

## 종업원의 노력회피 성향과 그 원인에 관한 연구\*

김학수

경남대학교 경영학과 부교수

노력회피 성향은 종업원의 부정적 행동의 하나로서, 직무 수행 중에 충분한 노력을 기울이지 않을 가능성을 말한다. 이 노력회피 성향은 게으름피우기, 남에게 떠넘기기, 물어타기 등에서 나타나는 공통 특성을 개념화한 것이다. 이 개념은 종업원 행동에 관한 기존 이론에서는 직무불만족에 대한 적응 행동의 일부로서 다루고 있다. 또 이 개념에 대한 반대의 특성을 갖는 개념으로서 조직시민적 행동이 크게 다루어진다. 개념적으로 볼 때 이러한 개념들은 종업원의 작업역할에 비해 부족한 혹은 가외의 행동이라는 점에서 공통적이다.

본 논문에서는 먼저 노력회피 성향, 직무불만족에 대한 적응행동, 조직시민적 행동 등의 개념이 하나로 통일될 수 있는지를 검토한다. 또 각 이론에서 중요하게 다루어지는 영향요인들 중 직무만족, 과업의 감시가능성, 집단에 귀속 정도 등이 어떠한 관계를 갖는지를 검토한다.

수집한 자료를 분석한 결과 종업원 본인들에게 노력회피 성향과 조직시민적 행동은 관계는 강하지만 다른 차원으로 인식되고 있으며, 감독자들에게는 구분되지 않고 하나의 차원으로 지각되고 있다. 또 과업 가시성과 집단 동조성이 종업원 본인의 노력회피 성향에 영향을 주고, 감독자의 판단에는 종업원의 직무만족의 감정적 측면이 중요한 것으로 드러났다.

더불어 감독자는 종업원의 노력회피 성향을 간파하고 있으며, 종업원은 노력회피를 함으로써 감정적 만족을 얻는 점을 확인했다. 종업원이 다른 것으로 판단하는 조직시민적 행동에는 유의한 영향을 미치는 요인이 발견되지 않았다.

### I. 문제의 제기

종업원 행동의 부정적 측면에 관한 관심은 긍정적 측면보다 상대적으로 적었다. 있다하더라도 근로의식(이도화, 1995; 김재원, 진수희, 1992; 김경동, 1990)에 대한 연구처럼 우회적이거나 사회학적 개념인 노동소외(송석훈, 1990)를 다룬다. 또는 구체적으로 조직에 부정적인 특정 행동, 대표적으로 이직 등 일부에 한정되어 있다. 이러한 종업원 행동의 부정적 측면에 대해 Robinson and Bennett(1995)은 작업장의 일탈적 행동이라는 개념으로 종합을 시도하고 있으나 매우 포괄적이다.

한편 종업원이 노력을 하지 않으려는 성향에 대한

연구는 특정한 상황과 관련된 전형적 행동 형태를 중심으로 이루어졌다. 예를 들면 집합적 노력이 이루어지는 상황에서 개인들이 노력을 덜하려는 남에게 떠넘기기(social loafing: 예를 들면 Earley, 1989)라든가, 집단의 보상을 공유하면서 해당하는 만큼의 노력을 기피하려는 물어타기(free riding: 예를 들면 Albanese and Van Fleet, 1985), 또는 노력회피에 긍정적 유인이 주어졌을 때 나타나는 게으름 피우기(shirking: 예를 들면 Jones, 1984) 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(pp.429-30)을 말한다. 이 노력회피성향은 Robinson and Bennett(1995)의 작업장의 일탈적 행위 중에 생산 일탈에 해당되는 것으로서 조직에 대한 것이며 사소한 것으로 간주된다.

그런데 이 노력회피 성향 개념이 포괄하는 행동들을 보면 조직에서 종업원이 불만을 느끼는 경우에 드러내는 적응행동(Hulin, 1991)의 일부와 일치한다. 이 적응 행동은 종업원이 직무에 불만족할 때 조직과의 관계에 관련하여 선택할 수 있는 행동 대안(EVLN 모형: Rusbult et al., 1988)의 일부이기도 하다. 또 노력회피 성향으로 제시되고 있는 행동의 일부는 대표적으로 긍정적인 종업원 행동을 나타내 주는 조직시민적 행동(Organ, 1988)과 같은 차원에 있다.

본 논문은 먼저 이러한 다양한 이론에서 제시하고 있는 유사한 개념들이 개념적으로 구분될 수 있는지를 확인하려한다. 더불어 여러 이론에서 제시된 영향요인을 평가하려 한다. 이때 여기에서는 Kidwell and Bennett(1993: 439)이 제시한 요인들을 종합적으로 확인하는 것보다 노력회피 성향이 직무 혹은 조직에 대한 불만 때문에 나타나는 적응행동이라는 점을 중요시할 것이다.

본 연구에서는 노력회피 성향이 나타나게 되는 원인으로 직무불만족을 일차적으로 고려하려 한다. 여러 연구에서 조직이나 집단의 특성을 노력회피 성향의 직접적 결정요인으로 제시하고 있지만 적응행동으로서의 노력회피 성향은 직접적으로는 직무 불만족의 결과이기 때문이다. 다른 연구에서 고려된 결정요인들은 직무 만족을 매개로 노력회피 성향에 영향을 미치는 것으로 볼 수 있다.

또 다른 결정요인으로서 여기에서는 직무 특성에 관련된 것과 집단과 조직에 대한 태도에 한정하려 한다. 직무 특성으로서 본 연구에서 고려하는 과업 가시성과 과업의 상호의존성은 과업 수행과정 상에서 나타나는 종업원의 노력 수준에 내재적 관련성을 갖는다. 직무 불만에 대한 적응행동인 점을 강조한다면 직무의 특성이 고려되어야만 할 것이다. 또 조직에 대한 불만에 따른 적응행동이 노력회피 성향에 포함되는 점을 고려하여 조직 몰입과 집단 동조성을 영향요인에 포함하였다.

## II. 노력회피 성향과 관련 개념

### 2.1 노력회피 성향의 내용

Kidwell and Bennett(1993)이 제시한 노력회피 성향은 남에게 떠넘기기(social loafing), 게으름 피우기(shirking), 물어타기(free riding) 행동을 포괄한 것이다. 이 중에서 게으름 피우기와 남에게 떠넘기기는 불완전한 감시(monitoring)와 관련되어 있고, 다른 한편 남에게 떠넘기기와 물어타기는 집단 상황에서 발생한다는 특징을 보이고 있다. 또 물어타기는 구성원이 생산 비용을 통제 혹은 최소화하려는 소극적 유인을 가지게 됨에 따라 나타나는 수동적 대응이며, 반면 게으름 피우기는 노력을 덜하려는 적극적 유인이 주어질 때 나타나는 능동적 대응으로 본다.

고용관계에서 보상은 대체로 고용계약에 구체화되어 있으나 노력수준은 그렇지 않다. 그러므로 감시가 불완전하면 투입 노력을 줄이는 것이 개인적으로 합리적일 수 있다. 게으름 피우기와 남에게 떠넘기

기는 투입 노력을 줄이더라도 개인에게 주어지는 보상이 변하지 않는다고 믿는 경우에 발생한다. 게으름 피우기는 투입노력과 결과 보상사이의 관계가 명확하지 않은 점을 강조하며, 남에게 떠넘기기는 개인적 투입노력에 대해 결과보상이 집단적인 경우를 강조한다.

집단수준에서 나타나는 노력회피 성향은 물어타기와 남에게 떠넘기기가 있다. 물어타기는 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. 남에게 떠넘기기는 집단적 과업이 관련된 경우, 개인이 군중속에 묻혀서 그들의 성과가 확인될 가능성이 적어지고 없어도 되는 것으로 믿어서 나타난다. 홀로 과업을 수행하는 개인에서, 큰 집단속에서 수행하는 개인으로 옮겨지기 때문에 노력을 줄이게 된다.

세가지의 차이는 강조하는 맥락의 차이이다. 감사의 완전성과 집단적 상황이라는 공통된 원인이 서로 정도가 다르게 결합되어서 나타난다. 따라서 이 세가지를 개별 종업원수준에서 비교하면 큰 차이가 나타나지 않는다(Kidwell and Bennett, 1993, p. 432).

## 2.2 불만 때문에 나타나는 직무적응행동

종업원이 노력을 하지 않으려는 경향은 직무수행과 관련하여 공정성을 유지하기 위한 목적으로 동기화되어 나타난다고 볼 수 있다. 과소보상을 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 여러가지 결과를 나타낸다. Hulin (1985, 1991)은 그 결과를 네가지로 정리하고 있다. 즉 직무상의 결과를 증대하기 위한 시도, 심리적 직무 철수로 나타나는 직무에의 투입 감소, 행동적 직무철수 혹은 회피 행동으로 표현되는 작업역할에 개입을 회피 하기, 구체적 변화를 시도하는 행동인 작업역할의 변화 등이다.

노력회피성향은 이 모형에서 심리적 직무철수의 도와 같다. 심리적 직무철수(Beehr and Gupta, 1978)는 노동 역할의 투입을 감소시키려는 의도를 말한다. 역할에서 요구되는 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(Hulin et al., 1985). 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 증대하려

는 시도는, 종업원이 노동역할에 필요한 노력 투입을 직접 줄이지는 않지만, 직무 수행 중에 직무에서 얻을 수 없는 결과를 얻기 위해 노력하기 때문에, 결국 직무에 필요한 노력이 감소한다.

노력회피성향을 직무에서 요구하는 수준의 노력을 하지 않으려는 경향으로 본다면, 직무결과 증대시도는 노력회피성향의 간접적 형태이다.

직무불만에 대한 적응행동 중 또 다른 대안인 행동적 직무철회는 기본적으로 고용관계 자체를 변화시키려는 것이다. 반면 노력회피 성향은 심리적 계약의 철회라고 볼 수 있다.

결국 노력회피성향은 위 모형에서 결과를 증대시키려는 시도와 심리적 직무철회를 합한 것이다. 노력회피성향은 직무에서 요구하는 노력을 줄이려는 시도라고 볼 수 있는데, 그것은 심리적 직무철회에서처럼 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.

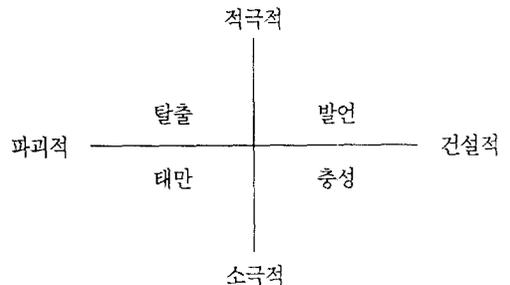
한편 이러한 행동적 반응만이 불만족에 적응하는 반응형태인 것은 아니다. 작업역할에서 불만을 느끼는 사람은 인지적 반응을 통해 불만을 없앨 수 있다. 불만족스런 결과의 중요성을 강조하지 않기, 직무투입의 효용을 재평가하기, 가용한 대안직무가 중요하지 않다고 보기, 자기의 직무가 생애에서 중요하지 않으며 직무불만족은 사소한 귀찮음으로 보기 등의 인지적 적응을 할 수 있다.

종업원이 직무에 대해 불만족한 결과로 나타나는 행동을 설명하는 EVLN 모형은 네가지 적응 행동을 제시하고 있다(Withey and Cooper, 1989). 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 일치시키려하는가에 따른 차이이다. 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



자료 : Rusbult et al., 1988, p.601

〈그림 1〉 EVLN의 분류

(이중 고용관계 등)' 또는 '관계가 깨지도록 하기' 등으로 나타내진다. 작업상황에서는 작업중 시간을 덜 소비하고 노력을 덜 소비하는 것을 포함한다 (Rusbult et al., 1989, p.522). 이러한 형태는 바로 노력회피성향을 나타내주는 것들이다. 이태만은 관계의 회복에 있어서 파괴적이며 수동적인 것으로 그려진다.

### 2.3 반대 개념으로서의 조직시민적 행동

노력회피성향과 반대되는 개념으로 조직시민적 행동을 들 수 있다. Organ은 조직시민적 행동을 직간접적으로 공식보상체제로 인정되지 않은 재량적인 것으로서 조직의 효과적 기능을 촉진하는 개인의 행동을 의미한다고 한다. 구체적으로 조직시민적 행동(OCB: Organ, 1990, p.46)은, 공식역할 의무를 기초로 강제되거나 계약적인 대가의 보장 때문에 유발되지 않은 것으로서, 조직에게 유익한 행동과 제스처라고 한다. 예를 들면 개인의 출근이 최소 요구수준을 초과하지만 부가적 혜택을 목적으로 하지 않는 경우, 그 사람의 공헌을 조직시민적 행동의 예로 볼 수 있다. 조직시민 행동은 바나드의 공헌의 욕에서 추론된다(Organ, 1990, pp.44- 6 참조).

구체적으로 조직시민적행동은 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 흠잡기, 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(Williams and Anderson, 1991). 첫째는 일반적으로 조직에 유리한 행동(OCBO)으로서 예를 들면 결근할 경우 사전 연락하기, 질서유지를 위한 비공식적 규칙을 준수하기 등이다. 둘째는 구체적 조직내 다른 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.

### 2.4 개념의 통합

노력회피 성향은 조직내 개인이 충분한 노력을 기울이지 않을 가능성을 말하는데 그 성향은 여러 가지 행동으로 표출된다. 게으름피우기( shirking)는 즉각적으로 드러나는 행동이며, 집단 상황에서 감시되지 않을 경우 남에게 떠넘기기(social loafing)이나 물어타기(free riding)로 나타날 수 있다. 직무 적응행동 모형에서는 이러한 행동들을 직무나 조직에 불만족할 때 불만족을 보상하려는 행동으로 보고 있다.

한편 조직시민적 행동은 노력회피 성향과 반대의 극단을 지향하는 행동이다. 직무 역할을 중심으로 보면 역할에서 규정된 행동을 넘어서는 행동이 조직 시민적 행동이며, 역할에서 규정한 행동을 하지 않는 경우가 노력회피성향이다. 그런데 두가지는 표준적 보상이 고정되어 있다는 점에서 공통된다. 조직

시민적 행동은 추가적 보상이 없어도 나타나며, 노력회피 성향은 보상의 감소없이 나타나는 것이다. 이 두 개념은 상호 배타적으로 연속선상의 양극에 위치한다고 볼 수 있다.

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.

또 EVLN 모형에서의 충성은 조직시민적 행동과 유사하다. 어떤 정의는 조직시민적 행동과 같다(Withey and Cooper, 1989, p.537). 예를 들면 '조직이 필요할 때 가외의 기여를 한다', '요구하지 않더라도 의무적인 것 이상을 수행한다', '일을 완수하기 위해 열심히 한다' 등은 조직시민적 행동으로 볼 수 있는 것들이다.

연구자들이 사용하고 있는 용어가 노력회피 성향이든 조직시민적 행동이든 혹은 직무불만에 대한 적용 행동이든, 그 용어들의 개념과 조작적 정의가 동일하거나 유사한 것을 알 수 있다. 노력회피 행동은 역할을 완수하지 못하거나, 역할 이외의 활동으로서 조직의 시간과 자원을 사용하여 개인의 이익을 위하는 것들을 말한다. 주어진 시간에 완수되도록 역할이 만들어진다면 개인이 역할을 다하지 않으면 시간이 남게되고 그 시간에 자기의 이익을 높이는 활동을 하게 될 것이다.

자신에게 주어진 역할을 완수하고도 시간과 노력 등 개인이 가지고 있는 자원의 여유가 있다고 지각할 수 있다. 이럴 경우 일종의 과대보상으로 볼 수

있고 종업원은 투입을 증대시켜 공정성을 유지하려 할 것이다. 조직시민적 행동은 그러한 과정에서 나올 수 있으며 이 때 조직시민적 행동은 직무적용 행동의 일부로 볼 수 있다. 직무와 조직에 만족한다면 역할 이상의 활동을 하려는 의사가 생겨날 수 있다.

이러한 여러 개념들을 통합하면 우선 조직 구성원이 역할에서 기대되는 행동을 하는지의 여부와 그 행동의 목표가 어디에 있는지 등의 두 차원으로 설명할 수 있다.

그림 2에서 전형적 노력회피 행동은 역할을 축소하여 부가적으로 자기 이익을 늘리려는 행동과, 역할 외의 행동을 통해 자기이익을 늘리려는 행동으로 볼 수 있다. 조직시민적 행동은 역할 이외의 활동을 통해 조직이 더 이롭게 하는 것이다. 이것은 노력회피 행동과 같은 차원의 다른 극단에 위치한다.

두 차원의 결합 결과 역할의 축소이면서 부가적으로 조직에 이익이 되는 경우가 생긴다. 이것은 역할 담당자의 입장에서 조직에 비효율적인 행동을 하지 않는 경우라고 볼 수 있다. 이 부분에 관련된 개념에 대해서는 다른 연구가 필요하다.

(부가적 조직이익)

?	충성
(비생산적 역할의 거부)	조직시민적 행동
(역할의 축소)	(역할의 확대)
태만 심리적 직무 철수 행동적 직무 철수 노력회피 행동	발언 직무결과 증대시도 노력회피 행동

(부가적 자기이익)

<그림 2> 관련 개념의 통합

### III. 노력회피 성향의 결정요인

#### 3.1 직무 만족

종업원의 적응행동으로서의 노력회피성향은 직무 불만족을 전제로 한다. 노력을 덜하려는 성향은 종업원이 직무에 대해 불만족할 때 나타날 수 있는 적응행동이라는 점은 앞에서 언급한 바와 같다. 직무 불만족은 직무적응행동이 나타나기 위한 조건이다. 또 직무만족은 조직시민적 행동의 중요한 결정요인이다(Organ and Andreas, 1994).

가설 1: 직무에 불만족할수록 노력회피 성향은 커질 것이다.

직무만족은 직무에 대한 개인의 정서적 반응으로 볼 수도 있고 직무에 대한 인지적 평가 결과로 볼 수도 있다. 직무만족을 직무에 대한 개인의 인지적 평가 결과로 보면 직무 적응행동으로 나타나는 노력회피 성향과 간단히 연결된다. 직무적응 행동은 인지적 과정의 결과이기 때문이다. 직무가 가지는 내재적 외재적 제 요소가 만족을 주는 것이지에 대한 지각에 따라 적응행동을 고려한다. 자기의 직무에서 자기가 생각하는 바람직한 결과를 얻을 수 없을 때 노력을 회피한다든지 직무 수행과정에서 부가적 결과를 얻기 위한 행동을 할 것이지 등을 결정한다.

한편 조직시민적 행동은 기분 상태보다 인지적 평가에 긴밀하게 연관되어 있다고 한다. 예를 들면 만족 및 공정성과 독립적으로, 자율, 중요성, 다양성, 피드백 등과 같은 자극적 직무특성은 조직시민적 행동에 직접 효과가 있다고 한다(Organ, 1990, p.62). Organ and Konovsky(1989)는 조직시민적 행동이 감정적 요소보다 인지적 요소에 의해

서 결정됨을 밝히고 있다. 직무와 보상의 공정성에 대한 평가가, 부정적 혹은 긍정적 정서보다 조직시민적 행동을 더 설명하고 있다는 것이다. 또 Williams and Anerson(1991)의 연구는 인지적 요소가 조직시민적 행동을 설명하고 있음을 보여 주고 있다. 임금에 대한 인지를 포함한 외재적 인지가 조직시민적 행동에 강하게 관련되어 있다. 내재적 직무인지변수의 역할도 발견했다. 외재적 요인은 전반적 시민행동에 내재적 요인은 구체적 시민행동에 관련이 있다. 조직시민적 행동의 촉진에 관심이 있는 조직에서는 임금체계 이상의 것에 관심을 가져야 할 것이다.

가설 1-1: 인지적 직무만족이 감정적 직무만족보다 노력회피성향에 더 영향을 줄 것이다.

한편 감정적 반응으로서의 직무만족은 복잡한 관계를 갖는다. 긍정적인 감정을 가진 사람이 다른 사람을 더 돕는다고 한다(Staw et al., 1994). 조직시민적 행동 연구에서도 긍정적 감정이 이타주의를 낳게한다고 한다.

또한 긍정적 감정을 가진 종업원이 상급자로부터 유리한 평가를 받는다고 한다(Staw et al., 1994). 긍정적 감정은 다른 사람들에게 여러가지 영향을 준다. 첫째 종업원이 긍정적 감정을 가지고 있으면 대인관계에서 매력적으로 보일 것이다. 둘째 긍정적 감정을 가진 종업원은 다른 사람으로부터 폭넓은 좋은 특질을 가진 것으로 평가될 것이다(현혹효과). 셋째 좋아하는 사람이 다른 사람에 대한 사회적 영향력을 행사하는데 더 성공적일 것이다. 따라서 긍정적 감정을 가진 종업원은 직무상의 유인과 후원을 받을 만한 사람으로 평가된다. 긍정적 정서를 가지고 있으면 노력회피 성향이 덜하고 조직시민적 행동을 더할 것으로 평가될 것이다.

가설 1-2: 감정적 직무만족은 노력회피성향에 대한 상급자의 평가에 영향을 줄 것이다.

### 3.2 감시가능성

종업원은 자기의 노력수준을 결정할 때, 노력의 투입과 그에 따른 보상을 비교하여 그 비율을 크게 하려는 합리적 동기를 갖는다(Albanese and Van Fleet, 1985). 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. 감시는 개인의 노력을 측정하고 평가하는 과정이다.

가설 2: 감시가능성이 크면 노력회피 성향은 줄어들 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. 종업원이 과업수행과정에서 노력을 투입하는 정도를 관리자가 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.

남에게 떠넘기기에 관한 연구를 보면(George, 1992) 직무에 관한 내재적 몰입보다 과업가시성이 더 중요한 요인이라고 한다. 이때 내재적 몰입은 조

절적 역할을 한다. 즉 과업의 의미가 적거나 공헌이 낮은 경우에 과업가시성이 남에게 떠넘기기를 줄이지만 그렇지 않은 경우에 효과는 나타나지 않는다. 과업에 대한 내재적 만족을 가질 수 없을 때 과업가시성을 높임으로써 남에게 떠넘기기를 줄일 수 있다는 것이다. 역으로 과업가시성이 낮을 때 과업이 내재적 만족을 줄 수 있도록 설계되어야 할 것이다.

거래비용이론에 따르면 조직의 문제는 과업가시성을 증대하고 따라서 종업원의 물어타기와 게으름 피우기를 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. 구체적으로 구조 및 기술이 성과와 갖는 관계는 과업가시성, 물어타기, 게으름 피우기의 세변수가 매개한다. 구조와 기술에 따라 과업가시성 등이 결정되며 과업가시성 등이 성과를 결정한다고 본다.

Kidwell and Bennett(1993)은 노력회피성향을 설명하는 모형에서 세가지 영향요인 즉, 합리적 선택 변수, 규범적 동조 변수, 정서적 유대 변수를 제시한다. 이 중에서 합리적 선택 모형은 합리적 행동 동기를 배경으로 삼는다. 합리적 선택모형은 종업원의 합리적 행동 동기를 전제로 과업가시성이 중심적 독립변수임을 보이고 있다. Jones(1984)의 모형에서도 개인적 공헌의 가시성이 게으름 피우기(shirking)의 선행 결정요인이 되고 있다.

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

가설 2-1: 과업가시성이 클수록 노력회피성향은 줄어들 것이다.

감시가능성을 낮추는 요인 중의 하나가 조직내 과업의 상호의존성이다. 과업의 상호의존성이란 동료와의 직무상의 관계가 독립적이지 않다는 것이다. 동료의 작업활동과 관계없이 직무를 수행할 수 없고, 동료의 과업 수행결과에 자기의 성과가 영향을 받는 경우이다. 이러한 상태를 결합특화되었다고 할 수 있다. 결합특화되면 숙련과 원재료의 효율적 통합을 통해 질적 양적인 면에서 이득을 얻을 수 있다. 결합특화가 기술적으로는 효율적이지만 통제와 조정의 문제를 일으킨다. 결합특화는 개인의 개별적 성과를 측정하기가 불가능하게 한다(Jones, 1984). 과업조건이 개별적인 성과 공헌을 나타낼 수 없게하는 상황에서 개인은 게으름피우기에 대한 강한 유인을 갖게 된다는 전제를 하고 있는 거래비용이론에 따르면 이런 경우 노력회피 성향이 나타날 것이다. 즉 상호의존성이 크면 감시가능성이 작아지므로 노력회피 성향이 억제되지 않는다. 역으로 상호의존성이 낮으면 감독자의 감시가 쉬워져서 노력회피성향이 덜 나타나게 된다고 본다.

한편 과업의 감시가능성이 작은 경우 경영자는 감시가능성의 부족을 보완하기 위한 수단으로 상호의존성을 높일 수 있다. 종업원 과업이 상호의존적이면 종업원 상호간의 수평적 감시 효과를 낳게 된다. 상호의존성이 큰 과업을 수행하는 종업원의 입장에서 보면, 자기가 노력회피를 하면 다른 종업원의 과업달성이 방해받을므로 노력회피가 쉽지 않을 것이다.

가설 2-2: 과업의 상호의존성이 클수록 노력회피 성향은 커질 것이다.

### 3.3 집단 귀속

개인이 조직에 대해 갖는 유대감은 심리적 보상의 기초가 된다(Mowday et al., 1982). 심리적 보상은 사람이 조직을 위해 일할 때 나타나는 심리적 계약을 구성한다. 이 계약은 조직구성원의 성원자격과 그 질에 관련된 것이다. 조직과 유대가 강하다는 것은 그 관계가 개인 및 조직 양자의 교환관계가 충실하다는 것을 의미한다. 이 계약은 약속적 거래의 일종이다. 이 약속적 계약은 거래적 계약과 관계적 계약을 극단으로하는 연속선으로 표시된다(Rousseau and Parks, 1993). 심리적 유대가 강하면 관계적 계약이 지켜진다. 관계적 계약이 유지되는 경우 조직시민적 행동이 나올 수 있다. 조직에의 유대감이 약화되면 종업원의 역할의 행동을 기대할 수 없다. 또 기술적 환경적 불확실성이 있거나 조직의 일이 매우 상호의존적일 때 관계적 계약은 높은 개인 성과와 노동생산성에 연결될 것이다(Rousseau and Parks, 1993). 거래를 통제하는데 있어서 신뢰를 바탕으로 성립된 관계적 계약이 정교한 감시와 지배 메카니즘의 대체물로 작용할 수 있다. 예를 들면 높은 조직 몰입이 노력회피를 억제할 수 있다.

조직몰입이 종업원의 작업 역할 관련행동에 미치는 영향은 조직몰입의 두 차원별로 설명되고 있다. 조직몰입은 가치 몰입과 지속 몰입의 두가지 차원으로 구분될 수 있는 개념인데, 두가지는 이론적으로 독립적이지는 않지만, 구분함으로써 개념적 관계를 정확히 예측하는데 유용하다(Mayer and Schoorman, 1992). 가치몰입은 시민적 행동, 만족 및 성과 등에서 지속 몰입보다 강한 유의적 관계를 보인다. 지속 몰입은 이직에 더 관련이 있다. 이러한 구분은 종업원이 조직에 관해 지속적인 두가지 결정을 한다는데

서 출발한다. 종업원이 조직에 참가하기로 결정하는 것과 생산을하기로 결정하는 것이다. 참가하기로 결정하는 것은 개인과 조직의 교환 주장에 근거한 것으로서 종업원은 조직이 제공하는 유인과 성원자격유지에 필요한 공헌을 균형시킨다는 것이다. 생산 결정은 종업원이 조직의 목표와 가치에 동일시 함으로써 나타난다고 한다. 참가결정은 조직에 가입, 출석, 잔류하는 결정을 예측하는데 적합하고 생산결정은 성과, 시민적 행동 및 만족을 예측하는데 적합하다고 한다.

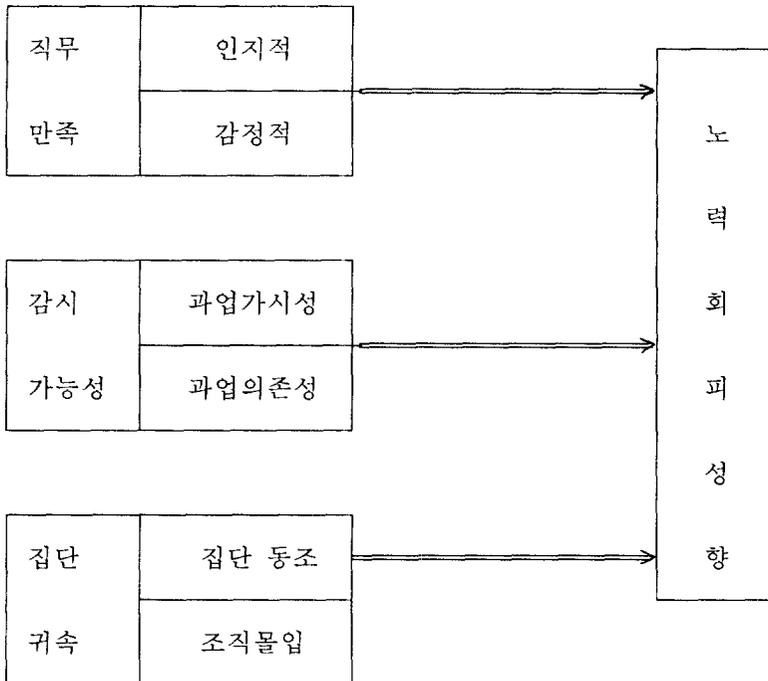
노력회피 성향은 참가와 생산 결정으로 나타나는 행동들을 포괄한 것이다. 즉 조직몰입이 높으면 조직에 잔류하여 직무 수행에 많은 노력을 기울인다. 조직몰입이 높으면 노력회피 성향은 작을 것이다.

가설 3-1: 조직몰입이 클수록 노력회피 성향은

작아질 것이다.

종업원 행동에 대한 규범적 동조 관점에서는 개인의 행위는 집단 구성원이 일반적으로 동조하는 행동 행위의 규정된 지침 즉 규범에 의한 규제 프레임워크에서 일어난다고 한다.(Kidwell and Bennett, 1993) 종업원은 원칙화된 행위에 관해 사회적으로 교환된 가치에 근거한 행위 표준에 고착하는 쪽으로 동기부여된다. 이러한 태도를 집단 규범에 대한 동조성이라고 할 수 있다. 집단 동조성에 다른 동기부여를 가정하는 이론에서는 집단 동조성이 크면 작업 집단의 경우에 부여된 집단 목표를 수용하고 노력을 기울일 것이라고 본다.

한편 집단규범에 대한 동조성 지각이 크다는 것은 집단주의자의 특징일 수 있다. 개인주의자와 집단주



〈그림 3〉 연구모형

의자라는 개념(Earley, 1989)은 다면적이지만 집단주의자의 중요한 속성은 개인이 소수의 내집단(in-group) 성원자격을 통해 스스로를 인식하고 동일시한다는 것이다. 개인주의자들은 집단압력이 없는 경우에 성과가 높은 반면, 집단주의자들에게는 집단 압력이 자신의 집단에 대한 동일시를 강화하여 성과를 높인다고 한다. 즉 집단 동조성이 크면 노력회피성향은 작을 것이다.

가설 3-2: 집단 동조성이 클수록 노력회피성향은 작아질 것이다.

이러한 가설들을 도시하면 다음 그림과 같다.

## IV. 분 석

### 4.1 표본과 측정

#### 4.1.1 표본

본 연구에서 사용된 표본은 경영대학원 석사과정에 등록된 학생을 통해 확보했다. 이들은 대부분 중간관리자로서 마산 창원을 중심으로한 지역의 기업체 혹은 병원 등에 근무하고 있다. 이들을 선택한 이유는 종업원의 노력회피 성향을 감독자 입장에서 평가할 수 있기 때문이다.

먼저 이들에게 자기가 감독하는 부하 종업원에 대한 노력회피 성향을 측정하는 감독자용 설문지를 배포하여 응답토록 하였다. 그리고 부하직원이 응답할 종업원용 설문지를 주고 직장에 돌아가서 해당 종업원의 응답을 받아 오도록 하였다. 총 80명의 관리자에게 400부의 설문지를 배포하였다. 감독자용 설문지에 응답한 관리자는 70명이며 이 중 종업원용

설문지가 없는 경우는 17개이다. 종업원용 설문지에 응답한 사람은 289명이었다. 따라서 감독자 1명에 평균 5.5개의 종업원용 설문지가 있다. 이 중에서 부분적인 무응답 설문지와 불성실한 설문지를 제외하고 실제 분석에 사용할 수 있는 설문지는 259 부이었다.

#### 4.1.2 측정변수

##### 가. 노력회피 성향

앞에서 언급한 바와 같이 노력회피 성향은 남에게 떠넘기거나 게으름피우기 등으로 나타나며 조직시민적 행동과 반대 개념으로 본다. 직무상에서 이러한 성향은 직무 불만족에 대한 적응 행동이기도 하다. 이러한 점을 고려하여 노력회피 성향이 네가지 변수로 나타난다고 보았다. 즉 남에게 떠넘기기와 게으름피우기 그리고 조직시민적 행동의 두 차원인 조직을 위한 시민적 행동과 개인을 위한 시민적 행동이다.

문항은 게으름 피우기의 경우 Hulin(1991)의 모형에서 제시된 행동을 항목화하고, 남에게 떠넘기기는 George(1992)가 사용한 설문을 중심으로 태만을 측정한 Withey and Cooper(1989)와 Rusbult et al.,(1988)의 문항을 참고로 하였으며, 조직시민적 행동은 Williams and Anderson(1991)이 사용한 설문을 이용하였다. 이 네가지 변수는 각각 개념적 근거는 다르지만 서로 유사한 항목이 많다. 조직시민적 행동을 측정하는데 역문항으로 제시된 것은 남에게 떠넘기거나 게으름피우기의 문항과 일치하는 경우를 볼 수 있다.

모두 22개 항목 중 요인분석 결과 공통성분이 작은 것으로 드러난 한 문항을 제외하고 나머지 문항들이 상관성이 큰 네개의 요인으로 모아짐을 볼 수 있었다. 이때 조직시민적 행동에 대한 역문항들은

〈표 1〉 노력회피 성향 지표의 평균, 표준편차, 지표간 상관관계, 신뢰도

변수명	평균	표준편차	1	2	3	4	5	6	7	8
1 LF	2.07	.66	(.86)							
2 SH	2.39	.61	.61***	(.83)						
3 OCBI	3.23	.61	-.50***	-.44***	(.86)					
4 OCBO	3.80	.69	-.44***	-.50***	.46***	(.81)				
5 LFE	1.80	.49	.21***	.20***	-.11*	-.14*	(.71)			
6 SHE	2.09	.47	.13*	.19**	-.08	-.05	.59***	(.73)		
7 OCBIE	3.33	.54	-.03	-.00	.14**	.15**	-.21***	-.18**	(.81)	
8 OCBOE	3.27	.48	-.14*	-.15**	.20***	.36***	-.36***	-.25***	.35**	(.72)

( ): Cronbach alpha, n=259, \*: p<0.05 \*\*: p<0.01 \*\*\*: p<0.001

게으름피우기나 남에게 떠넘기기와 결합되었다. 부정적 질문은 부정적 변수의 항목으로 나타난 것이다. 네가지 변수를 반영하는 것이다. 이러한 응답형태는 감독자나 종업원에게 같이 나타났다.

표 1에서 보는 것처럼 감독자의 판단(LF:남에게 떠넘기기, SH:게으름 피우기, OCBI:타인을 위한 시민적 행동, OCBO:조직을 위한 시민적 행동)은 각 지표를 거의 같은 것으로 본다. 지표간의 상관관계가 크다. 그러나 종업원 자신의 판단(각 변수명의 끝에 E를 붙인 것)을 나타내는 지표간의 상관도는 상대적으로 감독자 판단의 지표보다 작다. 종업원이 스스로의 행동성향에 대해서 잘 알고 있기 때문에 각 지표의 차이를 인식하고 있음을 알 수 있다. 이런 것은 감독자의 판단과 종업원 자신의 판단 사이에 강한 관련성이 없는 것으로 귀결될 것이다. 단 조직을 위한 시민적 행동에 대해서는 다른 측면보다 상관도가 높아서 이점에서 양자 사이의 약간의 일치를 볼 수 있다.

판단 주체 사이에 대응되는 지표의 평균차이를 paired T-test를 이용하여 비교한 결과 타인을 위한 시민적 행동(OCBI와 OCBIE)에서 종업원 자

신의 판단이 크게 나타났고(5% 수준에서 유의), 다른 지표에서는 감독자의 판단이 큰 것으로 드러났다(0.1% 수준에서 유의). 부정적 지표에 대해서 종업원이 더 작은 점수를 준 것은 종업원이 스스로에 대해 부정적이지 않게 보는 지각형태 때문일 것이다.

전체적으로 감독자의 판단은 종업원에 대한 전체적인 인상이 크게 영향을 주고 종업원의 판단에는 자신에 대한 유리한 판단 경향과 아울러 자신에 대한 정보를 바탕으로 지표간의 차이를 반영하는 것으로 보인다. 이 두가지는 각각 분석될 만한 의미를 가지고 있다고 본다.

#### 나. 영향요인

인지적 직무만족은 직무의 내재적 요소에 대한 인지(IM), 외재적 요소에 대한 인지(EM)로 측정하였다. 직무에 대한 인지는 직무가 내재적인 측면과 외재적인 측면에서 동기부여가 될 수 있는 직무인지에 관한 지각을 말한다. 이 지표들은 Williams and Anderson (1991)이 사용한 척도를 이용하였다. 내재적인 요소에 대한 인지는 7개 문항(Alpha=

〈표 2〉 영향요인 사이의 상관관계

변수명	평균	표준편차	1	2	3	4	5	6	7	8
1 IM	3.26	.60	(.83)							
2 EM	3.21	.54	.60***	(.74)						
3 JSP	2.93	.49	.35***	.35***	(.66)					
4 JSN	2.49	.56	-.41***	-.48***	-.29***	(.69)				
5 TI	3.57	.55	.27***	.35***	.13*	-.21***	(.68)			
6 GI	3.26	.60	.31***	.17**	.18**	-.13*	.18**	(.74)		
7 OC	3.26	.56	.58***	.64***	.44***	-.40***	.17**	.21***	(.83)	
8 GP	3.59	.49	.37***	.41***	.38***	-.28***	.31***	.29***	.33***	(.51)

( ): Cronbach alpha, n=259, \*: p<0.05 \*\* : p<0.01 \*\*\*: p<0.001

〈표 3〉 노력회피 성향지표와 영향요인 사이의 상관관계

	LF	SH	OCBI	OCBO	LFE	SHE	OCBIE	OCBOE
IM	-.22***	-.14*	.23***	.12*	-.16**	-.18**	.16**	.20**
EM	-.19**	-.12*	.20**	.08	-.20**	-.23***	.10	.15*
JSP	-.18**	-.12*	.28***	.22***	-.02	-.02	.11	.18**
JSN	.09	.05	-.16**	-.19***	.05	.15*	-.01	-.13*
TI	-.04	-.11*	.04	.03	-.24***	-.27***	.22***	.20**
GI	-.06	-.07	.20***	.06	-.13*	-.12*	.22***	.12*
OC	-.19**	-.15*	.18**	.12*	-.18**	-.17**	.11*	.18**
GP	-.18**	-.21***	.27***	.18**	-.25***	-.25***	.23***	.23***

0.8290), 외재적인 요소에 대한 인지는 6개 문항 (Alpha=0.7419)으로 구성되어 있다.

근무경험에 대한 감정은 근무경험에 대한 평소의 기분상태가 얼마나 긍정적인지로 보았다(Staw et al., 1994 참조). 각각 세계적의 긍정적 감정 상태(JSP: Alpha=0.6550)와 부정적 감정 상태(JSN: Alpha=0.6853)를 얼마나 자주 느끼는지 4점 척도를 측정하였다.

과업 가시성(TI)은 종업원이 노력하는 정도를 감독자가 알수 있는 정도로 보았다. George(1992)가 사용한 설문에서 우리말로 의미 차이가 드러나지 않는 문항을 제외하여 5개 문항을 사용하였다. 여기에 응답 결과에서 신뢰성을 저하시키는 한 문항을

제외한 4개의 문항이 최종적으로 사용되었다(Alpha=0.6781).

과업의 상호의존성(GI)은 동료들과 협력을 통해서 성과를 낼수 있는 정도를 말한다. 측정에 사용된 문항은 '내가 일을 해야 동료도 일할 수 있다', '나의 일은 동료와 협력해야하는 일이다', '동료의 도움이 필요한 경우가 많다' 등을 포함한 5개이다.(Alpha=0.7361)

조직몰입(OC)은 9개 문항(Mowday et al., 1982)으로 구성되었다(Alpha=0.8652).

집단 동조압력(GP)은 개인의 노력보다 집단의 단합 중요성에 대한 지각을 말한다. 이 지표에 대한 문항은 '일을 하는데 동료들의 생각이 중요하다',

'부서의 단합이 중요하다' 등과 '부서의 단합이 잘 된다', '부서 내에 특별한 사람이 없다' 등 네 개이다(Alpha=0.5138). 연구설계시에 고려했던 동조압력 행위, 예를 들면 '혼자 잘하면 따돌림을 당한다' 등의 항목은 신뢰성이 없었다.

노력회피성향 지표와 다른 변수사이의 상관관계는 표 3과 같다.

#### 4.1.3 측정 모형의 평가

##### 가. 노력회피 성향 평가의 동일성 분석

먼저 노력회피성향에 대해 본인과 감독자의 평가를 비교할 필요가 있다. 그 평가는 두가지 문제를 확인하는 것이다. 첫번째는 양자의 평가 결과가 같은지에 대한 것이고 둘째는 양자가 노력회피성향 평가에 동일한 비중으로 각 요소를 사용하는지에 대한 것이다.

LISREL을 통해 노력회피 성향이라는 이론변수를 확인하기 위해, 네가지 측정변수를 본인과 감독자에 대해 똑같이 사용하였다.

앞의 첫번째 문제는 본인의 노력회피 성향을 반영하는 이론 변수와 감독자의 이론변수 간의 상관관계가 1인지를 확인하는 문제이다. 두번째의 것은 이론 변수와 측정변수 사이의 계수가 본인과 감독자의

〈표 4〉 노력회피 성향 평가의 동일성 분석을 위한 모형

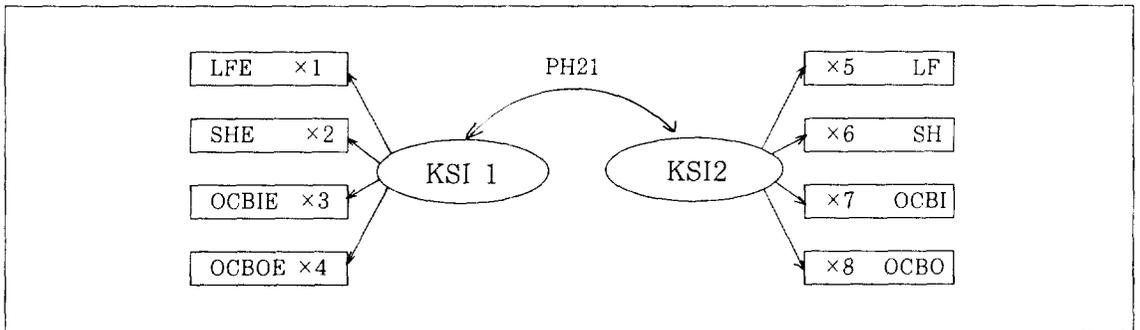
		요인계수(LAMBDA)	
		같다	다르다
평가결과 (PHI)	같다	모형 1	모형 2
	다르다	모형 3	모형 4

모형 1 : PHI(2,1)=1,  
LX(1,1)=LX(5,2) LX(2,1)=LX(6,2)  
LX(3,1)=LX(7,2) LX(4,1)=LX(8,2)  
모형 2 : PHI(2,1)=1,  
모형 3 : LX(1,1)=LX(5,2) LX(2,1)=LX(6,2)  
LX(3,1)=LX(7,2) LX(4,1)=LX(8,2)

자료에서 동일하게 나타나는지에 대한 것이다.

이를 위해 네가지 모형을 비교 분석하였다. 비교 방법은 네개의 모형들의 카이제곱 차이가 유의한지를 보는 방법을 사용하였다. 그 결과 두가지가 모두 다르다는 모형 4가 다른 모형에 비해 유의한 카이제곱 차이를 보이며 가장 적합한 모형으로 드러났다.

이 결과를 보면 인사고과에서 자기평가와 감독자 평가 사이에 차이가 있을 것이라는 예측을 가능케한다. 이 차이가 어떻게 나타나게 되는지에 대해서는 다른 연구가 필요하다. 이 결과를 토대로 추후의 분석에서는 두 평가가 서로 독립적이라는 가정을 고려할 것이다.



〈그림 4〉 노력회피 성향평가의 동일성 분석 모형

나. 측정 모형의 평가와 수정

구조 모형에 대한 분석에 앞서 노력회피 성향지표와 영향요인 지표들을 모두 고려한 측정모형을 검토하였다. 측정모형과 구조모형을 구분하여 평가하는 것은 해석상의 혼동(interpretational confounding)을 최소화할 수 있는 방법이기 때문이다(Anderson and Gerbing, 1988, p.418).

먼저 앞서의 평가의 동일성 분석에서 밝혔듯이 노력회피 성향을 나타내는 지표들이 판단 주체에 따라 다를 것이라고 보았다. 즉 노력회피 성향으로 측정된 8개의 지표들이 판단 주체별로 분류될 것으로 보았다. LISREL 분석결과를 보면 요인 계수들이 모두 유의하지만, 부합도 지수가 양호하지 못하고, 본인의 평가 중 조직시민 행동에 관련한 지표들의 계수가 낮았다. 감독자의 평가는 일관성이 있게 나타났다. 감독자들은 종업원의 행동을 객관적으로 보기 때문일 것이다. 본인의 평가에서는 자신의 행동 경향에 대해 더 많은 정보를 가지고 있다는 점과, 본인에 대한 부정적 혹은 긍정적 행동에 대한 평가에 각각 다른 방식이 적용될 것이라는 점이 반영된 것으로 보인다.

제시된 가설 모형을 수정하여 본인 평가 지표가 둘로 나누어진다고 보고 분석한 결과 원래 모형보다 부합도가 증가되었다. 또 이 모형에서 자신의 조직시민 행동 평가지표와 감독자의 조직시민 행동 평가의 잔여분 사이의 상관관계에 대한 조정지수가 상당히 크게 나타났다. 이 조정의 의미는 일반적 조직시민행동에 대한 평가는 본인과 감독자사이에 일관성

이 있다는 뜻일수도 있고, 일반적 조직시민 행동에 대해서 바람직한 상태에 대한 규범이 측정된 것일 수도 있다. 둘다 현실적으로 가능한 현상이다. 추후의 분석에서는 이 조정된 모형을 사용할 것이다.

영향요인은 인지적 직무만족, 감정적 직무만족, 감시가능성, 집단 귀속 등의 네가지 이론 변수에 대해 각각 두개씩의 지표로 구성되는 것으로 보았다.

결과를 보면 애초 모형은 여러 부합도 지수가 좋지 못하며, 만족지표 외의 지표들의 요인적재치가 크지 않다. 그 결과로 표에는 나오지 않았지만 그 지표들의 잔여분 변량이 상당히 크게 나타났다. 이 지표들의 신뢰도가 크지 않은 결과를 반영하는 것이다. 측정 모형의 적합도를 증가시키기 위해 만족지표는 그대로 두고 나머지 지표들을 독립된 변수로 보고 평가하였다. 그결과를 보면 수정된 모형이 전반적으로 부합도 지표가 양호하다.

이러한 결과는 감시가능성과 집단 귀속이라는 이론 변수를 여기에서 측정한 네가지 지표로는 충분히 측정할 수 없다는 것을 보여준다. 그러한 이론 변수를 도입하기 위해서는 다른 측정지표들이 필요하다. 여기에서는 그러한 이론 변수 자체보다도 각 지표들의 영향관계를 파악하는데 초점이 있으므로 위와 같은 모형 수정이 연구 의도를 크게 훼손하지는 않는 것으로 본다.

요인별로 이루어진 확인적 요인분석 결과를 종합하여 분석한 결과를 보면 여러가지 부합도 지표가 양호하게 나타났다. 다만 이론변수의 수가 많아져서 간결도가 크지 않게 나타났다. 이 모형이 각 이론변

〈표 5〉 전체 측정 모형의 부합도 지수

모형	Chi-Square	DF	RMR	GFI	GFI	NFI	NNFI	CFI
수정모형	120.76	71	0.043	0.95	0.90	0.90	0.93	0.96
가설모형	160.55	88	0.055	0.93	0.89	0.87	0.91	0.94
카이자승변화	39.79,	자유도 변화	17, 변화의	p<0.01, 수정모형 채택				

〈표 6〉 수정된 측정모형의 표준화된 추정치

본인부정	LFE	0.83
	SHE	0.72
본인긍정	OCBIE	0.49
	OCBOE	0.69
감독자판단	LF	0.76
	SH	0.80
	OCBI	-0.69
	OCBO	-0.73
인지만족	IM	0.74
	EM	0.83
감정만족	JSP	0.56
	JSN	-0.56
과업가시성	TI	1.00
과업의존성	GI	1.00
조직몰입	OC	1.00
집단동조성	GP	1.00

수들의 측정 가능한 지표들 모두 고려하지 않았기 때문일 것이다. 이 결과는 본 연구의 초점이 가설에서 제시된 영향요인들의 효과에 있다는 점을 고려하면 그다지 중요하지 않다.

## 4.2. 가설의 검증

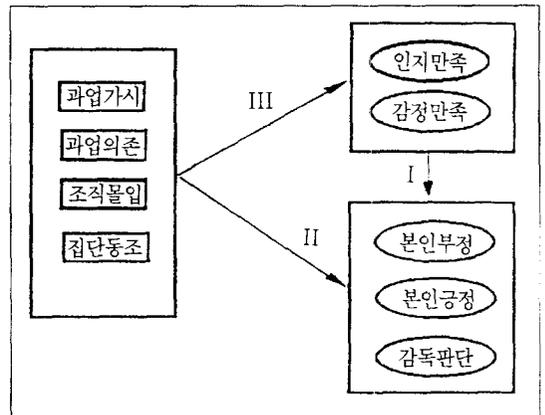
### 4.2.1. 가설 검증 방법

LISREL을 통한 가설 검증은 가설을 반영하는 경로의 계수가 유의한지를 판단함으로써 이루어질 수 있다(Joreskog and Sorbom, 1987). 구체적으로 검증의 대상이 되는 경로를 자유 혹은 고정하는 모형이 기준이 되는 모형에 비해 유의한 적합도를 보이는지 확인하는 연속적 카이제곱 차이 검사가 있다(Anderson and Gerbing, 1988). 이 검사를 통해 간결도를 고려하여 가장 적합도가 양호한 모형을 찾아서 그때의 경로계수의 유의성을 판단한다. 또 다른 방법은 탐색적 방법으로서 사후적으

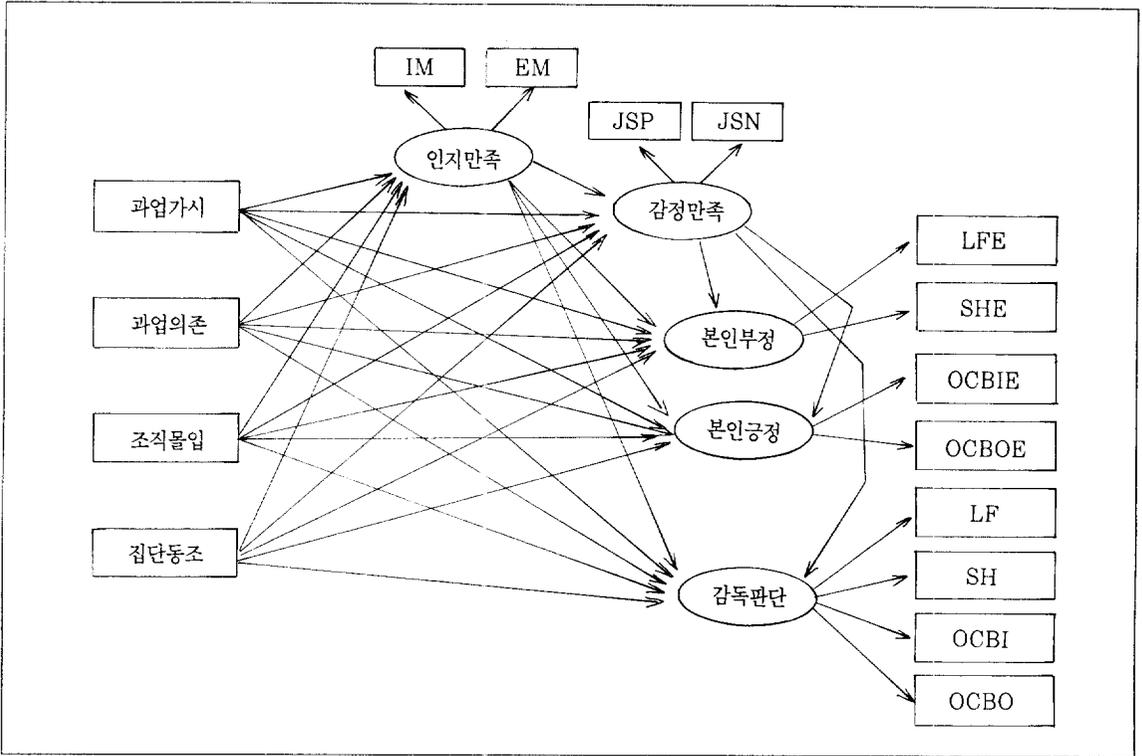
로 가장 적합한 구조모형을 탐색하여 가설 관계를 확인하는 방법이 있다. 여기에서는 두가지를 모두 채택하였다.

가설 검증을 위한 분석에 앞서 이론 변수간의 모든 관계를 고려하는 포화모형보다 간결하면서 자료에 적합한 구조모형이 가능한지를 검토하였다. 이를 위해 의사카이제곱검사를 하였다. 이것은 귀무모형의 자유도에서 포화모형의 카이제곱값이 유의한지 판단하여 구조 모형이 존재하는지의 여부를 판단하는 방법이다. 유의하다면 양호한 적합도를 가진 구조 모형이 존재하지 않는다고 본다(Anderson and Gerbing, 1988, p.418). 포화모형(전체 측정 모형과 같다)은 자유도 71에 카이제곱은 120.91이며 귀무모형의 자유도는 111이다. 그런데 자유도가 111일때 이 카이제곱 값은 25% 수준에서 유의하지 않다. 즉 받아들일 만한 적합도를 가진 구조모형이 존재하지 않음을 인정할 수 없다.

가설검증을 위해 노력회피 성향에 영향을 미치는 요인을 직무만족 요인과 그 외의 다른 요인으로 구분하였다. 각 요인 집단이 묶여서 고려될 때 각 모형의 적합도 변화를 판단하였다. 고려한 관계는 크게 세가지 종류이다.



〈그림 5〉 변수군과 고려하는 관계



〈그림 6〉 분석을 위한 가설모형

- 1) 직무만족이 노력회피 성향에 미치는 효과
- 2) 다른 영향요인이 노력회피 성향에 미치는 효과
- 3) 다른 영향요인이 직무만족에 미치는 효과

이 세가지 관계군의 중요성을 비교함으로써 직무만족 변수나 다른 영향요인들이 노력회피 성향에 영향요인으로서 중요한 것인지를 평가하려한다. 가설 검증을 위한 구조 모형의 설계에서 본인의 평가와 감독자의 평가 사이에는 관계가 없다고 가정하였다. 또 위의 관계들을 평가하기 위해서 직무만족을 내생 변수로 간주하여 분석 모형을 설정하였다.

각 모형의 적합도 차이 판단에는 카이제곱 차이검증 방법(Anderson and Gerbing, 1988)을 이

용하였다. 직무만족 변수와 다른 영향요인의 직접효과만을 고려하기 위해서는 다음과 같은 모형을 설계하여 카이제곱 차이 검증을 하였다. 가설 모형은 직무만족과 다른 요인이 노력회피 성향에 영향을 미치며 노력회피 성향 변수간에는 유의한 관계가 없다고 보는 모형이다. 여기에서 위의 세가지 종류의 관계 중 하나 이상을 고정시킨 것이 제약모형들이다. 표에 제시되지 않은 제약모형은 모형확인이 안되는 것들이다. 완화모형은 가설모형에서 노력회피 성향 변수 중 본인의 판단에 관련된 두 변수간에 관계를 인정하는 것이다. 그런데 이 모형은 수렴되지 않았다.

〈표 7〉 여러 모형과 고려하는 영향관계

모형	d.f.	T	고려하는 영향관계
포화 모형	71	120.76	
계약 모형1	86	137.40	1,3
계약 모형2	80	158.77	2,3
계약 모형3	94	397.45	1
계약 모형4	82	358.22	1,2,
가설 모형	74	124.04	1,2,3
완화 모형	73	123.10(비수렴)	본인의 평가간 관계 고려
사후 모형	86	130.78	탐색적

영향관계 1: 직무만족-노력회피, 2: 다른요인-노력회피, 3: 다른요인-직무만족

#### 4.2.2 가설 검증

모든 관계를 고려하는 가설모형과 비교해 보면 계약모형 1만이 더 적합한 모형으로 나타났다. 이 점은 직무만족을 다른요인과 노력회피 성향간의 매개 변수로 고려하는 것이 현실에 부합함을 나타내 준다. 또 다른 요인이 노력회피 성향에 미치는 직접효과는 무시할 수 있다는 것이다. 직무만족이 노력회피 성향에 미치는 직접효과를 무시(계약모형2)하거나 다른 요인이 직무만족에 미치는 영향을 무시(계약모형4)하면 현실에 부적합한 모형이 된다. 그에 비해 다른 요인이 직접 노력회피 성향에 미치는 영향은, 직무만족을 통한 간접효과를 고려한다면, 무시해도 좋은 것이다.

연속 카이제곱검사를 한 결과를 보면 계약모형1을 채택하게 된다. 즉 노력회피 성향에 영향을 주는 요인은 직무만족 뿐이다. 다른 영향요인을 추가시켜도 적합도의 개선을 나타내지 못한다. 이것은 노력회피 성향을 설명할 때 직무만족을 제외해서는 안된다는 것으로서, 직무만족이 노력회피 성향의 전제조건이라는 가설 1을 지지하는 것이다.

그런데 이 계약모형1의 각 경로계수를 보면(표 10) 직무만족이 노력회피 성향에 미치는 영향관계들이 모두 유의하지 않다. 가설 1에 관련한 세부

가설들이 채택될 수 없다. 유의한 영향관계를 보이는 것은 인지만족에 과업가시성, 조직몰입 및 집단동조성이 미치는 효과와 인지만족이 감정만족에 미치는 영향이다. 직접적 관계의 유의도만을 기준으로 본다면 다른 영향요인에 관련한 가설도 모두 채택될 수 없다.

이 모형에는 직무만족이 노력회피 성향에 미치는 직접효과 외에도 다른 요인이 직무만족을 통해 노력회피 성향에 미치는 간접효과를 포함하고 있다. 그 결과를 보면 본인의 판단에는 과업가시성과 집단동조성이, 감독자 판단에는 과업가시성, 조직몰입 및 집단동조성이 유의한 효과를 미치는 것을 볼 수 있다. 이 효과는 모형에서 0으로 고정되었던 것들인데 직무만족을 매개로 나타나는 간접효과들이다. 이 효과들의 방향은 모두 가설에 부합된다.

본인의 노력회피 성향에 대한 판단에 영향을 주는 것은 과업가시성(가설2-1)과 집단동조성(가설3-2)이다. 과업이 가시적일수록 본인은 노력 회피 행동을 덜하고 조직시민적 행동을 많이 한다고 판단한다. 감독자들이 종업원의 노력회피 행동을 크게 인식하는 경우는 과업가시성이 작고 조직몰입이 작으며 집단동조성을 인식하지 못하는 종업원에 대해서이다. 본인과 감독자에게 똑같이 영향을 주는 요

(표 8) 카이제곱 검사 결과

(의사카이제곱검사)				
귀무 모형의 자유도 111 포화모형의 카이제곱 120.76 p>0.25 적합모형 가능				
(연속카이제곱검사)				
대상 모형	기준 모형	T 변화(자유도)	p	판단:p=0.05
가설 모형	포화 모형	3.28(3)	>0.25	가설모형
제약모형1	가설 모형	13.36(12)	>0.25	제약모형1
	포화 모형	16.64(15)	>0.25	제약모형1
	제약모형2	20.77(6)	>0.25	제약모형1

(표 9) 제약모형 1에서 다른요인이 직무만족과 노력회피 성향에 미치는 효과

		과업가시성	과업의존성	조직몰입	집단동조성
인지만족	(총)	0.14*	0.04	0.49*	0.18*
감정만족	(총)	0.08*	0.02	0.36*	0.11*
	(간)	(0.11*)	(0.03)	(0.37*)	(0.14*)
본인부정판단	(간)	-0.18*	-0.06	-0.08	-0.18*
본인긍정판단	(간)	0.10*	0.03	0.07	0.10*
감독자판단	(간)	-0.08*	-0.03	-0.13*	-0.09*

(총효과, 간접효과) \*::p<0.05 이하 같음.

인은 과업가시성과 집단동조성이다. 과업에 투입하는 노력이 가시적이면 노력회피를 하지 않는다. 또 집단 동조압력을 인식할수록 노력회피 행동은 줄어든다. 한편 본인의 판단에서 조직몰입은 노력회피성향의 원인이 아니라고 인식되지만 조직몰입이 작으면 감독자로부터 노력을 회피한다는 평가를 받게 된다.

여기에서 다른 요인들은 인지만족을 통해 노력회피 성향에 영향을 갖는다고 추측할 수 있다. 다른 요인들은 인지 만족에만 유의한 경로를 보이고 있고, 감정만족에는 유의한 직접 효과가 없기 때문이다. 그러나 다른 요인이 노력회피 성향에 미치는 영향은 다른 요인-인지만족-노력회피 성향의 경로로 영향을 준다고 볼 수 있다. 또는 다른요인-인지만족-감정만족-노력회피 성향의 경로를 가질 수도 있다.

이렇게 직무만족의 매개효과가 있다는 것을 알 수 있지만 직무만족과 노력회피 성향사이의 경로가 유의하지 않아서 어느 것이 의미있는 것인지는 알 수 없다. 또 제약모형1은 적합도가 더 개선될 필요가 있다.

이러한 이유로 최소한의 적합도(NFI)=0.90, RMR(<=0.050)와 최대한의 간명도(자유도)를 달성하도록 포화모형을 사후적으로 수정하였다. 얻어진 사후 모형은 제약모형보다 큰 자유도를 가지면서 적합도는 개선된 성질을 가지게 되었다. 그 사후모형의 분석에서 나타난 결과는 다음과 같이 요약될 수 있다(표 10의 사후모형 부분 및 표 11, 그림 7 참조).

먼저 노력회피 성향에 영향을 주는 요인은 본인과 감독자 별로 다르다. 본인의 노력회피 성향에 대한

〈표 10〉 주요 모형의 분석 결과

경로	제약1	가설	사후모형
과업가시-인지만족	0.14*	0.16*	0.15*
상호의존-인지만족	0.04	0.04	-
조직몰입-인지만족	0.49*	0.50*	0.50*
집단동조-인지만족	0.18*	0.15*	0.16*
과업가시-감정만족	-0.02	-0.06	-
상호의존-감정만족	-0.01	-0.01	-
조직몰입-감정만족	-0.01	0.02	-
집단동조-감정만족	-0.02	0.10	0.13*
인지만족-본인부정	-5.87	-5.46	-
감정만족-본인부정	7.80	8.12	-
과업가시-본인부정		0.30	-0.20*
상호의존-본인부정		0.05	-
조직몰입-본인부정		-0.20	-0.10
집단동조-본인부정		-0.97	-0.18
인지만족-본인긍정	3.12	1.39	-
감정만족-본인긍정	-4.07	-2.04*	-
과업가시-본인긍정		-0.01	-
상호의존-본인긍정		0.04	0.06
조직몰입-본인긍정		0.08	-
집단동조-본인긍정		0.32*	0.08
인지만족-감독자판단	-1.94	-1.14	-
감정만족-감독자판단	2.29	1.28	-0.36*
과업가시-감독자판단		0.13	0.09
상호의존-감독자판단		-0.01	-
조직몰입-감독자판단		0.01	-
집단동조-감독자판단		-0.27*	-
인지만족-감정만족	0.75*	0.66*	0.67*
본인부정-본인긍정			-0.33*
본인부정-감독자판단			0.23*
본인부정-감정만족			0.14*
CHI SQUARE(D.F.)	137.40	124.04	133.17
GFI	0.94	0.94	0.94
AGFI	0.90	0.90	0.91
NFI	0.89	0.90	0.90
NNFI	0.94	0.93	0.94
CFI	0.96	0.96	0.96
RMR	0.049	0.046	0.050

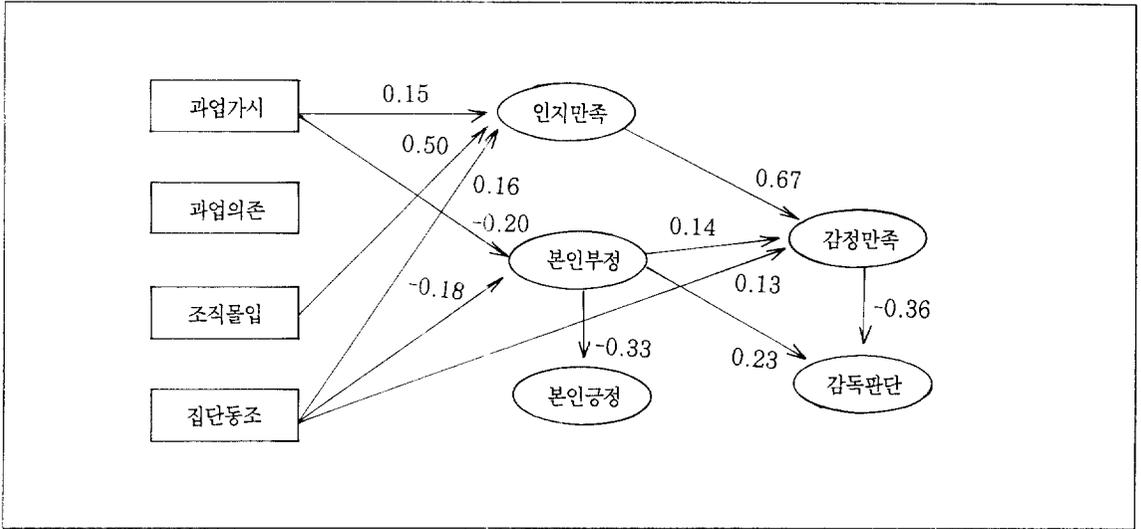
판단에는 과업가시성과 집단동조성이 직접 영향을 미치지만(가설 2-1, 3-2), 감독자의 판단에는 종업원의 감정만족 정도(가설 1-2)와 본인이 판단한 노력회피 성향이 영향을 준다. 가설의 반만이 확인된다.

다음으로 인지만족은 노력회피 성향에 직접 영향을 미치지 않는다(가설 1-1의 부정). 감정만족을 통해 노력회피 성향에 대한 감독자의 판단에 영향을 줄 뿐이다. 본인의 노력회피 성향 판단에 대해서는 간접효과도 없다. 본인의 노력회피 성향은 과업 환경요인에 의해 직접 유발되며 이점은 인지만족의 경우와 마찬가지로이다.

따라서 앞서의 연속 카이제승차이검사와 사후적 모형수정을 통한 가설검증을 종합하면 직무만족이 노력회피 성향의 원인이 될 것이라는 가설은 부분적으로 인정된다. 연속 카이제승차이 검사를 통해서도 직무만족이 노력회피 성향의 전제조건이라는 점이 확인되었고 사후적 모형 수정을 통해서도 감정만족이 감독자의 노력회피 성향 판단에 영향을 준다는 가설이 확인된다.

직무만족 이외의 다른 요인들에 관련된 가설도 부분적으로 채택된다. 사후적 모형 수정을 통해 본인의 노력회피 성향 결정에 과업가시성과 집단 동조성이 직접 영향을 주는 것을 확인할 수 있었고, 연속 카이제승 검사를 통해서도 과업가시성과 집단동조성이 직무만족을 통해 노력회피 성향에 미치는 효과를 볼 수 있었다.

가설 관계 외에 발견된 것도 있다. 대표적으로 본인의 노력회피 성향은 감정만족에 영향을 준다. 예를 들면 과업가시성이 크면 본인 생각에 노력회피 성향이 줄어들는데, 그러면 감정만족도 줄어든다. 거꾸로 표현하면 과업가시성이 작아서 본인이 노력회피 행동을 하면 즐거움을 느낀다고 할 수 있다.



〈그림 7〉 수정 모형의 경로

그런데 과업가시성은 인지만족을 높여서 감정만족을 높이는 효과를 갖는다. 그러므로 감정만족에 과업가시성이 미치는 효과는 이중적이다. 그렇지만 후자의 효과가 커서 총효과는 + 값을 갖는다. 감정만족에 본인의 노력회피 성향이 영향을 미치

고 감정만족은 감독자의 노력회피 성향판단에 영향을 미치기 때문에 본인의 노력회피 성향은 감정만족을 통해 감독자의 판단에 영향을 준다(표 11, 12 참조). 이 간접 효과는 본인의 노력회피 성향이 감독자의 판단에 미치는 영향을 완화하는 효과를 갖는

〈표 11〉 다른요인이 직무만족과 노력회피 성향에 미치는 효과(수정모형)

		과업가시성	과업의존성	조직몰입	집단동조성
인지만족	직	0.15*	-	0.50*	0.16*
	간	-	-	-	-
감정만족	총	0.15*	-	0.50*	0.16
	직	-	-	-	0.13*
본인부정판단	간	0.07*	-	0.32*	0.08*
	총	0.07*	-	0.32*	0.21*
본인긍정판단	직	-0.20*	-	-0.10	-0.18*
	간	-	-	-	-
감독자판단	총	-0.20*	-	-0.10	-0.18*
	직	-	0.06	-	0.08
감독자판단	간	0.07*	-	0.03	0.06*
	총	0.07*	0.06	0.03	0.14*
감독자판단	직	-	-	-	-
	간	-0.07*	-	-0.14*	-0.11*
	총	-0.07*	-	-0.14	-0.11*

〈표 12〉 직무만족과 노력회피 성향 사이의 영향관계

인지만족 - 감정만족	0.67*	
본인부정 - 본인긍정	-0.33*	
감정만족 - 감독자판단	-0.36*	
본인부정 - 감정만족	0.14*	
본인부정 - 감독자판단	0.23*	
본인부정 - 감정만족 - 감독자판단	-0.05	총 0.18*
인지만족 - 감정만족 - 감독자판단	-0.07*	

다. 본인의 노력회피는 감정만족을 크게해서 감독자의 노력회피 성향판단을 작게한다. 다시말하면 감독자는 즐거운 감정을 가진 종업원을 좋게 평가하기 때문에 자신이 노력회피를 해서 즐거운 종업원을 좋게 평가할 수 있다는 것이다. 이 간접효과도 유의하며 완화된 총효과도 유의하다.

감정만족에 영향을 주는 요인은, 인지만족과 본인의 노력회피 성향 이외에도 집단 동조성이 직접영향을 준다. 사회관계에서의 압력이 부담스러운 것이 아니라 즐거움이 된다.

본인의 조직시민적 행동(본인긍정판단)은 본인의 노력회피 성향의 반대 현상일 뿐이며 다른 요인의 영향을 받지 않는다.

### 4.3 논의

#### 4.3.1 결과의 해석

종업원 자신이 평가한 노력회피 성향은 직무만족에 영향을 받지 않고, 과업 수행에 관련된 요인, 여기에서는 과업가시성과 집단동조압력으로 부터 직접 영향받는 것으로 나타났다. 직무만족의 결과로 노력회피 성향이 나타나는 것이 아니라, 그 두가지가 같은 요인에 의해 동시에 나타난다. 오히려 과업 가시성과 집단 동조성에 따라 적당히 노력회피를 함으로써 직무만족을 느끼기도 한다. 본인이 평가하는 노

력회피 성향은, Hulin이 제시한 것처럼 직무불만족에 대한 적응행동이 아니다. 과업가시성과 집단동조성은 노력회피에 직접 영향을 준다.

한편 감독자가 평가한 노력회피 성향은 직무만족 특히 감정적 만족에 영향을 받는 것으로 나타났다. Hulin이 제시한 직무적응행동 모형은 여기에 부합한다. 감독자들은 직무에서 즐거움을 느끼는 부하들이 노력회피를 할 것으로 생각하지 않는다. 감독자가 볼 때에 노력회피 성향은 직무불만족의 결과라는 점이다. 그러나 이때의 직무만족은 Hulin의 모형에서처럼 자신의 투입과 산출을 비교하여 생기는 인지적 직무만족이 아니라 그 때문에 발생하는 감정적 직무만족이다. 이런 점에서 본다면 감독자가 판단하는 노력회피 성향은, 부하들의 직무불만에 대한 적응행동을 평가한다기보다도, 직무에 대한 태도의 감정적 요소를 평가한 결과일 것이다.

감정적 직무만족은 인지적 직무만족에 크게 영향을 받는다. 이점은 직무만족을 구성하는 인지와 감정 두 요소사이의 관계를 암시한다. 인지가 일어난 다음 감정이 생긴다는 주장(Park, et al., 1986 참조)을 확인해 준다. 인지적 직무만족이 투입과 산출의 비교계산 결과라면 단기적이고 즉각적인데 비해, 감정적 직무만족은 사후적 이고 고정될 수 있다.

감정적 직무만족에는 인지적 직무만족외에도 본인이 의도하는 노력회피 성향이 영향을 준다. 그렇기 때문에 본인이 노력회피를 함으로써 얻는 즐거움 때문에 감독자가 잘못 평가할 가능성도 있다. 어떠한 이유에서든 직무에 대해 좋은 감정을 보이는 사람이 감독자로 부터 성실하다는 평가를 받을 수 있다.

그렇지만 감독자는 종업원이 의도하는 노력회피 성향을 간과하지 않는다. 본인이 보이는 노력회피 성향은 감독자의 평가에 중요한 영향을 미친다. 비

록 본인이 노력회피를 함으로써 즐거움을 느끼고 그것이 감독자의 평가를 호리기도 하지만, 완전히 상쇄하지는 못한다.

과업가시성이 본인의 노력회피 성향 평가에 영향을 준다는 것은 합리적 동기를 강조하는 주장들 (Jones, 1984; George, 1992 등)을 확인해 준다. 감독자의 평가에도 간접효과가 유의하기 때문에 매개요인을 무시하고 과업가시성과 감독자 평가를 직접관련시켜도 유사한 결론을 얻을 것이다. 본 연구에서는 그 사이에 매개하는 여러 변수들을 밝힌 것이다. 이러한 점은 집단 동조성에서도 마찬가지이다. 집단동조성이 클때 직무만족이 커지는 현상에서 집단주의적 성향을 볼 수 있다. 집단주의적 성향이 강한 곳에서는 집단동조성이 노력회피를 억제한다 (Ealey, 1989).

과업가시성과 집단 동조성이 직무만족과 본인의 노력회피성향 평가에 공통적인 영향요인인데 비해 조직몰입은 직무만족에만 영향을 미친다. 조직몰입이 강할수록 직무에 만족한다. 조직에 몰입한다고 해서 노력회피가 줄어들지 않는다. 이점은 과업수행 과정에서 노력을 투입하려는 정도는 직접적 관련이 있는 과업가시성이나 집단동조성 등에 영향을 받지만, 조직몰입과 같은 큰 범주에 대한 태도는 영향을 주지 못한다는 의미이다. 조직에 충성하는 것과 노력의 투입은 다르다.

과업가시성이 인지적 직무만족을 높이는 것은 자기의 노력정도가 구별될 수 있는 일이 종업원에게 의미있는 일임을 보여준다. 자기노력의 정도가 확인될 때 만족할 수 있는 일이라고 본다. 집단동조성은 인지적 만족에 영향을 줄 뿐 아니라 감정적 만족에도 영향을 미친다. 집단 맥락의 부정적 효과 (Sinclair, 1992)는 찾아보기 힘들다. 과업상호의 존성은 역할이 거의 없는 변수로 드러났다.

#### 4.3.2 실무적 의미

분석 결과를 보면 인지적 직무만족은 자기의 노력회피 성향에, 감정적 만족은 객관적 평가에 중요한 결정요인임을 알 수 있다. 이점은 전통적으로 조직 행동 연구에서 강조하는 직무만족의 중요성을 재확인해준다. 종업원의 노력회피 성향을 줄이려면 그들의 직무에 관한 만족도를 높이는 것이 중요하며, 특히 종업원이 직무에 대한 인지적 판단을 긍정적인 방향으로 유도하는 것이 중요하다. 직무에 대한 인지적 만족이 주로 공정성과 관련됨을 고려하면, 공정성이 유지될 수 있는 인사관리가 매우 중요하다고 할 수 있다.

더불어 집단 동조압력이 종업원의 노력회피 행동을 줄이는 중요한 요소임을 확인해준다. 따라서 관리자는 집단 동조 압력을 크게 느끼도록 집단이나 조직을 설계할 필요가 있다. 이와 관련하여 조직 민주주의의 긍정적 효과를 주장하는 사람들은 그것이 동료간의 상호감시로 작용하기 때문에 성과를 높인다고 한다. 동료간의 집단 동조 압력이 노력을 하도록 하는 것이다. 조직 민주주의가 집단 동조압력을 크게하는 방식이라면 조직민주주의는 구성원의 노력회피 행동을 줄여서 성과를 높일 것이다.

팀제가 많이 도입되고 있는데 그럴 경우 구성원의 자기 과업과 공헌의 정체성이 흐려질 가능성이 많다. 그럴 경우 본 연구의 과업가시성의 영향이 보여 주는 것처럼 노력회피 행동이 나타날 가능성이 커진다. 팀제 도입이 효과적이라면 각 팀원들의 노력이 뚜렷이 구별되도록 관리할 필요가 있음을 보여준다. 팀을 설계하면서 집단 동조압력이 크면서 개인 공헌이 뚜렷이 드러날 수 있도록 하여야 할 것이다 (Stott and Walker, 1995: p. 127).

이때 과업가시성과 집단 동조 압력사이의 관계를 확인해보아야 한다. 팀이 운영되는 과정에서 집단

동조 압력이 구성원의 노력이나 공헌 수준을 결정하는 방향으로 작용한다면, 만족을 서로 상쇄하면서 동시에 노력회피 행동에도 상충적인 효과를 갖는다. 바람직한 방향은 집단 동조 압력이 구성원의 과업이나 공헌을 뚜렷이 구별되게 하는 것이다. 그렇다면 팀의 구성원들은 만족스런 상태에서 노력회피 없이 성과를 높인데 기여할 것이다. 이런 점은 팀의 규범이나 역할 등 집단역학적 특성의 중요성을 시사하고 있다.

감독자의 인사고과는 평소 종업원의 행동을 관찰한 결과에 영향받는다(Posdakoff and Scott, 1994). 그 관찰 결과에는 종업원의 감정적 성향이 영향을 미친다. 감정적 만족을 보이는 종업원이 노력회피 행동을 적게한다고 평가받는 점이 본 연구에서도 확인되었다. 종업원의 정서가 고과결과에 영향을 준다. 종업원의 감정적 만족이 자신의 노력회피 행동의 결과인 점을 고려할 때, 감독자가 인사고과 등을 통해 종업원에 대한 평가를 할 때 주의해야 할 것이다.

다른 점에서 보면 감독자는 즐거운 감정을 가지고 작업하는 종업원에 대해 좋게 평가한다. 평가의 이러한 특성은 감독자 앞에서 종업원이 늘 즐거운 표정을 지으려하는 결과를 낳게 될 것이다. 부하가 즐거운 마음으로 상급자를 대하는 것은 자기의 속마음을 위장하는 것일 수 있다. 감독자가 정확한 판단을 하기 위해서는 부하의 정서상태에 휘말리지 말고 평소의 행동을 주의깊게 관찰하여야 할 것이다.

#### 4.3.3 연구의 한계 및 향후 연구과제

본 연구에서 노력회피 성향이 직무 불만족에 대한 적응 행동으로 보았기 때문에 직무 만족 변수를 일차적으로 고려하였다. 최근의 연구 결과들을 보면 직무 만족은 개인이 가지고 있는 안정적 특성 또는

성향에 크게 영향받는 것으로 생각된다(예를 들면 Arvey, et. al. 1989). 또 조직시민적 행동은 직무만족과 중첩되는 부분이 있으며 그것은 개인의 퍼스낼리티 특성으로 설명되기도 한다(Organ, 1995). 본 연구에서 이러한 요인을 고려하지 않았기 때문에, 직무 만족과 노력회피 성향이 퍼스낼리티 요인 때문에 나타나는 공통 결과일 수 있다는 점을 확인할 수 없었다.

또 본 연구가 직무불만에 대한 적응행동인 점을 초점으로 했기 때문에 직무에 관련된 종업원 행동을 설명할 수 있는 다른 요인들(예를 들면 Kidwell and Bennett이 제시한 결정요인)을 포괄적으로 고려하지 못했다. 직무만족과 조직몰입 및 조직시민적 행동과 노력회피 성향 등의 변수들 사이의 상호관계와 개인 특성 변수들이 미치는 영향을 충분히 고려한 이후에만 종업원의 직무 및 조직 관련 경험이 미치는 영향이 추출될 수 있을 것이다.

한편 종업원의 노력회피 행동이 나타나는 상황은 개인과 직무 사이일 수 있고 집단일 수도 있다. 떠남기(social loafing)과 묻어타기(free riding)는 집단 수준에서 발생한다. 본 연구에서는 Kidwell and Bennett이 제시한 개념을 그대로 수용했기 때문에 노력회피 성향이 나타나는 구체적 행동 유형의 차이를 무시했다. 여러 행동의 공통적인 요소로서의 노력회피 성향 개념이 타당한지에 대해 더 많은 검토가 필요하다.

이와 관련하여 조직시민적 행동과 노력회피 행동의 관계를 더 명확하게 밝혀야 할 필요가 있다. Hulin(1991)이 직무 불만에 대한 적응행동으로 제시된 여러 유형의 행동들은 모두 노력회피 성향으로 간주될 수 있는데 그 중 일부는 조직시민적 행동의 역의 경우이기도 하다. 직무에 관한 불만이 노력회피 행동을 하도록한다는 것은 쉽게 받아들일 수

있지만, 만족하는 경우 조직시민적 행동을 한다는 것은 Hulin의 모형에서 쉽게 수용되지 않는다. 본 연구의 결과에서 본인의 조직시민적 행동을 결정하는 변수가 본인의 노력회피 성향 뿐이라는 것은 감독자에게 한 차원으로 보이는 것과 일관적이다. 조직시민적 행동을 연구하는데 자기 보고(self-report) 자료를 이용하는 경우 왜곡될 수 있을 것이다.

## V. 요약 및 결론

본 연구를 통해 노력회피 성향에 영향을 주는 요인을 밝히려 했다. 분석 결과를 정리하면 과업가시성과 집단 동조성은 중요한 결정요인이 된다. 두가지가 크면 노력회피 성향은 작아진다. 또 직무만족은 감정적으로 표출될 때 노력회피 성향 평가에 영향을 준다. 인지적 직무만족은 노력회피 성향에 영향을 주지 못한다. 가설 관계 외에 나타난 결과를 보면, 종업원은 노력회피 행동을 통해 감정적 직무만족을 얻는다는 점과, 본인의 노력회피 성향은 감독자의 평가에 영향을 미친다는 것이다.

이런 결과들은 노력회피에 대한 결정요인으로 과업가시성을 강조하는 이론과 집단과정의 특성을 강조하는 이론을 확인시켜준다. 반면 노력회피를 직무불만에 대한 적응행동으로 보는 이론에 대해서는 재검토 필요성을 제기한다. 특히 직무불만을 비교계산의 결과로 보면 노력회피와 직접적 관련성을 찾을 수 없다. 노력회피는 직무불만에 대한 적응행동이 아니라 직무의 성격과 태도가 결정한다. 적응행동으로 본다면 여러 단계의 매개과정이 고려되어야 한다. 즉 직무만족 개념을 명확히 하고 또 인지적 직

무만족과 감정적 직무만족 사이의 관계에 대한 이론과 검증이 필요하다.

실무적인 측면에서 보면, 개별 종업원이 과업에 투입하는 노력수준을 구별할 수 있는 관리체계를 확립한다면 종업원의 직무만족을 높이고 노력회피를 줄일 수 있을 것이다. 아울러 집단 동조성을 강조하는 집단 분위기를 조성한다면 마찬가지로 효과를 얻을 수 있을 것이다. 특히 팀제의 도입이 활발히 이루어지는 상황에서는 이 두가지를 확보하는 것이 성공의 열쇠가 될 것이다. 한편 인사과에서 감독자 위주의 평가가 전혀 신뢰할 수 없는 것은 아니라는 점을 보여주고 있다. 감독자들은 부하의 노력회피 성향을 제대로 평가하고 있기 때문이다.

본 논문의 진행 과정에서 많은 이론적 문제들이 확인되었다. 그런 문제들이 적절히 해결된다면 노력회피 성향에 대한 신뢰할만한 측정이 가능하고 그 타당한 원인도 밝혀질 것으로 기대한다.

## 참 고 문 헌

- 김경동 (1990), "한국인의 근로의식," 노사관계연구, 창간호, 서울대학교 경영대학 노사관계연구소, 63-86.
- 김재원, 진수희 (1992), "근로행태의 변화와 근로의 질 제고방안," 인사관리연구, 16, 한국인사관리학회, 93-112.
- 송석훈 (1990), "노동소의양상의 인과적 요소에 관한 고찰," 노사관계연구, 창간호, 서울대학교 경영대학 노사관계연구소, 125-154.
- 이도화 (1995), "근로윤리의 결정요인에 관한 연구: 인적특성, 사회화, 직무관련 특성의 영향," 경영학연구, 24, 3, 한국경영학회, 265-301.

- Albanese, R., and D. D. Van Fleet (1985), "Rational Behavior in Groups: the Free-riding Tendency," *Academy of Management Review*, 10, 3, 244-255.
- Anderson, James C. and W. David Gerbing (1988), "Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach," *Psychological Bulletin*, 103, 3, 411-423.
- Arvey, R. D., T. J. Bouchard Jr., N. L. Segal, and L. M. Abraham (1989), "Job Satisfaction: Environmental and Genetic Components," *Journal of Applied Psychology*, 74, 187-192.
- Beehr, Terry A. and Nina Gupta (1978), "A Note on the Structure of Employee Withdrawal," *Organizational Behavior and Human Performance*, 21, 1, 73-79.
- Bentler, P. M. (1990), "Comparative Fit Indexes in Structural Models," *Psychological Bulletin*, 107, 2, 238-246.
- Earley, P. Christopher (1993), "East Meets West Meets Mideast: Further Explorations of Collectivistic and Individualistic Work Groups," *Academy of Management Journal*, 36, 2, 319-348
- Earley, P. Christopher (1989), "Social Loafing and Collectivism: A Comparison of the United States and the People's Republic of China," *Administrative Science Quarterly*, 34, 4, 565-581.
- George, Jennifer M. (1992), "Extrinsic and Intrinsic Origins of Perceived Social Loafing in Organizations," *Academy of Management Journal*, 35, 1, 191-202.
- Hulin, Charles (1991), "Adaptation, Persistence, and Commitment in Organizations," in Marvin D. Dunnette and Leaetta M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2, 445-506.
- Hulin, C. L., M. Rozonowski, and D. Hachiya (1985), "Alternative Opportunities and Withdrawal Decisions: Empirical and Theoretical Discrepancies and an Integration," *Psychological Bulletin*, 97, 232-250.
- Jones, G. R. (1984), "Task Visibility, Free Riding and Shirking: Explaining the Effect of Structure and Technology on Employee Behavior," *Academy of Management Review*, 9, 3, 684-695.
- Joreskog, Karl G. and Dag Sorbom (1987), *LISREL: Analysis of Linear Structural Relationships*, Chicago, IL, Scientific Software, Inc.
- Kidwell, Jr. Roland E. and Nathan Bennet (1993), "Employee Propensity to Withhold Effort: A Conceptual Model to Intersect Three Avenues of Research," *Academy of Management Review*, 18, 3, 429-456.
- Landy F. J. and W. S. Becker (1987), "Motivation Theory Reconsidered," in L. L. Cummings and B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 9, 1-38.
- Mayer, Roger C. and F. David Schoorman (1992), "Predicting Participation and Production Outcomes Through a Two-dimensional Model of Organizational

- Commitment," *Academy of Management Journal*, 35, 3, 671-684.
- Mowday, R. T., L. W. Porter, and R. M. Steers (1982), *Employee-Organizations Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*, N.Y. Academic Press.
- Organ, Dennis W. (1990), "The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior," in L.L. Cummings and Barry M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 12, 43-72.
- Organ, Dennis. W., and Mary Konovsky (1989), "Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior," *Journal of Applied Psychology*, 74, 1, 157-164.
- Organ, Dennis W. and Lingl Andreas (1995), "Personality, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior," *Journal of Social Psychology*, 135, 339
- Park, Oh Soo, Henry P. Sims, Jr. and Stephan J. Motowildo (1986), "Affect in Organizations: How Feelings and Emotions Influence Managerial Judgement," in Henry P. Sims, Jr., Dennis A. Gioia and Associates (Eds.), *The Thinking Organization*, Jossey-Bass Publishers, 215-237
- Posdakoff, Philip M. and Scott B. MacKenzie (1994), "Organizational Citizenship Behaviors and Sales Unit Effectiveness," *Journal of Marketing*, 31, 351
- Robinson, Sandra L. and Rebecca J. Bennett (1995), "A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study," *Academy of Management Journal*, 38, 2, 555-572.
- Rousseau, Denis M. and Judi McLean Parks (1993), "The Contracts of Individuals and Organizations," in L. L. Cummings and Barry M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 15, 1-44.
- Rusbult, Caryl E., Dan Farrell, Glen Rogers, and Arch G. Mainous III (1988), "Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: An Integrative Model of Responses to Declining Job Satisfaction," *Academy of Management Journal*, 31, 3, 599-627.
- Sinclair, Amanda (1992), "The Tyranny of a Team Ideology," *Organization Studies*, 13, 4, 611-626.
- Staw, Barry M., Robert I. Sutton, and Lisa H. Pelled (1994), "Employee Positive Emotion and Favorable Outcomes at the Workplace," *Organization Science*, 5, 1, 51-71.
- Stott, Kenneth and Allan Walker (1995), *Teams, Teamwork and Teambuilding*, New York, Prentice-Hall.
- Weiss, Howard M. and Seymour Adler (1984), "Personality and Organizational Behavior," in L. L. Cummings and Barry M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 6, 1-50.
- Williams, Larry J. and Stella E. Anderson (1991), "Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and

In-Role Behaviors," *Journal of Management*, 17, 3, 601-617

Withey, Michael J. and William H. Cooper (1989), "Predicting Exit, Voice, Loyalty, and Neglect," *Administrative Science Quarterly*, 34, 4, 521-539.

## On the Nature of Employee Propensity to Withhold Effort and Its Determinants

Hak Soo Kim\*

### Abstract

Propensity to Withhold Effort(PWE), which is classified as one of the negative work behaviors, means the tendency that the employee will not put less effort to work than demanded by the work role. This concept is constructed from the common characteristics which can be found in social loafing, shirking, and free riding. PWE is similar to the adaptive behaviors of dissatisfied employees which are explained by the equity theory of motivation. Also the concept can be understood as a opposite side of the organizational citizenship behavior(OCB). The PWE and the related concepts reflect, in common, the degree of employee's willingness to exert one's effort to work role: excessive or deficient.

In this article, the PWE and the similar concepts are examined whether they could be incorporated as one. In addition, among the determinants of those concepts, several important variables are examined through the LISREL : e.g. job satisfaction, the possibility to monitor the individual contribution in accomplishing the task, and the normative conformity to group or organization.

Results show that PWE and OCB are perceived by the supervisors as having one dimension, but not so by the employees themselves. It is found that there are two related factors in employee's self report measures. Among the determinant variables, task visibility and group conformity are found to be important to employee's self report of PWE. However the supervisors evaluate subordinate's behaviors, which is reduced to one dimension, according to the emotional satisfaction and the self-revealing PWE of the employees.

Also found: that the employees get job satisfaction emotionally by committing the PWE: that employee's OCB is reversely related only to his PWE, not affected directly either by satisfactions or by others.

---

\* Associate Professor of Kyungnam University.