

팀 업무 수행과 보상의 유관성 수준이 사회적 태만 행동에 미치는 효과

최 인 섭 이 계 훈 오 세 진[†]

중앙대학교 심리학과

본 연구의 목적은 강화의 유관성 수준이 사회적 태만 행동에 미치는 효과를 검증하는 것이었으며, 추가적으로 강화의 유관성 수준에 따른 지각된 분배 공정성의 차이를 검증하였다. 본 연구의 목적을 달성하기 위하여 C대학에 재학 중인 64명의 대학생을 대상으로 ABC/ACB 역균형 혼합 요인 설계가 적용되었다(A단계: 개인 수행에 따른 유관성 높은 강화 조건, B단계: 팀 수행에 따른 개인의 유관성 높은 강화 조건, C단계: 팀 수행에 따른 개인의 유관성 낮은 강화 조건). 전체 참가자들은 총 12회기의 실험에 참가하였으며, 브레인스토밍을 통한 아이디어 개발 과제를 실시하였다. 종속변인은 브레인스토밍 과업에서 팀별 참가자들의 아이디어 제공 빈도의 합계와 지각된 분배 공정성이었다. 본 연구의 결과, 실험 조건별 강화 유관성 수준에 따라 팀 아이디어 제공 빈도에 있어서 유의미한 차이가 있었으며, 팀 수행에 따른 개인의 유관성 높은 강화 조건(B단계)에서 수행이 가장 높은 것으로 나타났다. 그리고 팀 수행에 따른 개인의 유관성 낮은 강화(C단계)가 제공되었을 경우에는 개별적으로 과업을 수행하는 경우(A단계)보다 수행이 낮아지는 사회적 태만이 발생하였다. 그러나 추가적으로 실시된 강화의 유관성 수준에 따른 분배 공정성의 차이는 ABC/ACB 실험 조건에 따라 혼재된 결과가 나타났다.

주요어 : 사회적 태만, 강화의 유관성, 분배 공정성

[†] 교신저자 : 오세진, 중앙대학교 심리학과, shezeen@cau.ac.kr

비즈니스 환경에서 조직은 경쟁에서 우위를 달성하고 새로운 환경에 적응과 생존을 도모하기 위한 노력으로 전통적인 개인 중심의 조직 환경에서 유연한 조직 구조와 빠른 의사결정을 통한 작업 수행 방식이 요구되었으며, 이에 따라 팀 중심의 조직 환경이 나타났다(Lepine, Colquitt, & Erez, 2000). 팀이란 공유된 목표를 달성하기 위해 공동의 책임을 가지고 정기적으로 상호작용하는 사람들로 구성된 사회적 집합체이다(Muchinsky, 2009). 이와 같은 팀 중심의 조직 환경은 구성원들로 하여금 지식과 아이디어를 효과적으로 수집하고 다양한 상황에 대처할 수 있도록 하며(Kozlowski & Bell, 2003), 외부 환경의 변화에 기민하게 반응하고 높은 적응력을 가지도록 할 수 있는 것으로 나타났다(Muchinsky, 2009). 팀제는 이미 상당수의 기업에서 효과적인 조직 관리를 위한 전략으로 도입되고 있으며(Trent, 2003), 여러 연구를 통하여 상품의 품질 향상, 수행 증가, 결근 및 이직률 감소와 같은 긍정적인 효과를 나타내는 것으로 밝혀졌다(Cohen, Ledford, & Spreitzer, 1996; Wisner & Feist, 2001). 예를 들어, 팀의 효과성을 검증한 Wisner와 Feist (2001)의 연구에 의하면 팀 기반의 조직이 개인 기반의 조직 환경에 비해 제품 판매량이 약 10% 이상 높았으며, 종업원의 판매 수행과 고객 서비스 품질 또한 높은 것으로 나타났다.

그러나 위와 같은 팀의 여러 가지 장점에도 불구하고 팀 기반 조직 환경의 부정적인 측면 또한 보고되고 있는데, 대표적으로 팀제의 도입은 팀 구성원들의 사회적 태만을 불러일으킬 수 있다. 사회적 태만이란 팀으로 과업을 수행할 때 각각의 구성원들이 개별 과업을 수행하는 것보다 노력을 덜 기울이며, 그 결과 개인 및 팀의 전체 수행이 감소하는 것으로

정의된다(Karau & Williams, 1993). 이러한 사회적 태만은 약 110년 전 프랑스 농업 공학자인 Ringelmann에 의해서 처음 연구되기 시작했으며(Kravitz & Martin, 1986), 그 이후 다양한 실험 연구들에서 사회적 태만의 발생 원인에 대한 연구가 이루어졌다.

사회적 태만에 대한 연구들 중 많은 경우 사회적 태만의 발생 원인을 평가에 대한 불확실성 때문이라고 설명하고 있다(Harkins & Jackson, 1985; Harkins, 1987). 이는 팀에서 과업을 수행할 때 개인은 자신의 노력과 공헌이 명확하게 평가되지 않을 수 있다고 지각하게 되며, 이에 따라 자신의 수행과 보상 혹은 처벌 간의 관계가 약해질 수 있다고 생각하기 때문이다(Jones, 1984). 이에 대해서 Latane, Williams와 Harkins(1979, p.830)는 ‘그룹에서 함께 수행을 할 경우 개인의 수행에 대한 평가가 이루어지지 않기 때문에, 사람들은 자신의 수행에 따른 명확한 보상이나 적절한 비난을 받지 않게 된다...개인은 “군중으로의 도피(hide in the crowd)” (Davis, 1969)를 통해 게으름에 대한 부정적인 결과를 피하게 되거나, “군중으로 인한 소실(lost in the crowd)”로 인하여 자신이 열심히 일한 대가로서 공정한 보상을 받을 수 없다고 생각하게 된다’고 언급하였다.

이러한 수행과 결과와의 관계성을 행동분석적 관점에서는 강화의 유관성 수준(contingent relationship magnitude)으로 설명할 수 있으며, 강화의 유관성 수준에 따라 사회적 태만의 발생은 차이가 나타날 수 있다(George, 1995). 일반적으로 개인 과업을 수행할 경우 자신의 노력과 예상되는 보상은 밀접한 관계를 가지고 있으며, 강화의 유관성 수준은 높아지게 된다. 그러나 팀 과업을 수행할 경우 개인의 노력과

보상 간의 유관성은 약해질 수 있다. 이는 팀에서 과업을 수행할 때 팀 구성원 각자의 수행에 대한 개인적인 결과가 제공되는 것이 아니라 팀 전체 수행의 결과로 강화(보상, 인센티브)되는 경우가 많기 때문이다(Karau & Williams, 1993). 예를 들어, 5명으로 이루어진 팀 구성원 중에서 2명은 자신의 수행에 대해서 노력하고 나머지 3명은 수행에 대한 노력을 기울이지 않을 수 있다. 이에 따라 팀의 전체 수행은 낮아지게 되고 보상이나 인센티브와 같은 강화를 받지 못하게 될 수 있다. 이에 따라 노력을 기울이던 2명의 팀원은 자신의 노력과 수행간의 유관성이 낮다고 지각하게 되며, 추후 노력의 정도를 줄이는 사회적 태만이 발생 할 수 있다.

강화의 유관성과 사회적 태만 간의 관계에 대해서 설문 연구를 시행했던 George(1995)의 연구 결과에 따르면 팀 구성원이 자신의 노력과 보상 간에 유관성이 높다고 지각할 경우 사회적 태만은 줄어드는 것으로 밝혀졌다. 구체적으로 George는 종업원들을 대상으로 자신이 지각하는 관리자의 유형(유관성 있는 보상을 주는 관리자(a), 유관성 없는 보상을 주는 관리자(b))에 따라 지각된 사회적 태만의 차이를 조사하였다. 연구 결과, 종업원들은 자신이 유관성 있는 보상을 주는 관리자(a)와 함께 일을 하고 있다고 지각할 경우 지각된 사회적 태만은 낮은 것으로 나타났다. 반면 유관성 없는 보상을 주는 관리자와 일을 한다고 지각한 종업원들의 지각된 사회적 태만 수준은 높은 것으로 보고되었다.

이와 유사하게 직무 수행과 강화인(보상, 인센티브)이 서로 유관성 높게 관계되어 있을 때 조직의 생산성이 향상되는 연구 결과가 보고되기도 하였으며(Conrad, 1994; Lawler, 1990),

특히 팀 내의 구성원들에게 개인 수행에 따른 보상이 개별적으로 제공될 때 사회적 태만 행동이 감소될 수 있는 것으로 밝혀졌다(Cormier & Cormier, 1991; Cummings, 1981). 따라서 팀 과업에서 개인의 수행에 대한 유관성 높은 강화를 제공하는 것은 사회적 태만을 효과적으로 줄일 수 있는 하나의 방법이라고 결론내릴 수 있다.

이와 같이 팀 과업에서 구성원들에게 유관성 높은 강화 제공의 중요성이 강조되어 왔음에도 불구하고, 사회적 태만에 대한 많은 연구들은 어떠한 상황(e.g., 팀의 크기, 팀원의 성별, 과업의 종류)에서 사회적 태만이 발생하는지에 대해서 주로 관심을 가지고 있으며, 강화의 유관성 수준과 사회적 태만 행동 간의 관계에 대한 탐구는 제한적이었다. 따라서 실제적으로 팀 과업 수행에서 강화의 유관성 수준에 따라 구성원들의 사회적 태만 행동에 미치는 효과에 대하여 체계적으로 검증할 필요가 있다.

아울러 본 연구에서는 강화의 유관성 수준이 사회적 태만에 미치는 효과뿐만 아니라 지각된 분배 공정성에 미치는 영향 또한 검증하였다. 인간은 자신의 수행에 따른 투입과 결과의 비율이 준거인물의 투입 및 결과의 비율과 같지 않다고 지각할 때 조직에 대한 불공정성을 지각하게 된다(Colquitt, Conlon, Wesson, & Porter, 2001). 조직에서의 일반적인 팀 과업 상황은 앞서 언급하였듯이 개인의 수행에 대한 강화보다는 팀 전체의 수행에 대한 유관성이 낮은 강화가 일반적이므로 유관성 수준에 따른 분배 공정성에 대한 지각이 다르게 나타날 수 있다. 특히 Liden, Wayne, Jaworski와 Bennett(2004)는 그들의 연구에서 팀 과업 수행에서 강화의 유관성 수준이 팀원들의 지각된

분배 공정성에 영향을 끼칠 수 있다고 주장하였으며, 분배 공정성이 낮다고 지각할 경우 장기적으로는 상사 및 조직에 대한 신뢰가 낮아지고(Ambrose & Schminke, 2003), 이직 의도가 높아질 수 있는 연구 결과가 보고되었다(Kernan & Hanges, 2002). 그러나 강화의 유관성 수준과 분배 공정성에 대한 선행 연구들은 설문지를 활용한 상관 연구의 성격을 가지고 있는 경우가 대부분이며, 실질적으로 팀 과업에서 강화의 유관성 수준이 다르게 조작되었을 때 팀 구성원들이 지각하는 분배 공정성의 차이에 대한 검증은 부족한 상황이다.

이에 본 연구의 목적은 강화의 유관성 수준이 사회적 태만 행동에 어떠한 영향을 미치는지 검증하고 이에 따라 분배 공정성 지각에 어떠한 차이를 발생시키는지 검증하는 것이었다.

연구 방법

참가자 및 상황

본 연구의 참가자는 C대학에 재학 중인 학부생 64명(남자 25명, 여자 39명)으로 구성되었으며, 참가자들의 나이는 평균 만 21.8세($s.d.=2.06$)였다. 실험은 참가자들이 팀 작업 상황이라고 인식할 수 있도록 꾸며진 가상의 회의실에서 진행되었다. 가상의 회의실 공간 중앙에는 공동 작업이 가능한 책상과 의자가 배치되었으며, 양 벽면에는 빔 프로젝트와 화이트보드가 설치되어 있었다. 또한, 회의실 한 쪽에는 간단한 다과와 음료가 준비되어 있었으며, 외부로의 자유로운 이동이 가능하도록 회의실은 개방되어 있었다.

실험과제

본 연구에서는 강화의 유관성 수준이 사회적 태만 행동에 미치는 효과를 검증하기 위해서 브레인스토밍 과제를 사용하였다. Osborn (1979)에 의해서 제안된 브레인스토밍 과제는 스스로 아이디어를 만들거나 다른 사람이 만든 아이디어로부터 새로운 아이디어를 가능한 많이 만들어내는 기법이다. 이는 문제 해결이나 새로운 아이디어 도출을 위한 하나의 수단으로 다양한 분야의 연구들에서 활용되었을 뿐만 아니라, 사회적 태만 분야의 많은 연구들에서도 사회적 태만을 측정하기 위한 종속변인으로 널리 이용되어 왔다(e.g., Karau & Williams, 1993; Shepperd & Wright, 1989; Williams & Karau, 1991).

구체적으로 참가자들은 브레인스토밍을 통해 연구자로부터 제공된 아이디어 개발 문제에 대해서 가능한 많은 아이디어를 떠올리고 한 장의 메모지에 하나의 문장으로 작성 후 자신의 책상 위에 순서대로 놓도록 하였다. 이 때 메모지는 뒤집어 놓도록 하였는데 그 이유는 다른 참가자의 수행 정도를 확인할 순 있지만 타인의 아이디어를 도용하는 것을 방지하기 위함이었다. 예를 들어, 연구자가 ‘어떻게 하면 기발한 명함을 만들 수 있을까?’라는 문제를 제시하였을 경우, ‘명함에 향기가 나도록 한다.’, ‘열쇠 고리형 명함을 제작한다.’ 등의 아이디어를 각각의 메모지에 한 문장씩 적어 자신의 책상 위에 순서대로 놓았다. 참가자들은 연구자가 “그만”이라고 할 때까지 자신의 아이디어를 적어 책상에 순서대로 뒤집어 놓았다. 이 후 연구자는 각 참가자들의 메모지를 회수하여 아이디어 제공 빈도를 측정하였으며, 만약 한 참가자가 동일한 아이디

어를 한 번 이상 작성하였을 경우에는 하나의 아이디어만을 채택하였다. 이 때 참가자들이 제공한 아이디어의 질(quality)은 고려되지 않았다. 이는 브레인스토밍이라는 과제의 특성이 가능한 많은 아이디어를 자유롭게 생산하는 것이며, 아이디어 제공에 따른 어떠한 평가나 비판을 받지 않는 것이기 때문이었다(Harkins & Jackson, 1985).

과제를 수행하는 도중 참가자들은 실험 진행 중 언제든지 휴식을 취할 수 있었으며, 가상의 회의실을 떠나는 것도 허용되었다. 그리고 수행 과제에 직접적으로 영향을 줄 수 있는 행동(e.g., 인터넷 검색을 통한 과제 정보 획득)을 제외하고 개인 전자기기(e.g., 노트북, 휴대폰) 사용이나 대화, 음식물 섭취와 같은 행동도 허용되었다.

독립변인

본 연구의 독립변인은 보상 유관성 수준의 차이(유관성 고 vs. 저)로, 보상금 지급 방식에 따라 아래와 같이 세 가지 실험 조건으로 구분되었다.

첫째, 팀 과업에 따른 유관성 높은 보상금 제공: 팀 과업에서의 유관성 높은 보상금 조건은 위에서 언급한 브레인스토밍 과업을 실시할 때 팀에서 제공한 전체 아이디어 빈도의 수준에 따라 팀에서 수령하는 보상금이 정해지며, 각각의 팀 구성원은 팀 보상금 중에서 자신이 제공한 아이디어 빈도만큼 차등적으로 보상받는 것으로 정의되었다. 이에 따른 공식은 다음과 같다:(개인 아이디어 제공 빈도 / 팀 전체 아이디어 제공 빈도) × 팀 보상금.

둘째, 팀 과업에 따른 유관성 낮은 보상금 제공: 팀 과업에서의 유관성 낮은 보상금 조

건은 팀에서 제공한 전체 아이디어 빈도에 따라 팀 보상금이 정해지지만, 각각의 팀 구성원이 할당받는 보상금은 자신의 수행과 상관없이 팀 구성원 수에 따라 균등하게 지급받는 것으로 정의되었다. 이에 따른 공식은 다음과 같다: 팀 보상금 / 팀 구성원 수.

셋째, 개인 과업에 따른 유관성 높은 보상금 제공: 개인 과업에 따른 유관성 높은 보상금 조건은 팀에서 과업을 수행하는 것이 아니라, 각 참가자가 혼자 브레인스토밍을 실시하면서 자신이 제공한 아이디어 빈도만큼 보상금을 지급받는 것으로 정의되었다. 개인 과업에 따른 유관성 높은 보상 조건이 하나의 실험 조건으로 포함된 이유는 각 참가자들이 팀에서 과업을 수행할 때 강화의 유관성 수준에 따라 사회적 태만이 발생하는지의 여부(i.e., 개인이 혼자 과업을 할 때보다 팀에서 과업을 할 때 수행이 저하되는 현상)를 확인하여 위함이었다.

종속변인

본 연구의 종속변인은 브레인스토밍 과업을 실시할 때 팀에서 제공한 전체 아이디어 제공 빈도로 정의되었다(위의 ‘실험 과제’ 참조). 그리고 본 연구의 또 다른 종속변인은 각 실험 조건에 따른 참가자들의 지각된 분배 공정성이었다. 지각된 공정성 설문지는 Niehoff와 Moorman(1993)이 개발한 분배 공정성 척도를 변안하여 사용하였으며, 측정 문항은 총 5문항으로 리커트 7점 척도로 구성되었다. 측정 문항에는 “나의 보상금의 수준은 공정하다”, “나는 팀 보상금을 받기 위한 나의 수행 정도가 매우 적절하다고 생각한다” 등의 문항들이 포함되어 있으며, 측정 문항들의 신뢰도

(Cronbach' α)는 .92이었다.

실험설계 및 절차

본 연구에서는 팀 수행에 따른 개인의 유관성 높은 강화와 유관성 낮은 강화가 사회적 태만 행동에 미치는 효과를 검증하기 위하여 ABC/ACB 역균형 혼합 요인 설계(ABC/ACB counter-balancing mixed factorial design)가 적용되었다. 혼합 요인 설계는 피험자 내 설계와 피험자 간 설계가 함께 적용되는 실험 설계 방법으로, 피험자 내 설계에서 발생할 수 있는 순서 효과(order effect)와 이월 효과(carryover effect)를 상쇄시키기 위해 두 집단 중 한 집단의 B단계와 C단계 적용 순서를 교차시키는 실험 설계 방법이다.

본 연구에서 A단계는 개인수행에 따른 유관성 높은 보상 적용 단계였으며, B단계는 팀 수행에 따른 유관성 높은 보상, C단계는 팀 수행에 따른 유관성 낮은 보상 적용 단계였다.

오리엔테이션. 본 실험에 들어가기에 앞서 모든 참가자들은 30분의 오리엔테이션에 참여하였다. 오리엔테이션 동안 참가자들은 과제와 과제 수행방법 및 주의사항을 설명 받았다. 또한 과제에 대한 참가자들의 명확한 이해와 방법 숙지를 위해서 질의응답 시간을 가졌다. 오리엔테이션 종료 후, 참가자들은 1회기의 연습 회기에 참여하였다. 본 연구에서 1회기는 12분으로 정해졌으며, 이는 Harkins과 Petty(1982)의 연구에서 사회적 태만이 발생 가능한 시간으로 제안된 시간이었다.

개인수행에 따른 유관성 높은 보상 단계 (Phase A). 참가자들은 개인 과제 수행 전에

개인의 수행 결과에 따른 보상 기준과 보상금 획득 방법에 대해서 설명 받았다. 개인수행 보상 기준과 보상금은 사전에 동일한 대학의 재학생들을 대상으로 시행한 사전 테스트를 통해 결정되었다. 사전 테스트 결과 보상금 지급 기준은 개인의 수행에 따라 총 5단계로 구분되었다. 참가자들은 12분씩 4회기 동안 과제를 수행하였으며, 각 회기가 종료될 때마다 자신이 제공한 아이디어 빈도에 따라 차등적으로 보상금을 받았다(개인 아이디어 제공 빈도 11개 이내(1단계): 300원, 12~13개(2단계): 600원, 14~15개(3단계): 900원, 16~17개(4단계): 1,200원, 18개 이상(5단계): 1,500원).

본 단계의 1회기 시작 시 연구자는 참가자들에게 “본 단계에서 개인은 자신의 아이디어 제공 빈도에 따라 보상금이 차등적으로 제공 됩니다.”라고 알려 주었으며, 보상금 지급 기준과 금액에 대해서 설명하였다. 이에 따라 각 참가자들은 한 번의 실험 회기를 수행할 때마다 300원에서 1,500원까지 보상금을 받을 수 있었으며, 네 번의 실험 회기를 모두 수행한 후에는 1,200원에서 6,000원까지 보상금을 받을 수 있었다.

팀 수행에 따른 유관성 높은 보상 단계 (Phase B). A단계가 종료된 후 팀 과업을 수행하기 위해 전체 64명의 참가자들은 8명씩 8개 팀으로 나누어졌다. 이 때 특정 팀에 수행이 높거나 낮은 참가자들이 편중되는 것을 예방하기 위해서 A단계에서의 수행 결과를 바탕으로 매칭 기법을 통해 팀을 구성하였다. 구체적으로, 전체 64명의 A단계 수행을 순위화한 후 1등부터 8등까지의 참가자들을 무선적으로 각 팀에 배정하고, 다시 9등부터 16등까지의 참가자들을 각 팀에 무선적으로 배정하

는 방법을 통해서 매칭이 이루어졌다. 그 후 1~4팀에게는 ABC 실험 단계 순으로 독립변인 조작되었으며, 팀 5~8에게는 ACB 실험 단계 순으로 독립변인이 조작되었다.

B단계에서의 보상금은 A단계와 동일하게 총 5단계로 구성되었으며, B단계의 보상금 및 보상금 지급 기준은 A단계의 보상금 및 보상금 지급 기준에 팀 구성원 수(i.e., 8명)를 곱한 것으로 정의되었다. 이에 따라 B단계의 보상금 지급 기준과 액수는 다음과 같았다: 팀 전체 아이디어 제공 빈도 88개 이내(1단계): 2,400원, 89~104개(2단계): 4,800원, 105~120개(3단계): 7,200원, 121~136개(4단계): 9,600원, 137개 이상(5단계): 12,000원.

본 실험 단계의 시작에 앞서 연구자는 참가자들에게 팀 수행 보상 기준과 각 단계별로 주어지는 팀 보상금 획득 및 분배 방법에 대해서 설명하였다. 연구자는 B단계의 1회기 시작 전 “본 단계에서는 팀에서 제공하는 전체 아이디어 빈도를 바탕으로 팀 보상금이 정해지며, 팀 구성원은 자신이 제공한 아이디어 빈도에 따라 차등적으로 보상금을 받게 됩니다.”라고 설명하였다. 각 팀은 12분씩 4회기 동안 과제를 수행하였으며, 한 번의 회기가 종료 될 때마다 팀에서 제공한 전체 아이디어 빈도에 따라 보상금이 정해진 후, 참가자들은 팀 전체 아이디어 제공 빈도에 비례하여 자신이 제공한 아이디어 빈도에 따른 보상금을 차등적으로 제공받았다. 예를 들어, 팀 전체의 아이디어 빈도가 144회일 경우, 팀에게는 12,000원의 보상금이 할당된다. 이 때 팀 구성원 중 아이디어 제공빈도가 각각 14회, 25회인 팀 구성원은 10원 단위에서 반올림을 한 1,200원 $((14/144) \times 12,000)$, 2,100원 $((25/144) \times 12,000)$ 의 보상금을 제공받았다. B단계의 모든 회기가

종료된 후에 참가자들의 지각된 분배 공정성을 측정하기 위해서 분배 공정성 설문을 실시하였다.

팀 수행에 따른 유관성 낮은 보상 단계 (Phase C). C단계에서의 보상금 지급 기준과 보상금의 액수, 그리고 실험 절차는 B단계와 동일하였으나, C단계에서는 B단계와 달리 각 팀에 속해 있는 참가자들에게 유관성 낮은 보상이 지급되었다.

구체적으로, 연구자는 C단계의 1회기 시작 전 참가자들에게 “본 단계에서는 팀에서 제공하는 전체 아이디어 빈도를 바탕으로 팀 보상금이 정해지며, 팀 구성원들은 자신이 제공한 아이디어 빈도와 상관없이 팀 구성원 수에 따라 보상금이 균등하게 제공됩니다.”라고 설명하였다. 이에 따라 각 팀은 12분씩 4회기 동안 과제를 수행하였으며, 한 번의 회기가 종료된 후 팀에서 제공한 전체 아이디어 빈도를 바탕으로 팀 보상금이 정해진 후, 팀 구성원 수(i.e., 8명)에 따라 균등하게 보상금을 제공받았다. C단계에서도 B단계와 마찬가지로 전체 4회기가 종료된 후 참가자들을 대상으로 지각된 분배 공정성 설문을 실시하였다.

결 과

강화의 유관성 수준에 따른 사회적 태만의 차이

표 1에는 ABC/ACB 실험 조건에서의 회기별 팀 전체 아이디어 빈도의 평균과 표준편차가 제시되어 있다. 표 1에서 나타나듯이 ABC실험자 내 설계가 적용된 팀 1~4의 개인수행에 따른 유관성 높은 보상 단계(A단계)에서의 전

표 1. ABC/ACB실험 조건에 따른 회기별 팀 아이디어 평균 및 표준편차

	회기	A단계	B단계	C단계
		평균(표준편차)	평균(표준편차)	평균(표준편차)
ABC조건	1	14.36(3.77)	20.44(4.46)	16.08(5.18)
	2	16.20(2.90)	20.28(4.98)	15.14(4.75)
	3	15.97(3.21)	19.34(4.43)	13.56(5.04)
	4	18.09(3.95)	21.63(4.86)	12.56(3.88)
	전체 (2~4회기)	15.87(3.41)	19.52(5.18)	14.28(4.72)
	회기	A단계	C단계	B단계
		평균(표준편차)	평균(표준편차)	평균(표준편차)
ACB조건	1	12.66(3.76)	17.63(4.21)	19.66(4.43)
	2	16.38(3.61)	15.66(3.79)	19.97(4.24)
	3	16.38(4.05)	13.81(3.30)	20.34(5.78)
	4	16.81(3.96)	13.53(3.24)	19.81(4.69)
	전체 (2~4회기)	16.52(3.84)	14.33(3.54)	20.04(4.90)

주. A단계: 개인수행에 따른 유관성 높은 보상 단계
 B단계: 팀 수행에 따른 개인의 유관성 높은 보상 단계
 C단계: 팀 수행에 따른 개인의 유관성 낮은 보상 단계

체 평균 아이디어 제공 빈도는 15.87(s. d.= 3.41)이었으며, A단계 종료 후 팀 수행에 따른 유관성 높은 보상 단계(B단계)가 적용되었을 때에는 평균 19.52(s. d.=5.18)로 아이디어 제공 빈도가 평균 3.65 증가하였다. 마지막으로 팀 수행에 따른 유관성 낮은 보상 단계(C단계)가 적용되었을 때의 팀 전체 평균 아이디어 제공 빈도는 14.28(s. d.=4.72)로 나타났다. 따라서 C 단계에서 전체 참가자들의 아이디어 제공 빈도는 A단계와 비교해서 평균 1.59, B단계와 비교하였을 때에는 평균 5.24 감소한 것으로 나타났다.

이와 유사하게 ACB 실험 조건이 적용된 팀 5~8의 아이디어 제공 빈도를 살펴보면, 먼저 개인수행에 따른 유관성 높은 보상 단계(A단계)에서의 팀 전체 아이디어 제공 빈도의 평균은 16.52(s. d.=3.84)로 나타났으며, A단계 종료 후 팀 수행에 따른 개인의 유관성 낮은 보상 단계(C단계)가 적용되었을 때에는 평균 14.33(s. d.=3.54)으로 A단계에 비하여 아이디어 제공 빈도가 평균 2.19 감소한 것으로 나타났다. 마지막으로 팀 수행에 따른 유관성 높은 보상 단계(B단계)가 적용 되었을 때 전체 아이디어 제공 빈도의 평균은 20.04(s. d.=4.90)

로, 이는 A단계에 비해서는 평균 3.52, C단계와 비교하면 평균 5.71만큼 팀 전체 아이디어 제공 빈도가 향상된 것으로 보고되었다. 따라서 ABC 실험 조건과 ACB 실험 조건 모두에서 팀 수행에 따른 유관성 높은 보상 단계가 다른 실험 단계에 비하여 아이디어 제공 빈도가 가장 높았으며, 팀 수행에 따른 유관성 낮은 보상 단계에서 아이디어 제공 빈도가 가장 낮은 것으로 나타났다.

본 연구에서는 ABC/ACB 실험 조건에 따른 팀 아이디어 제공 빈도의 평균 차이를 통계적으로 검증해보기 위해 반복 측정 변량분석(repeated measures analysis of variance)을 실시하였으며, 그 결과는 아래의 표 2와 표 3에 제시되어 있다. 반복 측정 변량분석을 실시할 때는 각 단계별 실험 회기 중 보상금을 제공받지 않은 상태에서 과업을 수행한 1회기를

제외하고 나머지 2~4회기의 아이디어 제공 빈도의 차이가 분석의 대상으로 사용되었다. 먼저 표 2에서 볼 수 있는 것과 같이 ABC 실험 조건에서 강화의 유관성 수준에 따라 팀 아이디어 빈도는 .05 수준에서 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다($F=52.33, p=.000$). 또한 표 3에 나타나 있듯이 ACB 실험 조건에서도 강화의 유관성 수준에 따른 팀 아이디어 제공 빈도의 차이는 .05 수준에서 유의미한 것으로 보고되었다($F=53.07, p=.000$).

세 가지 실험 조건에 따른 아이디어 제공 빈도의 차이를 보다 구체적으로 알아보기 위해서 각 조건별로 대응표본 t 검증(Paired-Samples-t test)을 실시하였으며, 이때 Dunn-Bonferroni 방법을 활용하였다(Dunn, 1961). 이에 따라 .05의 유의확률을 세 번의 검증 횟수(e.g., A단계 vs. B단계, B단계 vs. C단계, A단계

표 2. ABC 조건에서의 평균 아이디어 제공 빈도에 대한 반복 측정 변량분석 결과

Source	SS	df	MS	F	p	Eta2
ABC조건 간	3249.78	95	34.21			
ABC조건 내	3903.33	192				
강화 유관성 수준	1386.51	2	693.25	52.33	.000	.36
Error	2516.83	190	13.25			
Total	7513.11	287				

표 3. ACB 조건에서의 평균 아이디어 제공 빈도에 대한 반복 측정 변량분석 결과

Source	SS	df	MS	F	p	Eta2
ACB조건 간	2026.32	95	21.33			
ACB조건 내	4249.83	192				
강화 유관성 수준	1592.528	2	796.264	53.07	.000	.36
Error	639.60	62	10.316			
Total	1707.88	95				

표 4. ABC 조건에서의 각 조건별 차이에 대한 대응표본 t 검증 결과

비교쌍	평균차	표준오차	df	t	p
A vs. B	-3.65	.54		-6.78	.000
B vs. C	5.23	.56	95	9.38	.000
A vs. C	1.58	.47		3.34	.001

표 5. ACB 조건에서의 각 조건별 차이에 대한 대응표본 t 검증 결과

비교쌍	평균차	표준오차	df	t	p
A vs. C	2.19	.50		4.38	.000
C vs. B	-5.71	.58	95	-9.86	.000
A vs. B	-3.52	.59		-5.92	.000

vs. C단계)로 나누어 유의확률 .017 수준에서 통계적 유의미성을 검증하였다. 아래의 표 4를 살펴보면, ABC 피험자 내 설계에 적용된 참가자들의 각 실험 단계 별 대응표본 t 검증 결과가 보고되어 있다. 먼저, 개인수행에 따른 유관성 높은 보상 단계(A단계)와 팀 수행에 따른 유관성 높은 보상 단계(B단계)의 평균 아이디어 제공 빈도의 차이는 3.65였으며, 이는 유의수준 .017에서 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다($t=-6.78, p<.017$). 또한 팀 수행에 따른 유관성 높은 보상 단계(B단계)와 팀 수행에 따른 유관성 낮은 보상 단계(C단계)의 평균 차이는 5.24로 .017 수준에서 유의미한 차이가 있었으며($t=9.38, p<.017$), 개인수행에 따른 유관성 높은 보상 단계(A단계)와 팀 수행에 따른 유관성 낮은 보상 단계(C단계)에서도 유의미한 차이가 보고되었다($t=3.34, p<.017$).

표 5를 살펴보면, ACB 피험자 내 설계에 적용된 참가자들의 각 실험 단계 별 대응표본 t 검증 결과가 보고되어 있다. 먼저, 개인수행에 따른 유관성 높은 보상 단계(A단계)와 팀 수행

에 따른 유관성 낮은 보상 단계(C단계)의 평균 아이디어 제공 빈도의 차이는 2.19로 이는 유의수준 .017에서 차이가 있는 것으로 나타났다($t=4.38, p<.017$). 그리고 팀 수행에 따른 유관성 낮은 보상 단계(C단계)와 팀 수행에 따른 유관성 높은 보상 단계(B단계)의 평균 차이는 5.71로 .017 수준에서 유의미한 차이가 있었으며($t=-9.86, p<.017$), 마지막으로 개인수행에 따른 유관성 높은 보상 단계(A단계)와 팀 수행에 따른 유관성 높은 보상 단계(B단계)에서도 유의미한 차이가 보고되었다($t=-5.92, p<.017$).

강화의 유관성에 따른 지각된 분배 공정성의 차이

각 ABC/ACB 실험 조건별로 지각된 분배 공정성의 차이를 검증하기 위하여 대응표본 t 검증을 실시하였으며, 그 결과는 표 6과 표 7에 제시되어있다. 먼저 표 6에는 ABC 실험 조건에서 팀 수행에 따른 개인의 유관성 높은

표 6. ABC 조건에서 지각된 분배 공정성에 대한 대응표본 t 검증 결과

	평균	표준오차	df	t	p
B단계	4.73	.80	31	-.37	.713
C단계	4.81	1.10			

주. B단계: 팀 수행에 따른 개인의 유관성 높은 보상 단계
 C단계: 팀 수행에 따른 개인의 유관성 낮은 보상 단계

표 7. ACB 조건에서 지각된 분배 공정성에 대한 대응표본 t 검증 결과

	평균	표준오차	df	t	p
C단계	4.24	1.04	31	-3.35	.002
B단계	4.99	.99			

보상 단계(B단계)와 팀 수행에 따른 개인의 유관성 낮은 보상 단계(C단계)의 지각된 분배 공정성에 대한 대응표본 t 검증 결과가 제시되어 있다. B단계에서 참가자들의 지각된 분배 공정성 평균은 4.73(s. d.=.80)이었으며 C단계에서 지각된 분배 공정성의 평균은 4.81(s. d.=1.10)로, B단계에 비하여 오히려 C단계일 때 분배 공정성 지각이 더 높은 것으로 나타났다. 그러나 t검증 결과 두 처치 단계 간 유의미한 차이는 없었다($t=-.37, p=.713$). 이와는 달리 ACB 실험 조건에서는 C단계의 분배 공정성 평균이 4.24(s. d.=1.04)였으며, B단계에서의 공정성 평균은 4.99(s. d.=.99)였으며, 두 단계 간 평균 차이에 대한 t검증 결과 .05수준에서 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다($t=-3.35, p=.002$).

논 의

본 연구의 목적은 강화의 유관성 수준이 사

회적 태만 행동에 미치는 효과를 검증하고, 강화의 유관성 수준에 따른 지각된 분배 공정성의 차이를 검증하는 것이었다. 본 연구에서 사회적 태만이란 개인이 혼자 과업을 수행할 때에 비하여 팀으로 과업을 수행할 때 개인 및 팀의 수행이 저하되는 것으로 정의하였으며, 이에 따라 개인수행에 따른 유관성 높은 보상 조건(A단계), 그리고 팀 수행에 따른 유관성 높은 보상 조건(B단계)과 팀 수행에 따른 유관성 낮은 보상 조건(C단계)으로 구분하여 수행의 차이를 검증하였다.

먼저 강화의 유관성 수준에 따른 수행의 차이를 살펴보면, ABC 실험 조건과 ACB 실험 조건에서 모두 강화 유관성 수준에 따른 팀 평균 아이디어 제공 빈도의 차이는 유의미한 것으로 나타났다. 구체적으로 팀 수행에 따른 유관성 높은 강화 조건(B단계)은 다른 두 실험 조건에 비하여 아이디어 제공 빈도가 유의미하게 높은 것으로 나타났다. 이와 같은 연구 결과는 팀제가 개인 수행제도보다 효과적이라고 보고한 선행 연구와 일치하며(Wisner &

Feist, 2001), 팀 중심의 조직 환경이 개인 중심의 조직 환경에 비하여 우수할 수 있다는 점을 제시하였다. 즉, 팀 구성원으로서 과업을 수행할 경우 사회적 태만이 발생할 잠재성을 지니고 있음에도 불구하고, 팀 내 개인에게 유관성 높은 보상을 제공한다면 개인이 개별적으로 과업을 수행할 때보다 수행이 향상하는 사회적 촉진(social facilitation)이 발생할 수 있는 것으로 나타났다(Harkins, 1987). 그리고 본 연구 결과 팀 수행에 따른 유관성 낮은 강화 조건(C단계)에서의 팀 평균 아이디어 제공 빈도는 ABC/ACB 두 실험 조건 모두에서 가장 낮은 것으로 나타났다. 따라서 개별적으로 과업을 수행할 때보다 팀에서 과업을 수행할 때 전체 팀의 수행이 낮아지는 사회적 태만이 발생하였다고 유추할 수 있으며, 팀 과업에서 강화 유관성 유무에 따라 지각된 사회적 태만 수준을 검증했던 George(1995)의 연구 결과를 지지하였다.

또한 본 연구에서는 팀 과업 수행 시 강화 유관성 수준에 따른 지각된 분배 공정성의 차이를 검증하였다. 분배 공정성 차이에 대한 통계 검증 결과, ABC 실험 조건의 경우 B단계와 C단계 간 공정성 차이는 유의미하지 않았다. 그러나 ACB 조건에서는 강화 유관성 수준에 따라 공정성 지각의 차이가 유의미한 것으로 보고되었다. 따라서 본 연구의 결과는 팀 과업 수행에서 강화의 유관성 정도에 따라 팀원들의 지각된 분배 공정성에 영향을 미칠 수 있다고 밝혀진 선행 연구(Liden, Wayne, Jaworski & Bennett, 2004)들의 결과를 부분적으로 지지하는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 표 1에서 제시된 것과 같이 회기별로 B와 C단계에서 수행의 차이가 나타나긴 했지만 실제로 팀 내 구성원들이 회기별로 수령한 보상금

의 차이는 평균 250원으로 참가자들이 분배 공정성의 차이를 지각하기에는 크지 않은 금액이었을 가능성이 있다. 그러나 본 연구에서 추가적으로 수집했던 보상금 분배 방법에 대한 절차 공정성의 차이를 살펴보면 ABC/ACB 실험 조건 모두에서 팀 과업 수행 시 강화 유관성이 높은 실험 단계(B단계)가 강화 유관성이 낮은 단계(C단계)보다 지각된 절차 공정성이 .05 수준에서 유의미하게 높은 것으로 나타났다(ABC 조건: $t=2.51, p=.018$; ACB 조건: $t=-2.74, p=.010$). 따라서 강화 유관성 수준에 따른 지각된 분배 공정성의 차이를 보다 정확히 검증하기 위해서는 팀 내 개개인들의 수행에 따른 보상금 액수의 차이를 높이거나 보상 기준을 세분화할 필요가 있다.

이 외에도 본 연구의 결과를 해석함에 있어서 몇 가지 고려해야 할 사항이 있다. 먼저, 본 연구에서는 수행의 빈도만을 고려하였을 뿐 수행의 질(quality)에 대한 측정이 이루어지지 않았다. 본 연구뿐만 아니라 사회적 태만을 검증하기 위해 브레인스토밍 과제를 사용한 선행 연구들에서도 브레인스토밍 과제의 특성을 보다 잘 반영하기 위해 아이디어를 가능한 많이 자유롭게 생산하도록 하였으며, 아이디어 내용에 대한 평가나 비판이 이루어지지 않았다(e.g., Harkins & Jackson, 1985). 이에 따라 특정 참가자의 경우 동일한 아이디어를 연속적으로 작성하거나 보상금을 받기 위하여 양적인 측면만을 중요시 했을 가능성이 있다. 그러나 실제 작업 환경에 따라서는 양적인 측면뿐만 아니라 질적인 측면도 중요시 될 수 있다. 예를 들어, 동일한 조립 공정을 반복하는 업무일 경우에는 수행의 질보다 같은 시간에 더 많은 제품을 생산하는 것이 중요할 수 있으나 제품 개발이나 디자인 등의 창의적인

활동이 필요한 과업일 경우에는 수행의 양적 측면보다도 질적인 측면이 우선시 될 수 있다. 따라서 추후 연구에서는 강화의 유관성 수준에 따라 수행의 양적 측면과 질적 측면이 함께 측정될 수 있는 과제의 개발이 필요하다.

또한 본 연구의 과제는 팀 전체의 수행 결과에 따라 보상금이 제공되는 팀 브레인스토밍 과제였지만 팀 내 개인이 개별적으로 과제를 실시한다는 점에서 팀 과제로서 제한적일 수 있다. 비록 참가자들이 수령할 수 있는 보상의 금액은 팀에서 제공한 전체 아이디어 빈도를 바탕으로 한다는 점에서 협동 과제의 성격을 가지고 있지만, 팀 과업의 시너지 효과를 창출하기 위해서는 팀 구성원 간 정보와 의견을 공유하는 것이 더 바람직 할 수 있다 (Muchinsky, 2009). 그러나 본 연구에서는 팀 과업 수행 간 구성원들이 함께 아이디어를 공유하거나 과제에 대한 토의를 할 수 없도록 통제하였다. 따라서 추후 연구에서는 팀의 시너지 효과가 보다 잘 발생할 수 있는 협동 과제나 실제 현장의 팀을 활용한 연구가 이루어질 필요가 있다.

이와 같은 제한점에도 불구하고 본 연구의 결과들은 다음과 같은 이론적, 실용적 함의를 지닐 수 있다. 첫째, 본 연구는 팀 과업에서의 실제 수행을 통하여 강화의 유관성 수준이 사회적 태만 행동에 미치는 효과를 검증하였다. 기존의 선행 연구였던 George(1995)의 연구에서는 설문을 통하여 지각된 사회적 태만에 대한 측정을 실시하였기 때문에 사회적 바람직성(social desirability)이 개입되었거나, 개개인이 지각하는 사회적 태만과 강화 유관성에 대한 기준이 다를 수 있다. 그러나 본 연구에서는 강화의 유관성 수준에 따른 팀 내 구성원들의 수행을 직접 측정함으로써 선행 연구의 제한

점을 보완할 수 있었다.

둘째, 강화의 유관성에 관한 선행 연구들(e.g., Berkovits, Sturmey, & Alvero, 2012; Brown & Redmon, 1990)은 대부분 개인 과업과 팀 과업 간의 강화 유관성의 상대적인 효과 차이만을 검증하였으며, 팀 내에서의 강화 유관성의 차이를 검증한 연구는 부족하였다. 따라서 본 연구는 팀 내 구성원들의 강화 유관성 수준에 따른 효과를 검증함으로써 팀에서 유관성 있는 강화가 주어졌을 때의 효과를 보다 명확하게 밝힐 수 있었다.

셋째, 본 연구의 결과를 통해 기업에서 팀 과업을 수행할 때 구성원들 각자의 노력에 대한 유관성 높은 보상이 주어질 필요성이 확인되었으며, 만약 보상의 유관성이 없을 경우 개인이 혼자 과업을 수행할 때보다 오히려 생산성이 감소하는 사회적 태만이 발생할 수 있는 것으로 나타났다. 따라서 조직 환경에서 팀제를 실시할 경우 강화 유관성을 높일 수 있는 효율적인 보상 기준을 계획하고 적용해야 하며 이를 위해서 Harkins와 Jackson(1985)이 언급한 것처럼 기업은 각각의 팀 구성원들의 수행을 측정할 수 있는 평가 도구를 마련할 필요가 있으며, 자신의 노력에 따른 보상금이 강화인으로 작용할 수 있도록 적절한 수준의 보상 금액 책정될 필요가 있다는 점이 시사되었다.

그러나 본 연구는 실험실 상황에서의 모의 작업 과제를 사용하였기 때문에 실제 현장과 상이할 수 있고, 강화의 유관성 수준의 따른 사회적 태만의 차이를 검증한 실증 연구는 매우 부족하기 때문에 본 연구의 결과를 일반화하기 위해서는 후속 연구를 통해 반복 검증이 이루어질 필요가 있다.

참고문헌

- Ambrose, M. L., & Schminke, M. (2003). Organization structure as a moderator of the relationship between procedural justice, interactional justice, perceived organizational support, and supervisory trust. *Journal of Applied Psychology, 88*, 295-305.
- Berkovits, S. M., Sturmey, P., & Alvero, A. M. (2012). Effects of individual and group contingency interventions on attendance in adolescent part-time employees. *Journal of Organizational Behavior Management, 32*(2), 152-161.
- Brown, N., & Redmon, W. K. (1990). The effects of a group reinforcement contingency on staff use of unscheduled sick leave. *Journal of Organizational Behavior Management, 10*, 3-17.
- Cohen, S. G., Ledford, G. E., & Spreitzer, G. M. (1996). A Predictive Model of Self-Managing Work Team Effectiveness. *Human Relations, 49*(5), 643-676.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology, 86*, 425-445.
- Conrad, C. (1994). *Strategic organizational communication: Toward the twenty-first century* (3rd ed.). TX: Harcourt Brace College.
- Cormier, W. H., & Cormier, L. S. (1991). *Interviewing strategies for helpers: Fundamental skills and cognitive behavioral interventions*. CA: Brooks/Cole.
- Cummings, T. G. (1981). *Designing effective work groups*. London: Oxford.
- Davis, J. H. (1969). *Group performance*. MA: Addison-Wesley.
- Dunn, O. J. (1961). Multiple comparisons among means. *Journal of the American Statistical Association, 56*, 52-64.
- George, J. M. (1995). Asymmetrical effects of rewards and punishments: The case of social loafing. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 68*, 327-338.
- Harkins, S. G. (1987). Social loafing and social facilitation. *Journal of Experimental Social Psychology, 23*, 1-18.
- Harkins, S. G., & Jackson, J. (1985). The role of evaluation in eliminating social loafing. *Personality and Social Psychology Bulletin, 11*, 457-465.
- Harkins, S. G., & Petty, R. E. (1982). The Effects of Task Difficulty and Task Uniqueness on Social Loafing. *Journal of Personality and Social Psychology, 43*, 1214-1229.
- 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*, 684-695.
- Karau, S. J., & Williams, K. D. (1993). Social loafing: A meta-analytic review and theoretical integration. *Journal of Personality and Social Psychology, 65*(4), 681-706.
- Kernan, M. C., & Hanges, P. J. (2002). Survivor Reactions to Reorganization: Antecedents and Consequences of Procedural, Interpersonal, and Informational Justice. *Journal of Applied Psychology, 87*(5), 916-928.
- Kozlowski, S. W., & Bell, B. S. (2003). Work

- groups and teams in organizations. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (Vol. 12, pp. 333-375). London: Wiley.
- Kravitz, D. A., & Martin, B. (1986). Ringelmann Redicovered: The Original Article. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(5), 936-941.
- Latane, B., Williams, K., & Harkins, S. (1979). Many hands make light the work: The causes and consequences of social loafing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 823-832.
- Lawler, E. E., III. (1990). *Strategic pay: Aligning organizational strategies and pay systems*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lepine, J. A., Colquitt, J. A., & Erez, A. (2000). Adaptability to changing task contexts: Effects of general cognitive ability, conscientiousness, and openness to experience. *Personnel Psychology*, 53, 563-593.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Jaworski, R. A., & Bennett, N. (2004). Social loafing: A field investigation. *Journal of Management*, 30(2), 285-304.
- Muchinsky, P. M. (2009). *Psychology Applied to Work* (9rd ed.). NC: Hypergraphic Press.
- Myers, J. L., & Well, A. (2003). *Research design and statistical analysis* (2rd ed.). NY: Lawrence Erlbaum Associates.
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36, 527-556.
- Osborn, A. F. (1979). *Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Problem-Solving* (third ed.). NY: Charles Scribner's Sons.
- Shepperd, J. A., & Wright, R. A. (1989). Individual contributions to a collective effort: An incentive analysis. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 15, 141-149.
- Trent, R. J. (2003). *Organizational Design Research Project*, White Paper, Lehigh University, Bethlehem, PA.
- Williams, K. D., & Karau, S. J. (1991). Social Loafing and Social Compensation: The Effects of Expectations of Co-Worker Performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61(4), 570-581.
- Wisner, P. S., & Feist, H. A. (2001). Does teaming pay off? *Strategic Finance*, 82, 58-64.

1 차원고접수 : 2012. 11. 5
 수정원고접수 : 2013. 2. 25
 최종게재결정 : 2013. 2. 26

The Effects of Contingent Relationship Magnitude between Pay and Performance on Social Loafing Behaviors

Insub Choi

Kyehoon Lee

Shezeen Oah

Chung-Ang University

The main purpose of this study was to compare the effects of contingent relationship magnitude between pay and performance on social loafing behaviors and perception of the distributive justice. Sixty-four college students were applied in an ABC/ACB counter-balancing mixed factorial design(A: the high contingent relationship magnitude between pay and performance on individual performance, B: the high contingent relationship magnitude between pay and performance on team performance, C: the low contingent relationship magnitude between pay and performance on team performance), each participant attended 12 sessions in total. For this study, a brainstorming task was developed. The dependent variable was the sum of total idea frequency in the brainstorming task and the perception of the distributive justice. Analyses showed that each condition of contingent relationship magnitude between pay and performance had effectiveness in team idea frequency and perceived distributive justice. Result indicated that teamwork was better than individual work on performance. Also, the result suggested that social loafing behaviors or perception of the distributive justice could be effected depend upon the extent to which how the contingent relationship magnitude between pay and performance on team performance.

Key words : Social loafing, Reinforcement contingency, Distributive justice