

# 컴미트먼트 概念化를 爲한 多元的 接近

-Reconceptualization of Commitment :

A Multidimensional Approach -

## 林 昌 喜\*

〈목 차〉

I. 머릿말

II. 기존연구의 비판

- 1. 기대적 접근
- 2. 태도적 접근
- 3. 행위적 접근

III. 새로운 접근

- 1. 개념정의
- 2. 결정요인

- (1) 규범적 요인 : 개인적 규범과 사회적 규범

- (2) 정당화적 요인 : 개인적 정당화와 사회적 정당화

IV. 토 의

- 1. 기대와 컴미트먼트
- 2. 컴미트먼트 유형별 특성

V. 맺 음 말

〈참 고 문 헌〉

## I . 머 릿 말

기계의 세계에서는 「성능」이 성과를 좌우하지만 인간의 세계에서는 「능력」이 많아도 하고 자 하는 「의욕」이 없으면 좋은 성과를 기대하기가 어렵다. 그러기에 이에 관한 현상들을 파악

\* 홍익대학교 상경대학 경영학과 조교수  
 • 학회 원고접수일 9월 6일

하여 조정·통제하기 위해 많은 연구가 계속되어 왔고 이와 관련된 도구적 개념들이 많이 사용되어 왔는데 「컴미트먼트(Commitment)」<sup>1)</sup>도 이들 중의 하나로 볼 수 있다.

그런데 그것이 어떠한 개념이건 간에 과학적 연구의 훌륭한 도구로 쓰이기 위해서는 실제의 경험세계에서 그것이 내포하고 있는 「범위」에 대하여 연구자들 사이에 일치된 합의가 이루어져야 하며 또한 다른 유사한 개념들과의 경계도 명확히 구별되어져야 한다. 그러나 불행히도 조직연구에 쓰여지고 있는 많은 개념들은 이러한 조건을 충족시키지 못하고 있으며 특히 컴미트먼트의 경우는, Becker가 「사람들이 기왕의 투자 때문에 지대한 관심을 갖고 어떤 행위를 지속하려는 현상」<sup>2)</sup>이라고 정의한 이후 사반세기가 지난 오늘날까지 연구자들 간의 합의는 커녕 분분한 주장들이 모여 하나의 「컴미트먼트 정글」<sup>3)</sup>을 이루고 있는 실정이다. 그 결과 컴미트먼트를 결정하는 선행변수와 컴미트먼트가 영향을 주는 결과변수에 대한 견해도 매우 다양하여 <표 I> 과 <표 II> 에서 볼 수 있듯이 연구자에 따라 자기 다른 차원에서 접근하고 있다.

<표 I>                      컴미트먼트 선행변수의 다양성

년 도	연 구 자	선 행 변 수
1966	Kiesler & Sakumura	보상
1969	Lee	근속년수, 목표일체성
1969	Brown	욕구충족
1971	Sheldon	직위, 나이, 근속년수
1972	Hrebiniak & Alutto	직무만족, 직무스트레스, 근속년수
1973	Alutto, Hrebiniak & Alonso	교육정도, 나이, 직무만족
1973	Porter & Steers	직무자체, 직무환경
1974	Schneider, Hall & Nygren	목표일체성, 근속년수, 자아개념

1) 우리나라에서 간간히 번역·소개된 용어로는 「공약」, 「충성도」등이 있으나 본 논문에서는 그 참뜻을 꼭해할 우려때문에 번역없이 사용하기로 한다.

2) H.S. Becker, "Notes on the Concepts of Commitment", *American Journal of Sociology*, Vol.66(1960), p.32.

P.C. Morrow, "Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of

3) Work Commitment", *Academy of Management Review*, Vol.8, No.3(1983), p.486.



년 도	연 구 자	결 과 변 수
1977	Steers	성과, 이직
1977	Marsh & Mannari	이직
1978	Koch & Steers	결근, 이직
1979	Mowday, Steers, & Porter	결근, 이직
1979	Hom, Katerberg, & Hulin	이직
1980	Wiener & Vardi	이직, 근속성향, 성과
1981	Angle & Perry	이직
1983	Clegg	이직
1984	Larson & Fukami	성과, 결근
1984	Stumpf & Hartman	이직
1984	Bateman & Strasser	직무만족
1985	Krackhardt & Porter	이직

자료 : Reichers(1985), Op. Cit., pp.466~467 의 표를 필자가 수정·보완한 것임

그럼에도 불구하고 이에 대한 연구가 집요하게 계속되어 오는 까닭은 컴미트먼트가 조직유효성과 깊은 관련을 맺고 있기 때문인데 물론 이와 관련된 견해도 역시 다양하여 컴미트먼트를 조직유효성의 측정변수 자체로 보거나<sup>4)</sup> 혹은 유효성을 좌우하는 선행변수로, 심지어는 유효성이

4) E.H. Schein, *Organizational Psychology*(N.J. : Prentice-Hall,1970).

5) P. Hom, R. Katerberg, & C.L. Hulin, "Comparative Examination of Three Approaches to the Prediction of Turnover", *Journal of Applied Psychology*, Vol.64(1979), pp.280~290; R.T. Mowday, R.M. Steers, & L.W. Porter, "The Measurement of Organizational Commitment", *Journal of Vocational Behavior*, Vol.14(1979), pp.224~247; E.W. Larson & C.V. Fukami, "Relationships between Worker Behavior and Commitment to the Organization and Union", *Proceedings of the Academy of Management*(1984), pp.222~226.

높기 때문에 결과적으로 나타나는 결과변수로 보기도 한다.<sup>6)</sup>

그런데 어느 한 개념과 관련된 선행 변수와 결과변수들의 복잡성은 사회과학 특히, 조직행위이론 분야에서는 필연적이고 흔히 볼 수 있는 일이지는 하지만 커미트먼트에 관한 한 그 주된 원인은 개념정의에 대한 통일성이 결핍된 때문이라고 말할 수 있겠다. Becker의 정의 이후 15년 후에 Buchanan은 "그간의 수많은 연구에도 불구하고 아직도 커미트먼트에 관한 납득할만한 정의가 나오지 않았다."<sup>7)</sup> 고 실패했고 그로부터 10년이 지난 오늘에도 커미트먼트는 그 정의의 다양성과 모호성 때문에 많은 비판의 대상이 되고 있으며<sup>8)</sup> Morrow는 커미트먼트 문헌에 나타난 무려 25개나 되는 조작적 정의를 나열하고 있다.<sup>9)</sup>

이처럼 여러 정의들이 난무하는 가운데서 커미트먼트는 다른 유사개념들(예: 근속성향, 직무애착, 직무몰입, 충성도, 과업동기 등) 때문에 그 존재를 무시 당하기도 하고,<sup>10)</sup> 이들과 동일개념으로 취급되기도 하며,<sup>11)</sup> 혹은 서로 중복되어 사용되기도 한다.<sup>12)</sup>

이러한 상황에서 본 논문은 커미트먼트 개념에 관한 기존의 연구접근들을 정리·비판하고 독립적이고 포괄적인 새로운 개념화작업을 시도하는 데에 목적을 둔다.

그러나 이 작업은 그리 간단하지는 않다. 어떤 학자들은<sup>13)</sup> 심리학적 관점에서 커미트먼트의

6) T. S. Bateman & S. Strasser, "A Longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational Commitment", *Academy of Management Journal*, Vol.27(1984) pp.95~112; S.A. Stumpf & K. Hartman, "Individual Explanation to Organizational Commitment or Withdrawal", *Academy of Management Journal*, Vol.27(1984), pp. 308~329.

7) B. Buchanan, "Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations", *Administrative Science Quarterly*, Vol.19(1974), p.533

8) Reichers(1985), Op. Cit., p.465.

9) Morrow (1983), Op. Cit., p.487.

10) R. W. Scholl, "Differentiating Organizational Commitment From Expectancy as a Motivating Force", *Academy of Management Review*, Vol.6, No.4(1981), pp.589~590.

11) 많은 연구자들이 모티베이션을 설명하는 기대(expectancy)개념으로 커미트먼트를 설명하는데에 사용하고 있다.

12) Morrow(1983), Op. Cit., pp.487~488.

13) <표 III> 을 참조할 것.

태도측면만을, 다른 학자들은<sup>14)</sup> 사회심리적 관점에서 행위의 역할만을 강조해 왔기 때문이다. 이들은 각기 자신들의 학문적 훈련을 받은대로 현상을 이해하려 들기 때문에 자주 딜레마에 빠지는 것도 사실이다.<sup>15)</sup> 그렇다고 어떤 절충노력없이 제각기 자신들의 논리만 주장한다면 이론의 생명이라고 할 수 있는 보편화(*generalizing*)를 가져 올 수 없고 따라서 학자적 사명을 충실히 해낸다고 보기 어려울 것이다.

따라서 본 논문은 모티베이션 관점에서 컴미트먼트를 파악하여 이를 「어떤 행위에 계속 집중하게 하는 힘」으로 보되 기대(*expectancy*) 개념으로만 설명하려는 종래의 방식에서 탈피하여 기대로 설명될 수 없는 부분을 컴미트먼트가 담당하게 함으로써 그 개념의 한계를 분명히 하였으며, 이렇게 정의된 컴미트먼트의 결정요인을 분석하면서 기존의 연구에서 거론된 복합적 측면을 모두 고려하여 유형분류를 시도함으로써 컴미트먼트에 대한 다원적 접근을 겨냥했다고 볼 수 있다. 그리하여 이 논문의 구성을 살펴보면, 우선 기존의 여러 연구접근들을 분류하여 각각의 한계점을 요약한 다음에, 모티베이션의 개념으로 이론적 틀을 삼아 컴미트먼트를 새롭게 정의하여 이를 그 결정요인의 속성에 따라 유형분류를 하고, 마지막으로 각 유형들이 내포하고 있는 특성과 차이점을 논하며 본 연구의 미비점을 요약함으로써 앞으로의 연구를 위한 제언에 대신하는 것으로 되어 있다.

## II. 기존연구의 비판

70년대의 화려했던 컴미트먼트 연구문헌들이 80년대에 와서 몇몇 학자들에 의해 종합·분류되어 발표되고 있다.<sup>16)</sup> 그러므로 여기서 기존연구들에 대한 방대한 분류작업을 다시 시작할 필요는 없다고 생각된다. 그러나 80년대의 이러한 작업들이 기존 정의와 변수들의 나열이나 분류

14) <표 1>을 참조할 것.

15) D. Krackhardt & L.W. Porter, "When Friends Leave: A Structural Analysis of the Relationship between Turnover and Stayers' Attitudes", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 30(1985), p. 242.

16) R.T. Mowday, L.W. Porter, & R.M. Steers, *Employee-Organization Linkage: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover* (N.Y.: Academic Press, 1982); Morrow(1983), Op. Cit.; Reichers(1985), Op. Cit.

뿐만 그치고 이들을 통일하기 위한 시도나 어떤 해결책의 제시는 별로 하고 있지 않는 것 같다. <표 III>에 기존연구들을 그 개념정의의 유사성에 따라 셋으로 분류했는데 이들에 대한 각각의 장과 그 한계점을 간단히 살펴보기로 한다.

<표 III>                    컴미트먼트에 대한 개념적 접근방법의 분류

접근 방법	연            구            문            헌
기대적 접근	Becker(1960); Grusky(1966); Sheldon(1971); Hrebiniak & Alutto (1972); Alutto, Hrebiniak, & Alonso(1973); Farrell & Rusbult (1981); Rusbult & Farrell(1983).
태도적 접근	Hall, Schneider, & Nygren(1970); Porter, Steers, Mowday, & Boulian(1974); Porter, Crampon, & Smith(1976); Steers(1977); Stevens, Beyer, & Trice(1978); Mowday, Steers, & Porter(1979); Bartol(1979); Welsch & LaVan(1981); Angle & Perry(1981); Morris & Sherman(1981); Mowday, Porter, & Steers(1982); Stumpf & Hartman(1984); Bateman & Strasser(1984).
행위적 접근	Kiesler & Sakumura(1966); Salancik(1977); Staw & Ross(1978); O'Reilly & Caldwell(1980); Brockner, Rubin, & Lang(1981); Staw(1981); Martin & Powers(1983); Schwenk(1986).

자료 : Reichers(1985), Op. Cit. 와 Morrow(1983), Op. Cit. 의 분류를 참조하여 필자가 작성한 것임.

### 1. 기대적 접근

이 범주에 속하는 학자들은 컴미트먼트를 「조직을 떠나지 않으려는 성향 (unwillingness to leave the organization)」이라고 정의하면서, 이러한 성향은 머물러 있는 것이 떠나는 것 보다 더 많은 이득이 있기 때문에 일어난다는 것이다. 이들은 인간을 경제인으로 보고, 조직에의 멤버십은 조직을 떠날 경우 포기해야 되는 기득권의 크기에 비례한다는 Becker의 주장과 뜻을 같이 하는데, 이처럼 교환적·경제적 관점에서 인간행위를 설명하려는 경향은 이들 교유의

것이 아니라 Barnard와<sup>17)</sup> March and Simon이<sup>18)</sup> 말하는 유인-공헌 균형모델이나, Homans의 사회교환이론(social exchange theory),<sup>19)</sup> 그 후 발전된 기대이론(expectancy theory)에 근거를 둔 것 이라고 볼 수 있다. 이들에 의하면, 인간은 어떤 행위를 함으로써 발생될 노력과 보상을 비교하여 타산이 맞거나 이익이 큰 경우에 행동으로 옮긴다는 것이다. 혹시 손실을 예상하면서도 행동에 옮기는 경우가 있다고 하더라도 그것은 현 시점에서 중단할 경우 감수해야 할 매몰비용(sunk cost)은 확실한 것이기에 크게 보이고, 행위를 계속해서 입게 될 손실은 불확실하기 때문에 적게 보이므로 손실이 적은 쪽을 택하여 손해될 행위를 계속한다는 것이다.<sup>20)</sup>

그러나 컴미트먼트를 이렇게만 정의한다면 이것은 기대이론으로 설명되는 도구적모티베이션(instrumental motivation)과 다를 바가 없다. 그렇다면 컴미트먼트는 달리 연구 대상이 필요가 없지 않은가? 따라서 컴미트먼트는 이러한 도구적 모티베이션과는 다른 즉, 기대이론으로 설명되지 않는 부분을 확보하여 설명할 수 있어야만 그 연구가치를 갖게 되는 것이라고 여겨진다.

## 2. 태도적 접근

이 접근법은 대부분의 연구에서 가장 광범위하게 사용되어 왔는데, 컴미트먼트를 조직성원이 그가 속한 조직에 노력과 충성을 기꺼이 바치려는 의욕,<sup>21)</sup> 개인의 존재를 조직과 결합시키려는 태도,<sup>22)</sup> 조직목적을 수용하려는 신념,<sup>23)</sup> 등으로 정의한다. 이러한 컴미트먼트는 「마음으로 부

17) C. I. Barnard, *The Functions of the Executive*, (Cambridge: Harvard: Univ. Press, 1938).

18) J. G. March & H. A. Simon, *Organizations* (N. Y.: Wiley, 1958).

19) G. C. Homans, *Social Behavior, Its Elementary Forms* (London: Routledge & Kegan Paul, 1961)

20) G. Whyte, "Escalating Commitment to a Course of Action: A Reinterpretation," *Academy of Management Review*, Vol. 11(1986), pp. 311~321.

21) R. M. Kantor, "Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities," *American Sociological Review*, Vol. 33(1986), p. 499.

22) M. E. Sheldon, "Investments and Involvement as Mechanisms Producing Commitment to the Organization," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 16(1971) p. 143.

23) L. W. Porter, R. M. Steers, R. T. Mowday, & P. V. Boulian, "Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Psychiatric Technicians," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 59(1974), p. 604.

더 우러나오는」 것이어야 한다고 하면서 이러한 태도는 본래 개인의 모범적이고 성실한 성격에서 나올 수도 있고, McClelland 나 Herzberg가 말하는 도전적이고 책임있는 업무수행이나 좋은 작업분위기의 결과로서 형성되기도 한다는 것이다.

이들은 커밋먼트의 결과변수로서 높은 생산성, 낮은 이직율 등을 사용하는데 좀 더 자세히 분석해 보면 이러한 결과변수는 커밋먼트가 좌우한 것이 아니라 성실한 성격, 좋은 작업분위기 등에서 직접 비롯됨을 알 수 있다. 결과적으로 커밋먼트는 이 두 변수 사이에 존재하는 매개변수에 불과한 것이 되고 만다. 특히 이들 학자들이 커밋먼트를 측정하기 위해 자주 사용하고 있는 Porter 그룹이 개발된 「조직커밋먼트 설문(OCQ: Organizational Commitment Questionnaire)」<sup>24)</sup>을 보면 행위의도(behavioral intention)를 지칭하는 것이 많은데<sup>25)</sup> 이러한 「의도」와 실제 「행위」와의 사이에는 높은 상관관계가 있기에<sup>26)</sup> 그 매개변수적 역할은 더욱 분명해진다. 결과적으로, 커밋먼트를 「어떤 행위에 영향력을 발휘하여 조직유효성에 직접 영향을 주는 것」으로서가 아니라 단지 설명적 역할만 하는 것으로 간주하여 그 연구가치를 그만큼 축소시키고 마는 셈이 된다.

또 하나의 한계점은 이러한 커밋먼트 정의가 본질상 다른 유사개념(충성도, 직무만족, 직무몰입, 모티베이션, 직무애착 등)과 뚜렷이 구별될 만한 경계를 가지고 있지 못한 데에 있다. 따라서 이들과 같은 개념으로 취급되기도 하고 직무태도의 여러 구성요소 중의 하나로 인식되기도 하면서 「커밋먼트 정글」을 더욱 무성하게 만들고 있다는 사실은 이미 전술한 바와 같다.

### 3. 행위적 접근

여기서는 커밋먼트를 태도나 의도로 보지 않고 행위자체로 파악하여 「어떤 행위로 자신을 집착(집착)시키는 과정」이라고 정의한다. 이러한 집착은 개인이 어떤 행위를 시작한 후에 그 행위가 이미 널리 알려졌거나 돌이킬 수 없다는 사실 때문에 더욱 집착하려는 태도가 증가했기에

24) Ibid., pp.603 ~ 609.

25) 예를 들면 "이 조직을 떠나도록 강요해도 내마음은 변치 않겠다.", "이 조직을 위해 어떤 일이라도 받아들일 것이다." 등 R.T. Mowday, R.M. Steers, & L.W. Porter, "The Measurement of Organizational Commitment", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 14(1979), p.288.

26) W.H. Mobley, *Employee Turnover: Causes, Consequences, and Control* (Reading, M.A.: Addison-Wesley, 1982).

나타난다는 것인데 결국은 태도가 행위에 영향을 미친다기 보다는 태도와 현재행위를 일치시키려는 욕구<sup>27)</sup> 때문에 행위가 태도를 강화하고 이것이 다시 현재의 행위를 강화시킨다고 보았기에 다분히 행위를 강조한 입장이라고 여겨진다.

그런데 이러한 견해도 역시 지나치게 행위만 강조하여 신념, 태도, 가치관 등이 스스로 행위에 영향을 줄 수 있다는 점을 무시한 감이 없지 않다. 지금까지의 행위가 현재행위에 대한 집중력을 강화시킨다는 소위 「과거지향적 (retrospective)」 견해도 가능하지만 평소의 신념, 기대감 등이 행위를 강화시킬 수 있다는 「미래지향적 (prospective)」 견해도 또한 타당성이 있다고 여겨진다. 더구나 태도와 행위의 양자 사이에 존재하는 순환적 작용 (cyclical relation)<sup>28)</sup> 을 고려할 때 지금까지의 과거행위의 영향력만 강조한다는 것은 그리 바람직한 것이 아니라고 본다.

또 다른 제한점은 행위를 계속하는 원인을 강조하는 과정에서 단순한 심리적·내부적 차원만 고려하고 또 하나의 외부적 차원이 있음을 간과했다는 점인데 이는 다음에 상세히 논하려 한다.<sup>29)</sup>

이 단원을 마무리하면서 기존의 연구접근법들이 가지고 있는 제한점들을 요약하여 지적한다면 컴미트먼트의 복합적 속성에도 불구하고 각각의 접근법들은 이것을 단일의 개념으로만 이해하려고 하는 과정에서 무리가 있었으며, 또한 그 속성의 한 부분씩을 대표했다고 볼 수 있는 각각의 정의들도 다른 유사개념과의 경계를 분명히 하지 못하여 혼동을 초래하거나 개념존재의 필요성 자체에 대한 의심을 자아내기도 한다는 것이다. 따라서 이러한 문제점에 대해서 앞으로의 컴미트먼트 연구자들이 풀어야 할 과제는 명백해지는 셈인데 우선, 컴미트먼트로 하여금 다른 인접개념들과 중복·혼동되는 일이 없도록 독립적이고 경계가 뚜렷한 자체영역을 확보하도록 해야 할 것이며, 또한 이렇게 정해진 영역은 이미 제시된 컴미트먼트의 복합적 특성을 모두 포함하고 있는 것이어야 할 것이다. 이러한 시도의 일환으로 컴미트먼트에 대한 새로운 연구접근이 요청된다고 하겠다.

27) L. Festinger 등의 Cognitive Dissonance Theory를 참조할 것.

28) Mowday et al. (1982), Op. Cit. 를 참조할 것.

29) III-2 결정요인을 참조할 것.

### Ⅲ. 새로운 접근

#### 1. 개념정의

이상 살펴본 바에 의하면 앞에서의 여러 연구접근방법들이 콤미트먼트의 일부 측면들만을 강조했기에 복합적 속성이 분리되어 나타난 것은 사실이지만, 그럼에도 불구하고 모든 접근방법에서 공통적으로 거론된 특성이 있다면 그것은 콤미트먼트의 「어떤 행위에 대한 계속 집착성」 측면이다. 콤미트먼트의 이러한 속성을 모티베이션의 그것과 관련시켜볼 때 두 개념 사이의 유사성과 차이점을 분명히 할 필요가 있음을 느끼게 된다. 그런데 지금까지 모티베이션에 관한 연구가 매우 방대했음에도<sup>30)</sup> 불구하고 콤미트먼트와의 관계에 대한 연구는 별로 없었던 것 같다.

Steers and Porter에 의하면 모티베이션은 「어떤 행위의 각성(energizing), 지향(directing), 그리고 유지(maintaining)에 영향을 미치는 조건」으로 정의되고 있는데<sup>31)</sup> 앞에서 밝힌대로 기대이론, 공정성이론, 조작적조건화(operant conditioning) 등으로 이어진 교환적접근법(exchange approach)이 모티베이션 연구의 주종을 이루고 있으며 특히 기대/가치(expectancy / valence) 모델은 대표적인 모티베이션 과정이론이다.<sup>32)</sup> 그런데 우리는 앞에서 어떤 행위에 계속 집중하는 콤미트먼트 원인을 보상·기대 등의 관점에서 설명하려는 기대적 접근법을 보았다. 그렇다면 이 두 개념의 중복성을 어떻게 설명할 것인가? 행위를 계속 유지시키려는 힘의 원천이 기대나 경제적인 것이 아닌 제 삼의 것이 될 수 있다는 데에서 콤미트를 기대적 모티베이션과 구별할 수 있다는 점이 우리의 관심사이다. 예를 들면 기대감에서 어떤 행위를 하기로 의사결정을 한 후에, 그 기대가 없어져 갈 때에도 그 행위를 계속할 것인가?

30) Mitchell은 조직행동 논문중 거의 25%가 모티베이션과 관련이 있는 논문이었다고 밝힌다. T.R. Mitchell, "Organizational Behavior", *Annual Review of Psychology Palo Alto*(Calif: Annual Review, Vol.30,1979), pp.243~282.

31) R.M. Steers & L.W. Porter(eds.), *Motivation and Work Behavior*(N.Y.:McGraw-Hill,1976).

32) 이러한 이론들에 관한 종합적인 정리는 다음 문헌에서 찾아볼 수 있겠다.

기대이론(expectancy theory): T. Connolly(1976); D.P. Schwab, J.D. Olian, & H.G. Heneman(1979); T.R. Mitchell(1980), 공정성이론(equity theory): P.S. Goodman(1977); M.R. Carrell & J.E. Ditttrich(1978), 조작적조건화(operant conditioning): H.W. Babb & D.G. Kopp(1978); T.R. Davis & F.Luthans(1980).

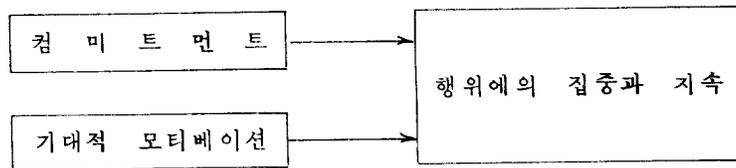
만일 그 행위를 그친다면 기대이론으로 설명이 충분하다. 왜냐하면 기대가 행위를 계속하게 하는 힘이었기에 그것이 없어진 이상 행위는 중지될 수 밖에 없기 때문이다.<sup>33)</sup> 그러나 기대가 어긋나더라도 ("unmet expectation" 혹은 "reality shock")<sup>34)</sup> 행위는 더욱 강화될 수 있다는 실증연구가 많이 있다.<sup>35)</sup>

이러한 현상은 어떻게 가능한가? 그것은 행위자가 그 행위로 부터 얻을 수 있는 다른 보상 가능성을 발견한다든가 행위자 자신의 인식을 변화시켜 기대치를 재 조정했기 때문이라고<sup>36)</sup> 설명할 수도 있을 것이다. 그러나 이때, 기대이론적 설명은 불가능하다. 왜냐하면 기대에 맞춰서 행위가 변한 것이 아니라 행위가 계속되고 거기에 기대를 재 조정한 것이지 기대가 행위를 계속하게 한 장본인이라고는 말할 수 없기 때문이다.

결국 어떤 행위에 계속 집착하되 기대감에서 비롯된다면 종래의 모티베이션에 포함시킬 수 있으나, 다른데서 비롯된다면 또하나의 독립된 개념이 필요한데 이를 컴미트먼트로 보아야 한다는 것이 필자의 주장이다. 따라서 컴미트먼트를 「 "기대 가치 없이도" 어떤 행위에 계속 집착하게 하는 힘 」이라고 정의하고자 한다.

<그림 I>

컴미트먼트와 모티베이션



33) C.N. Cofer & M.H. Appley, *Motivation: Theory and Research*(N.Y.: Wiley, 1967); B.F. Skinner, *About Behaviorism* (N.Y.: Alfred A. Knopf, 1974).

34) D.T. Hall & B. Schneider, *Organizational Climate and Careers: The Work Lives of Priests*(N.Y.: Academic Press, 1973).

35) Staw의 ROTC연구로 대표되는 이러한 현상이 무수히 입증되었는데 대강 다음 연구들을 참조할 것. B.M. Staw학과 (1974, 1976, 1977, 1978, 1980, 1981); E.Chinoy(1952); V.H. Vroom & E. L. Deci(1971); H.L. Hearn & P. Stoll(1975); R.Wicklund & J. Brehm (1976).

36) J.S. Adams, " Toward an Understanding of Inequity", *Journal of Abnormal & Social Psychology*, Vol. 57(1963), pp.422~436.

이렇게 볼 때 행위의 집중은 기대이익의 영향 만으로도 가능하고 컴미트먼트 단독으로도 가능하며 또한 양자의 복합작용에 의해서도 일어날 수 있음을 알 수 있으며, 이 두 메카니즘은 상호 독립적인 것으로 일단 가정할 수 있을 것 같다. 그러면 이러한 컴미트먼트는 무엇이 결정하는가 그 결정요인에 대해 검토해 보고자 한다.

## 2. 결정요인

### (1) 규범적 요인 : 개인적 규범과 사회적 규범

일단 일을 시작하면 물·불을 가리지 않고 속행하는 사람이 있다. 이지적 판단이나 인위적인 의도가 없이 어떻게 보면 그저 「감정적으로, 마음으로부터, 저절로」 우러나오기에 강행하는 경우를 본다. Fishbein에 의하면 개인의 행위는, 행위하려는 의도(intention)의 함수이며 이것은 태도와 규범, 혹은 둘 중의 하나에 의해 결정된다고(행위 ← 행위의도 = 태도 + 규범)<sup>37)</sup> 했는데, 여기서의 태도란 행위결과에 대한 기대감을 말하며, 규범이란 그 행위에 대해서 자신 혹은 준거집단이 바람직하다고 여길 수 있는 행위기준을 말한다. 따라서 그의 설명대로라면 행위는 기대이익에 관한 좋은 태도를 갖지 못했다 하더라도 행위당사자가 인식하고 있는 규범적 압력들의 복합 작용으로 발생·강화될 수 있다는 셈이 된다.

그런데 많은 학자들에 의해서 이러한 규범적 압력은 개인의 내부적 수준과 외부적·사회적 수준의 것으로 구별되어지는데, 이는 컴미트먼트 결정요인을 자세히 파악해 보는데 한층 도움이 된다. 내부적·개인적 규범(internal-personal norm)이라 함은 충성심, 양심, 종교적·도덕적 신념 등 개인의 성품속에 완전히 내부화(internalized)<sup>38)</sup>된 행위기준이며, 외부적·사회적 규범(external-social norm)이라 함은 자신의 행위에 대해서 타인이 기대하고 있는 바에 대한 스스로의 인식으로서, 같은 문화권내의 준거집단에 자신도 닮아가는 과정에서 획득되는 행위기준이다. 이와 비슷하게 Kelman은 여론의 변화과정을 분류하면서 내부화와 동일화(identification)란 용어를 사용했는데 이를 우리의 논의에 연장시켜 본다면, 내부화과정은 당초에 외부적인 것이 자신의 가치체계와 일치하여 내적만족을 가져오기에 완전한 자기의 신념으로 받아들이는 과정이며, 동일화과정이란 자신의 가치관·양심 등과 일치하지 않더라도 준거집단이 모

37) M. Fishbein & I. Ajzen, *Belief, Attitude, Intention and Behavior* (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1975), p. 490.

38) 내부화(internalization)에 대한 상세한 것은 E. E. Jones & H. B. Gerard, *Foundations of Social Psychology* (N. Y.: John Wiley, 1967)을 참조할 것.

두 바라고 있기때문에 그대로 학습해가는 과정이다.<sup>39)</sup> Etzioni도 개인행위에 대한 규범적 압력을 순수규범적 압력과 사회적 압력 두 차원으로 구분하였는데, 전자는 위엄, 존경심 같은 상징적이고 내적만족을 자극하는 내부지향적인 규범요소의 압력이고, 후자는 타인 혹은 준거 집단이 가지는 외부지향적 규범요소의 압력을 뜻한다.<sup>40)</sup>

이상의 토론을 기초로 해서 컴미트먼트의 규범적 결정요인을 내부적, 외부적 두차원으로 구분하여 설명할 수 있다고 본다. 즉, 만일 도덕적 의무감에서 행위를 계속했다면 이는 행위자의 개인적·내적 규범이 작용했다고 볼 수 있다. 기독교적 윤리관을 가진 사람은 다른 사람보다 컴미트먼트가 컸었다면<sup>41)</sup> 개인의 종교적·신념·충성심 등이 컴미트먼트를 결정한다는 사실을 입증한 셈이다. 이러한 개인의 내적인 차원과 더불어 사회적 규범도 컴미트먼트의 주요 결정요인이 된다. 행위의 계속과 관련하여 일반 사회에는 「계속」이 「중단」보다, 「일관성」이 「변칙성」보다 낫다는 통념이 지배하고 있는데 이러한 사회적 「계속우월주의」가 조직생활에서 사회화(socialization)과정을 통해 개인의 행위기준으로 받아들여져서, 일단 시작한 행위에 계속 몰입하게 하는 원동력이 될 수 있을 것이다. 그러므로 행위를 계속하도록 하는 압력의 하나인 규범적요소를 개인적 규범과 사회적 규범으로 구분하여 접근하는 것이 타당하다고 본다.

(2) 정당화적 요인 : 개인적 정당화와 사회적 정당화

이제, 행위를 계속토록 하는 원동력 중의 나머지 하나에 접근하려 한다. 만일 어떤 개인이 평소에 도덕적 양심이나 외부적 동일시 성향 없이도, 그렇다고 기대이익도 예상되지 않는 일에 계속 집중한다면 이는 어떤 이유에서일까? 인간에게는 현재의 행위를 정당화·합리화 하려는 경향이 있기 때문이다. 이것은 어제·오늘의 발견이 아니라 이미 오래전부터 여러 학자들에 의해서 여러 이름으로 연구 되어온 개념이다.<sup>42)</sup> 이러한 연구들의 몇가지 예를 들면 행위

39) H.C. Kelman, "Processes of Opinion Change," *Public Opinion Quarterly*, Vol.25(1961), pp.57~78.

40) A. Etzioni, *A Comparative Analysis of Complex Organizations*, Rev.ed.(N.Y. :Free Press, 1975), p.119.

41) M.R. Blood, "Work Values and Job Satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, Vol.53(1969), pp.456~459.

42) B.M. Staw(self-justification); A.K. Korman(self-consistency); J. Pfeffer & E.E. Lawler(insufficient-justification, post-justification).

자가 행위결과에 대한 책임을 많이 느낄 수록<sup>43)</sup>, 행위결과가 부정적인 것으로 예측될 때 자유를 속박당한 기분에서 반사적 거부반응으로,<sup>44)</sup> 다른 대체안이 없는 유일한 상황하에서,<sup>45)</sup> 혹은 지금까지 실패경험이 없었기에 예외가 없으리라는 신념에 차 있을 경우,<sup>46)</sup> 이럴 때에 정당화 성향이 커진다는 것이다.

그런데 이러한 행위양상의 심층을 살피면, 역시 두 종류의 원동력이 잠재하고 있음을 알 수 있는데 하나는, 자기 스스로에 대한 것이요, 다른 하나는 타인을 향한 자신의 정당성 주장 때문이다. 전자는 단순한 자존심, 스스로 틀리고 싶지 않으려는 욕구(desire to be correct)에서 비롯되며, 후자는 타인에 대한 자기이미지를 방어하기 위한 방편으로 자신이 틀렸음을 알면서도 남에게는 정당하게 보이려는 욕구(desire to demonstrate)에서 비롯된다고 볼 수 있다. 전자를 내부적·개인적 정당화, 후자를 외부적·사회적 정당화로 구분하여도 무리가 없을 것 같다.

그러나 이렇게 구별한 예는 연구문헌에서 별로 찾아볼 수 없고, 다만 Lopez의 자기일관성(self-consistency)에 관한 연구가 정당화 성향을 두 수준으로 구분하는데 도움을 줄 수 있는 것으로 보여지는데,<sup>47)</sup> 그는 자존심을 자신이 하고 있는 과업에 대해 스스로 판단하여 거리낌 없이 잘 수행하고 있다는 느낌의 과업적 자존심(task-specific self esteem)과 타인이 자신을 판단하는 것에 몇몇함을 느끼는 사회적 자존심(social self-esteem)으로 구분하면서, 전자는 내적 만족에, 후자는 외적 만족에 영향을 준다고 보았다. 전자는 스스로 합리적이기를 바라는 자존심에서, 후자는 자신이 합리적이며 유능함을 남에게 입증하고 싶은 욕구에서 비롯된 결과라면, 이러한 주장은 본 논문의 정당화 구분과 무관하지 않다고 본다. 이상의 논의를 <그림 II>에 나타내고 그에 따라 컴미트먼트 유형을 분류해 보면 다음과 같다.

43) B.M. Staw, "Knee-deep in the Big Muddy: a Study of Escalating Commitment to a Chosen Course of Action", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 16(1976), pp.27~44.

44) J.W. Brehm, *A Theory of Psychological Reactance*(N.Y.: Academic Press, 1966).

45) Becker(1960), Op. Cit., p.37; G.R. Salancik & J. Pfeffer, "An Examination of Need Satisfaction Model of Job Attitudes", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22(1977), pp.427~456.

46) B.M. Staw & J. Ross, "Commitment to a Policy Decision: A Multitheoretical Perspective", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 23(1978), p.45.

47) E.M. Lopez, "A Test of Self-Consistency, Theory of Job Performance-Job Satisfaction Relationship", *Academy of Management Journal*, Vol. 25(1982), p.344.

1. 개인적·규범 커밋먼트
2. 사회적·규범 커밋먼트
3. 개인적·정당화 커밋먼트
4. 사회적·정당화 커밋먼트

<그림 II> 결정요인에 따른 커밋먼트 유형분류

	규범적 요소	정당화적 요소
개인적 차원	1. 개인적규범 커밋먼트(선천적 도덕규범)	3. 개인적 정당화 커밋먼트(항상 올바르고 싶은 욕구)
사회적 차원	2. 사회적규범 커밋먼트(계속 우월주의 분위기)	4. 사회적 정당화 커밋먼트(정당성을 알리고 싶은 욕구)

## IV . 토 의

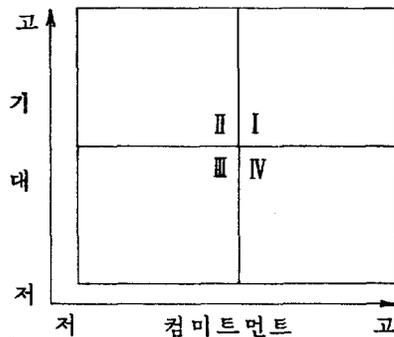
본 논문은 앞에서 커밋먼트를 기대적 모티베이션과 독립적 개념으로 분리시켜 정의하고 정의된 커밋먼트의 결정요인에 대하여 검토해 보았다. 이제 이상의 분석결과에 대한 의의와 각 유형별로 그 특성을 논해 보겠다.

### 1. 기대와 커밋먼트

앞에서 설명한 대로 기대와 커밋먼트는 행위를 계속시키는 데에 서로 독립적 역할을 한다. 이를 <그림 III> 과 같은 전형적인 매트릭스에 담아보자. I 상한의 경우 행위로 부터 얻게될 기대수익도 많고 커밋먼트 수준도 높기 때문에 행위는 강력하게 유지된다고 볼 수 있으나, III 상한의 경우 중단될 여지가 상당히 많다. 그런데 관리적 측면에서 중요한 것은 II, IV 상한의 경우라고 본다. 우선 II 상한의 경우, 기대이익 때문에 행위에는 계속 몰두하지만 단순한 이해타산적 동기에서 행위가 진행되므로 기대수익이 하락된다면 행위는 즉시 중단된다. 멤버십의 경우라면 다른 대체안이 있을 때에 즉시 이탈할 수 있을 것이다. IV 상한의 경우 기대는 별로 없고 오히려

계속하는 것이 손해가 되는 줄 알면서도, 규범적 혹은 정당화 요인에 의해서 계속하는 경우이다. 앰버십의 경우라면 보상 때문이 아닌 의리상, 체면상 머물러 있는 셈이 된다.

〈그림 Ⅲ〉 기대와 컴미트먼트의 영향



2. 컴미트먼트 유형별 특성

우선 앞에서 구별한 컴미트먼트의 개인적 차원과 사회적 차원의 속성을 비교, 요약한다면 개인적 컴미트먼트는 외부와의 접촉 없이 발생되는 것이므로 상황변화와 비교적 무관하게 안정적이고 꾸준할 것이지만, 사회적 컴미트먼트는 상황에 따라 그 강도가 변할 것이다. 그런데 어떤 개인의 한 행위에 대하여 전자의 영향이 우세하나 후자의 영향이 우세하나의 문제는 개인의 차이에 따라 그 상대적 발휘도가 다를 것이라는 점이다. 이러한 개인간의 차이를 가져올 만한 요소들은 예를 들면 자아실현욕구<sup>48)</sup>의 정도, 종교적·도덕적 회생정신,<sup>49)</sup> 혹은 통제위치 (locus of control)<sup>50)</sup>의 차이 등을 들 수 있겠다. 통제위치의 예를 들면 Rotter는 개인이 자기의 운명이나 일상생활에서 일어나고 있는 일을 자신 스스로가 통제할 수 있다고 믿는 정도에 따라 개인의 성격유형을 분류했는데, 어떤 이는 자신을 자율적인 인간으로 보아 통제의 위치가 자기 내부에 있다고 믿고 있는데 반하여, 어떤 이는 자기운명은 외부요인에 의해 결정되고 자신의 영향력은 별로 없다고 보아 통제의 위치가 외부에 있다고 믿는다는 것이다. 그런데 후자의 경우 사

48) J.R. Hackman & G.R. Oldham, "Motivation through the Design of Work: Test of a Theory", *Organizational Behavior and Performance*, Vol.16(1976), pp.250~279.

49) Blood(1969), Op. Cit., pp.456~459.

50) J.B. Rotter, "Generalized Expectancies for Internal versus External Control of Reinforcement", *Psychological Monographs*, Vol.80(1966).

회적 요인에 의한 컴미트먼트가 많을 것이며, 전자의 경우 내부적 요인에 의한 컴미트먼트가 더 클 것이라는 추론이 가능하다.

개인간의 차이가 컴미트먼트에 미치는 영향은, Kohlberg의 견해를 빌리면 시간적 측면으로도 파악할 수 있다. 그는 개인의 가치체계는 단계적으로 그 주 관심사가 변한다고 하는데 첫단계에서는 이익에 초점을 두고, 둘째 단계에서는 타인(준거집단)의 규범에 동조하려하며, 셋째 단계에서는 자신의 내적 규범에 의존한다는 것이다.<sup>51)</sup> 이렇게 볼 때 개인적 컴미트먼트나 사회적 컴미트먼트나 문제는 한 개인의 가치체계가 어느 단계에 와 있느냐가 중요하고, 이것이 대개 시간에 따라 변한다고 가정할 때, 나이, 근속년수에 따라 컴미트먼트 성향이 다르게 나타날 것이고, 따라서 나이 근속년수 요인이 개인간의 컴미트먼트 양상의 차이를 설명하는 하나의 변수가 될 수 있다고 본다. 그렇다면 컴미트먼트 향상과 관련하여 조직이 할 수 있는 일은, 개인적 컴미트먼트를 높이기 위해서는 조직성원의 선발에서 가치관, 성격, 나이 등의 요인을 고려해야 할 것이며, 사회적 컴미트먼트의 경우는 사회화 프로그램, 성과측정기준 등을 조정해야 할 것이다.

한편, 규범요인과 정당화요인을 구분하는 유용성은 어디에 있는가? 조직의 관점에서 본다면 개인의 충성심에서 비롯되는 규범적 컴미트먼트는 언제나 바람직한 것이지만 정당화적 컴미트먼트는 항상 그렇지 않은 것이 우선 구별되는 차이점이다. 자신의 고집이나 인사평정을 의식하면서 조직에는 손해를 가져오게 될 일이라도 할 수 없이 계속할 수 있다는 가능성 때문에<sup>52)</sup> 조직입장에서는, 같은 양의 컴미트먼트라면 규범적 컴미트먼트가 유리할 것이다. 그러나 개인의 입장에서는 정당화적 컴미트먼트가 자기방어적 수단이 되기도 한다. 그러므로 후자의 경우 조직의 관리대상으로서의 중요성을 더 많이 가지고 있다고 볼 수 있다. 관리적 측면에서 또 하나 유의할 점은 규범 컴미트먼트는 행위가 있기 전 부터 발생할 수도 있으나 정당화 컴미트먼트는 행위가 일단 시작된 후에야 가능하다. 따라서 행위 전에는 규범 컴미트먼트가 지배적일 것이나 행위 도중에는 정당화 컴미트먼트의 비중이 늘어날 것으로 예측할 수 있겠다.

51) L. Kohlberg, "The Cognitive-Developmental Approach to Socialization", in D.A. Goslin(Ed.), *Handbook of Socialization Theory and Research* (Chicago: Rand-McNally, 1969), pp.347~480.

52) F.V. Fox & B.M. Staw, "The Trapped Administrator: Effect of Job Insecurity and Policy Resistance upon Commitment to a Course of Action", *Administrative Science Quarterly*, Vol.24(1979), p.467.

## V. 맺 음 말

토론을 여기서 끝 맺으면서 본 논문의 유용성을 두가지만 요약해 본다면, 우선 그간 체계없이 해석되어 사용되어 오던 컴미트먼트 개념에 대해 이론적 틀을 제공했다는 점이다. 어떤 행위에 계속 집중하도록 동기화시키는 요소중, 기대적 측면의 도구적 개념으로 설명 못하는 부분을 컴미트먼트가 담당하게 함으로써 그 개념범위를 분명히 했다고 볼 수 있으며, 따라서 다른 유사개념들과의 구별성도 분명해졌다고 여겨진다. 뿐만 아니라, 이는 그동안의 인간의 경제적 합리성만을 강조한 종래의 동기이론에 규범적 자극과 정당화 욕구에 의해서도 결정된다는 사실을 첨가시킨 새로운 시도로 여겨진다. 이러한 접근을 실제 조직관리에 적용한다면, 조직관리자들은 구성원의 애착심을 높이고 이탈방지를 위해서, 또는 어떤 과업에 계속 몰입시키게 하기 위해서 물질적 보상과 미래의 기대만을 주입하는데 급급하지 말고, 앞에서 언급한 컴미트먼트 결정요인 관리에도 관심을 가져야 한다고 말할 수 있겠다.

또 하나의 공헌점은, 본 연구가 컴미트먼트의 이론적 개념화 작업에 그치지 않고 그 결정요인을 속성별로 분류함으로써 앞으로의 연구나 응용을 용이하게 했다고 생각된다. 이러한 컴미트먼트 유형분류는, 개인특성과 상황에 따라서 자기 다른 요인이 작용한다는 점을 분명히 함으로써 조직 관리자가 이에 따라서 대상을 분류하여 컴미트먼트를 조정하는 데에 도움을 줄 수 있다고 여겨진다. 특히, 이를 개인적 차원과 사회적 차원으로 구분함으로써, 조직분위기에 따라 그 수준이 변할 수 있는 컴미트먼트와 그렇지 않고 상황의 지배를 받지 않는 안정적 컴미트먼트를 따로 관찰할 수 있게 하여, 관리적 입장에서 효율적 컴미트먼트 관리에 접근하도록 했다고 말할 수 있다.

아울러 이러한 연구의 계속을 위해 본 논문에서 간과해온, 그러나 중요한 몇가지 점을 상기해 보고자 한다. 첫째, 컴미트먼트 결정요인들을 분류하면서 각 차원들 간에 상호작용이 없다고 가정하고 상호 독립적인 관계로 간주했으나, 사실, 개인적 차원과 사회적 차원, 규범적 차원과 정당적 차원 사이에는 영향관계가 어느정도 존재한다고 볼 수 있겠다. 이러한 영향의 정도, 방향 등이 밝혀진다면 좀 더 구체적인 이해가 가능할 것이다. 둘째, 컴미트먼트를 기대적, 도구적 동기이론 차원과 구별만 해 놓았지 이들 두 차원이 어떻게 복합적으로 행위계속에 작용하는가에 대한 토론을 등한시 했다. 즉, 두 차원이 발휘하는 영향력 비중의 크기는 어떠한가, 또한 두 차원의 영향력은 서로 합의 관계인가 꿈의 관계인가, 아니면 동시에 작용할 수 없는 관계인가에 대한 연구가 중요한 과제로 남아 있다. 셋째, 컴미트먼트의 결정요인에만 중점을 둔 나머지 네가지 형태의 컴미트먼트가 그 결과변수인 유효성변수(예: 이직율, 생산성)에 어떻게 자기 다르게 영

함을 미칠 것인가에 관한 토론이 없었다. 예를 들면 규범적 커밋먼트와 정당화적 커밋먼트는 같은 정도의 것이라면 이직율에는 같은 정도의 영향을 미치겠지만 생산성에 주는 영향력 정도는 다를 수 있지 않겠는가? 이러한 여운들을 간직한 채 여기서 끝을 맺는다.

## 참 고 문 헌

- Adams, J.S., "Toward an Understanding of Inequity," *Journal of Abnormal & Social Psychology*, Vol. 57 (1963), pp. 422-436.
- Barnard, C.I., *The Function of the Executive* (Cambridge : Harvard Univ. Press, 1938).
- Bateman, T.S. & S. Strasser, "A Longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational Commitment," *Academy of Management Journal*, Vol. 27 (1984), pp. 95-112.
- Becker, H.S., "Notes on the Concepts of Commitment," *American Journal of Sociology*, Vol. 66 (1960), pp. 32-40.
- Blood, M.R., "Work Values and Job Satisfaction," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 53 (1969), pp. 456-459.
- Brehm, J.W., *A Theory of Psychological Reactance* (N.Y.: Academic Press, 1966).
- Buchanan, B., "Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 19 (1974), pp. 533-546.
- Cofer, C.N. & M.H. Appley, *Motivation : Theory and Research* (N.Y.: Wiley, 1967).
- Davis, T.R. & F.A. Luthans, "A Social Learning Approach to Organizational Behavior," *Academy of Management Review*, Vol. 5 (1980), pp. 281-290.
- Etzioni, A., *A Comparative Analysis of Complex Organizations* (N.Y.: Free Press, 1975).
- Festinger, L., *A Theory of Cognitive Dissonance* (Stanford: Stanford Univ. Press, 1957).
- Fishbein, M. & I. Ajzen, *Belief, Attitude, Intention, and Behavior: An Introduction to Theory and Research* (Reading, Mass: Addison Wesley, 1975).

- Fox, F.V. & B.M. Staw, "The Trapped Administrator: The Effects of Job Insecurity and Policy Resistance upon Commitment to a Course of Action," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24 (1979), pp. 449-471.
- Hall, D.T. & B. Schneider, *Organizational Climate and Careers: The Work Lives of Priests* (N.Y.: Academic Press, 1973).
- Hall, D.T., Scheider, B. & H.T. Nygren, "Personal Factors in Organizational Identification," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 15 (1970) pp. 176-189.
- Hom, P., Katerberg, R. & C.L. Hulin, "Comparative Examination of Three Approaches to the Prediction of Turnover," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 64 (1979), pp. 280-290.
- Homans, G.C, *Social Behavior, Its Elementary Forms* (London: Routledge & Kegan Paul, 1961).
- Hrebiniak, L.G. & J.A. Alutto, "Personal and Role-related Factors in the Development of Organizational Commitment," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17 (1972), pp. 555-572.
- Kantor, R.M., "Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities," *American Sociological Review*, Vol. 33 (1968), pp. 499-517.
- Kelman, H.C., "Processes of Opinion Change," *Public Opinion Quarterly*, Vol. 25 (1961), pp. 57-78.
- Kohlberg, L., The Cognitive-Developmental Approach to Socialization, in D.A. Goslin (Ed.), *Handbook of Socialization Theory and Research* (Chicago: Rand-McNally, 1969), pp. 347-480.
- Krackhardt, D. & L.W. Porter, "When Friends Leave: A Structural Analysis of the Relationship between Turnover and Stayers' Attitudes," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 30 (1985), pp. 242-261.

- Larson, E.W. & C.V. Fukami, "Relationships between Worker Behavior and Commitment to the Organization and Union," *Proceedings of the Academy of Management* (1984), pp. 222-226.
- Lee, S.M., "An Empirical Analysis of Organizational Identification," *Academy of Management Journal*, Vol. 14 (1971), pp. 213-226.
- Lopez, E.M., "A Test of the Self-Consistency Theory of the Job Performance-Job Satisfaction Relationship," *Academy of Management Journal*, Vol. 25 (1982), pp. 335-348.
- March, J.G. & H.A. Simon, *Organizations* (N.Y.: Wiley, 1958).
- Mitchell, T.R., "Organizational Behavior," *Annual Review of Psychology* (Calif: Annual Reviews, Vol. 30, 1979), pp. 243-282.
- Mobley, W.H., *Employee Turnover: Causes, Consequences and Control* (M.A.: Addison-Wesley, 1982).
- Morrow, P.C., "Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment," *Academy of Management Review*, Vol. 8 (1983), pp. 486-500.
- Mowday, R.T., Steers, R.M. & L.W. Porter, "The Measurement of Organizational Commitment," *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 14 (1979), pp. 224-247.
- Mowday, R.T., Porter, L.W. & R.M. Steers, *Employee-Organization Linkage: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover* (N.Y.: Academic Press, 1982).
- Porter, L.W., Lawler, E.E. & J.R. Hackman, *Behavior in Organizations* (N.Y.: McGraw-Hill, 1975).
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. & P.V. Boulian, "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 59 (1974), pp. 603-609.

- Reichers, A.E., "A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment," *Academy of Management Review*, Vol. 10 (1985), pp. 465-476.
- Schein, E.H., *Organizational Psychology*, (N.J.: Prentice-Hall, 1970).
- Scholl, R.W., "Differentiating Organizational Commitment From Expectancy as a Motivating Force," *Academy of Management Review*, Vol. 6 (1981), pp. 589-599.
- Sheldon, M.E. "Investments and Involvement as Mechanisms Producing Commitment to the Organization," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 16 (1971), pp. 142-150.
- Skinner, B.F., *About Behaviorism* (N.Y.: Alfred A. Knopf, 1974).
- Staw, B.M., "Knee-Deep in the Big Muddy: A Study of Escalating Commitment to a Chosen Course of Action," *Organizational Behavior & Human Performance*, Vol. 16 (1976), pp. 27-44.
- Staw, B.M., "The Escalation of Commitment to a Course of Action," *Academy of Management Review*, Vol. 6 (1981), pp. 577-587.
- Staw, B.M. & J. Ross, "Commitment to a Policy Decision: A Multi-theoretical Perspective," *Administrative Science Quarterly* Vol. 23 (1978), pp. 40-64.
- Steers, R.M. & L.W. Portes (Eds.), *Motivation & Work Behavior* (N.Y.: McGraw-Hill, 1976).
- Stevens, J.M., Beyer, J.M. & H.M. Trice, "Assessing Personal, Role and Organizational Predictors of Managerial Commitment," *Academy of Management Journal*, Vol. 21 (1978), pp. 380-396.
- Stumpf, S.A. & K. Hartman, "Individual Exploration to Organizational Commitment or Withdrawal," *Academy of Management Journal*, Vol. 27 (1984), pp. 308-329.
- Whyte, G., "Escalating Commitment to a Course of Action: A Re-interpretation," *Academy of Management Review*, Vol. 11

(1986), pp. 311-321.

Wiener, Y. & Y. Vardi, "Relationship between Job, Organization, and Career Commitments and Work outcomes: An Integrative Approach," *Organizational Behavior & Human Performance*, Vol. 26 (1980) pp. 81-96.