



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

碩士學位論文

노조몰입과 조직유효성간의  
강화요인 및 저해요인에 관한 연구



濟州大學校 經營大學院

經營學科 人事管理專攻

梁 景 浩

2009年 8月

# 노조몰입과 조직유효성간의 강화요인 및 저해요인에 관한 연구

指導教授 宋 秉 軾

梁 景 浩

이 論文을 經營學 碩士學位 論文으로 提出함

2009年 8月

梁景浩의 經營學科 人事管理專攻 碩士學位 論文을 認准함

審査委員長 \_\_\_\_\_ ①

委 員 \_\_\_\_\_ ①

委 員 \_\_\_\_\_ ①

濟州大學校 經營大學院

2009年 8月

A Study on Enhancer and Neutralizer Factors  
between Union Commitment and  
Organizational Effectiveness

Kyung-Ho Yang

(Supervised by Professor Byeong-Sik Song)

A thesis submitted in partial fulfillment of the requirement for the degree of  
Master of Business Administration

2009. 8.

This thesis has been examined and approved.

Thesis director, Hee-Cheol Kim, Prof. of Business Administration

.....  
Young-Soon Kang

.....  
Byeong-Sik Song

.....  
2009. 8.

.....  
Date

Department of Business Administration  
GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION  
JEJU NATIONAL UNIVERSITY

## <목 차>

제 1 장 서론 .....	1
제 1 절 연구배경 및 목적 .....	1
제 2 절 연구방법 및 논문 구성 .....	3
제 2 장 이론적 배경 .....	4
제 1 절 노조몰입 .....	4
1. 노조몰입의 개념 및 측정 .....	4
2. 노조몰입의 연구동향 .....	8
제 2 절 조직유효성 .....	11
1. 조직몰입 .....	11
1) 조직몰입의 개념 및 측정 .....	11
2) 노조몰입과 조직몰입의 관계 .....	14
2. 과업수행 .....	17
1) 과업수행의 개념 및 측정 .....	17
2) 노조몰입과 과업수행의 관계 .....	18
제 3 절 조절요인 .....	19
1. 강화요인 .....	19
1) 조직공정성 .....	19
2) 쌍방향 커뮤니케이션 .....	24
3) 노사협의회 .....	27
2. 저해요인 .....	31
1) 상대적 박탈감 .....	31
2) 조직 냉소주의 .....	36
3) 심리적 계약위반 .....	39
제 3 장 연구방법 .....	42
제 1 절 연구모형 및 가설 설정 .....	42

제 2 절 변수정의 및 조사설계 .....	48
1. 변수정의 .....	48
2. 조사설계 .....	50
1) 설문구성 및 분석방법 .....	50
2) 표본선정 및 특성 .....	51
제 4 장 실증분석 .....	53
제 1 절 타당성 및 신뢰성 검증 .....	53
제 2 절 변수간 상관관계 분석 .....	59
제 3 절 가설검증 .....	60
제 5 장 결 론 .....	71
제 1 절 요약 및 시사점 .....	71
제 2 절 한계 및 제언 .....	73
참고문헌 .....	74
설문지 .....	80

## 〈표 목 차〉

〈표 3-1〉 설문의 구성 및 출처 .....	51
〈표 3-2〉 표본의 특성 .....	52
〈표 4-1〉 노동조합몰입에 대한 타당성 및 신뢰성 분석 .....	54
〈표 4-2〉 종속변수에 대한 타당성 및 신뢰성 검증 .....	55
〈표 4-3〉 강화요인에 대한 타당성 및 신뢰성 검증 .....	57
〈표 4-4〉 저해요인에 대한 타당성 및 신뢰성 검증 .....	58
〈표 4-5〉 변수간 상관관계 분석 .....	59
〈표 4-6〉 노조몰입이 조직몰입에 미치는 영향 .....	60
〈표 4-7〉 노조몰입이 과업수행에 미치는 영향 .....	61
〈표 4-8〉 노조몰입과 조직몰입간 조직공정성의 조절효과 .....	62
〈표 4-9〉 노조몰입과 과업수행간 조직공정성의 조절효과 .....	63
〈표 4-10〉 노조몰입과 조직몰입 및 과업수행간 쌍방향커뮤니케이션의 조절효과 .....	64
〈표 4-11〉 노조몰입과 조직몰입 및 과업수행간 노사협의회 활성화의 조절효과 .....	65
〈표 4-12〉 노조몰입과 조직몰입 및 과업수행간 상대적 박탈감의 조절효과 .....	66
〈표 4-13〉 노조몰입과 조직몰입 및 과업수행간 조직냉소주의의 조절효과 .....	68
〈표 4-14〉 노조몰입과 조직몰입 및 과업수행간 심리적 계약위반의 조절효과 .....	70

## <그림 목 차>

<그림 3-1> 연구모형 .....	42
<그림 4-1> 상호작용공정성의 조절형태 .....	63
<그림 4-2> 노사협의회 활성화의 조절형태 .....	65
<그림 4-3> 상대적 박탈감의 조절형태 .....	67
<그림 4-4> 조직몰입에서 조직냉소주의 조절형태 .....	68
<그림 4-5> 과업수행에서 조직냉소주의 조절형태 .....	69



## [ABSTRACT]

### A Study on Enhancer and Neutralizer Factors between Union Commitment and Organizational Effectiveness

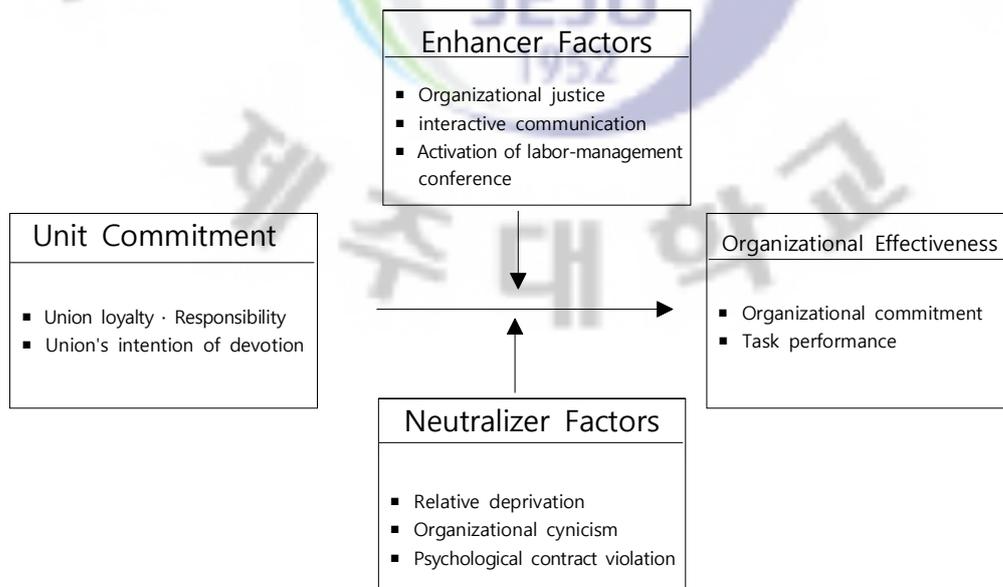
Kyung-Ho Yang

Graduate School of Business, Jeju National University

Department of Business Administration, Major: HR Management

This study is designed to verify positive (+) linear relationship between union commitment and organizational commitment and task performance, whether organizational justice, interactive communication, and activation of labor-management conference intensify relationship between union commitment and organizational commitment and task performance, and whether relative deprivation, organizational cynicism, and psychological contract violation hinder the relationship between union commitment and organizational commitment. A study model is as follows.

#### [Study Model]



Sampling is intended for 215 employees in the public agencies and companies enlisted in Federation of Korean Trade Unions in Cheju City. To verify linear relationship between union commitment and organizational commitment and task performance, linear regression analysis was conducted, and to verify a moderating effect of enhancer factors (organizational justice, interactive communication, activation of union-management conference) and neutralizer factors (relative deprivation, organizational cynicism and psychological contract violation) between two parties, 3-phase regression analysis was implemented.

The results of this study are as follows.

First, amid two sub-components of union commitment, loyalty and responsibility toward the union have a positive (+) influence upon union commitment at the level of  $p < .01$  ( $p < .01$ ), and a significant influence upon task performance at the level of  $p < 0.1$ . But, devotion to the union does not have an influence on organizational commitment and task performance. Second, it was proved that interactive justice which is a sub-component of organizational justice among enhancer factors projected in the study model is a factor to complement relations between loyalty and responsibility toward the union and organizational commitment, and activation of union-management conference is a factor to complement the relations between loyalty and responsibility toward the union and organizational commitment and task performance. Third, the relative deprivation amid attenuation factors reinforced the relationship between organizational commitment and intention of devotion to the union which is a sub-component of organizational commitment. On the other hand, organizational cynicism weakened the relationship between intention of devotion to the union, organizational commitment and task performance.

Based on the results, a suggestive point may be given to the union and

management as follows.

First, it is verified that union and management can cooperate for win-win through mutual benefits. The results show that union members with high commitment to the union have also high commitment to the company, and they are highly conscious of the extent of their task performance. It means that a strategy to be hostile to the union is never helpful for long-term development of the company, and little helpful for the union members' task performance. The results positively suggest that the union-management relationship needs to be developed into win-win relations pursuing mutual benefits.

Second, environmental factors which reinforce win-win development of the union and company are positively suggested. It is found that the company's justice, interactive justice, in particular, between seniors and subordinates, is an important environmental factor which makes simultaneous commitment to the union and company possible, and activation of union-management conference is an important factor which leads a positive attitude toward the union to be connected to task performance. It means that the seniors' leadership can be an important factor to reinforce a positive attitude toward the union and company in the field. In addition, if the legislated union-management conference is effectively applied, instead of formally, it could prevent a conflict between labor and management and positively contribute to win-win of the union and management and task performance.

Third, environmental factors which deteriorate win-win development of the union and company are positively suggested. Organizational cynicism in particular, that is, an employee's negative attitude toward the company is verified to weaken the relationship in which intention of devotion to the union is connected to organizational commitment. Accordingly, the union members need to find out antecedent factors to generate and spread cynicism toward their company, to prevent and improve them.

Fourth, in the scientific aspect, this study is focused on finding out a moderator of simultaneous commitment for the union and organizational commitment. Pre-studies hitherto have been focused on searching antecedent variable of simultaneous commitment, and some studies had interest in finding out result variables. But, studies to examine variables controlling the relationship between union commitment and organizational commitment are still insufficient. This study has a meaning in attempting to examine factors to reinforce and hinder relations simultaneously between two parties, and suggesting a necessity to expand the relevant studies.



# 제 1 장 서 론

## 제1절 연구배경 및 목적

우리나라 노동운동은 1987년 6.29 민주화선언 이후 노동조합 조직이 급속도로 확대되면서 그동안 억제되어 왔던 노동자의 욕구가 한꺼번에 분출되는 큰 분수령을 넘어 노사관계가 대립관계 보다는 적대관계에 가까울 정도의 극한투쟁 일변도의 양상을 보여 왔으며 이는 조직률 저하와 노동운동의 약화로 이어졌다.

1997년 외환위기로 인한 IMF의 환경에서 출범한 김대중 정부의 신자유주의 노동정책하에 이루어진 공기업의 민영화, 기업의 구조조정 및 노동시장의 유연화에 따른 비정규직의 증가, 경제의 양극화와 사회양극화로 인한 부익부빈익빈 현상으로 인하여 노사관계가 상당히 악화되는 결과를 초래하기도 하였다.

이러한 노사관계의 악화에도 불구하고 우리나라는 노사간의 원활한 타협을 통한 노사관계의 안정의 기틀을 마련하면서 경제위기를 슬기롭게 넘겼다. 외환위기 극복 과정에서 노사는 노사관계를 안정시키고 이를 토대로 서로 협력적인 관계를 유지하여 생산성을 제고시켜야만 노사가 같이 공생할 수 있음을 확인하였다. 결국 자본주의 체제 내에서는 노사간의 대등한 관계를 유지하고 노사양측이 서로의 존재를 인정하여 신사적이고 합리적인 교섭을 함으로써 공동의 이익을 추구해 나가는 화합적 노사관계의 중요성을 인식할 필요성이 있다. 안정적인 노사관계는 기업의 경쟁력은 물론 국가경제에도 영향을 미치는 중요한 분야라 할 수 있다.

현재 우리나라의 노사관계는 개선점을 찾아 변화를 모색해야만 할 시점이다. 노사관계에 대한 개선 없이 경제성장을 기대할 수는 없으며 현재 세계 10위권의 경제규모에도 불구하고 국제경쟁력 수준의 하락은 계속 이어질 수도 있다. 이러한 문제를 해결하기 위한 방안으로 노사문제에 대한 연구결과와 방법론을 적용하려는 시도가 조직몰입과 노조몰입 이론을 중심으로 논의되고 있으며 이들 연구는 노사관계의 현실성을 인정하고 회사와 노동조합이 공존을 위해 서로 협력할 수 있는 가능성을 실증적으로 규명하고 구체적으로 실천 가능한 방안을 모색

하는데 중점을 두고 있다(Dean, 1954). 특히 노사관계에 영향을 주는 제반요인들이 좀 더 폭 넓게 규명되고 보다 안정적인 노사관계 구축에 기여할 수 있는 기반연구가 활발하게 이루어지고 있다.

대표적인 연구가 노동조합과 회사에 대한 이중몰입과 관련된 연구들이다. 이중몰입에 대한 연구는 1980년대 들어서면서 노조에 대한 관심이 고조됨에 따라 체계적으로 진행되어 왔다. 이중몰입에 대한 연구결과들은 회사와 노조사이의 관계가 좋으면 조직몰입과 노조몰입의 관계가 높게 성립되는 반면, 회사와 노조사이의 관계가 나쁘면 조직몰입과 노조몰입 사이의 관계가 나타나지 않는다는 결론들을 제시하고 있다. 이러한 연구결과들은 회사와 노조가 서로 상치되는 가치와 목표를 가질 때 서로 다른 몰입의 대상이 될 수 있음을 보여주고 있다. 따라서 노조몰입과 조직유효성 특히 조직몰입과 과업수행의 관계를 강화시키는 요인과 저해시키는 요인을 규명하는 연구는 노사상생과 공동발전이라는 측면에서 매우 중요하다.

본 연구는 먼저 문헌적 고찰을 통하여 노조몰입과 조직몰입 및 과업수행간의 관계, 노조몰입과 조직몰입 및 과업수행간의 강화요인, 노조몰입과 조직몰입 및 과업수행간의 저해요인에 대하여 이론적 탐구를 수행한다. 이론적 고찰을 통해 도출된 조절변수들을 활용하여 노조몰입과 조직유효성(조직몰입, 과업수행)간의 강화요인과 저해요인들을 실증분석을 통해 규명한다.

이에 따라 본 논문은 다음과 같은 연구목적을 중심으로 연구하고자 한다.

첫째, 노조몰입과 조직몰입 및 과업수행간의 관계에 대해서 선행연구를 고찰하여 이론적인 정립에 기여한다.

둘째, 노조몰입과 조직몰입 및 과업수행간의 선형관계를 규명하고자 한다.

셋째, 노조몰입과 조직몰입 및 과업수행간의 강화요인과 저해요인을 규명하고자 한다.

## 제2절 연구방법 및 논문 구성

본 연구의 연구목적에 의해 문헌을 통한 연구방법과 설문조사를 통한 실증분석 방법을 병행하였다.

첫째로 문헌을 통한 연구방법은 국내외 관련 논문과 통계자료를 활용하였고 또한 기존의 자료들을 종합 정리하여 연구의 이해를 도모하였다.

둘째로 제주특별자치도내 노동조합이 있는 사업장을 대상으로 설문지법을 활용한 실증분석방법을 실시하였다. 분석방법은 연구결과의 유효성을 높이기 위해 신뢰성 분석 및 타당성 분석을 하였으며, 연구모형에 투입된 변수간의 선형적 연구가설을 검증하기 위해 회귀분석을 실시하였고, 강화요인과 저해요인의 조절효과를 검증하기 위해 3단계 회귀분석을 실시하였다.

본 논문은 모두 5개장으로 구성되었다.

제1장은 서론으로 연구에 대한 문제를 제기하고 문제해결을 위한 연구목적에 제시하였다. 또한 연구목적에 이루기 위한 본 연구의 구체적인 연구방법을 제시하였다.

제2장은 연구의 이론적 배경으로 문헌을 조사하고 연구하였으며, 선행연구들을 분석하여 노조몰입, 조직몰입, 과업수행에 관한 이론을 통하여 노조몰입과 조직몰입의 관계, 노조몰입과 과업수행의 관계 등에 대하여 고찰하였고, 이들의 변수간의 조절변수들을 선행연구를 통해 탐색하였다.

제3장은 본 연구를 위한 설계로서 제2장의 이론적 배경을 기초로 하여 본 논문에 적합한 연구모형 및 가설을 설정하였고 이를 검증하기 위하여, 변수의 정의와 측정 및 조사대상을 밝히고, 설문지의 구성내용과 자료수집 및 통계분석방법 등에 대하여 기술하였다.

제4장은 실증분석으로 설문조사를 통해 수집한 자료를 분석하였고 표집방법, 표본의 특성에 의한 신뢰성과 타당성을 분석하고, 연구모형에 제시한 연구가설을 검증하였다.

제5장은 결론으로 연구결과를 요약하고 연구결과에 대한 시사점을 기술하였고 연구의 한계를 밝힌 다음 향후 연구를 위해 제언하였다.

## 제 2 장 이론적 배경

### 제1절 노조몰입

#### 1. 노조몰입의 개념 및 측정

1935년 New Deal정책의 일환으로 미국 노사관계의 새로운 시대를 여는 계기가 된 Wagner법이 미국의회를 통과하였고 이후 미국 노동운동은 급속한 성장과 변혁을 경험하였다. 1935년 노동조합의 규모는 약 250만~300만명의 노동조합원이었으나 1941년에 약 840만명의 노동조합원으로 증대하였고 이는 그 당시의 전체 종업원의 약 23%에 해당하는 규모였다. 한편 기존의 직업별 노동조합 중심의 노동조합 형태가 산업별 노동조합으로 형태의 전환을 가져왔다(Budd, 2005). 이러한 변화로 인하여 1940년대와 1950년대 초기에 미국 노동운동이 급속히 확대되면서 사용자와 노동조합의 구조적 갈등관계가 종업원의 태도, 즉 노동조합과 사용자에 각각에 대한 충성심에 미치는 영향과 상호간의 관계에 미치는 영향 그리고 그에 따른 노사관계 등에 대하여 산업계 및 학계의 관심이 집중되었다. 특히 일부 사용자는 노동조합에 대한 충성심이 회사에 대한 충성심을 저하시킬 것이라는 우려를 나타내기도 하였다(Dean, 1954). 노조몰입에 관한 연구는 미국의 노동운동 전성기인 1950년대 초기부터 시작되었으며 노사문제에 대한 사업장 중심의 미시적 접근방법의 하나로 시도되었다. 또한 이 시기에는 노조몰입 문제뿐만 아니라 노사문제에 대한 다양한 접근이 시도 되었고 많은 연구가 있었다.

Strauss(1977)는 경제학, 심리학, 사회학, 법학 그리고 문화인류학 등 다양한 학문적 배경을 지닌 학자들이 각자의 고유의 접근방법으로 노사관계 연구에 참여하여 학문간 교류가 왕성했던 1945년부터 1960년까지의 기간을 노사관계의 황금의 시대라고 명명하였다.

Purcell(1954)은 Chicago에 위치한 Swift & Company의 노동조합원에 대하여 회사와 노동조합에 대한 태도조사를 실시하였다. 그 결과 노동조합원의 73%가

노동조합과 회사 양측 모두에 우호적인 태도를 보였으며 11%의 노동조합원만이 회사에 대하여 부정적 혹은 중립적 태도를 보였다. New York에 위치한 3개 공장의 노동조합원의 태도를 조사한 Dean(1954)도 노사관계 갈등의 수준에 관계없이 노동조합원의 회사에 대한 우호적인 태도는 노동조합에 대한 우호적인 태도와 관련성이 있다는 점을 지적하면서 이중충성심의 가능성을 주장하였고 일부 학자들(Barkin, 1950; England, 1960; Kornhauser, Sheppard & Mayer, 1956)은 회사와 노동조합의 상반된 목표로 인하여 노동조합원은 회사와 노동조합 양측에 충성할 수 없다는 주장을 펴기도 하였다. England(1960)는 노동조합원의 회사와 노동조합에 대한 이중충성심의 가능성을 주장했던 Purcell(1954), Dean(1954)과 Stagner(1956) 등의 연구결과에 대하여 방법론상의 엄격함의 부족, 통계자료의 주관적 해석과 그에 따른 결론의 오류 등을 비판하였다.

그러나 1960년대 이후 노조몰입과 이중몰입 등은 학문적 관심에서 다소 멀어졌다. 이러한 현상에 대하여 Strauss(1977)는 ① 초기 연구자들의 정치적 좌파 경향, ② Hawthorne 연구, George Homans의 Human Group 그리고 Kurt Lewin의 집단역학 이론 등의 영향력과 학문적 관심의 집중, ③ 논리적 전개와 부족, 비수량적 그리고 과도한 학제간 연구 등을 그 원인으로 지적하였다.

이러한 역사적 배경을 바탕으로 발전된 노조몰입은 “노동조합에 대한 긍정적인 태도와 노동조합 활동에 적극적으로 참여하고자 하는 성향”으로 정의될 수 있으며 노동조합의 활동을 예측할 수 있는 변인으로 가장 많이 활용되고 있는 개념이다.

노조몰입에 대한 연구는 Gordon et al.(1980)의 노조몰입척도(Scale of Union Commitment; SUC)와 노조몰입에 대한 Gordon, Philpot, Burt, Thompson & Spiller(1980)의 연구결과 발표를 계기로 새로운 전기를 맞이하였다. 노조몰입척도(SUC)는 조직몰입설문지(OCQ; Porter, Steers, Mowday, & Boullion, 1974)를 기초로 하여 총 48개 문항으로 개발되었으며 설문을 활용하여 4개 노동조합의 비전문직 사무보조원 노동조합원(n=1,337)으로 부터 수집된 자료를 탐색적 요인 분석을 실시한 결과에서 요인부하량이 .30 이상인 37개 문항으로부터 다음과 같은 4개 요인을 추출할 수 있었다.

① 노동조합에 대한 충성심(loyalty to the union) : 노동조합에 대한 충성심은 조합몰입의 구성요인 중 조합을 이해하는데 가장 중요한 요인으로 인식되고 있다(Fullagar & Barling, 1989). 이 요인은 조합원 신분에 대한 자부심과 조합의 수단성에 대한 인식이라는 두 가지 측면으로 구성되어 있다. 조합의 수단성은 조합에 가입함으로써 개인에게 귀속되는 이익이 많을 것이라고 인식하는 정도를 의미하고 있다. 조합의 수단성에 대한 구성원의 인식은 조합에 대한 만족과 조합 활동에 대한 참여의 정도를 설명하는 가장 중요한 요인으로 간주된다.

② 노동조합에 대한 책임감(responsibility to the union) : 노동조합의 이익을 지키기 위해 조합원으로서의 일상적인 의무와 책임을 수행하려는 의사의 정도를 의미하고 있다. 이 요인은 조합을 위해 노력할 의사와 함께 조합을 위해 행동할 의도(행동의도)를 나타내고 있다.

③ 노동조합을 위해 헌신하려는 의지(willingness to work for the union) : 노동조합을 위하여 특별활동을 하거나 조합원으로서 주어진 의무 이상의 노력을 기울일 의사를 의미하고 있다.

④ 노동조합의 이념에 대한 신념(belief in unionism) : 전술한 3개 요인이 단위노동조합에 대한 애착의 정도를 나타내는 반면에, 이 요인은 노동조합의 목표와 이념에 대한 노동조합원의 신념의 수준을 나타낸다는 점에서 차이가 있다.

그리고 노조몰입의 선행변인과 각 요인과의 관계에 있어서는 근속년수는 노동조합에 대한 충성심과 노동조합의 이념에 대한 믿음과 정(+)적 상관관계를 보였으나 노동조합을 위해 헌신하려는 의지와는 부(-)적 상관관계를 보였다. 과거와 현재의 노동조합활동 참여경험은 노동조합에 대한 책임감과 노동조합을 위해 헌신하려는 의지와 가장 높은 수준의 상관관계를 보였으며 직무만족, 조직만족, 그리고 노동조합만족 등은 노동조합에 대한 충성심과 정(+)적 상관관계를 보였으나 여타의 요인들과는 통계적으로 유의적인 상관관계를 보여주지 못하였다. 특히 입사 초기의 노동조합사회화는 전반적인 노조몰입 수준과 정(+)적 상관관계를 보여 그 중요성이 지적되었고 동료들 도와주려는 의지와 태도가 사회화 과정에서 필수적임이 지적되었다. 노동조합 가입 초기 사회화과정이 노조몰입에 미치는 영향력은 후속 연구에서도 지지되었다(Fullagar & Barling, 1989; Fullagar, Gallagher, Gordon & Clark, 1995; Fullagar, Gallagher, Clark & Carroll, 2004).

이후의 노조몰입에 대한 연구는 크게 세 가지 방향으로 전개되었다. ① 노조몰입의 요인구조와 노조몰입척도(SUC)에 대한 검증, ② 노조몰입의 선행변인, 결과변인 그리고 관련변인에 대한 실증적 탐구와 확대, ③ 노조몰입과 조직몰입과의 상호관계성, 즉 이중몰입에 관한 연구 등으로 발전하였다.

우리나라에서는 2개의 제조업 생산직 근로자 399명을 대상으로 한 연구(박재호, 1999)에서 노동조합몰입, 사회화과정, 노조활동참여, 직무만족, 노조만족, 노조가치관을 측정하였다. 노동조합몰입 척도를 요인분석한 결과 ① 노동조합 충성심, ② 조직 및 업무에 대한 충성심, ③ 노동조합에 대한 책임감, ④ 자발적 의지, ⑤ 도구성의 다섯 가지 요인이 추출되었다.

병원 직원들을 대상으로 한 연구(남철식, 유승흠, 손태용, 2004; 이상준, 1989)에서는 노동조합에 대한 책임감, 그리고 노동조합을 위해 노력할 의사는 특정조직에 대한 태도를 반영하는데 비해 노동운동이념에 대한 믿음은 특정조직을 넘어선 노동운동이념에 대한 인식을 평가한데에 따른 것이기 때문에 노동운동이념에 대한 믿음요인을 제외한 세 가지 구성요인을 제안하였다.

또 다른 연구(김정환, 1996)에서는 노동조합에 대한 충성심, 노동조합에 대한 책임감, 그리고 노동조합을 위해 노력할 의사는 특정조직에 대한 태도를 반영하는데 비해 노동운동이념에 대한 믿음은 특정조직을 넘어선 노동운동이념에 대한 인식을 평가한데에 따른 것이기 때문에 노동운동이념에 대한 믿음요인을 제외한 세 가지 구성요인을 제안하였다.

현재까지의 노조몰입의 개념과 측정척도에 대한 연구를 종합적으로 검토하면 Gordon et al.(1980)의 노조몰입이 4요인설과 노조몰입척도(SUC)이 일반적으로 지지되었고 Freidman & Harvey(1986)로부터 제기된 2요인설은 제한적으로 지지되었다.

노조몰입은 노사관계를 파악하는 데 중요한 지표임에도 불구하고 국내에서는 아직까지 표준화된 측정척도가 개발되지 못하였고 연구자마다 노조몰입척도(SUC)를 각기 번역하여 측정척도로 사용하고 있다.

지금까지의 이론적 고찰에서 알 수 있는 바와 같이 노조몰입에 대한 과학적 연구와 측정은 Gordon, Philpot, Burt, Thompson & Spiller(1980)등이 노조몰입척도(Scale of Union Commitment)를 발표한 이후라고 할 수 있으며 그 후에 이

루어진 대부분의 연구도 이들의 연구에 대한 검증 수준이었다.

선행연구를 종합적으로 볼 때 크게는 노조몰입의 2요인설과 4요인 혹은 3요인 설이 대립적 견해를 보이고 있다. 그러나 실질적으로 연구에 활용된 노조몰입의 개념과 측정척도는 Gordon et al.(1980)의 주장이 빈도면에서 볼 때 압도적 우위를 보였다.

## 2. 노조몰입의 연구동향

1950년대와 1960년대 초반에 노조몰입에 관한 문제는 사용자와 노조에 대한 충성심(allegiance)사이의 관계를 분석하는데서 접근되었다. 초기연구중의 일부분은 노동자의 노조에의 충성심이 사용자에의 충성심을 약화시키지 않는다고 주장하였다.

Dean(1954)은 노조가 결성된 공장근로자를 대상으로 광범위한 조사를 행한 결과 관리층에 대해서 가장 우호적인 근로자집단들은 노조지도자에게도 가장 높은 평가를 하였음을 지적하여 근로자의 이중충성 현상을 설명하였다.

또한 Purcell(1966)은 단일노조로 결성된 시카고의 한 육류포장공장을 대상으로 한 연구에서 조사대상 근로자의 83%가 노조와 회사 모두에 우호적인 태도를, 17%가 어느 한편으로 일방적인 태도를 보였으며, 단지 1% 미만이 노사쌍방에 대하여 부정적인 태도를 보임을 발견하여 이중충성현상이 지배적임을 주장하였다.

그러나 이와는 달리 Bakin(1950), England(1960), Kornhouser, Shepard, Mayer (1956) 등은 이중충성현상이 매우 제한적이라는 연구결과를 발표하여 연구결과 상호간의 일관성 결여는 물론 이에 대한 새로운 논란을 야기했다. 위의 연구들은 특정한 변수의 도입 없이 단지 사용자, 노동자에의 충성심의 관계만을 분석하였기 때문에 체계적인 연구는 되었다고 볼 수는 없다.

이와 같이 초기에는 이중충성 연구에서 노조몰입이 연구되다가 최근에 와서는 노조몰입 자체를 연구하려는 움직임과 이중몰입(dual commitment)연구의 맥락에서 노조몰입을 연구하려는 움직임으로 나누어지게 되었다.

노조몰입 자체를 체계적으로 연구하기 위한 시도가 1980년 Gordon과 그의 동료들이 노조몰입의 측정구현을 제시하면서 시작되었다.

Dalton, Toder(1982)는 노조간부의 고충처리과정에 대한 개입전략과 조직·노조몰입을 관련시켜서 연구하였다. 그들은 노조에 몰입한 스튜어드는 감독자와 협상하여 잠재적 고충을 비공식적으로 해결한다든지 노동자에게 고충제기를 포기하라고 충고하지 않음을 밝혔다. 이 연구는 근로자의 개인적 특성이 고충제기를 시작해서 포기하는 과정에 영향을 미칠지 모르지만, 스튜어드의 개인적 행동이 일반근로자의 의지를 바꾸어 놓을 수 있음을 시사하였다.

Gordon, Landd, Beauvais(1984)는 전문적 성격을 가진 기술자와 비전문적 성격을 가진 기능인을 대상으로 직무만족과 노조몰입을 연구하였다. 그들은 연구결과에서 기술자, 기능인이 직무만족, 노조몰입에서 큰 차이를 보이지 않음을 밝혔고, 노조몰입개념 중에서 의지적 부분(노조를 위해 특별히 일하려는 의지)과 노조에 대한 만족과는 상관관계가 없고 사용자에게 대한 만족과는 부(-)의 상관관계가 있음을 밝혔다. 또한 노조에 대한 만족과 사용자에게 대한 만족이 강한 상관관계를 보임으로써 이중몰입의 개념을 기술하였다.

Friedman, Harvey(1986)는 비직각회전방식(oblique factor rotation)을 사용하여 4개의 대각선요인(orthogonal factor)보다 2요소적인 결정(two-factor solution)을 제시하였다.

Conlon, Gallagher(1987)는 3개의 소그룹(노조원, 노조를 탈퇴한 경험이 있는 근로자, 노조에 가입해 본 경험이 없는 근로자)을 대상으로 조직·노조몰입도를 분석함으로써 몰입에 대한 연구를 확장하였다. 연구결과 노조원이 노조를 탈퇴한 근로자, 노조에 가입해 본 경험이 없는 근로자보다 노조몰입도가 높게 나타났다.

Clark, Gallgher, Parlak(1990)은 NALC(national association of letter carriers; 미국우편노조)의 조합원을 대상으로 기존연구에서 추출한 변수와 고충처리에 대한 태도와 노조몰입과의 관계를 분석하였다.

Thacker, Tetrick, Fields, Rempel(1991)은 또다시 네 가지 요인의 노조몰입 개념의 일반화를 확인하기 위해 캐나다의 표본과 미국의 표본을 대상으로 확인적 요인분석을 사용하여 Gordon 등(1980)의 측정도구가 캐나다의 근로자에게도 적용될 수 있음을 보여주었다.

노조몰입의 선행요인에 대한 국내연구를 시작한 김기석·성영신·김철민(1989)은 사무직 종업원(n=237)과 생산직 종업원(n=146)을 대상으로 어운태(1989)의 노

조몰입척도를 활용하여 조사한 결과에서 직무만족 수준과 노조몰입은 부(-)적 상관관계를 보였으며 노동조합의 영향력에 대한 지각은 노조몰입과 정(+ )적 상관관계를 보였다고 주장하였다. 또한 노사간의 갈등에 대한 가치관이 노조몰입에 중요한 영향을 미쳤다고 주장하였다.

정연양·구종권(1997)은 생산직(n=2,768)과 사무직(n=797) 노동조합원의 노조몰입 결정요인을 비교한 연구에서 생산직 노동조합원은 인사·조직관련 변인의 영향이 사무직에 비하여 크게 나타났다고 주장하였다. 즉 이는 생산직 노동조합원이 지각하는 상대적 박탈감과 조직으로부터의 소외감이 노조몰입의 중요한 결정요인이라고 주장하였으며 또한 협력적 노사관계의 발전을 위해서는 직업 집단별 욕구를 충족시킬 수 있는 융통성이 있는 맞춤형 노사관계 전략이 필요함을 역설하였다.

조영대·김광근(1999)은 호텔에서 근무하는 노동조합원(n=293)을 대상으로 노조몰입의 결정요인에 대한 연구에서 노동조합에 대한 만족( $r=.29, \gamma=.013$ )과 노동조합의 민주적 의사결정( $r=.33, \gamma=.05$ )이 노조몰입에 유의한 정(+ )적 영향을 미쳤으며 노사관계 분위기에 대한 긍정적 평가( $r=.22, \gamma=.11$ )와 임금의 공정성( $r=.14, \gamma=.03$ )은 노조몰입과 정(+ )적 상관관계와 영향력을 보였으나 통계적으로 유의하지는 않았다고 주장하였다.

연구자들은 처음에 이중몰입 연구에 관심을 가졌지만, 최근의 연구는 조직몰입·노조몰입을 개별적으로 연구하여 공통결정변수를 추출하는 것이 연구의 나아갈 방향임을 인식했기 때문에 학문적으로 기존에 많이 연구되어 있지 않은 노조몰입에 관한 연구를 함으로써 이중몰입연구의 바탕이 되는 기초연구를 제시하고자 하고 있다.

## 제2절 조직유효성

### 1. 조직몰입

#### 1) 조직몰입의 개념 및 측정

최근 조직의 유효성을 측정하는 지표로 대두되고 있는 것이 조직몰입인데, 지금까지 많은 연구를 통하여 조직구성원들이 보여주는 중요한 태도변수로 받아들여져 연구되어 왔다. 특히 조직몰입의 개념이 조직의 성과를 예측해 주는 중요한 변수임이 밝혀진 이후 더욱 많은 연구들이 이루어져 왔으며, 조직에 대한 개념 정립과 측정에 대한 연구들 또한 지속적으로 이루어졌다.

조직몰입의 선행요인과 결과변인에 대한 대부분의 일치에도 불구하고 그 개념에 대하여서는 매우 다양한 견해가 제시되어 왔고 그에 따른 측정도구도 다양하게 제시되었다. Morrow(1983)는 조직몰입에 대하여 25개 이상의 상이한 개념과 측정척도가 있음을 지적하였고 조직몰입의 개념을 ① 청교도적 직업윤리, ② 경력의 중요성, ③ 직무관여와 주요 일상생활 관심으로서의 직업, ④ 조직몰입, ⑤ 노조몰입 등 5개의 개념집단으로 구분하여 각 개념집단별로 이론적 구성개념과 측정척도를 검토하였다. 조직몰입에 대한 검토에서 Mowday, Steers & Porter(1979)의 조직몰입설문지(OCQ)에 의한 조사결과의 알파계수는 .82~.93의 분포를 보였으며 중앙값은 .90이었고 검사-재검사 신뢰도에서도 조직몰입이 매우 안정적인 개념임을 확인하였으며 노조몰입에 대한 검토에서는 노조몰입이 최근에 주목받기 시작한 몰입의 한 형태임을 지적하였고 노조몰입 측정도구는 구체적 특정 노동조합에 대한 충성심이나 감정보다는 노동조합의 이념에 대한 견해를 측정하고 있다고 주장하였다(Mowday, Steers, & Porter, 1979). 즉 노조몰입은 노동조합에 대한 태도를 포함하는 보다 광범위한 개념이라고 주장하였다. 그리고 조직몰입의 선행변인으로는 ① 개인적 특성, ② 직무와 관련된 상황적 요인, 즉 조직분위기, 역할갈등, 역할모호성, 직무 및 조직의 특성, ③ 조직에 대한 개인적 투자 등이 있다고 주장하였다. 노조몰입의 선행변인으로는 개인적 요인보다는 상황적 요인, 즉 ① 노동조합에 대한 우호적인 사회화 경험, ② 과거의 노

동조합원 신분, ③ 노동조합활동참여 경험 등이 있다고 주장하였다.

선행연구의 결과를 종합하면, 조직몰입은 크게 세 가지의 태도를 모두 포함하고 있는 개념이다. 즉 조직의 구성으로서 조직의 목적과 목표에 동의하며 이들을 추구하고자 하는 조직구성원의 노력에 동참하려는 태도, 조직의 구성원으로서 조직에 남아 있고자 하는 조직구성원의 노력에 동참하려는 태도, 조직의 구성원으로서 조직에 남아 있고자 하는 의지 그리고 도덕적 의무감 혹은 사명감을 갖고 조직을 위해 봉사하려는 태도로 볼 수 있다.

Meyer & Allen(1991)은 조직몰입을 태도적 몰입과 행동적 몰입으로 구성되었다는 기존의 주장(Mowday, Porter & Steers, 1982)을 반박하면서 조직몰입을 정서적, 계속적, 그리고 규범적 3요소로 구성된 심리적 상태로 정의하였으며 조직몰입 3요소모형의 요소별 정의를 요약하면 다음과 같다.

① 정서적 몰입(affective commitment)은 자신이 속해있는 조직에 대해서 애착과 자부심을 느끼는 정서적 애착과 조직의 목표와 가치를 수용하는 조직동일시 그리고 조직목표 달성에 전념하려는 조직관여가 결합된 심리적 상태를 말한다. 정서적 몰입도가 높은 종업원은 자기 자신이 원해서 조직에 계속적으로 남아 있다고 볼 수 있다.

② 계속적 몰입(continuance commitment)은 이직으로 인한 비용부담의 관점에서 조직몰입을 보는 것이다. 즉 그동안의 근속으로 얻은 Becker(1960)의 부수적 보수, 예를 들면 누적된 연금, 퇴직금, 조직 내에서의 사회적 명성 등을 유지하기 위하여 즉 이직과 관련된 비용을 인지하기 때문에 계속 근속한다는 심리적 상태를 말한다. 계속적 몰입도가 높은 종업원은 자기 자신의 필요에 의해서 조직에 계속적으로 남아 있다고 볼 수 있다.

③ 규범적 몰입(normative commitment)은 Wiener(1982)에 의하여 주장되었으며 몰입을 조직의 목표와 이해에 부합되게 행동하는 내면화된 규범적 압력의 총체라고 정의하였고 따라서 규범적 몰입도가 높은 종업원은 자신은 도덕적 기준에 의해 행동해야 한다고 믿는다. 즉 도덕적 의무감 때문에 계속 근속한다는 심리적 상태를 말한다. 규범적 몰입도가 높은 종업원은 도덕적 의무감 때문에 현재의 조직에 계속적으로 남아 있어야 한다고 생각한다.

또한 Meyer & Allen(1991)은 조직몰입의 3요소 모두는 직업경험과 개인역량,

개인특성, 조직구조특성 등은 직접 혹은 간접적으로 정서적 몰입에 영향을 미치고 조직에 대한 개인투자와 부수적 보수 그리고 취업 대안 가능성은 계속적 몰입에 영향을 미치며 규범적 몰입은 문화, 가정 그리고 조직 내에서의 사회화 과정, 개인의 발전을 위한 조직의 투자 등에 의하여 영향을 받는다는 조직몰입 3요소별 독립적 선행변인설을 주장하였다. 조직몰입 3요소모형은 독자적 이론이라기 보다는 선행연구를 활용한 통합이론으로서의 성격이 강하다.

조직몰입 3요소모형(Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1991)의 정서적, 계속적, 규범적 몰입과 이직의도 그리고 실제 이직과의 관계는 Somers(1995)에 의하여 연구되었다. 미국 북동부지역의 도시에 소재한 종합병원 간호사(n=388)를 대상으로 조직몰입과 이직의도 그리고 설문조사 후 12개월간의 실제 이직률을 조사한 결과에서 정서적 몰입만이 실제 이직을 예측하였고 규범적 몰입은 이직의도와 정(+)적 상관관계를 보였으며 계속적 몰입은 정서적 몰입과 이직의도의 관계에 조절변인으로 관여하였다고 주장하였다.

종업원의 결근이 출근능력과 출근동기에 의하여 결정된다고 주장한 Steers & Rhodes(1978)의 모형을 활용하여 Burton, Lee & Holtom(2002)은 결근과 조직몰입과의 관계를 소비자상담원(n=214)을 대상으로 조직몰입은 조직몰입 3요소모형의 설문지(Meyer & Allen, 1991)를 활용한 설문조사 이후 10개월간의 실제 결근율을 적용하여 분석한 결과에서 출근동기는 정서적 몰입( $r=.49$ ), 규범적 몰입( $r=.39$ ) 그리고 계속적 몰입( $r=.13$ ) 등과 유의한 상관관계를 보였으며 회귀분석 결과에서도 조직몰입 3요소가 출근동기 전체변량의 약 26%를 설명하였다. 따라서 조직몰입이 결근율 감소에 기여한다고 주장하였다.

조직몰입은 지난 수십 년간 조직을 연구하는 학자와 조직관리를 담당하고 있는 실무자들이 가장 관심을 가져온 주제 중의 하나이다. 그 이유는 구성원의 조직몰입의 정도가 조직의 효율성의 정도를 나타내는 보편적인 개념의 하나일 뿐만 아니라 조직구성원들의 행동을 예측할 수 있는 사전지표로 활용될 수 있기 때문이다. 즉 지금까지의 조직몰입의 연구결과, ① 조직몰입이 직무만족보다 종업원의 이직현상을 보다 잘 설명해주며, ② 조직구성원의 조직몰입도가 높을수록 그들의 성과가 높아질 가능성이 있고, ③ 조직몰입이 조직유효성의 유효한 지표가 될 수 있으며, ④ 조직몰입은 비교적 장기적이고 안정적이어서 조직구성원들

의 태도와 행동간의 관계를 잘 나타내주고 있기 때문이다. 학자들마다 다른 이론적 배경을 바탕으로 조직몰입 개념에 대해 각기 상이한 정의를 내리고 있으며, 그 결과 조직몰입을 결정하는 독립변수와 조직몰입이 영향을 주는 결과변수에 대한 견해도 매우 다양하며 각 연구자들에 따라 각기 다른 차원에서 접근하고 있다.

선행연구의 결과를 종합하면 조직몰입은 크게 세 가지의 태도를 모두 포함하고 있는 개념이다. 즉 조직의 구성으로서 조직의 목적과 목표에 동의하며 이들을 추구하고자 하는 조직구성원의 노력에 동참하려는 태도, 조직의 구성원으로서 조직에 남아 있고자 하는 의지 그리고 도덕적 의무감 혹은 사명감을 갖고 조직을 위해 봉사하려는 태도로 볼 수 있다.

## 2) 노조몰입과 조직몰입의 관계

다중형태의 조직몰입과 노조와 관련된 태도와의 관계를 Newton & Shore(1992)는 정서적 조직몰입을 노조몰입과 비교하여 설명하고 반면에 유지적 조직몰입을 노조수단성에 비교하여 그 개념적 유사성을 설명하고 있다. 개념의 정의부터 Mowday, Porter & Steers(1982)의 조직몰입 정의에 기초를 두고 설정된 노조몰입(Gordon, et al., 1980)은 가치 및 목표의 일치감에 기초를 두고 노조에 몰입하는 것인 반면에, 노조수단성(Decotiis & Lelouarn, 1981)은 노조가 줄 수 있는 보상에 기초를 두고 있으며, 조직몰입을 연구하는 많은 학자들이 계산적 조직몰입(Etzioni, 1975), 유지적 조직몰입(O'Reilly & Chatman, 1986) 등으로 부르고 있는 이익과 비용의 계산에 기초를 두고 있는 조직몰입과 일관성이 있는 개념으로 받아들여지고 있다.

그러나 이러한 정서적 조직몰입과 유지적 조직몰입이 노조몰입 및 노조수단성과 맺게 되는 관계는 각기 상이한 이유 때문에 형성될 수 있을 것이다. 정서적 조직몰입과 노조몰입간의 관계는 기존의 조직몰입과 노조몰입의 연구에서 보여준 것과 같이 대상에 대한 가치와 목표를 수용하는 과정에서 보일 수 있는 보완적 관계의 형성이라 할 수 있는 반면에 유지적 조직몰입과 노조수단성 사이의 관계는 태도의 일관성(Rokeach, 1968)을 유지하기 위하여 형성되는 관계가 될 수

있을 것이다.

조직몰입과 노조몰입은 사회화를 통하여 형성될 수 있다는 공통점이 있다. 그러나 조직몰입은 종업원들이 회사에 들어오는 순간에도 어느 정도의 초기 조직몰입 수준이 형성되어 있으며 조직 내 사회화를 통하여 안정화되는 개념(Mowday, Porter, & Steers, 1982. Wiener, 1982)인 반면에, 노조몰입은 조직내 사회화를 통하여 발전 및 안정화 되는 개념으로 여겨지고 있다(Fullagar, et al., 1995; Jones, 1986). 종업원들이 조직내에서 경험하게 되는 많은 것들이 조직내 사회화로 여겨질 수 있으며(Feldman, 1981), 이러한 경험들이 조직과 노조에 대한 태도 형성에 중요한 역할을 담당할 수 있다는 것을 의미하는 것이다.

이러한 결과들은 종업원이 조직에 합류한 후 경험하는 사회화를 통하여 형성되어 있던 조직몰입이 변화 발전함과 동시에 조직 내 경험을 통해 발전하게 되는 노조몰입에도 조직몰입이 영향을 미칠 수 있다는 가능성을 보여주고 있다. 조직몰입과 노조몰입 사이의 관계를 규명하기 위한 기존의 연구들은 정서적 조직몰입과 거의 동일한 일반화된 조직몰입을 사용하여 조직몰입과 노조몰입 사이의 관계에 대하여 일관성이 없는 결과를 보여주고 있으며(Conlon & Gallagher, 1987; Dalton & Todor, 1982; Fukami & Larson, 1982; Schriesheim & Tsui, 1980), 높은 상관관계를 보여주고 있는 연구들조차도 회사와 노조사이의 관계에 의해서 조절(moderate)될 수 있다는 것을 보여주고 있다(Angel & Perry, 1986; Fukami & Larson, 1982; Gallagher, 1984; Martin, 1981). 노사간의 분위기에 의해서 조직몰입과 노조몰입 사이의 관계가 조절될 수 있다는 이중몰입을 이용한 연구 결과는 회사와 노조사이의 관계가 좋으면 조직몰입과 노조몰입의 관계가 높게 성립되는 반면에 회사와 노조사이의 관계가 나쁘면 조직몰입과 노조몰입 사이의 관계가 나타나지 않는다는 결론을 보여주고 있는 것이다. 이러한 결과는 회사와 노조는 서로 상치되는 가치와 목표를 가질 수 있는 몰입의 대상으로 평가될 수 있다는 것을 보여주고 있다.

한편, 조직몰입과 노조몰입 사이의 관계에 대하여 Hunter & Morgan(1992)은 다른 대상에 대한 몰입이 조직몰입의 발전에 원인 변수로 여겨질 수 있음에도 불구하고 노조몰입은 조직몰입의 원인변수가 될 수 없다는 것을 보여주고 있다. 조직몰입과 노조몰입은 상반된 목표와 가치를 소유하고 있는 대상에 대한 몰입

이 될 수도 있으며, 오히려 이미 어느 정도 형성되어서 조직에 합류 하게 된 종업원들의 조직몰입이 조직 내 경험을 통하여 발전하는 노조몰입에 영향을 미칠 수도 있다는 것을 보여주는 결과라 할 수 있을 것이다.

이러한 주장에 대한 설명은 조직 내에서 종업원이 형성할 수 있는 조직몰입은 조직에 합류할 때 소유하고 있던 초기의 조직몰입 수준이 조직정의 등과 같은 조직의 가치에 대한 경험을 통하여 변화 발전되는(Mowday, Porter, & Steers, 1982; Wiener, 1982) 것인 반면에, 노조몰입은 조직에 합류한 후 조직에 대한 경험의 결과로 발전된다는(Fullagar, et al., 1995) 개념적 차이에서 찾아 볼 수 있을 것이다. 또한 조직정의 등과 같은 조직 내 경험을 통해서 발전될 수 있는 조직몰입과 노조몰입 사이의 관계가 노사관계에 따라 차등적인 결과를 보일 수 있다는 것은 노조에 대한 몰입은 결국 조직몰입에 의하여 설명되지 않는 가치와 목표에 기초를 두고 있는 태도적인 만족을 위한 거시적인 태도의 형성이라 할 수 있을 것이다. 노조와 조직은 노사관계가 좋을 때는 서로 같은 방향을 향하는 서로 다른 대상인 반면에 노사관계가 나빠지면 서로 다른 방향으로 움직이려는 거시적 대상으로 생각될 수 있을 것이다. 노조와 조직은 상반된 가치 및 목표를 소유한 몰입의 대상이 될 수 있을 것이다.

이상과 같이 정서적 조직몰입과 노조몰입 사이의 관계가 보완적 가치에 대한 몰입이라면, 유지적 조직몰입과 노조수단성과의 관계는 태도의 일관성을 유지하기 위한 관계로 설명할 수 있을 것이다. 금전적 보상에 기초하여 조직에 심리적인 애착을 느끼는 사람은 조직에서 경험하는 것 중에서 자신의 태도를 강화시킬 수 있는 경험을 제일 중요시 여길 것이며, 자신의 태도를 유지시켜줄 수 있는 행동을 취할 것이다. 노조를 통하여 얻을 수 있는 이익 또는 보상 때문에 노조에 가담한다는 노조수단성은 유지적 조직몰입을 강화시켜줄 수 있는 좋은 수단으로 여겨질 수 있을 것이다. 분배적 조직정의에 대한 인식은 자신의 태도를 강화시켜 주는 역할을 할 수 있으며, 노조를 통하여 더욱 많은 보상을 얻기 위한 수단으로 여겨질 수 있을 것이다.

## 2. 과업수행

### 1) 과업수행의 개념 및 측정

과업수행은 공식적인 직무기술서에 나타나 있는 과업을 수행하는 행동으로 재화나 용역의 창출 같은 조직의 핵심기능에 직접적으로 기여하는 행동이다.

최근 직무수행에 대한 다차원적인 접근이 시도되고 있다. 직무수행은 조직구성원들이 조직의 목표와 관련하여 취하는 일련의 활동을 반영한다는 행동적 개념이다. 즉 직무수행은 행위 그 자체이며, 특정 행위의 결과를 의미하는 것이 아니라 는 점에서 생산성, 수익성, 경제성의 개념과 구분된다. 최근 이러한 직무수행은 다차원적 접근이 시도되면서 과업수행, 맥락수행, 적응수행을 하나의 포괄적 모형을 통합하는 이론들이 제시되고 있다.

Campbell(1990)은 미 육군의 지원을 받아 수행한 신병선발 및 배치에 대한 연구에서 직무수행의 잠재적 구조는 핵심직무관련 과업 숙련성, 직무로 구체화되지 않은 과업관련 숙련성, 문서 및 구두 의사소통, 노력 지속성, 부정적 행위 회피를 위한 규율엄수, 동료와 팀의 업무수행 촉진, 감독 숙련성, 경영 및 관리 등과 같은 여덟 가지 요인으로 모델화 될 수 있다고 하였다. Campbell(1990)의 연구에서 나타난 성공적인 직무수행과 관련된 요인들 가운데 과업 숙련성, 문서 및 구두 의사소통, 감독 숙련성, 경영 및 관리, 규율엄수 등과 같은 요인은 과업수행과 밀접한 관련이 있는 것이며, 노력지속성, 직무로 구체화 되지 않은 과업 숙련성, 동료와 팀의 업무수행 촉진 등은 전통적으로 직무수행의 범주에 포함시켜왔던 활동과는 거리가 있는 것이다. Campbell의 연구는 직무수행을 다차원적 개념으로 구성된 포괄적 모형으로 접근하는 연구를 촉발하게 하였다.

그러나 직무수행에 대한 초기의 연구들은 대부분 직접적인 직무활동인 과업수행에 한정되었다. 과업수행이란 조직의 목표달성과 직접적으로 관련된 행동이며, 조직 내에서 이루어지는 핵심적인 변환 및 유지활동에 직접적으로 기여하는 행동이다. Motowidlo & Scotter(1994)에 의하면, 과업수행은 두 가지 범주를 포함한다고 하였다.

첫째, 조직이 생산하는 재화나 서비스로 원자재를 직접적으로 변화시키는 활동

들로 구성된다. 소매점에서 상품을 판매하는 활동, 제조공장에서 생산기기를 작동시키는 활동, 학교에서 학생들을 가르치는 활동, 병원에서 수술하는 활동 등이 그 예가 된다.

둘째, 과업수행 범주는 원자재의 지속적인 공급, 완성품의 배분, 중요한 계획의 제공, 조정·감독·스텝기능 등과 같은 기술적 핵심활동을 지원하고 유지하는 활동 등이 포함된다. 따라서 과업수행은 조직의 기술적 과정을 실행하거나 조직의 기술적 요구를 지원하고 유지하는 방식을 통하여 조직의 기술적 핵심영역과 직접적 관련성을 지니고 있다(이경근, 2005).

과업수행에 대한 측정도구는 Williams & Anderson(1991), Befort & Hatrup(2003) 등 서구에서 개발된 척도가 활용되어 왔으나, 최근 서구의 측정척도를 개선하여 우리나라에 적용하는 한 변별력 있는 척도들이 개발되고 있다.

김도영·유태용(2002)은 과업수행을 측정할 수 있는 여섯 개의 측정문항을 개발하였다. 이러한 문항들은 자신이 수행하는 과업을 얼마나 잘 하고 있는지를 나타내는 것으로 “내가 맡은 업무를 항상 정확하고 깔끔하게 처리한다,” “업무에서의 목표를 항상 달성 한다,” “업무에서 타인과 구별되는 전문성을 발휘 한다,” “동료에 비해 탁월한 업무 수행을 보인다,” “처리한 업무의 질은 탁월하다,” “맡은 업무를 잘한다는 소리를 부서 사람들로 부터 자주 듣는다.” 등으로 구성되어 있다. 또한 이경근(2005)은 종합병원의 간호사 직무를 대상으로 한 여섯 가지 항목의 과업수행 측정도구를 개발하였다. 이러한 측정도구들은 분별타당성 분석을 통해 맥락수행과 변별력이 있는 변수들로 구성되고 있음을 확인하였다.

## 2) 노조몰입과 과업수행의 관계

종업원들이 상사에 대해 높은 신뢰를 유지하고 있다는 것은 조직을 위한 그들의 행동이 상사가 자신에게 이익을 줄 것이라는 믿음을 갖고 있는 것이라 할 수 있다. 이러한 종업원의 믿음은 교환이론 및 사회적 교환이론으로 설명될 수 있을 것이다. 높은 상사신뢰가 과업수행으로 이어질 수 있다는 것은 상사가 자신에 대해 미래의 물질적·비물질적 이익을 줄 수 있다는 믿음에 기초하여 조직이 개인에게 부여한 임무를 완성하는 것이다. 이러한 논의를 검증한 연구는 국내의 연구에서도 찾아 볼

수 있다.

Carnevale(1995)은 신뢰는 업무와 관련된 중요하고도 실질적인 정보의 개방적 교환, 개방적 의사소통과 교류를 강화하여 과업수행은 물론 조직몰입을 강화한다고 주장하였다. Lewicki et al.(1996)은 신뢰가 축적되어 동일시기반 신뢰의 수분에 이르게 되면, 개인은 조직의 목표를 내면화 시키고, 자신이 조직의 목표달성에 기여하는 행동을 보인다고 하였다. Podsakoff et al.(1996)은 신뢰가 직무만족, 조직몰입과 함께 과업수행에 중요한 영향을 미치는 결과를 발견하였다. Mishra & Morrissey(1990)은 연구에 참여한 관리자의 90% 이상이 조직신뢰는 조직의 상부로부터 하부로 내려오는 것이라 여겼으며, 조직의 효과성은 종업원이 조직을 신뢰하는 수준에 의해 결정되는 것이라 믿었다. 또한 연구참여자의 79.4%는 조직이 효과적이지 못한 것이 조직에 대한 불신의 결과로 여겼다. 국내의 연구로 서재현(2005)은 국내의 다양한 조직을 대상으로 한 연구에서 조직신뢰가 구성원들의 역할내 행동(과업수행)에 긍정적 영향을 미치는 것을 확인하였다.

### 제3절 조절 요인

#### 1. 강화요인

##### 1) 조직공정성

###### (1) 조직공정성의 개념 및 구성요소

조직공정성에 대한 연구는 Homans의 저서인 사회적 행동에서 그 기원을 찾을 수 있다. 그는 사회 안에 존재하는 모든 개인들은 교환관계를 형성하게 되며, 그러한 교환관계 속에서 자신이 투입한 만큼의 보상을 얻게 될 때 공정성을 느낀다고 주장하였다(김기정, 2000). 조직공정성은 조직내 작업환경에서 종업원들이 경험하게 되는 다양한 공정성 지각의 차원들을 반영하기 위해 도입된 개념이다.

지금까지 연구된 조직공정성 문헌을 종합하면, 분배공정성은 “구성원들이 조직에 기여한 대가로 받는 보상의 총량에 대한 적절성의 인지정도”이며, 절차공정성

은 “보상의 총량을 결정하는 데 이용되는 수단이나 절차가 얼마나 공정한가에 대한 인지정도”로 정의된다. 한편 상호작용적 공정성은 “절차의 실행과정에서 타인으로부터 받는 처우의 공정성에 대한 지각”으로 절차공정성의 하위개념으로 볼 것인가 또는 독립된 개념으로 볼 것인가에 대한 많은 논란이 있으나, 최근 연구에서 기존의 절차공정성과 구분하여 연구될 필요성을 강하게 제기하고 있다 (송병식·강영순, 2001).

### ① 분배공정성

분배공정성은 조직으로부터 받은 보상 등의 결과물 자체에 대해 지각된 공정성으로 Adams(1965)의 공정성이론이 큰 역할을 하였다. 그는 사람들은 자신이 투입과 그에 대한 결과를 비교대상으로 선정된 타인의 것과 비교함으로써 자신이 공정하게 보상받는지를 평가하는데, 자신의 투입과 결과의 비율이 타인의 것과 같을 때에는 공정성을 지각하고 그렇지 않을 때에는 불공정성을 경험한다고 하였다. 투입요소는 어느 한 사람이 교환에 기인하는 요소를 의미한다. 예컨대, 임금을 위해 자신의 서비스를 교환하는 사람의 경우 투입요소로는 이전의 직무 경험, 교육수준, 직무수행을 위한 노력, 훈련의 정도, 직무수행시간, 직무능력 등이 된다. 산출요소는 교환의 질과 확보된 것들이라 할 수 있는데, 고용상황에서 가장 중요한 산출요소는 금전적 보상일 것이다. 이처럼 분배공정성 이론과 이를 지지하는 연구자들은 개개인들은 경영자와 종업원간의 교환관계에 있어서 공정성에 가치를 두고 이를 추구한다는 것을 가정하고 있다.

Adams의 공정성 이론과 아울러 분배공정성의 개념화에 영향을 미친 다른 이론으로는 Leventhal 등(1976)의 공정성판단이론을 들 수 있다. 공정성이론이 보상의 불공정성에 대한 반응에 초점을 둔 반면 공정성판단이론은 사람들이 보상의 공정성 유지를 위하여 다양한 공정성 규범들을 활용한다는 점을 강조하였다.

한편, Walster 등(1978)은 Adams의 이론에서 발견되는 문제점들을 보완하고 이론을 더욱 확장시킨 수정이론을 제시하였다.

이러한 연구성과에도 불구하고 분배공정성이론들은 몇 가지 한계에 직면해 있다. 첫째, 과대보상의 경우 과소보상의 상황에서 얻어진 바와 같은 일관성을 확보하는데 실패하였다. 둘째, 분배공정성은 조직이 의사결정이 이루어지기까지의

절차나 규칙, 기준에 대해서는 거의 관심을 두지 않아서 분배결과와 무관한 만족이나 불만족의 느낌에 대해서는 설명하기 어렵다는 한계를 지니고 있다. 셋째, 동일한 보상의 상황하에서 나타나는 사람들간의 반응의 차이를 명확히 설명하지 못하고 있다.

이러한 한계는 조직이론가들에게 의사결정의 규칙 및 과정에 대한 공정성을 다루는 문제에 관심을 가지게 하였고, 그 결과 절차공정성에 대한 연구를 촉진시키게 하였다.

## ② 절차공정성

절차공정성은 보상의 총량을 위해 이용되는 수단이나 절차가 얼마나 공정한가에 대한 구성원의 인지정도로, 선행연구에서는 조직내에서 유지되는 공식적 절차의 구조적 특징이 중요한 요인으로 다루어지고 있다. Lind & Tyler(1998)는 절차적 공정성의 효과를 자기이익모형과 집단가치모형으로 설명하고 있는데, 두 가지 모형은 절차공정성과 분배공정성간의 의미 있는 관계를 설명하는데 중요한 단서를 제공하고 있다. 자기이익모형하에서는 사람들이 절차공정성에 관심을 보이는 이유를 절차공정성이 자신들을 위한 바람직한 결과나 보상을 확보하는 것과 관계가 있기 때문이라고 설명한다.

절차공정성은 개인의 집단과의 동질성 및 집단구성원으로서의 가치를 판단하는 기준으로만 아니라, 보상절차나 제도와 같은 절차의 운영결과가 금전적 보상의 변화를 야기할 수 있는 수단적 특성을 지니고 있는 경우에는 보다 나은 결과를 확보하기 위한 차원에서 중요한 의미를 지닌다. 따라서 절차공정성에 대한 지각은 조직유효성에 매우 중요한 영향을 미치는 변수가 아닐 수 없다. 실제로 절차공정성이 조직차원의 유효성 변수와 매우 관련 있음이 입증되고 있다.

Leventhal(1980)은 절차공정성의 구조적 특징으로 공식적 절차에 영향을 받는 당사자들에 대한 고려, 일관성의 유지, 편견의 억제, 정확성의 유지, 수정 가능성의 존재, 윤리성의 유지를 제시한 바 있다. 또한 Greenberg(1986)는 관리자들을 대상으로 한 연구에서 인사고과상의 공정성과 불공정성에 대한 개방형 설문조사를 실시하고 요인분석을 한 결과 절차적 요인과 분배적 요인이 구분되는 것을 확인한 바 있다.

### ③ 상호작용공정성

상호작용공정성은 의사결정과정에서 권한 보유자가 보여주는 대인적 처우, 정책이나 절차의 실행과정에서 종업원이 지각하는 대인적 처우 공정성이다. 상호작용공정성은 초기 절차공정성의 한 축으로 제시되어 왔으나 최근의 연구에서는 개념적 독립성을 인정하고 있는 추세이다(이경근, 2002).

Tyler & Lind(1992)는 대인적 관계 측면에서 절차공정성에서 강조해 온 공식적 절차와 아울러 처우의 비공식적 측면에서 절차공정성에서 강조해 온 공식적 절차와 아울러 처우의 비공식적 측면에 사람들은 보다 민감한 반응을 보인다는 점을 고려하여 처우의 질의 중립성, 신뢰성, 지위 인정과 같은 세 가지 측면을 고려하여 절차공정성을 평가하여야 한다고 주장하였다.

상호작용공정성은 의사결정절차의 구조적 특성에 초점을 두는 절차공정성과는 질적으로 다른 속성을 가지고 있다. 즉 절차가 아무리 공정하게 체계화되어 있다 할지라도 절차의 실제 집행과정에서 나타나는 대인적 처우의 방식은 의사결정자에 따라 다르게 나타날 수 있으며, 또 사람에 따라 다르게 받아들일 수 있다.

이와 같은 측면에서 대인적 상호작용이 활발할수록 공정성에 대한 평가가 호의적으로 이루어질 가능성이 높아진다. 최근의 연구에서 의사결정결과에 대한 수용도는 의사결정자가 자신의 생각을 진솔하게 피력하였을 때, 의사결정에 의해 영향을 받는 사람들이 예의바르고 정중한 방식으로 처우 받았을 경우 더욱 높아진다는 것을 발견하고 있는데, 이는 대인적 처우에 대한 지각이 불공정한 상황에서 야기될 수 있는 반응을 결정하는데 중요한 영향을 미칠 수 있음을 제시하는 것이다(정홍술, 2002년).

교환이론(Blau, 1964)에 의하면, 각 개인들의 사회적 상호작용은 자기 이익을 위해 합리적으로 이루어지고, 개인들은 혜택이 비용보다 큰 경우에 교환관계를 유지한다고 하였다. 조직냉소주의를 교환이론의 관점에서 설명해보면 한 개인의 조직 내에서 의사결정 과정이 공정하지 않다고 느끼는 경우 절차적 불공정성을 경험하게 되고, 이 경우 조직에 대해 냉소적인 태도를 갖게 될 것이다.

또한, 조직구성원들이 타인과 비교하여 자신의 노력에 대한 보상을 적게 받게 된다면 분배공정성을 느끼지 못하게 되고 이 경우에도 마찬가지로 조직에 대해 부정적인 태도를 갖게 될 것이다(Witt, Kacmar, & Andrews, 2001). 이와 같이 개

인들은 조직공정성을 느끼지 못할 경우 조직이 종업원들을 중요하게 생각하지 않고 부당하게 대한다고 믿게 될 것이다. 그럴 경우 조직구성원들의 냉소주의는 높아질 것이다.

이에 반해서, 종업원들이 직장내에서 공정성이 높다고 지각하는 경우 조직에 대한 긍정적 생각이 증가할 것이며 더 나아가 정서적 몰입을 보일 것이다.

이렇게 개인들은 조직에서 보상을 받는 과정에서 조직이 종업원을 얼마나 공정하게 대하고 중요하게 생각하는가를 평가하게 된다.

## (2) 조직공정성의 효과

조직공정성은 조직내 여러 가지 결과변인들과 관계가 있는 것으로 알려졌다. 먼저 과업성과와 관련하여 Lind & Tyler(1988)는 법적, 정치적, 사회조직심리학적 문헌에 근거하여 분배공정성보다 절차공정성에 보다 많은 관심을 기울여서 절차공정성 지각이 태도와 행동의 결정요소라 하였다. 이들은 절차공정성의 중요성에 대한 심리적 메커니즘을 언급하면서 확장된 자기이익모델과 집단가치모델을 제시하였다(Lind, E.A. & Tyler, 1988년). 전자는 절차공정성에 대한 관심은 주로 장기적 관점에서 볼 때 개인의 자기이익에 의한 것이라고 해석하는 모형이며, 후자는 절차는 집단의 구조와 과정의 규범으로서 집단의 가치를 나타내는 것이라고 해석하는 모형으로, 개인들은 사회적 상호작용과 집단구성원에 높은 가치를 부여하기 때문에 절차공정성에 관심이 많다고 본다.

Folger & Konovsky(1989)는 분배공정성은 절차공정성보다 임금만족과 더 강한 관계를 가지는 반면 절차공정성은 분배공정성보다 조직전념도 및 상사평가와 더 강한 관계를 가지고 있음을 입증하였다. Singer(1992)는 종업원 선발에서 절차공정성에 대한 지원자의 지각이 입사 후 행동에 미치는 영향을 분석한 연구에서 절차공정성이 직무만족, 상사에 대한 평가, 경영자 신뢰, 조직몰입에 긍정적 영향을 미치고 있음을 밝혔다. Ball(1994)은 구체적인 징계사건에 대해 처벌받은 부하의 태도와 반응을 조사하기 위해 분배공정성의 틀을 사용하였는데, 연구결과 분배공정성은 조직몰입과 상사에 대한 태도에 정(+ )의 영향을 미치고 있었다.

Schaubroeck(1994)는 급여동결과 절차공정성에 대한 현장실험 결과, 급여동결의 적용에 대한 구체적 설명은 종업원의 만족, 몰입을 증대시키고, 이직의사를

감소시키는 요인으로 작용하고 있음을 밝혔다. 이는 절차공정성의 효과를 증명한 것이다. Korsgaard & Robertson(1995)는 분배공정성은 결정 자체에 대한 태도에 관련이 있고, 절차공정성은 권한 및 조직에 대한 태도와 관련이 있는 것으로 보았으며 이를 실제적으로 검증하였다. 그 결과 분배공정성은 고과만족과 관리자에 대한 신뢰와 관련이 있음을 입증하였다. Williams(1999)는 부정적 감정, 분배공정성, 절차공정성을 독립변수로 하고 과업성과를 종속변수로 한 연구결과 종업원의 독립변수간 관계에서 분배공정성을 지각하지 않으며 부정적 감정이 증가한다는 연구결과를 도출하였으며, 또한 절차 공정성과 과업성과에 대한 분석결과는 의사 결정과정에서 자기주장을 할 기회가 주어질 때 종업원들은 절차공정성을 높게 지각하는 것으로 나타났으며, 절차공정성과 과업성과간의 긍정적 관계를 입증하였다.

## 2) 쌍방향 커뮤니케이션

커뮤니케이션은 일반적으로 “개체간의 정보(의미)의 흐름”이라고 정의된다. 따라서 이는 더불어 살아가는 인간사회에서 필수불가결한 요소이고, 여러 사람의 노력을 결합하여 공통의 목표를 추구해 나가는 조직에서는 기본적인 존재기반이고 성과를 결정하는 핵심과정이라고 할 수 있다. 그래서 바나드(Barnard)는 일찍이 커뮤니케이션을 협동의욕, 공동목표 등과 함께 조직의 3대 요소로 거론한 바 있다. Gibson과 Hodgetts(1986)는 조직커뮤니케이션을 “조직의 효율성과 효과성을 성취할 목적으로 이루어지는 조직 구성원간의 정보와 지식의 전달과정”으로 정의하고 있다. 이러한 정의가 일반적인 정의로 받아들여지고 있으나 이에는 다음과 같은 문제점이 있다. 첫째로 조직 커뮤니케이션을 너무 개인차원 문제로 축소시킬 수 있고, 둘째로 조직과 환경과의 커뮤니케이션 문제를 소홀히 할 수가 있으며, 셋째는 조직의 효율성과 효과성이라는 목적을 명시함으로써 감정적이고 비공식적인 커뮤니케이션을 무시할 수 있다.

原岡一馬(1993) 등은 이 점을 의식하고 조직커뮤니케이션을 조직의 구성원 및 구성원의 집단이 행하는 커뮤니케이션 활동이라고 정의하고, 이때 조직의 구성원은 개인으로서 또는 집단이나 조직의 대표자로서 행동한다고 밝히고 있다. 그리

고 집단 및 조직의 내부 및 외부에 대한 커뮤니케이션 활동이 공조함을 분명히 하였다. 原岡一馬 등의 견해에 동조하면서 조직커뮤니케이션을 “조직의 구성원이나 조직구성 단위가 그들 간에 또는 외부와의 사이에 정보와 지식을 주고받는 과정”이라고 포괄적으로 정의한다.

이학중((1989)은 오랫동안 유지해 온 조직문화로부터 새로운 조직문화로 전환하는 데에는 기본전제와 사고방식 그리고 실제행동에 근본적인 변화가 있어야 함을 강조하고 있다. 이런 근본적인 변화를 이끄는 중심에 커뮤니케이션이 존재하기 마련이다. 과거의 문화와의 충돌과 격차를 최소화하고 새로운 조직문화로의 변화를 이끌기 위해서 조직구성원 전체와 새롭게 공유되어야 할 가치에 대한 합의와 동의를 이뤄내는 커뮤니케이션 과정이 필요하기 때문이다.

Hage(1980)는 조직의 계층화가 이루어지면 자연스럽게 커뮤니케이션이 원활하지 못할 수 있다고 말한다. 이러한 조직의 계층화는 현대 사회가 거대 조직을 운영하기 위해서는 필수불가결한 부분이다. 하지만 의사소통 체계의 개선을 통해 조직의 계층화 즉, 조직의 구조를 최소화할 수는 있다. 조직의 구조를 살펴보면 크게 최고관리자급, 중간관리자급, 사원급으로 구분할 수 있는데 이들 간의 커뮤니케이션 단절을 최소화하여 원활한 의사소통 체계를 확립하면 조직은 구성원들의 만족을 높이면서 조직 효율성을 극대화할 수 있다.

Dozier(1995)는 권위적 기업문화에서의 커뮤니케이션 행태는 의사결정권한이 관계에 따라 상부에 집중되어 있고, 외부로부터 새로운 아이디어를 얻는데 대해 폐쇄적이라고 말한다. 또한 경영진들과 사원들간의 괴리감이 존재하고, 항상 상위 경영층이 모든 것을 잘 알고 있는 것으로 가정하고 있으며 부서 간에 상호 공유하고 있는 공통된 사명이 없는 것을 그 특징으로 한다.

Morden과 Bowels(1998)도 한국의 기업들이 상사와 부하직원 간의 수직적 위계질서가 강해 상사가 모호하게 업무 지시를 내려도 부하직원이 자세히 묻지 못하는 경향을 보인다는 것을 지적한 바 있다. 이와 같이 조직내의 상위관리자 중심의 조직구조는 의사소통 체계를 경직시키게 된다.

김명언·구자숙·한준(2000)의 연구에서는 기업내에서의 직급 간의 커뮤니케이션 차이를 세대 간의 격차로 정의하기도 했다. 특정한 역사적 경험의 공유라는 면에서도 세대의 구분이 직급의 구분과 대부분 일치하기 때문에 기업내에서의

직급은 연령적 구분과 상당히 일치하는 경향을 보인다. 직급간의 세대 격차의 형성은 부하직원들에게 극심한 스트레스를 경험하게 한다. 위계적이고 권위적인 조직 내에서는 위에서 아래로, 아래에서 위로의 양방향적인 의사소통이 이루어지기 어렵다. 구성원들이 조직의 전통적 규범이나 상사에게 반하여 자신의 의견을 내세우는 데에는 상당한 위험부담이 따르기 때문이다. 이러한 분위기는 조직의 창의성을 비롯해 원활한 커뮤니케이션을 저해하는 가장 큰 요인으로 작용하게 된다. 특히 한국조직의 구성원들이 권력에 민감하다는 사실을 고려해 볼 때 권위주의와 세대 간 갈등이 한국조직의 창의성을 저해하고, 기업의 지속적 혁신에 장애물이 될 것이다(구자숙·이주일·장영철, 1998).

직급체계 즉, 조직의 구조와 커뮤니케이션은 앞서서도 살펴보았듯이 매우 높은 상관관계를 보이게 된다. 미국IABC협회의 조사에 따르면 사원들은 바로 위 상사로부터 중요한 정보를 가장 많이 획득한다고 한다(Center & Jackson, 1995). Scarlett(2006)의 인용을 따르면, The U.K. Department of Work and Pensions(DWP)에서도 지역적으로 넓게 퍼져 있는 120,000명의 직원들의 조사과정에서 그들은 그들의 바로 직속 관리자에 의해 전달된 정보를 더 많이 신뢰한다는 결과가 나타났다.

장진구(2006)에 따르면 상사는 회사의 요구와 기대를 부하에게 전달하고 이들의 생각을 받아들이는 창구가 됨으로써 회사와 인재를 연결하는 가교 역할을 할 수 있다고 언급하고 있다. 그 만큼 관리자들의 커뮤니케이션 능력이 직원들과의 관계 형성에 큰 영향을 미친다. 그럼에도 불구하고 2006년 국내의 헤드헌팅 업체인 아인스 파트너가 전국 남녀 직장인 1,178명을 대상으로 조사한 결과에서 보면 응답자의 75.6%가 직장 상사와의 마찰로 인해 퇴사 또는 이직 충동을 느낀다고 응답했다. 이런 점에서 Scarlett(2006)는 급격히 확산된 글로벌리즘과 테크놀로지의 발전은 더 이상 조직의 관리층이 그들의 구성원들에게 통제나 권한만을 내세울 수 없게 하고 있다고 전하고 있다. 사원들은 그들 상사의 권위에 복종하는 것을 더 이상 견디지만은 않는다. 이러한 관리자들의 통제와 권력 행사는 사원들의 헌신을 끌어내기보다는 그들을 순응을 통해 침묵하게 한다. 기업들이 팀제를 도입하기 시작하면서 기업이 원하는 관리자들의 자질도 많이 달라지고 있다. 팀의 협력을 통해 빠르게 성과를 내야 하는 상황에서 기업은 관리자들에게 강하고, 효

과적이고, 협동적인 관계를 형성할 수 있는 능력을 기대하고 있다.

양현경(1989)은 중간관리자급은 상하계층 및 각 부문간의 조정을 도모함으로써 서로 유효하게 가능하도록 하는 데 기여하게 된다고 하였고, 이강옥(1993)은 경영환경의 변화에 재빠르게 부응하여 기업의 목표가 성공적으로 달성될 수 있도록 하기 위해서는 조직의 중추를 이루는 중간관리자들의 역할이 중요하다고 말하고 있다. 이들은 최고관리자급과 일선 조직구성원과의 사이에서 관리와 경영을 담당하고 있는 일종의 전문적 책임자 내지는 단위리더로서 최고관리자와 근로자간의 화합뿐만 아니라 서로 다른 기능을 수행하는 동료 중간관리자들과의 융합을 이뤄내야 하는 위치에 있다. 서로를 화합시키는 과정에서는 각 부서의 정보와 지식을 공유하고, 다른 부서로부터의 정보를 축적하고, 조직문제를 진단하고, 더불어 조직문제를 해결하기 위한 계획들을 명확히 하고 발전시키는 역할을 수행해야 한다.

Likert(1967)는 중간관리자는 최고관리자의 지시사항을 전달·보완하기도 하고, 일선감독자들과 근로자들의 견해를 최고관리자들에게 전달하는 위치에 있다고 보았다. 즉, 중간관리자는 최고관리자급과 현장을 매개하고 연결하여 의사소통을 촉진함으로써 최고관리자급의 전반관리를 보좌하고 아울러 현장기능을 조정하는 역할을 수행하게 된다. 이렇듯 중간관리자급의 역할에서는 상의의 전달과 하의의 수렴을 담당하는 커뮤니케이션 Linking Pin으로서의 기능이 중시되고 있음을 볼 수 있다. 조직의 계층화는 대부분 적은 수의 경영자층과 많은 수의 사원층, 그리고 그 중간에 위치한 중간관리층이 피라미드 형태로 나타난다. 적은 수의 경영자층이 다수의 사원층과 적극적인 커뮤니케이션을 하기엔 조직의 구조상 여러 가지 어려움이 존재한다. 이러한 상황에서 경영층과 사원층의 생각을 위아래로 효율적으로 전달하고 조율하는 기능을 중간관리자급이 맡게 되는 만큼 이들의 커뮤니케이션 능력은 조직 전체에 큰 영향을 미치게 된다.

### 3) 노사협의회

최근 대부분의 산업국가에서 노동조합 조직률은 꾸준히 감소하는 추세에 있으며 우리나라도 예외가 아니다. 우리나라의 노동조합 조직률은 1989년 19.8%를

정점으로 지속적으로 하락하고 있는 추세이며, 2005년 말 현재 10.3%로서 통계가 발표되기 시작한 1977년 이래 최저치를 기록하고 있다. 이 같은 노동조합의 쇠퇴는 물론 탈공업화 지식기반 중심의 새로운 경영환경 변화에 기인하는 구조적인 측면이 있지만, 사용자와 근로자 모두 노동조합과 대립적 노사관계가 가져오는 소모적 갈등과 분쟁에 대한 부정적인 태도도 작용하고 있는 것으로 보인다 (Freeman & Rogers 1999).

세계 주요국의 노사관계에서 노동조합 조직률이 하락하고 노동조합의 영향력이 감퇴하면서 노동조합 형태를 띠지 않은 대안적 근로자이익대표기구의 필요성에 관한 논란이 계속되어 왔다(Rogers & Streeck, 1995; Freeman & Rogers, 1999; Kaufman & Taras, 2000). 비노조 근로자이익대표기구는 근로자들을 대표해서 근로자들의 고용조건을 개선하는 등 이익을 대변하는 기능을 수행한다는 점에서 노동조합과 유사하지만, 그것이 경영자들의 직·간접적인 동의와 지원 아래 조직된다는 점에서는 노동조합과 다른 특징을 가지고 있다. 근로자들의 의사결정참여 틀에서 보면, 비노조 근로자이익대표성은 간접참여의 형태를 지칭하는 것으로서, 독일의 작업장평의회나 우리나라의 노사협의회 등이 대표적인 형태들이다.

비노조 근로자이익대표기구가 주목받는 보다 중요한 이유는 그것이 조직의 경영성과에 노동조합 형태보다 더 긍정적으로 작용할 수 있는 근로자대표기구라는 점에 있다. 그것은 우선 조직운영에 따르는 거래비용을 줄임으로써 기업의 경영성과에 긍정적으로 작용할 수 있다(Freeman & Lazear, 1995; Kaufman & levine, 2000). 비노조 근로자이익대표기구를 통해 근로자 대표가 기업경영에 참여하여 작업장의 공동이해사항에 대한 노사간 쌍방향 커뮤니케이션을 활성화함으로써 근로자의 직무태도와 조직태도의 향상에 상대적으로 더 효과적이고 (Bryson, 2004; Foulkes, 1980; Rogers & Streeck, 1995), 그것은 또한 노사간 협력을 바탕으로 공동이익의 증진을 도모하는 것을 기본 취지로 삼고 있어서 협력적 노사관계 풍토와 산업평화에 더욱 효과적으로 기여할 수 있다는 주장이 제기되고 있다(Kaufman & Taras, 2000). 이처럼 비노조 근로자이익대표성은 기업의 경영성과를 저해하지 않으면서 근로자의 이익을 추구할 수 있다는 점에서 자본주의적인 시장질서에 친화적인 성격을 가지고 있다.

그에 따라 비노조 근로자이익대표기구의 조직에 대한 고용주들의 반감도 상대적으로 적어서 그것은 집단적 노사관계의 보호를 받지 못하는 다수의 무노조기업 근로자들에게 집단적 이익대변의 통로기능을 제공할 수 있는 이점이 있다. 이러한 이점 때문에 비노조 근로자이익대표기구가 노동조합의 영향력 약화에 따른 공백을 채우는데 일익을 담당할 수 있지 않을까라는 기대가 생겨나고 있어 왔다. 가령 미국의 경우, 이러한 문제의식에서 전통적인 노사관계체제에서 사용자 주도적인 사이비 근로자대표기구로 치부되었던 비노조 근로자이익대표기구를 합법화하려는 움직임이 있었는데, 그것이 던롭위원회(Dunlop Commission) 형성의 주된 배경이었다.

그러나 비노조 근로자이익대표기구와 관련되어 해결되지 않은 고민 중 하나는 그것이 노동조합 중심의 전통적인 노사관계체제에 어떤 영향을 미칠 것인가에 있다. 비노조 근로자이익대표성은 전통적인 노사관계에 중립적으로 작용하고 노동조합과 평화로운 공존체제를 유지할 것인가? 그것이 노동조합을 약화시키고 종국에는 그것을 대체하는 방향으로 나아가는 것은 아닌가? 아니면 오히려 그것이 노동조합의 조직화를 위한 디딤돌로 작용할 것인가? 실제로 그동안 많은 노동조합 활동가들은 비노조 근로자이익대표기구가 노동조합에 부정적 영향을 미치는 것이 아닐까라는 의구심을 가지고 있었다. 그러지 않아도 저하되고 있는 노동조합의 영향력이 비노조 근로자이익대표기구에 의해 더욱 약화되는 것은 아닐까라는 우려가 그것이다. 이러한 우려는 미국의 던롭위원회에서 노동조합대표들이 비노조 근로자이익대표기구의 합법화에 반대했던 배경이 되었다.

이와 같은 직관적이고 감각적인 우려나 옹호에도 불구하고 그 동안 비노조 근로자이익대표기구가 불법화되어 있는 미국의 경우에는 그런 종류의 연구를 원천적으로 허용하지 않았다. 그에 따라 미국에서는 고충처리, 참여프로그램, 의사소통프로그램, 이익분배제 등 의사결정참여가 노조조직물이나 근로자들의 노조가입 의사에 미치는 영향을 통해 간접적으로 확인할 수 있는 정도였다(Kochan et al, 1986; Fiorito et al, 1987; Fiorito, 2001). 반면에 노사협의회라는 대표적인 비노조 근로자이익대표기구가 존재하고 있는 우리나라의 경우에는 그런 종류의 연구가 가능한 상황이지만 그에 관한 실증연구가 제한적이었고, 그것도 무노조기업 중심으로만 일부 이루어져 왔다. 신노사문화우수기업들을 중심으로 해서 무노조기업

의 노사협의회와 유노조기업의 노동조합에 대한 근로자들의 태도를 비교 분석한 Kim & Kim(2004)과, 근로자참여의 한 형태로서 간접참여 기제가 무노조기업 근로자들의 노조가입의사에 어떤 영향을 미치고 있는가를 분석한 노용진 · 박우성(2007) 등이 예외적으로 존재하고 있는 정도이다.

우리나라에서 노사협의회가 노동조합에 미치는 영향에 대한 연구가 충분하지 않은 것은 그 동안 노동조합 주도의 노사관계가 형성되었고 노사협의회가 노사간 단체교섭의 하위기능을 크게 벗어나지 못해서 노동조합 기능에 대한 노사협의회 위협효과가 크지 않았기 때문에 그에 대한 관심이 상대적으로 낮은데 기인하고 있다. 그러나 우리나라에서도 노동조합 조직률이 감소추세로 돌아섰고, 끈질기게 존재하는 무노조기업들에서 노사협의회가 낮은 차원이나 비노조 근로자이익대표기구로 활용되고 있는 점이 확인되고 있기 때문에(배규식 외, 2007) 노사협의회가 전통적인 노사관계체제에 어떤 영향을 미칠 것인가에 관한 연구의 실제적 필요성이 대두되고 있다.

우리나라의 경우 대부분의 기업에서 노사협의회가 존재하기 때문에 노사협의회 존재 여부가 아니라 노사협의회 활성화 정도가 주된 설명변수로 사용되고 있다. 우리나라에서 과반수 노동조합이 존재하는 기업의 경우에는 노사협의회 근로자위원들이 노동조합 대표자와 그 노동조합이 위촉하는 자로 구성되기 때문에 노사협의회가 노동조합과 사용자간 관계에 종속적인 기능을 수행할 가능성이 높고, 그 점 때문에 노사협의회가 노동조합에 어떤 영향을 주는가를 단기적으로 분석하기가 쉽지 않다. 노사협의회가 설사 노동조합에 부정적으로 작용하더라도 그것이 노동조합의 무력화나 해체까지 이르기에는 많은 시간이 소요되기 때문에 노사협의회가 근로자들의 노조몰입에 미치는 영향을 분석함으로써 그것이 노동조합의 대중적 토대에 어떤 영향을 미치는지를 살펴볼 수 있고, 그것을 통해 노사협의회가 노동조합에 장기적으로 어떤 영향을 미칠 것인가를 예측해볼 수 있다(Kochan et al., 1984).

우리나라에서 노사협의회는 1980년 12월 31일 제정된 노사협의회법에서 근로조건의 결정권이 있는 사업 또는 사업장단위로 설치하도록 규정하였다(4조 1항). 그 후 노사협의회법이 1987년과 1996년 ‘근로자참여및협력증진에관한법률’로 개정됨에 따라 노사협의회의 자주성 및 독립적 기능성이 크게 개선되었고 우리나라

라의 많은 기업들이 이를 도입하고 있다. 2000년 한국노동교육원의 설문자료에 의하면 근로자 참여 및 협력증진에 관한 법률에서 규정된 노사협의회 설치대상 기업들(종업원 규모 30인 이상) 27,461개 사업장 가운데 95%인 26,509개 사업장이 노사협의회를 실제로 도입하여 운영하고 있다(허찬영, 2000).

노사협의회는 사업장 단위에서 노동조합과 별도로 사용자와 근로자들이 직면하는 문제들의 해결과 공동관심사를 협의하는 대표적인 비노조 근로자이익대표기구이다. 노조가 없는 사업장의 경우에는 노사협의회가 근로자이익을 논의하는 유사 노동조합의 역할을 하기도 하고(배규식 외, 2007), 노동조합이 있는 사업장에서는 노동조합과 경영진간의 대화 창구로서 경영정보의 교환과 근로자들의 경영참여 통로가 되기도 한다. 그리고 임금·단체교섭들 사이에 발생하는 이슈들을 논의하거나 임금·단체교섭에 대한 예비교섭의 장으로 활용되는 등 단체교섭의 하위기능을 수행하기도 한다. 노사협의회는 기업경영에 대한 근로자들의 이해를 촉진시키고 노사관계의 안정화에 기여하며, 노사간 정보 공유를 통해 기업과 근로자들간의 거래비용을 줄임으로써 생산성향상에 긍정적 영향을 미치고 있다(Kleiner & Lee, 1997; Kim & Feuille, 1998).

이와 같이 조직의 운영에 유용한 기체가 될 수 있는 노사협의회가 노동조합이나 전통적인 노사관계에는 어떤 영향을 미칠 것인가? 이것을 노사협의회 활동이 유노조 기업내 근로자들의 노조몰입에 미치는 영향을 통해 평가하고자 한다.

## 2. 저해요인

### 1) 상대적 박탈감

상대적 박탈감은 “The American Soldier”의 연구자인 Stouffer, Suchman, De Vinney, Star & Williams(1949)가 미국 군인들의 생활수준에 대한 주관적 만족을 연구하면서 나온 개념이다. 이들은 미국 공군과 육군들의 승진에 대한 만족도를 조사하면서, 승진률이 비교적 높은 공군헌병들이 승진률이 낮은 육군헌병들에 비해 승진에 대해 더 불만족해 한다는 사실을 통하여 군인들이 경험하는 주관적 만족수준이 객관적 상황과 반드시 일치하지 않는다는 사실을 밝혀냈다.

이와 같은 사실은 개인의 만족 혹은 불만족 수준은 객관적 기준보다 주관적 기준에 의해 결정된다는 것을 의미한다. 그런데 주관적 기준은 일반적으로 타인과의 관계, 즉 사회 비교를 통해서 정해진다. 다시 말하면 개인의 만족과 불만족은 개인이 비교대상을 누구와 어떻게 비교하는가에 따라 달라지며, 이에 따라 발생하는 만족, 불만족이 박탈감을 결정하게 된다. 따라서 이러한 박탈감은 절대적 박탈감과 구별된다(Stouffer et al., 1949). 이와 같이 상대비교에 따라 박탈감이 달라진다는 뜻에서 이 연구자들은 객관적 조건에 의해 결정되는 절대적 박탈감과 구별하여 이런 주관적 불만족을 상대적 박탈감이라고 제안하였다.

개념의 형성에서 알 수 있는 바와 같이 상대적 박탈감은 일종의 사회적 불평등에 대한 연구로부터 시작되었는데, 상대적 박탈감에 대한 이론을 심화시킨 Runciman(1996) 역시 사회의 객관적 지위 계층화가 만족을 좌우하는 것으로 보았다.

상대적 박탈감의 연구는 이와 같이 상대성 개념에서 출발한 것이고 사회비교가 그 핵심을 이루고 있기 때문에 상대성 개념이나 사회비교 및 사회인지와 같은 기초적 개념을 전제로 한다. Pettigrew(2002)는 상대성 개념이 사회과학에서 자리 잡은 것은 양차 대전사이라고 보면서, Hyman(1942)의 준거집단이론 소개와 함께 사회심리학에서 등장하게 되었다고 전한다.

상대적 박탈감이 발생하는 배경을 공식이론으로 해명하고자 시도한 최초의 연구는 Davis(1959)에 의해 이루어졌는데, 그는 상대적 박탈감의 정의를 “집단성원들 가운데 박탈된 사람이 자신을 박탈되지 않은 사람과 비교할 때 초래되는 상태”라고 정의하였다(한덕웅,2003). 그는 내집단 성원간의 비교에서 초래되는 박탈감을 상대적 박탈감으로 규정하면서, 집단내가 아닌 집단간 관계에서 외집단 성원과 자신을 비교할 때는 사회거리감을 초래한다고 가정하여 상대적 박탈감과 사회거리감을 개념적으로 구분하였다.

한편 상대적 박탈감을 타인과의 비교가 아닌 자기 자신의 인지체계 내에서 정한 준거 기준과의 차이에 따라 발생하는 것으로 정의하는 경우도 있다.

Gurr(1970)는 개인이 지니는 가치기대와 가치실현 가능성간 차이가 상대적 박탈감을 만들어 내는 것으로 정의하였다.

여기서 가치기대란 개인이 스스로 지닐만한 자격이 있다고 믿는 가치있는 결

과를 의미하며, 가치실현 가능성이란 개인이 바라는 결과를 획득할 가능성이 있다고 믿는 수준을 의미한다. Gurr(1970)는 또한 사람들이 바라던 결과를 장차 얻을 가능성이 없다고 믿을 때 상대적 박탈감이 일어난다고 주장하였다. 이러한 관점은 Folger(1986)에 의해 이어진다. Folger는 준거인지 이론을 제창하여 상대적 박탈감이 발생하기 위해서는 비교의 대상이 꼭 타인이 될 필요는 없으며, 자신이 만드는 준거가 곧 비교기준이 될 수 있고 그 준거기준과 현실적 결과와의 차이에 따라 상대적 박탈감을 경험할 수 있다는 이론을 제시하였다. 이와는 관점을 달리하여 비교 기준을 좀 더 추상적 대상을 가지고 정의하는 방식도 있다.

Aberle(1962)은 인간이 정당하게 누릴 수 있는 생활조건과 물질 등을 포함하는 가치기대와 일상생활에서 현실적으로 그들이 원하는 것을 취득 보유할 수 있는 능력인 가치수행 능력과의 차이에서 상대적 박탈감이 발생하는 것으로 보기도 한다. 여기서 가치란 인간이 노력을 통해서 얻고자 욕망하는 목적, 조건 또는 일 등을 말하며, 육체적 행복과 자기실현의 가치를 중점적으로 다루는 복지가치, 타인의 간섭으로부터 피할 수 있는 권력가치, 타인 또는 타 집단간의 상호작용에서 누릴 수 있는 심리적인 만족인 인간간의 가치 등으로 구분한다.

이와 같이 상대적 박탈감에 대한 여러 가지 정의들을 보면 상대적 박탈감은 사회비교에 의해 발생하므로 누구를 비교의 대상으로 하는가와 비교의 기준이 무엇인가가 중요한 의미를 갖는다. 그리고 그 비교의 대상은 개인간에 비교를 하는 경우와 집단간 비교를 하는 경우로 나누어 볼 수 있다. 개인간 비교는 다시 네 가지 종류의 비교가 가능하다. 첫째는 자기와 내집단 내의 타인간의 비교이고, 둘째는 자신과 외집단 성원간의 비교로서, 이 두 가지 비교는 자신과 타인간의 비교라는 사회비교에 해당한다. 그런데 통상 상대박탈에서 중시되는 것은 집단과 집단간의 관계이므로 내집단원과 외집단원간의 비교가 더 중요시 된다고 볼 수 있다. 셋째는 자신의 과거와 현재와의 비교로서 시간비교에 해당하며, 넷째는 자신이 설정하는 준거결과와 현재 결과와의 비교이다. Levine과 Moreland(1987)는 이러한 비교방식들을 종합하여, 비교타이프, 사회적 맥락, 시간이라는 세 차원에 대해 총 12가지의 비교가 가능하다고 제시하였다. 그는 이 12가지 비교 중에서 언제 어떤 기준으로 비교하는가에 대해서는 비교대상의 특출성(이는 비교정보의 가용성에 의존)과 비교대상의 매력(매력은 비교동기를 찾는

근원동기와 이 동기를 만족시키는데 있어서 비교대상의 도구성)을 들었다.

이와 같이 비교기준에 따라 집단구성원이 경험하는 박탈감의 종류는 달라 질 수 있다. 박탈감의 종류와 관련하여 Runciman(1966)은 비교를 통해서 경험하게 되는 상대적 박탈감을 이기박탈감과 집단우애박탈감으로 구분하였다. 여기서 이기박탈감이란 개인이 획득한 결과를 타인이 획득한 결과와 비교할 경우 자신의 획득결과가 자신의 주관적 기준에 못 미칠 때 경험하는 감정에 해당하는 것이고, 집단우애박탈감은 다른 집단과 자기의 준거집단을 비교할 때 자신의 집단이 전체적으로 박탈되어 있다고 지각될 때 경험되는 감정으로서 그는 이 집단우애박탈이 사회변동의 중요한 힘이 된다고 생각하였다. 그러나 이에 대해 Martin(1981)은 일반적으로 사람들은 자신을 자신들과 비슷한 외집단 성원들과 비교하기 때문에 집단적인 박탈감보다는 개인적 박탈감을 더 쉽게 느낀다고 주장하였다(Hogg et al., 1988).

앞의 선행연구에서 나타난 정의들을 종합하여 보면, 상대적 박탈감이란 대체로 ① 자신이 바라는 것을, ② 자신이 선정한 기준과 비교하여, ③ 얻을 자격이 있는데 얻지 못하여 발생하는 “분노의 감정”으로 정의하는 것으로 볼 수 있다. 또한 집단간 행동에 대한 연구에서는 개인적 상대박탈감의 지각보다는 집단적인 상대박탈감 지각이 집단행동을 예측하는데 더 중요하다는 점을 이해할 수 있다.

상대적 박탈감을 경험하게 되면 어떤 감정상태가 되는가의 연구는 상대적 박탈감 연구의 핵심에 해당한다. 이는 곧 상대적 박탈감의 측정대상에 대한 문제로 연결되는데 이에 대해서는 대체로 Crosby이론(1976)을 따른다.

Crosby(1982)는 상대적 박탈감에 따라 나타나는 인간의 감정을 어떻게 측정하는가를 박탈감 측정의 중요한 과제로 보았는데, 그녀는 상대적 박탈감을 정의 할 수 있는 중요한 정서를 불평, 불만, 분개, 분노, 실망 등과 같은 감정으로 보고 이 감정을 상대적 박탈감으로 측정할 수 있다고 주장하였다. 따라서 상대적 박탈감은 주관적 감정이며 불쾌한 감정에 해당한다. 이러한 불쾌한 감정은 객관적인 상황에서 발생하는 것이 아니고 개인이 경험한 상황을 주관적으로 평가함으로써 발생한다(Tyler et al., 2002). Crosby(1982)는 여성에 대한 상대적 박탈감 연구에서 박탈감이 분개의 감정을 만든다고 주장하면서 분개의 감정은 모욕받고, 상처를 입도록 대우받음으로써 나타나는 격분감이라고 정의한다.

상대적 박탈감은 사회정체성 이론과 함께 주로 유럽의 사회심리학에서 비중있게 다루어져 왔다. 그 배경에는 양차 세계대전을 치르면서 집단간 갈등의 재발을 방지하기 위한 사회심리학적 노력이 바탕이 되었던 것으로 볼 수 있다(Hogg, 1988). 즉, 이 연구는 인종, 성, 종교, 지역 등을 중심으로 한 갈등의 원인이 상대 박탈감에 의해 기원될 수 있다는 관점에서 이루어진 것으로 볼 수 있다. 이와 같은 관점은 노사관계에도 적용된다고 볼 수 있는데, 노조와 사용자간의 집단관계에서 노조원이 느끼는 상대적 박탈감이 클수록 노조를 중심으로 하는 집합적 행동이 발생할 가능성이 큼을 의미한다. 이는 또한 Gurr(1970)의 주장대로 상대적 박탈감 경험이 구성원들에게 폭넓게 퍼지고, 그 강도가 강한 조건에서 집합행동이 일어난다는 명제와도 연결될 수 있는데, 예를 들어 노조원들이 회사에 비해 상대적으로 근로조건이나 여러 가지 대우, 세력관계 등에서 박탈감을 폭넓게 지각할 경우 파업과 같은 집단행동이 일어날 가능성이 커질 것이라고 예측할 수 있다.

한덕웅(2003)은 집단에서 발생하는 우애박탈에 의해서 집단행동이 예측될 수 있는 조건은 집단우애박탈을 집단행동과 연결지음으로써 상대박탈을 해소할 수 있다는 기대가 일정수준으로 높은 조건에 한정된다고 주장한다. 예를 들어서 집단우애박탈을 경험하는 조건에서 강력한 노조지도자나 강력한 노조결집력과 같은 수단이 있는 경우에는 상대박탈감의 경감에 대한 기대가 높아져서 집합행동으로 연결될 가능성이 높다는 것이다.

집단간 관계에서 상대적 박탈감과 집단행동간의 관계를 다룬 실증연구는 Petta & Walker(1992)의 연구가 있는데, 이 연구에서는 상대적 박탈감 경험이 내집단 동일시와 집합행동의도를 예측한다는 결과를 보고하였다. 좀 더 현실적인 영역에서 노사관계 분야를 살펴보면 사용자에 대한 박탈감이 노조참여에 영향을 준다는 연구들이 많이 있다. 피고용인은 고용조건에서 지각된 박탈감과 여러 가지 불만족 때문에 노조에 가입한다는 연구들이 이에 해당한다(Allen & Keaveny 1981; Zalesny, 1985). 이러한 선행연구들은 상대적 박탈감이 집단행동을 유발한다는 관점과 맥락을 같이 한다.

일반적으로 기업내에서 노조원은 회사에 소속되는 동시에 노조에 소속된다. 일상적인 관계에서는 노조원들은 회사의 사원들이라는 멤버십을 가지게 되어 회사

를 내집단으로, 그리고 경쟁사나 주변의 회사를 외집단으로 지각하게 될 것이다. 그러나 임금교섭이나 단체협약 체결시와 같은 분배이슈와 관련한 노사간의 이슈가 특출해지는 경우에는 노조원들은 회사의 구성원으로서의 멤버십보다는 노조원으로서의 멤버십을 더 강하게 느끼게 되어 노조를 내집단으로, 회사를 외집단으로 인식하는 집단간 관계가 성립할 것으로 예측된다. 이 경우 노조원들은 노사라는 집단간 관계에서 노조가 가진 권력 또는 영향력을 중심으로 회사에 대한 상대적 박탈감을 경험할 가능성이 크다.

이와 함께 노조원들은 자신의 사업장과 다른 사업장간의 근로조건의 비교를 통해서도 상대적 박탈감을 경험할 수 있을 것이다. 즉 한 사업장의 노조원들이 다른 사업장의 종업원들과 근로조건을 비교하여 자사의 근로조건이 타사에 비해 열등하다고 느끼고 노조가 근로조건을 개선할 수 있다고 지각할 경우에는 노조를 내집단으로, 그리고 자신의 사용자를 외집단으로 지각하는 관계가 성립될 수 있을 것이다. 이 때 다른 회사는 외집단이 아니고 비교의 준거가 되는 상황이 된다. 즉 단체교섭이나 단체행동이 발생하는 상황과 같이 노사간의 관계에서 이해대립적 이슈가 현저해지는 경우 평상시보다 노조에 대한 소속감과 노조관점에서 현상을 지각하는 성향이 좀 더 강해질 것이다. 이 경우 노조가 가지고 있는 영향력 수준이 높은가 낮은가, 그리고 노사관계에서 노조의 영향력 행사가 정당하게 보장받고 있는가, 아니면 부당하게 제약되고 있는가, 앞으로 노조의 영향력이 더 확대되어야 할 것인가 등의 이슈에 대한 지각과 사고가 활성화 되면서 노조를 내집단으로, 회사를 외집단으로 지각하게 될 것이다. 이러한 지각의 결과로 노조원은 노조의 목적달성을 위한 활동에 가담하고 노조에서 주장하는 주요 이슈들에 대해 지지하며, 노조의 관점에서 이런 이슈들을 생각하고 판단하게 될 것으로 예상할 수 있다. 이처럼 노사관계는 상황에 따라 집단 관계의 특성이 달라지게 되므로 노사관계에서 상대적 박탈감을 이해하는데 이러한 특성들을 고려하여야 한다.

## 2) 조직 냉소주의

냉소주의라는 용어는 고대 그리스의 냉소주의 학파들의 학교가 있는 아테네

근교의 도시인 시노사르게스(Cynosarges) 또는 개(dog)를 지칭하는 고대 그리스어(kyon)로부터 유래된 것이라고 보여 진다(Dean, Brandes & Dharwadkar, 1998). 과거에 냉소주의는 인간의 본성에 관한 기본적인 철학이나 한 개인이 가지고 있는 불신과 조소로 특징 지워지는 성격특성을 의미하는 경우가 많았지만, 최근 냉소주의는 특정한 사회제도 때문에 생기는 좌절과 환멸을 의미하기도 하였다(Kanter & Mirvis, 1989).

그런데 Dean과 그의 동료들(1998)은 Ajzen의 태도이론을 토대로 냉소주의는 다양한 차원으로 구성된 태도이며, 조직은 이러한 태도 즉 냉소주의의 대상이 될 수 있다고 주장하면서 조직냉소주의에 대한 개념을 정립하였다. 그들은 조직냉소주의를 “자신이 속해 있는 조직에 대한 부정적인 태도”라고 정의하였다. 또한, 조직냉소주의는 조직이 신의가 부족하다는 믿음, 조직에 대한 부정적인 감정과 조직에 비판적인 행동을 하려는 경향의 세 가지 차원으로 구성된다고 하였다.

Dean 등(1998)은 지금까지의 기존문헌들을 정리하여 조직냉소주의 연구의 다섯 가지 주요 접근법을 제시하였다. 다섯 가지 접근법 중 세 가지 접근법(사회·제도 중심, 종업원 중심, 조직변화 중심 접근법)에 초점을 두어 조직냉소주의의 개념을 구성하였다. 이 세 가지 접근법을 중심으로 조직냉소주의의 개념을 구성한 이유는 다음과 같다.

사회·제도를 중심으로 한 조직냉소주의는 인사관리제도가 조직구성원들의 냉소주의에 영향을 미칠 것이라고 기대되기 때문이며, 종업원 중심 냉소주의 접근법은 주로 조직내의 사람들(경영층, 상사, 동료, 부하 등)에 관한 태도를 다루므로 조직냉소주의의 영향요인을 밝히는 데 중요한 접근법이라고 볼 수 있기 때문이다. 또한 최근에는 기업 내에서 경쟁력을 높이기 위해서 조직변화 노력이 일상적으로 시도되고 있는데 조직변화에 대한 냉소주의가 높으면 이러한 노력들은 조직구성원들의 지지를 받지 못 할 것이다. 따라서 조직변화 냉소주의를 조직냉소주의의 하나의 차원으로 포함시키는 것이 필요하다.

Dean 등(1998)은 조직냉소주의는 단순히 조직몰입이 부족하다는 것을 의미하지는 않는다. 먼저 인지적 측면에서 보면, 조직에 냉소적인 사람들은 자기가 몸담고 있는 조직이 신의·성실이 부족하다고 믿는 반면, 조직에 몰입하고 있는 종업원들은 개인적 가치와 목표가 조직의 목표와 비슷하다고 믿는다. 둘째, 행위적

영역에서 살펴보면 냉소주의적인 종업원은 조직에 대한 이직의사가 있을 수도 또는 없을 수도 있지만, 조직에 몰입하고 있는 종업원은 조직에 계속해서 남아 있으려고 한다. 셋째, 정서적 영역을 비교하면 조직에 냉소적인 종업원은 조직으로부터 모욕이나 좌절과 같은 감정을 경험했을 가능성이 높은 반면, 조직몰입이 낮은 종업원인 경우에는 조직에 대한 애착이나 자부심이 부족하다고 할 수 있다. 이렇게 볼 때, 냉소주의는 분명히 조직몰입의 부족과는 다른 그 이상을 의미하는 또 다른 개념이다.

냉소주의는 경험에 근거하고 있다. 한사람이 다른 사람을 충분히 경험하지 못했을 때, 그 사람을 신뢰하기가 어렵다는 것은 충분히 상상할 수 있다. 그렇지만, 한사람이 어떤 사람을 충분히 경험하기 전까지는 그 사람에 대해 냉소적인 태도를 가지지는 않을 것이다. 그리고 신뢰는 신념이라고 볼 수 있으며, 이와 대조적으로 냉소주의는 태도로 인식된다. 그리고 정서적인 요소도 신뢰의 정의에는 포함되지 않는다. 반면에 조직냉소주의는 실망, 좌절 등을 포함하며 신뢰에는 없는 정서적 측면을 내포하고 있다.

교환이론(Balu, 1964))에 의하면 각 개인들의 사회적 상호작용은 자기 이익을 위해 합리적으로 이루어지고, 개인들은 혜택이 비용보다 큰 경우에 교환관계를 유지한다고 하였다. 조직냉소주의를 교환이론의 관점에서 설명해보면 한 개인이 조직내에서 의사결정과정에서 공정하지 않다고 느끼는 경우 절차적 불공정성을 경험하게 되고, 이 경우 조직에 대해 냉소적인 태도를 갖게 될 것이다. 또한, 조직구성원들이 타인과 비교하여 자신의 노력에 대한 보상을 적게 받게 된다면 분배 공정성을 느끼지 못하게 되고 이 경우에도 마찬가지로 조직에 대해 부정적인 태도를 갖게 될 것이다(Witt, Kacmar, & Andrews, 2001). 이와 같이 개인들은 조직공정성을 느끼지 못할 경우 조직이 종업원들을 중요하게 생각하지 않고 부당하게 대한다고 믿게 될 것이다. 그럴 경우 조직구성원들의 냉소주의는 높아질 것이다. 이에 반해서 종업원들이 직장 내에서 공정성이 높다고 지각하는 경우 조직에 대한 긍정적 생각이 증가할 것이며 더 나아가 정서적 몰입을 보일 것이다.

이렇게 개인들은 조직에서 보상을 받는 과정에서 조직이 종업원을 얼마나 공정하게 대하고 중요하게 생각하는가를 평가하게 된다. 조직냉소주의는 자기가 속해있는 회사에 대한 부정적인 태도를 의미한다.

### 3) 심리적 계약위반

심리적 계약이란 조직구성원과 그 구성원이 소간 조직사이에 존재하는 상호의무에 대한 구성원의 믿음을 말한다. 즉, 심리적 계약은 구성원이 조직에 대하여 갖는 의무감에 대한 개인적인 지각과 그 의무의 대가로 구성원이 조직에 대하여 어떤 권리를 갖고 있다는 믿음이다(Rousseau, 1989). 상호호혜성을 전제로 한 이러한 구성원의 믿음은 경쟁력 있는 임금, 승진기회, 직무훈련 등과 같이 고용주인 조직이 제공하기로 한 약속과 그것과의 교환관계로 조직구성원이 조직에 대하여 자신의 에너지, 시간 기술과 같은 것을 제공할 의무라는 지각에 기초를 둔 것이다(Roehiling, 1996; Rousseau & Tijoriwala, 1998).

심리적 계약은 공식적인 고용계약과는 달리 다음과 같은 특성이 있다. 첫째, 심리적 계약은 동태적이다. 공식적인 고용계약은 일정한 시점을 중심으로 확정되고 고정되어 있는데 비하여 심리적 계약은 구성원의 재직기간이 길어지고 상호작용이 많을수록 더 구체화 되고 다양화되는 식으로 계속 변화한다( Rousseau & McLean, 1993; Robinson, Kraatz, & Rousseau, 1994). 둘째, 심리적 계약은 주관적이다. 심리적 계약은 비록 두 당사자가 공식적인 계약을 통해 동일한 조건에 합의하였다 하더라도 이에 대한 해석은 장기간에 걸친 상호작용과 조직 환경에 따라 상이할 수 있으며, 따라서 상대방에 대한 의무사항에 대한 인식이 다를 수 있다(Robinson, Kraatz, & Rousseau, 1994). 다시 말해서 심리적 계약에서 상대방에 대한 믿음은 조직구성원 개인이 조직에 대해 가지고 있는 암묵적이고 주관적인 기대이므로 다른 구성원들이나 조직은 그 내용에 대하여 인식을 달리할 수 있으며 상호 호혜적이 아닐 수도 있는 것이다. 셋째, 심리적 계약은 기대와는 구별되는 개념이다. 심리적 계약에 관한 초기의 연구에서는 두 당사자간의 기대에 초점을 두고 있었는데, 이러한 기대는 구성원과 조직간의 상호교환에 대한 약속에 근거를 두지 않고 구성원이 조직에 대하여 갖게 되는 일반적인 믿음을 말한다. 그러나 심리적 계약은 조직과 개인간의 상호작용을 결정하는 공동의무에 대한 지각된 약속에 근거를 두고 있기 때문에 계약 당사자들은 이를 이행할 의무가 있다고 믿는다. 따라서 심리적 계약이 위반되면 기대가 충족되지 못한 경우와는 달리 배반감을 느끼는 등 조직에 부정적인 영향을 미치게 된다( Rousseau

& McLean, 1993; Robinson, Kraatz, & Rousseau, 1994).

그렇다면 조직구성원이 조직에 대하여 갖는 심리적 계약의 내용은 무엇일까? Turnley & Feldman(1998)은 직업의 안정성과 의사결정 참여, 책임과 권한, 높은 보상, 피드백, 전반적인 복리후생, 개인문제 지원, 임금인상의 일상성, 직무도전의 기회와 흥미, 상사의 업무관련 지원, 경력개발, 교육훈련, 노력에 대한 대가 지급 등을 들었다. 그리고 Kickul(2001)은 자율성과 성장, 복리후생, 보상과 기회, 직무안정과 직무책임, 그리고 근무여건 등의 구성요소로 이루어짐을 확인하였다. 이처럼 심리적 계약은 조직구성원들이 그들 자신과 조직 사이에서 비공식적 교환을 동의하는데 대해서 갖게 되는 믿음으로 구성된다.

한편 심리적 계약위반은 조직이 심리적 계약을 이루고 있는 조직의 의무를 수행하지 않는다는 사실을 구성원들이 지각할 때 발생하게 된다. Robinson & Rousseau(1994)의 연구에서는 조직구성원들 중 약 55% 정도가 입사 후 2년내에 심리적 계약위반을 경험한다고 보고하였다. 이처럼 조직의 계약위반에 대한 지각이 고용초기에 발생하는 이유는 입사시 구성원들이 조직에 대해 갖게 되는 비현실적인 기대 때문이라고 볼 수 있다. 이러한 심리적 계약위반은 약속 불이행과 불일치로 인해 나타나게 된다(Morrison & Robinson, 1997).

조직의 구성원은 입사 전부터 습득된 기업에 대한 막연한 기대와 조직의 각종 명시적 또는 암묵적 보상을 바라고 열심히 일을 하게 되는데, 이러한 것을 종사원 입장에서의 심리적 계약이라 한다. 심리적 계약이 제대로 이행되었다고 느낄 경우 구성원은 조직에 긍정적 태도를 보이지만, 심리적 계약위반을 지각하게 되면 조직에 부정적 태도나 행동(Morrison, 1994; Robinson, 1996)을 보인다는 것은 조직관리 차원에서 중요한 의미를 가진다고 할 수 있다. 일반적으로 심리적 계약은 조직이 조직 본연의 의무에 대한 종사원의 기대를 충족시키는데 실패함으로써 종종 파기되어 나타나며, 이것은 조직에 대한 부정적인 태도를 형성시키는 강력한 결정수단인 심리적 계약위반을 지각하게 만든다.

심리적 계약은 조직에 대한 구성원들의 심리적 애착을 만들어 내기 때문에, 심리적 계약의 위반은 구성원들의 조직에 대한 몰입을 감소시킬 수 있다(Rousseau, 1989). 특히 집단주의 문화가 강한 한국의 기업조직들은 구성원들에게 조직에 대한 일방적 충성심을 강조해 왔기에 조직에 의한 심리적 계약의 위

반은 한국 직장인들의 조직에 대한 몰입에 보다 많은 부정적 영향을 미칠 수 있다. Rousseau와 Parks(1993)는 조직과 조직구성원들간의 심리적 계약의 위반은 직무에 대한 불만들이 증대시키고 조직에 대한 애착 및 신뢰의 감소, 배신감으로 조직의 효과성 및 유효성에 많은 영향을 준다고 하였다. Guzzo 등(1994)은 해외 파견 근로자들을 대상으로 한 연구에서 조직의 인사관행이 구성원들에게 미치는 영향을 심리적 계약이 중개하고, 조직에 의한 심리적 계약의 위반이 적을수록 조직몰입도가 높다는 것을 경험적으로 검증하였다.

국내의 연구에서도 심리적 계약 위반과 직무태도 변수들과의 관계에 있어서 심리적 계약 위반 인식이 증가할수록 이직의도는 증가하는 반면, 건의 및 발언은 감소하고(김태은, 2000), 조직이 자신들에게 약속한 의무를 이행하지 않았다고 인식했을 때 직무만족, 조직몰입을 낮게 인식하고 이직의도는 높아진다는 연구(권상순, 1995)가 있다.

### 제 3 장 연구 방법

#### 제1절 연구 모형 및 가설설정

##### 1) 연구모형

연구모형은 노조몰입과 조직몰입 및 과업수행간의 정(+)의 선형관계를 검증하고, 조직공정성, 쌍방향 커뮤니케이션, 노사협회의 활성화 등이 노조몰입과 조직몰입 및 과업수행간의 강화하는 지를 검증하는 한편, 상대적 박탈감, 조직냉소주의, 심리적 계약위반이 노조몰입과 조직몰입의 관계를 저해하는 지를 검증할 목적으로 설계되었다. 본 연구모형은 노조몰입은 조직몰입과 과업수행에 정(+)의 영향을 미치며, 조직공정성, 쌍방향 커뮤니케이션, 노사협회의 활성화는 양자의 관계를 강화시키며, 상대적 박탈감, 조직냉소주의, 심리적 계약위반은 양자의 관계를 약화시킬 것으로 예측하고 있다.

<그림 3-1> 연구모형



## 2) 가설설정

### (1) 노조몰입과 조직몰입 및 과업수행의 관계

노조몰입과 조직몰입의 관계를 연구한 기존의 연구결과는 크게 두 가지로 대별될 수 있다.

#### ① 노조몰입과 조직몰입의 관계

역할갈등이론에 따르면 역할기대와 역할행동이 일치할수록 구성원은 조직에 몰입한다고 가정하고 있다. 즉 조직몰입과 노조몰입은 서로 상관관계가 있기 때문에 조합원이 인식하는 노사관계가 긍정적이고 협력적인 사업장에서는 조합원의 회사와 조합에 대한 이중몰입도가 증대된다는 것이다.

윤홍우(1997)는 노사협력프로그램이 노조몰입과 조직몰입에 동시에 유의한 영향을 미치는 요인이라고 주장하였으며 아울러 노조에 대한 만족이 조직몰입도와 정(+)적 상관관계( $r=.24$ )를 보여 노동조합이 기업의 경쟁력을 저해하기보다는 기업발전의 동반자가 될 수 있다고 주장하였다.

조직몰입과 노조몰입의 상관관계 분석을 이용하여 노사관계 안정도 평가를 시도한 정연양(1998)은 노동조합의 노동조합원을 대상으로 측정 분석한 결과에서 노조몰입과 조직몰입이 정(+)적 상관관계가 높을수록 즉 이중몰입의 가능성이 높을수록 노사관계가 안정으로 지각되었으며 부(-)적 상관관계가 높을수록 노사관계가 불안정하게 지각되었다고 주장하였다.

강제상·이창원·김종래(1999)는 노조활동이 비교적 조직적이고 활발하게 전개되고 있는 공기업 노조원을 대상으로 측정 분석한 결과에서 노조몰입과 조직몰입은 서로 긍정적 영향을 미치고 있다고 하였다.

Mathieu & Zajac(1990)는 조직몰입과 노조몰입이 상관관계가 있다고 주장하였으며 Bamberger, Kluger & Suchard(1999)의 노조몰입 통합모형에서 조직몰입의 노조몰입 선행변인설이 주장되었고, 국내에서도 이병훈·유제민(2002)은 조직몰입과 노조몰입의 관계를 연구한 결과에서 조직몰입이 노조몰입으로 향하는 일방향 작용모형이 가장 높은 모형적합도를 보였다고 주장하였다. 따라서 이를 토대로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

[가설 1] 노조몰입은 조직몰입에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.

② 노조몰입과 과업수행의 관계

노조에 몰입된 조합원이 공식조직의 업무성과에도 긍정적 영향을 미치는가에 대한 연구는 많지 않지만 크게 두 가지로 대별된다. 하나는 노조몰입과 직무수행간의 긍정적 관계를 보인다는 연구와 다른 하나는 부정적 관계를 보인다는 연구들이다. 특히 노조몰입과 직무행동과 관련하여 조직시민행동에 대한 연구가 활발히 이루어지고 있다. Tetrick(1995)는 노조몰입의 결과변인으로 조직시민행동을 주장하였으며, Tan & Aryee(2002)는 노조몰입의 하위 구성요인인 노조에 대한 충성심이 개인 수준의 시민행동에 미치는 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 입증하였다. 또한 Chan et al.(2006)은 노조몰입과 개인수준의 시민행동간의 정(+)<sup>1</sup>적 관계를 입증하였다(김상효, 2006). 조직시민행동은 과업수행과 더불어 직무수행을 측정하는 중요한 요소이기 때문에 이들의 연구결과를 과업수행으로 확장해 볼 필요가 있다. 이러한 연유에서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

[가설 2] 노조몰입은 과업수행에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.

(2) 노조몰입과 조직몰입 및 과업수행간의 강화요인

① 조직공정성의 강화 효과

선행변수인 노조몰입과 결과변수인 조직몰입 및 과업수행간의 관계를 조절하는 변수 탐구하는 연구는 극히 드물다. 그 이유는 아직까지 노조몰입과 공식조직의 성과관련 변수간의 선형적 관계도 명확히 규명되지 못하고 있기 때문이다. 이러한 상황에서 조직공정성의 조절효과를 검증한 연구는 찾아보기 힘들다. 호텔에 근무하는 노동조합원들을 대상으로 한 국내의 조영대·김광근(1999)의 연구에서 임금에 대한 공정성과 노조몰입간의 정(+)<sup>1</sup>적 상관관계를 입증하였다. 이는 분배공정성이 노조몰입과 결과변수간의 관계를 조절하는 역할을 수행할 수 있음을 간접적으로 예측하게 하는 것이다. 서재현(2000)은 금융업 노동조합원을 대상으로 한 연구에서 절차적 조직정의를 노조몰입 형성에 중요한 영향을 미친다고 하였다. 또한 Schaubroeck(1994)는 급여동결과 절차공정성에 대한 현장실험 결과,

급여동결의 적용에 대한 구체적 설명은 종업원의 만족, 몰입을 증대시키고, 이직 의사를 감소시키는 요인으로 작용하고 있음을 밝혔다. 이는 절차공정성이 조직구성원의 정서적 반응에 긍정적으로 작용할 수 있음을 보여 주는 것이다. 이상의 논의를 바탕으로 아래와 같은 연구가설을 설정하였다.

**[가설 3] 노조몰입과 조직몰입 및 과업수행간의 관계는 조직공정성을 높게 지각할수록 강화될 것이다.**

② 쌍방향 커뮤니케이션과 노사협의회의 강화효과

노조몰입과 조직몰입 및 과업수행과 같은 공식조직이 바라는 결과변수 사이에 쌍방향 커뮤니케이션의 조절효과를 검증한 연구는 찾아보기 힘들다. 그러나 이를 유추할 수 있는 연구결과가 국내에서도 발표되고 있다. 그것은 협력적 노사관계와 관련된 연구들이다. 윤홍우(1997)는 노사협력 프로그램이 노조몰입과 조직몰입에 동시에 유의한 영향을 미치는 요인이라고 주장하였다. 정연양(1998)의 연구에서는 노사관계가 안정적으로 지각할수록 노조몰입과 조직몰입의 정(+)적인 관계가 더 높아짐을 입증하였다. 협력적 노사관계의 형성에 있어 쌍방향 커뮤니케이션은 중요한 수단이 될 수 있음은 당연한 논리일 것이다. 또한 협력적 노사관계를 활성화 시키는 장으로 노사협의회가 활용된다. 따라서 쌍방향 커뮤니케이션과 노사협의회 활성화는 노조몰입과 결과변수 사이에서 이들 변수의 관계를 조절하는 중요한 변인으로 작용할 것으로 예측된다. 이러한 논의를 바탕으로 아래와 같은 가설을 설정하였다.

**[가설 4] 노조몰입과 조직몰입 및 과업수행간의 관계는 쌍방향 커뮤니케이션이 활성화될수록 강화될 것이다.**

**[가설 5] 노조몰입과 조직몰입, 과업수행간의 관계는 노사협의회가 활성화될수록 강화될 것이다.**

(3) 노조몰입과 조직몰입 및 과업수행간의 저해요인

① 상대적 박탈감의 저해효과

상대적 박탈감은 노조참여에 영향을 주지만 정체성을 매개해서 노조참여에 영

향을 미치는 경우에 그 효과가 더 큰 것으로 나타났다(박래효, 2004). 이는 노조원들이 회사에 대한 불만이 커질 경우 노조를 중심으로 하는 동일시가 높아지게 되고 이를 통해 노조활동에 참여하는 과정이 이루어지는 것으로 볼 수 있다. 이와 같은 현상은 노조가 조합원의 불만을 풀어주는 것을 본연의 기능으로 갖기 때문에 나타나는 현상으로 볼 수 있다.

박탈감은 갈등상황이 커질수록 지각하는 정도가 커질 수 있기 때문에 노조지도부가 갈등상황을 만들어 놓을 경우 이를 이용하는 경우도 가능하겠지만, 이는 정치적 노선을 지향하는 경우에 제한적으로 효과가 있다고 볼 수 있다. 일종의 기회주의적 상황이라고 볼 수 있는 이러한 관계는 노사관계라는 게임의 범칙을 장기적 사이클에서 운영할 경우, 게임의 범칙에 의해 공멸의 길로 몰고 가는 결과가 될 수 있다.

박래효(2004)는 노동조합원의 노조활동 참여에 미치는 상대적 박탈감, 사회정체성 그리고 집단효능감의 상대적 영향력을 조사 연구한 박사학위 논문에서 노동조합활동 참여에 가장 큰 영향을 미치는 것이 노동조합에 대한 사회정체성을 매개로 통하여 노동조합 활동에 영향을 미친다고 주장하여 노동조합에 대한 사회정체성의 중요성을 지적하였다. 따라서 상대적 박탈감은 노조몰입과 공식조직의 성과와 관련된 결과변수간의 관계를 악화시키는 요인으로 작용할 가능성이 높다고 판단되어 아래와 같은 가설을 설정하였다.

**[가설 6] 노조몰입과 조직몰입 및 과업수행간의 관계는 상대적 박탈감을 높게 지각할수록 약화될 것이다.**

## ② 조직 냉소주의의 저해효과

Wanous, Reichers와 Austin(1994)은 제조업체에 근무하는 1,114명을 대상으로 연구한 결과 조직구성원들이 조직에 대한 냉소적인 태도를 보일 때 직무에 대한 만족도와 조직몰입이 낮아진다고 하였다. 또한 Wanous, Reichers와 Austin(2000)은 미국 중서부 지방의 제조업체에 근무하는 2,000여명의 직원들을 대상으로 조사한 결과 조직변화에 대한 냉소주의는 조직몰입을 감소시킨다는 것을 밝혀냈다. 이밖에도 Abraham(2000)의 연구에 따르면 조직냉소주의가 조직몰입과 조직시민행동을 감소시키고 직무불안과 소외감을 높이는 것으로 나타났다.

Dean 등(1998)은 조직에 대해 부정적인 태도를 가지고 있는 냉소적인 사람들은 조직에서 하는 일들은 공정성이나 신의가 부족하다고 생각하는 경향이 있다고 하였다. 또한 조직냉소주의가 높은 사람들은 그들이 속한 조직은 구성원들보다는 조직의 이익을 위해서 의사결정을 한다고 믿는다고 하였다.

이러한 경우 Blau(1964)의 교환이론에 의하면 조직에 대해 냉소적인 사람들은 조직과의 교환관계에서 이익(benefit)이 크지 않다고 생각할 것이므로 조직에 애착을 느끼지 못하고 조직과의 관계를 단기적으로 볼 것이기 때문에 낮은 조직몰입을 보일 것으로 예상된다. 그러므로 선행연구들을 종합하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

**[가설 7] 노조몰입과 조직몰입 및 과업수행간의 관계는 조직냉소주의를 높게 지각할수록 약화될 것이다.**

### ③ 심리적 계약위반의 저해효과

심리적 계약은 조직과 개인간의 상호작용을 결정하는 공동의무에 대한 지각된 약속에 근거를 두고 있기 때문에 계약당사자들은 이를 이행할 의무가 있다고 믿는다. 따라서 심리적 계약이 위반되면 기대가 충족되지 못한 경우와는 달리 배반감을 느끼는 등 조직에 부정적인 영향을 미치게 된다( Rousseau & McLean, 1993; Robinson, Kraatz, & Rousseau, 1994).

심리적 계약은 조직에 대한 구성원들의 심리적 애착을 만들어 내기 때문에, 심리적 계약의 위반은 구성원들의 조직에 대한 몰입을 감소시킬 수 있다(Rousseau, 1989). 특히 집단주의 문화가 강한 한국의 기업조직들은 구성원들에게 조직에 대한 일방적 충성심을 강조해 왔기에 조직에 의한 심리적 계약의 위반은 한국 직장인들의 조직에 대한 몰입에 보다 많은 부정적 영향을 미칠 수 있다. Rousseau와 Parks(1993)는 조직과 조직구성원들 간의 심리적 계약의 위반은 직무에 대한 불만들이 증대시키고 조직에 대한 애착 및 신뢰의 감소, 배신감으로 조직의 효과성 및 유효성에 많은 영향을 준다고 하였다. 따라서 심리적 계약위반을 지각하는 조합원들은 노동조합에 대한 몰입도가 크고 반대로 직무수행 및 조직에 대한 몰입도는 낮을 것으로 판단되어 아래와 같은 가설을 설정하였다.

[가설 8] 노조몰입과 조직몰입 및 과업수행간의 관계는 심리적 계약위반을 높게 지각할수록 약화될 것이다.

## 제2절 변수의 정의 및 조사설계

### 1) 변수정의

#### (1) 노조몰입

노조몰입은 노동조합에 대한 긍정적 태도와 적극적 참여성향으로 본 연구는 Kelloway et al.(1992)의 노조몰입 측정 척도에서 노동조합주의에 대한 신념을 제외하여 한국에서 활용한 김상호(2006)의 설문을 사용하였다. 설문 문항은 노동조합에 대한 충성심, 책임감, 헌신 등 총 12문항으로 구성되었으며 모두 5점 척도로 측정하였다.

#### (2) 조직몰입

조직몰입의 정의는 대체로 두 가지 접근방법을 취하고 있는데 하나는 교환관계적 접근방법이고 다른 하나는 심리적 접근방법이다. 교환관계적 접근 방법은 조직몰입을 조직과 구성원간의 유인과 공헌의 상호작용의 결과로 파악하고 있다. 이는 조직내에서 경험(공헌)이 증가함으로써 여러 특권이 만들어지고 개인은 이를 긍정적으로 유인으로 인식하여 조직에 남아 있으려고 하고 이렇게 함으로써 조직에 몰입하게 된다는 것이다. 심리적 접근방법은 조직몰입을 구성원의 태도와 연관시켜 구성원이 조직에 대한 정서적 일체감으로 보는 시각이다.

본 연구에서는 심리적 접근방법에 의해 구성원들이 조직에 대해 느끼는 심리적 일체감의 정도로 조직몰입을 정의하였다. 조직몰입의 측정도구는 Meyer & Allen(1990)의 조직몰입 척도 중 정서적 몰입을 측정하는 4문항을 발췌하여 5점 척도로 측정하였다.

### (3) 과업수행

과업수행은 공식적인 직무기술서에 나타나 있는 과업을 수행하는 행동으로 재화나 용역의 창출 같은 조직의 핵심기능에 직접적으로 기여하는 행동이다. 본 연구에서는 그간의 맥락수행과 차별화된 개념으로 과업수행을 측정하는 연구결과들을 토대로 김도영·유태용(2002)이 개발한 6개 항목으로 구성된 측정척도를 활용하였다.

### (4) 조직공정성

조직공정성의 하위 구성요인 중 분배공정성이란 조직내에서 구성원들이 조직에 기여한 대가를 받는 보상의 총량이 얼마나 정당하고 공정한가에 대한 정도를 인지도를 의미하는 것으로서, 여기서는 Price & Mueller(1986)가 개발한 항목 중 5항목을 선정하여 5점 척도로 측정하였다.

상호작용공정성은 절차의 실행과정에서 상사로부터 받는 처우의 공정성에 대한 인지정도로 Niehoff & Moorman(1993)의 연구에서 활용된 척도 중 부하의 의견존중, 상사의 편견배제, 부하의 권리존중, 상사의 솔직성, 업무처리 내용 및 과정에 대한 설명 등과 같은 5항목을 선정하여 5점 척도로 측정하였다.

### (5) 쌍방향 커뮤니케이션

쌍방향 커뮤니케이션은 노사간 커뮤니케이션 경로 개방되어 있는 정도로 여기서는 박재춘(2008)의 측정 척도를 활용하였다. 측정 항목은 정기적 설명회의 활성화 정도, 제안제도의 활성화 정도, 공식적인 고충처리의 활성화 정도를 측정하는 5점 척도로 된 3개 문항을 활용하였다.

### (6) 노사협의회 활성화

노사협의회 활성화는 노사협의회 활동의 효과성 정도로 노용진·박용승(2008)의 측정 척도를 활용하였다. 노사협의회 활성화 정도는 노사협의회가 노사간의 의사소통의 원활화, 근로자의 사기 향상, 근로조건 향상, 근로자의 발언권 증대, 회사의 민주적 운영에 기여한 정도로 측정하였다.

#### (7) 상대적 박탈감

상대적 박탈감은 상대박탈의 지각에서 비롯되는 분노의 감정으로, 노동조합과 관련하여 박래효(2004)는 노조원이 회사에 대한 집단적 상대박탈 지각에 따른 분노의 감정으로 정의하였다. 본 연구에서는 박래효(2004)의 8개 측정항목 중 연구표본에 적합한 5개 항목을 발췌하여 5점 척도로 측정하였다.

#### (8) 조직냉소주의

조직냉소주의는 자기가 속해있는 회사에 대한 부정적 태도를 의미하며, 차동욱(2004)은 Dean et al.(1998)이 제시한 다섯 가지 조직냉소주의 중 인사제도, 사람(경영층), 조직변화에 대한 냉소주의를 측정하는 8문항을 제시하였다. 본 연구는 이 중 조직변화에 대한 냉소주의를 제외한 인사제도와 사람에 대한 냉소주의를 측정하기 위한 4문항을 발췌하여 활용하였다.

#### (9) 심리적 계약위반

심리적 계약은 조직구성원들이 자신과 조직사이에서 비공식적 교환을 동의하는 데 대하여 갖게 되는 믿음으로 이루어져 있다. 심리적 계약위반은 조직이 조직구성원들과의 관계에서 많은 의무를 이행하지 못한 사실을 조직구성원들이 지각하는 것으로 정의된다. 본 연구에서는 김숙현·김강식(2008)이 여러 학자의 공통적 측정 항목을 9개를 발췌한 설문 문항 중 본 연구표본에 활용 가능한 6개 항목을 발췌하여 활용하였다.

## 2) 조사설계

### (1) 설문구성 및 분석방법

본 연구에서 제시된 가설을 검증하기 위한 방법으로 설문지법을 활용하였다. 본 연구모형에 투입된 모든 변수는 리커트 5점 척도를 사용하였다. 설문은 독립변수로 노조몰입, 종속변수로 조직몰입과 과업수행, 조절변수 중 강화요인으로 조직공정성, 쌍방향 커뮤니케이션, 노사협의회 활성화 그리고 저해요인으로 상대

적 박탈감, 조직냉소주의, 심리적 계약위반으로 구성되었다. 총 설문문항은 52 문항이다. 각각의 변수들을 구성한 설문항목과 출처는 <표 3-1>에 제시한 바와 같다.

<표 3-1> 설문의 구성 및 출처

변 수	문항수	설문번호	출 처
인구통계적 특성	5	VIII-1~5	
노조몰입	12	I-1~12	김상호(2006)
노사협의회 활성화	5	II-1~5	노용진·박용승(2008)
쌍방향커뮤니케이션	3	III-1~3	박재춘(2008)
조직공정성	8	IV-1~8	Price & Mueller(1986), Niehoff & Moorman(1993)
상대적 박탈감	5	V-1~5	박래호(2004)
조직냉소주의	4	V-6~9	차동욱(2004)
심리적 계약위반	6	V-10~15	김숙현·김강식(2008)
조직몰입	4	VI-1~4	Meyer & Allen(1990)
과업수행	5	VI-5~9	김도영·유태용(2002)

설문지를 통해 수집된 자료는 SPSS 14.0 Windows를 활용하여 통계적으로 분석하였다. 분석방법은 연구결과의 유효성을 높이기 위해 신뢰성 분석 및 타당성 분석을 하였으며, 연구모형에 투입된 변수간의 선형적 연구가설을 검증하기 위해 회귀분석을 실시하였고, 강화요인과 저해요인의 조절효과를 검증하기 위해 3단계 회귀분석을 실시하였다.

## (2) 표본선정 및 특성

설문조사는 2009년 4월 1일부터 4월 15일까지 15일 동안 제주특별자치도내 운수업, 금융업, 호텔 및 서비스업 그리고 공공기관 중 한국노총 산하의 노동조합에 가입한 근로자들을 대상으로 하였으며, 설문의 배포 및 수거는 조사원이 직접 방문하는 형식을 취하였다. 총 400부를 배포하여 268부를 회수하고 이중 응답이

불성실하거나 편향된 응답을 보인 설문을 제거한 후 총 215부를 분석에 활용하였다.

응답표본의 일반적 특성을 살펴보면 <표 3-2>과 같다. 성별로는 남성이 69.9%로 여성 30.1%보다 많으며, 근무연수는 10년 이상이 44.7%로 가장 많고 5~9년 20.3%, 2~4년 20.3%, 2년 미만 18.8%의 분포를 보이고 있다. 연령별로는 40대가 41.7%로 가장 많고, 30대 31.2%, 20대 20.3%, 50대 이상 11.3%로 나타났고, 직종별로는 공공기관 32.0%, 운수업 23.7%, 호텔 및 서비스업과 금융업이 각각 20.3%의 분포를 보이고 있다. 한편 조사표본 중 노동조합 간부는 19.2%, 평조합원은 80.8%로 나타났다.

<표 3-2> 표본의 특성

비고		조합원신분				전체	
		노조간부		평조합원			
		빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율
성별	남성	46	24.7	140	75.3	186	69.9
	여성	5	6.3	75	93.8	80	30.1
근무연수	2년 미만	1	2.3	42	97.7	43	16.2
	2~4년	6	12.0	44	88.0	50	18.8
	5~9년	16	29.6	38	70.4	54	20.3
	10년 이상	28	23.5	91	76.5	119	44.7
연령	20대	1	2.4	41	97.6	42	15.8
	30대	11	13.3	72	86.7	83	31.2
	40대	33	29.7	78	70.3	111	41.7
	50대 이상	6	20.0	24	80.0	30	11.3
직종	운수업	17	27.0	46	73.0	63	23.7
	금융업	3	5.6	51	94.4	54	20.3
	호텔 및 서비스업	11	20.4	43	79.6	54	20.3
	공공기관	20	23.5	65	76.5	85	32.0
	기타	0	0.0	10	100.0	10	3.8
전체		51	19.2	215	80.8	266	100.0

## 제 4 장 실증분석

### 제1절 타당성 및 신뢰성 검증

#### 1) 독립변수에 대한 타당성 및 신뢰성 검증

타당성은 조사자가 측정하고자 하는 개념이나 속성을 얼마나 정확히 반영할 수 있는가를 의미한다. 타당성의 종류에는 내용타당성, 준거관련 타당성, 구성개념타당성의 3가지로 나눌 수 있다. 이 가운데 구성개념 타당성은 측정지표의 실제 측정결과가 본래 의도된 이론적 개념과 부합되는지를 평가하는 것이므로 가장 중요한 타당성이라 할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 구성타당성에 대하여 검증할 것이다. 그리고 이를 위해서 일반적으로 요인분석을 실시한다.

따라서 본 연구에서도 타당성을 검증하기 위하여 탐색적 요인분석을 실시할 것이다. 구체적인 방법으로 요인추출은 아이겐 값이 1이상으로 주성분 분석을 하였고, 요인구조를 단순히 하기 위하여 Varimax 회전을 하였다.

신뢰성이란 둘 이상의 관찰자가 각기 관찰해서 동일한 결과를 얻을 수 있는 정도로, 즉 비교 가능한 독립된 측정방법에 의해 대상을 측정하는 경우 결과가 비슷하게 되는 것을 의미한다. 이는 측정결과에 오차가 들어있지 않은 정도, 즉 변량에 대한 체계적 정보를 반영하는 정도를 나타낸다.

이러한 신뢰성의 측정은 측정의 정확성과 결과의 일관성이 중요하다. 일반적으로 다항목 척도의 분석을 통한 신뢰성 검증방법으로 재검사법(Test-retest method), 대체형식법(Alternative form method), 반분법(Split-half method), 내적 일관성(Internal consistency reliability) 등이 있다. 이 세 가지 방법들은 모두 측정척도에 있어서 체계적인 분산 비율을 결정하기 위한 것이다. 기본적으로 이러한 방법들은 한 척도로부터 확보된 점수와 그 척도의 일정한 형태의 반복을 통해서 얻어진 점수 간의 상관정도를 본다는 면에서 공통점이 있으나, 신뢰도 계수를 계산하기 위해 어떠한 척도가 상관되어 지는가라는 점에서 근본적인 차이가 있다. 본 연구에서는 내적 일관성 검증법을 활용하였는데, 이는 한 시점에서 연

구모형을 구성하는 각 개념들에 대한 조직적 정의에 기초한 다항목 측정을 실시하였기 때문이다. 본 연구에서는 내적 일관성을 알아보기 위하여 크론바하 알파(Cronbach's  $\alpha$ )를 사용하였다.

노조몰입에 대한 요인분석 결과 <표 4-1>에 제시된 바와 같이, 두 가지 요인이 추출되었다. 요인1은 노조에 대한 충성심과 책임감을 측정하기 위한 변수들로 구성되었고, 요인2는 노조에 헌신하려는 의지를 측정하기 위한 변수들로 구성되었다. 이들 요인들의 총분산은 75.33%이고 모든 요인 문항의 요인적재량도 0.6을 넘어 타당성에는 문제가 없는 것으로 나타났다.

<표 4-1> 노조몰입에 대한 타당성 및 신뢰성 분석

측정항목	변수		Eigen-value	Cronbach's $\alpha$
	노조몰입 (충성/책임)	노조몰입 (헌신의지)		
회사측이 단체협약을 잘 지키도록 하는 것은 모든 조합원의 책임이다	0.8806	0.0796	5.5393	0.9208
타 조합원의 고충사항 제기 시 도움과 지지는 모든 조합원의 의무이다	0.8549	0.1729		
노조에 도움되는 정보를 얻기 위해 귀를 기울여야 하는 것은 조합원의 의무이다	0.8367	0.2761		
노조에 가입하는 것은 나에게 좋은 일이다	0.7683	0.3735		
조합원은 고충사항 제기에 따른 개인의 위험 부담과 시간소비를 받아들여야 한다	0.7255	0.3633		
노조에 가입함으로써 얻어지는 것이 많다	0.7026	0.4228		
회사 노조를 위해 많은 사람들이 헌신적으로 일을 했었다	0.6839	0.2007		
노조집행부의 간부 역임 요청이 온다면 기꺼이 응할 것이다	0.2412	0.9425	1.2407	0.9597
노조 대의원으로 추대된다면 기꺼이 출마할 것이다	0.2485	0.9404		
누적분산	75.3341			

이를 김상호(2006)의 요인분석 결과와 비교하면 다소 다르게 나타나고 있다. 본 연구에서는 김상호(2006)의 연구와 달리 노조에 대한 충성심 및 책임감이 동일요인으로 추출되었다. 또한 노조에 대한 충성심 및 노조에 대한 헌신의지를 측

정하는 변수중 I -1, I -5, I -8번 문항은 이중으로 적재되어 제거하였다. 김상효(2006)의 연구결과도 다수의 변수가 2중으로 적재되어 제거하였는데 이는 조직몰입 측정 척도가 연구대상에 따라 불안정성을 보이고 있다는 의미이다.

한편 노조 충성심/책임감 요인과 노조 헌신의지를 구성하는 변수들의 신뢰성을 검증한 결과 모두 0.9이상의 높은 신뢰도를 보이고 있다.

## 2) 종속변수에 대한 타당성 및 신뢰성 검증

본 연구모형에서 종속변수로 채택한 조직몰입 및 과업수행을 구성하는 변수들에 대한 요인분석 결과 <표 4-2>에 제시된 바와 같이 2개 요인이 추출되었다.

<표 4-2> 종속변수에 대한 타당성 및 신뢰성 검증

측정 항목	변수		Eigen-value	Cronbach's α
	과업수행	조직몰입		
상사나 동료들로부터 업무수행 능력을 인정받는다	0.8894	0.1814	4.9617	0.9155
내가 처리한 업무의 질은 탁월하다고 생각한다	0.8624	0.2209		
나의 업무에서 타인과 구별되는 전문성을 발휘한다는 말을 듣는다	0.8464	0.1268		
주어진 업무목표를 항상 달성한다	0.8399	0.2123		
맡은 업무를 항상 정확하고 깔끔하게 처리한다는 말을 듣는다	0.7619	0.3078		
회사에 대한 강한 애착을 느낀다	0.1854	0.8946	1.8032	0.8842
진실로 회사의 문제를 나의 문제인 것처럼 느낀다	0.2048	0.8584		
회사에 속해 있다는 강한 느낌을 갖는다	0.2193	0.8396		
이 회사에서 나의 여생을 보내는 것이 행복하다	0.1952	0.7653		
누적분산	75.1653			

요인1은 과업수행을 측정하기 위한 변수들로 구성되어 있으며, 요인2는 조직몰입을 측정하기 위한 변수들로 구성되었다. 이러한 분석결과는 Meyer & Allen(1990)의 조직몰입에 대한 타당성 검증결과와 김도영·유태용(2002)의 과업수행에 대한 타당성 검증결과와 일치하는 것이다. 총분산은 75.17%이며, 요인적재치도 모두 0.7이상으로 나타나 타당성에서 문제가 없음을 알 수 있다.

신뢰성 검증 결과 과업수행은 0.9 이상, 조직몰입은 0.8 이상으로 나타나 비교적 높은 신뢰도를 보이고 있다.

### 3) 강화요인에 대한 타당성 및 신뢰성 검증

본 연구에서 독립변수인 노조몰입과 종속변수인 조직몰입 및 과업수행간의 관계를 강화시킬 것으로 예측하는 3가지 요인에 대한 타당성 및 신뢰성 검증결과는 <표 4-3>에 제시하였다.

분석결과 4개 요인이 추출되었다. 요인1은 노사협의회 활성화를 측정하기 위한 변수들로 구성되었으며, 요인2는 조직공정성의 하위요인인 상호작용공정성, 요인3은 분배공정성을 측정하기 위한 변수들로 구성되었다. 또한 요인4는 쌍방향커뮤니케이션의 활성화 정도를 측정하기 위한 변수들로 구성되었다. 이러한 분석결과는 조사 설계시 예측한 바와 일치한다. 따라서 본 분석 결과는 노용진·박용승(2008)의 노사협의회 활성화, 박재춘(2008)의 쌍방향 커뮤니케이션을 구성하는 변수들에 대한 타당성 검증 결과와 일치하는 것이다. 또한 Price & Mueller(1986)의 분배공정성, Niehoff & Moorman(1993)의 상호작용 공정성에 대한 타당성 검증결과와도 일치하는 것이다.

4개 요인에 대한 충분산은 79.63%이고 요인적재치도 모두 0.7이상으로 나타나 요인별 타당성에는 문제가 없음을 알 수 있다. 한편 요인에 포함된 변수들의 신뢰도는 모두 0.8이상의 신뢰도를 보이고 있어 가설 검증에 필요한 충분한 신뢰도를 지니고 있다.

<표 4-3> 강화요인에 대한 타당성 및 신뢰성 검증

측정 항목	변수				Eigen-value	Cronbach's α
	노사 협의회 활성화	조직공정성		쌍방향 커뮤니케이션		
		상호 공정성	분배 공정성			
근로조건 향상에 기여하고 있다	0.8801	0.1024	0.0713	0.0799	7.210	0.906
근로자의 발언권 증대에 기여하고 있다	0.8633	0.1077	0.0882	0.2061		
근로자들의 사기 향상에 기여하고 있다	0.8483	0.0176	0.0867	0.0851		
회사의 민주적 운영에 기여하고 있다	0.7864	0.0850	0.0498	0.2094		
노사간 의사소통의 원활화에 기여 하고 있다	0.7704	0.0452	0.1209	0.1200		
나의 상사는 나의 의견을 존중해 주는 편이다	0.0995	0.8659	0.2087	0.1576	2.999	0.943
상사는 개인적인 편견을 배제하고자 노력한다	0.0867	0.8657	0.2787	0.1202		
상사는 솔직한 태도로 나를 대하고자 한다	0.0912	0.8602	0.2388	0.2036		
상사는 업무처리 내용 및 과정에 대해 설명하고 이해를 구하고자 한다	0.0841	0.8284	0.2595	0.1491	1.463	0.940
평소에 노력하는 정도에 합당한 보상을 받고있다	0.0980	0.2406	0.8626	0.1618		
달성한 업무 성과에 합당한 보상을 받고 있다	0.1469	0.2282	0.8539	0.0825		
직무 경력 및 경험에 합당한 보상을 받고 있다	0.0842	0.2420	0.8457	0.1928		
맡고 있는 직무 책임 정도에 합당한 보상을 받고 있다	0.1234	0.3267	0.8072	0.2114	1.069	0.824
종업원들의 제안을 장려하는 편이다	0.2230	0.2431	0.1503	0.7927		
공식적인 고충처리 절차가 활성화되어 있다	0.2578	0.2337	0.2134	0.7739		
회사 실태에 대한 설명회를 잘 개최하는 편이다	0.3086	0.1293	0.2441	0.6537		
누적분산	79.628					

4) 저해요인에 대한 타당성 및 신뢰성 검증

연구모형에서 독립변수인 노조몰입과 종속변수인 조직몰입 및 과업수행간의 관계를 약화시킬 것으로 예측하는 3가지 요인에 대한 타당성 및 신뢰성 검증결과는 <표 4-4>에 제시하였다.

요인분석 결과 3개 요인이 추출되었다. 요인1은 상대적 박탈감, 요인2는 심리적 계약위반, 요인3은 조직 냉소주의를 측정하기 위한 변수들로 구성되었다. 여기서 조직냉소주의를 측정하기 위한 변수 중 V-9는 다른 요인에 2중으로 적재

되어 이를 제거한 후 요인분석을 실시하였다. 이러한 분석 결과는 조사 설계시 예측한 범주를 크게 벗어나지 않는 것이다. 따라서 상대적 박탈감은 박래효(2004), 심리적 계약위반은 김숙현·김강식(2008)의 타당성 분석 결과와 일치하고 있다.

타당성 분석 결과 총분산은 68.1%, 요인적재치는 0.5이상으로 나타나 요인별 타당성에는 문제가 없다. 신뢰성 검증 결과 요인에 포함된 변수들의 신뢰도는 모두 0.7이상의 신뢰도를 보이고 있어 가설 검증에 필요한 신뢰도를 지니고 있다.

<표 4-4> 저해요인에 대한 타당성 및 신뢰성 검증

측정항목	변수			Eigen-value	Cronbach's $\alpha$
	상대적 박탈감	심리적 계약위반	조직 냉소주의		
회사의 복지제도는 나를 화나게 한다	0.8557	0.2260	0.0592	6.3847	0.9112
회사의 경영정책은 나를 화나게 한다	0.8354	0.2204	0.0835		
회사의 성과배분은 나를 화나게 한다	0.8281	0.2008	0.1150		
회사의 임금이나 근로조건은 나를 화나게 한다	0.8064	0.1434	0.1933		
회사의 인사제도는 나를 화나게 한다	0.7906	0.1916	0.2655		
회사는 종업원들에게 교육훈련 기회를 제공한다	0.2090	0.8271	0.0322	1.9448	0.8824
회사는 종업원들의 쾌적한 직무환경 제공에 노력한다	0.1593	0.8125	0.1862		
회사는 종업원들에게 경력개발 기회를 제공한다	0.2390	0.7647	0.2300		
회사는 종업원들의 장기적 고용안정에 관심을 기울인다	0.1396	0.7599	0.1410		
회사는 개인의 사적인 문제에 대해 지원하려고 노력한다	0.1702	0.6336	0.3235		
회사는 노력과 성과에 비례한 보상을 제공하려고 노력한다	0.3003	0.5956	0.4078		
회사는 승진될만한 사람들이 승진한다	0.2143	0.2210	0.7761	1.2046	0.7195
회사는 그에 상응하는 보상을 받는다고 생각한다	0.0392	0.1188	0.7270		
회사는 임직원들을 적재적소에 배치한다	0.2239	0.3001	0.7250		
누적분산	68.1009				

## 제2절 변수간 상관관계 분석

연구모형에 투입된 변수들의 상관관계를 분석한 결과는 <표 4-5>에 제시되었다. 독립변수인 노조몰입1(노조에 대한 충성심과 책임감)은 종속변수인 조직몰입 및 과업수행에 유의미한 관계를 보이고 있지만, 노조몰입2(노조에 대한 헌신의 지)는 상관관계가 없는 것으로 나타났다. 또한 강화요인인 노사협의회 활성화, 쌍방향 커뮤니케이션, 상호작용공정성, 분배공정성 등은 과업수행에 비해 조직몰입과의 상관관계가 높은 것으로 분석되었다. 저해요인인 상대적 공정성, 심리적 계약위반, 조직냉소주의는 과업수행에 비해 조직몰입과 부(-)의 상관관계가 높은 것으로 분석되었다.

<표 4-5> 변수간 상관관계 분석

변수	Mean	S.D.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
노조몰입(1)	4.002	0.727	1.000									
노조몰입(2)	3.412	1.214	0.546**	1.000								
노사협의회 활성화(3)	3.680	0.726	0.554**	0.278**	1.000							
쌍방향커뮤니케이션(4)	3.268	0.810	0.285**	0.080	0.496**	1.000						
상호공정성(5)	3.406	0.886	0.151*	0.045	0.244**	0.488**	1.000					
분배공정성(6)	3.261	0.811	0.152*	0.044	0.277**	0.508**	0.573**	1.000				
상대적박탈감(7)	2.892	0.945	-0.018	0.014	-0.147**	-0.348**	-0.418**	-0.530**	1.000			
심리적계약위반(8)	3.222	0.742	0.108	-0.019	0.285**	0.517**	0.423**	0.527**	0.502**	1.000		
조직냉소주의(9)	2.886	0.744	-0.049	-0.015	0.065	0.258**	0.267**	0.398**	0.405**	-0.539**	1.000	
과업수행(10)	3.480	0.686	0.164**	0.062	0.105	0.160**	0.122*	0.097	0.084	-0.148*	-0.129*	1.000
조직몰입(11)	3.620	0.785	0.228**	0.061	0.228**	0.351**	0.366**	0.364**	-0.404**	-0.527**	-0.353**	0.462**

\*\* P < 0.01 \* P < 0.05

### 제3절 가설검증

#### 1) 노조몰입과 조직몰입 및 과업수행간의 선형관계 검증

##### (1) 노조몰입과 조직몰입의 관계

가설1은 노조몰입과 조직몰입간의 정(+)의 선형관계를 입증하기 위한 것이다. 이를 위해 단순회귀분석을 실시하고 그 결과는 <표 4-6>에 제시하였다. 분석결과 노조몰입의 두 가지 하위 구성요인중 노조에 대한 충성심과 책임감은 조직몰입에  $p < .001$  수준에서 유의한 영향을 미치는 반면, 노조에 대한 헌신의지는 조직몰입에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 따라서 가설1은 부분 채택되었다.

이러한 분석 결과는 노조와 조직에 대한 동시몰입의 가능성을 보여주는 것이다. 즉, 노동조합에 대한 긍정적 태도는 회사에 대한 긍정적 태도로 이어질 수 있음을 보여준다.

<표 4-6> 노조몰입이 조직몰입에 미치는 영향

독립변수	비표준화 계수		표준화 계수	t-value	p-value
	B	표준오차	베타		
(상수)	0.000	0.060		0.000	1.000
노조몰입1(충성/책임)	0.222	0.060	0.222	3.692	0.000
노조몰입2(헌신)	0.016	0.060	0.016	0.270	0.787
R <sup>2</sup>	Adjusted R <sup>2</sup>		F		Sig. F
0.050	0.042		6.852		0.001

##### (2) 노조몰입과 과업수행의 관계

가설2는 노조몰입이 과업수행에 미치는 긍정적 영향을 검증하기 위한 것으로 분석 결과는 <표 4-7>에 제시되었다. 분석결과 노조몰입의 두 가지 하위 구성요인 중 노동조합에 대한 충성심과 책임감은  $p < 0.1$  수준에서 과업수행에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설 2는 부분 채택되었다. 이러한

분석결과는 노조몰입이 조직에 대한 태도와는 관련이 있으나 조직구성원들의 직무행동과는 태도에 비해 상대적으로 관련성이 덜 함을 보여주는 것이다. 따라서 노조몰입이 과업수행으로 이어지는 여러 가지 상황변수를 고려할 필요가 있다.

<표 4-7> 노조몰입이 과업수행에 미치는 영향

독립변수	비표준화 계수		표준화 계수	t-value	p-value
	B	표준오차	베타		
(상수)	0.000	0.061		0.000	1.000
노조몰입1(충성/책임)	0.110	0.061	0.110	1.789	0.075
노조몰입2(헌신)	0.020	0.061	0.020	0.325	0.745
R2	Adjusted R <sup>2</sup>		F		Sig. F
0.012	0.005		1.654		0.193

## 2) 강화요인 검증

### (1) 조직공정성의 강화효과 검증

가설3은 조직공정성이 노조몰입과 조직몰입 및 과업수행간의 관계에서 강화 혹은 보완요인으로 작용하는지를 검증하기 위한 것이다. 강화요인(enhancers)은 독립변수와 종속변수 사이의 관계를 상승시켜 주는 요인을 말하며, 보완요인(supplements)은 조절변수(조직공정성)가 종속변수에 영향을 미치는 하지만 독립변수의 효과를 직접적으로 마비시키든가 상승시키지는 않는 요인이다. 조절효과를 검증한 것으로 3단계 회귀식은 아래와 같다.

step1: 종속변수= 독립변수

step2: 종속변수= 독립변수 + 조절변수

step3: 종속변수= 독립변수 + 조절변수 + (독립변수×조절변수)

일반적으로 조절효과의 유의성 여부는 2단계와 3단계의 설명력의 변화량, 즉, 변화된 R<sup>2</sup>의 값이 유의한지를 살펴보아 유의하면 조절효과가 있는 것으로 보고, 그렇지 않으면, 없는 것으로 본다.

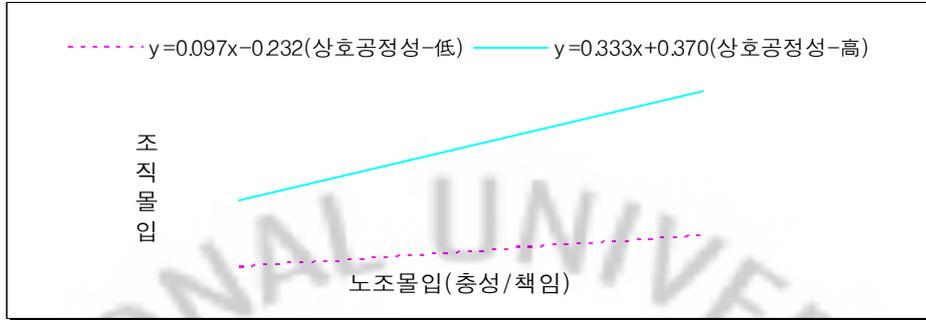
검증결과 <표 4-8>에 나타난 바와 같이 상호작용공정성만이 step2와 step3의 R<sup>2</sup>변화량( $\Delta R^2$ )이 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 즉 노동조합에 대한 충성심과 책임감과 조직몰입의 관계는 상호작용공정성에 의해 조절되고 있다. 이는 노동조합에 대한 충성심과 책임감이 조직몰입에 미치는 효과는 상호작용공정성의 지각에 따라 달라짐을 의미한다.

<표 4-8> 노조몰입과 조직몰입간 조직 공정성의 조절효과

종속변수	독립변수	R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$	$\Delta F$	Sig. $\Delta F$
조직몰입	노조몰입(충성/책임)	0.049	0.001	0.398	0.529
	노조몰입(충성/책임), 분배공정성	0.114			
	노조몰입(충성/책임), 분배공정성, A1D2	0.116			
	노조몰입(헌신)	0.000	0.003	0.792	0.374
	노조몰입(헌신), 분배공정성	0.071			
	노조몰입(헌신), 분배공정성, A2D2	0.074			
	노조몰입(충성/책임)	0.049	0.014	4.160	0.042
	노조몰입(충성/책임), 상호공정성	0.112			
	노조몰입(충성/책임), 상호공정성, A1D1	0.126			
	노조몰입(헌신)	0.000	0.003	0.785	0.376
	노조몰입(헌신), 상호공정성	0.070			
	노조몰입(헌신), 상호공정성, A2D1	0.073			

한편 상호작용공정성을 4분위 한 후 상위 25%와 하위 25%의 집단을 대상으로 각 집단별 노조에 대한 충성심과 책임감을 독립변수로 하고 노조몰입을 종속변수로 한 회귀분석 결과를 도식화하면 <그림 4-1>과 같다. 조절변수(상호작용공정성)의 수준이 저→고로 높아질수록 노조몰입이 조직몰입에 미치는 영향이 더욱 커지는데 이는 앞에서 설명한 보완요인에 해당한다. 즉 노조에 대한 충성심과 책임감이 높고, 상사의 상호작용공정성에 대한 지각이 높을수록 조직몰입도 증대됨을 의미한다.

<그림 4-1> 상호작용공정성의 조절형태



노조몰입과 과업수행간의 조직공정성의 조절효과를 분석한 결과 <표 4-9>에 제시한 바와 같이 조직공정성의 하위요인들은 조절효과가 없는 것으로 나타났다. 가설 3은 노조몰입과 조직몰입간 관계에서 노조몰입의 하위 구성요인 중 노동조합에 대한 충성심과 책임감의 조절효과만 채택되었다. 따라서 가설3은 부분 채택되었다.

<표 4-9> 노조몰입과 과업수행간 조직공정성의 조절효과

종속변수	독립변수	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>	ΔF	Sig. ΔF
과업수행	노조몰입(충성/책임)	0.012	0.000	0.132	0.717
	노조몰입(충성/책임), 분배공정성	0.014			
	노조몰입(충성/책임), 분배공정성, A1D2	0.014			
	노조몰입(헌신)	0.000	0.002	0.421	0.517
	노조몰입(헌신), 분배공정성	0.002			
	노조몰입(헌신), 분배공정성, A2D2	0.003			
	노조몰입(충성/책임)	0.012	0.001	0.195	0.659
	노조몰입(충성/책임), 상호공정성	0.012			
	노조몰입(충성/책임), 상호공정성, A1D1	0.013			
	노조몰입(헌신)	0.000	0.000	0.032	0.857
	노조몰입(헌신), 상호공정성	0.001			
	노조몰입(헌신), 상호공정성, A2D1	0.001			

(2) 쌍방향 커뮤니케이션의 강화효과 검증

가설4는 노조몰입과 조직몰입 및 과업수행간이 쌍방향 커뮤니케이션의 강화 및 보완효과를 검증하기 위한 것이다. 이에 대한 3단계 회귀분석 결과 <표 4-10>에 제시하였다.

분석결과 노조몰입의 두 가지 하위 구성요인과 조직몰입 및 과업수행간의 관계에서 쌍방향 커뮤니케이션의 유의미한 조절효과가 없는 것으로 나타났다. 따라서 가설 4는 기각되었다.

<표 4-10> 노조몰입과 조직몰입 및 과업수행간 쌍방향 커뮤니케이션의 조절효과

종속변수	독립변수	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>	ΔF	Sig. ΔF
조직몰입	노조몰입(충성/책임)	0.049	0.000	0.051	0.822
	노조몰입(충성/책임), 쌍방향커뮤니케이션	0.073			
	노조몰입(충성/책임), 쌍방향커뮤니케이션, A1C1	0.073			
	노조몰입(헌신)	0.000	0.008	2.223	0.137
	노조몰입(헌신), 쌍방향커뮤니케이션	0.034			
	노조몰입(헌신), 쌍방향커뮤니케이션, A2C1	0.042			
과업수행	노조몰입(충성/책임)	0.012	0.004	1.066	0.303
	노조몰입(충성/책임), 쌍방향커뮤니케이션	0.018			
	노조몰입(충성/책임), 쌍방향커뮤니케이션, A1C1	0.022			
	노조몰입(헌신)	0.000	0.002	0.412	0.521
	노조몰입(헌신), 쌍방향커뮤니케이션	0.009			
	노조몰입(헌신), 쌍방향커뮤니케이션, A2C1	0.011			

(3) 노사협의회 활성화의 강화효과 검증

가설5는 노조몰입과 조직몰입 및 과업수행간의 노사협의회 활성화 정도의 조절효과(강화 및 보완효과)를 검증하기 위한 것이다. 3단계 회귀분석 결과 <표 4-11>에 제시된 바와 같이 노조몰입과 조직몰입 간에는 노사협의회의 활성화 변수의 조절효과는 없는 것으로 나타났다. 반면 노동조합에 대한 충성심 및 책임감과 과업수행간의 관계에서 노사협의회 활성화는 step2와 step3의 R<sup>2</sup>변화량(ΔR<sup>2</sup>)이 통계적으로 유의한 것으로 나타나 조절효과가 입증되었다.

즉 노동조합에 대한 충성심과 책임감과 과업수행의 관계는 노사협의회 활성화 정도에 의해 조절되고 있다. 이는 노동조합에 대한 충성심과 책임감이 과업수행에 미치는 효과는 노사협의회 활성화 정도에 따라 달라짐을 의미한다. 따라서 가

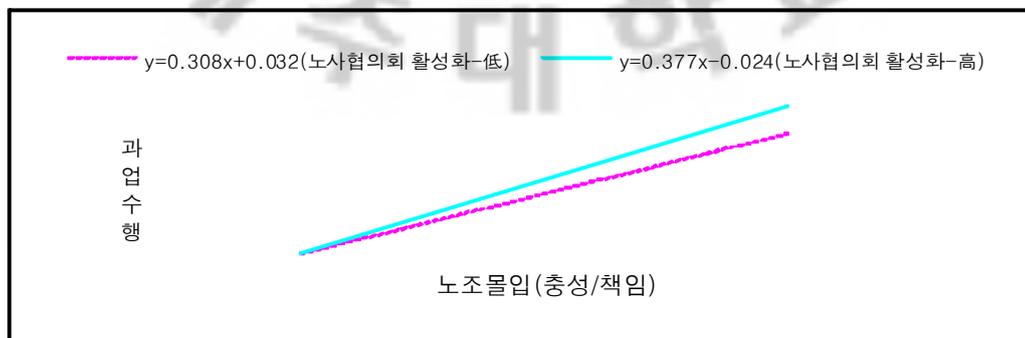
설 5는 부분 채택되었다.

<표 4-11> 노조몰입과 조직몰입 및 과업수행간 노사협의회 활성화의 조절효과

종속변수	독립변수	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>	ΔF	Sig. ΔF
조직몰입	노조몰입(충성/책임)	0.049	0.000	0.034	0.854
	노조몰입(충성/책임), 노사협의회 활성화	0.052			
	노조몰입(충성/책임), 노사협의회 활성화, A1b1	0.052			
	노조몰입(헌신)	0.000	0.002	0.575	0.449
	노조몰입(헌신), 노사협의회 활성화	0.023			
	노조몰입(헌신), 노사협의회 활성화, A2b1	0.025			
과업수행	노조몰입(충성/책임)	0.012	0.029	7.994	0.005
	노조몰입(충성/책임), 노사협의회 활성화	0.013			
	노조몰입(충성/책임), 노사협의회 활성화, A1b1	0.042			
	노조몰입(헌신)	0.000	0.007	1.791	0.182
	노조몰입(헌신), 노사협의회 활성화	0.001			
	노조몰입(헌신), 노사협의회 활성화, A2b1	0.008			

한편 노사협의회 활성화 정도를 4분위 한 후 상위 25%와 하위 25%의 집단을 대상으로 각 집단별 노조에 대한 충성심과 책임감을 독립변수로 하고 과업수행을 종속변수로 한 회귀분석 결과를 도식화하면 <그림 4-2>와 같다. 노사협의회 활성화 정도가 저→고로 높아질수록 노조몰입이 과업수행에 미치는 영향이 더욱 커지는데 이는 앞에서 설명한 보완요인에 해당한다. 즉 노조에 대한 충성심과 책임감이 높고, 노사간 노사협의회 활성화 정도를 높게 지각할수록 과업수행도 높게 나타남을 의미한다.

<그림 4-2> 노사협의회 활성화의 조절형태



### 3) 저해요인 검증

#### (1) 상대적 박탈감의 저해효과 검증

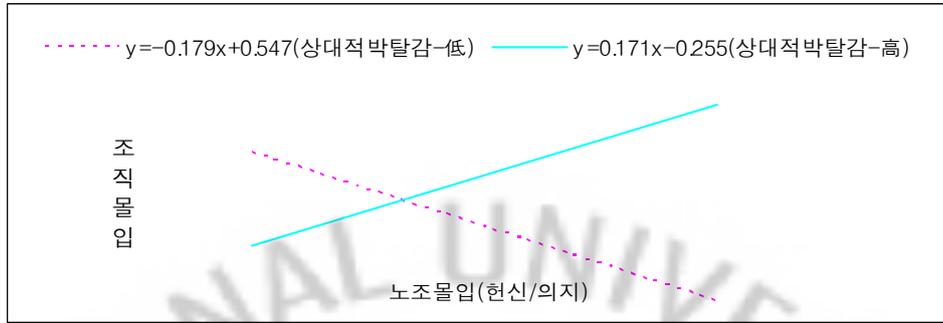
가설6은 회사에서 상대적 박탈감은 높게 지각하는 노동조합원들은 낮게 지각하는 조합원들에 비해 노조몰입도가 높을수록 조직몰입 및 과업수행도가 상대적으로 낮아짐을 검증하기 위한 것이다. 3단계 회귀분석 결과 상대적 박탈감의 조절효과는 노조몰입(노동조합에 대한 헌신)과 조직몰입 사이에서만 유의미한 것으로 나타났다.

<표 4-12> 노조몰입과 조직몰입 및 과업수행간 상대적 박탈감의 조절효과

종속변수	독립변수	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>	ΔF	Sig. ΔF
조직몰입	노조몰입(충성/책임)	0.049	0.000	0.001	0.978
	노조몰입(충성/책임), 상대적박탈감	0.143			
	노조몰입(충성/책임), 상대적박탈감, A1e1	0.143			
	노조몰입(헌신)	0.000	0.026	7.645	0.006
	노조몰입(헌신), 상대적박탈감	0.094			
	노조몰입(헌신), 상대적박탈감, A2e1	0.119			
과업수행	노조몰입(충성/책임)	0.012	0.003	0.719	0.397
	노조몰입(충성/책임), 상대적박탈감	0.021			
	노조몰입(충성/책임), 상대적박탈감, A1e1	0.024			
	노조몰입(헌신)	0.000	0.000	0.044	0.835
	노조몰입(헌신), 상대적박탈감	0.009			
	노조몰입(헌신), 상대적박탈감, A2e1	0.009			

한편 상대적 박탈감의 조절형태를 파악하기 위해 상대적 박탈감을 4분위 한 후, 상위 25%와 하위 25%의 집단으로 구분하고 각 집단별 노조몰입(노조에 대한 헌신의지)과 조직몰입간의 회귀분석을 실시하였다. 분석결과 상대적 박탈감을 높게 지각하는 노동조합원일수록 노조에 대한 헌신의지가 조직몰입에 미치는 영향이 증대되는 것으로 나타났다.

<그림 4-3> 상대적 박탈감의 조절형태



이는 가설 설정시 예측한 바와는 반대로 나타나고 있다. 즉, 상대적 박탈감이 오히려 노조몰입과 조직몰입의 관계를 강화하는 요인으로 나타난 것이다. 따라서 가설 6은 기각되었다.

이러한 현상이 나타난 이유는 보다 세밀한 후속 연구를 진행하여 명확히 검토하여 보아야 하겠지만 추론을 하면 다음과 같다. 노조의 헌신의지를 측정하는 항목이 노동조합 간부로서의 활동 의지와 관련된 것임을 유념할 필요가 있다. 노조 간부로서의 활동의지는 공식조직에서 상대적 박탈감이 클수록 높게 나타날 가능성이 높고, 노조간부 활동은 공식 조직의 활성화 활동과 밀접한 관련이 있기 때문에 조직몰입도가 높게 나타날 수 있을 것이다.

## (2) 조직냉소주의 저해효과 검증

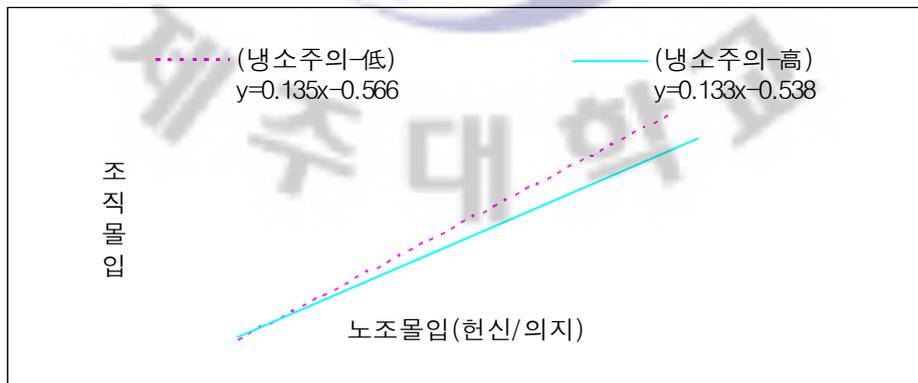
가설7은 회사에 대한 냉소주의를 높게 지각하는 노동조합원들이 이를 낮게 지각하는 조합원들에 비해 노조몰입이 조직몰입 및 과업수행에 미치는 영향이 약화됨을 검증하기 위한 것이다. 분석 결과 <표 4-13>에 제시된 바와 같이, 노조몰입(노조에 대한 헌신의지)과 조직몰입 및 과업수행 사이에 노조냉소주의 조절효과가 있는 것으로 나타났다.

<표 4-13> 노조몰입과 조직몰입 및 과업수행간 조직냉소주의 조절효과

종속변수	독립변수	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>	ΔF	Sig. ΔF
조직몰입	노조몰입(충성/책임)	0.049	0.001	0.275	0.600
	노조몰입(충성/책임), 냉소주의	0.086			
	노조몰입(충성/책임), 냉소주의, A1e3	0.087			
	노조몰입(헌신)	0.000	0.026	7.280	0.007
	노조몰입(헌신), 냉소주의	0.025			
노조몰입(헌신), 냉소주의, A2e3	0.051				
과업수행	노조몰입(충성/책임)	0.012	0.010	2.643	0.105
	노조몰입(충성/책임), 냉소주의	0.027			
	노조몰입(충성/책임), 냉소주의, A1e3	0.037			
	노조몰입(헌신)	0.000	0.039	10.715	0.001
	노조몰입(헌신), 냉소주의	0.011			
	노조몰입(헌신), 냉소주의, A2e3	0.050			

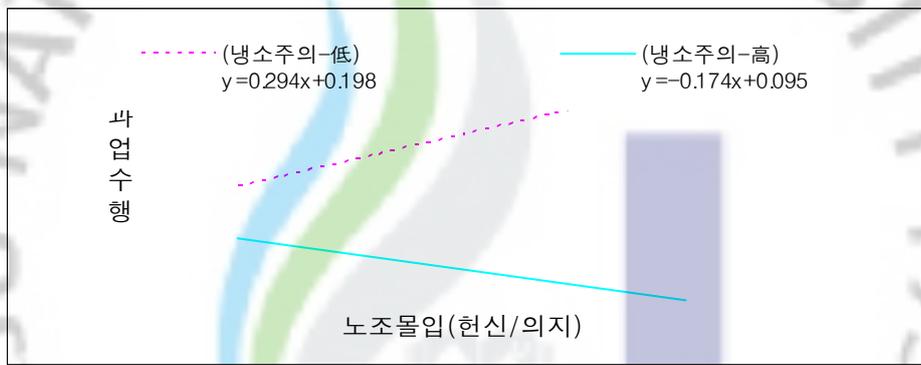
이를 구체적으로 살펴보면, 노조에 대한 헌신의지와 조직몰입간에 조직냉소주의는 step2와 step3의 R<sup>2</sup>변화량(ΔR<sup>2</sup>)이 통계적으로 유의한 것으로 나타나 조절효과가 입증되었다. 양자간 조직냉소주의의 조절형태를 살펴보면 <그림 4-4>와 같다. 조절변수(조직냉소주의)의 수준이 낮을수록 노조몰입(노동조합에 대한 헌신의지)이 조직몰입에 미치는 영향이 더욱 커지는데 이는 앞에서 설명한 보완요인에 해당한다. 즉 노조에 대한 헌신의지가 높고, 회사에 대한 냉소주의 지각이 낮을수록 조직몰입도 증대됨을 의미한다.

<그림 4-4> 조직몰입에서 조직냉소주의 조절형태



또한 노조에 대한 헌신의지와 과업수행간에 조직냉소주의는 step2와 step3의  $R^2$ 변화량( $\Delta R^2$ )이 통계적으로 유의한 것으로 나타나 조절효과가 입증되었다. 양자간 조직냉소주의의 조절형태를 살펴보면 <그림 4-5>와 같다. <그림 4-5>에서 보는 바와 같이 조절변수(조직냉소주의)의 수준이 낮을수록 노조몰입(노동조합에 대한 헌신의지)이 과업수행에 미치는 영향이 더욱 커지는데 이는 앞에서 설명한 보완요인에 해당한다. 즉 노조에 대한 헌신의지가 높고, 회사에 대한 냉소주의 지각이 낮을수록 고업수행도 증대됨을 의미한다. 분석 결과를 종합하면 가설 7은 부분 채택되었다.

<그림 4-5> 과업수행에서 조직냉소주의 조절형태



### (3) 심리적 계약위반의 저해효과 검증

가설8은 회사에 대한 심리적 계약위반에 대한 노동조합원들의 지각이 노조몰입과 조직몰입 및 과업수행의 관계를 약화시키는지를 검증하기 위한 것이다. 3단계 회귀분석 결과는 <표 4-14>에 제시하였다.

<표 4-14> 노조몰입과 조직몰입 및 과업수행간 심리적 계약위반의 조절효과

종속변수	독립변수	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>	ΔF	Sig. ΔF
조직몰입	노조몰입(충성/책임)	0.049	0.000	0.001	0.975
	노조몰입(충성/책임), 심리적계약	0.224			
	노조몰입(충성/책임), 심리적계약, A1e2	0.224			
	노조몰입(헌신)	0.000	0.000	0.149	0.700
	노조몰입(헌신), 심리적계약	0.206			
	노조몰입(헌신), 심리적계약, A2e2	0.207			
과업수행	노조몰입(충성/책임)	0.012	0.000	0.100	0.752
	노조몰입(충성/책임), 심리적계약	0.012			
	노조몰입(충성/책임), 심리적계약, A1e2	0.013			
	노조몰입(헌신)	0.000	0.001	0.352	0.553
	노조몰입(헌신), 심리적계약	0.000			
	노조몰입(헌신), 심리적계약, A2e2	0.002			

분석결과 심리적 계약위반은 step2와 step3의 R<sup>2</sup>변화량(ΔR<sup>2</sup>)이 통계적으로 유의하지 않는 것으로 나타나 조절효과가 없음이 입증되었다. 따라서 가설8은 기각되었다.

## 제 5 장 결 론

### 제1절 요약 및 시사점

#### 1) 연구결과의 요약

본 연구는 크게 세 가지 범주로 이루어 졌다.

첫째, 노조몰입과 조직몰입 및 과업수행간의 정(+)의 선형관계를 검증하였다. 둘째, 조직공정성, 쌍방향 커뮤니케이션, 노사협회의 활성화 등이 노조몰입과 조직몰입 및 과업수행간의 강화하는 지를 검증하였다. 셋째, 상대적 박탈감, 조직냉소주의, 심리적 계약위반이 노조몰입과 조직몰입의 관계를 저해하는 지를 검증하였다.

연구표본은 제주특별자치도내 한국노총에 가입되어 있는 공공기관 및 기업체 종업원 215명을 대상으로 하였으며, 분석방법은 노조몰입과 조직몰입 및 과업수행간의 선형관계를 검증하기 위해 선형회귀분석을, 양자간의 강화요인(조직공정성, 쌍방향 커뮤니케이션, 노사협회의 활성화) 및 저해요인(상대적 박탈감, 조직냉소주의, 심리적 계약위반)의 조절효과를 검증하기 위해 3단계 회귀분석을 실시하였다.

연구결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 노조몰입의 두 가지 하위 구성요인 중 노동조합에 대한 충성심 및 책임감은 조직몰입에  $p<.01$ 수준에서 정(+)의 영향을 미치고( $p<.01$ ), 과업수행에  $p<0.1$ 수준에서 유의미한 영향을 미치고 있다. 그러나 노동조합에 대한 헌신은 조직몰입 및 과업수행에 영향을 미치지 않는 것으로 분석되었다. 둘째, 연구모형에 투입된 강화요인 중 조직공정성의 하위 구성요인인 상호작용공정성은 노조에 대한 충성심 및 책임감과 조직몰입간의 관계를 보완하는 요인, 노사협회의 활성화는 노조에 대한 충성심 및 책임감과 과업수행간의 관계를 보완하는 요인임을 입증하였다. 셋째, 약화요인 중 상대적 박탈감은 조직몰입의 하위 구성요인인 노조에

대한 헌신의지와 조직몰입간의 관계를 강화하는 것으로 나타났다. 반면 조직냉소주의는 노조에 대한 헌신의지와 조직몰입 및 과업수행간의 관계를 약화시키는 것으로 분석되었다.

## 2) 연구의 시사점

본 연구에 나타난 결과를 토대로 노사 당사자에게 주는 시사점을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 회사와 노동조합의 상호이익을 통한 상생의 발전을 위해 서로 협력할 수 있다는 가능성을 실증적으로 입증하고 있다. 연구결과 노동조합에 대한 몰입도가 높은 조합원들은 회사에 대한 몰입도도 높고, 나아가 자신의 과업수행 정도를 높게 지각하는 것으로 나타났다. 이는 노동조합을 적대시하는 전략이 결코 장기적 회사의 발전에 도움이 되지 못하고, 미비하지만 조합원의 직무수행에도 도움이 되지 않음을 의미한다. 본 연구결과는 노사관계를 상호이익을 추구하는 상생의 관계로 발전시킬 필요가 있음을 실증적으로 제시하고 있다.

둘째, 노동조합과 회사의 상생의 발전을 강화시키는 환경적 요인들을 실증적으로 제시하고 있다. 회사의 공정성 특히 상사와 부하간의 상호작용공정성은 노동조합과 회사에 대한 동시몰입을 가능케 하는 중요한 환경적 요인이며, 노사협의 회 활성화는 노조에 대한 긍정적 태도가 과업수행으로 이어지는 중요한 요인이 되고 있음을 규명하였다. 이는 조직현장에서 노동조합원에 대한 상사의 리더십이 노동조합과 회사에 대한 긍정적 태도를 강화시키는데 중요한 요인으로 작용할 수 있음을 의미하는 것이다. 또한 법제화되어 있는 노사협의회를 형식적이지 않고 효과적으로 활용한다면 노사갈등을 예방하고 노사상생 및 직무수행에도 긍정적으로 기여할 수 있음을 의미하는 것이다.

셋째, 노동조합과 회사의 상생의 발전을 약화시키는 환경적 요인들을 실증적으로 제시하고 있다. 특히 조직냉소주의 즉, 자기가 속해있는 회사에 대한 부정적 태도는 노동조합에 대한 헌신의지가 조직몰입으로 이어지는 관계를 약화시키고 있음을 입증하였다. 따라서 조직구성원들의 자신의 회사에 대한 냉소주의의 생성 및 확산에 대한 선행요인을 규명하여 이를 예방하고 개선하는 관리활동이 필요

하다.

넷째, 학문적 측면에서 노동조합과 조직몰입에 대한 동시몰입의 조절변수 규명에 연구의 초점을 두었다. 지금까지 선행연구들은 동시몰입의 선행변수 탐색에 초점을 두었고, 일부 연구들은 결과변인 규명에 관심을 두었다. 그러나 아직까지 노조몰입과 조직몰입의 관계를 조절하는 변수들을 규명하는 연구는 매우 미흡한 수준에 머물러 있다. 본 연구는 양자의 관계를 강화하는 요인뿐만 아니라 저해하는 요인도 동시에 규명하기 위한 시도를 하여 이 부분의 연구의 확대 필요성을 제기한데 그 의의가 있다.

## 제2절 한계 및 제언

본 연구는 몇 가지 측면에서 한계를 지니고 있으며 이를 토대로 몇 가지 제언을 하면 다음과 같다.

첫째, 연구표본이 제한되어 있다. 본 연구는 지역적으로 제주특별자치도에 한정되어 있고, 상급단체별로도 한국노총 산하의 노동조합원들만을 대상으로 하고 있다. 따라서 본 연구결과를 일반화시키기에는 지역적, 노동조합 특성별로 한계를 지니고 있다.

둘째, 노조몰입과 조직몰입 및 과업수행간의 상황 조절변수 선정에 미흡한 점이 있다. 분석결과 쌍방향 커뮤니케이션, 심리적 계약위반 요인은 조절효과가 없는 것으로 나타났고, 다른 조절변수들도 대부분 일부 독립·종속변수 사이에서만 조절효과가 있는 것으로 분석되었다. 따라서 향후 연구에서는 보다 조절효과가 클 것으로 예측되는 변수들을 개념적 연구를 통해 발굴하여야 할 것이다.

셋째, 일반화시킬 수 있는 노조몰입 측정도구를 개발하지 못하였다. 본 연구에 선행연구를 통해 활용된 노조몰입 측정도구는 사용하였지만 결과적으로 불안정하게 나타났다. 이는 선행연구에서도 나타나는 현상이다. 보다 정교한 연구를 위해서는 먼저 보다 일반화시킬 수 있는 노조몰입 측정 척도를 개발하고 타당성을 입증하는 연구가 선행되어야 한다.

## 참 고 문 헌

### 1. 국내 문헌

- 강제상·이창원·김종래(1999), “이중몰입의 결정요인에 관한 실증적 연구,” **정책 분석평가학회보**, 9(2), 21-39.
- 고희철(2005), “조직공정성의 차별적 효과,” 제주대학교 경영대학원 석사학위논문.
- 구자숙·이주일·장영철(1998), “조직의 창의성-창의적 개인과 소수집단의 역할,” **인사관리연구**, 22(1), 53-80.
- 권상순(1995), “종업원 관점에서 본 심리적 계약의 유효성에 관한 연구,” 고려대학교 대학원 박사학위논문.
- 김기석·성영신·김철민(1989), “노조가치관 및 직무만족이 노조몰입에 미치는 영향,” **한국심리학회지: 산업 및 조직**, 2(1), 14-43.
- 김기정(2000), “조직공정성 및 상사-부하 교환관계의 질과 업적간의 관계에 관한 연구,” 서강대학교 대학원 박사학위논문.
- 김도영·유태용(2002), “기업장면에서의 맥락수행 구성요인에 대한 탐색적 연구,” **디지털경영연구**, 2(1), 59-89.
- 김명언·구자숙·한준(2000), “기업조직에서의 세대격차,” **한국심리학회지: 산업 및 조직**, 13(1), 115-157.
- 김명원·김효선(1998), “노조몰입과 회사몰입: 상호관계성 및 선행변인들,” **한국심리학회지: 산업 및 조직**, 11(1), 113-135.
- 김민수·박지은(2007), “조직시민행동에 대한 심리적 계약 위반의 효과,” **2007 제9회 경영관련학회 하계통합학술대회**, 한국인사조직학회.
- 김상호(2006), “조직몰입과 노조몰입이 조직 및 노동조합시민행동에 미치는 영향에 관한 연구,” 숭실대학교 대학원 박사학위논문.
- 김숙현·김강식(2008), “심리적 계약위반 지각이 구성원 직무태도에 미치는 영향,” **한국항공영학회 추계학술대회 발표논문**.
- 김육수(2006), “종합병원 직원의 노동조합 몰입 결정요인,” 건양대학교 대학원 경

영학과 박사학위 논문.

- 김정원(2001), “조직몰입도와 노동조합몰입도의 측정과 구성타당도 연구,” **인사관리연구**, 25(1), 21-48.
- 김정한(1996), “노동조합몰입의 결정요인에 관한 연구,” **인사·조직연구**, 4(1), 133-167.
- 김태은(2000), “조직공정성과 심리적 계약위반의 영향에 따른 조직구성원의 태도 변화,” 이화여자대학교 대학원 박사학위논문.
- 김홍보(2006), “상사신뢰의 결정요인과 직무수행간의 구조적 관계,” 제주대학교 대학원 박사논문, 36-41.
- 남철식·유승흠·손태용(2004), “병원직원의 노동조합 몰입의 영향을 미치는 요인,” **병원경영학회지**, 9(3).
- 노용진(2001), “유노조기업 내 노사협의회 활성화의 결정요인,” **인사관리연구**, 25(2), 267-286.
- 노용진·박용승(2008), “노사협의회와 근로자의 노조몰입,” **인사관리연구**, 32(2), 77-109.
- 노용진·박우성(2007), “근로자의 의사결정 참여와 노조가입의사,” **산업관계연구**, 17(1), 63-90.
- 박래호(2004), “노동조합원의 노동조합 참여에 관한 연구: 상대적 박탈감과 사회정체성 및 집단효능감의 효과,” 전남대학교 대학원 박사학위논문.
- 박재춘(2008), “공직사회의 인사제도와 종업원태도 관계에서 노동자참여의 매개효과,” **인사관리연구**, 32(2), 11-132.
- 박재호(1999), “기술혁신이 노동생산성과 고용에 미치는 효과에 관한 실증분석,” 동국대학교 대학원 석사학위논문.
- 박점열(2005), “조직몰입과 노조몰입이 노사관계에 대한 태도에 미치는 영향,” 전남대학교 대학원 경영학산학협동과정 석사학위논문.
- 박진환(2002), “노동조합몰입에 영향을 미치는 요인에 관한 실증연구,” 건국대학교 대학원 석사학위논문.
- 배규식(2007), “무노조기업의 고용관계 연구: 노사협의회를 중심으로,” **노동사회**, 124, 152-172.

- 서재현(2000), “조직정의를 조직몰입과 노조몰입의 형성에 미치는 영향에 관한 연구,” **인력개발연구**, 2(1), 101-117.
- 송병식(2007), **인적자원관리**, 도서출판 청람.
- 송병식(2008), **창조적 인적자원관리**, 도서출판 청람.
- 송병식(2008), **인적자원관리의 이론과 실제**, 제주대학교출판부.
- 송병식·강영순(2001), “절차공정성과 조직시민행동간 조직몰입의 매개효과,” **경영논집**, 서울대학교 경영대학 경영연구소, 35(2·3), 221-240.
- 송지준(2005), “호텔종사원의 자기 효능감, 심리적 계약위반, 결과변수간의 구조적 관계,” **관광학연구**, 29(2), 150-171.
- 송지준(2005), “호텔종사원이 지각하는 조직공정성과 심리적 계약위반이 결과변수에 미치는 영향,” **관광·레저연구**, 17(3), 171-187.
- 신호창·윤선현(2008), “바람직한 조직문화 형성을 위한 사내 커뮤니케이션 진단,” **홍보학연구**, 2008년 12(2), 44-76.
- 양현경(1989), “조직개발 측면에서의 중간관리자 연구,” **비서학연구**, 9, 82-114.
- 어윤태(1989), “노조관여 척도에 관한 연구,” 고려대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 오찬식(2006), “노동조합 몰입도가 노조활성화에 미치는 영향에 관한 연구,” 조선대학교 경영대학원 석사학위논문.
- 윤만덕(2001), “한국노동자의 상대적 박탈감과 Strike에 대한 연구,” **행정연구**, 73-110.
- 윤홍우(1996), “화이트칼라 노동조합의 이중몰입에 관한 연구,” 동국대학교 대학원 박사학위논문.
- 이경근(2005), “조직구성원의 태도에 대한 분배적 공정성, 공식적 절차의 특징, 상호작용적 공정성의 차등적 효과,” **대한경영학회지**, 21.
- 이병훈·유제민(2002), “이중몰입의 구조방정식 모형에 관한 연구,” **한국사회학**, 36(6), 83-108.
- 이상준(1989), “조직 직무수행상의 사기저해 요인에 대한 비교분석,” 경원대학교 경영대학원 석사학위논문.
- 이영석(2004), “회사신뢰 및 상사신뢰의 결정요인과 효과성에 관한 연구,” 성균관대학교 대학원 박사학위논문.

- 임준철·윤정구(1998), “분배공정성과 절차공정성이 직무만족과 조직몰입에 미치는 차별적 영향에 관한 연구,” *경영학연구*, 27(1).
- 정연양(1998), “조직몰입과 노동조합몰입을 통한 노사관계 안정도의 평가,” *경영학연구*, 27(2), 439-464.
- 정연양·구종권(1997), “노동조합 몰입의 영향요인에 관한 비교 연구,” *경영학론집*, 23(1), 41-68.
- 정창택(2002), “노동조합원의 노조몰입 영향 요인에 관한 연구,” 위덕대학교 경영대학원 석사학위논문.
- 정홍술(2002), “분배·절차·상호작용 공정성이 상사에 대한 신뢰, 조직지원 인식 및 조직시민 행동에 미치는 영향,” 전남대학교 대학원 박사학위논문.
- 조영대·김광근(1999), “호텔종사원의 노조몰입에 관한 실증적 연구,” *관광연구*, 14, 213-237.
- 조영호·문덕중(1994), “커뮤니케이션 만족도와 조직성공에 대한 인식,” 1994년도 춘계 학술발표회, 한국인사관리학회.
- 차동욱(2004), “조직냉소주의와 리더십, 조직공정성 및 조직유효성과의 관계,” *인사관리연구*, 28(4), 249-277.
- 한덕웅(2003), “한국사회에서 사회정체성이론과 상대박탈이론에 의한 소수집단연구,” *한국심리학회연차학술대회논문집*. 1, 397-398.
- 허찬영(2000), “근로자 참여 및 증진에 관한 법률하에서의 노사협의회 현황 설문조사,” 한국노동교육원.

## 2. 외국 문헌

- Aberle, D.F.(1962), “A note on relative deprivation theory as applied to millenarism and other cult movement,” in Sylvia T.(eds), *Millennial dreams in action: essays in comparative studies in society and History, Supplement No.2.*(the Hugue : Moun-ton), 209-214.
- Allen, R.E., & Keaveny, T.J.(1981), “Corrlates of university faculty interest in unionization: A replication and extension,” *Journal of Applied Psychology*, 66, 582-588.

- Allen, N.J. & Meyer, J.P.(1990), "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization," *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Bayazit, M., Hammer, T.H., & Wazeter, D.L.(2004), "Methodological challenges in union commitment studies," *Journal of Applied Psychology*. 89, 733-747.
- Bryson, A., Forth, J., Kirby, S.(2005), "High-involvement management practices, trade union representation and workplace performance in Britain," *Scottish Journal of Political*, vol. 52, No. 3, July.
- Crosby, F.(1982), *Relative deprivation and working women*, (NY: Oxford University press).
- Dean, J.W., Brandes, P., & Dharwadkar, R.(1998), "Organizational cynicism," *Academy of Management Review*, 23, 341-352.
- Gordon, M.E., Philpot, J.W., Burt, R.E., Thompson, C.A., and Spiller, W.E. (1980), "Commitment to the Union: Development of a Measure and an Examination of Its Correlates," *Journal of Applied Psychology*, vol. 65, 479-499.
- Greenberg, J.(1987), "A taxonomy of organizational justice theories," *Academy of Management Review*, 12, 9-22.
- Guest, D.E. & Peccei, R.(2001), "Partnership at Work: Mutuality and the Balance of Advantage," *British Journal of Industrial Relations*, 39:2 June.
- Hoque, K.(1999), "Human resource management and performance in the UK hotel industry," *British Journal of Industrial Relations*, 37:3 September.
- Leventhal, G.S., What should be done with equity?,(1980), In R.H. Willis(eds), *Social Exchange: Advances in Theory and Research*(NY: Plenumpress).
- Meyer, J.P. & Allen, N.J.(1991), "A three-component conceptualization of

- organizational commitment,” *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Moorman, R.H.,(1991), “Relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior: Do fairness perceptions influence employee citizenship?,” *Journal of Applied Psychology* (vol. 76).
- Motowidlo, S.J., and Van Scotter, J.R.(1994), “Evidence that Task Performance should be Distinguished from Contextual Performance,” *Journal of Applied Psychology*, vol.79, no. 4, 475-480.
- Mowday, R.T., Steers, R & Porter, L.W.(1979), “The measurement of organizational commitment,” *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Niehoff, B,P, & Moorman, R.(1993), “Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior,” *Academy of Management Journal*, 36, 527-556.
- Price, J.L. & Muller, C. W.,(1986), *Handbook of organizational measurement* (Mch; Pitman Publishing Inc).
- Robinson, S.L.(1996), “Trust and breach of the psychological contract,” *Administrative Science Quarterly*, 41, 574-99.
- Rousseau, D.M.(1990), “New hire perceptions of their own and their employers obligations: A study of psychological contracts,” *Journal of organizational Behavior*, 11, 389-400.
- Thrnley, W.H. and Feldman, D.C.(1999), “The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty, and neglect,” *human Relations*, 52(7), 895-912.

# 설문지

조사된 모든 내용은 통계목적 이외에는 사용할 수 없으며, 그 비밀이 보호되도록 통계법 제13조 및 제14조에 규정되어 있습니다.

안녕하십니까?

저는 제주대학교 경영대학원 석사과정에서 인사관리를 전공하고 있는 양경호입니다.

본 설문조사는 “노조몰입과 조직유효성간의 강화요인 및 저해요인”을 규명하기 위한 논문의 기초자료를 위한 연구조사입니다.

귀하께서 응답하신 설문지는 익명으로 처리되며, 학문적 연구 외에는 절대로 사용하지 않을 것임을 약속드립니다.

귀하의 솔직한 응답은 본 연구를 위해 매우 소중한 자료로서 좋은 연구결과를 얻기 위한 기초가 될 것입니다.

귀하의 도움에 깊이 감사드립니다.

2009년 4월

지도교수 송 병 식  
제주대학교 경영학과  
010-7720-2566  
bssong@jeju.ac.kr

연구자 양 경 호  
제주대학교 경영대학원 경영학과 석사과정  
011-691-0355  
ykh6910355@nate.com

## ※ 부탁의 말씀

1. 각 질문에는 정답이 없습니다. 질문을 읽고 난 후 순간적인 느낌이나 생각을 사실 그대로 기록해 주시기를 부탁드립니다.
2. 사회적으로 바람직하다고 생각하는 내용으로 응답하지 마시고, 귀하의 실제 느낌을 그대로 기록해 주시기를 부탁드립니다.
3. 서로 비슷하다고 느껴지는 문항일지라도 하나도 빠뜨리지 마시고 응답해 주시기를 부탁드립니다.

I. 다음은 귀하의 노동조합에 대한 평소의 태도에 대한 질문입니다. 해당 난에 V표하여 주십시오.

질문 문항	전 그 렇 지 않	혀 지 다	별 그 렇 지 않	로 지 다	그 렇 다	저 그 렇 다	약 간 그 렇 다	매 우 그 렇 다
1. 나는 친구들에게 노조에 대해 이야기 할 때, 노조는 대단한 조직이라고 이야기 한다.								
2. 노조에 가입함으로써 얻어지는 것이 많다.								
3. 우리 회사(기관)의 노조를 위해 많은 사람들이 헌신적으로 일을 했었다.								
4. 노조에 가입하는 것은 나에게 좋은 일이다								
5. 나는 노조의 일원이라는 것을 자랑스럽게 생각한다.								
6. 나는 노조대의원으로 추대된다면 기꺼이 출마할 것이다.								
7. 나에게 노조집행부 간부로 일해 달라는 요청이 온다면 기꺼이 응할 것이다.								
8. 나는 노조가 성공적인 노조가 될 수 있도록 기꺼이 많은 노력을 할 것이다.								
9. 다른 조합원이 고충사항을 제기할 때 도와주거나 지지하는 것은 모든 조합원의 의무이다.								
10. 회사(기관) 측으로 하여금 단체협약을 잘 지키도록 하는 것은 모든 조합원의 책임이다.								
11. 노조에 도움이 되는 정보를 얻기 위해 귀를 바짝 기울려야 하는 것은 모든 조합원의 의무이다.								
12. 조합원은 고충사항의 제기에 따른 개인의 위험부담과 시간 소비를 기꺼이 받아들여야 한다.								

II. 다음은 귀사의 노사협의회 활동에 대해 평소 느끼는 점에 대한 질문입니다. 해당 난에 V표하여 주십시오.

질문 문항	전 그 렇 지 않	혀 지 다	별 그 렇 지 않	로 지 다	그 렇 다	저 그 렇 다	약 간 그 렇 다	매 우 그 렇 다
1. 우리 회사의 노사협의회는 노사간의 의사소통의 원활화에 기여하고 있다								
2. 노사협의회가 근로자들의 사기 향상에 기여하고 있다								
3. 노사협의회가 근로조건 향상에 기여하고 있다								
4. 노사협의회가 근로자의 발언권 증대에 기여하고 있다								
5. 노사협의회가 회사의 민주적 운영에 기여하고 있다								

III. 다음은 회사와 종업원들의 의사소통 수준에 대한 질문입니다.

질문 문항	전 그 렇 지 않	혀 지 다	별 그 렇 지 않	로 지 다	그 렇 다	저 그 렇 다	약 간 그 렇 다	매 우 그 렇 다
1.우리 회사는 회사실태에 대한 설명회를 잘 개최하는 편이다								
2.우리 회사는 종업원들의 제안을 장려하는 편이다.								
3.우리 회사는 공식적인 고충처리 절차가 활성화되어 있다.								

Ⅳ. 다음은 회사의 공정성에 대한 질문입니다. 해당 난에 √표하여 주십시오.

질 문 문 항	전 그 렇 지 않	혀 지 다	별 그 렇 지 않	로 지 다	그 렇 다	저 그 렇 다	약 간 그 렇 다	매 우 그 렇 다
1. 나의 상사는 나의 의견을 존중해 주는 편이다.								
2. 상사는 개인적인 편견을 배제하고자 노력한다.								
3. 상사는 솔직한 태도로 나를 대하고자 한다.								
4. 상사는 업무처리 내용 및 과정에 대해 설명하고 이해를 구하고자 한다.								
5. 내가 맡고 있는 직무 책임 정도에 합당한 보상을 받고 있다								
6. 나의 직무 경력 및 경험에 합당한 보상을 받고 있다								
7. 나는 평소에 노력하는 정도에 합당한 보상을 받고 있다.								
8. 내가 달성한 업무 성과에 합당한 보상을 받고 있다.								

v. 다음은 귀사의 인사제도에 대한 평소 느낌에 대한 질문입니다. 해당 난에 √표하여 주십시오.

질 문 문 항	전 그 렇 지 않	혀 지 다	별 그 렇 지 않	로 지 다	그 렇 다	저 그 렇 다	약 간 그 렇 다	매 우 그 렇 다
1. 우리 회사의 임금이나 근로조건은 나를 화나게 한다.								
2. 우리 회사의 인사제도는 나를 화나게 한다								
3. 우리 회사의 복지제도는 나를 화나게 한다								
4. 우리 회사의 경영정책은 나를 화나게 한다								
5. 우리 회사의 성과배분은 나를 화나게 한다								
6. 우리 회사는 그에 상응하는 보상을 받는다고 생각한다.								
7. 우리 회사는 승진될만한 사람들이 승진한다								
8. 우리 회사는 임직원들을 적재적소에 배치한다								
9. 우리 회사의 경영층의 역량과 사고방식을 볼 때, 회사의 장래가 낙관적이다.								
10. 우리 회사는 종업원들의 장기적 고용안정에 관심을 기울인다								
11. 우리 회사는 종업원들에게 경력개발 기회를 제공한다								
12. 우리 회사는 종업원들에게 교육훈련 기회를 제공한다								
13. 우리 회사는 종업원들의 쾌적한 직무환경 제공에 노력한다								
14. 우리 회사는 개인의 사적인 문제에 대해 지원하려고 노력한다								
15. 우리 회사는 노력과 성과에 비례한 보상을 제공하려 노력한다								

VI. 다음은 귀사에 대한 귀하의 감정적 애착 및 과업수행에 대한 질문입니다. 해당 난에  
 V 표하여 주십시오.

질 문 문 항	전 그 렇 지 않	혀 지 다	별 그 렇 지 않	로 지 다	그 렇 지 다	약 그 렇 다	간 다	매 그 렇 다
1. 나는 이 회사에서 나의 여생을 보내는 것이 행복하다.								
2. 나는 진실로 회사의 문제를 나의 문제인 것처럼 느낀다.								
3. 나는 이 회사에 대한 강한 애착을 느낀다.								
4. 나는 이 회사에 속해 있다는 강한 느낌을 갖는다.								
5. 나는 맡은 업무를 항상 정확하고 깔끔하게 처리한다는 말을 듣는다.								
6. 나는 주어진 업무목표를 항상 달성한다.								
7. 나는 나의 업무에서 타인과 구별되는 전문성을 발휘한다는 말을 듣는다.								
8. 나는 상사나 동료들로부터 업무수행 능력을 인정받는다.								
9. 나는 내가 처리한 업무의 질은 탁월하다고 생각한다.								

VII. 끝으로 응답자의 인구통계적 특성에 대한 질문입니다.

1. 귀하의 성별은? ① 남성, ② 여성
2. 귀하의 현 직급의 근무 경력은? ( )년
3. 귀하의 연령은? ( )세
4. 귀하의 조합원 신분은? ① 노조간부, ② 평조합원
5. 귀 회사의 직종은? ① 운수업, ② 금융업, ③ 호텔 및 서비스업, ④ 공공기관, ⑤ 기타

끝까지 협조해 주셔서 대단히 감사합니다.