

# 노동조합원의 노동조합 참여행동에 관한 연구

박 은 철\*

## A study on union participation behavior of union members.

Eun-Cheol Park

### Abstract

Union success is dependent on member's participation. Therefore, member participation in union activities should be key concern of both management and union.

This study aims to review previous research on union participation behavior and to analyze recent development. At the same time, this work examined factors associated with union participation behavior relevant in Korean context.

In order to accomplish above objective, this study conducted survey questionnaire for 576 workers who were members of 84 local unions of 2 public enterprises. The data were analyzed using exploratory factor analysis and confirmatory factor analysis.

The result showed that union participation behavior consisted of 3 factors, and supported previous research results(Redman & Snape, 2004; Lee, 2004; Park, 2001; Parks, Gallagher & Fullagar, 1995; McShane, 1986). Specifically, union participation behavior was found to consist of 'administrative participation', 'expressive participation', and 'general participation'.

It is necessary to conduct further studies to generalize the findings of the present study on union participation behavior.

---

\* 동아대학교 일반대학원 경영학과 박사과정 수료, 경영지도사(CMC: Certified Management Consultant), PMP(Project Management Professional)

## I. 서론

근로자들의 단결체인 노동조합은 법률로써 그 법적 지위가 인정되고, 노동조합의 단체행동은 법률로 보호되며, 그에 따라 민·형사상의 면책특권을 부여받아 노조에 소속된 조합원들의 행동에 장애가 되는 법적요인들 중 상당부분을 제거하여 합법적인 테두리 내에서 자유로운 참여와 활동이 보장되고 있다. 그럼에도 불구하고, 근로자들의 노조 가입률이 1987년 6·29 민주화 선언 이후 1989년 18.6%를 정점으로 계속 하향화 추세를 이어가고 있다(KLI 노동통계, 2009). 노조의 가입률이 노조참여행동을 대부분 설명해 주는 것은 아니지만, 기본적으로 노조의 규모 등에 있어 영향을 미치며, 무엇보다 조합원은 노동조합 설립의 근간이 되므로 의미 있는 역할을 한다고 볼 수 있다.

한편, 노동조합은 조합원의 참여의 정도에 따라 회사에 작용하는 영향력의 크기가 달라지며, 이에 따라 노동조합의 존재이유인 근로조건의 개선·유지 및 경제적·사회적 지위향상의 목적을 달성하는데 유리하게 또는 불리하게 작용한다. 또한 노조참여 그 자체로서 조합원의 의사표현 수단으로 작용하여 노조뿐만 아니라 회사에도 의미 있는 역할을 수행한다. 다시 말해, 조합원의 노동조합 참여활동은 그 자체로 회사와의 교섭력으로 작용하기도 하지만, 노동조합의 구성원인 그들의 의사가 올바르게 전달되도록 하는 내부 운영적인 기능을 담당함과 동시에 노동조합 외부에 그들의 의사를 표출하는 통로로서의 역할도 하며, 자율적으로 사회공동체적 기능을 담당하여 노조의 존속수단으로서의 기능을 하기도 한다. 하지만 조합원들의 노조참여행동은 상당히 많은 변수들이 복합적으로 작용하여 상황에 따라 변화되므로 노동조합은 지속적인 노조참여수준의 향상과 유지에 많은 어려움이 있다.

이러한 노동운동의 양적·질적 변화에 대응하기 위하여 노동조합은 노동조합원의 적극적인 참여를 유도할 수 있는 효과적 전략의 수립이 필요하며, 이의 구체적 실천을 위한 노동조합원의 태도와 행동의 변화가 이루어져야 한다. 특히 노동조합은 노동조합원의 적극적인 노조몰입 및 노조활동참여를 통한 노사관계 발전과 조직의 성과향상에 기여할 수 있는 미래지향적 전략의 수립 및 활동에 역점을 두어야 한다(최종태, 1996).

이에 따라 본 연구에서는 지금까지 노조참여와 관련된 선행연구를 중심으로 노조참여의 개념과 관점, 요인구조 등에 대해 살펴보고, 노조참여에 관한 선행연구들이 어떠한 경향으로 연구되어졌는지 알아보려고 한다. 아울러 노조참여행동에 대한 실증적 연구를 병행하여 노조참여행동의 구성요인이 무엇인지도 살펴보기로 한다.

## Ⅱ. 노조참여의 이론적 배경

### 1. 노조참여의 개념 및 구성요인

#### 가. 노조참여의 개념 및 관점

근로자의 노동조합 가입이 반드시 노조참여로 이어지는 것이 아니므로 노동조합을 유지하려면 그 구성원인 노조원들의 일정한 역할과 기능의 수행이 필수적이다. 노조의 영향력은 노조원들이 노조에 참여하는 정도에 의존하기 때문이다.

노조참여에 대한 초기의 연구들에서는 노조참여의 개념이나 정의에 대한 관심이 높지 않았고(Kelloway et. al., 1993), 복잡성과 다양성을 포괄하지 못하였으며, 여전히 모호하거나 부적절하게 정의된 개념으로 평가받고 있다(Anderson, 1979; Barling et al., 1992). 또한 노조참여를 예측하는 여러 선행변인들의 상대적인 효과를 규명하는데 다소 미흡하였다. 다시 말해, 노조참여는 노조원들이 노조와 관련된 회의에 참여하거나 선거 및 투표에 참여하는 것과 같이 의례적이고 가시적인 행동을 참여의 척도로 간주하거나, 제한된 예측변수로 노조참여행동에 대한 설명을 하는데 그쳤다는 것이다.

이러한 문제를 인식한 여러 연구자들의 노력에 의하여 노조참여에 대한 개념의 정립이 시도되고 있다. Barling, Fullagar & Kelloway(1992)는 노조참여를 “노조활동에 대한 공식적 및 비공식적인 관여와 영향”으로 정의하였고, Kelloway & Barling(1993)은 노조참여를 “노조와 관련된 활동에 개인적 시간을 할애하는 행동”이라고 정의하였다. 국내의 연구에서 조영대와 김광근(1999)은 “개인이 노조와 관련 있는 활동에 대한 그 정도를 나타내며 노조에 대한 관심과 참여정도”라고 정의하였으며, 박래호와 김경수(2006)는 “노조원이 노조가 전개하는 목적을 수용하고 이를 달성하기 위해 상황에 따라 요구되는 행동에 관여하고 지지하는 것”이라고 정의하였다.

한편, 노조참여의 개념을 설명하는데 많은 이견이 있었는데, 특히 노조참여를 행동으로 설명할 것인지, 태도로 설명할 것인지, 그렇지 않으면 행동의도로 설명할 것인지에 대한 부분이였다. 일반적으로는 많은 연구자들이 노조참여라는 용어를 노조활동에 대한 참여를 나타내는 것으로 사용하여 행동의 의미를 강조하여 왔다(Glick et al., 1977; McShane, 1986a; Hoyman & Stallworth, 1987; Fullagar & Barling, 1989; Newton & shore, 1992; Pisman-Sweeney, 1997; Sjöberg & Sverke, 2001). 그러나 행동의 의미로 보는 관점과 달리

연구자에 따라 태도를 포함하는 관점(Nicholson et. al., 1981; Thacker et. al., 1990)과 행동 의도를 포함하는 관점(Kelly & Kelly, 1994; 박래호와 김정수, 2006; 이철기와 이광희, 2008a; 이철기와 이광희, 2008b; 이경근, 2009)도 있다.

그리고 또 다른 측면에서 노조참여와 성격이 유사한 노동조합에 대한 조직시민행동으로 보는 관점(Tetrick, 1995; Tan & Aryee, 2002; Snape & Redman, 2004; Redman & Snape, 2005; Chan et. al., 2006; 김상호, 2006; Twigg et. al., 2008)이 있다.

## 나. 노조참여의 구성요인

많은 학자들이 여러 관점에서 노조참여에 대한 정의를 내리고 있듯이 노조참여가 무엇으로 구성되어 있는지에 대한 주장도 다양하다. 즉, 노조참여가 단일차원으로 구성되어 있는가 아니면 다차원으로 구성되어 있는가에 대한 문제이다.

### (1) 다차원의 견해

노조참여의 결정요인이 다양할 수 있고 그 유형에 따라 다르다는 주장은 여러 연구자들에 의해 주장되었다(Strauss, 1977; Portwood et. al., 1981; McShane, 1986a; Klandermans, 1986; Cohen, 1993). 초기에 Anderson(1978)은 의사결정의 참여나 회의참여와 같이 노조참여의 형태가 각기 다른 특색을 보여주고 있다고 하였으며, 각 형태의 선행요인이 다르다는 실증적 연구를 수행함으로써 노조참여의 다차원성을 주장하였다. 이후 여러 연구자들이 노조참여의 다차원성을 주장하였는데, 주로 그 유형을 2요인 또는 3요인으로 구분하였다. 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

우선 2차원의 연구를 살펴보면 세부적으로 크게 4가지 관점에서 구분되어지는데, 첫째는 공식적-비공식적인 행위를 기준으로 노조참여로 구분하였고(Fullagar & Barling, 1989; Pinar-Sweeney, 1997; Fullagar et. al., 2004), 둘째는 적극적-소극적인 노조참여행동을 기준으로 구분하였으며(Klandermans, 1986; Cohen, 1993), 셋째는 노동조합에서의 노조원의 신분에 따른 관리적-비관리적 행동 즉, 노동운동가로서 노조원과 그렇지 않은 일반노조원의 노조에 대한 참여로 나누어 설명하였고(Kelly & Kelly, 1994; Paquet & Bergeron, 1996), 넷째는 행동적-태도적 관점에서 노조참여행동을 구분하였다(Thacker, Fields & Barclay, 1990).

<표1> 노동조합참여의 다차원(2차원) 견해

구성 요인	연구자	세부 내용
① 공식적 참여 ② 비공식적 참여	Fullagar & Barling(1989)	남아프리카에서 백인과 흑인의 두 집단으로 나누어 연구
	Pisnar-Sweeney(1997)	
	Fullagar, Gallagher, Clark & Carroll(2004)	미국의 전국 집배원연합 (NALC: National Association of Letter Carriers) 노조원을 대상 3차례 종단적 연구 수행 (1992년, 1995, 2002년)
① 적극적 참여 ② 소극적 참여	Klandermans(1986)	<p>[적극적 참여]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 노조활동참여</li> <li>- 파업참여</li> </ul> <p>[소극적 참여]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 노조가입, 노조몰입, 노조탈퇴</li> <li>- 노조지위보유, 노조의사결정참여</li> </ul>
	Cohen(1993)	<p>이스라엘 사무직 노조원을 대상으로 연구</p> <p>[적극적 참여]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 의사결정 참여</li> <li>- 노조활동 참여</li> <li>- 선출된 노조간부로서의 봉사</li> </ul> <p>[수동적 참여]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 노조몰입</li> <li>- 전투적 태도</li> <li>- 파업성향</li> </ul>
① 행동적 참여 ② 태도적 참여	Thacker, Fields & Barclay(1990)	<p>미국 통신회사 노조원을 대상으로 연구</p> <p>[행동적 참여]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 노동조합회의 참가</li> <li>- 노동조합활동참여 수준</li> <li>- 노동조합원의 투표행위</li> </ul> <p>[태도적 참여]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 투표에 대한 인지적 고려</li> <li>- 정치적 행동에 대한 노동조합원의 지지</li> </ul>
① 노동운동가로서의 참여 ② 일반노조원으로서의 참여	Kelly & Kelly(1994)	영국 런던의 지방공무원 노동조합원을 대상으로 연구
	Paquet & Bergeron (1996)	캐나다 공공서비스부문 노동조합원을 대상으로 연구
① 일반적 노조참여 ② 전투적 노조참여	Chan, Snape & Redman (2004)	홍콩의 소방서에 근무하는 노조원을 대상으로 연구 수행

3차원의 연구에서는 그 유형이 비슷하나 약간의 차이점이 있는데, McShane(1986a)은 ① 관리적 참여, ② 노동조합 회의참가, ③ 투표참여 등의 3요인으로 나누어진다고 하였으며, Parks, Gallagher & Fullagar(1995)는 탐색적 요인분석을 통해 노조참여를 ① 관리적 참여, ② 지원적 참여, ③ 중간적 참여 등 3개의 요인으로 분류하였고, 이를 검증하여 위해 재차 연구를 수행하여 확인적 요인분석으로 그 타당성을 다시 확인하였으며, Redman & Snape(2004)는 ① 일반 노동조합원 행동, ② 집단행동 참여, ③ 노동조합간부선거 입후보 등 3개의 요인으로 분류된다고 하였다.

한편 국내의 연구에서 박종구(2001)는 기존의 연구에서 사용한 설문들을 검토하여 중복되는 문항을 제외한 참여행동의 목록을 작성한 뒤 노조에서 사용하는 교재를 참고해 문항을 추가하여 실시한 연구에서 노조원의 노조참여는 ① 영향 (소속 노조 내에서 개인의 영향력 행사와 관련된 행동), ② 형식 (형식적이고 의례적인 행동), ③ 연대 (소속 노조 내외의 각종 단체나 행사에 참여하는 행동) 등 3요인으로 분류하였고, 이재운(2004)은 노조원과의 인터뷰를 통해 11개의 노조참여활동의 내용을 추출하고 이를 다른 노조원을 대상으로 설문지를 회수하여 요인분석한 결과에서 ① 일상적 노조활동 참여, ② 투쟁활동 참여, ③ 적극적 노조활동 참여 등의 3가지 요인으로 분류하였다.

<표2> 노동조합참여의 다차원(3차원) 견해

연구자	구성 요인	세부 내용
McShane(1986a)	① 관리적 참여 ② 노동조합 회의참가 ③ 투표참여	캐나다 공공부문 노동조합원을 대상으로 연구
Parks, Gallagher & Fullagar(1995)	① 관리적 참여 ② 지원적 참여 ③ 중간적 참여	캐나다 소매점 노동조합원과 간호사 노동조합원을 대상으로 연구
박종구(2001)	① 영향 ② 형식 ③ 연대	1차(인터뷰): 일반기업 노조집행부 및 대의원 2차(설문지): 일반기업 노조원
Redman & Snape(2004)	① 일반 노동조합원 행동 ② 집단행동 참여 ③ 노동조합간부선거 입후보	영국 소방 노동조합원을 대상으로 연구
이재운(2004)	① 일상적 노조활동 참여 ② 투쟁활동 참여 ③ 적극적 노조활동 참여	일반기업 사무직노조 2곳과 생산직 노조 1곳을 대상으로 연구 (1차: 인터뷰, 2차: 설문조사)

## (2) 단일차원의 견해

노조참여의 구성요인이 다차원으로 구성되었다는 주장에 의견을 달리한 연구자들은 노조참여는 단일차원으로 구성되었으며, 이는 노조참여의 정도, 다시 말하면 노조참여의 수준내지 강도에 의해 구분되어진다고 주장하였다(Huszcz, 1983; Fullagar & Barling, 1989; Kelloway, et al., 1990). 즉, 노조참여가 단일차원이라는 것은 노조원들의 노조참여 행동의 종류에 따라 참여의 구성요인이 다른 것이 아니고 노조참여 수준이 다르다고 보는 관점에서 접근한다.

Nicholson et al.(1981)은 Kahn & Tannenbaum(1958)이 제기한 참여의 형태에 따라 관여의 정도가 다르다는 주장에 근거하여 노조참여를 연속체의 속성을 가진 것으로 주장하였다. 다시 말해, 노조원들이 노조소식지를 읽고, 조합비를 내는 등의 수동적인 노조참여에서부터 노조에서 주최하는 회의에 참여, 노조간부 등의 선출직에 입후보, 노조집행부에서 직접적인 역할을 하는 직접적인 참여 즉, 관리적 참여까지 이 모두가 하나의 차원에서 이루어진 개념으로 설명할 수 있다고 하였다. 이러한 연속체 개념은 노조관여(Involvement in the union)로 언급되는 단일차원을 따라 배열되어지며, 이 개념에서는 참여의 유형들은 더 이상 독립적으로 설명될 수 없다고 하였다. 또한 그는 이 연구를 통해 기존에 노조참여의 다차원성을 주장한 연구들이 각 차원에 대한 노조참여의 수준을 구별해내지 못한다는 점을 문제점으로 지적하였다.

Kuruvilla, Gallagher, Fiorito & Wakabayashi(1990)는 북미에서의 노조참여모형에 대한 타당도를 일본에서 실증한 연구에서 노조참여에 대한 요인분석 결과 McShane(1986a)의 연구에서 밝힌 노조참여의 다차원성의 결과와 반대로 노조참여는 단일요인으로 이루어진다고 주장하였다. 또한 이 연구에서 Klandermans(1986)의 노조참여의 이론적 가설 3가지가 모두 지지되었으며, ① 좌절-공격이론, ② 합리적 선택이론, ③ 상호작용이론이 노조참여에 개별적으로 적용되는 것이 아니라 상호보완적으로 적용된다고 밝혔다.

Kelloway & Barling(1993)은 노조원의 노조참여에 대한 요인분석 결과, 선행연구에서 노조참여에 대한 정도의 측정을 확인하지 않았으며 단순한 상관관계분석 위주로 연구하여 문제가 있다고 하였다. 그리고 이 노조참여 정도성의 문제는 노조참여가 단일요인이라는 관점을 갖게 한다고 주장하였다. 이는 1차 연구에서 노조참여의 단일차원성과 누적적인 특성이 도출되었으며, 2차 연구에서 이를 재확인한 결과를 근거로 한 것이다. 또한 그들은 참여를 상대적으로 쉬운 것으로부터 순차적으로 어려운 것으로 구분되며, 높은 수준의 참여는 낮은 수준의 참여를 포함한다고 주장하였다.

하지만 본 연구자는 단일차원의 노조참여를 주장하는 학자들의 참여의 정도에 따라 노조 참여행동의 수준이 달라진다는 주장에는 동의하지만, 참여정도의 하위수준에서의 참여가 충족되어야지만 상위수준에서의 참여가 유발된다는 점에서는 동의하지 않는다. 다시 말하면, 노조참여의 차원은 여러 개로 구성이 되어 있으며 각각의 하위요인은 상황에 따라 노조원의 노조참여의 정도의 영향을 받게 되고, 노조참여의 각 하위차원의 참여수준을 결정하게 된다는 것이다. 다차원의 견해를 지지하기는 하지만 앞서 제기한 노조참여의 복잡성과 다양성으로 인해 그 개념과 유형의 구분이 모호하거나 부적절하게 정의되어 있어 선행 연구들의 결과를 토대로 표준화된 노조참여행동의 척도와 차원을 제시해 보고자 한다.

#### 다. 선행연구의 고찰

노조원에 대한 심리적·사회적 연구가 활발해지면서 Klandermans(1986)는 노조참여의 이론으로 ① 좌절-공격이론, ② 합리적 선택이론, ③ 상호작용이론의 3가지를 주장하였고, Cohen(1993)은 노조참여는 참여의 가용성(availability)과 동기(motivation)에 의해 발생한다고 하면서 노조참여에 대한 분류를 체계화하였다. 여기서는 노조참여와 관련된 선행연구들을 시대적으로 검토해 보고자 한다.

초기에 Stagner(1956)는 직무불만족이 노조참여를 유발한다고 주장하였으며, Spinrad(1960)는 노조에 참여하는 행동 자체가 전반적인 직무상황을 풍부하게 하고, 대인간에 영향력이 커지며, 지위 및 의미를 위한 수단을 제공한다고 주장하였다. 또한 그는 노조참여와 사회화의 효과에 대해서도 노조참여의 가능성은 노조에 찬성하는 동료들, 노조 지도자, 가족구성원 및 민주단체와의 개인적 접촉에 의해 높아진다고 주장하였다.

Perline & Lorenz(1970)는 낮은 임금을 받는 노조원들은 노조가 더 큰 잠재적인 이익을 제공해 줄 것이라는 믿음을 가지면 노조에 참여하는 경향이 높아질 것이라고 하면서, 노동조합이 더 높은 임금수준과 더 좋은 근로조건을 제시하고 그것을 달성할 때만 노조원들은 노조와 동일시한다고 주장하였다. 또한 그들은 신입사원에 대한 오리엔테이션의 정도가 노조참여에 영향을 준다고 하였으며, 노조참여는 집단문화와 연계되어 있고, 노조참여에 대한 개인의 선택여부는 그들이 속한 집단에 의해 영향을 받는다고 보았다.

Strauss(1977)는 직무만족이 노조참여와 정(+)적으로 관련이 있다고 하였다. 또한 적극적인 노조원은 소극적인 노조원보다 직무만족이 높았으며, 직무에 더 많은 관심을 가지고 있다고 주장하였다. Shirom(1977)은 지역노조의 크기와 관련된 객관적인 조직특성들과 정치적 국면들이 노동조합의 태도적 호전성을 예측할 수 있다고 하였으며, 이러한 구조적 특성으로

공공기관 노동조합에서 노조참여가 더 크다는 결과를 얻었다고 주장하였다. 또한 그는 인구 통계적 변수에서 재직기간이 짧을수록 나이가 어릴수록 노조참여에 있어 호전적인 성향을 보인다고 하였다. Anderson (1978)은 구조적 특성(외적 환경요인, 관료화 요인, 내부적 요인)에 의해 노조원들의 노조참여가 영향을 받으며, 성별차이가 노조참여에 영향을 준다고 주장하였는데, 남성의 파업경향이 여성보다 높다고 하였다

Blyton(1981)은 임금, 고용안정성과 같은 외재적 직무불만족이 개인의 직위에 의해 조절되어 노조활동에 영향을 미친다고 하였으며, Nicholson et al.(1981)은 관여의 욕구가 노조 및 관리업무, 그리고 의사결정 모두에 참여하려는 보다 일반적인 욕구와 관련이 있다고 주장하였다. 또한 노조원의 사회화 관점에서 개인 또는 부모의 정치적 동감, 계급의식, 사회에 대한 이미지 및 정치·경제적 이데올로기, 작업에 대한 가치관 등과 같은 변수들이 노조참여의 정도에 영향을 준다고 하였다. Dubey et al.(1983)은 파업에 참가한 집단과 참여하지 않은 집단의 직무만족에 대한 차이를 비교한 결과 파업에 참여한 직원들의 불만이 더 높게 나타났다 주장하였으며, Black (1983)은 노조참여에 대한 연구에서, 일반적으로 남성이 여성보다 더 파업경향성이 높다고 주장하였다.

Chacko(1985)는 직무불만족은 지역노조에 참여하는 동기를 자극한다고 강조하였고, 노조에 불만족한 자가 상대적으로 보다 더 노조활동에 참여하며, 이러한 사실은 작업참여 및 작업에 대한 통제력의 확보와 관련한 내적 만족과 임금, 복지 등의 근로조건을 향상시킬 수 있는 노조의 능력에 대한 지각, 그리고 노조원에 대한 노조의 지원이 노조참여의 중요한 영향변수가 될 수 있다고 주장하였다. Klandermans(1986)는 연구에서 직무불만족이 파업의 의지나 실행에 영향을 미친다고 하였고, 사회적 영향력의 욕구가 노조참여의 중요한 예측 변인이라고 주장하였다. 또한 생산직을 가족 구성원으로 하는 사회적 배경을 가진 노조원들에게서 노조참여가 더 높게 나타났다고 주장하였다.

Fullagar & Barling(1989)은 노조참여의 다차원적 접근 중 공식적인 노조참여로 제한하여 연구를 수행한 결과, 노동조합에 대한 충성심은 인종과 관계없이 노동조합활동참여와 유의한 상관관계를 보였다고 하였다. 노동조합의 도구성에 대한 지각 또한 노조참여와 유의한 상관관계를 보였으며, 노동조합에 대한 충성심에도 유의한 상관관계를 나타냄으로서 직접적으로 영향을 줄 뿐만 아니라 간접적으로도 노조참여에 유의한 영향을 미친다고 주장하였다.

Bacharach et al.(1990)은 직무불만족을 내재적 직무불만족과 외재적 직무불만족으로 구분하여 이 중 내재적 직무불만족이 노조참여와 관련이 있다고 주장하였고, 내재적 직무불만족의 관련변수들에 대한 효과를 설명하였다.

Thacker, Fields & Barclay(1990)는 미국의 통신회사 노조원을 대상으로 한 연구에서 노

조몰입의 결과변인으로 노조참여의 행위적 차원 3가지와 태도적 차원 2가지를 선정하여 연구하였는데, 그 결과 5가지 차원 모두가 유의한 결과를 보였다고 하였다.

Fullagar & Barling(1991)은 노조몰입과 조직몰입의 형태에 이중몰입 연구방법론을 적용하여 각각의 형태에 대한 선행변인과 결과변인인 노조참여에 대한 연구를 6개월 간격으로 3회에 걸쳐 수행한 결과, 노동조합원의 노동조합활동관여는 조직몰입과 노조몰입을 유의하게 예측하였으며, 노동조합활동관여가 조직몰입을 저해하지 않는다고 주장하였다.

Barling, Kelloway & Bremermann(1991)은 부모들의 노조에 대한 태도는 자식들의 노조에 대한 태도와 의도형성에 중요한 영향을 미친다고 주장하였다. 또한 막시스트 작업신념과 인본주의적 작업신념은 부모의 태도와 함께 노조에 대한 자신들의 태도에 영향을 미치며, 노조에 대한 태도는 노조에 자발적인 참여의지에 영향을 미친다고 하였다.

이종준(1991)은 근로자의 개인특성변수, 관리체계변수, 그리고 상황변수가 근로자의 노동조합 참여에 미치는 영향을 연구하여, 소외의식의 정도가 높을수록, 기업관과 국가관이 혁신적일수록, 직무만족과 관리체계의 만족정도가 낮을수록 노동조합에 대한 참여도가 높았다고 보고하였다. 박희준(1991)은 노조 간부들의 리더십 스타일과 노조에 대한 노조원의 몰입과의 관련성에 관한 연구를 수행한 결과 민주적 리더십 스타일은 노조만족도, 노조참여도와 노조 간부와 근로자 사이의 의사소통, 그리고 노조원의 노조몰입에 정(+)적 상관관계를 갖지만 노조만족도는 노조몰입에 전혀 중요한 의미를 가지지 않았다고 하였다.

김준곤(1992)은 회사에 대한 투쟁의사를 측정하고 그 예측요인들을 분석한 결과, 개인 및 조직특성에서 회사의 임금수준, 간부들의 고충해결, 목표달성을 위한 노사협조, 근속년수, 가정생활수준, 평생직장의 중요성의 6개 변수가 유의미하게 예측되었으며, 노조몰입에서는 자발성과 신념 요인이 유의미하게 예측된다고 주장하였다.

Cohen(1993)은 이스라엘에서 연구를 수행한 결과 종업원의 사회적 배경이 그들의 지각에 영향을 미치고 직업적 규범이 확립되지 않은 상태에서 사고의 틀에 대한 기준을 제공한다고 주장하였다. 또한 직무상황에 대한 불만족 혹은 직무소외로부터 불만이 생길 경우 노조에 참여함으로써 이러한 불만을 해결할 것으로 기대한다고 하였다. 그리고 승진기회에 대한 변수의 설명에서 Spinrad(1960)의 주장을 근거로 승진을 하여 직업적 성취를 한 관리자들은 노조참여가 상대적으로 낮으며, 승진의 기회가 제한되거나 승진할 능력이 없다고 지각하는 사람들은 노조참여가 상대적으로 높을 것이라고 주장하였다.

Kelloway & Barling(1993)은 노조참여의 단일성과 누적적인 특성을 검증한 이 연구에서 자신의 이전 연구를 지지하는 결과를 얻었다고 주장하였으며 참여의 수준은 쉬운 것에서 어려운 것의 단일개념이며, 높은 수준의 참여는 낮은 수준의 참여를 포함하는 개념이라고 하

였다. 또한 노조를 위해 헌신하려는 의지와 노조간부의 리더십이 노조참여에 직접적인 영향을 미친다고 하였으며, 노조에 대한 충성심과 노조에 대한 책임감이 노조를 위해 헌신하려는 의지에 직접적인 영향을 준다고 주장하였다.

Parks, Gallagher & Fullagar(1995)는 캐나다의 소매점 노동조합원과 간호사 노동조합원을 대상으로 탐색적 요인분석을 실시한 결과 노조참여를 ① 관리적 참여, ② 지원적 참여, ③ 중간적 참여 등 3개의 요인으로 분류하였다. 그는 이를 검증하기 위하여 다시 연구를 수행하였고, 확인적 요인분석으로 재검증한 결과 이전의 연구를 지지하는 결과를 얻었다고 주장하였다. 특히 그는 지원적 참여의 행동특성과 조직시민행동의 유사성을 지적하면서 이에 대한 연구의 필요성도 언급하였다.

Tetrick(1995)은 노조몰입의 결과변인으로 기존에 제시되었던 노조참여와 성격이 유사한 노동조합에 대한 조직시민행동을 주장하였다. 그는 노조몰입의 하위요인간의 상호관계와 하위요인별 선행변인과 결과변인을 조직시민행동에 근거한 노동조합시민행동의 관점에서 보았으며 노동조합시민행동을 순응, 이타주의 시민덕목의 3가지로 구분하였다.

Aryee & Debrah(1997)는 노조참여는 노동조합만족, 노조몰입과 상당한 관련성이 있으며, 노동조합 의사결정, 노동조합사회화, 근속년수, 그리고 내재적 만족과 약한 상관관계를 보였다고 주장하였다. 그리고 노조에 가입한 기간이 오래된 사람들은 고용안정의 문제를 더욱 크게 느끼고, 노조의 활동을 보다 잘 이해하게 되므로 노조참여가 높아질 수 있다고 주장하였다. Johnson & Johnson(1997)은 노조를 위해 헌신하려는 의지와 노동조합에 대한 충성심은 관리적 참여에 직접적인 영향을 미친다고 주장하였으며, 또한 노동조합에 대한 충성심은 노조를 위해 헌신하려는 의지를 통하여 간접적으로 정적인 영향도 함께 미친다고 하였다.

Fuller & Hester(1998)는 1980년부터 1996사이에 발표된 논문 중 22개의 연구결과를 메타분석하여 노사관계가 노조몰입과 노조참여 등의 관계에 미치는 영향을 조사하였다. 그 결과 노사관계의 분위기에 있어 대립적 분위기(Adversarial climate)와 보다 약한 대립적 분위기(Less adversarial climate) 모두에서 노조몰입과 노조참여의 상관계수가 높았다고 주장하였다.

Bamberger, Kluger & Suchard(1999)는 1987년부터 1997년 사이에 발표된 100여 편의 논문을 메타분석을 통해 연구한 결과, 노조몰입은 노조참여에 직접적인 영향을 미친다고 주장하였다. 조영대와 김광근(1999)은 노조활동을 노조몰입의 선행변수로 하여 연구를 수행한 결과 정(+)의 관계를 보였다고 하였다. 이 연구는 노동조합활동에의 참여와 같은 행동은 태도에 영향을 미칠 수 있다는 기존의 Salancik의 과거행동이론과 Mowday, Porter, and Steers의 자기강화이론을 지지하는 것이며, 이는 노조참여에 대한 행동이 노조몰입태도에 영향을

미칠 수 있다는 것도 고려해보아야 한다는 시사점을 갖는다. 구분장(1999)은 노조활동참여도는 노조의 협상능력과 노조의 친밀도, 노조몰입과 유의한 정(+)적 상관관계를 나타내었으며, 조직몰입과는 유의한 부(-)적 상관관계를 보였다고 하였다.

Flood, Turner & William(2000)은 노조원의 개인적 특성과 노조참여와의 관계를 분석한 연구에서 자신이 노동운동에 적극적으로 관여하고 있다고 평가할수록 전반적인 노조참여도가 높았으며, 노조참여의 개인적 수준은 노동운동가와 사회적 관계, 정치적 견해 등과 유의한 상관관계를 가진다고 주장하였다.

Fuller & Hester(2001)는 사회적 교환관계인 노동조합의 지원에 대한 인식이 경제적 교환관계인 노동조합의 도구성보다 노조몰입과 노조참여에 더 큰 영향을 미친다고 주장하였고, Chaison, Sverke, & Sjöberg(2001)는 2개의 스웨덴 노조의 합병이 노조원의 참여에 어떠한 영향을 미치는지에 대한 연구에서 합병 전후에 측정된 노조원의 참여뿐만 아니라 합병하지 않은 노조와 비교해서도 광범위한 노조참여의 쇠퇴를 발견하지 못하였다고 하였다.

Hester & Fuller(2001)는 부모의 노조에 대한 태도와 노조참여에 대한 연구를 수행한 결과, 그들이 예상한 것과는 다르게, 부모의 노조참여활동과 자식의 노조에 대한 일반적인 태도와의 관계는 부모의 일반적인 노조에 대한 태도를 매개하여 부분적으로 매개되었다. 게다가, 부모의 노조참여는 자식의 노조몰입에 직접적인 영향을 미치는 것으로 보고하였다.

박중구(2001)는 노조참여에 대한 심리적인 연구를 수행하였는데, 노조참여는 성격특성 중 주장성과 문제의식을 통합하여 새롭게 정의한 정의감이 노조 내의 직책 수행 여부에 상관없이 여러 유형의 노조참여를 예언하는 가장 중요한 성격 특성임을 확인하였다고 주장하였다. 그리고 노조주의 신념과 노조참여 행동간의 관계에서는 이념적 몰입의 중요성을 강력하게 시사한다고 하였다. 또한 이념적 몰입 이외에 관리자, 활동가, 집행부, 그리고 조합원에 대한 태도가 노조활동을 위해 상호작용하는 대상이므로 노조참여에 영향을 미친다고 하였다.

Tan & Aryee(2002)는 노조참여 대신에 의미가 유사한 노동조합시민행동으로 설정하였으며, 이를 조직중심의 노조시민행동과 개인중심의 노조시민행동으로 구분하여 연구를 수행하였다. 그들은 조직중심의 노조시민행동과 개인중심의 노조시민행동은 노동조합에 대한 충성심과 유의한 상관관계를 가진다고 주장하였고 추가된 선행변수인 노조사회화도 노조충성심에 유의한 상관관계를 가지며 노조에 대한 우호적 태도를 통해서도 간접적으로 영향을 미친다고 주장하였다. Metochi(2002)는 노조 충성심과 작업장 집단주의의 구성요인인 집단주의자 오리엔테이션, 노조리더의 리더십이 노조참여에 영향을 주는 것으로 보고하였다. 이들 변수 중 노조리더의 리더십은 직접적으로 노조참여에 영향을 미칠 뿐만 아니라, 간접적으로 노조원의 태도변수인 노조 충성심과 집단주의자 오리엔테이션을 매개하여 노조참여에 영향

을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 연구 결과는 리더행동이 노조와 노조에 대한 참여에 긍정적인 영향을 미치는 선행연구들(Nicholson et al., 1981; Clark, 1986; Thacker et al., 1990)의 결과와 일치한다.

Iverson & Currivan(2003)은 노조참여와 직무만족은 이직에 대해 상당한 부(-)적 효과를 가지며, 이탈-발언(Exit-Voice) 가설의 초기 공식과는 다르게, 노조참여는 만족의 높고 낮음을 드러내는 노조원의 이탈행동에 상당한 부(-)적 영향을 가지는 것으로 나타났다.

Rosenberg(2003)는 친노조 가치가 노조참여에 긍정적인 영향을 주지만 그 영향력은 약하게 나타났으며, 노조에 의해 지각된 이익과 노조주의와 전문가주의 양립에 대한 지각은 노조참여에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다고 하였다. 또한 인종, 성, 지각된 양립 가능성은 친노조 가치와 몰입에 긍정적인 관련이 있었지만, 이러한 변수들이 친노조 가치와 몰입에 긍정적인 관련이 있다고 할지라도 노조참여를 설명하지 못한다고 주장하였다.

Chan, Snape & Redman(2004)은 노조참여를 일반적 노조참여와 전투적 노조참여로 구분하여 연구한 결과, 정서적 조직몰입은 일반적 노조참여와 전투적 노조참여에 직접적인 영향을 미쳤으며, 도구적 노조몰입은 일반적 노조참여와 전투적 노조참여에 직접적 영향을 미침과 동시에 정서적 노조몰입을 통하여 간접적으로 영향을 미친다고 주장하였다.

Johnson & Jarley(2004)는 노조참여는 직무만족과 부(-)적 상관관계를, 작업장의 불공정에 대한 근로자의 지각, 노조의 절차 공정성, 그리고 노조의 상호작용 공정성과 정(+ )적 상관관계를 가진 것으로 나타났다고 주장하였다. 또한 그들은 작업장의 불공정에 대한 근로자의 지각과 노조 공정성은 전통적인 척도인 직무만족과 노조 수단성 지각보다 노조원의 노조참여를 좀더 잘 설명한다고 하였다. Fullagar, Gallagher, Clark & Carroll(2004)은 종단적 조사에서, 초기의 노조몰입은 10년 후 비공식적인 노조참여의 수준을 상당부분 예측하였다고 하였으며, 이러한 결과는 Fullagar & Barling(1989)이 수행한 선행연구와 일치하는 부분이다. 또한 초기의 노조몰입은 10년 후의 노조몰입을 예측하였다. 하지만 초기의 노조참여는 10년 후의 노조참여에 유의한 영향을 미치지 못하였다고 보고하였다.

Sverke, Chaison, & Sjöberg(2004)는 노조의 합병에 따른 노조원의 심리적 효과 즉, 노조원의 태도와 행동에 대한 종단적 연구를 수행한 결과, 노조의 규모가 커질수록 노조몰입, 노조만족, 노조참여가 높아질 수 있다고 하였다. Snape & Redman(2004)은 노조 수단성, 지각된 노조지원, 그리고 전반적인 친노조 태도는 각각 긍정적인 상관관계를 가지는 것으로 나타났다. 노조 수단성은 지각된 노조지원과 전반적인 친노조 태도를 매개하여 노조시민행동에 영향을 미치며, 지각된 노조수단성은 전반적인 친노조 태도를 매개하여 간접적으로 조직시민행동에 영향을 미침과 동시에 노조시민행동의 평노조(Rank & file)요인에 직접

적인 영향을 미쳤다. 또한 전반적인 친노조 태도는 노조시민행동에 직접적인 영향을 미쳤다. 그리고 노조탈퇴의도는 지각된 노조지원과 전반적인 친노조 태도에 의해 직접적으로, 노조 수단성에 의해 간접적으로 부정적인 영향을 받았다고 하였다.

이재윤(2004)은 심리적 계약 유형에 따른 노조참여 수준을 알아보기 위한 연구에서 노조 참여에 대한 인터뷰의 결과 노조의 홈페이지 방문 및 게시판에 글 올리기와 같은 일상적 노조활동 참여, 파업과 같은 투쟁활동 참여, 노조 집행부 등으로 활동하는 적극적 노조활동 참여의 3가지 요인으로 분류하였다.

Redman & Snape(2005)는 연구에서, 지각된 노조지원은 노조몰입과 조직에 초점을 맞춘 노조시민행동에 긍정적인 예측요인으로, 노조탈퇴의도와 노조변경의도와는 부정적 예측요인으로 작용한다고 하였다. 이정현(2005)은 노조활성화(union effectiveness)라는 개념을 도입하여 고성과 작업시스템(채용선발, 경력관리, 교육훈련, 참여기회, 의사소통)이 노동조합의 활성화에 미치는 영향을 연구한 결과, 고성과 작업시스템 지표는 노조원의 노조활동 참가에는 유의한 영향을 미치지 않았지만 노조의 영향력 증가에 유의하게 기여하는 결과를 얻었으며, 그 중 의사소통이 노조활성화에 가장 중요한 변수로 드러났다고 하였다. 반면 기업에 의한 사원들의 경력관리는 노조의 영향력을 감소시키는 것으로 나타났다고 보고하였다.

Chan, tong-Qing, Redman & Snape(2006)는 노조참여 대신에 노조시민행동을 사용하였으며, 노조몰입은 조직중심의 노조시민행동과 개인중심의 노조시민행동과 높은 상관관계를 가진다고 주장하였다. 박래효와 김경수(2006)는 집단심리관점에서 노동조합참여에 미치는 영향과 그 선행요인들의 효과를 연구한 결과, 노조에 대한 사회정체성은 노조원의 노조참여에 유의적인 영향을 미치며, 그 선행요인인 노조의 사회화 활동, 구성원의 유사성지각, 노조명성도 또한 사회정체성 형성에 정(+)적 영향을 미친다고 하였다. 집단효능감 역시 노조원의 노조참여에 유의적인 영향이 있음을 확인하였다. 하지만 상대적 박탈감은 노조참여를 설명하는데 큰 역할을 하지 못한다고 하였다.

김영두와 김승호(2006)는 노동연구원이 조사한 「2003년도 사업장 인적자원관리 실태조사 자료」를 분석하여 사업체수준의 노조참여 영향요인을 분석하였다. 연구 결과, 인적 특장 중에는 Parks, Gallagher & Fullagar(1995)이 주장한 노조참여의 요인 중 관리적 참여의 형태로서 노조간부의 경험이 중요한 예측변인이며, 조직환경 특성 중에는 노조에 대한 긍정적인 사회평판이 유의한 예측변인이라고 주장하였다. 또한 노조의 도구성은 노조참여에 유의한 결과를 얻지 못하였으며, 사회적이고 계급 연대적 태도가 노조참여와 유의한 정(+)적 상관관계를 보인다고 하였다.

김상호(2006)는 연구에서, 조직몰입 3요소 중 정서적 몰입은 노조몰입의 요인 중 노조를

위해 헌신하려는 의지와 노동조합시민행동의 관계를 조절하였고, 노조몰입 요인 중 노조를 위해 헌신하려는 의지는 조직몰입 3요소 중 규범적 몰입과 조직시민행동 중 이타주의의 관계를 조절하는 효과를 보인다고 주장하였다.

Tetrick et. al.(2007)은 2가지 모델의 비교에서, 조직지원이론을 근거로 한 모델(노조 수단성 → 지각된 노조지원 → 노조 충성도 → 노조참여)이 적합한 모델이고, 노조참여 이론을 근거로 한 모델(지각된 노조지원 → 노조 수단성 → 노조 충성도 → 노조참여)은 지지되지 않았음을 보여주었다. Fuller & Hester(2007)는 절차적 공정성과 집단주의적 업무성향은 노조협력행동과 정(+)적인 관계가 있다고 하였다. 또한, 배성현과 신경원(2007)은 노조활동참여도는 노조몰입 및 호전성과 상당히 유의한 정(+)적 관계를 보여준다고 하였다.

Twigg, Fuller, & Hester(2008)는 변혁적 리더십은 지각된 노조지원과 긍정적 관계를 가지며, 지각된 노조지원은 노조에 대한 의무, 노조에 대한 신뢰, 그리고 노조기반의 자부심을 매개하여 노조몰입에 긍정적인 영향을 주었다고 하였다. 또한 노조몰입은 노조 시민행동에 긍정적인 영향을 준다고 주장하였다.

이철기와 이광희(2008a)는 노조몰입이 노조참여의도의 가장 중요한 직접적인 결정요인이며, 특히 노조지원지각과 노조도구성은 참여의도와 관계가 있지만 노조몰입을 통해 간접적으로 참여의도에 영향을 미친다고 하였다.

박래효, 김경수, 그리고 이경근(2008)은 노조의 집단따돌림, 노조사회화, 노조에 대한 집단 정체성 및 집단응집력이 파업행동에 미치는 영향과 과정에 대하여 연구한 결과, 노조의 집단따돌림 행동과 노조사회화는 노조에 대한 집단정체성, 작업장 집단 응집성, 그리고 집단따돌림에 대한 두려움이라는 심리적 요인들에 영향을 미치고 이는 다시 노조원들의 집단행동 참가수준에 영향을 미친다고 하였다.

이철기와 이광희(2008b)는 노조참여를 참여의도로 보아 Kelly & Kelly(1994)의 연구에서 사용된 측정항목을 근거로 하여 일반적 노조활동참여의도 및 파업지지와 같은 적극적 활동 참여의도로 측정하였다. 연구 결과, 노조수단성, 노조후원지각, 직무만족은 모두 노조몰입에 정(+)의 영향을 미치며, 노조몰입을 통해 노조참여의도에 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 노조몰입에 대한 예측력은 노조후원지각, 노조수단성, 직무만족 순으로 나타났다고 하였다.

Hammer, Bayazit & Wazeter(2009)는 다단계 조사 데이터를 결합하여 노조 리더십과 노조수단성에 대한 지각, 공정성, 노조몰입, 그리고 노조참여와의 관계를 연구하였다. 그들은 노조 리더십의 역할에 대한 분석에서 노조위원장들이 노조내부와 외부 둘 다에 초점을 가진다는 것을 보여주었다. 의미 있는 Union-level은 노조원의 믿음과 태도, 노조위원장의 내·외부적 리더십, 임금, 그리고 노조의 특성에 영향을 미친다고 하였다.

박래효, 김경수(2009)는 조직구성원이 회사에 갖는 신뢰는 집단행동에 부(-)적 영향을 미치며, 노조정체성에도 부(-)적 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 노조정체성은 파업참가에 큰 정(+)적 영향을 미친다고 하였다.

이경근(2009)은 노조참여를 행동의도의 개념을 도입하여 연구한 결과, 분배공정성지각은 노조수단성지각과, 절차공정성지각은 노조지원인식과 유의한 정(+)의 관계가 있으나, 노조에 대한 정체성은 정보공정성지각에서만 유의한 정(+)의 관계를 보였다. 또한 노조수단성지각과 노조에 대한 정체성지각은 노조참여에 유의적인 정(+)의 효과를 지니는 것으로 확인되었으나 노조지원인식의 효과는 지지되지 못하였다.

### Ⅲ. 연구방법

#### 1. 표본

본 연구에서는 노동조합에 대한 노조원의 참여행동을 측정하기 위하여 설문조사 방법으로 자료를 수집하였다. 전국에 소재한 전력산업의 대기업 2곳 84개 노조지부에 소속된 노조원을 대상으로 인터넷 설문조사와 우편에 의한 설문지 배포 방법을 통해 각각 3,000부와 1,000부해서 총 4,000부를 무작위로 배포하여 인터넷 설문조사 349부(응답률: 11.6%), 우편 설문조사 350부(응답률: 35%), 총 699부(총 응답률: 17.5%)를 회수하였고 이중 불성실한 응답을 제외한 576부를 최종 표본으로 하여 분석에 사용하였다. 응답률이 낮은 이유는 첫째, 노사관계에 대한 질문들 특히, 노동조합참여 유형과 여부에 대한 질문은 민감한 사항으로 생각하기 쉬워 설문 응답자들이 정확한 대답을 회피하거나 작성을 기피하는 경향이 높고, 둘째, 인터넷 설문조사와 우편에 의한 설문조사는 그 특성상 회수율이 전통적인 설문조사에 비해 상당히 낮은 편이기 때문이다.

응답자의 인구 통계적 특성을 보면, 직종별로는 기술직이 90.3%, 사무관리직이 5.9%, 연구직이 0.9%, 기타 3.0%이고, 직위별로는 사원이 20.0%, 주임이 17.4%, 대리가 29.0%, 과장대우가 33.2%이다. 응답자별로는 25세 이하가 0.3%, 26~30세 이하가 9.9%, 31~35세 이하가 27.4%, 36~40세 이하가 26.2%, 41~45세 이하가 16.5%, 46~50세 이하가 10.9%, 51~55세 이하가 6.4%, 56세 이상이 2.3%이고 평균연령은 약 37세이다. 성별로는 남성이 전체의 96.5%, 여성은 3.5%를 차지하고 있고, 응답자의 82.6%가 기혼자이며, 최종학력은 고졸이하가 19.3%, 전문대졸이 21.9%, 대졸이 53.1%, 대학원졸이 5.7%이다.

## 2. 설문지 구성 및 변수 측정

기존의 연구에서 사용한 설문들을 검토(Anderson, 1979; Bulger & Mellor, 1997; Fullagar et al., 1995; Hoyman & Stallworth, 1987; Kelloway & Barling, 1993; Kelly & Kelly, 1994; McShane, 1986; Starlicki & Latham, 1996)하여 중복되는 문항을 제외한 참여행동의 목록을 작성한 뒤 노조에서 사용하는 교재를 참고해 문항을 추가하여 사용한 박종구(2001)의 노조 참여행동의 24문항과 이재운(2004)이 1차로 면접법과 2차로 설문지법을 사용하여 도출한 11개 문항 중 중복되는 문항을 제거한 뒤 총 22개의 문항을 노조참여의 척도로 사용하였고, 응답은 Likert 형식의 5점 척도로 하였다. (1=전혀 그렇지 않다. ~ 5= 아주 그렇다.) 문항의 예는 다음과 같다. “나는 소속 노조의 회의나 집회에 참석한다.”, “나는 임금협상 및 단체협상 내용을 파악한다.”, “나는 동료 조합원들과 노조 일에 대해 대화한다.”, “나는 노조와 관련된 각종 투표에 참여한다.”

## IV. 연구결과

통계적 기법을 사용하여 노조참여행동 척도의 신뢰성과 타당성을 확인하였다. 분석순서는 먼저 탐색적 요인분석을 통해 요인구조의 타당성을 조사하였고, 각 요인에 사용된 척도와 전체 척도의 신뢰성을 Cronbach's  $\alpha$  계수를 이용하여 분석하였다. 이어 각 요인의 상관관계를 구하고, 확인적 요인분석을 실시하였다. 신뢰성 및 탐색적 요인분석(EFA)은 SPSS 17.0을 이용하였으며, 확인적 요인분석(CFA)은 AMOS 7.0을 이용하였다.

### 1. 탐색적 요인분석과 신뢰성 분석

탐색적 요인분석 결과 노조참여행동은 3개의 요인으로 나뉘어 졌으며, 연구자의 예측대로 노조참여행동은 다차원적인 속성을 지니는 것으로 나타났다. 요인1의 신뢰도는  $\alpha=.897$ , 요인2의 신뢰도는  $\alpha=.860$ , 요인3의 신뢰도는  $\alpha=.884$ 로 나타나 각 요인별로 높은 신뢰도를 보여주었으며, 노조참여행동의 전체 신뢰도는  $\alpha=.948$ 로 나타나 아주 높은 신뢰도를 보였다.

요인1은 조합 외부의 사회단체나 활동가들과 교류하고, 노조의 미래나 정책 방향에 대해 연구하며, 현장의 정보를 노조 집행부에 전달하고, 동료 조합원들이 노조활동에 참여하도록 격려하는 등의 노동조합 관리적 측면에서의 노조활동참여로, 본 연구에서 ‘관리적 노조참여’

라고 명명하였으며, 노조참여행동의 21.588%를 설명한다.

요인2는 소속 노조의 회의나 집회, 그리고 쟁의행위에 참가하고, 상급단체나 지역조직이 주관하는 연대집회나 행사에 참여하며, 그러한 모임에서 발언을 하는 등 적극적인 의사표현을 하는 측면에서의 노조활동참여로, 본 연구에서 ‘표출적 노조참여’라고 명명하였으며, 노조참여행동의 19.735%를 설명한다.

요인3은 임금협상 및 단체협상 내용을 파악하고 노조에서 발행한 책자나 소식지를 읽는 등의 노조에서 제공된 각종 정보와 지식을 습득하며, 이러한 내용을 동료 조합원과 대화하고, 동료 조합원의 고충 제기를 도우며, 노조와 관련된 각종 투표에 참여하는 등 노조원들이 평상시에 일반적으로 노조에 대한 참여를 하는 측면에서의 노조활동참여로, 본 연구에서 ‘일반적 노조참여’라고 명명하였으며, 노조참여행동의 19.394%를 설명한다.

<표3> 노조참여행동의 탐색적 요인분석 및 신뢰성 분석 결과

척도	요인1	요인2	요인3	Cronbach's α
노조참여_22 노조참여_19 노조참여_17 노조참여_20 노조참여_14 노조참여_15 노조참여_18	.746 .742 .661 .649 .628 .549 .529	-	-	.897
노조참여_04 노조참여_01 노조참여_06 노조참여_16 노조참여_05 노조참여_09	-	.755 .734 .618 .602 .582 .539	-	.860
노조참여_11 노조참여_02 노조참여_07 노조참여_03 노조참여_12 노조참여_21 노조참여_08 노조참여_13 노조참여_10	-	-	.710 .684 .644 .599 .587 .559 .495 .490 .470	.884
고유값 (Eigen Value)	4.749	4.342	4.267	-
% 분산	21.588	19.735	19.394	-

## 2. 확인적 요인분석 검증

탐색적 요인분석 결과, ‘관리적 노조참여’, ‘표출적 노조참여’, ‘일반적 노조참여’의 3요인으로 구분되어지는데, 이를 확인적 요인분석으로 재검증하면 <표4>와 같다. <표4>의 확정적 요인분석 결과에서, 개별 측정치들이 해당 잠재변인과 유의하게 연결되어, 본 연구의 측정모형은 적합한 수렴타당도를 가진 것으로 판단된다.

<표4> 노조참여행동의 확인적 요인분석 결과

경로(잠재변인→측정치)	요인적재치( $\lambda$ ) <sup>a</sup>	C.R. <sup>b</sup>
관리적참여 → 관리적참여1 → 관리적참여2 → 관리적참여3	.739 <sup>c</sup>	-
	.877***	21.240
	.893***	21.626
표출적참여 → 표출적참여1 → 표출적참여2 → 표출적참여3	.842 <sup>c</sup>	-
	.811***	22.729
	.736***	19.827
일반적참여 → 일반적참여1 → 일반적참여2 → 일반적참여3	.831 <sup>c</sup>	-
	.885***	25.652
	.786***	21.694

a: 표준화 계수, b: C.R.(Critical Ratio)=측정치/표준오차, c: 1.0으로 고정  
\*\*\* p<.001

측정모형에 대한 적합도를 살펴보면 <표5>와 같다. 절대적합지수(Absolute Fit Measures) 중 GFI=.931로 0.9이상이고, RMR=.03으로 0.04이하로 나타났으며, 증분적합지수(Incremental Fit Measures) 중 NFI=.951, TLI=.935, CFI=.957로 모두 0.9이상이고, 간명적합지수(Parsimonious Fit Measures) 중 PGFI=.496, PNFI=.634로 나타나 대체적으로 모형의 적합도가 양호하게 나타났다.

<표5> 측정모형의 적합도 지수

$\chi^2$	df	RMR	GFI	PGFI	NFI	PNFI	TLI	CFI
190.808	24	.030	.931	.496	.951	.634	.935	.957

측정모형의 잠재변인들을 대상으로 이들이 상호 독립적인지 아니면 동일변인에 속하는지를 파악하는 판별타당도의 분석을 실시하여 검증하였다.

<표6> 노조참여행동의 판별타당도 검증

잠재변인	상관계수 <sup>a</sup>	2요인 모형		단일모형		차이	
		$\chi^2$	df	$\chi^2$	df	$\chi^2$	df
관리적참여-표출적참여	.54	102.095***	8	155.440***	9	53.345	1
관리적참여-일반적참여	.38	53.782***	8	168.259***	9	114.477	1
일반적참여-표출적참여	.40	19.837*	8	90.621***	9	70.784	1

a: 측정모형에서 추정된 상관관계 계수

\* p<.05, \*\*\* p<.001

<표6>에 잠재변인의 각 쌍을 2요인으로 설정한 모형과 단일요인으로 설정한 모형의  $\chi^2$ 값을 제시하였다. 각각의 비교에 있어서 단일요인 모형의  $\chi^2$ 값이 2요인 모형보다 훨씬 더 큰 것을 볼 수 있다. 이러한 결과는 단일요인 모형이 2요인 모형보다 적합성이 떨어진다는 것을 의미하는 것으로써, 본 연구에 포함된 모든 잠재변인들은 상호 독립적인 변인으로 볼 수 있으므로 측정모형의 판별타당도가 있음을 보여준다고 판단된다.

## V. 결론

본 연구의 목적은 이제까지의 노동조합참여행동과 관련된 연구들을 중심으로 그 경향을 분석하고, 이를 참고하여 노조참여행동이 어떻게 구성되어지는가에 대한 실증적 연구를 수행하여 노조참여행동의 특성을 파악하는 것이었다. 이를 위해 노조참여행동과 관련된 선행 연구들을 문헌 고찰하였고, 실증연구에서 탐색적 요인분석과 신뢰성분석, 그리고 확인적 요인분석을 통해 노조참여행동의 신뢰성과 타당성을 검증하였다.

연구 결과, 노조참여행동은 3개의 차원으로 구성되어졌다. 이는 선행연구의 다차원적 속성을 지지하는 결과를 보여주었으며, 그 중 3차원의 견해를 주장한 연구자들(Redman & Snape, 2004; 이재운, 2004; 박종구, 2001; Parks, Gallagher & Fullagar, 1995; McShane, 1986a)을 연구결과를 뒷받침하는 것이다. 다시 말해, 노조의 참여는 단일차원으로 구성되고 그 정도에 따라 수준이 정해지는 것이 아니라, 노조원들이 노조내의 역할과 기타 제반 여건

에 따라 관리적 노조참여, 표출적 노조참여, 일반적 노조참여의 3가지 차원으로 구성되어진다는 것이다.

따라서, 본 연구는 선행연구에서 보여준 노조참여행동의 복잡성과 다양성을 포괄하고, 국내의 상황에 맞게 조정하여 노조참여행동의 표준화를 시도한 점에 의의가 있으며, 노조와 회사는 노조참여행동이 다차원으로 구성되어 있으므로 각 차원별로 적절한 전략을 구사할 필요성이 있음을 보여주는 실무적인 시사점을 제공한다.

이상 본 연구에서 제시한 시사점에도 불구하고 몇 가지 연구 설계상의 문제가 한계점으로 작용한다. 첫째, 표본 집단의 특성상 전국에 소재해 있고 연령별, 근속년수별 다양성이 존재하기는 하나, 두 기업 모두 공기업이고, 남성중심의 기술직으로 구성된 조직특성으로 치우쳐 있어 일반화의 어려움이 있으며, 둘째, 노조참여행동은 지각과정에서 자극 → 인식 → 태도 → 행동의 '행동'부분에 해당되는 결과적인 측면으로써, 그 영향요인인 태도측면과 함께 연구되어지는 것이 일반적이나, 본 연구에서는 행동차원에서만 한정하여 연구를 수행한 점이다.

본 연구는 다양한 노조참여행동의 척도를 표준화시키기 위한 노력의 일환으로 시도된 연구이므로 동일한 척도를 다양한 노동조합을 대상으로 한 후속연구의 필요성을 주장하며, 많은 연구자들의 이에 대한 학문적 관심을 가져 본 연구를 보완·개선할 수 있기를 바라는 바이다.

#### -참고문헌-

- [1] 구본장 (1999), “노조원의 노조몰입도가 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향.”, 대전대학교 사회과학논문집, 제18권, 제2호, pp.51-78.
- [2] 김상효 (2006), “조직몰입과 노조몰입이 조직 및 노동조합 시민행동에 미치는 영향에 관한 연구”, 숭실대학교 박사학위논문
- [3] 김영두·김승호 (2006), “노동조합의 효과성과 조합원의 참여 영향요인 연구”, 한국노동사회연구소
- [4] 김준곤 (1992), “직무만족과 리더행동이 조직몰입에 미치는 영향.”, 성균관대학교 박사학위논문.
- [5] 박래효·김경수 (2006), “노동조합원의 노조특성에 대한 지각이 노동조합 참여에 미치는 영향: 상대적 박탈감, 사회정체성, 집단효능감을 중심으로”, 인사·조직연구, 제14권, 제3호, pp.1~40.

- [6] 박래효·김경수·이경근 (2008), “노조의 집단따돌림 및 노조 사회화가 파업행동에 미치는 영향과 과정에 관한 연구.”, 인사관리연구, 제32집, 제4권, pp.151-178.
- [7] 박래효·김경수 (2009), “집단간 관계에서 회사 신뢰와 노조 정체성이 노조의 집단행동에 미치는 영향에 대한 연구”, 산업관계연구, 제19권, 제2호, pp.95-123.
- [8] 박종구 (2001), “노조 참여 행동의 심리적 영향 요인”, 고려대학교 박사학위논문
- [9] 박희준 (1991), “노조간부의 리더쉽 스타일과 조합원들의 노조몰입과의 관련성에 관한 연구”, 서울대학교 석사학위논문.
- [10] 배성현·신경원 (2007), “강성노조의 노조몰입 및 호전성 결정요인에 관한 연구.”, 인적자원관리연구, 제14권 특별호, pp.149-179.
- [11] 이경근 (2009), “노동조합원의 노조공정성지각이 노동조합참여에 미치는 영향”, 인적자원관리연구, 제16권, 제2호, pp.151-177.
- [12] 이정현 (2005), “고성과작업시스템이 노동조합의 활성화에 미치는 영향에 대한 탐색적 연구”, 인사·조직연구, 제13권, 제3호, pp.139-170.
- [13] 이종준 (1991), 근로자의 노동조합 참여에 영향을 미치는 용인에 관한 실증적 연구, 경영연구, 제2권, pp.33-62.
- [14] 이재윤 (2004), “노동조합에서의 심리적 계약 : 심리적 계약 내용 규명 및 심리적 계약 위반이 조합원들의 노조몰입과 노조참여에 미치는 영향”, 서울대학교 석사학위논문
- [15] 이철기·이광희 (2008a), “사회적 교환이론의 관점에 입각한 노조몰입 및 노조참여 의도의 결정요인에 관한 연구”, 산업경영시스템학회지, 제31권, 제3호, pp.61-73.
- [16] 이철기·이광희 (2008b), “사무직 조합원의 노조몰입 및 참여의 결정요인 연구: 경제적 교환, 사회적 교환 그리고 좌절-공격 가설”, 대한경영학회지, 제21권, 제5호(통권 70호), pp. 1999-2022.
- [17] 조영대·김광근 (1999), “호텔종사원의 노조몰입에 관한 실증적 연구.”, 관광연구, 제14집, pp.213-228.
- [18] 최종태 (1996), “현대노사관계론”, 경문사
- [19] 한국노동연구원 (2009), “2009 KLI 노동통계”
- [20] Anderson, J. C. (1978), "A comparative analysis of local union democracy." *Industrial Relations*, Vol.17, 278-295.
- [21] Anderson, J. C. (1979), "Local union participation: A re-examination.", *Industrial Relations*, Vol.18, pp.18-31.

- [23] Aryee, S., & Debrah, Y. A. (1997), "Member's participation in the union: An investigation of some determinants in Singapore.", *Human Relations*, Vol.50, pp.129-147.
- [24] Bacharach, S., Bamberg, P., & Conley, S. (1990), "Professional and workplace control: Organizational and demographic models of teacher militancy." *Industrial Relations Review*, Vol.43, pp.570-586.
- [25] Bamberger, P. A., Kluger, A. N. & Suchard, R. (1999), "The antecedents and consequences of union commitment: A meta-analysis.", *Academy of Management Journal*, Vol.42, pp.304-318.
- [26] Barling, J., Fullagar, C., & Kelloway, E. K. (1992), "The union and its members.", *New York: Oxford Univ. Press*.
- [27] Barling, J., Kelloway, K., & Bremermann, E. H. (1991), " Preemployment predictors of union attitudes: The role of family socialization and work beliefs.", *Journal of Applied Psychology*, Vol.76, No.5, pp.725-731.
- [28] Black, A. W. (1983), "Some factors influencing attitudes toward militancy, membership, solidarity, and sanctions in a teachers' union.", *Human Relations*, Vol.36, pp.973-986.
- [29] Blyton, P. (1981), "Research note: The influence of job grade differences in white-collar shop steward committee meetings.", *Industrial Relations Journal*, Vol.12, pp.72-74.
- [30] Chacko, T. I. (1985), "Member participation in union activities: Perceptions of union priorities, performance, and satisfaction.", *Journal of Labor Research*, Vol.4, pp.363-373.
- [31] Chaison, G., Sverke, M., & Sjöberg, A. (2001), "How union mergers affect membership participation.", *Journal of Labor Research*, Vol.22, No.2, pp.371-372.
- [32] Chan, A. W., Snape, E., & Redman, T. (2004), "Union commitment and participation among Hong Kong firefighters: A development of an integrative model.", *International Journal of Human Resource Management*, Vol.15, pp.533-548.
- [33] Chan, A. W., Tong-Qing, F., Redman, T., & Snape, E. (2006), "Union commitment and participation in Chinese context.", *Industrial Relations*, Vol.45, pp.485-490.
- [34] Cohen, A. (1993), "An Empirical Assessment of the Multidimensionality of Union Participation." *Journal of Management*, Vol.19, No.4, pp.749-773.

- [35] Dubey, B. L., Uppal, K. K., & Verma, S. K. (1983), "Some psychological correlates of striking and non-striking employees.", *Indian Journal of Clinical Psychology*, Vol.10, pp.337-342.
- [36] Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975), "Belief, attitude, intention and behavior: An introduction to theory and research." *Reading, MA: Addison Wesley*.
- [37] Flood, P. C., Turner, T., & Willman, P. (2000), "A segmented model of union participation.", *Industrial Relations*, Vol.39, pp.108-114.
- [38] Fullagar, C. (1986), "A factor analytic study on the validity of a union commitment scale.", *Journal of Applied Psychology*, Vol.71, pp.129-136.
- [39] Fullagar, C., & Barling, J. (1989), "A longitudinal test of a model of the antecedents and consequences of union loyalty.", *Journal of Applied Psychology*, Vol.74, pp.213-227.
- [40] Fullagar, C., & Barling, J. (1991), "Dual commitment in aggressive and protective unions.", *Applied Psychology: An International Review*, Vol.39, pp.93-104.
- [41] Fullagar, C. J., Gallagher, D. G., Clark, P. F., & Carroll, A. E. (2004), "Union commitment and participation: A 10-year longitudinal study", *Journal of Applied Psychology*, Vol.89, pp.730-737.
- [42] Fuller, J. B., & Hester, K. (1998), "The impact of labor relations climate on the union Participation process.", *Journal of Labor Research*, Vol.19, pp.113-127.
- [43] Fuller, J. B., & Hester, K. (2001), "A closer look at the relationship between justice perceptions and union participation.", *Journal of Applied Psychology*, Vol.86, pp.1096-1105.
- [44] Fuller, J. B., & Hester, K. (2001), "Procedural justice and the cooperative worker: An interactional model of union participation", *Journal of labor research*, Vol.28, No.1, pp. 189-202.
- [45] Glick, W., Mirvis, P., & Harder, D. (1977), "Union satisfaction and participation.", *Industrial Relations*, Vol.16, pp.145-161.
- [46] Gordon, M. E., Philpot, J. W., Burt, R. E., Thompson, C. A., & Spiller, W. E. (1980), "Commitment to the union: Development of a measure and an examination of its correlates.", *Journal of Applied Psychology*, Vol.65, pp.479-499.
- [47] Hammer, T. M., Bayazit, M., & Wazeter, D. L. (2009), "Union leadership and member

- attitudes: A multi-level analysis", *Journal of applied psychology*, Vol.94, No.2, pp.392-410.
- [48] Hoyman, M. M., & Stallworth, L. (1987), "Participation in local unions: A comparison of black and white members.", *Industrial and Labor Relations Review*, Vol.40, pp.323-335.
- [49] Huster, K., & Fuller, J. B. (2001), "Building union commitment: The impact of parental attitude and participation.", *Labor Studies Journal*. Vol.26, No.2, pp.17-30.
- [50] Huszczo, G. E. (1983), "Attitudinal and behavioral variables related to participation in union activities.", *Journal of Labor Research*, Vol.4, pp.289-297.
- [51] Iverson, R. D., & Curriivan, D. B. (2003), "Union participation, job satisfaction, and employee turnover: An event-history analysis of the exit-voice hypothesis, *Industrial Relations*", Vol.42, No.1, pp.101-105.
- [52] Iverson, R. D., & Kuruvilla, S. (1995), "Antecedent of union loyalty: The influence of individual dispositions and organizational context.", *Journal of Organizational Behavior*, Vol.16, pp.557-582.
- [53] Johnson, N. B., & Jarley, P. "Justice and union participation: An extension and test of mobilization theory.", *British journal of industrial relations*, Vol.42, No.3, pp.543-562.
- [54] Johnson, W. R., & Johnson, G. J. (1997), "A model of union participation among U.S. blue-collar workers.", *The journal of Psychology*, Vol.131, pp.661-674.
- [55] Kahn, R. L., & Tannenbaum, A. A. S. (1954), "Union leadership and member participation.", *Personal Psychology*, Vol.10, pp.277-292.
- [56] Kelloway, E. K., & Barling, J. (1993), "Member's participation in local union activities: Measurement, prediction, and replication.", *Journal of Applied Psychology*, Vol.78, No.2, pp.262-279.
- [57] Kelloway, E. K., Barling, J., & Fullagar, C. (1990), "Extending a model of union commitment: The roles of union and work attitudes.", *Manuscript submitted for publication*.
- [58] Kelly, C., & Kelly, J. (1994), "Who gets involved in collective action? : Social psychological deterrents of individual participation in trade unions.", *Human Relations*, Vol.47, No.1, pp.63-99.
- [59] Klandermans, B. (1986), "Psychology and trade union participation: Joining, action,

- quitting", *Journal of Occupational Psychology*, Vol.59, pp.189-204.
- [60] Kuruvilla, S., Gallagher, D. G., Fiorito, J., & Wakabayashi, M. (1990), "Union participation in Japan: Do western theories apply?", *Industrial and Labor Relations Review*, Vol.43, pp.374-389.
- [61] Metochi, M. (2002), "The influence of leadership and member attitudes in understanding the nature of union participation.", *British Journal of Industrial Relations*, Vol.40, No.1, pp.87-111.
- [62] McShane, S. L. (1986a), "The multi-dimensionality of union participation.", *Journal of Occupational Psychology*, Vol.59, pp.177-187.
- [63] McShane, S. L. (1986b), "A path analysis of participation in union administration.", *Industrial Relations*, Vol.25, No.1, pp.72-80.
- [64] Newton, L., & Shore, L. M. (1992), "A model of union membership: Instrumentality, commitment and opposition.", *Academy of Management Review*, Vol.17, pp.275-298.
- [65] Nicholson, N., Ursell, G., & Blyton, P. (1981), "The dynamics of white collar unionism: A study of local union participation.", *London: Academic Press*.
- [66] Paquet, R., & Bergeron, Jean-Guy (1996), "An explanatory model of participation in union activity.", *Labor Studies Journal*, Vol.21, pp.3-18.
- [67] Parks, J. M., Gallagher, D. G., & Fullagar, C. J. (1995), "Operationalizing the outcomes of union commitment: the dimensionality of participation.", *Journal of Organizational Behavior*, Vol.16, No.7, pp.533-555.
- [68] Perline, M. M., & Lorenz, V. R. (1970), "Factors influencing member participation in trade union activities.", *American Journal of Economics and Sociology*, Vol.29, pp.425-437.
- [69] Pisnar-Sweeney, M. (1997), "Role of normative commitment in prediction member's participation in the union.", *Psychological Report*, 80, 1183-1207.
- [70] Portwood, J., Pierson, D., & Schmidt, S. (1981), "When less is more: A study of the participation/satisfaction relationship in unions.", Proceedings of the Forty-First Annual Meeting of the Academy of Management. San Diego, CA: Academy of Management.
- [71] Redman, T., & Snape, E. (2005), "Exchange ideology and member-union relationships:

An evaluation of moderation effects.", *Journal of applied psychology*, Vol.90, No.4, pp. 765-773.

- [72] Redman, T., & Snape, E. (2006), "Industrial relations climate and staff attitudes in the fire service: A case of union renewal?", *Employee Relations*, Vol.28, No.1, pp.26-45.
- [73] Rosenberg, J. M.(2003), An Investigation of the Participation of Social Workers in Unions, Ph. D. in Social Welfare, *Yeshiva University*
- [74] Shirom, A. (1977), "Union militancy: Structural and personal determinants.", *Industrial Relations*, Vol.16, pp.152-162.
- [75] Sjöberg, A., & Sverke, M. (2001), "Instrumental and ideological union commitment: Longitudinal assessment of construct validity.", *European journal of Psychological Assessment*, Vol.17, No.2, pp.98-111.
- [76] Snape E., & Redman, T. (2004), "Exchange or covenant? The nature of the member-union relationship", *Industrial relations*, Vol.43, No.4, pp.855-873.
- [77] Spinrad, W. (1960), "Correlates of trade union participation : A summary of literature.", *American Sociological Review*, Vol.25, pp.237-244.
- [78] Stagner, R. (1956), "Psychology of industrial conflict.", *New York: Wiley*.
- [79] Strauss, G. (1977), "Union Government in the U.S. : Research past and further", *Industrial Relations*, Vol.16, pp.215-242.
- [80] M. Sverke, M., Chaison, G., & Sjöberg A. (2004), "Do union mergers affect the members? Short- and long term effects on attitudes and behaviour", *Economic and industrial democracy*, Vol.25, No.1, pp.103-124.
- [81] Tan, H. H., & Aryee, S. (2002), "Antecedents and outcomes of union loyalty: A constructive replication and an extension.", *Journal of Applied Psychology*, Vol.87, pp.715-722.
- [82] Tetrick, L. E. (1995), "Developing and Maintaining Union Commitment: A Theoretical Framework.", *Journal of Organizational Behavior*, Vol.16, pp.583-595.
- [83] Tetrick, L. E., Shore, L. M., & McClurg, L. N. (2007), "A model of union participation: The impact of perceived union support, union instrumentality, and union loyalty", *Journal of applied psychology*, Vol.92, No.3, pp.820-828.
- [84] Thacker, J. W., Field, M. W., & Barclay, L. A. (1990), "Union commitment: An

examination of antecedent and outcome factors.", *Journal of Occupational Psychology*, Vol.63, pp.33-48.

- [85] Twigg, N. W., Fuller, J. B., & Hester K. (2008), "Transformational leadership in labor organizations: The effects on union citizenship behavior", *Journal of Labor Research*, Vol.29, pp.27-41.