

다원적 리더십과 그 효과성에 관한 일 연구
- 철도관련 조직을 중심으로 -

A Study on Leadership and Management Effectiveness:
A Multi-Frame Perspective
- Focusing on the railway-related organizations -

이현주* 신택현**
Lee, Hyun Joo Shin, Tack Hyun

ABSTRACT

The purpose of this article is to depict the relationship between the frames of leadership and the dependent variables such as job satisfaction, respect from subordinates, promotion, and effective attainment of unit objectives. To attain this purpose, for types of multiple leadership frames, such as structural, human resources, political, and symbolic frames were surveyed through questionnaire and analyzed by SPSS.

The major findings are : 1) In general, the symbolic frame is an important factor having a stronger influence on job satisfaction, respect from subordinates, promotion, and effective attainment of unit objectives. 2) In details, the human resources frame shows a positive effects on job satisfaction and respect; the structural frame on effective attainment of unit objectives; the political frame, to a certain degree, on promotion; and the symbolic frame, especially on respect from subordinates, promotion, and effective attainment of unit objectives.

1. 서론

리더십에 관해 가장 널리 수용되는 두 가지 명제는 훌륭한 리더란 리더십 발휘에 반드시 필요한 비전 제시, 강점, 헌신 등 적절한 자질을 지니고 있어야 한다는 것, 그리고 훌륭한 리더십이란 상황적이라는 것, 즉 어떤 상황에서 효과적인 리더십이 다른 상황에서도 반드시 효과적인 것은 아니라는 것이다. 리더십에 관한 유일 최선의 사고방식과 상황적합적 관점 사이의 분명한 차이에도 불구하고, 두 견해 모두 타당한 일면을 가지고 있다. 일단의 연구들은 조직특성과 상황의 차이에도 불구하고 일반적으로 효과적인 리더들 사이에는 공통적인 특성이 있음을 밝히고 있다. 반면에 어떤 연구들은 일정한 상황변수가 효과적인 리더십 유형에 결정적인 영향을 미친다는 사실을 확인하였다.

본 논문은 이 같은 리더십의 속성에 초점을 두면서 철도관련 조직구성원의 상사-부하 간 리더십 유형에 대한 인식이 직무만족, 상사에 대한 신뢰와 존경, 승진속도, 부서목표 달성 등 일련의 종속변수에 어떤 영향을 주는지를 확인해보려는데 그 목적이 있다. 이를 위해 철도관련 4개 조직에 재직 중인 구성원을 대상으로 설문을 배포, 회수하여 통계처리 하였다.

* 정희원, 서울산업대학교 철도전문대학원 박사과정 ((주)유신코퍼레이션 철도부), 이현주

** 정희원, 서울산업대학교 철도전문대학원 교수, 신택현

2. 다원적 리더십에 관한 이론적 배경

2.1 인식틀(frames)의 개념

인식틀(frames)에 관한 개념은 사회과학 분야의 문헌에서 다양한 용어로 언급되어 왔다. 스키마(schema) 혹은 스키마타(schemata), 지도/maps), 이미지(images), 준거 틀(frames of reference) 혹은 표상화(representations), 패러다임(paradigms), 그림(pictures) 및 내재적 조직화 이론(implicit organizing theories) 등이 그것이다.

이들 용어들의 다양성에도 불구하고 이들이 공통적으로 공유하고 있는 가정은 사람마다 각기 이 세상과 사건 혹은 사물을 바라보는 자신만의 고유한 관점이 있기 때문에 이를 토대로 세상을 서로 다른 방식으로 바라본다는 것이다. 즉, 인간경험의 세계는 매우 복잡하고 모호하기 때문에 준거 틀은 상황의 해석과 행동의 결정에 영향을 주게 된다는 것이다[1]. 본 연구에서는 볼맨과 딜(Bolman & Deal)이 제시하고 있는 이론적 틀에 따라 네 가지의 인식틀 모형을 이용하기로 한다[2].

2.2 선행연구 : 다원적 인식틀(frames)과 리더십

다양한 인식틀의 활용능력이 경영자, 혹은 관리자들로 하여금 사건의 분석과 대응방법의 결정에 어떤 도움을 주는지, 그리고 그 인식틀들이 일상적인 상황에 실제로 어떻게 결합되고 통합되는지에 대해 다양한 연구들이 있다. 이들 연구들은 크게 세 가지 범주로 구분할 수 있다.

첫째, 조직의 우수성에 관한 연구저서들이다. 피터스와 워터만의 연구로 촉발된 이 같은 부류의 연구로서는 우수기업의 탐색(In Search of Excellence, 1982), 영속기업의 구축(Built to Last)(Collins and Porras, 1994), 그리고 훌륭한 기업에서 위대한 기업으로(From Good to Great)(Collins, 2001) 등이 있는데, 다음의 <표 1>에서 볼 수 있듯이 이들의 연구에서는 정치적 인식틀이 제외되어 있는 것이 특징이다.

둘째, 경영관리자의 과업에 관한 연구물들이다. 이에 는 일반경영관리자(The General Managers)(Kotter, 1982), 공공정책의 관리(Managing Public Policy)(Lynn, 1987), 및 진정한 경영자(Real Managers)(Luthans, Yodgetts, and Rosenkrantz, 1988) 등이 있는데, <표 2>는 이들 연구에서 고위경영자들의 효과성에 영향을 주는 핵심적인 사항으로 강조된 제반 특성들을 제시하고 있다.

코터와 린 두 사람 모두 고위경영자들의 과업에서 정치적 차원이 중요함을 강조하였다. 코터의 모형은 네 가지 인식틀의 모든 요소들을 포함하고 있으며, 린의 모형은 상징적 인식틀을 제외한 나머지 모두를 포함하고 있다.

루단스, 요지츠, 그리고 로젠크란츠는 “효과적인” 경영자와 “성공적인” 경영자의 차이를 구분하면서 이들의 시간활용이 서로 다르다는 사실을 발견했다. 효과성의 판단기준은 (1) 단위부서 성과의 양과 질, 그리고 (2) 상사에 대한 부하의 만족도였다. 성공의 기준은 연간 승진률, 즉 얼마나 빨리 출세하는 가였다.

<표 1> 첫 번째 부류의 연구결과

인식틀	Peters and Waterman (1982)	Collins and Porras (1994)	Collins (2001)
구조적	자율과 기업가 정신; 행동지향; 단순구조, 소본사화	시간을 알려주기보다 시계를 만들; 수없이 시도하고 그 중 효과가 있는 것을 유지해 나 감	냉혹한 현실의 직시; “고슴도치 컨셉” (세계최고, 경제성장동력); 기술가속페달; “파멸의 울가미가” 아닌 “플라이휠 (flywheel)”

인적자원적	고객과의 밀착; 사람을 통한 생산성	내부에서 성장한 경영자	“5단계 리더십” ; 사람 먼저, 다음에 할 일
정치적			
상징적	가치전달, 가치지향적; 느슨하면서 동시에 확 죄이는 속성; 전문성 고수하기	크고, 위협하고 대담한 목표; 사고 같은 문화, 끊임없는 개 선추구; 핵심의 보존, 발전의 추구; 이윤추구를 넘어섬	믿음을 잃지 않음; 고슴도치 컨셉 깊은 열정감 ; 규율의 문화

<표 2> 두 번째 부류의 연구결과

인식틀	Kotter (1982)	Lynn (1987)	Luthans, Yodgetts, and Rosenkrantz(1988)
구조적	수많은 복잡한 활동의 진두 지휘 ; 불확실성 상황에서 목표와 방침의 설정	정책적 이슈에 대한 논리 적 이해와 판단	의사소통* (서류작업, 일상 정보의 교환); 전통적 경영 관리(계획수립, 목표설정, 통 제)
인적자원적	동기부여, 조정, 많고 다양 한 부하집단의 통제	자신의 성격특성을 최대한 활용	인적자원관리* (동기부여, 갈등관리, 인력충원 등)
정치적	“절묘한 균형”에 토대한 회 소자원의 배분; 상사의 지 원획득; 지원부서 및 기타 구성원의 지원획득	전략목표달성을 위한 최대 한의 기회 활용	유대관계형성** (정치, 외부 이해관계자와의 교류)
상징적	신뢰할만한 전략수립 전체 조건 설정; 구성원이 의미 있게 받아들일 중요활동의 파악 및 그 활동에의 집중		

비고 : * 부하들이 “유능하다고” 판단한 경영관리자

** “성공한” 경영관리자 (이들은 동료보다 빨리 승진했음)

셋째, 또 한 가지 연구경향은 경영자들이 선호하는 인식틀에 관한 연구이다. 최근, 경영자 인지스타일(cognitive styles)에 관한 새로운 연구경향에 힘입어 경영자의 인식틀 선호도가 리더십 효과성에 어떤 영향을 주는가에 대한 많은 자료들이 축적되고 있는데 이들에 따르면 유능한 리더와 효과적 조직들은 다원적 인식틀을 활용하고 있다는 것으로 밝혀지고 있다[3-7].

2.2.3 선행 연구들의 시사점

첫 번째와 두 번째 부류의 여섯 가지 연구들을 모두 비교하면 그 유사성과 차이점이 드러난다. 대체적으로 이들 연구 모두는 구조적인 측면과 인적자원적 측면을 동시에 강조하고 있다. 그러나 조직의 우수성에 대한 연구에서는 정치적인 문제가 드러나 있지 않지만, 개별 경영관리자들을 연구한 나머지 연구 모두에서는 정치적 문제가 부각되고 있다. 린이 연구한 정치적 지명자와 코터가 연구한 기업경영자에게 있어서 정치는 매우 중요한 요인이었으며 중간관리자들이 출세하는데 절대적으로 필요한 요소였다. 이와 반대로 조직의 우수성에 대한 연구에서는 상징

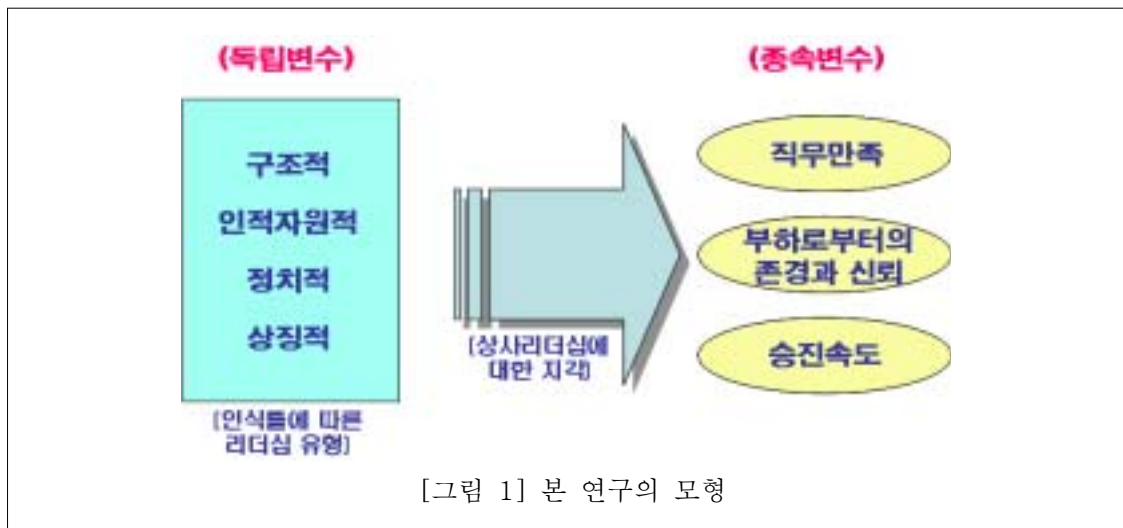
과 문화가 더욱 두드러진 요인이었다.

즉, 효과적 기업, 효과적 고위경영자, 효과적 행정관리자에 대한 연구는 하나같이 복잡한 시스템을 두루 밝히기 위해 다원적 관점이 필요함을 지적하고 있다.

3. 실증연구

3.1 연구방법

본 연구에서는 볼랜과 딜이 제시하고 있는 구조적(structural), 인적자원적(human resources), 정치적(political) 및 상징적(symbolic) 등 네 가지 인식틀 관점에 따라 이들 네 가지 인식틀에 토대한 리더십 유형이 직무만족, 부하로부터의 신뢰와 존경, 승진속도 등 세 가지 종속변수와 어떤 관계를 지니는지를 상사 리더십에 대한 부하(응답자)의 지각을 중심으로 살펴보는데 목적을 두었다([그림 1] 연구모형 참조).



이를 위해 2006년 9월 말~10월 초에 걸쳐 철도관련 4개 조직(서울메트로, 서울도시철도공사, 한국철도공사, 공항철도)의 구성원을 대상으로 설문을 배포하여 총 365부를 회수하였다. 이 중 신뢰성에 문제가 있는 것으로 판단된 설문지를 제외한 총 321부를 유효한 것으로 판정하여 문항신뢰도분석(reliability test)과 요인분석(factor analysis)을 거쳐(<표 3> 설문문항차원 및 문항신뢰도 참조), 회귀분석(regression)에 의한 통계처리를 수행하였다.

<표 3> 설문문항 차원 및 문항신뢰도(Chronbach α)

문항 차원		세부변수(문항번호 및 내용)	문항신뢰도 (Chronbach α)
변수	리더십 유형		
독립변수	인적 자원적 리더십	1-① 부하의 감정, 정서에 관심	.8717
		1-② 부하의 업무수행 지원	
		1-③ 부하의 참여 독려	
		1-④ 부하의 의견 경청	
	구조적 리더십	2-① 명료, 논리적 사고	.6214 → (.8492)*
		2-② 객관적 사실에 따른 섬세한 접근	
2-③ 명확한 목표설정			

		2-④ 결과에 대한 책임소재 추구	
	정치적 리더십	3-① 타인의 설득 및 동원능력	.8819
		3-② 타인의 지원획득	
		3-③ 정치적 센스 및 수완	
		3-④ 갈등해결 및 협상력	
	상징적 리더십	4-① 부하의 열정과 헌신 유발	.8513
		4-② 비전과 방향제시	
		4-③ 창의성 풍부, 조직문화 중시	
		4-④ 카리스마 소유	
종속변수	직무만족	2문항	.7122

(* : 요인분석과 신뢰도분석에서 구조적 리더십의 2-④ 문항이 유의하지 못한 것으로 나타나 이를 제외하였음. 이 경우 Chronbach α 값이 기존의 .6214에서 .8492로 상승하였음)

3.2 연구결과

3.2.1 리더십 유형과 직무만족

네 가지 리더십 유형에 따라 응답자가 느끼는 직무만족 간의 관계를 살펴보면 다음과 같다. 먼저 네 가지 리더십 유형의 문항평균치를 독립변수로 하여 직무만족 간의 관계를 회귀분석으로 살펴본 결과<표 4>, 독립변수의 설명력(수정 R^2)이 .275로 비교적 낮은 가운데 인적자원적 리더십 유형이 직무만족과 유의한 관계를 가지고 있는 것으로 나타나고 있다($\beta=.221$). 한편, 네 가지 리더십 유형에 관련된 개별문항 전체(2-④ 문항은 제외. 이하 동일)를 회귀시켰을 경우에는 역시 설명력이 비교적 낮은 가운데(수정 $R^2 = .275$), 업무수행지원($\beta=.168$), 명확한 목표설정($\beta=.184$), 카리스마 소유($\beta=.134$) 등 세 문항이 직무만족에 미약하나마 정(+)의 영향을 주는 것으로 나타나고 있다<표 5>.

<표 4> 리더십 유형과 직무만족 (회귀분석 결과 : Enter 방식/문항평균값 이용)

계수^a

(수정 $R^2 = .275$)

모형	비표준화계수		표준화계수	t	유의 확률
	B	표준오차	베타		
인적자원적 리더	.218	.075	.221	2.926	.004

a. 종속변수: 직무만족

(VIF : 1~10까지의 값으로 나타나 공선성의 문제는 없었음 -> 이하 동일)

<표 5> 리더십 유형과 직무만족 (회귀분석 결과 : Enter 방식/개별문항 이용)

계수^a

(수정 $R^2 = .288$)

모형	표준화계수	유의확률
	베타	
업무수행 지원	.168	.026
명확한 목표설정	.184	.014
카리스마 소유	.134	.033

a. 종속변수: 직무만족

3.2.2 리더십 유형과 부하의 신뢰/존경

두 번째, 네 가지 리더십 유형 중 어느 유형이 상사에 대한 신뢰와 존경에 영향을 주는지 그 관계를 살펴보면 다음과 같다. 먼저 문항평균치를 이용하여 회귀분석으로 살펴본 결과<표 6>, 독립변수의 설명력이 .627로 상당히 높게 나타난 가운데 인적자원적, 정치적, 상징적 리더십 등 세 유형이 상사에 대한 신뢰와 존경에 유의한 영향을 주는 것으로 나타나고 있다(각각의 β 계수 = .318 / .193 / .325). 이 가운데 인적자원적 리더십과 상징적 리더십이 부하의 존경과 신뢰에 상당한 관련성이 있음은 주목할 만하다. 한편, 네 가지 리더십 유형에 관련된 개별문항 전체를 회귀시킨 경우 역시 설명력이 높은 가운데(수정 $R^2 = .645$), 부하에 대한 경청, 타인의 지원획득, 갈등해결 및 협상력, 비전과 방향제시, 카리스마 소유 등이 그 값은 낮지만 상사에 대한 신뢰와 존경에 부분적으로 정(+)의 영향을 주는 것으로 나타나고 있다. 반면에 명확한 목표설정, 정치적 센스 및 수완 등 두 문항에서는 그 관계가 부(-)로 나타나고 있는 점이 주목할 만하다<표 7>. 이는 설문에 응답한 철도관련 조직구성원들이 목표 지향적이고도 정치적 성향을 지닌 상사에 대해 신뢰와 존경을 보내지 않는다는 것을 암시하는 대목이라고 할 수 있다.

<표 6> 리더십 유형과 부하의 신뢰/존경 (회귀분석 결과 : Enter 방식/문항평균값 이용)

계수^a (수정 $R^2 = .627$)

모형	비표준화계수		표준화계수	t	유의 확률
	B	표준오차	베타		
인적자원적 리더	.368	.063	.318	5.856	.000
정치적 리더	.221	.065	.193	3.386	.001
상징적 리더	.386	.081	.325	4.783	.000

a. 종속변수: 부하의 신뢰/존경

<표 7> 리더십 유형과 부하의 신뢰/존경 (회귀분석 결과 : Enter 방식/개별문항 이용)

계수^a (수정 $R^2 = .645$)

모형	표준화계수	유의 확률
	베타	
부하에 대한 경청	.215	.000
명확한 목표설정	-.113	.032
타인의 지원획득	.160	.006
정치적 센스 및 수완	-.098	.040
갈등해결 및 협상력	.112	.040
비전과 방향제시	.142	.025
카리스마 소유	.143	.001

a. 종속변수: 부하의 신뢰/존경

3.2.3 리더십 유형과 승진속도

세 번째, 리더십 유형에 따른 승진속도 지각에 있어서는 그 관계가 다음과 같이 나타나고 있다. 먼저 문항평균치를 이용하여 회귀분석으로 살펴본 결과<표 8>, 독립변수의 설명력이 .135로 상당히 낮은 가운데 인적자원적 리더십은 승진과 부(-)의 관계로($\beta = -.181$), 상징적 리더십은 정(+)의 관계로 나타나고 있어($\beta = .389$), 응답자들은 부하에 대한 인적자원적 측면에서의 배려는 승진에 불리하게 작용하며, 부하에게 방향성과 비전을 제시하면서 독려하는 상사가 승진

에서 유리하다고 지각하고 있다. 한편, 네 가지 리더십 유형에 관련한 개별문항 전체를 회귀시킨 경우 역시 설명력이 낮은 가운데(수정 $R^2 = .167$), 부하에 대한 경청이 부(-)의 영향을, 정치적 센스 및 수완, 비전과 방향제시, 카리스마 소유 등이 정(+)의 영향을 주는 것으로 나타나고 있어 정치적 역량과 상징적 역량이 승진에 좀 더 직결된다는 미국에서의 연구결과와 부분적으로 일치하고 있다<표 9>.

<표 8> 리더십 유형과 승진속도 (회귀분석 결과 : Enter 방식/문항평균값 이용)

계수^a

(수정 $R^2 = .135$)

모형	비표준화계수		표준화계수	t	유의 확률
	B	표준오차	베타		
인적자원적 리더	-.209	.096	-.181	-2.188	.029
상징적 리더	.460	.123	.389	3.755	.000

a. 종속변수: 승진속도

<표 9> 리더십 유형과 승진속도 (회귀분석 결과 : Enter 방식/개별문항 이용)

계수^a

(수정 $R^2 = .167$)

모형	표준화계수	유의 확률
	베타	
부하에 대한 경청	-.176	.033
정치적 센스 및 수완	.239	.001
비전과 방향제시	.210	.030
카리스마 소유	.223	.001

a. 종속변수: 승진속도

3.2.4 리더십 유형과 부서목표의 효과적 달성

마지막으로 리더십 유형과 부서목표의 효과적 달성 간의 관계성에 대한 구성원들의 지각은 다음과 같다. 먼저 문항평균치를 이용하여 회귀분석으로 살펴본 결과<표 10>, 독립변수의 설명력이 .559로 상당히 높은 가운데 구조적 리더십과 상징적 리더십이 부서목표의 달성에 일정한 정(+)의 관계를 보이고 있어($B =$ 각각 .296과 .393), 부서목표의 효과적 달성에는 목표와 업무를 챙기고 부하들에게 방향과 비전을 제시할 수 있는 역량이 요구된다는 것을 시사하는 것이라 할 수 있다. 한편, 개별문항 전체를 회귀시킨 경우(수정 $R^2 = .576$), 몇 개의 개별항목이 영향을 주는 것으로 나타나고 있지만 그 관계는 비교적 미약하다. 그런 가운데 명확한 목표설정이 부서목표의 효과적 달성에 가장 커다란 영향을 주는 것으로 나타나고 있어($B = .253$), 목표의 추구하고 달성에는 명확한 목표의 설정이 중요한 요인인 것으로 지각하고 있는 점이 주목할 만하다<표 11>.

<표 10> 리더십 유형과 부서목표의 효과적 달성 (회귀분석 결과 : Enter 방식/문항평균값 이용)

계수^a

(수정 $R^2 = .559$)

모형	비표준화계수		표준화계수	t	유의 확률
	B	표준오차	베타		
구조적 리더	.300	.070	.296	4.284	.000
상징적 리더	.401	.075	.393	5.318	.000

a. 종속변수: 부서목표의 효과적 달성

<표 11> 리더십 유형과 부서목표의 효과적 달성 (회귀분석 결과 : Enter 방식/개별문항 이용)
계수^a (수정 R² = .576)

모형	표준화계수	유의확률
	베타	
부하의 업무수행 지원	.140	.017
명확한 목표설정	.253	.000
타인의 지원획득	-.136	.031
정치적 센스 및 수완	.103	.048
비전과 방향제시	.170	.014
카리스마 소유	.098	.043

a. 종속변수: 부서목표의 효과적 달성

3.3 연구의 한계

먼저, 본 연구는 설문지법이라는 양적 연구가 지니는 일반적인 한계를 내포하고 있다. 특히 설문문항의 내용이 직속상사의 리더십 행위에 대한 평가로 인식되어 일종의 평가불안(Evaluation Reprehension)이 작용했을 가능성이 있다. 무효 처리된 설문에서 그 같은 현상을 일부 확인할 수 있었다. 따라서 본 논문은 철도관련 조직 관리자들의 리더십 유형이 부하의 시각과 관점에서 종속변수에 어떤 영향을 주는지를 전반적으로 확인해 보는데 그 의의를 두기로 한다.

4. 시사점 및 결론

앞의 통계결과 및 분석을 토대로 다음과 같은 잠정적 결론을 내릴 수 있다.

첫째, 철도관련 조직의 구성원들은 상사의 상징적 리더십 유형을 가장 선호하고 있는 것으로 나타나고 있다. 즉, 상사가 부하들에게 비전과 방향을 명확히 제시하고 신바람을 불러일으킬 때 직무만족, 존경을 표하며, 또한 이 같은 리더십 유형의 상사가 승진과 부서목표달성에 효과적임을 인식하고 있다.

둘째, 정치적 리더십 유형은 상사의 승진에 부분적으로만 영향을 주는 것으로 지각하고 있으며, 정치적 성향이 높은 상사에 대해서는 존경을 표하지 않는 것으로 나타나고 있다.

셋째, 부서목표의 효과적 달성에는 상징적 리더십과 구조적 리더십이 영향을 주는 것으로 나타나고 있다. 다만 특이한 것은 인적자원적 리더십이 직무만족과 존경에는 정(+)의 관계를 보이고 있지만, 승진과는 부(-)의 관계로 나타나고 있어 미국에서의 연구결과를 부분적으로 지지하고 있는 것으로 유추해 볼 수 있다.

지금까지의 논의를 바탕으로 할 때 조직의 현실에서는 본 연구의 종속변수로 설정한 네 가지 차원, 즉 직무만족, 존경, 승진 및 부서목표 달성 등 모든 국면을 완벽하게 도모하는 관리자 유형은 없다고 말할 수 있다. 관리자의 개인적 성향이나 타고난 선천적 요인, 혹은 주어진 과업 환경에 따라 리더십 유형이 서로 다르게 나타나겠지만 자신이 담당하고 있는 역할이나 미션에 비추어 볼 때 어떤 유형의 리더십이 어떤 측면과 관련되어 있는지를 관련시켜서 생각해 보는 것은 그 나름대로 의의가 있다고 할 수 있겠다. 다만, 불만과 딜의 충고처럼 가능하다면 조직에의 기여를 위해서는 네 가지 차원의 리더십 역량을 두루 갖출 필요가 있을 것이고, 정치적 리더십의 경우 조직에 해가 되는 역기능적 리더십 행사를 지양하고 조직의 발전에 기여하는 생산적 방향으로의 리더십 발휘가 요구된다고 하겠다.

참고문헌

1. Lee G. Bolman & T. E. Deal (1991), "Leadership and Management Effectiveness: A Multi-Frame, Multi-Sector Analysis", Human Resource Management, Vol.30, No 4, pp.509-533.
2. Lee G. Bolman & T. E. Deal (2003), Reframing Organizations, 3rd ed., Jossey-Bass Publishers)
3. S.D. Saleh and J. Hosek (1976), "Job Involvement: Concepts and Measurement," Academy of Management Journal, Vol.19, pp.213-224.
4. C.A. Reilly III, J. Chatman, and D.F. Caldwell (1991), "People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organizational Fit," Academy of Management Journal, Sep. pp.487-516.
5. P.C. Smith, L.M. Kendall, and C.L. Hulin (1969), The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement, Skokie, IL: Rand McNally.
6. Richard M. Steers (1977), Organizational Effectiveness: A Behavioral View, Santa Monica, Calif.:Good Year, p.103.
7. D.M. Rousseau and R.A. Cooke (1988), Behavioral Norms and Expectations: A Quantitative Approach to the Assessment of Culture, Group and Organizational Studies, 13, pp.245-273.