

從業員의 職場反應行動과 勞動組合歸屬意識

鄭 在 勳

目 次

- | | |
|-------------------------|-------------------|
| I. 問題의 提起 | III. 研究課題의 分析과 論議 |
| II. 變數들간의 關係 및 研究課題의 設定 | IV. 結 論 |

I. 問題의 提起

지금까지 구성원의 조직에 대한 귀속의식(commitment)의 논의는 주로 기업조직의 입장에서 다루어져 왔다. 그것은 종업원의 높은 귀속의식이 가져다 줄 것으로 예상되는 긍정적인 효과, 예를 들면 높은 생산성이라든가 낮은 결근률과 이직률 등이 경영자의 높은 관심사였기 때문이다. 그런데 이러한 구성원의 기업조직에 대한 귀속의식은 귀속되는 개인의 입장에서 보면 부분적인 것일 뿐 全人的인 것은 아니라는 점에 유의할 필요가 있다. 즉, 한 기업의 종업원이라는 귀속의식이 그 개인의 모든 의식영역을 포괄하지 못한다는 것이다. 그 이외에 그는 가정에서는 家長일 수 있고, 노동조합에서는 조합원의 자격을 가진다. 말하자면 각 개인은 조직의 입장에서 보면 조직과 조직간을 연결하는 「關係要素」로서의 성격을 가지며, 그 자신의 입장에서 보면 여러 조직이나 집단에 「同時所屬」하고 있는 것이라 하겠다.

따라서 개인의 입장에서 보면, 그가 관계를 맺고 있는 여러 조직 또는 집단들은 그가 가진 전체귀속의식의 배분대상이 되며, 그 귀속의식의 강약을 조절할 수 있는 선택의 대상이 되는 것이다. 이러한 사정은 기업조직과 노동조합조직에 대한 개인의 동시소속을 생각할 때 특히 그러하다. 즉, 우리나라의 기업별 조합의 경우를 생각해 보자. 이 경우는, 기업조직의 구성원은 조합조직의 구성원이기도 하다. 이것을 <그림 1>에 의해

* 仁荷大學校 經商大學 經營學科 副教授

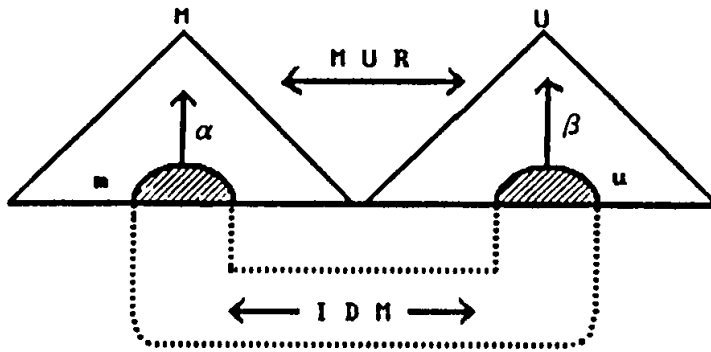
** 本稿는 “從業員의 職場反應行動과 勞動組合 歸屬意識”(鄭在勳, 1992. 2. 서울대학교 경영학 박사학위 논문)중의 일부를 발췌·수정·보완하여 작성한 것임.

나타내 보자.

이것은 한 명의 인간이 그 「조직충성심」을 두 조직에 분배하고 있는 것을 나타낸다. 구체적으로 말하면 m은 기업조직과 관련된 부분이고, u는 조합활동 분담분이다. 기업(M)과 조합(U)을 점선으로 연결하고 있는 것은 동시에 동일개인의 「부분」(「부분」이라는 것은 인간의 조직적 대응물, 또는 조직인격이다)이기 때문이다.

조직쪽에서 보면, M과 U는 동일한 인간을 각각의 구성원으로 하고 있는 것이 된다.

<그림 1> 노사관계상의 개인의 심리적 대응관계



개 인

資料：渡瀬 浩, 「經營社會學」, 丸善, p.166.

이처럼 노사관계를 동시소속되어 있는 두 조직에 대한 충성심의 분배라는 개인적 의사결정의 문제로 볼 경우, 문제가 되는 것은 <그림 1>의 개인적 의사결정(IDM)에서 어떤 과정을 거쳐서 개인의 충성심이 두 집단으로 배분되는가 하는 것이다. 말하자면 종업원의 직장에 대한 불만족이 조합귀속의식으로 轉化되는 과정이 일종의 블랙박스(Black box)로 남아 있는 셈이다.

여기서 우리는 기업조직에 대한 불만이 조합조직에 대한 귀속의식으로 연결되는 중간과정으로서 종업원의 직장불만에 대한 반응행동을 설정하여 이들간에 일종의 順次的 關聯性(sequential relationship)이 있는 것으로 보고자 한다.

이와 관련하여 귀속의식에 대한 연구의 접근방법에는 크게 태도중심의 접근방법과

행동중심의 접근방법이 있다.¹⁾

전자는 귀속의식을 조직에착에 대한 일종의 태도로 보고 그에 따라서 그 다음의 행동이 나타난다고 보는 입장이며, 후자는 일정한 행동을 선택한 개인은 그러한 선택과 일관성을 갖는 태도를 형성하게 되는 것으로 보는 입장이다. 다시 말하면 전자의 접근 방법은 귀속태도가 그 다음의 행동에 미치는 영향력을 강조한 반면 후자의 접근방법은 귀속행동이 그 다음의 태도에 미치는 영향력을 강조하고 있다.

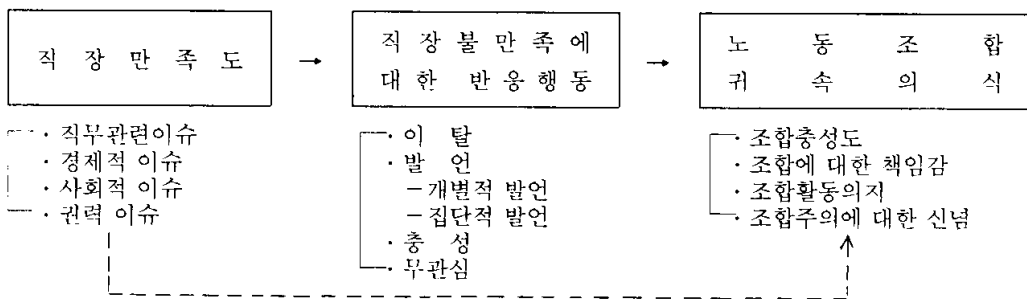
이 두 접근방법은 각기 나름대로 타당성을 갖고 있는 것으로 주장되고 있으나 귀속 과정을 이해함에 있어서는 Mowday & McDade가 말한 바와 같이²⁾ 이들 두 접근방법을 상호 보완적으로 보는 것이 훨씬 유용한 것으로 생각된다. 즉, 귀속태도와 행동간의 관계를 어느 한 쪽 방향으로만 흐르는 인과관계로 보기보다는 상호영향을 주고 받는 관계에 있다고 보는 것이 보다 타당하다는 것이다.

다시 말하면 귀속의식이 형성되는 과정은 조직에 대한 귀속의식의 되풀이 되는 강화와, 일을 통해서 드러나는 구성원의 태도와 행동간의 自己強化過程(self-reinforcing cycle)이라고 할 수 있다.³⁾

이러한 논리에 근거하여 우리는 <그림 2>와 같은 개념적 모형을 설정하였다.

<그림 2>

개념적 모형



- 1) R.T. Mowday, L.W. Porter, & R. M. Steers, *Employee-Organization Linkages : The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York : Academic Press, 1982, p.26.
- 2) R. Mowday & T. McDade, "Linking Behavioral and Attitudinal Commitment : A Longitudinal Analysis of Job Choice and Job Attitude," *Proceedings of the 31st Annual Meeting of the Academy of Management*, Atlanta, 1979.
- 3) R. Mowday, C. W. Porter, and R. M. Steers, 1982, *op. cit.* p.47

이 개념적 모형을 바탕으로 해서 우리는 종업원의 직장생활에 대한 불만족과 반응행동간의 관계, 그리고 그 반응행동과 조합귀속의식간의 관계에 대한 체계적 연결관계를 파악할 수 있을 것이며, 한편 선행연구들을 일관된 차원에서 통합시켜 볼 수도 있을 것이다.

이는 나아가 실무적인 차원에서 기업수준에서의 노사관계관리에 대한 유용한 시사점을 제시해 줄 수 있으리라고 생각된다.

II. 變數들간의 關係 및 研究課題의 設定

1. 變數들간의 關係

앞의 概念的 模型에서 제시된 변수들간의 관계를 보면 다음과 같다.

1) 직장만족과 반응행동

직장만족과 반응행동간의 관계에 대해서는 Farrell & Rusbult(1981)⁴⁾, Rusbult & Farrel(1983)⁵⁾ 등이 관련된 연구결과를 제시하고 있다. 이들의 이론은 투자모형(investment model)을 확장시킨 것으로서 전통적인 교환이론의 연장선상에 있다고 볼 수 있다. 이들은 직무불만족, 조직에의 투자량(investment size), 현직장의 불만에 대응할 수 있는 대체안의 질(quality of alternatives) 등이 종업원의 반응행동과 연관되어 있다고 지적하고 있다.

이들에 의하면 첫째, 문제가 발생하기전 종업원이 그 자신의 일에 어느 정도 만족하는가에 따라 건설적인 행위가 가능하다. 즉, 만족이 큰 경우에는 발언과 충성이 촉진되

4) D. Farrell & C. E. Rusbult, "Exchange Variables as Predictors of Job Satisfaction, Job Commitment, and Turnover : The Impact of Rewards, Costs, Alternatives, and Investment," *Organizational Behavior and Human Performance*, 27, 1981, pp. 78~95.

5) C.E. Rusbult & D. Farrell, "A Longitudinal Test of the Investment Model : The Impact on Job Satisfaction, Job Commitment, and Turnover of Variations in Rewards, Costs, Alternatives, and Investments," *Journal of Applied Psychology*, 68, 1983, pp. 429~438.

고 이탈 또는 무관심은 감퇴된다. 왜냐하면 만족한 종업원들은 작업조건을 유지하거나 개선시키는데 보다 큰 모티베이션을 갖기 때문이다.

둘째, 조직에 대한 투자가 크면 클수록 불만에 대한 건설적 반응이 촉진된다. 투자규모란 자신의 일에 투여한 자원의 규모와 수효를 의미한다. 근속년수라든가 기술숙련정도, 동료·상관과의 유대, 그리고 작업장의 편리한 배치 또는 배열 그리고 친구들 등을 의미한다. 이들이 일에 투자한 것이 많을수록 그것을 포기하면 잃는 것이 많기 때문에 그들은 발언 또는 충성반응을 보인다. 투자한 것이 별로 없으면 잃을 것도 별로 없기 때문에 보다 파괴적인 이탈과 무관심한 반응을 보인다.

세째, 남보다 좋은 이직기회를 갖고 있는 사람들은 불만에 대해 적극적인 반응을 보인다(다른 곳으로 얼마든지 옮길수 있다거나, 당장 그만두어도 생계에 지장이 없다거나 하는 등의 기회). 그리고 무엇인가를 하려고 한다. 그러한 호기가 없는 경우 할 수 있는 것은 소극적으로 기다리는 수 밖에 없는 것이다. 즉, 상황이 호전되길 기다리며 조직에 대한 지원적 태도를 유지하거나(충성), 아니면 상황이 계속 악화되도록 내버려 두기도 한다(무관심).

이 외에 Spencer는 조직이 종업원들의 욕구나 불만을 수렴하고자 하는 종업원 의견 수렴제도, 예를 들면 상담제도, 고충처리제도, 노사협의회, 최고경영자와의 대화시간 등이 활성화 되어 있을수록 종업원의 근속율이 높아지고 종업원들이 문제해결에 대한 긍정적인 기대를 가지고 있음을 보여주고 있다.⁸⁾

2) 從業員의 不滿足과 勞動組合歸屬意識

지금까지 귀속의식에 관한 연구의 대부분은 주로 「기업」 귀속의식을 종속변수로 삼아서 수행되어 왔다. 이는 앞에서도 지적한 바와 같이 기업귀속의식이 높은 종업원일

6) C. E. Rusbult & D. Lowery, "When Bureaucrats Get the Blues : Responses to Dissatisfaction Among Federal Employees," *Journal of Applied Social Psychology*, 15, 1985, pp.80~103.

7) C.E. Rusbult et al., "Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect : An Integrative Model of Responses to Declining Job Satisfaction," *Academy of Management Journal*, 31, 1988, p.600.

8) D. G. Spencer, "Employee voice and employee retention", *Academy of Management Journal*, 29, 1986, pp.488~502.

수록 결근률이나 이직률이 낮고 나아가 기업에 대한 충성심이 높다는 가정을 확인하기 위한 작업이었다. 그리고 이러한 연구들은 대개 고전적인 교환이론(exchange theory)에 근거하여 수행되어 왔다. 즉, 교환이론에 의하면 개인은 조직의 공정한 처우에 상응하여 높은 직무만족과 그에 따른 기업귀속의식을 갖게 된다는 것이다. 따라서 기업에 대한 만족도가 높은 사람일수록 기업귀속의식도 높아지게 된다. 이 두 변수간의 인과관계가 명확하지는 않지만, 많은 연구에서 직무만족은 기업귀속의식과 正의 相關關係를 갖는 것으로 밝혀지고 있다.⁹⁾

이러한 연구결과는 역으로 보면 직무만족이 낮을수록, 즉 직무불만족이 높을수록 기업귀속의식도 낮아진다는 의미로 해석할 수 있다. 이는 달리 말하면 직무불만족이 높을수록 기업귀속의식에 대응하는 조합귀속의식이 높아질 수 있다는 의미가 된다.

이와 관련하여 Fiorito 등은 「노동조합주의의 결정요인」(Determinants of unionism)¹⁰⁾에서, 노동자들의 조합에 대한 태도를 결정하는 요인중의 하나로 직무만족을 들고 조합에 대한 우호적인 태도나 조합결성의 욕구가 명백히 종업원의 불만족과 관련되어 있음을 지적하고, 만족한 노동자가 생산적이냐 아니냐 하는 점에는 다소 의문의 여지가 있지만 만족한 노동자가 조합에 비우호적임은 의심할 여지가 없다고 덧붙이고 있다.¹¹⁾

9) K. M. Batol, "Professionalism as a Predictor of Organizational Commitment, Role Stress, and Turnover: A Multidimensional Approach," *Academy of Management Journal*, 22, 1979, pp. 815~821; E. E. Conlon & D. G. Gallagher, "Commitment to Employer and Union: The Effect of Membership Status," *Academy of Management Journal*, 30, 1987, pp.151~162; L. G. Hrebiniak & J. A. Alluto, "Personal and Role Related Factors in the Development of Organizational Commitment," *Administrative Science Quarterly*, 17, 1972, pp.555~572; C. O'Reilly and D. Caldwell, "Job Choice: The Impact of Intrinsic and Extrinsic Factors on Subsequent Satisfaction and Commitment," *Journal of Applied Psychology*, 65, 1980, pp.559~569.

10) J. Fiorito, D. G. Gallagher, & C. R. Greer, Determinants of Unionism: A Review of the Literature, *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 4, JAT, Press Inc., 1986, pp.269~306.

11) *Ibid*, p.286.

그 외에 특히 경제적 이슈에 관한 불만이 미조직 노동자들의 노조결성을 촉진하는 것으로 보인다.¹²⁾ 이 중 특히 Kochan은 화이트칼라 노동자들의 경우에는 비경제적 이슈에 대한 불만이 노조결성의 중요한 원인이 되고 있으며, 블루칼라 노동자들의 경우에는 상사의 감독방법(supervision)에 대한 불만이 노조에 대한 지원적 태도를 촉진시킨다고 지적하고 있다.¹³⁾ 직무만족과 조합귀속의식간의 관계는 직무만족과 조합귀속의식의 어떤 차원(dimensions)에 초점을 두어 연구하는가에 따라 달라질 수 있는 것으로 보인다.¹⁴⁾ 즉, 직무만족을 內在的(intrinsic)次元과 外在的(extrinsic)인 것으로 구분하여 수행한 연구들의 경우 직무만족과 조합귀속의식간의 상관관계는 서로 상충되는 결과를 보여주고 있다. 예를 들면 外在的 職務滿足의 경우 많은 연구들이 조합귀속의식과 正의 상관관계가 있음을 보여주고 있으나,¹⁵⁾ 일부 연구는 외재적 직무만족과 조합귀속의식의 어떤 요인들, 예를 들면 노조간부로서의 역할이나 노조활동에 대해 책임을 지는 것과 같은 측면들과는 負의 상관관계가 있음을 지적하고 있다.¹⁶⁾ 또한 內在的 職務滿足과 조합귀속의식간의 관계는 그다지 명확하지 않으나 Mellor¹⁷⁾, Conlon과

12) R. B. Freeman & J. L. Medoff, *What Do Unions Do?* Basic Books, Inc., 1984, p. 145ff.; J. G. Getman, S. B. Goldberg, & J. B. Herman, *Union Representation Elections: Law and Reality*, Russell Sage Foundation, New York, 1976; C. A. Schriesheim, "Job Satisfaction," *Journal of Applied Psychology*, 63, 1978, pp. 548~552; T. A. Kochan, "How American Workers View Labor Unions," *Monthly Labor Review*, 102, 1979, pp.23~31.

13) T. A. Kochan, *op.cit.*, p.29.

14) M. E. Gordon, et al., "Commitment to the Union: Development of a Measure and an Examination of its Correlates," *Journal of Applied Psychology*, 65, 1980, pp.479~499; E. E. Conolon & D. G. Gallagher, 1987, *op. cit.*

15) Yeon-Ang, Jeong, *Determinants of Employees' Multiple Commitments to the Company and Union in Canada and Sweden: Parallel models*, 1990, Ph. D. Thesis, Univ. of Iowa, p.61.

16) C. Fullagar & J. Barling, "Towards a Model of Union Commitment," in D. Lipski & D. Lewin(Eds.), *Advances in Industrial and Labor Relations*, JAI Press, 1987, 43~78; D. G. Gallagher & P. F. Clark, "Research on Union Commitment: Implications for Labor," *Labor Studies Journal*, 14, 1989, pp.52~71.

17) Steven Mellor, "The Relationship between Membership Decline and Union Commitment: A Field Study of Local Unions in Crisis," *Journal of Applied Psychology*, 75, 1990, pp.258~267.

Gallagher¹⁸⁾의 연구는 負의 상관관계가 있음을 보여주고 있다.

이처럼 직무만족과 조합귀속의식간의 관계는 일률적으로 무어라 말하기 힘든 측면이 없지 않으나 본 연구에서 설정한 직장만족과 조합귀속의식간에는 전체적으로 負의 상관관계가 있다고 보아도 무리가 없을 것이다. 왜냐하면 부분적인 직무만족요인과 노동조합귀속의식간의 관계가 아닌 전반적인 직장생활상의 만족도와 조합귀속의식과의 관계는 負의 관계에 있다는 것이 앞의 Fiorito나 Kochan의 연구에서 강조되고 있기 때문이다.

3) 從業員의 不滿足에 대한 反應行動과 勞動組合歸屬意識

지금까지 종업원의 불만족이 조합귀속의식에 미치는 영향에 관한 연구는 많이 있어 왔으나, 종업원의 불만족에 대한 반응행동(예 : 이탈, 발언, 충성, 무관심)이 조직귀속의식, 특히 노동조합귀속의식에 미치는 영향에 관한 연구는 거의 없는 실정이다.

다만 앞의 제1절에서 밝힌 바와 같이 행동중심의 귀속의식(behavioral commitment)에 관한 논의에서 이들간의 관계를 추론해 볼 수 있을 것으로 생각된다. 즉 Salancik에 의하면 명시적이고 不可逆的이며 공개적인 행동은 개인으로 하여금 한층 더 그러한 행동에 고착되도록 하는 태도를 형성시킨다는 것이다.¹⁹⁾ 예를 들면 평소 직장생활의 불만에 대해 주로 조합간부들과 상의해 온 노동자의 경우에는 문제가 해결되길 기다리는 노동자보다는 훨씬 더 조합에 대한 귀속의식이 높을 수 있다. 이는 개인의 내적 일관성을 유지하고자 하는 의식의 발로로 Festinger의 認知不調和理論(cognitive dissonance theory)의 연장선상에 있다고 볼 수 있다.

Mowday, Porter & Steers는 이 Salancik의 접근방법을 확장하여 이전의 행동이 그에 상응하는 태도를 형성시키며, 이는 다시 그 다음의 행동에 영향을 미치는 것으로 보았으며, 그들은 이 과정을 自己強化過程(selfreinforcing cycle)이라 불렀다.²⁰⁾

18) E. E. Conlon & D. G. Gallagher, "Commitment to Employer and Union : The Effect of Membership Status," *Academy of Management Journal*, 30, 1987, pp.351~162.

19) G. R. Salancik, "Commitment and the Control of Organizational Behavior and Belief, in B. M. Staw & G. R. Salancik(Eds.), *New Directions in Organizational Behavior*, St. Clair Press, Chicago, 1977, pp.4~7.

20) R. T. Mowday, L. M Porter, & R. M. Steers, 1982, *op. cit.*, p. 24.

본 연구와 관련하여 반응행동과 조합귀속의식간의 관계를 보면, 직장불만족에 대한 이탈(exit) 내지 무관심(neglect)의 반응행동은 그 행동의 특성이 조직에 남아 있으면서 문제시되고 있는 여건을 적극적으로 개선하려는 의지보다는 퇴직이나 전직, 또는 사태의 악화를 방치하는 유형이기 때문에 조합에 대한 충성심이나 조합을 위해 일하려는 의지 또는 조합주의에 대한 신념 등이 거의 없으며, 따라서 조합귀속의식과는 상관관계가 없는 것으로 보인다.

충성(loyalty)의 반응행동은 기업귀속의식이 높은 만큼 조합에 대한 귀속의식은 당연히 낮을 것으로 보인다. 반면 발언(voice)의 반응행동은 문제시되는 상황을 보다 적극적으로 개선하려는 의식을 가진 사람이기 때문에 조합귀속의식과의 관련성은 상당히 높은 것으로 보인다.

이 외에 관련된 선행연구들에서는 조합만족도가 조합귀속의식에 영향을 미치는 것으로 가정되고 있다.²¹⁾ 조합귀속의식에 대한 조합만족도의 관계는 기업귀속의식에 대한 직무만족도의 관계와 매우 유사한 논리에 근거하고 있다. 즉 종업원의 조합만족도가 증가할수록 그의 조합귀속의식은 증가하게 된다.

2. 研究課題의 設定

여기서는 기업별 특수성, 예를 들면 제조업과 비제조업등을 고려하였을 때 각 기업별로 직장불만족-반응행동-조합귀속의식간의 관계에 차이유무의 파악을 통해 본 연구모형의 일반화 가능성(generalizability)을 검토해 보고자 하였다.

이런 관점에서 연구과제-1은 다음과 같이 설정하였다.

연구과제-1 제조업과 비제조업 종사자간에는 직장불만족-반응행동-조합귀속의식간의 관계에 있어서 어떤 차이가 있는가?

다음 실무상의 필요성이라는 관점에서 우리는 당연히 노동조합에 대한 귀속의식이 높은 집단과 낮은 집단간에 어떤 중요한 차이가 있는가 하는 문제에 관심을 가지게 된다. 그래서 연구과제-2는 다음과 같이 설정하였다.

21) Yeon-Ang, Jeong, *op. cit.*, p.64.

연구과제-2 노동조합에 대한 귀속의식이 높은 집단과 낮은 집단간에는 본 연구에서 제시된 주요 변수별로 어떤 차이가 있는가?

다음으로 역시 실무상의 관점에서 응답자를 반응행동 유형별로 구분할 경우 이들 반응유형별 집단간에는 어떤 중요한 차이가 있는가, 그리고 표본의 인적속성과 반응유형간에는 어떤 체계적인 관련성이 존재하는가 하는 문제에 관심을 가지게 된다. 따라서 연구과제-3, 4는 다음과 같이 설정하였다.

연구과제-3 반응행동 유형별로 본 연구에서 제시된 주요변수간에 어떤 차이가 있는가?

연구과제-4 표본의 속성별로 반응행동 유형간에는 어떤 차이가 있는가?

Ⅲ. 研究課題의 分析과 論議

1. 調査方法

본 조사의 대상기업으로는 인천지역에 소재하는 기업중에서 제조업에서 목재·가구 제조업, 비제조업에서 은행을 각기 한 개 기업씩 선정하였다. 목재·가구업의 표본은 129명, 은행은 116명이었으며, 주요변수에 대한 측정은 모두 설문조사에 의해 실시하였다. 각 변수는 문항별 신뢰도 검사(chronbach's α)와 타당성 검사(요인분석)를 거쳐 사용되었다.

2. 調査結果의 分析과 論議

1) 연구과제 1 : 기업별 특성에 따른 변수들간의 관계분석

이 연구과제의 목적은 기업별 특수성을 감안했을 때 개념적모형의 타당성 검토를 통해 이 모형의 일반화 가능성을 검토해 보고자 하는 것에 있다.

이를 위해 각 기업별로 직장만족도-반응행동-조합귀속의식간의 관계를 LISREL

분석방법에 의해 분석하였다. 각 기업별 LISREL 분석결과는 <표 1>, <표 2>와 같다. 그리고 이를 요약한 것이 <그림 3>, <그림 4>이다.

먼저 <그림 3>을 통해 제조업에서의 직장만족도-반응행동-조합의식간의 관계를 보면 통계적으로 유의한 것은 직장만족도와 충성의 반응행동의 과제 뿐이다. 이에 반해 비제조업의 경우를 보면 (<그림 4> 참조), 직장만족도와 모든 반응행동간에 유의한 관계가 있을 뿐 아니라 개별적 발언과 집단적 발언의 경우에는 조합귀속의식과도 높은 관련성을 보여주고 있으며 직장만족도와 조합귀속의식간에도 높은 관련성이 있음을 보여주고 있다.

특히 비제조업의 경우 직장만족도가 낮을수록, 다시 말해 불만족이 높을수록 이의 해소를 위한 개별적 내지 집단적 요구나 건의가 활발하게 이루어지며 이러한 행동을 뒷받침하기 위한 조합활동에의 참여가 활발하게 이루어지고 있음을 유추할 수 있게 해 주고 있다.

<표 1> 제조업체의 직장만족도, 반응행동과 조합귀속의식간의 관련성(LISREL 추정치 : ML)

	이 탈	개별적 발언	집단적 발언	충 성	무 관 심	
Γ	r_{11}	-.250 (-1.717)	-.030 (-.617)	-.113 (-.799)	.401 (3.245)	-.056 (-.837)
	r_{21}	-.027 (.650)	-.021 (-.534)	-.017 (-.426)	-.050 (-.980)	-.043 (-.906)
	β_{21}	-.019 (-.529)	.038 (.552)	.023 (.432)	.045 (.860)	-.291 (-1.682)
	ζ_{11}	1.401 (.673)	.115 (1.426)	.214 (.898)	.393 (3.416)	.150 (1.858)
	ζ_{12}	.043 (.892)	.042 (.885)	.043 (.897)	.043 (.906)	.048 (1.071)
	Λ_y	λ_{11}^*	1.000 (.000)	1.000 (.000)	1.000 (.000)	1.000 (.000)
λ_{21}		.305 (.676)	3.220 (1.883)	2.186 (.919)	1.155 (5.510)	1.604 (3.348)
λ_{31}			1.393 (3.484)		.935 (5.305)	1.536 (3.302)

<표 1> 계 속

	이 탈	개별적 발언	집단적 발언	총 성	무 관 심
λ_{41}					2.026 (3.448)
λ_{52}^*	1.000 (.000)	1.000 (.000)	1.000 (.000)	1.000 (.000)	1.000 (.000)
λ_{62}	3.113 (1.692)	3.361 (1.674)	3.432 (1.688)	3.255 (1.713)	2.796 (2.027)
λ_{72}	2.384 (1.664)	2.271 (1.642)	2.194 (1.657)	2.256 (1.679)	2.016 (1.969)
λ_{82}	3.003 (1.693)	2.977 (1.685)	2.892 (1.708)	2.896 (1.722)	2.300 (2.011)
Λ_x					
λ_{11}^*	1.000 (.000)	1.000 (.000)	1.000 (.000)	1.000 (.000)	1.000 (.000)
λ_{21}	1.081 (6.776)	1.081 (6.808)	1.080 (6.735)	1.069 (7.090)	1.080 (6.787)
λ_{31}	1.572 (6.522)	1.553 (6.502)	1.595 (6.423)	1.385 (7.376)	1.565 (6.483)
λ_{41}	.337 (2.298)	.339 (2.311)	.337 (2.296)	.350 (2.413)	.338 (2.303)
	$\chi^2(32)=38.29$ (P=.206) GFI=.940 AGFI=.897 RMSR=.068	$\chi^2(41)=54.42$ (P=.078) GFI=.920 AGFI=.871 RMSR=.081	$\chi^2(32)=41.49$ (P=.122) GFI=.932 AGFI=.884 RMSR=.081	$\chi^2(41)=66.85$ (P=.079) GFI=.908 AGFI=.852 RMSR=.079	$\chi^2(51)=51.38$ (P=.459) GFI=.930 AGFI=.893 RMSR=.072

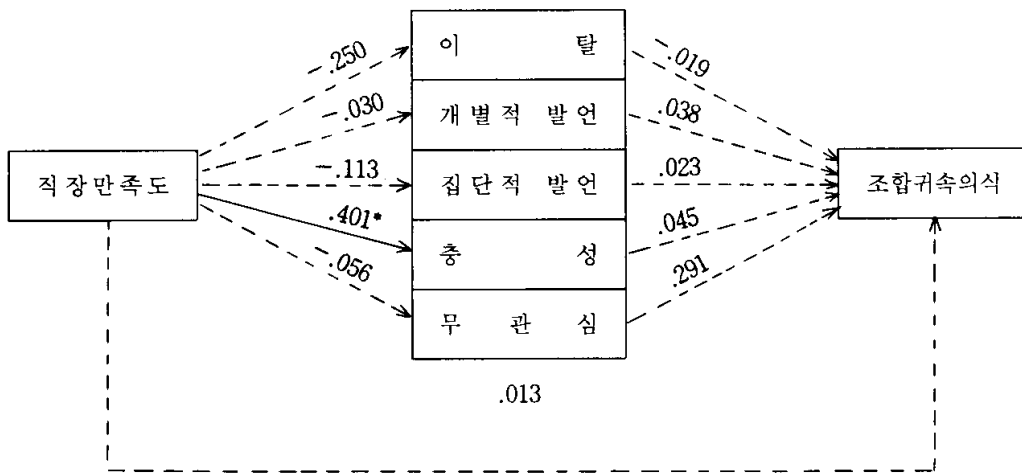
* : Parameter 값이 1로 제약된 변수. ()안은 t값임.

<표 2> 비제조업체의 직장만족도, 반응행동과 조합귀속의식간의 관련성(LISREL 추정치 : ML)

	이	탈	개별적 발언	집단적 발언	총	성	무	관	심	
<i>F</i>	<i>r</i> ₁₁	-.916 (-5.139)	-.310 (-2.074)	-.704 (-4.827)	.621 (4.440)				-.330 (-2.633)	
	<i>r</i> ₂₁	.173 (1.348)	.234 (2.165)	.348 (2.436)	.418 (1.042)				.130 (.999)	
	<i>β</i> ₂₁	.087 (.967)	.414 (2.418)	.358 (2.661)	-.573 (-1.957)				.120 (.420)	
	<i>ζ</i> ₁₁	.377 (2.953)	.478 (2.867)	.353 (4.145)	.066 (1.084)				.046 (1.739)	
	<i>ζ</i> ₁₂	.089 (1.277)	.039 (1.047)	.070 (1.514)	.048 (.970)				.100 (1.323)	
	<i>Λ_y</i>	<i>λ</i> ₁₁ *	1.000 (.000)	1.000 (.000)	1.000 (.000)	1.000 (.000)				1.000 (.000)
<i>λ</i> ₂₁		.802 (5.351)	.074 (.467)	1.162 (7.445)	.946 (3.683)				2.409 (2.763)	
<i>λ</i> ₃₁			-.755 (-3.764)		.964 (3.728)				1.486 (2.156)	
<i>λ</i> ₄₁									1.591 (2.572)	
<i>λ</i> ₅₂ *		1.000 (.000)	1.000 (.000)	1.000 (.000)	1.000 (.000)				1.000 (.000)	
<i>λ</i> ₆₂		1.790 (2.263)	1.702 (2.798)	1.908 (2.858)	1.971 (2.080)				1.749 (2.295)	
<i>λ</i> ₇₂		.739 (1.555)	.217 (.658)	.472 (1.383)	.829 (1.479)				.730 (1.591)	
<i>λ</i> ₈₂		2.267 (2.093)	1.811 (2.822)	1.711 (2.851)	2.832 (1.885)				2.102 (2.154)	
<i>Λ_x</i>		<i>λ</i> ₁₁ *	1.000 (.000)	1.000 (.000)	1.000 (.000)	1.000 (.000)				1.000 (.000)
		<i>λ</i> ₂₁	1.094 (5.898)	1.181 (6.210)	1.156 (6.939)	1.024 (6.911)				1.021 (6.249)
	<i>λ</i> ₃₁	1.300 (6.374)	1.107 (6.122)	1.159 (6.950)	.946 (6.532)				1.131 (6.616)	
	<i>λ</i> ₄₁	.679 (3.979)	.557 (3.447)	.604 (4.052)	.475 (3.357)				.606 (3.935)	
	<i>χ</i> ² (32)=51.52 (P=.016) GFI=.917 AGFI=.857 RMSR=.087	<i>χ</i> ² (41)=73.43 (P=.001) GFI=.897 AGFI=.834 RMSR=.088	<i>χ</i> ² (32)=57.43 (P=.004) GFI=.922 AGFI=.867 RMSR=.084	<i>χ</i> ² (41)=89.05 (P=.000) GFI=.884 AGFI=.813 RMSR=.103	<i>χ</i> ² (51)=125.83 (P=.000) GFI=.854 AGFI=.776 RMSR=.103					

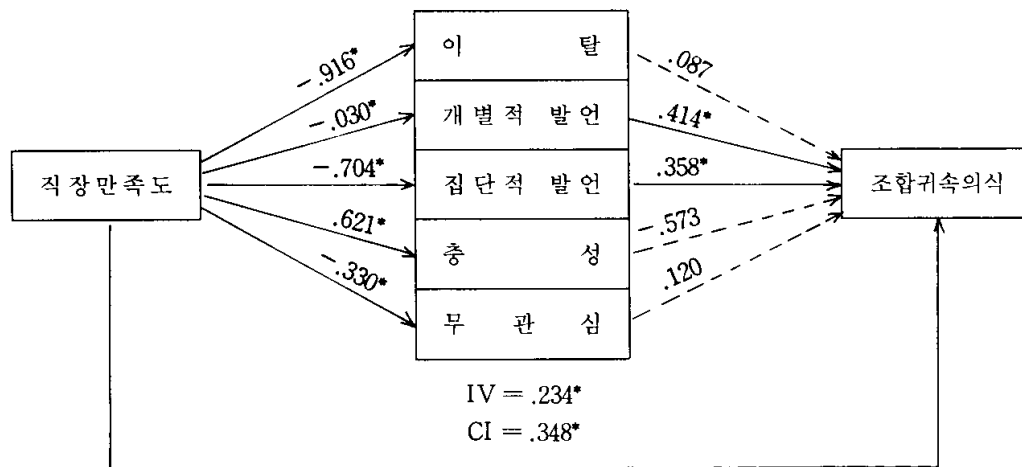
* : Parameter 값이 1로 제약된 변수. ()안은 t값임.

〈그림 3〉 제조업의 주요변수별 관계



* : t값이 유의한 것으로 나타난 영향력

〈그림 4〉 비제조업의 주요변수별 관계



* : t값이 유의한 것으로 나타난 영향력

IV : 개별적 발언

CV : 집단적 발언

기업별 특성을 고려했을 때 나타난 이러한 결과는 우리가 설정한 개념적 모형의 일반화에는 상당한 한계가 있음을 지적해 주고 있다. 이러한 결과는 또한 블루칼라와 화이트칼라간의 직장불만족에 대한 반응행동과 그에 따른 조합귀속의식에 있어 상당한 차이가 있을 수 있음을 암시해 주는 것으로, 앞으로 이에 대한 보다 구체적인 연구가 필요한 대목이라 하겠다.

2) 연구과제-2 : 노동조합귀속정도에 따른 주요 변수별 차이²²⁾

본 연구에서는 기본적으로 직장만족도, 반응행동, 조합귀속의식의 인과적 관계를 규명코자하였기 때문에 조합귀속의식은 결과변수로 고려되었다. 이러한 관계를 정확히 파악키 위해서는 기본적으로 종단적연구(longitudinal study)가 바람직하나, 본 연구에서는 여러가지 한계점때문에 횡단적 연구(crosssectional study)를 통해 위 관계를 규명코자 하였던 것이다.

따라서 연구과제-2는 이러한 한계점을 보완하기 위해 결과변수로 고려되었던 조합귀속의식에 영향을 미쳤던 원인변수들이 무엇이었는가를 거슬러 추적해 보고자 하는 것이다. 따라서 먼저 전체 표본을 조합귀속의식의 정도에 따라 상위 25%, 중간 50%, 하위 25%로 구분한후 일원변량분석(one-way-ANOVA)을 통해 조합귀속의식에 대한 원인변수들의 집단별 차이를 규명하는 절차를 취하였다.

이에 대한 분석결과는 <표 3>에 나타나 있다.

먼저 조합귀속의식수준(상/중/하)에 따른 직장만족도차이를 살펴보면, 조합귀속의식이 높은 집단이 세 집단중 가장 낮은 직장만족도($m=3.22$)를 보이고 있으며, 이러한 직장만족도의 차이는 권력적 이슈, 경제적 이슈, 사회적 이슈에 대한 불만족에서 비롯되었으며, 직무관련이슈는 직장만족도 차이에 영향이 없는 것으로 나타났다.

또한 반응행동측면에서는 「개별적 발언」, 「집단적 발언」, 「무관심」의 반응행동이 조합귀속의식의 집단별차이에 영향을 미친 것으로 나타났다. 특히 「집단적 발언」의 경우 집단적 발언의 성향이 강할수록 높은 조합귀속의식으로, 집단적 발언의 성향이 약할수록 낮은 조합귀속의식으로의 연결성이 명확히 나타나고 있다.

22) 이하의 분석은 원래의 학위논문에서 사용된 표본 1788개를 모두 사용한 결과를 보여주고 있다.

〈표 3〉 주요 변수별 조합귀속도 평균치의 고·저집단간 차이 분석

조합귀속도 종속변수	G1 높은집단 (상위25%)	G2 중단집단 (중간50%)	G3 낮은집단 (하위25%)	Scheffee 검증에 의해 0.05수준에 서 유의한 차이 가 있는 집단	F값	유의도
직장만족도	3.22 ^a .80 ^b 377 ^c	3.39 .70 752	3.39 .74 390	G1-G2 G1-G3	7.59	.0005
권력이슈	2.68 1.09 397	2.96 .93 798	3.00 .97 402	G1-G2 G1-G3	13.63	.0000
경제적이슈	3.09 .91 410	3.24 .89 821	3.29 .91 413	G1-G2 G1-G3	5.61	.0037
사회적이슈	3.69 .98 410	3.83 .89 828	3.82 .89 416	G1-G2	3.72	.0243
직무관련이슈	3.38 1.05 407	3.49 .94 809	3.44 .89 411		1.62	.1977
이탈	2.84 1.60 416	2.79 1.47 833	2.94 1.50 416		1.30	.2724
개별적발언	4.46 1.10 415	4.32 1.02 836	4.08 1.10 414	G3-G2 G3-G1	13.78	.0000
집단적발언	3.98 1.70 412	2.97 1.36 826	2.58 1.33 417	G3-G2 G3-G1	105.9	.0000
총성	3.57 1.17 414	3.68 1.04 831	3.65 1.01 409		1.42	.2399
무관심	2.08 .89 415	2.18 .82 824	2.41 .91 414	G1-G3 G2-G3	15.90	.0000

* a : 집단평균, b : 표준편차, C : n

3) 연구과제-3 : 반응유형별 주요 변수간의 차이

본 연구에서는 종업원의 반응행동을 이탈, 개별적 발언, 집단적 발언, 충성, 무관심으로 구성되는 복합적인 특성을 갖는 것으로 이해하였다. 그러나 개인의 경우 이러한 복합적인 특성중 어느 한가지 특성이 강조되어 표출될 때 그는 그가 표출하는 특성에 기초해 유형화 될 수도 있을 것이다. 예를 들면 한 개인이 반응행동중 「이탈」의 특성이 강조되어 나타날 때 이탈형, 또는 「집단적 발언」의 반응행동특성이 강조되어 나타날 경우 집단적 발언형으로 유형화 될 수 있다는 것이다. 따라서 이 경우에 우리는 그가 어떤 요인에 영향을 받아서 특정의 반응행동을 지향(또는 강조)하게 되었는가에 대해서 기본적인 의문을 갖게 된다.

위 연구과제는 종업원을 그들이 지향하는 반응행동특성에 따라 그들의 반응행동유형별 행동결정에 영향을 주는 요인이 무엇인가를 규명해 보자는 것이다.

이를 위해 먼저 전체집단을 그들이 지향하는 반응행동유형별로 구분하였는데, 구분절차는 아래와 같다.

(1) 요인분석을 통해 반응행동의 구성요인(즉 이탈, 개별적 발언, 집단적 발언, 충성, 무관심)을 추출하였다.

(2) 추출된 요인을 기초로 각각의 표본에 대해 구성요인별 요인점수를 부여하였다(factor score : method=regression).

(3) 그후 각 표본의 요인점수를 기초로 군집분석(clustering)에 의해 전체표본을 5개 반응행동 특성별 집단으로 분류하였다(method=mean centroid). 이 경우 구분된 집단은 5개의 반응행동중 특정의 한 가지 반응행동에 높은 지향성(높은 평균값)을 갖는 것으로 나타난다.

그후 단일변량분석을 통하여 주요변수의 반응행동유형별 차이를 분석함으로써 반응행동유형별 집단특성을 규명하는 절차를 취하였다.

분석결과는 <표 4>에 나타나 있다.

<표 4>에 따르면, 「개별적 발언형」은 5개 집단중 가장 높은 직장만족도($m=3.55$), 조합귀속의식($m=4.88$)을 갖고 있으며, 현 직장에 대한 종업원 의견수렴도($m=3.76$), 투자량($m=5.40$)을 가장 높게 지각하고 있으며, 또한 가장 높은 조합만족도($m=3.67$) 및 기업귀속의식을 갖고 있고 노사관계분위기를 가장 협력적이고 안정적인 것으로

<표 4> 주요 변수의 반응행동유형별 평균치의 차이

반응유형집단 종속변수	G1 개별적 발언형	G2 충성형	G3 무관심형	G4 집단적 발언형	G5 이탈형	Scheffee 검증에 의해 0.05 수준에 서 유의한 차이가 있는 집단	F값	유의도
직장만족도	3.55 ^a .70 ^b 367 ^c	3.25 .72 325	3.42 .78 100	3.38 .75 505	3.10 .73 208	G4-G5 G1-G2 G3-G5 G1-G4 G1-G5	15.76	.000
권력이슈	3.05 .98 388	2.83 .97 339	3.04 1.04 102	2.95 1.00 530	2.62 .97 253	G1-G5 G4-G5 G3-G5	8.71	.000
경제적이슈	3.41 .84 398	3.20 .89 349	3.35 .93 106	3.25 .93 549	2.90 .88 257	G1-G5 G1-G2 G3-G5 G4-G5 G2-G5	13.42	.000
사회적이슈	4.05 .90 403	3.71 .93 350	3.74 .80 107	3.80 .90 555	3.56 .93 253	G1-G5 G1-G2 G1-G3 G1-G4 G4-G5	12.87	.000
직무관련이슈	3.66 .92 391	3.29 .98 349	3.58 .96 107	3.50 .92 544	3.22 .96 246	G1-G5 G1-G2 G3-G5 G4-G5 G4-G5	12.05	.000
조속의합식	4.88 .83 368	4.53 .82 332	4.51 .77 101	4.83 .89 541	4.56 .76 248	G4-G3 G4-G2 G1-G3 G1-G2 G4-G5 G1-G5	13.89	.000
종업원수렴도	3.76 .93 392	3.31 1.08 342	3.35 .88 108	3.53 1.01 547	3.21 1.07 255	G4-G5 G1-G5 G4-G2 G1-G2 G1-G3 G1-G4	15.17	.000
투자량	5.40 .94 392	5.09 1.00 352	4.83 .95 106	5.04 .91 559	5.11 .99 257	G1-G3 G1-G4 G1-G2 G1-G5	11.81	.000
대체안의질	3.65 1.11 404	3.84 1.14 348	4.15 1.12 107	3.80 1.14 558	4.14 1.21 258	G5-G1 G5-G4 G5-G2 G3-G1	9.40	.000
조합만족도	3.67 .88 387	3.27 .96 345	3.40 .99 106	3.63 .91 546	3.20 1.05 250	G4-G5 G4-G2 G1-G5 G1-G2	17.21	.000
조합참여도	3.94 1.07 367	3.42 1.10 315	4.15 .15 102	4.11 1.13 510	3.74 1.08 233	G5-G2 G4-G5 G1-G2 G3-G5 G4-G2 G3-G2	22.57	.000
노사관계 분위	3.97 1.22 384	3.80 1.25 332	3.68 1.22 96	3.81 1.13 529	3.54 1.32 235	G1-G5	4.73	.0009
귀속의 합식	4.42 .89 396	4.01 .88 344	4.01 .61 105	4.18 .78 542	3.73 .88 256	G5-1 G1-G2 G5-G2 G1-G3 G4-G5 G1-G4	29.37	.000

a : 집단평균, b : 표준편차, c : n

지각하는 집단특성을 갖고 있는 것으로 나타났다.

「충성형」은 가장 낮은 조합만족도($m=3.27$) 및 조합참여도($m=3.42$)를 보이는 집단특성을 갖고 있으며, 여타 변수들에서는 대체로 중간정도의 수준에 머물러 있는 것으로 보인다.

「무관심형」은 직장에 대한 투자량($m=4.83$)을 가장 낮게 지각하고, 대체안의 질($m=4.15$)에 대한 수준을 가장 높게 인식하는 집단특성을 갖고 있으며 중간수준의 조합 귀속의식을 갖고 있는 것으로 보인다.

「집단적 발언형」은 가장 높은 조합참여도($m=4.11$)을 보이고, 높은 조합귀속의식($m=4.83$), 높은 직장만족도($m=3.38$)을 느끼는 집단이며, 종업원 의견수렴도, 대체안의 질에 대한 측면에도 비교적 높게 지각하는 성향을 갖는 것으로 보인다. 이는 「개별적 발언형」과 매우 흡사한 특성을 갖고 있으나 「개별적 발언형」에 비해 보다 높은 조합참여도를 보인다는 특성이 강조된다고 할 수 있다.

「이탈형」은 가장 낮은 직장만족도($m=3.10$)와 기업귀속의식($m=3.73$)을 갖고 있으며, 노사관계분위기를 가장 나쁘게 지각하고 있고 대체안의 질($m=4.14$)을 가장 높게, 종업원 의견수렴도($m=3.21$)는 가장 낮게 인식하는 집단특성을 갖는 것으로 나타났다.

4) 연구과제-4 : 표본의 속성별 반응행동유형간 차이

이 연구과제에서는 표본의 속성별로 직장불만족에 대해 어떤 특정한 반응행동유형이 빈번하게 나타는지 어떤지를 살펴 보고자 하였다.

이를 위해 반응행동유형을 직종별, 성별, 연령별, 혼인여부별, 현직장 근속년수별, 노조가입년수별로 교차분석을 실시하였다. 그 결과 <표 5>에서 보는 바와 같이 성별, 혼인여부별, 그리고 노조가입년수별에서 반응행동유형간에 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

먼저 성별차이를 보면 (<표 6> 참조), 남녀 공히 집단적 발언형이 가장 많고 무관심형이 가장 낮은 순서로 나타나고 있으나, 충성형의 구성비율에서 여성(27.1%)이 남성(18.3%)보다 훨씬 높게 나타나고 있다.

<표 5> 표본의 속성별 반응행동 유형별 차이 분석

	사무직 대 생산직	성 별	연령별	혼인여부	근속년수	노 조 가입년수	학 력
χ^2	2.60	20.15	20.01	20.67	25.61	44.31	18.63
DF	4	8	16	8	20	24	20
P	.625	.009**	.053	.008**	.179	.007**	.542

* : P<.05 ** : P<.01

<표 6> 성별 반응행동유형간 차이

반응유형 성별	개별적 발언형	충성형	무관심형	집단적 발언형	이탈형	합 계	$\chi^2=20.15$ DF=8 P=.0098
남	297 ^a (25.2) ^b	216 (18.3)	80 (6.8)	408 (34.6)	178 (15.1)	1179 (100%)	
여	108 (21.4)	137 (27.1)	28 (5.5)	154 (30.5)	78 (15.4)	505 (100%)	

a : 인원수(n), b : %

<표 7> 혼인여부별 반응행동유형간 차이

반응유형 혼인여부	개별적 발언형	충성형	무관심형	집단적 발언형	이탈형	합 계	$\chi^2=20.67$ DF=8 P=.0081
미 혼	144 ^a (21.1) ^b	160 (23.5)	47 (6.9)	209 (30.6)	122 (17.9)	682 (100)	
기 혼	255 (25.9)	187 (19.0)	58 (5.9)	348 (35.4)	136 (13.8)	984 (100)	

a : 인원수(n), b : %

다음 혼인여부별 차이를 보면 (<표 7> 참조) 혼인여부에 관계없이 집단적 발언형이 가장 많은 분포를 차지하고 있으나, 두번째로 많은 비율을 차지하고 있는 유형은 미혼에서는 충성형으로 나타났으나 기혼자의 경우에는 개별적 발언형으로 나타나 기혼자의 문제처리와 관련된 비공식적 활동이 미혼자에 비해 더 많음을 보여주고 있다.

끝으로 노조가입년수별 차이를 보면 (<표 8> 참조), 조합원으로서의 연조에 관계없이 집단적 발언형이 가장 많이 나타나고 있으나, 1년 미만의 초년생인 경우 이탈형의 구성비율(20.6%)이 상당히 높게 나타나고 있으며, 1년 이상 3년 미만의 경우에는 충성형이 상대적으로 높게 나타나고 있다. 그리고 5년 이상의 경우에는 집단적 발언형과 개별적 발언형을 합쳐 발언형으로 구분될 수 있는 비율이 60%를 넘고 있어 조합원으로서의 연조가 쌓여갈수록 보다 적극적으로 자신의 요구를 제시하는 것으로 보여진다.

<표 8> 노조가입년수별 반응행동유형간 차이

반응유형 노조 가입년수	개별적 발언형	충성형	무관심형	집단적 발언형	이탈형	합 계	
1년 미만	43 ^a (19.7) ^b	49 (22.5)	15 (6.9)	66 (30.3)	45 (20.6)	218 (100)	$\chi^2=44.31$ DF=24 P=.0070
1년 이상 3년 미만	51 (17.2)	63 (21.2)	27 (9.1)	109 (36.7)	47 (15.8)	297 (100)	
3년 이상 5년 미만	125 (27.2)	93 (20.2)	28 (6.1)	144 (31.3)	70 (15.2)	460 (100)	
5년 이상 10년 미만	96 (26.1)	76 (20.7)	17 (4.6)	132 (35.9)	47 (12.8)	368 (100)	
10년 이상	83 (29.0)	50 (17.5)	19 (6.6)	95 (33.2)	39 (13.6)	286 (100)	

a : 인원수(n), b : %

IV. 結 論

본 연구는 그 목적으로서 종업원들의 직장불만족과 그에 대한 반응행동, 그리고 노동 조합귀속의식간의 관계에 대한 이론적 모형을 바탕으로 우리나라 노동자들의 직장 불만족에 대한 처리유형의 특성을 파악하고, 직장만족도와 불만처리유형간의 상호관련성, 불만처리유형별 노동조합활동 참여도나 만족도, 조합귀속의식상의 차이점 등을 살펴봄으로써 기업노무관리에 대한 시사점을 얻어 보고자 하였다.

1. 우리나라 노동자들의 직장생활 불만족에 대한 처리유형의 특성

우선 우리나라 노동자들이 직장생활에 대한 불만족을 처리하는 유형으로는 이탈, 개별적 발언, 집단적 발언, 충성, 무관심의 크게 다섯 가지 반응행동성향이 추출가능하였다.

이탈의 반응행동성향은 다른 회사에 있는 친구들에게 일자리가 있는지 알아봐 달라고 한다든지 또는 사직서를 쓸 생각을 하는 특성을 가진 것으로 기존의 조직과의 관계나 직장동료들과의 관계를 적극적으로 파괴해 가면서 문제에 대응해 나가는 유형이라 하겠다.

이탈형으로 분류된 노동자들의 경우 직장만족도와 기업귀속의식이 다른 반응행동유형에 비해 가장 낮게 나타나고 있어 이들에 대한 적절한 노무관리시책이 강구되어야 할 것으로 보인다. 또한 이들은 현 직장에서의 불만에 대한 대체안으로서 언제든지 다른 회사로 옮길 기회가 많다고 생각하고 있으며, 회사의 종업원 의견수렴도를 가장 낮게 지각하고 있다. 이탈형이 직장생활만족도와 관련된 이슈에서 보여주는 특성을 보면 모든 이슈에서 가장 낮은 수준을 보이고 있어 직장생활 전반에 걸쳐 대책마련이 요구되고 있다.

개별적 발언의 반응행동성향은 문제를 해결할 수 있도록 상사에게 건의한다든지 또는 다른 동료들과 함께 문제의 해결책을 의논하거나 아니면 문제해결에 영향을 미칠 수 있다고 생각하는 사람을 찾아가 상의하는 등의 특성을 가진 것으로 문제를 능동적이고 건설적인 방향에서 해결하되 가능하면 조용하게 처리하고자 하는 유형이라 하겠다.

개별적 발언형으로 분류된 노동자들은 직장만족도와 조합귀속의식, 조합만족도, 노사관계분위기, 기업귀속의식 등에서 5개 유형중 가장 높은 수준을 보여주고 있으며, 회사의 종업원 의견수렴도와 회사에 대한 투자량에서 가장 높은 지각수준을 보여주고 있어 기업의 입장에서 볼 때 가장 바람직한 유형으로 평가될 수 있을 것 같다.

집단적 발언의 반응행동성향은 문제되는 상황을 노사협의회의 안건으로 올려 처리하고자 하거나 아니면 노동조합의 힘을 빌려 해결하고자 하는 특성을 지닌 것으로, 이는 문제를 적극적이고 건설적인 방향으로 해결하고자 하되 가능하면 공식적인 커뮤니케이션 채널이나 기구를 통해 집단적으로 대처하고자 하는 유형이다. 집단적 발언형으로 분류된 노동자들은 가장 높은 조합참여도를 보여주고 있으며, 상대적으로 높은 조합귀속의식과 직장만족도를 보여주고 있고, 회사의 종업원 의견수렴도, 불만족에 대한 대체안의 질에서도 비교적 높게 지각하고 있다. 노사관계분위기도 개별적 발언형 다음으로 호의적으로 평가하는 집단이다. 이들은 개별적 발언형과 유사한 특성을 보여주고 있으나 그에 비해 보다 높은 조합참여도를 보이는 특성이 있다.

충성의 반응행동성향은 불만이 있더라도 인내하면서 문제가 스스로 해결되길 기다리거나 또는 묵묵히 자신의 맡은 일을 하면서 상급자가 어떤 결정을 내릴때까지 기다리거나 아니면, 문제의 확대를 방지하기 위해 다른 사람과는 일체 상의하지 않은 채 어떻게 잘 되겠지 하고 기다리는 등의 특성을 가진 것으로서, 그 성향이 건설적이긴 하되 소극적인 문제대처 유형이다. 이 유형으로 분류된 집단은 조합만족도와 조합참여도에서 가장 낮은 수준을 보여주고 있으며, 의외로 기업귀속의식이 무관심형과 같은 낮은 수준에 머물러 있으며 노사관계분위기도 썩 좋게 인식하는 편은 아니다. 대체로 기업의 입장에서 볼 때 이 충성형이 선호될 수 있겠으나 이들의 경우 직장만족도도 낮고 기업귀속의식도 낮게 나타나 기업에서 원하는 진정한 충성형이라기 보다는 외형상의 충성형으로 가장하고 있는 것은 아닌가 하는 의문을 갖게 하고 있다. 따라서 기업에서는 위장된 충성형의 실제파악과 동시에 종업원들이 회사와 조합에 대해 갖는 이중적성향을 간파하여 그들로 하여금 기회주의자가 아닌 건전한 비판의식을 가진 건의형의 노동자가 되도록 길러갈 필요가 있을 것이다.

무관심의 반응행동성향은 불만이 있을 경우 몸이 아프다는 핑계로 출근을 하지 않거나, 문제상황을 회피하기 위해 일부러 지각하거나 또는 맡고 있는 일에서 관심을 줄임으로써 실수나 불량률을 증가시키거나 아니면 아예 다른 부서로 배치전환을 요구하는

등의 특성을 지닌 것으로서, 문제상황에 대처함에 있어 매우 소극적이며 비건설적인 방법으로 문제를 회피하고자 하는 유형을 말한다. 이 유형으로 분류된 집단의 특성은 조합귀속의식과 직장에 대한 투자량에 가장 낮은 수준을 보이고 있으며, 그외 직장만족도나 조합만족도 등은 중간수준, 그리고 조합참여도에서는 가장 높은 수준을 보여주고 있어 적절한 관리상의 대응책을 강구하기가 힘든 유형이다.

이 무관심형은 한 마디로 말하면 자신의 노력없이 타인이 애써 얻어 놓은 열매를 나눠 가질려는 무임승차형과 진배없다. 조합에 대한 충성심은 가장 낮으면서 조합참여도가 가장 높은 것은, 평소의 조합활동에 대해서는 전혀 관심이 없다가도 무슨 이벤트가 있어 투표를 할 때는 대개 파괴적인 쪽으로 기울어지는 성향을 가진 것으로 보여진다. 이 유형은 이탈형처럼 겉으로 드러나는 것이 아니라 물밑에서 은근하게 파괴적인 성향을 보여주기 때문에 기업의 입장에서 보면 가장 위험한 집단일 수도 있다. 따라서 말없는 다수가 이 무관심형이 되지 않도록 각별한 주의가 요구되는 유형이라 할 것이다.

2. 직장생활 만족도와 불만처리 유형간의 상호관련성

직장생활에 대한 만족도가 클수록 충성이나 개별적 발언의 반응행동성향이 많이 나타나고, 직장만족도가 작을수록 이탈, 집단적 발언, 무관심의 반응행동성향이 많이 나타나고 있다. 특히 직장생활 만족도에 긍정적인 영향을 가장 크게 받는 반응행동은 충성이며, 부정적인 영향을 크게 받는 편이 이탈과 집단적 발언으로 드러났다. 그러나 충성형은 앞에서 지적한 바와 같이 위장충성의 성향이 다분히 있을 수 있으므로 상사의 말이라면 무조건적으로 따르는 맹종형의 종업원보다는 문제의식을 가지고 상사에게 건의하는 개별적 발언형이 오히려 더 바람직할 수 있다. 또한 집단적 발언형은 불만족에 대해서 드러내 놓고 문제시 하는 유형이지만 이들의 경우 기업귀속의식도 개별적 발언형에 이어 두번째로 높은 수준에 있어 이들이야말로 개별적 발언형과 함께 진정한 이중충성의 의식을 가진 종업원들로 간주할 수 있을 것이다. 여기서 말하는 「진정한 이중충성」이란 위장충성의 기회주의적인 성향과는 분명히 다르다. 즉 이는 자신의 일터인 직장에 대해서도 잘잘못을 가려 잘못된 것에 대해서는 시정을 요구하거나 문제 해결을 위한 건의를 서슴치 않을 뿐 아니라, 조합에 대해서도 적극적인 의사표시를 통해 조합활동을 건전하게 이끌어 가고자 하는 소위 「是是非非型」의 성향을 말한다. 따

라서 기업의 입장에서는 잘 구성된 개별적 발언형과 집단적 발언형의 이미지가 종업원들의 준거체계가 될 수 있도록 노력할 필요가 있다.

현재 이들 유형이 직장생활과 관련하여 가장 높은 만족수준을 보여주는 것은 사회적 이슈이며, 가장 만족수준이 낮은 것이 권력이슈로 나타나고 있다. 즉 이들은 상사의 업무지시방식이나 동료들과의 인간관계, 상사와의 인간관계, 인간적 대우면에서는 비교적 높은 만족수준을 보여주고 있으나, 승진 내지 승격제도, 경영자의 노동조합인정, 경영자의 단체교섭에 임하는 태도, 중요한 기업정보의 공개, 경영자의 징계권 행사 등의 요소에서 상당히 많은 불만을 가지고 있다. 따라서 종업원들의 상향욕구(upward mobility)를 충족시켜 줄 수 있는 승진 내지 승격제도의 수립(예를 들면 직능자격제도 등), 경영자의 노동조합에 대한 권위주의적 내지 귀찮게 여기는 듯한 태도 등의 시정, 공개경영을 통한 노사간의 신뢰성 제고, 징계권의 남용 자제 등이 노무관리상의 중요한 과제가 되고 있다.

3. 불만처리 유형별 노동조합활동 내지 태도상의 차이

조합활동과 관련하여 불만처리 유형별 차이를 보면 우선 조합귀속의식에서는 무관심형이 가장 낮고 개별적 발언형이 가장 높으며, 조합만족도에서는 이탈형이 가장 낮고 개별적 발언형이 가장 높으며, 조합참여도에서는 충성형이 가장 낮고 무관심형이 가장 높게 나타났다.

이를 불만처리 유형별로 보면 이탈형의 경우 조합귀속의식은 5개 유형중 세번째, 조합만족도는 가장 낮고 조합참여도는 네번째 수준이다. 개별적 발언형의 경우 조합귀속의식과 조합만족에서 가장 높은 수준이며 조합참여도는 세번째 수준이다.

집단적 발언형의 경우 조합귀속의식, 조합만족도, 조합참여도 모두에서 두번째 수준이다. 충성형의 경우에는 조합귀속의식과 조합만족도가 네번째, 조합참여도는 가장 낮은 수준이다. 무관심형의 경우 조합귀속의식은 가장 낮으며 조합참여도는 가장 높고 조합만족도는 세번째 수준이다.

이로 미루어 보건대 건전한 노사관계 분위기를 형성하는데 있어 앞에서 말한 「진정한 이중충성」의 성향을 가진 종업원을 필요로 한다면 역시 개별적 발언형과 집단적 발언형의 양성이 중요한 과제로 대두된다고 보겠다.

參 考 文 獻

1. 동양문헌

- 經濟團體協議會, 韓國企業의 勞務組織實務調查, 1991
- 金植鉉 外, 經營勞務珍斷用 標準樣式의 開發, 文教部 研究報告書, 1987
- 慎侑根, 韓國의 經營勞使關係, 大韓商工會議所, 1988
- 崔鍾泰, 現代勞使關係論, 經文社, 1981
- 崔鍾泰, 朴俊成, 勞動組合의 活動戰略, 서울大學校 出版部, 1988
- 李寬鎔·金基重, 基礎心理統計學, 法文社, 1990
- 韓國勞動研究院, 1991年度 2/4分期 勞動動向分析, 1991
- _____, 勞動問題 및 勞使關係에 대한 勞動者 意識調查研究, 1990
- _____, 勞務意慾과 動機賦與의 決定要因 分析, 1991
- 渡瀨, 浩, 經營社會學, 丸善, 1980
- 東亞日報, 1991年 8月 7日字

2. 서양문헌

- Allen, R. E. and Keaveny, T. J., "Factors Differentiating Grievants and Nongrievants," *Human Relations*, 38, 1985, pp.519~534
- Anderson, John C., "Bargaining Outcomes : An Industrial Relations Systems Approach," *Industrial Relations*, 18, Spring 1979, pp.127~143
- Batol, K. M., "Professionalism as a Predictor of Organizational Commitment, Role Stress, and Turnover : A Multidimensional Approach," *Academy of Management Journal*, 22, 1979, pp.815~821
- Becker, H. S., "Notes on the Concept of Commitment," *The American Journal of Sociology*, 66, 1960, p.32
- Becker, H. S., "Personal Change in Adult Life," *Sociometry*, 27, 1964, pp. 40~53
- Blau, G. J., "Relationship of Extrinsic, Intrinsic, and Demographic Predictors

- to Various Types of Withdrawal Behavior," *Journal of Applied Psychology*, 70, 1985, 442~450
- Buchanan, B., "Building Organizational Commitment : The Socialization of Managers in Work Organizations," *Administrative Science Quarterly*, 19, 1974, p.253.
- Buchanan, B., "To Walk an Extra Mile," *Organizational Dynamics*, 3, 1975, pp.70~71
- Campbell, D. T. and Stanley, J. T., *Experimental and Quasi-Experimental Designs for Research*, Rand-McNally, Chicago, 1963, pp.13~76
- Cappelli, P., "Theory Construction in Industrial Relations and some Implication for Research Industrial Relations," *Industrial Relations*, 24, 1985, pp. 90~112
- Clegg, C. W., "The Psychology of Employee Lateness, and Turnover," *Journal of Applied Psychology*, 68, 1983, pp.88~101
- Conlon, E. E. and Gallagher, D. G., "Commitment to Employer and Union : The Effect of Membership Status," *Academy of Management Journal*, 30, 1987, pp.151~162
- Cook, J. and Wall, T., "New Work Attitude, Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Nonfulfillment," *Journal of Occupational Psychology*, 53, 1980, pp.39~52
- Farrell, Dan, "Exit, Voice, Loyalty, and Neglect as Responses to Job Dissatisfaction : A Multidimensional Scaling Study," *Academy of Management Journal*, Vol, 26, No. 4, 1983, pp.596~607
- Farrel, D. and Rusbult, L. E. "Exchange Variables and Predictors of Job Satisfaction, Job Commitment, and Turnover : The Impact of Rewards, Costs, Alternatives, and Investment," *Organizational Behavior and Human Performance*, 27, 1981, pp.78~95
- Ferris, G. R., "Role of Leadership in the Employee Withdrawal Process : A Constuctive Replication," *Journal of Applied Psychology*, 70, 1985, pp.

777~781

- Festinger, L. A., *Conflict, Decision, and Dissonance*, Stanford Univ. Press, Stanford, 1964
- Festinger, L., *A theory of Cognitive Dissonance*, Evanston, Ill. : Row, Peterson, 1957
- Feuille, Petter, Hendricks, Wallace, and Kahn, Lawrence M., "Wage and Nonwage Outcomes in Collective Bargaining : Determinants and Tradeoffs," *Journal of Labor Research*, 2, 1981, pp.9~53
- Freeman, Richard B., "Industrial Mobility and Union Voice in the Labor Market," *American Economic Review*, 66, 1976, pp.361~368
- Freeman, Richard B., "The Exit-Voice Tradeoff in the Labor Market : unionism, Job Tenure, Quits and Separations," *Quarterly Journal of Economics*, 1980, 94, pp.643~673
- Freeman and Medoff, James L., "The Two Faces of Unionism," *The Public Interest*, 1979, pp.69~93
- Getman, J. G., Goldberg, S. B. and Herman, J. B., *Union Representation Elections : Law and Reality*, Russel Sage Foundation, New York, 1976
- Goodman, D. S. and Atkins, R. S.(eds.), *Absenteeism : New Approaches to Understanding, Measuring, and Managing Employee Absence*, Jossey-Bass, 1984, pp.194~227
- Gordon, M. E., et al., "Commitment to the Union : Development of a Measure and an Examination of its Correlates", *Journal of Applied Psychology*, 65, 1980, pp.479~499
- Grusky, Oscar, "Career Mobility and Organizational Commitment," *Administrative Science Quarterly*, 10, 1960, p.489
- Hall, D. T., *Conflict and Congruence among Multiple Career Commitments as the Career Unfolds*, Paper presented at the National Meeting of the Academy of Management, Orlando, Florida, 1977
- Hall, D. T., Schneider, B., & Nygren, H. T., "Personal Factors in

- Organizational Identification," *Administrative Science Quarterly*, 15, 1970, p.176
- Hirshman, A. O., *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firm, Organizations, and States*, Harvard Univ. Press, 1970
- Hrebiniak, L. G. and Alutto, J. A., "Personal and Role-Oriented Factors in the Development of Organizational Commitment," *Administrative Science Quarterly*, 17, 1972, pp.555~572
- Jack, Fiorito, et al., "Determinants of Unionism : A Review of the Literature", *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 4, 1986, pp.269~306
- Jackofsky, E. F., "Turnover and Job Performance : An Integrated Process Model," *The Academy of Management Review*, 9, 1984, pp.74~83
- Jarley, Paul, et al., "Member-Union Relations and Union Satisfaction," *Industrial Relations*, Vol. 29, No. 1, 1990, pp.128~134
- Jeong, Yeon-Ang, *Determinants of Employees' Multiple Commitments to the Company and Union in Canada and Sweden : Parallel Models*, Ph. D. Thesis, Univ. of Iowa, 1990
- Jöreskog K. J. & Dag Sörbom, *LISREL*, 1987
- Kanter, R. M., "Commitment and Social Organization : A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities," *American Sociological Review*, 33, 1968, pp.499~517
- Keller, R. T., "The Role of Performance and Absenteeism in the Prediction of Turnover," *Academy of Management Journal*, 27, 1984, pp.176~183
- Kerlinges, F. N., *Foundations of Behavioral Research*, 2nd ed. Holt, Rinehart and Winston. New York, 1973, pp.378~409
- Kerr, Clak, "Industrial Relations Research : A Personal Retrospective," *Industrial Relations*, 17, 1978, pp.131~142
- Kiesler, C. A., *The Psychology, of Commitment : Experiments Linking Behavior to Belief*, Academic Press, New York, 1971

- Kochan, T. A., "How American Workers View Labor Unions," *Monthly Labor Review*, 102, 1979, pp.23~31
- Kochan, T. A. and Wheeler, Hoyt N., "Municipal Collective Bargaining : A Model and Analysis of Bargaining Outcomes," *Industrial and Labor Relations Review*, 29, 1976, pp.143~174
- Kochan, T. A. and Block, Richard N., "An Interindustry Analysis of Bargaining Outcomes : Preliminary Evidence From Two-Digit Industries," *Quarterly Journal of Economics*, 91, 1977, pp.431~453
- Kochan, Thomas A., "Collective Bargaining and Industrial Relations, Irwin, New York, 1981 : A Review Symposium," *Industrial Relations*, 21, 1982, pp.115~122
- Kochan, Thomas A., McKersie, and Cappelli, Peter, "Strategic Choice and Industrial Relations Theory," *Industrial Relations*, 23, 1984, pp. 16~39
- Kolarska, L. and Aldrich, H., "Exit, Voice and Silence : Consumers' and Managers' Responses to Organizational Decline," *Organizational studies*, 1, 1980, pp.41~58
- Lewin, D. and Strauss, G., "Behavioral Research in Industrial Relations : Introduction," *Industrial Relations*, 27, 1988, pp.341~360
- Lewin, D. and Feuille, P., "Behavioral Research in Industrial, Relations," *Industrial and Labor Relations Review*, 36, 1983, pp.339~360
- Lewin, David and Feuille, Peter, "Behavioral Research in Industrial Relations," *Industrial and Labor Relations Review*, 36, 1983, pp.341~360
- Lewin, David and Strauss, George, "Behavioral Research in Industrial Relations : Introduction," *Industrial Relations*, 27, 1988, pp.341~360
- Lewin, K., "Group Decision and Social Change," in T. M. Newcomb and E. L. Hartley(eds.), *Readings in Social Psychology*, Holt, New York, 1947, pp.330~344
- March, J. G. and Simon, H. A., *Organizations*, Wiley, New York, 1958
- Miburn, T. W., Schuler, R. S. and Watman, K. H., "Organizational Crisis, part

- II : Strategies and Responses," *Human Relations*, 36, 1983, pp. 1161~1180
- Mowday, R. and McDade, T., "Linking Behavioral and Attitudinal Commitment : A Longitudinal Analysis of Job Choice and Job Attitude," *Proceedings of the 32st Annual Meeting of the Academy of Management*, Atlanta, 1979
- Mowday, R. T., et al., *Employee-Organization Linkages : The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*, Academic Press, 1982, p.22
- O'Conner, et al., "Situational Constraint Effects on Performance, Affective Reactions, and Turnover : A Field Replication and Extension," *Journal of Applied Psychology*, 69, 1984, pp.663~672
- O'Reilly, C. and Caldwell, D., "Job Choice : The Impact of Intrinsic and Extrinsic Factors on Subsequent Satisfaction and Commitment," *Journal of Applied Psychology*, 65, 1980, pp.559~569
- Perry, James L. and Levine, Charles H., "An Interorganizational Analysis of Power, Conflict and Settlements in Public Sector Collective Bargaining," *American Political Science Review*, 70, 1978, pp.1185~1201
- Petty, M. M. and Bruning, N. S., "Relationship between Employees, Attitudes and Error Rates in Public Welfare Programs," *Academy of Management Journal*, 23, 1980, pp.546~551
- Porter, L. W. and Smith, F. J., "The Etiology of Organizational Commitment," Unpublished paper, University of California, Irvine, 1970
- Porter, L. M., et al., "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians," *Journal of Applied Psychology*, 1974, pp.603~609
- Reibstein, O. J., Youngblood, S. A. and Fromkin, H. L., "Number of Choices and Perceived Decision Freedom as Determinants of Satisfaction and Consumer Behavior," *Journal of Applied Psychology*, 60, 1975, pp. 434~437

- Reid, Joseph D. Jr., "Labor Unions in the American Economy : An Analytical Survey," *Journal of Labor Research*, 3, 1982, pp.281~282
- Rosen, N., Greenhalgh, L. and Anderson, J. C., "The Cognitive Structure of Industrial/Labor Relationships," *International Review of Applied Psychology*, 30, 1981, pp.217~234
- Rosse, J. G. and Hluin, C. L., "Adaptation to Work : An Analysis of Employee Health, Withdrawl, and Change," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36, 1985, p.325
- Runkel, P. J. and McGrath, J. E., *Research on Human Behavior*, Holt, Rinehart and Winston, New York, 1972
- Rusbult, C. E. and Farrell, D., "A Longitudinal Test of the Investment Model : The Impact on Job Satisfaction, Job Commitment, and Turnover of Variations in Rewards, Costs, Alternatives, and Investments," *Journal of Applied Psychology*, 68, 1983, pp.429~438
- Rusbult, C. E., Zembrodt, I. M. and Gunn, L. K., "Exit, Voice, Loyalty and Neglect : Responses to Dissatisfaction in Romantic Involvement," *Journal of Personality and social Psychology*, 43, 1982, pp.1230~1242
- Rusbult, Caryl E., et al., "Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect : An Integrative Model of Responses to Declining Job Satisfaction," *Academy of Management Journal*, 31, 1988, p.600
- Rusbult, Caryl, Lowery. David, "When Bureaucrats Get the Blues : Responses to Dissatisfaction Among Fedral Employees," *Journal of Applied Social Psychology*, 15, 1985, pp.80~103
- Salancik, G. R., "Commitment is Too Easy!", *Organizational Dynamics*, Summer 1977, p.62
- Salancik, G. R., *When Hand Work and Failure Lead to Happiness : A Quasi-Experiment of Attitude Inference from Behavior*, Unpublished manuscript, University of Illinois, Urbana, 1976, p.70
- Schreisheim, C. A., "Job Satisfaction, Attitudes toward Union and Voting in a

- Union Representation Election," *Journal of Applied Psychology*, October 1978, pp.479~499
- Scott, W. R., "Field Methods in the Study of Organizations," in J. G. March, ed. *Handbook of organizations*, Rand McNally, Chicago, 1965, pp. 265~304
- Sheldon, M. E., "Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization," *Administrative Science Quarterly*, 16, 1971, p.143
- Sheridan, J. E., "A Catastrophe Model of Employee Withdrawal leading to low Job Performance, High Absenteeism, and Job Turnover during the First year of Employment," *Academy of Management Journal*, 28, 1985, 88~109
- Spencer, Daniel G., "Employee Voice and Employee Retention," *Academy of Management Journal*, Vol, 29, No. 3, 1986, pp.488~502
- Staw, B. M., "Organizational Behavior : A Review and Reformation of the Field's Outcome Variables," *Annual Review of Psychology*, 1984, 35, 627~666
- Staw, B. M., *Two Sides of Commitment*, Paper presented ant the National Meeting of the Academy of Mangement, Orlando, Florida, 1977
- Staw, B. M. & Salancik, G. R., *New Directions in Organizational Behavior*, St. Clair Press, 1977
- Steers, R. M. and Rhodes, S. R., "Major Influences on Employee Attendance : A Process Model," *Journal of Applied Psychology*, 63, 1978, p.391
- Steers, R. M., "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment," *Administrative Science Quarterly*, 22, 1977, pp.46~56
- Stone, E. F., *Research Mcthods in Organizational Behavior*, 김남현 역, 「연구 방법론」, 경문사, 1983, pp.165~171
- Strauss, George and Feuille, Peter, "Industrial Relations Research : A Critical Analysis," *Industrial Relations*, 17, 1978, pp.259~277

- Terick, L. E., Thacker, J. W. and Fields, M. W., "Evidence for the Stability of the Four Dimension of the Commitment the Union Scale," *Journal of Applied Psychology*, 74 /5, 1989, pp.819~822
- Thacker, James W., et al., "The Factor Structure of Union Commitment : An Application of Confirmatory Factor Analysis," *Journal of Applied Psychology*, 1989, 74, pp.228~232
- Todor, W. D. and Dalton, D. R. *The Relationship of Voluntary Internal Mobility to Job Satisfaction, Commitment, and Intent to Study*, Paper presented at the Annual Meeting of the Academy of Management, New York, 1982
- Walton, R. E. and McKersie, R. B., *A Behavioral Theory of Labor Negotiations: An Analysis of a Social Interaction System*, McGraw-Hill, New York, 1965
- Weiner, Y. and Gechman, G. S., "Commitment : A Behavioral Approach to Job Involvement," *Journal of Vocational Behavior*, 10, 1970, p.48
- Wells, D. L. and Muchinsky, P. M., "Performance Antecedents of Voluntary and Involuntary Managerial Turnover," *Journal of Applied Psychology*, 70, 1985, pp.329~336
- Wolpin, J. and Burke, R. J., "Relationship between Absenteeism and Turnover : A Function of the Measure?," *Personnel Psychology*, 38, 1985, pp. 57~75