은 연속적인 차원의 극단임이 확인될 것이다. 이 문제가 확인되려면 직무적응행동을 설명하는 만족이 인지적인 것인지 밝혀야 할 것이다. 이런 문제가 해결된다면 노력회피성향은 여러가지 개념을 일반화한 개념으로 인정될 수 있을 것이다.

노력회피성향의 원인으로 제시되는 요인을 보면 과업가시성, 직무에 관련한 인지적 평가, 집단 작업 상황, 조직과의 관계에 대한 지각 등이 있다. 이러한 요인들은 관리적 특성과 조직 구조 혹은 조직 문화 등에 의해 영향을 받는 것들이다. 앞으로의 과제는 일차적으로 이러한 원인 변수들을 경험적으로 확인하는데 두어져야 할 것이다. 그 후에 이러한 원인을 발생시키는 조직구조나 관리변수등을 검토해야 할 것이다.

참 고 문 헌

- [1] 김경동, 한국인의 근로의식, '노사관계연구', 창간호, 서울대학교 경영대학 노사관계연구소, 1990, pp.63-86.
- [2] 김재원, 진수희, 근로행태의 변화와 근로의 질 제고방안, '인사관리연구', 제16집, 한국인사관리학회, 1992, pp.93-112.
- [3] 송석훈, 노동소외양상의 인과적 요소에 관한 고찰, '노사관계연구', 창간호, 서울대학교 경영대학 노사관계연구소, 1990, pp.125-154.
- [4] 이도화, 근로윤리의 결정요인에 관한 연구: 인적특성, 사회화, 직무관련 특성의 영향, '경영학연구', 제24권, 제3호, 한국경영학회, 1995, pp.265-301.
- [5] Albanese, R., and Van Fleet, D. D., "Rational Behavior in Groups: the Free-riding Tendency," *Academy of Management Review*, Vol. 10, No.3, 1985, pp.244-255.
- [6] Beehr, Terry A. and Nina Gupta, "A Note on the Structure of Employee Withdrawal", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol.21, No.1, 1978, pp.73-79, 1978
- [7] Earley, P. Christopher, "East Meets West Meets Mideast: Further Explorations of Collectivistic and Individualistic Work Groups," *Academy of Management Journal*, Vol.36, No.2, 1993, pp.319-348

- [8] Earley, P. Christopher, "Social Loafing and Collectivism: A Comparison of the United States and the People's Republic of China" *Administrative Science Quarterly*, Vol.34, No.4, 1989, pp. 565-581.
- [9] George, Jennifer M., "Extrinsic and Intrinsic Origins of Perceived Social Loafing in Organizations," *Academy of Management Journal*, Vol.35, No.1, 1992, pp.191-202.
- [10] Hulin, Charles, "Adaptation, Persistence, and Commitment in Organizations," in Marvin D. Dunnette and Leaetta M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol.2, 1991, pp.445-506.
- [11] Hulin, C. L., Rozonowski, M., and Hachiya, D., "Alternative Opportunities and Withdrawal Decisions: Empirical and Theoretical Discrepancies and an Integration" *Psychological Bulletin*, Vol.97, 1985, pp.232-250.
- [12] Jones, G. R., "Task Visibility, Free Riding and Shirking: Explaining the Effect of Structure and Technology on Employee Behavior", *Academy of Management Review*, Vol.9, No.3, 1984, pp.684-695.
- [13] Kidwell, Jr. Roland E. and Nathan Bennet, "Employee Propensity to Withhold Effort: A Conceptual Model to Intersect Three Avenues of Research", *Academy of Management Review*, Vol.18, No.3, 1993, pp.429-456.
- [14] Landy F. J. and B. W. S. Becker, "Motivation Theory Reconsidered", In L. L. Cummings and B. M. Staw(Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol.9, 1987, pp.1-38.
- [15] Mayer, Roger C. and F. David Schoorman, "Predicting Participation and Production Outcomes Through a Two-dimensional Model of Organizational Commitment," *Academy of Management Journal*, Vol.35, No.3, 1992, pp.671-684.
- [16] Organ, Dennis. W., and Mary Konovsky, "Cognitive Versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Applied Psychology*, Vol.74, No.1, 1989, pp.157-164.
- [17] Organ, Dennis W. "The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior", L.L. Cummings and Barry M. Staw(Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 12, 1990, pp.43-72.
- [18] Rousseau, Denis M. and Judi McLean Parks, "The Contracts of Individuals and

- Organizations," L.L. Cummings and Barry M. Staw(Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 15, 1993, pp. 1-44.
- [19] Rusbult, Caryl E., Dan Farrell, Glen Rogers, and Arch G. Mainous III, "Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: An Integrative Model of Responses to Declining Job Satisfaction," *Academy of Management Journal*, Vol.31, No.3, 1988, pp.599-627.
- [20] Sinclair, Amanda, "The Tyranny of a Team Ideology," *Organization Studies*, Vol.13, No.4, 1992, pp.611-626.
- [21] Weiss, Howard M., and Seymour Adler, "Personality and Organizational Behavior", L. L. Cummings and Barry M. Staw(Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol.6, 1984, pp.1-50.
- [22] Williams, Larry J. and Stella E. Anderson, "Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors", *Journal of Management*, Vol.17, No.3, 1991, pp. 601-617.
- [13] Withey, Michael J., and William H. Cooper, "Predicting Exit, Voice, Loyalty, and Neglect," *Administrative Science Quarterly*, Vol.34, No.4, 1989, pp.521-539.