

## 반생산적 행동으로서의 종업원 절도

임창희

홍익대학교 경영학과 교수  
(changhee@wow.hongik.ac.kr)

홍용기

대림대학 경영정보과 조교수  
(yghong@daelim.ac.kr)

.....

본 연구의 주된 관심사는 종업원 절도(employee theft)이다. 하지만 종업원 절도행동이 재발되지 않도록 노력을 기울이는 것 뿐만 아니라 종업원과 고용주간의 종업원 절도에 대한 불신에서 벗어나 건강한 상호관계를 만드는 것도 매우 중요한 연구목적이 된다. 기업내부에 종업원에 의한 잘못이 존재한다면 그 원인과 이유를 우선 진단하고 그 상황을 명확하게 파악하여 치유법을 마련해야 함은 당연 할 것이다. 그러므로 본 연구는 종업원 절도란 무엇인지를 밝히고, 이러한 종업원 절도로 인한 비용적 손실을 규명하고, 종업원 절도의 원인과 현실가능한 방지책을 밝히려 하였다. 또한 본 연구에서는 기업에서 일어날 수 있는 종업원 절도의 유형도 소개하였다. 지금까지는 종업원 절도의 원인을 성향이론(person theories) 혹은 상황이론(workplace theories) 중의 각각으로만 이해하였다. 하지만 본 연구에서는 사회학습이론 관점을 토대로 종업원 절도의 원인이라는 것이 성향변수와 상황변수도 중요한 예측치이지만 두 변수의 상호작용 영향력이 더 중요하다는 점을 강조하였다. 즉 종업원 절도의 원인을 상황적 기회와 개인의 욕구와 태도의 상호작용 결과로 보아야 한다고 주장하였다. 따라서 개인의 욕구변수와 상황변수간의 제시가능한 모든 상호작용 영향력 중 미래연구를 위해 중요하다고 판단되는 세 가지 개인×상황의 상호작용 영향력을 제시하였다. 그러나 본 연구가 종업원 절도행동에 대한 초보적 연구이기에 종업원 절도행동에 대한 선행변수와 인과모델만을 이론적으로 제시하는데 그쳤다는 한계를 지닌다. 하지만 기업체에 만연하고 있는 조직구성원의 준절도행동에 대한 적극적 대처가 필요한 만큼 이에 대한 관심을 공개적으로 불러 일으키는 탐색적 연구였기에 앞으로 개념정의와 변수설정을 통한 경험적 연구가 계속 이루어 질 수 있을 것으로 기대한다.

.....

### 1. 서 론

직업상의 직무수행과정에서 발생하는 내부종업원에 의한 각종 절도행동은 명백하게 드러나 있지는 않으나 공공연한 사실인 되어 온지 오래다. 특정제품을 만드는 회사에 다니면 그 회사제품이 정상적인 거래행위를 거치지 않고서도 내부종업원의 소유가 되버리는 것을 흔히 볼 수 있게 된다. 결국 종업원 절도<sup>1)</sup>가 거의 모든 사업영역에서 광범위하게

일어나고 있다고 해도 과언은 아니다. 한 추정치 자료에 의하면 제조업에 종사하는 종업원 28%로부터 병원에 근무하는 종업원의 33%가 절도를 경험한 적이 있는 것으로 답하고 있고[Hollinger & Clark, 1983]. 소매업 업종에 종사하는 종업원의 경우 35%, 슈퍼마켓 종업원의 43%, 패스트푸드점 종업원의 62%가 넓은 의미의 절도를 해본 경험이 있다고 하였다(Slora, 1989). 얼마전 국내의 모백화점에서는 여자 화장실에 몰래카메라를 설치하여 사회적 물의를 일으키기도 하였는데, 몰래카

논문 접수일 : 98.9      게재확정일 : 98.11

\*필자들은 본 논문에 날카롭게 비판하고 조언해주신 익명의 심사교수님들께 감사를 드립니다.

1) 종업원 절도라 함은 영어로 employee theft이며, 그 해석으로는 종업원에 의한 도둑질, 고용주를 상대로 한 피고용인의 절도, 종업원 범죄, 종업원 줌도둑질, 종업원 도벽 등이 있으나 본 연구에서 저자들은 employee theft를 '종업원 절도'라고 명명하였다.

메라를 설치한 목적이 빈번하게 발생하는 내부종업원의 절도행동을 방지하고자 함이었다.

사회 전반에 걸쳐 변화가 급속히 이루어지고 있는 차원에서 볼 때 임시고용직 비율이 높은 회사 [McLean Parks & Kidder, 1994], 직무배치·전환의 경험이 많은 종업원이나 다양한 경력개발을 꾀하려는 종업원이 많은 회사의 경우 그렇지 않은 회사에 비해 종업원 절도가 더 심각한 것으로 드러났다 [Tucker, 1989]. 그러나 종업원 절도를 죄악시 혹은 범죄시 하지 않는 경향이 짙고 [Bales, 1988] 고용주도 종업원 절도를 그리 심하지만 았다면 있을 수 있는 일쯤으로 생각하는 경우도 빈번하였다. 그러나 이 문제를 단순하게 비난독점질 정도 쯤으로 과소평가한다면 훗날 소를 잃게 될 지도 모르는 일이다. 또한 그 결과로 인해 기업에 치명적인 손실을 끼칠 수도 있다는 점에서 종업원 절도는 조직행동에 있어 중요한 연구주제임에 틀림없다. 따라서 종업원 절도의 원인을 밝히고 가능하다면 이러한 종업원 절도를 방지하고 사전에 보다 나은 관리통제를 행사한다는 측면에서 이 문제를 살펴볼 필요가 있다.

종업원 절도 자체가 본 연구의 관심사이지만, 이는 절도행동 자체에 제약을 가하고 그러한 행동 재발방지에 노력을 기울이는 일련의 조치뿐만 아니라 종업원과 고용주간 종업원 절도에 대한 의심의 눈초리나 불신에서 벗어나 건강한 상호관계를 이룩한다는 측면에서도 매우 중요하다. 그리고 기업내에 종업원에 의한 잘못이 존재한다면 그 원인과 이유를 우선 진단하고 그 상황을 명확하게 파악하여 그 치유법을 마련해야 함은 당연할 것이다. 그러므로 본 연구는 첫째, 무엇이 종업원 절도인지를 규정하고, 둘째, 이러한 종업원 절도로 인한 손실을 규명하고, 마지막으로 이러한 종업원 절도의 원인과 현실가능한 방지책을 밝히는데 그 목적이 있다.

## II. 종업원 절도의 정의와 원인

### 1. 종업원 절도의 정의와 유형

기존연구에 의하면 종업원 절도의 정의나 유형에 대하여 연구자들간에 일관성이 매우 적다. 예를 들어 종업원 절도에 대하여 Hollinger와 Clark (1983)은 "종업원이 그 회사에 재직하고 있는 기간동안 사전계획에 의해 조직의 공적 업무를 위해 쓰여지는 재산이나 자금을 제멋대로 사용하거나 공인받지 못한 절취행위"라고 정의한다. 하지만 Slora (1989)는 사소한 생산품 편취(deviance)와 종업원 절도를 구별짓는다. 생산품 편취는 제품산출의 질 혹은 비율을 의도적으로 방해하는 활동을 의미하지만 종업원 절도는 현금, 상품, 기업재산의 공인되지 않은 절취행위이다. 이와 관련하여 Caudill (1988)은 다음 <도표 1>과 같은 종업원 절도행동 리스트를 포함하여 종업원 절도를 정의내리고 있다.

하지만 대부분의 연구자들은 종업원 절도에 대한 정의에 있어 Caudill(1988)이 제시한 종업원 절도행동리스트에 속한 행동들은 광범위하게 포함하

<도표 1> 종업원 절도행동 리스트

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>① 규정이상 장시간의 점심시간을 갖기</li> <li>② 피병을 부려 의병휴가를 신청하기</li> <li>③ 작업현장에서 알콜 혹은 약물 사용하기</li> <li>④ 산업스파이</li> <li>⑤ 경쟁사에게 비밀 정보 누설하기</li> <li>⑥ 종업원 임금의 일부 착복</li> <li>⑦ 공금횡령</li> <li>⑧ 물건 훔치기</li> <li>⑨ 상품을 소비자가 아닌 채산자에게 건네 주기</li> <li>⑩ 고의적인 장부기록상 실수</li> </ul> |
|---|

여 정의하진 않았다. 한편 Hollinger, Slora와 Terris(1992)는 종업원 절도에 대하여 좀 색다르게 정의를 내리는데 종업원 절도를 "실질적 할인 혹은 금전적 부담없이 동료와의 사회적 관계를 향상시킬 목적하에 기업재산을 타인에게 넘겨주는 이타적 기업재산 은닉행위"로서 정의한다. 이와 유사하게 Hawkins(1984)는 레스토랑의 웨이터들을 조사대상으로 한 연구에서 종업원 절도를 "사회적 관계를 유지하기 위해서 공짜로 물건(음식)을 남에게 제공하는 것"이라고 정의하였다. 그러나 레스토랑과 같은 특정 분야에서의 종업원 절도에 대한 정의는 단지 하나의 행동만으로 한정짓는 것이기에 일반적이라고 보기는 어렵고 다양한 종류의 종업원 절도행동을 포함하여 종업원 절도를 정의하는 것이 더 적절하다고 여겨진다. 이처럼 종업원 절도에 대한 학자들간의 정의가 불일치되는 까닭은 어느 정도까지가 종업원 절도인지를 정확하게 가늠하기가 어렵다는데 있는 것 같다. 그러므로 조직은 종업원 절도의 문제를 해결하기 전에 어디까지가 종업원 절도인가를 결정짓는 문제가 선행되어야 할 것이다 [Slora, 1989]. 그러므로 본 연구에서는 종업원 절도를 "종업원이 직무수행과정에서 의도적으로 벌이는 다양한 반생산적 절취행위"라고 정의한다.

가장 일반적인 종업원 절도의 대표적 유형은 자신의 기업체가 생산하는 물건을 구매하지 않고 일 정량을 임의로 종업원이 취하는 행위라고 할 수 있다. 이러한 행위는 일상적으로 일어나는 화이트칼라범죄로서 엄격한 의미에서 형사법의 제재를 받는 절도행위라고 할 수 있지만, 관행적으로 이루어지거나 고용주가 문제삼지 않음으로써 소비자에게 상품가격의 일부로 전가되는 범죄라고 할 수 있다. 또한 종업원에 의해 일어나는 절도는 매우 일상적인 범죄이지만, 사용자들은 자신의 기업의 명성에

손상을 입을 것을 두려워하여 대체로 해당 종업원을 기소하지 않고 단순히 해고시킴으로써 문제를 조용히 해결하려는 방식을 택하곤 한다[최인섭, 최영신, 1996].

종업원 절도로서 가장 많이 발생하는 비교적 대규모의 범죄는 주로 주식브로커나 다량의 고액 주식과 채권을 관리하는 금융기관의 직원들에게서 종종 발견된다. 이외에도 자신이 고용되어 있는 회사의 비밀자료나 기업비밀을 훔치는 정보의 절도가 있을 수 있다. 최근 기업간의 기술경쟁이 치열해지면서 기업은 정보의 보안에 주의를 기울이고 있는 실정이다. 자신이 고용되어 있는 회사의 자금을 훔쳐 고용주에게 피해를 주는 것도 아주 대표적인 범죄에 속한다. 예를 들어 증권회사 직원의 사기사건의 경우, 고객의 계좌에 있는 자금을 이용하여 증권투자를 하다가 이윤이 많이 발생하면 그 이윤을 자신이 독차지하고 고객의 돈을 원래대로 채워두려고 하였지만, 증권의 가격이 폭락하므로 이 사실을 숨기기 위해 다른 고객이 정식으로 예금인출을 한 것처럼 회사를 기만하는 것이다. 그의 종업원 절도의 또다른 유형에는 직무의 전문성을 이용한 컴퓨터 범죄처럼 고용주를 범행의 직접적 대상으로 한 것이 아니라 그의 직무에 관한 정보와 전문기술을 이용하여 특정한 다른 사람을 그 범죄의 대상으로 하여 저지르는 경우도 있다.

한편 개인의 이익을 목적으로 직무상의 권한을 이용하여 저지르는 종업원 범죄의 대표적 유형으로는 횡령이 있다. 횡령은 가장 대표적인 신의 위반 범죄로서 직무상의 권한을 이용하여 직업상 주어진 신의에 배반하여 개인적인 이익을 취하는 행위이다. 그러므로 횡령은 특히 기업체내의 종업원에 의한 범죄중에서 종업원의 절도에 비하여 높은 직업적 지위를 이용하고 그로 인한 피해의 규모도 훨씬

크다는 특징을 갖는다. 횡령을 하는 사람들은 대개 좋은 직업과 높은 소득을 갖고 있기 때문에 그들의 범죄는 은폐되고 즉각적으로 드러나지 않는 경향을 나타낸다.

그리고 소비자나 일반대중을 피해자로 하는 범죄가 있다. 이는 점원이 소비자에게 고의로 피해를 입히고 자신의 이익을 편취하는 것인데(Coleman, 1985), 일반적으로 그런 행위는 소비자의 피해가 아주 미미하거나 고의여부를 입증하기 어렵기 때문에 형법상의 범죄로서 소추하여 처벌하기 곤란하다. 예를 들어 소비자에게 주식에 대한 거짓 정보를 제공하고 주식거래를 조작하는 사기행동이 이에 속한다.

상거래상의 뇌물수수는 아주 일상적인 종업원 범죄이다. 종업원이 매수될 경우 고용주에게 어느 정도의 피해가 일어나는 지는 확실히 알 수 없다. 만일 매수될자가 월등히 높은 가격으로 더 낮은 품질의 상품을 구입하기로 설득당했다면, 그 회사는 심각한 손실을 부담해야 한다. 그러나 대부분의 경우에 뇌물공여로 소모된 전체 계약비용에 비해 비교적 적지만, 그러한 범죄가 외부에 모두 드러나지 않으므로 소비자들이 상거래상의 뇌물로 인해 금전적 손실을 어느 정도 입는지를 정확히 알아 낼 수는 없다(최인섭, 최영신, 1996).

## 2. 종업원 절도비용

Taylor(1986)는 관리자들은 종업원이 절취해두었던 물건을 종업원 개인이익을 위해 의도적으로 판매하거나, 판매할 제품을 종업원 개인 용도로 사용하기 위해 고의로 훔쳐두는 행위를 철저히 통제할 것을 주장한다. 그에 의하면 간단한 도둑질이 발생했을 때 종업원 절도라고 부르는 경우가 드물

었고 여러 가지 이유로 인해 종업원 절도를 너그럽게 눈감아 주고 있거나 종종 별거 아닌 것으로 무시되고 있다는 사실을 지적하였다. 그러면서 관리자들은 특별한 절도행동 방지책이 없다고 생각하고 있는 것으로 나타났다. 또한 조직들은 종업원 절도가 아주 사소한 수준일 것이라는 그릇된 신념을 가지고 있는 것으로 조사되었다(Caudill, 1988). 종업원 절도는 조직에 별문제 없는 것이고 해를 끼치지 않을 것으로 기대되고 있는 것이다. 그러나 최근에 종업원 절도가 고정적인 운영비용, 즉 사업운영비용의 상당부분으로 계상되고 있는 것으로 나타났다(Taylor, 1986). 우리나라에서는 이러한 현상이 매우 두드러질 것으로 예측된다.

기업조직과 소비자 둘 모두가 종업원 절도에 대한 피해자라 할 수 있는데 종업원 절도는 매우 일상화된 범죄로서 이로 인한 손실은 노상에서 일어나는 모든 범죄로 인한 손실보다도 많을 것이라는 추측이 제기되고 있다. 미국의 경우 매년 종업원 절도로 인해 발생하는 손실이 400억 달러이상 되는 것으로 추정되고 있으며(Palmiotto, 1983), 노상에서 일어나는 범죄의 약 10배 정도는 된다는 통계치도 있다(Bacas, 1987). 기업체의 종업원 절도로 인한 손실은 모든 소매상품의 가격을 2%정도 높인다고 하며, 어떤 이는 4%정도까지 높인다고 평가하기도 한다. 이러한 손실의 대부분은 외부인의 절도로 인한 것이 아니라 종업원 절도 때문인 것으로 보고 있다(최인섭, 최영신, 1996). 사실상 미국경영자협회(AMA, 1977) 자료에 의하면 종업원 절도로부터의 손실로 인해 정상적인 사업손실을 보는 경우가 매년 증가하고 있다고 한다. 이것은 사업에 대한 가장 값비싼 비용소모를 의미하는 것이며(Greenberg, 1990) 이러한 사실은 일반 소비자가 종업원 절도에 대하여 대가를 지불하지 않

고서 상품을 구입한다는 것이 거의 불가능하다는 것을 말해준다. 조직의 이익에 대한 잠재적 손실이 바로 종업원 절도의 결과이다. 이러한 불미스러운 종업원 절도로 인한 파산이 미국 기업의 파산 중 20%에서 30%까지 이른다는 충격적인 보고도 있다(AMA, 1977; Morgenstern, 1977). 결국 건전한 내부 종업원이나 고객들에게까지 종업원 절도로 인한 손실비용만큼 제품가격에 인상분으로 작용하게 되는 것이다. 외국의 각종 통계에 나타나 있듯이 종업원 절도가 매우 심각한 수준에 있음을 알 수 있다. 사회적으로 문제화되거나 범죄가 밝혀져 실행을 받는 경우 등의 종업원 절도에 대한 실질적 수치는 아마도 조사된 수준보다 매우 높을 것으로 예견되며(Kamp & Brooks, 1991) 우리나라도 예외가 아닐 것으로 판단된다.<sup>2)</sup>

다음에는 종업원 절도를 발생시키는 것으로 이해되는 두 가지 이론, 즉 성향이론(person theories)과 상황이론(workplace theories)을 설명할 것이다. 그다음은 종업원 절도를 방지하거나 통제하는 이론이나 접근법들을 논의할 것이다.

### 3. 왜 훔치는가?

범죄의 원인에 관한 이론은 크게 범죄성향이론과 범죄상황이론으로 구분할 수 있다. 성향이론이 범죄자의 성향 및 특성에서 범죄원인을 발견하려는데 초점을 둔다면, 상황이론은 범죄발생의 상황적 요인들을 파악하려는데 초점을 둔다는 점에서 두 이론은 차이가 있다.

#### (1) 범죄성향이론

종업원 절도의 주체인 종업원 자신에게 초점을 두는 이론들은 왜 어떤 사람들이 특정조직으로부터 절도를 하는 지를 설명한다. 즉 시간과 상황을 초월하여 절도행동의 일관성을 설명하려는 것이다.

##### ① 욕구이론

종업원이 자기가 속한 조직에서 무언가 훔치는 이유는 그들 자신이 가지고 있는 경제적 욕구때문이라는 주장이 있다. Cressey(1953)는 종업원들이 자기의 경제적 어려움을 해결하기 위해 약물사용, 도박과 같은 전통적인 해결책 보다는 절도를 하는 경향이 있다고 하였다. 이러한 개념틀 안에서 볼 때 사람들은 사회적으로 수용가능한 목적을 달성하기 위해 비합법적 방법에 의존하게 되는데, 특히 외부적인 재무압력이 더 커질 때 그 경향은 더 심해진다고 한다(Merton, 1938). 그러나 최근의 한 연구에서(Hollinger & Clark, 1983) 종업원 절도행동의 원인을 경제적 욕구 하나만으로 설명하는 것은 부적절하다고 비판하고 있다. 그러므로 경제적 욕구가 아닌 사회적 욕구도 또한 종업원 절도를 발생시키기도 하는데, 특히 사회적 욕구 중 소속욕구가 높은 사람의 경우에 동료로부터 절도를 강압당할 때 종업원 절도의 비율은 증가하는 것으로 나타났다. 이 경우는 특히 나이가 어린 종업원의 경우 특히 더 심했다(Caudill, 1988).

##### ② 일탈행동 경험자

직장에서 도벽을 보이는 이유를 설명하는 이론

2) 얼마전 개인채무 변제를 위해 경리간부가 자기회사의 회사여유를 절도한 사건이 발생하였다(98.1.20. 인터넷 기사검색). 뿐만 아니라 국내 유명반도체 회사의 상무이사를 중심으로 내부 종업원들에 의해 절취된 총 8백 40여건의 자료 가운데 고유영업비밀을 비롯한 첨단반도체 핵심기술에 대한 절도사건의 경우 발각되지 않았더라면 반도체와 관련된 연구개발비 3천5백억원이 물거품이 되고 앞으로 3년동안 7억달러, 즉 1조 2천5백억원의 매출감소가 있을 것으로 추정돼 심각성을 더해주고 있다(98.2.19. 인터넷 기사검색).

중 하나가 바로 개인의 일탈행동이론이다. 일탈행동 경험 접근법의 지지자들은 절도행동과 개인이 과거에 경험해본 적이 있는 절도에 대한 태도간의 연결로서 설명하려 한다. 즉 종업원 절도를 해 본 경험이 있는 인물은 절도유혹에 쉽게 빠져들거나, 절도에 대하여 합리화를 더 잘하거나, 다른 사람의 절도에 대해 별 다른 비난을 보이지 않거나 절도와 관련된 활동들을 종종 상상하고 있거나 심지어 다른 사람의 절도행동을 동경의 눈으로 바라보고 동료의 압력에 쉽게 굴복하는 성향을 보였다(Terris, Jones, 1982). 한 연구에서는 절도와 같은 비생산적 행동으로 해고된 종업원은 과거의 절도에 대하여 매우 관용적이었으며, 정직성을 측정하는 설문조사에 매우 낮은 점수를 부여하였다(Jones, Joy, Werner & Orban, 1991).

### ③ 탐욕과 기회

이 이론에 의하면 사람들은 선천적인 탐욕이 있고 모든 종업원이 훔칠 기회, 즉 여건만 주어진다 면 절도행동을 할 것이라고 주장한다(Astor, 1972; Lipman, 1973). 이 이론을 옹호하는 연구자들은 기회가 허락되지 않으면 탐욕이 곧 절도로 연결되는 것은 아니라고 강조한다. 즉 기회가 있어야 종업원의 선천적 탐욕이 절도라는 결과를 만든다는 것이다. 여기서 기회란 어떠한 상황이 다른 상황보다 범죄가 발생하기 쉬운가라는 점에 초점을 둔 것이다. 분명 기회는 종업원 절도와 정(+ )의 상관관계를 보인다(Kantor, 1983; Lydon, 1984). 이러한 접근법은 기회를 최소로 줄임으로써 절도행동을 저지하려고 하는 것이다. 예를 들면 시각장치 및 안전장치를 통해 종업원을 감시하여 돕으로써 원초적으로 절도를 봉쇄하는 것이다.

### ④ 도덕불감증과 불안정한 지위

종업원 절도는 또한 도덕불감증이 있을 때, 특히 조직이 젊은 구성원들로 이루어졌을 때 심화된다(Merriam, 1977)는 주장이 있다. 이러한 이론을 지지하는 몇 가지 증거가 있는데 절도에 관여된 사람들은 고참자보다 신참자들 사이에 오히려 더 심하였다(Hollinger & Clark, 1983). 한편 신참자들 사이의 절도 비율이 더 높다는 것은 다른 대안적 설명에 의해 다음과 같이 설명될 수 있다. 즉 그들이 아직까지는 완전하지 못한 직급, 낮은 사회적, 신분적 지위, 짧은 재직기간 때문으로 그리고 불만이나 고충을 털어놓는 수단으로서 절도행동을 택하기도 한다는 것이다(Tucker, 1989). 그들은 고용주에게 낮은 헌신을 하며(Hollinger, 1986) 종종 자기자신의 고용경험으로 인해 불만족을 느낀다(Hollinger & Clark, 1982)고 한다. 또한 기존의 공적인 위협 혹은 비공식적이며 부정적 제재에 의해 충분하게 대항하지 못한다는 것이다(Hollinger & Clark, 1983). 이러한 대안적 설명에 따르면 절도행동은 도덕적 불감증보다 조직내의 위계, 재직기간, 그리고 불만족에서의 종업원 현위치와 밀접한 관계를 가지는 것으로 이해된다.

따라서 종업원 절도에 대한 철저한 과학적 분석은 개인의 성향에 추가하여 조직차원의 다양한 변수들을 고려해야만 한다는 것이다. Tucker(1989)에 의하면 종업원의 낮은 지위, 낮은 직급, 낮은 임금, 승진기회의 좌절, 짧은 재직기간, 안정성 부족, 개발기회부족 등 조직차원의 변수들이 절도의 원인이 된다고 주장한다. 한편 실제로 직무불만족을 경험하는 종업원들은 그들의 투쟁을 표시하는 방법으로서 좋지 못한 노사관계, 낮은 생산성, 성과, 파업과 같은 집합행동, 태업, 시설풍이나 기물 파괴, 또는 절도와 같은 형태로 행동하기 쉽다(오

세철외 14인 공저, 1995)고 한다. 지금까지 성향 이론들은 종업원 절도를 줄이는데 많은 시사점을 제공해줄 수 있다. 그런 경향이 있는 사람을 제외한 인사선발을 통해 사전에 종업원 절도를 방지할 수 있다고 주장하는 것이다.

## (2) 범죄상황이론

범죄성향이론가들과는 달리 범죄상황이론의 입장에 있는 학자들에 따르면 범죄자와 정상인은 그 성향에 있어 차이가 존재하지 않는다고 본다. 이 입장에서는 범죄행위가 범죄성향을 가진 사람들에 의해 지속적으로 일어나는 것이 아니라 누구에게나 간헐적이고 순간적이며 혹은 충동적으로 발생하는 특성이 있다는 것에 초점을 둔다. 범죄행위는 누구에게나 일어날 수 있는 것이며, 상황 및 주위여건에 의해 유인될 수도 있고, 또는 억제될 수도 있다고 본다. 범죄가 발생하고 안하고 하는 것은 개인의 범죄성향에 의해서가 아니라 상황의 여건에 의해 좌우된다고 보는 것이다. 이처럼 상황이론 특히 작업장에 기초한 이론들은 왜 특정조직에서 종업원 절도가 더 많이 발생하는지를 설명하려고 하는 이론이다.

### ① 조직분위기

Kamp와 Brooks(1991)는 조직에서 절도가 일어나는 '분위기'는 그 본질에 있어 정직하나 정직하지 못하나의 문제로 파악한다. 정직한 조직 분위기는 종업원들에게 절도는 절대 용납될 수 없는 것이라는 무언의 메시지가 전달된다. 이러한 주장을 확증하기 위해 Kamp와 Brooks(1991)는 절도와 관련된 개인적 태도와 관리자의 태도에 대하여 연구하였다. 이 연구에서 절도에 대한 조직분위기 평가가 절도와 관계가 있음을 보였다. 즉 절도에 대

해 관리자들의 관용적인 분위기가 있는 작업장이 그렇지 못한 작업장에 비해 절도율이 높다는 것을 발견하였다(Jones, 1987).

### ② 조직내 절도방지정책

조직내에서 절도를 사전적, 사후적으로 제지하는 이념을 표방할 경우 이것들이 개인행동에 영향을 주는 조직적 위협으로 작용하게 되기 때문에(Gibbs, 1975) 종업원 절도는 줄어드는 경향을 보인다. 이러한 절도방지 과정은 세 가지 주요 변수를 포함하는데, 즉 지각된 확실성(절도행동이 발각된다는 위협성 정도), 지각된 엄격성(범죄를 처벌하는 제도적 장치), 그리고 처벌의 가시성(실제로 처벌하는지의 여부)이다. 한 연구에서 절도가 일어났을 경우 반드시 처벌이 가해진다고 구성원들이 지각할 경우 절도 행위를 가장 효과적으로 줄일 수 있었으며(Tittle & Logan, 1973). 또한 Kantor(1983)의 연구는 절도 행위를 한 종업원을 처벌한 적이 없을 때 절도가 증가함을 보여주었다. 또한 이러한 절도행동에 대한 지지정책으로 인하여 절도행동이 줄어든다는 점에서 기업내에 절도방지를 위한 가이드라인이 설치되는 것도 매우 중요함이 밝혀졌다(Dekker & Barling, 1995).

### ③ 공헌과 보상의 공정성

종업원이 자기가 조직내에서 받는 대우를 공정하게 지각하는가와 종업원 절도간의 관계를 설명하려는 것이 조직공정성 지각 접근법이다. 대인간 대우 공정성 그리고 임금공정성에 대한 연구도 많거니와 이점이 종업원 절도와 연관되어 있다는 것이다. 여러 학자들이 종업원 절도를 하나의 범죄행위로서 고려하기 보다는 오히려 반사회적인 유형으로서 간주하는 경향이 짙다(Black, 1987). 이런 측면에

서 보면 종업원 절도는 고용주가 생각하는 일탈행위의 특유한 반응으로서 여겨지는 것이 옳다(Tucker, 1989). 이 이론에 의하면 근본이 나쁜 종업원에 의해 저질러지는 도둑질이나 고용주가 좀도둑질의 원인을 이용해 착취하는 것은 똑같이 나쁜 것이라는 것이다. 즉 이러한 현상이 직접적으로 연구되지는 못했다 하더라도 이러한 이론을 지지하는 실증연구는 많다. 예를 들어 Hollinger와 Clark(1981)는 종업원 절도를 예측하는 최상의 원인변수는 종업원 태도라고 하였다. 직무스트레스와 직무불만족 또한 종업원 절도와 관계가 있다고 하였다(Clark & Hollinger, 1981).

한편으로 지각된 불공정은 불만족을 야기하는데 특히 임금불공정성 지각이 그 예이다. 이러한 임금불공정성은 그들이 수행한 공헌에 비해서 받은 보상이 적을 때 발생한다. 이런 상황에서 종업원은 두 가지 중 한 가지로 반응한다(Adams, 1965). 즉 그들의 입력을 줄이거나(예를 들어 직무성과) 혹은 그들의 산출을 증가시킨다(예를 들어 임금요구, 종업원 절도). 예를 들어 해안부둑가에서 일하는 작업자들의 연구에서 Mars(1974)는 절도를 노동자들이 임금의 추가분으로 간주하며 종업원 절도를 선주들이 착취한 몫으로부터 챙기는 정당한 대가로 간주하는 것을 발견하였다. 이후 이러한 주장은 여러 연구에 의해 지지되었다. 임금이 불공정하다고 느낄 때 이직과 함께 종업원 절도 또한 실질적으로 증가하였다. 이와는 대조적으로 임금이 공정하게 제공될 때 종업원 절도와 이직도 감소하였다(Greenberg, 1990; 1993).

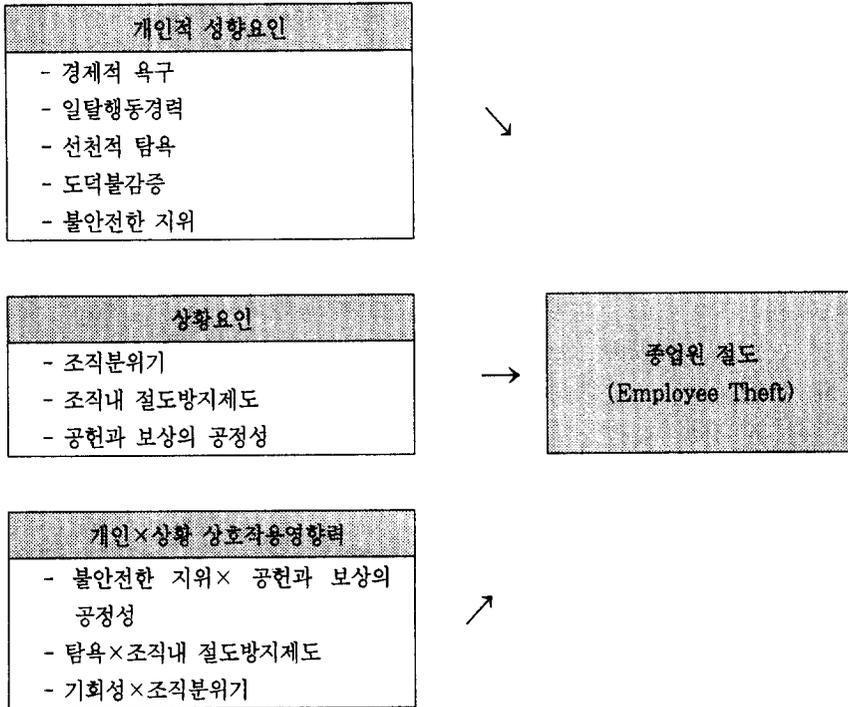
### (3) 상호작용적 영향

인간행동의 상호작용적 관점을 주장하는 학자들은

인간이란 외부상황을 해석하고, 정의하고, 의미부여를 하는 능동적 존재이며, 인간은 이러한 내면적 사고와 해석에 따라 행동한다는 것을 강조한다(Blumer, 1969). 즉 인간은 주어진 외부상황에 수동적으로 반응하는 존재가 아니라 주어진 상황을 해석하고 그 해석을 행위의 기초로 사용한다는 것이다. 따라서 상황은 객관적으로 존재하여 인간의 행위에 직접적으로 영향력을 갖는 것이 아니라 그 상황이 행위자에게 어떤 의미로 해석되느냐에 따라서 인간의 행위에 영향력을 갖게 된다고 보는 것이다.

그런데 이미 언급했듯이 종업원 절도의 원인에는 성향요인과 상황요인이 있다. 그러나 더 많은 요인들이 종업원이 왜 절도를 하는지와 관련되어 있다. 특히 Bandura(1977)의 사회학습이론에서 보면 작업장의 호전성(workplace aggression)에 대한 원인변수라는 것이 성향변수와 상황변수도 중요한 예측치이지만 두 변수의 상호작용 영향력도 매우 중요한 변수임을 밝히고 있다(Greenberg, Barling, 1995). 성희롱 연구(Dekker & Barling, 1995)에서도 이와같은 상호작용 접근법이 적용되었다. 따라서 한 연구에서는(Bologna, 1980) 종업원 절도의 원인을 상황적 기회(종업원이 절도를 해도 처벌을 받거나 잡힐 위험성이 전혀없을 것이라고 믿는 경우)와 개인의 욕구와 태도의 상호작용의 결과로 보고 있다. 회사가 종업원 절도를 전혀 용납 못하는 분위기를 가지고 있었을 때 종업원 절도는 감소되었다(Brown & Pardue, 1985). 종업원의 성향에 대한 한 연구에 의하면 조직에 입사한 조직 구성원이 느끼는 조직특성은 종업원 절도와 직·간접적으로 연관이 있었으며, 이러한 조직특성에 대한 종업원의 정서적, 지적 반응은 서로 관계가 깊었다(Taylor, 1986). 상술했듯이 개인과 조직요인 모두 종업원 절도에 독립적인 예측치임은 분명

〈도표 3〉 종업원 절도의 예측변수들



하며, 다음 〈도표 3〉처럼 두 요인들간의 잠재적인 상호작용 영향력도 종업원 절도의 선행요인임은 물론이다. 다음 〈도표 3〉에서 보듯이 종업원 절도에 대한 개인과 상황 간의 상호작용적 영향력은 여러 가지 나올 수 있을 것(개인적 성향요인(5)×상황요인(3)=15)으로 예측된다. 물론 개인적 성향요인 두, 세 가지와 상황요인 두, 세 가지가 결합되어 종업원 절도의 원인으로 작용할 수도 있을 것이다. 그러나 그 가운데에서 향후 실증연구를 위해 연구자가 중요하다고 판단한 제시가능한 몇 가지 명제를 살펴보면 고용안정이 보장되어 있으면서 높은 직급에 있는 경우의 종업원보다 불안정한 지위에 있으면서 공정한 임금보상을 받는 경우와 그렇지 못하는 경우에 종업원 절도가 줄어드는지의 여부를

비롯하여, 개인의 탐욕이 매우 높은 경우에 조직내 절도방지제도가 철저히 마련되어 있다면 종업원 절도가 어떻게 변화할 것인지, 절도의 기회가 있는 경우와 없는 경우에 또한 조직절도를 절대용납 못하는 경우나 어느 정도 허용되는 조직분위기에서는 어떤 결과가 나타날 것인가 하는 점이 중요한 주제가 될 것으로 예측된다.

### III. 종업원 절도의 방지전략과 감소전략

종업원 절도를 줄이기 위한 전략을 크게 방지전략과 감소전략으로 구분할 수 있다. 방지전략은 사

전적 접근법이라 할 수 있으며, 이는 성향이론 입장에서 전략을 의미한다. 한편 감소전략은 사후적 접근법으로 조직상황이론 관점으로부터의 전략이라 할 수 있다.

### 1. 사전적 접근법

사전적 접근법은 성향이론으로부터의 종업원 절도 사전방지에 대한 전략을 말한다. 성향이론은 왜 종업원이 절도를 하는지를 설명하며, 문제를 가진 종업원을 사전에 제거하는 인사선발을 통해 종업원 절도를 방지하는데 주력한다. 이러한 접근법 입장에서 보면 종업원을 고용하는 과정에 있어 잠재적 절도행위를 밝혀내고 절도를 할 경향이 있는 지원자를 밝혀내도록 설문지가 설계된다. 가장 일반적으로 사용되는 조사방법은 지원자의 사전배경을 체크하거나, 고용인터뷰, 거짓말 탐지기 테스트, 그리고 정직성 조사 등이 있는데 우리 나라 현실로는 윤리적, 비용적 문제로 인해 이러한 조사방법을 적용하는데 다소 어려움이 따른다. 그렇지만 고용 이전에 자기보고식 정직성 검사는 잠재적 종업원 절도를 규명하는데 매우 유용하다(Jones, Slora, Boye, 1990; McDaniel, Jones, 1988). 거짓말 탐지기 조사(Terris & Jones, 1982)와 과거 고용주로부터의 탐문조사, 신용 및 신용조회 혹은 경찰서와 같은 기관을 이용한 정보조사(Owens, 1976; Willis, 1986)도 도벽성향을 가진 종업원을 밝혀내는데 아주 효과적임은 사실이다.

#### (1) 조사방법

##### ① 배경체크

과거 절도를 했던 전력이 있는 사람은 미래 절도

를 일으킬 가능성이 아주 높기 때문에 그 사람에 대한 배경을 조사해 봄으로써 종업원 절도행동이 어느 정도 예측할 수 있다. 하지만 이러한 조사방법에는 다음과 같은 몇 가지 한계점이 있음에 주의해야 한다. 첫째, 종업원 절도를 범하는 대다수의 사람들이 전혀 잡히거나 들통나지 않는다. 둘째, 만약 종업원이 파트타임제나 임시로 채용된 경우는 거의 처벌받는 일이 없다. 게다가 종업원 절도에 대한 개인기록이 남아있지않을 경우 과거 전력이 전혀 체크가 되지 않는다는 것도 문제이다. 셋째, 개인프라이버시를 이유로 기존에 고용되었던 직장에서부터 종업원 절도와 관련된 정보를 얻기가 매우 어렵다. 넷째, 서로 다른 두개 이상의 조직내에서의 개인 절도행동과 동일한 직장내에서의 서로 다른 상황속에서의 개인의 절도행동 간에는 관련성이 없을 수도 있다. 그러므로 종업원 절도의 사전적 기록이 부족한 상황에서, 어떤 적임자를 고용하는 것이나, 과거에 종업원 절도를 한적이 있는 사람을 고용하지 않거나 하는 것 모두 잘못된 의사결정을 내릴 위협에 놓이게 된다. 이러한 결과로 인해 배경체크 방법은 종업원 절도방지를 위해 아주 신뢰성있는 방법은 못된다.

##### ② 거짓말 탐지기

거짓말 탐지기는 아주 오랫동안 범죄행위를 예측하는 데 아주 유용한 도구로 사용되어 왔다. 그렇다고 거짓말 탐지기에 의한 조사방법에 단점이 없는 것은 아니다. 시간과 노력에 비해 비용이 아주 많이 소모된다는 단점을 비롯하여 표준화된 사용절차가 부족하여 결론이 아주 다르게 유도되기도 하는 결점을 가지고 있다(Terris, 1982). 1988년 미국의 한 주에서는 개인의 인격과 프라이버시를 침해한다는 이유로 거짓말탐지기 사용을 금지하는 법안

이 통과되기도 하였다. 하물며 우리나라 같은 현실에서는 거의 사용이 불가능할 수도 있을 것이다.

### ③ 고용인터뷰

특정 직무에 적합한 적임자를 선발하는데 있어 가장 유용한 방법 중 하나가 바로 고용인터뷰에 의한 방법임은 분명하나 직장에서 반생산적 행동을 야기할 가능성이 있는 지 없는지를 밝혀내는 방법으로는 그리 실통치 않다. 면접자들은 정확하지 못한 증거점에 지나치게 의존하다보니 종업원 절도와 관련된 행동에 대한 정보가 부족하게 된다.

### ④ 정직성 조사

정직성 조사라는 것은 퍼스낼리티 검사를 통해 지원자들이 지원한 직무와 그들의 정직성 정도를 체크하는 것이다. 미국 등에서 선발도구로 사용되는 자기보고식 설문조사가 거짓말 탐지기 사용을 금지하는 법안이 통과되다보니 그 사용이 급증하였다. 이러한 설문조사는 주로 절도나 부정직한 행동을 사전에 예측하려는데 그 목적이 있다. 이러한 설문조사의 내용으로는 지원자들의 절도에 대한 태도를 측정하거나 과거에 약물이나 알콜을 사용했는지 여부의 여부, 과거에 절도를 해본 경험이 있는지 여부 등등이 포함된다. 이러한 조사는 지원자들이 자신의 직무를 성공적으로 수행하는 동안에 각종 절도 유혹에 노출되어 있다고 가정하고 있다.

## (2) 채용전 검사의 장점들

종업원 절도를 줄이려는 목적으로 채용 전 검사 도구를 사용하는 데에는 어느 정도 공감대가 이루어져 있다. 일반적으로 광범위한 채용 전 검사를 시행하는 조직에서의 종업원 절도비율은 낮은 것

로 알려져 있다(Baumer & Rosenbaum, 1984). 이러한 결과가 수퍼마켓 체인점을 대상으로 한 연구에서 동일한 연구결과가 나타났고(Jones, Slora & Boye, 1990), 편의점을 대상으로 한 연구(Terris & Jones, 1982), 약국을 대상으로 한 연구(Brown & Paradue, 1985)에서도 같은 결과를 나타냈다. 비슷하게 정직성 및 성실성 검사를 토대로 선발된 종업원들에 대한 고소, 고발건수가 현저하게 낮았다(Hartnett, 1990). 그러므로 정직성 검사는 작업장에서 정직하지 못한 사람의 수를 줄이는 것, 종업원 절도를 발생시키는 것 뿐 아니라 전체 지원자들로부터 정직하고 신뢰할 수 있는 종업원을 고용할 가능성을 증가시켜 주는 것으로 나타났다(Jones, Slora, Boye, 1990; Jones et al., 1991). 그러나 정직성 검사가 종업원 절도에 영향을 줄 것인지 아닌지 혹은 조직내 종업원 절도를 명백하게 규제하는 문화를 가진 조직의 실질적 방지 프로그램이 종업원 절도를 포기하게 만드는지 아닌지를 실증적으로 연구할 필요가 있겠다. 성실성 검사를 또한 기존 종업원들간의 종업원 절도를 예측하는데 사용된다. 또한 현행 종업원들을 감시하는 행위는 '절도 행위를 용서못하는 분위기'를 창출해내며 그들의 고용주들이 이러한 절도를 매우 심각한 것으로 받아들여도록 하게 함으로써 절도를 못하게 만드는 효과를 가지고 있다(Jones & Terris, 1984)고 볼 수 있다.

## (3) 채용전 검사의 한계점

비록 성실성 검사가 절도행동을 예측하는데 유용할지라도 그러한 검사는 다음과 같은 몇 가지 이유로 인해 주의깊게 사용되어야 한다. 첫째, 성실성 검사에서 물어보는 과거의 부정직한 행동이나 절도

에 대한 종업원 자신의 태도에 대하여 진실되게 답할 것인지의 문제, 둘째, 절도행동에 대한 태도와 퍼스널리티 성향은 단지 절도행동과 직접적인 상관관계가 있다기 보다는 조절변수역할만을 할 뿐이다. 셋째, 절도를 할 수 있는 기회가 있다는 것이 더 많은 절도 발생을 필연적으로 이끄는 것은 아니다. 사실상 다양한 직업에서 대부분의 종업원들은 돈이나 물건에 접근할 기회가 항상 존재한다고 해도 항상 절도가 이루어진다고 볼 수 없다(Hollinger & Clark, 1983). 넷째, 사람들이 '절도'라고 명명하는 것은 객관적이라기 보다는 각기 개인의 주관에 달려 있는 것이다(Guastello & Rieke, 1991). 다섯 째, 채용전 검사는 입사 후보자들을 의심한다는 프라이버시 침해문제(Guastello & Rieke, 1991)가 있다. 그러나 더 큰 문제는 이 접근법이 종업원 절도를 부추기는 상황요인들의 잠재적 영향력을 무시하고 있다는 점이다.

## 2. 사후적 접근법

종업원 절도 감소전략이란 성향이론 입장에서의 사전선발이나 채용전의 종업원 절도 저지책과 달리 특별한 상황속에서 현행 종업원에 의해 저질러지는 절도에 관심을 갖는 것이다. 종업원 절도를 줄이기 위해서는 작업장 및 직무를 설계하는 것에 초점을 둘 필요가 있다. 이러한 접근법에는 다음과 같은 몇 가지 기법이 있을 수 있다.

### ① 종업원 행동 감시

이 방법은 용의자 감시기법이라 하며 종업원 절도를 제어하는데 가장 흔하게 사용되는 것으로, 보호자의 안전을 비밀리에 보장하는 것을 말한다. 이러한 기법들이 물건을 사는 척하고 훔치는 들치기

에 대하여는 아주 효과적인 반면에 종업원들의 인격을 무시할 가능성이 존재한다. 더불어 이러한 전략을 사용하기 위해서는 엄청난 재무적 비용이 소모되며 종업원들은 자기를 감시하는 전자시스템의 노예가 될 소지가 크다.

### ② 철저한 기록과 장부정리

이는 자금이나 물량을 정확하게 기록하고 유지하게 하는 방법인데 이러한 기법은 대규모 현금부족 사태와 같은 사건은 방지할 수 있으나 종업원 절도를 방지하는데에는 효과적이지 못하다. 일반적이고 평범한 종업원들이 가끔 절도행동을 하는 것을 밝히는데 전혀 도움이 되지 못한다.

### ③ 소지품 직접조사

종업원의 소지품이나 가방들을 직접조사하는 것인데 이러한 기법은 행동으로 벌어지는 소수의 절도 행위는 잡아낼 수 있는 것이지만 전체 종업원을 불신하는 부정적 환경을 만들어 낸다는 피해를 야기하기도 한다.

종업원 절도방지 접근법은 종업원이 탐욕스럽고 도덕성이 없는 사람이라는 가정을 한다. 이러한 전략들은 잠재되어 있는 절도 행위를 차단하는 효과를 가지고 있거나 직장에 존재하는 부정직한 종업원의 절도 행위를 할 기회를 줄이는데 한 몫 할 수 있다. 이러한 접근법을 사용하는 조직들도 종업원 절도의 본질을 이해하려는데 노력하지 않는다. 조직들은 종업원 절도를 야기하는 조직요인들에는 관심을 가지지도 않은채 개인이득을 위해 절도를 하는 것으로 간주해버린다.

그러나 절도행동의 원인을 성향이론보다는 상황요인으로 보는 이러한 접근법은 절도를 저지하는

작업집단내의 규범을 조장하여 긍정적 분위기를 창출해내는데 한 몫한다. 그러므로 이러한 접근법, 즉 종업원 절도 감소전략은 사후식 접근법이라 할 수 있다. 종업원 절도에 대한 매우 가시적인 종업원 개발전략, 커뮤니케이션 전략, 기업정책의 강화 등등은 강한 반절도 행위문화를 만들어낸다. 조직 공정성 이론에 의하면 종업원과 고용주간의 관계를 새롭게 향상시키거나 불안정한 종업원 지위를 줄여 주거나 종업원의 소유지분을 늘려주거나 종업원 고충처리제도를 향상시킴으로써 절도를 제어할 수 있다고 하였다(Tuker, 1989). 종업원을 다루는데에는 인간존엄, 존경, 그리고 신뢰가 필수적이라는 주장(Greenberg, 1990; 1993)도 있으며, 종업원과 관리자와 감독자 관계가 적대적 관계가 아니라는 것을 인식시켜 주거나 종업원 직무를 충실화시켜 주거나 불만을 가지고 있는 종업원의 정서를 해소시켜 줄 기회를 제공하거나 조직구성원 전체가 성실하게 살아갈 분위기를 제공해 주는 것으로 종업원 절도를 줄일 수 있다고 하였다(Taylor, 1986). 임금공정성 이론에 의하면 만약 적절하고 공정한 보상이 제공되지 않는다면 종업원 절도는 항상 일어날 것이라고 주장한다. 다시 말해 공정한 보상으로 종업원 절도를 줄일 수 있다고 보는 것이다 [Greenberg, 1990; 1993]. 이처럼 작업장 종업원 절도 감소전략은 이러한 전략을 수행하는데 매우 적은 비용이 들기 때문에 도입하기가 아주 좋다.

#### IV. 결 론

본 연구에서 아주 강조될 요점은 각각의 성향중심적 이론이나 상황중심적 이론만으로는 종업원 절

도를 효과적으로 줄이거나 방지하는 것을 설명하기가 어렵다는 것이다. 즉 종업원 절도의 본질은 개인과 조직요인의 상호작용적 영향력의 결과로 설명할 수 있다는 것이다. 그러므로 어떤 포괄적 이론 혹은 방지전략도 종업원 절도의 원인인 성향이론과 상황이론을 함께 고려해야만 한다. 따라서 종업원 절도의 선행변수에 대한 관점도 개인적 성향요인이나 상황요인의 한 측면만 보지 않고 두 변수의 상호작용에 초점을 둔 접근법에 의해 연구되어야 할 것이며 절도 방지 대책도 역시 이러한 관점을 더욱 강조하여야 할 것이다. 종업원 절도 행동에 대한 전체적 통계자료가 전무한 것은 매우 심각한 문제가 아닐 수 없다. 그러므로 우리나라에서의 기업내 종업원 절도에 대한 실증자료의 규명과 연구가 계속 이어져야 할 것으로 보인다.

본 연구가 종업원 절도행동에 대한 초보적 연구인 만큼 그 선행변수와의 인과모델을 이론적으로 제시했을 뿐 경험연구가 뒷받침되지 못했다는 한계점을 가진다. 종업원 절도에 대한 세밀한 이론적, 실증적 논의가 부족한 시점에서 종업원 절도의 정의부터 그 방지책까지 순차적으로 논의한다는 것이 큰 부담인 것은 사실이다. 이는 앞으로 더 많은 연구를 통해 보다 진지하게 연구되어야 할 것이다. 그럼에도 불구하고 절도행동의 감소를 위한 전략을 검토한 것도 의미있는 일이라 하겠다. 특히 우리나라에서 관료체제하의 공무원 부정부패와 맞물려 기업체에 만연하고 있는 조직구성원의 준 절도행동에 대한 적극적 대처가 필요한 만큼 이에 대한 관심을 공개적으로 불러 일으키는 탐색적 연구였기에 개념 정의와 변수설정 등에 대한 미래연구자들의 토론의 장을 제공한 것에서도 본 연구의 의미를 찾을 수 있겠다. 또한 종업원 절도행동을 단순한 범죄나 사회학에서만 다루어 오던 것을 조직행동연구에 접목

하여 조직적 접근을 시도한다는 것은 조직행동분야의 발전을 위해서 필요한 작업이며 앞으로 범죄학, 사회심리학, 범죄심리학, 심리학 등 인접학문과의 학제적 접근이 많이 이뤄질수록 문제해결의 실마리를 쉽게 찾을 수도 있을 것이다. 그러므로 본 주제에 대한 다각적 검토가 이뤄져야 한다는 측면에서 향후 더욱 다양한 접근이 필요하리라 본다.

## 참 고 문 헌

- 오세철외 14인 공저 (1995), 산업 및 조직심리학, 박영사.
- 이성식 (1996), 범죄의 상황적 요인에 관한 연구, 한국형사정책연구, 한국형사정책연구원.
- 정성근 (1983), 기업범죄와 형사책임, 경회법학, 제 19권 제 2호, pp.101-116.
- 최인섭 · 최영신 (1996), 화이트칼라범죄에 관한 연구: 유형과 사례분석을 중심으로, 한국형사정책연구, 한국형사정책연구원,
- Adams, J. S. (1965), Inequity in Social Exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (vol.2, pp.267-299). San Diego. CA: Academic Press.
- American Management Association (1977), *Crimes Against Business Project: Background, Findings, and Recommendations*. New York: American Management Association.
- Astor, S. D. (1972), Who's doing the Stealing? *Management Review*, vol.61, pp.34-35.
- Bacas, H. (1987), To Stop a Thief. *Nation's Business*, vol.75, pp.16-23.
- Bandura, A. (1977), *Social Learning Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Baumer, T. L. & Rosenbaum, D. P. (1984), *Combating Retail Theft: Programs and Strategies*. Boston, MA: Butterworth.
- Black, D. (1987), The Elementary Forms of Conflict Management, *Unpublished Paper Prepared for the Distinguished Lecturer Series, School of Justice Studies, Arizona State University*, Tempe, Arizona.
- Blumer, H.(1969), *Symbolic Interactionism: Perspective and Method*, Englewood Cliffs, N.J., : Prentice-Hall.
- Bologna, J. (1980), Why Employees Steal—CPAs' and Dpers' views. *Security Management*, vol.24, pp.112-113.
- Braithwaite, J. (1985), White Collar Crime, *Annual Review of Sociology*, vol.11, pp.1-25.
- Sutherland, E. H. (1949), *White Collar Crime*, N.Y., Holt, Rinehart & Winston.
- Brown, T. S. & Pardue, J. (1985), Effectiveness of Personnel Selection Inventory in Reducing Drug Store Theft. *Psychological Reports*, vol.56, pp.875-881.
- Caudill, D. W. (1988), How to Recognize and Deter Employee Theft. *Personnel Administrator*, vol.33, pp.86-90.
- Clark, J. P. & Hollinger, R. C. (1981), *Theft by Employees in Work Organizations*. Minneapolis, MN: University of Minnesota, Department of Sociology.
- Coleman, J. W. (1985), *The Criminal Elite*, N.Y., St. Martin's Press.
- Cooper, C. L. & Rousseau, D. M. (1997), "Employee Theft," *Trends in Organizational Behavior*, vol.3, N.Y., Jons Wiley & Sons.
- Cressey, D. (1953), *Other People's Money: A Study in the Social Psychology of Embezzlement*. Glencoe, IL: Free Press.
- Dekker, I. & Barling, J. (1995), Personal and Organizational Predictors of Self-reported Sexual Harassment in the Workplace, *Manuscript*

- Submitted for Publication, School of Business, Queen's University, Kingston, Ontario K7L 3N6.*
- Gibbs, J. (1975), *Crime, Punishment and Deterrence*. New York: Elsevier.
- Greenberg, J. (1990), Employee Theft as a Reaction to Underpayment Inequity: The Hidden Cost of Pay Cuts. *Journal of Applied Psychology*, vol.75, pp.561-568.
- Greenberg, J. (1993), Stealing in the Name of Justice: Informational and Interpersonal Moderators of Theft Reactions to Underpayment Inequity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol.54, pp.81-103.
- Greenberg, L. & Barling, J. (1995), Predicting Employee Aggression: The Roles of Person Behaviours and Workplace Factors, *Manuscript in Preparation, Department of Psychology, Queen's University, Kingston, Ontario K7L 3N6.*
- Guastello, S. J. & Rieke, M. L. (1991), A Review and Critique of Honesty Test Research. *Behavioral Sciences and the Law*, vol.9, pp.501-523.
- Hartnet, J. J. (1990), A Note on the PEOPLE survey: EEOC Data and Validation of the Honesty Scale. *Journal of Psychology*, vol.125, pp.489-491.
- Hawkins, R. (1984), Employee Theft in the Restaurant Trade: Forms of Ripping off by Waiters at Work. *Deviant Behavior*, vol.5, pp.47-69.
- Hollinger, R. C. & Clark, J. P. (1982), Employee Deviance: A Response to the Perceived Quality of the Work Experience. *Work and Occupations*, vol.9, pp.97-114.
- Hollinger, R. C. & Clark, J. P. (1983a), *Theft by Employees*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Hollinger, R. C. & Clark, J. P. (1983b), Deterrence in the Workplace: Perceived Certainty, Perceived Severity, and Employee Theft. *Social Forces*, vol.62, pp.398-418.
- Hollinger, R. C. (1986), Acts Against the Workplace: Social Bonding and Employee Deviance. *Deviant Behavior*, vol.7, pp.53-75.
- Hollinger, R. C., Slora, K. B. & Terris, W. (1992), Deviance in the Fast-food Restaurant: Correlates of Employee Theft, Altruism, and Counterproductivity. *Deviant Behavior*, vol.13, pp.155-184.
- Johns, G. (1987), The Great Escape. *Psychology Today*, vol.21, pp.30-33.
- Jones, J. W. & Terris, W. (1984), *The Organizational Climate of Honesty: An Empirical Investigation*. Technical Report No. 27. Park Ridge, IL: London House Press.
- Jones, J. W., Joy, D. S., Werner, S. H. & Orban, J. A. (1991), Criterion-related Validity of a Preemployment Integrity Inventory: A Large Scale between-groups Comparison. *Perceptual and Motor Skills*, vol.72, pp.131-136.
- Jones, J. W., Slora, K. B. & Boye, M. W. (1990), Theft Reduction through Personnel Selection: A Control Group Design in the Supermarket Industry. *Journal of Business and Psychology*, vol.5, pp.275-279.
- Kamp, J. & Brooks, P. (1991), Perceived Organizational Climate and Employee Counterproductivity. *Journal of Business and Psychology*, vol.5, pp.447-458.
- Kantor, S. (1983), How to Foil Employee Crime. *Nation's Business*, July, pp.38-39.
- Lydon, K. (1984), Employee Theft: A Costly Fringe Benefit. *Security World*, April, pp.27-31.
- Mars, G. (1973), "Hotel Pilferage: A Case Study in Occupational Theft," in M. Warner (ed.), *Sociology of the Workplace*, London, George Allen & UnWin.
- Mars, G. (1974), Dock Pilferage: A Case Study in

- Occupational Theft. In P. Rock & M. McIntosh (Eds), *Deviance and Control*, London: Tavistock Institute, pp.209-228.
- McDaniel, M. A. & Jones, J. W. (1988), Predicting Employee Theft: A Quantitative Review of a Standardized Measure of Dishonesty. *Journal of Business and Psychology*, vol.2, pp.327-345.
- McLean Parks, J. & Kidder, D. L. (1994), "Till death us do part . . .": Changing work Relationships in the 1990s. In C. L. Cooper and D. M. Rousseau (Eds), *Trends in Organizational Behavior*, vol.1, pp.111-136.
- Merriam, D. (1977), Employee Theft. *Criminal Justice Abstracts*, vol.9, pp.380-386.
- Merton, R. T. (1938), Social Structure and Anomie. *American Sociological Review*, vol.3, pp.672-682.
- Owens, W. A. (1976), Background Data. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organization Psychology*. Chicago: Rand McNally.
- Palmiotto, M. J. (1983), Labor, Government, and Court Reaction to Detection of Deception Services in the Private Sector. *Journal of Security Administration*, vol.6, pp.31-42.
- Slora, K. B. (1989), An Empirical Approach to Determining Employee Deviance Base Rates. *Journal of Business and Psychology*, vol.4, pp.199-219.
- Taylor, R. R. (1986), The Work Environment: A Positive Guide to Theft Deterrence. *Personnel Journal*, vol.65, pp.36-40.
- Terris, W. & Jones, J. W. (1982), Psychological Factors Related to Employee Theft in the Convenience Store Industry. *Psychological Reports*, vol.51, pp.1219-1238.
- Terris, W. (1982), Personnel Selection as a Method to Reduce Employee Theft. *Journal of Security Administration*, vol.5, pp.53-65.
- Tittle, C. R. & Logan, C. H. (1973), Sanctions and Deviance: Evidence and Remaining Questions. *Law and Sociology Review*, vol.7, pp.371-392.
- Tucker, J. (1989), Employee Theft as Social Control. *Deviant Behavior*, vol.10, pp.319-334.
- Willis, R. (1986), White-collar Crime: The Threat from within. *Management Review*, vol.75, pp.22-32.

## Employee Theft as Counterproductivity Behaviors in Corporate

Chang Hee Im\* · Yong Gee Hong\*\*

### Abstract

Employee theft as counterproductivity behaviors in Corporate remains a long-standing employee or employer concern. Employee theft occurs all business domains and estimates of employees who steal vary from manufacturing workers to hospital employees, retail business employees, and supermarket employees, fast food restaurant employees. Employee theft is of interest to researchers, not only as an activity that must be regulated or prevented, but because it indicates the health of the relationship between employer and employee. In this research, researchers have discussed the problems with defining employee theft, the costs of employee theft, and finally the causes and possible prevention of employee theft. The most important point to be emphasized is that none of the person-based or workplace-based theories or preventive strategies alone will effectively explain, and reduce all instances of employee theft. The nature of employee theft is complex in that it result from an interaction of personal-based and workplace-based factors. Therefore, any comprehensive theory and preventive strategy should consider all of the different factors that contribute to the problem of employee theft.

Key Words : Employee Theft, Employee Crime, Employee Counterproductivity.

---

\* Professor, Department of College of Business Administration, Hongik University, Mapo-ku, Seoul, Korea 121-791  
\*\* Associate Professor, Department of Management Information System, Daelim College Bisan-dong Dongan-ku Anyang, Korea, 431-715