



Cornell University  
ILR School

Cornell University ILR School  
**DigitalCommons@ILR**

---

Visiting Fellow Working Papers

International Programs

---

3-1-2005

## An Empirical Study on Union and Company Commitment on Korean and Chinese Employees

Eul-Teo Lee

*Korea University, School of Business Administration, [el239@cornell.edu](mailto:el239@cornell.edu)*

Changwon Lee

*Korea Labor Institute, [cwlee@kli.re.kr](mailto:cwlee@kli.re.kr)*

Follow this and additional works at: <https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/intlvf>

Thank you for downloading an article from DigitalCommons@ILR.

**Support this valuable resource today!**

---

This Article is brought to you for free and open access by the International Programs at DigitalCommons@ILR. It has been accepted for inclusion in Visiting Fellow Working Papers by an authorized administrator of DigitalCommons@ILR. For more information, please contact [catherwood-dig@cornell.edu](mailto:catherwood-dig@cornell.edu).

If you have a disability and are having trouble accessing information on this website or need materials in an alternate format, contact [web-accessibility@cornell.edu](mailto:web-accessibility@cornell.edu) for assistance.

---

# An Empirical Study on Union and Company Commitment on Korean and Chinese Employees

## Abstract

Particular attention of this study was paid to the determinants and the different level of company and union commitment between Korea and China. We used a theory of cognitive dissonance and exchange relationship in order to examine the determinants of it. To examine the proposed model, we collected 890 data from manufacturing company of each country and had regression, paired-wise t-test, and independent t-test analysis to get empirical results. The results of this study can be summarized into four points. First, union and company commitment have a positive correlation in both country. Second, motivation among antecedent of dual commitment is significantly related to dual commitment both country. But labor-management climate and cooperative program have significant effect on union commitment, labor condition and job satisfaction was related in company commitment in Korea. In china, labor-management climate, job satisfaction, motivation is correlated with dual commitment and cooperative program has positive effect on union commitment, labor condition has relationship with company commitment. This result shows that each country has same and different antecedents of company and union commitment. Third, demographic variables, for example, sex, tenure, full time worker, have no effect on dual commitment. Only Chinese women have high union commitment more than company commitment. Fourth, there was a difference of union and company commitment between Korea and China. Korean workers have high company commitment more than Chinese. A China's level of union commitment is higher than Korea. Based on the findings, we provided Korean subsidiaries with managerial implications. Suggestions for future research also follow.

## Keywords

Union commitment, Company commitment

## Comments

The paper is available in Korean only.

## **An Empirical Study on Union and Company Commitment on Korean and Chinese Employees**

**Eul-Teo, Lee**, Visiting Fellow, The New York State School of Industrial and Labor Relations,  
Cornell University  
**Changwon, Lee**, Visiting Fellow, The New York State School of Industrial and Labor Relations,  
Cornell University

### ABSTRACT

Particular attention of this study was paid to the determinants and the different level of company and union commitment between Korea and China. We used a theory of cognitive dissonance and exchange relationship in order to examine the determinants of it. To examine the proposed model, we collected 890 data from manufacturing company of each country and had regression, paired-wise t-test, and independent t-test analysis to get empirical results.

The results of this study can be summarized into four points. First, union and company commitment have a positive correlation in both country. Second, motivation among antecedent of dual commitment is significantly related to dual commitment both country. But labor-management climate and cooperative program have significant effect on union commitment, labor condition and job satisfaction was related in company commitment in Korea. In china, labor-management climate, job satisfaction, motivation is correlated with dual commitment and cooperative program has positive effect on union commitment, labor condition has relationship with company commitment. This result shows that each country has same and different antecedents of company and union commitment. Third, demographic variables, for example, sex, tenure, full time worker, have no effect on dual commitment. Only Chinese women have high union commitment more than company commitment. Fourth, there was a difference of union and company commitment between Korea and China. Korean workers have high company commitment more than Chinese. A China' s level of union commitment is higher than Korea.

Based on the findings, we provided Korean subsidiaries with managerial implications. Suggestions for future research also follow.

Key words: Union commitment, Company commitment

*This paper was submitted to the Korean Personnel Administration Journal on 11<sup>th</sup> of March, 2005 and is under examination.*

# 한국과 중국 근로자들의 노조와 조직에 대한 이중몰입

## 국문초록

본 논문은 한국과 중국 근로자들의 노조와 조직에 대한 이중몰입을 비교 연구한 것이다. 이를 위해 인지부조화와 교환관계이론을 바탕으로 이중몰입 영향요인을 노사관계, 직무관련, 인구통계특성 측면에서 도출하고, 한국과 중국 근로자의 노조 및 조직몰입 수준에 관한 비교 가설을 설정하였다.

가설검증은 한국 근로자 437명, 중국 근로자 453명에 대한 설문조사 결과를 토대로 하였다. 분석결과 첫째, 한국 표본에서 노조 및 조직몰입에 동시에 영향을 미치는 요소는 직무관련 요소 가운데 동기부여였으며, 중국 표본에서는 노사관계 측면에서 노사협력 분위기, 직무관련 요소로 직무만족과 동기부여였다. 이외 노사관계 측면에서 노사협력 프로그램 만족과 근로조건 만족 등은 노조 및 조직몰입에 개별적인 영향을 미치고 있었다. 둘째, 인구통계특성으로 제시한 정규직은 이중몰입과의 직접적인 관계가 없었지만, 성별에 따른 차이에서 중국 여성은 조직보다 노조에 몰입하는 것으로 나타났다. 셋째, 국가별 노조와 조직몰입의 차이를 검증한 결과, 한국 근로자들은 노조보다는 조직몰입이 높게 나타났으며, 중국 근로자들은 그 반대로 노조몰입이 높게 나왔다. 이는 중국 노조의 사회주의적 노동관을 반영한 것인데, 한국 근로자들과 비교했을 경우에도 중국 근로자들은 한국 근로자들에 비해 조직몰입이 낮았고, 노조몰입은 높은 것으로 확인되었다.

분석결과를 바탕으로 결론에서는 한국과 중국에서 차별적인 이중몰입 관리방안과 우리기업의 중국에 대한 직접 투자시 현지 근로자의 낮은 조직몰입과 높은 노조몰입에 대한 전략적 고려 등을 토론했다. 마지막으로 연구의 한계점과 향후 연구를 제언하였다.

## I. 서론

구성원이 조직과 노조에 동시에 애착하는 것이 이중몰입(dual commitment)이다. 이중몰입은 구성원의 회사에 대한 애착과 개인적 권익신장을 동시에 도모할 수 있기 때문에 멤버십 강화(Conlon & Gallagher, 1987), 조직유효성(Angel & Perry, 1986; Reed, Young, & McHugh, 1994), 근로생활의 질(Fields & Thacker, 1992), 안정된 노사관계(정연양, 1998), 경영혁신에 대한 참여(박호환, 윤윤식, 양승경, 1999) 등을 높이는데 중요한 역할을 한다. 그 이유는 조직몰입이 높은 구성원은 생산 활동에 적극적으로 참여하여 성과 향상을 위한 노력을 경주하며, 정신적 업무능력이 소진되는 것을 예방하고, 이직 및 결근률도 낮기 때문이다(Randall, 1990; Lee & Ashforth, 1996). 또한 노조몰입이 높은 구성원은 노조에 활발히 참여하고, 각종 업무 활동의 고충을 제기하는데 긍정적 영향을 미치기 때문에(Sherer & Morishima, 1989; Bamberger, Kluger, & Suchard, 1999) 노사간 대화와 협력에 의한 기업 경쟁력을 확보할 수 있게 한다. 박호환 외(1999)의 연구에서는 노조와 조직에 동시에 몰입하는 집단은 경영혁신 프로그램에 적극적이었지만, 노조에만 몰입하는 집단은 경영혁신에 반발하고, 비협조적인 것으로 나타났다.

이중몰입의 중요성에 근간해 본 연구는 한국과 중국 근로자들의 이중몰입 영향요소와 국가별 노조 및 조직몰입의 수준을 비교하고자 한다. 본 연구의 구체적인 목적은 다음과 같다. 첫째, 서구에서 개발된 이중몰입 영향요소가 과연 우리나라와 중국에서는 어느 정도 타당한 것인가? 이를 통해 한국과 중국 근로자들에게 적합한 이중몰입 방안이 무엇인지를 파악할 수 있다.

둘째, 중국 현지인들에 대한 적절한 인사노무관리 방안을 마련하고자 한다. 1988년 이후 우리기업들의 대중국 진출이 러시를 이루고 있지만, 효과적 중국 근로자 인사노무관리와 부족한 것으로 나타나고 있다. 일반적으로 중국 근로자들은 사회주의적 국가체제의 평등사상으로 인해 조직에 대한 충성심이 다소 낮은 것으로 알려져 있음에도, 조직몰입을 증대시킬 수 있는 방안 모색이 미약한 실정이다. 또한 중국에 직접 투자한 우리기업들은 중국 근로자들의 노조몰입을 인정하지 않으려는 경향으로 인해 불미스러운 일들이 종종 벌어지기도 한다. 노조몰입이 반드시 부정적인 것은 아님에도 중국에 진출한 우리기업들은 기존 노조몰입에 대한 편견과 중국의 노동조합관에 대한 이해가 부족하기 때문이다. 중국은 ‘노동자가 국가의 주인’이라는 사회주의적 노동조합관으로 인해 조직보다 오히려 노조에 몰입하는 경우가 많다. ‘공회’라고 하는 중국의 노조는 일반적으로 알고 있는 노조의 권익보호의 구실보다는 오히려 근로자들의 사회적 유대관계를 활성화시키는 창구로의

역할이 강하다. 이로 인해 중국 근로자들의 노조몰입은 조직몰입과 더불어 생산성 향상에 직결되는 중요한 조직유효성이라고 할 수 있다. 중국 근로자의 노조몰입의 긍정적인 효과를 인정하고, 그 원인을 규명할 수 있다면, 이와 관련한 다양한 선진 기법들을 적용하여 중국 진출 우리기업들의 현지화 경영성과를 높일 수 있을 것이다.

셋째, 한국과 중국 근로자들의 이중몰입에는 어떤 차이가 존재하는가? 한국과 중국의 노사관계나 인적자원관리에 관한 심도 깊은 논의는 아직 미비하지만, 일반적으로 중국보다 한국 근로자의 조직몰입이 높다고 논의되고 있다. 과연 실제 그러한지를 규명하여, 중국에 직접 투자를 계획하는 우리기업들이 인사노무관리 측면에서 무엇을 고려해야 하는지를 탐색하고자 한다.

## II. 이론적 배경

이중몰입은 구성원이 조직과 노조에 동시에 몰입하는 것을 뜻한다. 조직몰입(organizational commitment)은 구성원의 조직에 대한 일체감을 뜻하는 것으로, 헌신적 노력, 조직의 목표와 가치에 대한 믿음과 수용, 잔류의도 등이다(Porter, Steers, Mowday, & Boulian, 1974). 몰입의 대상이 조직인 것과는 달리 그 대상이 노조인 경우를 노조몰입(union commitment)이라고 한다. Purcell(1954)은 노조에 대한 구성원의 긍정적인 태도와 노조 정책에 대한 인식 정도를 노조몰입이라고 정의하였다. Stagner(1954)는 구성원의 노조에 대한 호의적인 감정을, Child, Loveriage, & Warren(1974)은 노조에 대한 구성원 애착심을 노조몰입이라고 하였다.

조직과 노조몰입에 대한 개별적 연구를 하나로 통합하고, 그 관계를 분석하여 조직유효성을 제고하려는 것이 이중몰입이다. 시대적으로는 1950년대 이후 미국 노조의 급속한 조직화와 노사관계 안정 및 협력의 중요성이 대두하면서 조직몰입과 더불어 노조몰입이 주목받기 시작하였다. 노조몰입에 관한 관심이 있기 이전에는 조직을 분절될 수 없는 실체(entity)로 여기고, 구성원 모두가 조직이라는 하나의 준거집단에 일체감을 느끼는 조직몰입을 강조했었다. 반면 노조몰입은 조직을 연합 또는 환경요소로 간주하여 구성원들이 노조와 같이 다양한 준거집단에 소속감을 느낄 수 있다고 보기 시작한 것이다. 조직몰입이 개인 구성원에 대해 조직 이루는 하나의 실체로 파악하고, 그들의 다양성을 인정하지 않는 조직적 관점이라면, 노조몰입은 개별 구성원이 다양한 대상에 소속할 수 있으며, 특히 근로환경에 관한 권익을 보호해주는 노조에 대한 몰입을 통해 동질감을 느낄 수

있다는 개인적 관점을 인정한 것이다. 그래서 이중몰입에 대한 정의에서도 구성원이 조직과 노조에 동시에 몰입하는 것을 포함하고 있다. 대표적인 정의로 Magenau, Martin, Peterson(1988)은 구성원들의 사용자와 노조에 대한 호의적인 애착을, Beauvais, Scholl, & Cooper(1991)는 개인 구성원이 고용 조직과 노조에 대한 높은 관여를 이중몰입이라고 하였다.

이중몰입에 관한 연구는 크게 두 가지이다. 첫째, 조직몰입과 조직몰입이 어느 정도 상관관계가 있는지 여부이다. Stagner(1954)는 종업원들의 회사와 노조에 대한 태도 사이에 정의 상관관계가 있음을 제시하였다. Purcell(1960)은 단일노조를 결성한 공장을 대상으로 연구하였는데, 그 결과 종업원의 17%는 노조와 회사 어느 한쪽에 대해서만 일방적으로 호의적인 태도를 보였고, 나머지 83%는 조직과 노조 양측에 호의적인 태도를 나타내고 있었다. 1960~80년대까지는 이중몰입의 방법론상 문제로 인해 연구가 주춤하였다. 1980년대 들어서는 이중몰입이 보편적 현상이 아니라는 점이 제기되기도 하였다. 그 예로 Schriesheim & Tsui(1980)은 4개 회사를 대상으로 이중몰입을 검증하였다. 그 결과 3개 회사에서는 조직몰입과 노조몰입의 상관계수가 .07에서 .14로 다소 약한 관계를 보였으며, 나머지 한 개 회사에서만 상관계수가 .60으로 나타났다. 이러한 결과는 이중몰입은 보편적이라기보다는 회사별 차별성이 확인된 셈이었다. 이외에도 Conlon & Gallagher(1986), Dalton & Todor(1982), Fukami & Larson(1984), Gallagher(1984), Martin, Magenau, & Peterson(1986) 등의 연구에서 조직몰입과 노조몰입 사이에 다소 약한 상관관계가 있는 것으로 나타났다(Magenau, Martin, & Peterson, 1988).

둘째, 1980년대 후반부터는 이중몰입의 영향요인을 발견하는데 주력하였다. 대표적으로 Angel & Perry(1986)의 연구가 있다. 그들은 미 서부지역 소재 22개의 버스회사에 근무하는 관리자 67명, 노조책임자 57명, 일반 종업원 1,244명을 대상으로 노사관계 분위기와 노조활동 참여가 이중몰입에 미치는 영향을 실증연구 하였다. 분석결과 조직의 노사관계 분위기에 따라 구성원들의 이중몰입이 달라졌다. 즉, 회사의 노사관계 분위기가 협동적일수록 구성원들의 이중몰입이 높아졌다. 노조활동 참여 그 자체로는 이중몰입에 직접적인 영향이 없었으나, 노사관계 분위기와 상호작용을 통해 이중몰입에 영향을 미치는 조절효과를 보여 주었다. Magenau, et al.(1988)은 Stewards 218명과 생산직 근로자 225명을 대상으로 이중몰입을 연구하였다. 연구결과 노사관계에 대한 노조원들의 시각, 노조의 특성, 그리고 직무만족 등이 이중몰입에 관련되어 있음을 제시하였다. 이 외에도 Fukami & Larson(1984), Martin & Peterson(1987), Barling, Wade & Fullagar(1992), Sinclair & Tetrick(1995), Sherer & Morishima(1999) 등이 결정요인을 제시하고 있다. 국내에서는

김정한(1994), 조영대(1994)가 결정요인을, 정연양(1998)은 인사조직관리 측면에서 이중몰입을 논의하기도 했다.

이중몰입을 설명하는 주요 이론으로 인지부조화이론과 사회교환이론이 있다. 인지부조화 이론(Festinger, 1957; Heider, 1958)은 개별구성원들은 자신의 태도와 행동에 대한 부조화를 인식할 때, 불편함을 느끼며 어떠한 방식으로든 이를 해소하려고 한다는 것이다. 예를 들어 조직과 노조가 서로 갈등적인 관계에 있는 조직구성원들은 회사나 노조에 일방적 몰입(unilateral commitment)으로 부조화를 해결하려고 한다. 반면 노사가 호의적인 회사의 구성원들은 인지적 부조화가 없기 때문에 노사 양쪽에 몰입한다. Angel & Perry(1986)는 인지부조화를 통해 이중몰입을 연구한 것인데, 노사가 서로 갈등적인 경우의 구성원들은 인지부조화로 인해 이중몰입이 어렵지만, 서로 호의적 관계일 경우에는 구성원들이 이중몰입 한다는 것을 증명하였다.

교환관계이론은 경제적 효용성에 입각한 것으로(March & Simon, 1958; Homans, 1961), 구성원은 교환관계 즉, 개인이 조직 혹은 노조에 대한 공헌에 투자하고, 이에 합당한 보상을 받을 때, 조직 혹은 노조에 대해 몰입하며, 그 교환관계를 지속하는 것이다(Sherer & Morishima, 1989). 구성원은 특정한 욕구, 전문지식, 업무기술 등을 가지고 있으며, 자신의 이러한 능력을 발휘할 수 있는 조직 여건을 기대한다. 그리고 조직과의 교환관계에 대한 기대가 충족될 경우에는 몰입하지만 그렇지 않을 경우에는 몰입하지 않는 것이다. 교환관계에 준한 이중몰입은 구성원들의 조직 혹은 노조와의 교환관계가 만족스러울 경우에 발생한다. 교환관계를 통해 이중몰입을 설명하는 주요 변수는 개인의 직무 및 임금만족을 비롯해 성별, 연령, 근속년수, 고용형태, 교육수준, 노사관계, 외부노동시장과 임금비교 등이 있다.



### III. 연구모형과 가설

본 연구에서는 인지부조화이론과 교환관계이론에 기초하여 <그림 1>과 같이 이중몰입 영향요인을 노사관계, 직무관련, 인구통계, 국가별 영역에서 제시하였다. 그리고 이중몰입의 국제간 비교를 통해 이중몰입의 보편성(etic)과 특수성(emic)을 확인하고자 하였다. 한국기업들의 중국진출이 두드러지고 있는 시점에서 한 ? 중 비교연구는 중국에 직접 투자한 우리기업들이 구성원 이중몰입의 효과적 관리방안을 제시하고자 한다. 이에 연구가설은 보편가설과 비교가설을 설정하였다. 전자는 이중몰입 영향요소에 대한 가설로 노사관계, 직무관련, 그리고 인구통계특성에 대한 것이다. 후자는 이중몰입에 대한 한국과 중국의 차이를 나타낸 가설이다. 우선 보편가설을 다음과 같이 설정하였다.

#### 1. 노사관계

노사관계 영역에서는 노사협력 분위기, 노사협력 프로그램, 그리고 근로조건 등이 이중몰입에 긍정적인 영향을 미친다. 인지부조화 이론에서 언급한 대로 조직과 노조 사이가 갈등의 관계에 있는 구성원들은 노사의 불협화음으로 인해 개인적으로 겪게 되는 부조화를 극복하려고 한다. 즉, 노조 혹은 조직 등 특정 조직에 몰입하여 인지적 갈등을 회피하려고 할 것이다. 반면 노사가 협력의 관계일 때 구성원들은 인지부조화를 경험하지 않기 때문에 이중몰입을 한다. 구성원들은 자신의 태도와 일치하지 않는 행동을 할 경우, 인지적인 불균형 상태를 인식하게 되고 부조화를 최소화시키기 위해 어느 특정한 방향으로 몰입을 증대 혹은 감소시키는 것이다. Angel & Perry(1986)의 연구에서 협력적인 노사관계 분위기는 이중몰입에 정의 영향을 미치고 있었으며( $\beta = .535, p < .001$ ), Barling, Wade & Fullagar(1992)는 사무직 근로자를 대상으로 노사분규가 일어난 지 3주 후에 노사관계 분위기에 대한 지각과 조직 및 노조몰입을 동시에 측정하였다. 그 결과 노사관계 분위기가 긍정적이지 않을 때 구성원들은 이중몰입을 하지 않았다. Gallagher(1984)와 Fukami & Larson(1984) 역시 노조원의 노사관계에 대한 긍정적 인식이 이중몰입에 영향을 미치는 변수임을 실증적으로 검증하였다. 특히, Gallagher는 노사관계 질에 대한 구성원들의 의식을 통제할 경우 이중몰입의 관계가 유의하지 못하다는 결과를 제기하여, 노사관계의 협조적 분위기가 이중몰입에 미치는 영향이 상당히 크다는 것을 보여주었다.

노사협력 프로그램과 근로조건 만족은 이중몰입에 긍정적인 영향을 미친다. 노사협력과 근로조건 등은 노조와 조직의 의사결정을 통해 이루어지는 제도적 장치들이다. 이에 구성원들은 노조와 조직이 자신들을 위해 마련하고, 근로자들의 견해를 수용하고자 하는

호의적인 태도와 행동으로 인식하기 때문에 노조와 조직에 대한 일체감도 향상되는 것이다. 교환관계이론에서와 같이 개인의 공헌에 대한 보상 기대가 충족될 경우에는 그 대상에 몰입한다는 것이다. 실증연구로 Sherer & Morishima(1989)는 항공회사에 근무하는 579명의 이중몰입을 분석하였다. 그 결과 노사협력 프로그램에 대한 구성원들의 인식은 조직몰입( $\beta = .40, p < .001$ )과 노조몰입( $\beta = .77, p < .10$ )에 긍정적 영향을 있음을 실증적으로 확인하였다. 더구나 노사협력 프로그램이나 근로조건 등은 구성원들에게 노조와 조직의 지원인식을 높여주는 기능(Sinclair & Tetrick, 1995)을 한다는 점에서 이중몰입에 긍정적인 역할을 한다. 노사관계와 이중몰입에 관한 논의를 토대로 아래와 같은 가설을 설정할 수 있다.

가설 1a: 각국 근로자들은 노사가 협력적이라고 인식할수록, 이중몰입 할 것이다.

가설 1b: 각국 근로자들은 노사협력 프로그램에 만족할수록, 이중몰입 할 것이다.

가설 1c: 각국 근로자들은 근로조건에 만족할수록, 이중몰입 할 것이다.

## 2. 직무관련

이중몰입에 영향을 미치는 직무관련 변수로 직무만족과 동기부여가 있다. 교환관계이론에서 언급한 대로 구성원은 직무에 만족할수록 이중몰입 한다. 직무만족은 직무의 내적만족(자율성, 성취감, 인정 등)을 비롯해 노조를 통해 획득한 위생요인(임금, 복지, 동료와의 관계, 노사정책, 승진 등)에 대한 만족까지를 포함하기 때문에 구성원들로 하여금 직무만족 여건을 제공하는 조직과 노조에 몰입하게 되는 것이다. 직무만족은 March & Simon(1958) 이후 많은 연구에서 조직몰입과 밀접한 상관관계를 보여주고 있다(Farrel & Rusbult, 1982; Bluedorn, 1982; Iverson & Roy, 1994; Clugston, 2000). 그리고 직무만족이 조직과 노조의 협의를 필요로 하는 각종 정책에 대한 만족을 포함하고 있다는 점에서 노조몰입에도 상관관계가 있다. 그 예로 Schriesheim(1978)는 노조원들이 급여, 작업조건, 직무안정성 등에 만족할수록 노조 선거활동에 적극적이라고 하였는데, 이는 노조몰입의 가능성을 간접적으로 보여주는 것이다. Berger, Olson, & Boudreau(1983)은 노조 멤버십의 선행요소로 직무만족을 제시하였으며, Bamberger, Kluger, & Suchard(1999)는 1980년부터 1997년까지의 노조몰입에 관한 100편의 논문을 검토한 후, 직무만족을 노조몰입의 주요 선행요인으로 강조한 바 있다. 이러한 결과들은 구성원들은 직무만족을 이끌어주는 원동력으로 노조의 직, 간접적인 관여에 귀인하고 있는 것이다.

구성원들의 동기부여도 교환관계이론에 의해서 이중몰입을 설명할 수 있다. 구성원들이 업무에 대한 동기가 높다는 것은 교환관계이론에서처럼 자신이 업무관련 욕구를 발휘할 수

있게 하는 여건, 즉 조직과 노조의 활동에 만족하기 때문에 이중몰입이 가능한 것이다. 동기부여도 직무만족과 마찬가지로 조직과 노조의 상호 협의가 필요한 요소들이 포함되어 있다. 예를 들어, 개인 구성원이 동기부여의 외재적 요소인 임금과 승진에 대한 기대를 많이 한다는 것은, 그 만큼 임금과 승진에 관한 정책을 관할하는 조직과 노조에 대한 신임이 높다는 것이고, 이로 인해 조직과 노조몰입의 가능성이 높다는 것이다. 이상의 논의를 토대로 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 2a: 각국 근로자들은 직무에 만족할수록, 이중몰입 할 것이다.

가설 2b: 각국 근로자들은 동기부여가 높을수록, 이중몰입 할 것이다.

### 3. 인구통계특성

주요 인구통계특성 가운데 정규직, 근속년수, 성별은 이중몰입에 다소 혼재되는 양상을 나타낸다. 우선 정규직은 이중몰입에 긍정적인 영향을 미친다. 정규직은 비정규직과 달리 조직으로부터 계속 고용은 물론 근무시간, 각종 복리후생 등 다양한 혜택을 받기 때문에 조직몰입이 높다(Martin & Peterson, 1987). 장은미(1995)의 실증연구에서도 정규직은 비정규직에 비해 감정적 몰입과 지속적 몰입이 높은 것으로 나타났다. 정규직은 현 직장을 떠나 새로운 조직을 모색하기보다는 노조몰입을 통해 자신의 고용형태를 지속적으로 유지하고자 하며, 노조를 통해 자신이 다양한 혜택을 받기 때문에 노조몰입이 강할 수 밖에 없다(Sherer & Morishima, 1999).

근속년수는 조직몰입에 관련되어 있다. 그 이유는 근속년수가 긴 구성원일수록, 자신이 오랜 근무기간 동안 조직으로부터 받은 다양한 혜택들을 보답해야 한다는 규범적 몰입이 높기 때문이다. 그리고 근속년수가 길다는 것은 그 만큼 나이가 들어 다른 조직으로 이직할 대안모색이 어렵기 때문에, 현재 직장에 보다 충실히 근무하여 자신의 신분을 지속적으로 유지하고자 하는 지속적 몰입도 높기 때문이다. Sherer & Morishima(1999)의 연구에서도 근속년수는 조직몰입과 정의 상관관계( $\beta = .006, p < .10$ )가 있었다.

성별에서는 여성의 노조몰입이 조직몰입보다 강하다. 남녀고용평등법을 통해 여성 근로자들의 고용문제를 법적으로 보호하고 있지만, 실제 조직에서 여성에 대한 처우는 남성 근로자들에 비해 열악한 것이 현실이다. 여성 근로자들은 고용관계에서 발생하는 불이익을 개인이 해결하기보다는 노조의 단결권을 통해 개선하고자 한다. Kochan, Katz, McKersie(1986)의 연구에서도 여성이 남성보다 노조에 몰입하는 것으로 나타났다. 노조의 구조적 특성과 노조몰입을 분석한 Mellor, Mathieu & Swim(1994)에 의하면 구조적 특성과 노조몰입 간에는 통계적으로 유의하지 않은 관계를 보였지만, 그 관계가 성별에 의해

달라졌다. 즉, 노조의 공식화가 높고, 집권화가 낮을수록 노조몰입이 높게 나타나는 정도는 여성의 경우 크게 나타났었지만, 남성은 그렇지 않았던 것이다. 인구통계특성에 의한 이중몰입은 아래의 가설과 같이 나타날 것이다.

가설 3a: 각국 근로자들은 근속년수가 길수록, 조직몰입 할 것이다.

가설 3b: 각국 근로자들 가운데 정규직은 이중몰입 할 것이다.

가설 3c: 각국 근로자들 가운데 여성은 조직보다 노조에 몰입할 것이다.

#### 4. 한국과 중국 근로자들의 이중몰입

한국과 중국 근로자들간 노조 및 조직몰입에 대한 비교문화적 논의와 이론 전개가 아직 충분하지 않은 상황에서 국가별 이중몰입의 차이를 관념적이지만 다음과 같이 추론할 수 있다. 첫째, 한국 근로자들은 조직과 노조에 이중몰입 할 것이다. 한국 근로자들의 회사에 대한 애사심은 기업 및 국가경제 발전의 원동력이 되었다는 점에 미루어 한국 근로자들의 조직몰입은 높다고 할 수 있다(신만수 ? 문형구, 1997). 외국인 투자기업 경영진들도 한국 근로자 최대 강점으로 애사심과 책임감을 들고 있다. 한국 근로자들은 또한 노조에 대한 몰입 역시 높을 것이다. 단편적인 예로 2001년에 한국노동조합총연맹이 노조원 2,000명에 대한 조사결과를 들 수 있다. 그 조사는 노조활동참여에 대한 근로자들의 견해를 파악하였는데, 그 결과 ‘노조활동에 적극적으로 참여하고 있다’ 는 응답이 45.9%로 노조에 대한 높은 참여를 나타냈었다.

둘째, 한국 근로자들은 중국 근로자들에 비해 조직몰입이 높다. 이는 다국적기업의 본사 종업원과 자회사 종업원에 대한 논의를 통해 추론이 가능하다. 즉, 본사 종업원의 경우 일체감과 충성심을 야기하는 사회화 과정과 문화적 공유의식이 현지 자회사 종업원보다 활발히 일어나기 때문에 조직몰입이 높다는 것이다(Torbiorn, 1983; 신만수, 문형구, 1998). 일반적으로 아시아 신흥공업국은 경제 발전에 대한 동기부여가 강해 조직몰입이 높을 것으로 추론할 수 있지만, 중국의 경우는 다소 예외적인 상황이다. 중국은 중화주의와 사회주의 체제의 평등사상이 지배적이기 때문에 근로자들은 직속상사나 특정 조직에 대해 충성하고, 몰입해야 한다는 의식이 자본주의 국가에 비해 미약하다. 실증적으로도 나타나고 있는데, 이효수와 최훈(1998)의 중국현지 근로자 1,539명에 대한 조사에서 중국 근로자들의 기업에 대한 충성심은 31.3%가 ‘문제가 심각하다’ , 4.8%는 ‘문제가 아주 심각하다’ 로 인식하고 있었다. 방진방(1999)의 연구에서도 중국 근로자들은 한국 근로자들에 비해 잔업하는 것에 대해 부정적으로 여기고 있었다. 심원술과 김진희(2001)의 한 ? 미 ? 중 비교연구에서도 중국 근로자들에 비해 한국 근로자들의 조직몰입이 높게 나왔다.

셋째, 중국 근로자들은 조직보다 노조몰입이 강하다. 그 이유는 공회(公會: 콩후이)라고 칭하는 노동조합의 구조적 특징에서 찾을 수 있다. 공회는 ‘노동자가 국가의 주인’ 이라고 하는 사회주의적 노동조합관을 가지고 있다. 공회의 사회주의 노조관을 단면적으로 보여주는 예로 중국 정부의 외자기업 공회설립 의무화를 들 수 있다. 중국의 전국노동조합총연맹은 1993년에 ‘모든 외자계 기업들은 기업설립 1년 이내에 노조를 의무적으로 설립해야 한다’ 는 결의안을 통과시켰다. 공회의 의무적 설립규정은 자본주의의 시장경제를 표방하는 국가에서는 찾아볼 없는 일례이다. 중국에서는 근로자들이 노조를 선택적으로 결성하는 것이 아니라, 사회주의 국가 차원에서 근로자 보호를 위한 방편으로 활용하고 있는 것이다. 중국의 사회주의적 노조관으로 인해 공회는 단순히 친목단체의 색깔이 짙으며, 정부와 호의적인 유대를 맺고 있다. 그리고 사용자와 근로자간의 연락 및 대화창구 구실을 하며, 어려운 동료를 돕고, 각종 친목행사를 개최하는 등 근로자들의 복리후생을 중시한다. 더구나 공회가 설립된 기업이 노조가 없는 기업에 비해 오히려 노사분규 발생률이 낮다는 것(한국무역협회, 1995)은 그 만큼 노조몰입이 강함을 보여주는 것이다. 중국 노조의 이러한 특징은 근로자들 의식 속에서도 나타난다. 방진방(1999)은 한국과 중국의 노동가치관을 비교연구를 하였다. 그 결과 한국 근로자들은 ‘회사에서 근로자들에 대한 처우가 좋다면 노조를 반드시 결성할 필요가 없다’ 고 하였지만, 중국 근로자들은 ‘근로자 처우가 좋더라도 노조 결성은 필요하다’ 라고 하였다. 연구결과는 직무만족과 조직몰입이 높은 구성원들을 대상으로만 분석한 것이기에 중국 근로자들의 노조 애착심이 자신의 권익신장과 보호 차원을 넘어 사회적 유대 조직의 역할을 하고 있음을 알 수 있다. 이상의 한국과 중국 근로자들의 이중몰입에 관한 논의를 토대로 아래와 같이 가설을 설정할 수 있다.

가설 4a: 한국 근로자들은 이중몰입 할 것이다. 즉, 노조와 조직몰입의 차이가 없을 것이다.

가설 4b: 중국 근로자들은 조직보다 노조에 몰입할 것이다.

가설 4c: 한국 근로자들은 중국 근로자들에 비해 조직몰입이 높을 것이다.

가설 4d: 중국 근로자들은 한국 근로자들에 비해 노조몰입이 높을 것이다.

## IV. 연구조사 및 분석결과

### 1. 측정

노사협력 분위기: 노사간 협동과 우호적인 관계에 대한 구성원의 지각 정도이다. 측정은 Katz, Kochan, & Gobeille(1983)이 제시한 6개 설문문항으로 노사간 협동심, 이해심(R), 동일목표 달성노력, 좋은 직장을 만들기 위한 노사간 노력, 노사간 적대심 등이다.

노사협력 프로그램 만족: 노사협력에 관한 각종 제도들에 대해 구성원이 만족하는 정도이다. 측정은 Kunin(1955)의 측정도구를 활용하여 노사간담회 활동, 고충처리제도, 단체협약 준수에 대한 만족도이다.

근로조건 만족: 작업 조건에 대한 구성원의 만족 정도이다. 측정은 초임수준, 정규근로시간, 초과근로시간, 휴게시간, 휴가제도, 산업재해관련 보상, 성과급 만족도를 Kunin(1955)이 개발한 척도를 사용하였다.

직무만족: 직무 수행에 관한 구성원의 긍정적 감정상태이다. 측정은 Schriesheim & Tsui(1980), Tsui, Egan, & O' Reilly III(1992)가 사용한 6개 항목을 활용하였다. 설문문항은 직무 자체의 만족, 감독자 만족, 동료 만족, 임금 만족, 회사의 승진정책과 기회에 대한 만족, 전반적 만족도 등이다.

동기부여: 구성원의 성취감, 존경심, 자긍심, 보상에 대한 욕구를 말한다. 측정은 내재적 동기부여로 Lawler & Hall(1970)이 개발한 4개 항목으로 성취감, 성장 및 발전, 개인적 만족감, 존경심을 측정하였다(Rainey, 1983). 외재적 동기부여는 Rainey(1983)의 임금과 승진에 대한 기대를 2개 항목으로 측정하였다.

노조몰입: 노조에 강한 구성원의 애착 정도이다. 측정은 Angel & Perry(1986)의 4개 항목으로 측정하였다. 측정내용은 노조에 대한 충성도, 소속된 노조에 대한 자부심, 노조 정책에 대한 동의, 그리고 노조의 지속적인 생존에 대한 것이다.

조직몰입: 회사에 대한 구성원의 헌신적 노력의지, 감정적 애착정도, 지속적으로 남아서 일하고자 하는 잔류의도 등을 말한다. 측정은 Allen & Meyer(1990)가 제시한 24개 항목으로 구성원의 조직에 대한 감정적 애착심인 정서적 몰입, 지속적으로 일하고자 하는 욕구인 지속적 몰입, 그리고 조직에 대한 도덕적 애착심인 규범적 몰입이다.

### 2. 자료수집 및 표본구성

자료수집은 2002년 8월에 한국소재 A전자회사의 국내 법인 근로자들과 동일 회사의 중국 모처에 소재한 공장을 직접 방문, 설문조사를 통해 이루어졌다. 특히, 중국 법인은 한국 법인

공장을 거의 동일한 경영시스템을 갖추고 있기 때문에 상황 요소를 통제된 상태에서 개인 근로자들의 태도를 비교하고자 하였다. 설문지는 한국과 중국 근로자 모두에게 동일한 문항으로 작성되었으며, 총 1,000부(각국 500부씩)를 배포하였다. 설문지는 현장을 방문한 기간 동안에 직접 수거하였다. 분석자료는 응답내용이 부실하거나 중심화 또는 편중화 경향을 보인 설문지를 제외한 나머지 한국 437부와 중국 453부를 통계 분석하였다. 표본의 인구통계 특성은 <표 1>에 제시하였다.

구 분		전체(N=890)	한국(N=437)	중국(N=453)
성 별	여 자	72(8.1)	19(4.3)	53(11.7)
	남 자	805(90.4)	411(94.1)	394(87.0)
연 령	25세 이하	368(41.3)	22(5.0)	346(76.4)
	25세-30세	131(14.7)	48(11.0)	83(18.3)
	31세-40세	252(28.3)	238(54.5)	14(3.1)
	41세-50세	113(12.7)	110(25.2)	3(0.7)
학 력	중 졸	35(3.9)	15(3.4)	20(4.4)
	고 졸	779(87.5)	395(90.4)	384(84.8)
	초대졸	44(4.9)	12(2.7)	32(7.1)
	대 졸	17(1.9)	6(1.4)	11(2.4)
직 급	사 원A	406(45.6)	41(9.4)	365(80.6)
	사 원B	94(10.6)	30(6.9)	64(14.1)
	기 사	70(7.9)	60(13.7)	10(2.2)
	주 입	155(17.4)	155(35.5)	-
	기 장	128(14.4)	128(29.3)	-
	기 정	11(1.2)	11(2.5)	-
근 속 년 수	1개월-2년	213(23.9)	36(8.2)	177(39.1)
	2년 1개월-5년	223(25.1)	10(2.3)	213(47.0)
	5년 1개월-12년	163(18.3)	109(24.9)	54(11.9)
	12년 1개월-17년	193(21.7)	191(43.7)	2(0.4)
	17년 이상	79(8.9)	79(18.1)	-
고 용 형 태	정규직	690(77.5)	420(96.1)	270(59.6)
	비정규직	187(21.0)	7(1.6)	180(39.7)

주: 단위는 응답자수, 괄호 안은 %

### 3. 결과분석

변수들의 신뢰도는 <표 3>에 제시한 바와 같이 중국 표본의 노조몰입을 제외하고는 0.7 이상의 높은 계수를 보이고 있다. 타당한 변수를 설정하기 위해서 확인적 요인분석을 하였다. 요인분석은 최대우도법을 통해 요인적재행렬을 추정하였으며, 그 결과는 <표 2>에 제시하였다. 한국과 중국 표본에서 요인적재량이 낮은 항목을 제외하였으며, 한국 표본의 부합도지수는 0.77로 중국의 0.88보다 다소 낮지만, 어느 정도 수용할 만한 수준으로 판단된다. 통계량 지수들은 모두 적합한 수준을 보이고 있다. 개별적 측정항목으로 노사협력 분위기의 X12, X13과 노조몰입의 X19, X20은 한국과 중국 표본에서 공통적으로 요인적재량이 낮은 것으로 파악되었다. 조직몰입의 경우 X46, X48, X52, X65가 한국과 중국에서 동일한 항목으로 나타났다.

구 분		한국	중국	구 분		한국	중국
독립변수	Lamda X	추정치	추정치	종속변수	Lamda Y	추정치	추정치



노사협력 분위기	X11	0.67	0.47	노조몰입	Y17	0.60	0.75
	X12	-	-		Y18	0.71	0.79
	X13	0.68	0.76		Y19	-	-
	X14	0.85	0.76		Y20	-	-
	X15	0.76	0.74				
	X16	-	-				
노사협력 프로그램	X8	0.86	0.78	조직몰입	Y46	0.74	0.77
	X9	0.84	0.75		Y47	0.65	
	X10	0.77	0.56		Y48	0.75	0.59
					Y49	-	-
근로조건 만족	X1	0.71	0.52		Y50		-
	X2	0.78	0.51		Y51	-	0.44
	X3	0.78	0.60		Y52	0.78	0.59
	X4	0.73	0.56		Y53	0.56	
	X5	0.71	0.55		Y54	-	
	X6	0.74	0.64		Y55		-
	X7	0.75	0.61		Y56	-	-
직무만족	X40	0.79	-		Y57	0.47	-
	X41	0.75	0.45		Y58	-	-
	X42	0.71	-		Y59	-	-
	X43	0.78	0.72		Y60	-	-
	X44	0.83	0.75		Y61	-	0.57
	X45	0.83	0.54		Y63	-	-
동기부여	X34	0.71	0.58		Y62	-	-
	X35	0.73	0.65		Y64	-	-
	X36	0.76	0.72	Y65	0.66	0.51	
	X37	0.76	0.70	Y66	0.49	-	
	X38	0.70	-	Y67	0.66	-	
	X39	0.73		Y68	-	-	
			Y69	0.48	-		

한국 통계량: 자유도=681, 카이자승=2105.89(P=0.0), RMSEA=.080, NFI=.96, NNFI=.97, RMR=.060, GFI=.77, AGFI=.73, PGFI=.67  
중국 통계량: 자유도=384, 카이자승=848.30(P=0.0), RMSEA=.055, NFI=.94, NNFI=.96, RMR=.057, GFI=.88, AGFI=.86, PGFI=.73

변수들의 상관관계를 분석하였다. 그 결과는 <표 3>과 같이 한국과 중국 표본 모두에서 노사협력 분위기, 협력 프로그램, 근로조건 만족도, 직무만족, 동기부여 등이 노조와 조직몰입에 정(+)의 상관관계를 맺고 있었다. 인구통계변수 가운데서 한국 표본에서 연령, 정규직, 직급은 조직몰입과 정의 상관관계가 있었다. 중국 표본에서는 여성인 경우에 노조몰입과 정의 관계를, 학력은 노조와 조직몰입 모두에서 부(-)의 관계를 나타냈다. 한편 노조몰입과 조직몰입의 상관관계는 한국과 중국 표본 모두에서 높게 나타나, 한국과 중국 근로자 모두에게서 이중몰입 가능성이 높음을 보여주고 있다.

한	국	평균	s.d	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)
노조몰입(1) 3.22 .97 .5984																
조직몰입(2) 3.54 .58 .435** .7869																
협력분위(3) 4.03 .70 .544** .604** .8215																
협력프로(4) 3.76 .83 .624** .655** .731** .8590																

근로조건(5)	3.73	.74	.533**	.694**	.671**	.804**	.8953										
직무만족(6)	3.83	.74	.527**	.733**	.633**	.711**	.765**	.9033									
동기부여(7)	4.02	.69	.507**	.689**	.605**	.630**	.622**	.747**	.8678								
근속년수(8)	12.7	5.37	.016	.121**	.168**	.114*	.129**	.084	.050	-							
여성더미(9)	.95	.20	.015	.094	.097*	.059	.059	.043	.075	.399**	-						
연령(10)	36.7	5.97	.044	.161**	.204**	.143**	.152**	.109*	.070	.871**	.484**	-					
학력(11)	2.02	.34	-.001	-.059	-.097*	-.036	-.077	-.052	-.047	-.294**	-.021	-.254**	-				
정규더미(12)	.96	.19	.045	.102*	.072	.077	.076	.015	.012	.150**	-.033	.126**	-.033	-			
직급(13)	3.78	1.28	.068	.162**	.196**	.175**	.187**	.155*	.097*	.891**	.416**	.826**	-.219**	.131**	-		
중 국 평균		s.d	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)		
노조몰입(1)	3.82	1.04	.7422														
조직몰입(2)	3.32	.76	.522**	.7452													
협력분위(3)	3.68	1.01	.423**	.441**	.7326												
협력프로(4)	3.25	.92	.417**	.407**	.520**	.7105											
근로조건(5)	2.94	.72	.371**	.441**	.483**	.597**	.7778										
직무만족(6)	3.06	.86	.364**	.569**	.370**	.438**	.479**	.7048									
동기부여(7)	4.20	.75	.298**	.373**	.148**	.108*	.150**	.260**	.8678								
근속년수(8)	2.94	1.94	-.123**	-.002	-.128**	-.187**	-.138**	-.006	.095*	-							
여성더미(9)	.11	.32	.108*	.053	-.008	.008	-.080	.025	.076	.073	-						
연령(10)	23.7	3.58	-.057	.028	-.130**	-.097*	-.089	.016	.062	.607**	.015	-					
학력(11)	2.07	.45	-.119**	-.216**	-.100*	-.062	-.078	-.107*	-.061	-.026	-.001	.179**	-				
정규더미(12)	.60	.49	-.141**	-.092	-.183**	-.190**	-.131**	-.026	.103*	.702**	-.009	.510**	.117*	-			
직급(13)	1.19	.44	-.094	.039	.089	-.107*	.067	.078	.044	.391**	-.156**	.254**	.028	.353**	-		

주: 대각선 이탤릭 숫자는 신뢰도 계수임. 양측검정 \*\*: p<.01, \* : p<.05

한국과 중국 근로자들의 이중몰입에 관한 가설을 검증하기 위해서 우선 회귀분석을 실시하였다. 회귀모델은 본 연구변수들과 직급, 연령, 학력을 통제변수로 포함하여 구성하였다. 그 결과 한국 표본은 <표 4>와 같이 이중몰입에는 동기부여가 노조몰입( $\beta = .120$ ,  $p < .10$ )과 조직몰입( $\beta = .292$ ,  $p < .001$ )에 동시에 영향을 미치고 있었다(가설 2b지지). 나머지 변수들은 가설에서 예측한 바와 달리, 노조몰입과 조직몰입에 개별적인 영향을 미치고 있었다. 노조몰입에는 노사협력 분위기( $\beta = .186$ ,  $p < .001$ )와 노사협력 프로그램 만족( $\beta = .337$ ,  $p < .001$ )이 정의 영향을 미치고 있었으며, 분산의 설명력은 41%이다. 조직몰입에는 근로조건 만족( $\beta = .198$ ,  $p < .001$ ), 직무만족( $\beta = .308$ ,  $p < .001$ ), 동기부여( $\beta = .292$ ,  $p < .001$ ), 정규직( $\beta = .060$ ,  $p < .10$ )이 정의 영향을 미치고 있었으며,  $R^2$ 값은 .655이다.

중국 표본의 회귀분석에서는 한국 표본과는 다소 상이한 결과를 나타내었다. 그 결과는 <표 5>와 같이 노사협력 분위기( $\beta = .265$ ,  $p < .01$ ;  $\beta = .173$ ,  $p < .01$ ), 직무만족( $\beta = .122$ ,  $p < .05$ ;

$\beta = .351, p < .01$ ), 동기부여( $\beta = .189, p < .01$ ;  $\beta = .186, p < .01$ )가 노조 및 조직몰입에 통계적으로 유의한 영향을 미치고 있었다(가설 1a, 2a 부분 지지). 반면 노사협력 프로그램 만족은 노조몰입에, 근로조건 만족은 조직몰입에만 긍정적인 영향을 미치고 있었다. 정규직의 경우 한국 표본에서 조직몰입에 정의 영향을 미친 것과 달리, 중국 표본에서는 오히려 부( $\beta = -.128, p < .05$ )의 영향을 나타내고 있다. 한국과 중국 표본에 대한 회귀분석을 통해 동기부여가 높을수록, 이종몰입 할 것이라는 가설 2b를 완전히 지지할 수 있고, 가설 1a와 2a를 부분 채택할 수 있다.

구 분	한국		중국		전체	
	노조몰입	조직몰입	노조몰입	조직몰입	노조몰입	조직몰입
	모델1	모델2	모델3	모델4	모델5	모델6
상 수	-.371	.243	.796	.451	.134	.602***
중국더미					.376***	-.087**
협력분위기	.186***	.051	.265***	.173***	.198***	.080**
협력프로그램 만족	.337***	.051	.160***	.062	.247***	.096***
근로조건 만족	.021	.198***	.042	.139***	.077	.139***
직무만족	.060	.308***	.122**	.351***	.139***	.375***
동기부여	.120*	.292***	.189***	.186***	.123***	.187***
근속년수	-.111	-.057	-.131*	.067	-.108	-.122
여성더미	-.035	.024	.070	.020	.060**	-.012
정규더미	-.016	.060*	.017	-.128**	-.034	-.052*
직 급	.052	-.052	-.007	.028	.033	.035
연 령	.046	.124*	.049	.080*	.015	.172***
학 령	.007	-.010	-.054	-.139***	-.025	-.077***
R <sup>2</sup>	.414	.655	.347	.499	.428	.615
Adj-R <sup>2</sup>	.397	.645	.327	.483	.419	.609
F	23.881***	63.077***	17.486***	32.387***	46.282***	98.583***

\*\*\*:  $p < .01$ , \*\*:  $p < .05$ , \*:  $p < .10$ . 위의 값은 각 변수들의  $\beta$  값임.

한편 비교가설에 대한 검증에 앞서 국가별 변수를 더미 처리하여 한국과 중국 근로자들의 이종몰입에 대한 차이를 사전에 파악하였다. 이를 위해 두 표본의 노조 및 조직몰입에 대한 확인적 요인분석을 통해 비교 가능한 측정항목을 다시 선별하였다. 그 결과 요인적재값이 0.5 이상인 수치를 기준으로 적재행렬을 나타낸 항목은 노조몰입에서는 Y17, 18이었으며, 조직몰입에서는 Y46, 48, 52, 53, 57, 65, 66, 67로 나타났다. 이 측정항목을 두 표본 공통의 노조 및 조직몰입 구성항목으로 선정하고, 중국을 1로, 한중국을 0으로 더미변수로 처리하여 회귀분석을 실시하였다. 분석결과는 <표 4>의 모델 5와 6과 같이 한국 근로자들은

통계적으로 유의한 가운데 한국 근로자들은 노조몰입에 부의 영향력( $\beta = -.376, p < .01$ )을, 조직몰입에는 정의 영향( $\beta = .087, p < .05$ )을 미치고 있었다. 이러한 결과는 중국 근로자들의 경우 노조몰입에는 정의 영향을, 조직몰입에는 부의 영향을 미치는 것임을 알 수 있다. 그리고 노사협력 분위기, 협력 프로그램 만족, 직무만족, 동기부여 등은 노조 및 조직몰입에 동시에 영향을 미치고 있었다. 이러한 결과는 국가별 회귀분석과 비교할 때, 이종몰입의 보편적 영향요소는 존재하지만 개별 국가에 따른 차별적 요소도 동시에 존재함을 보여주는 것이다.

비교가설인 가설4와 3c의 검증은 쌍대비교 t검정과 독립표본 t검정을 통해 분석하였다. 결측값을 제외한 동일 응답자의 노조 및 조직몰입의 점수를 상호 비교하여 그 통계적 유의성을 파악하였다. 그 결과는 <표 5>와 같이 한국 근로자들의 노조몰입 평균값은 3.2254이고, 조직몰입의 평균값은 3.5478로 통계적으로 유의한 가운데 조직몰입이 상대적으로 높음을 알 수 있다. 이는 가설4a에서 예측한 것과는 위배되는 결과로 가설을 기각하였다. 반면 가설 4b에서는 중국 근로자들은 조직보다는 노조몰입이 높을 것으로 예측했는데, 그 결과 조직몰입과 노조몰입의 평균차이는 .5128로 통계적으로 유의한 가운데 노조몰입이 조직몰입보다 높게 나타났다. 이에 가설 4b를 지지할 수 있다. 여성이 조직몰입보다 노조몰입이 높다는 가설3c는 <표 5>와 같이 중국 여성의 조직몰입 평균값이 4.1321로 노조몰입 평균값 3.4308보다 훨씬 높음을 알 수 있다. 반면 한국 여성의 경우 통계적으로 유의하지 못하였다. 이에 가설 3c를 부분 지지하였다.

조직 및 노조몰입의 국가별 비교가설을 검증하기 위해 독립표본 t검정을 실시하였다. 그 결과 <표 5>와 같이 한국 근로자들의 조직몰입 평균값은 3.6634로 중국 근로자들의 평균값 3.115보다 현저히 높은 조직몰입을 보이고 있다( $F=24.022, p < .001$ ). 노조몰입의 경우 가설 4d에서 예측한대로 중국 근로자들은 한국 근로자들에 비해 높은 노조몰입을 나타내고 있다( $F=2.013, p < .001$ ). 이에 가설 4c와 4d를 지지할 수 있다.

구 분	표본	상관관계	노조몰입	조직몰입	평균차이	t값
한국	426	.435***	3.2254 (.9754)	<b>3.5478</b> (.5876)	-.3224 (.8931)	-7.452***
중국	431	.522***	<b>3.8364</b> (1.0300)	3.3237 (.7670)	.5128 (.9078)	11.727***
중국 여성	53	.562***	<b>4.1321</b> (1.0150)	3.4308 (.7021)	.7013 (.8501)	6.006***

  

구 분	표본	평균	표준편차	평균차이	F값	
노조몰입	한국	430	3.2884	(.8338)	-5.345	24.022***

	중국	446	<b>3.8229</b>	(1.041)		
	총	876	3.5605	(.9817)		
	한국	431	<b>3.6633</b>	(.6863)		
조직몰입	중국	436	3.1115	(.6640)	.5518	2.013***
	총	867	3.3858	(.7291)		

\*\*\*:  $p < .001$ , 괄호 안은 표준편차.

## VI. 결론 및 토론

본 연구는 한국과 중국 근로자들의 이중몰입 영향요소와 국가별 이중몰입의 차이를 파악하기 위해 한국 근로자 437명과 중국 근로자 453명을 대상으로 실증분석 하였다. 본 연구의 최종 결과를 다음과 같이 정리하였다.

첫째, 서구에서 개발한 이중몰입 영향요소의 한국과 중국에서 적용 가능성은 한국보다 중국에서 다소 높은 것으로 확인되었다. 일례로 한국과 중국 표본 전체를 대상으로 회귀분석할 경우에는 근로조건 만족도를 제외하고는 원래 의도했던 영향요소들이 이중몰입에 유의한 관계를 나타냈었다. 반면 국가별 회귀분석에서는 가설 3a의 동기부여를 제외하고는 다소 차이가 존재하였다. 한국에서는 동기부여만 이중몰입에 영향이 있었고, 노사협력 분위기와 협력 프로그램 만족도는 노조몰입에, 근로조건 만족과 직무만족은 조직몰입에만 유의하였다. 중국 표본에서는 노사협력 분위기, 직무만족과 동기부여가 이중몰입에 영향을 행사하였다. 협력 프로그램 만족은 노조몰입에만, 근로조건 만족은 조직몰입에만 통계적으로 유의한 영향을 나타냈다. 인구통계특성과 이중몰입의 직접적인 관련성은 없었다. 한국의 정규직은 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치며, 중국의 정규직은 오히려 부정적인 것으로 나타났다. 중국 여성은 조직몰입보다 노조몰입이 강한 것으로 나타났다. 이러한 결과는 이중몰입 기존 연구들(Angel & Perry, 1986; Gallagher, 1984; Fukami & Larson, 1984; Barling, Wade & Fullagar, 1992; Schriesheim, 1978)에서 제시한 보편적 요소를 일정 부분 수용할 수 있지만, 국가별 차이가 다소 존재함을 알 수 있다.

둘째, 이중몰입에 대한 국가별 차이가 있었다. 한국 근로자들은 전통적으로 근로자들의 회사에 대한 충성심과 애사심이 높음과 동시에 노조몰입을 통해 개인의 권익보호를 추구할 것으로 예측하였다. 실제 결과는 노조몰입보다 조직몰입의 정도가 훨씬 높은 것으로 나타났다. 이러한 결과는 최근 일련의 경제상황의 변화와 회사의 구조조정 등으로 인해 개인

구성원들이 조직의 성장과 발전에 보다 큰 애착을 가지고 있음을 나타내는 것이다. 특히, 한국 근로자들은 중국 근로자들에 비해서도 높은 조직몰입을 나타내고 있었다. 중국 근로자들의 경우 조직몰입보다는 노조몰입이 훨씬 강했으며, 한국과 비교해서도 높은 노조몰입을 보였다. 그 원인은 중국 근로자들이 사회주의적 체제 특성상 정부의 대리인 격이라고 할 수 있는 공회에 대한 호의적인 태도가 높고, 공회의 사회 유대관계적 활동에 보다 큰 비중을 두고 있기 때문이라고 볼 수 있다.

셋째, 노조몰입과 조직몰입의 높은 상관관계이다. 이중몰입 연구가 8,90년대에 주춤했던 이유는 노조와 조직몰입의 낮은 상관관계를 보임에 따라 이중몰입 연구의 당위성을 상실했기 때문이었다. 하지만 90년대 중반 들어 경영자들의 종업원에 대한 의식이 변하고, 사회적으로도 근로자들의 노조활동을 인정함으로써 근로자들이 노조와 조직에 동시에 몰입할 수 있는 경향을 보이기 시작하였다. 본 연구에서도 한국과 중국 표본 모두에서 노조와 조직몰입의 상관관계가 높게 나타나 상호 밀접한 관련성을 보여주었다.

본 연구를 통해 얻을 수 있는 시사점은 다음과 같다. 첫째, 중국에 진출한 우리기업들의 중국 근로자들에 대한 관리 방안을 제시하였다. 중국 근로자들의 경우 노사협력 분위기 조성, 협력 프로그램 마련, 직무 수행에 관련해 직무 자체를 비롯해 감독자와 동료의 원만한 유대관계, 임금, 승진 등의 공정한 기회 제공, 동기부여로는 외재적 및 내재적 보상을 제공함으로써 노조 및 조직몰입을 동시에 이끌 수 있다. 중국 근로자들은 조직몰입보다 노조몰입이 강한 것으로 파악되었지만, 양 몰입 사이의 상관관계가 존재하였다. 이는 중국에 진출한 우리기업들이 중국 근로자들의 노조몰입을 우려할 것이 아니라, 각종 방안을 통해 조직몰입도 동시에 유도할 수 있는 기회라는 점이다. 사실 우리기업들이 중국 시장에 생산 거점을 옮기는 이유 가운데 한국 근로자들의 강경한 노조활동을 회피하고자 하는 의도를 부인할 수 없다. 그리고 막상 중국 시장에 진출한 결과, 중국 근로자들의 조직몰입이 낮은 반면 강한 노조몰입을 몹시 우려한다고 한다. 하지만 중국 근로자들의 노조몰입은 전통적인 사회주의적 성향에 기인한 것이고, 이를 통해 오히려 조직몰입을 유도할 수 있다는 점이다.

둘째, 한국 근로자들의 경우 노조몰입과 조직몰입의 영향요소는 개별적인 것으로 나타남으로써 조직은 노조와 조직몰입 사이를 선택할 수 있게 되었다. 하지만 과거 노조에 대한 부정적인 인식으로 인해 많은 기업들이 조직몰입 관리 방안을 모색하는데 중점을 둘 가능성이 높다. 본 연구 결과에 의하면 초임수준, 정규근로시간, 휴게시간, 휴기제도, 산업재해관련 보상, 성과급 등 근로조건 만족도를 높이고, 직무만족과 동기부여 등을 통해 조직몰입을 향상시킬 수 있다. 반면 많은 인적자원관리 정책들이 노조와의 협의를 필요로

하는 경우가 많기 때문에 노조몰입을 등한시 할 경우에 조직몰입을 저해할 수 있음을 알아야 한다. 노조몰입과 조직몰입 사이의 상관관계가 높게 나온 것은 고사하더라도, 노사간 합의를 필요로 하는 근로조건 만족도는 조직몰입을 높이는 것으로 나타났다. 이요인이론과 같이 노사간 원만한 관계는 구성원 직무만족의 저변이며, 이를 통해 조직몰입을 높일 수 있다는 점이다.

셋째, 중국에 진출하고자 하는 우리기업들에게 인사노무관리 측면의 전략적 선택에 관한 자료를 제공하였다. 우리기업들이 중국에 직접 투자를 하는 가장 큰 이유는 인건비 절감이 아닐 수 없다. 하지만 중국 진출 우리기업들은 중국 근로자들의 낮은 조직몰입이 심각한 애로사항으로 부각되고 있다. 제조업의 경우 근로자들의 조직에 대한 애사심은 조직의 생산성에 직, 간접적 영향을 미친다는데 주목할 필요가 있다. 즉, 근로자들의 낮은 조직몰입이 낮아 발생하는 빈번한 이직, 결근, 제품 불량률은 개인의 작업성과는 물론 조직의 생산성을 저해한다는 점이다. 물론 중국 공회의 역할에 비추어 근로자들의 노조몰입이 한국의 조직몰입을 대신할 수 있다고 가정할 수 있지만, 최근 중국에서 단체행동권 인정하고자 하는 조짐을 볼 때, 중국 근로자들의 높은 노조몰입을 사회주의 체제의 현상으로만 지나치기에는 어려운 실정이다. 반면 국내 소재 한국 근로자들은 중국에 비해 훨씬 높은 조직몰입을 가지고 있다. 서구의 많은 기업들에서도 최고 품질의 제품 생산과 연구개발의 직접적인 반응을 원할 경우는 자국 내에서 직접 생산하는 경우가 많다. 이는 자국과 현지인 사이에 발생하는 조직몰입의 차이를 무시할 수 없기 때문이다.

본 연구의 한계점을 지적하고, 향후 연구를 위한 제언을 다음과 같이 하였다. 첫째, 본 연구의 방법론상 한계로 이중몰입에 대한 근로자들의 인식정도를 측정함에 따라 동일측정방법(common method variance) 오류가 있다. 둘째, 본 연구는 동일한 기업의 경영상황 속에서 근로자들의 심리적 태도의 차이를 명확히 구분할 수 있었다. 하지만 이로 인해 표본의 대표성에 대한 한계가 발생하였다. 향후에는 이질적인 다수의 기업들을 통해 한국과 중국의 이중몰입의 차이를 검증해야 할 것이다. 셋째, 본 연구에서는 한국과 중국 근로자들의 이중몰입의 보편성과 차별성을 탐색하는데 중점을 두었다. 향후에는 차별적 이중몰입의 원인을 설명할 수 있어야 한다. 그 방안으로 Bond(1987)의 유교적 가치, Hofstede(1984)의 문화적 역동성 또는 국가의 정치적 상황특성 등을 토대로 이중몰입의 차별적 이유를 규명할 수 있다.

## 참고문헌

- 김정한(1994), “노동조합몰입도의 결정요인에 관한 연구,” 서강대학교 대학원 박사학위논문.
- 박호환 ? 윤윤식 ? 양승경(1999), “노조와 회사에 대한 이중몰입이 경영혁신 참가의사에 미치는 영향,” 1999년 한국인사조직학회 춘계학술연구 발표논문집, 291-307.
- 방진방(1999), “노동자의 노동가치관에 관한 한 ? 중 비교연구,” 충남대학교 박사학위논문.
- 신만수 ? 문형구(1997), “한국투자기업의 현지종업원 조직몰입도 및 그의 결정요인,” 국제경영연구, 8, 246-277.
- 심원술 ? 김진희(2001), “조직몰입에 대한 보편적 요인과 문화특수적 요인에 대한 실증 연구: 한국, 미국, 중국 종업원의 국가간 비교,” 2001년 한국인사조직학회 추계학술연구 발표논문집, 181-203.
- 이상만(1998), 중국진출기업의 노사관계 현황과 노무관리 현지화 전략, 대한상공회의소.
- 이효수 ? 최훈(1998), 중국의 노사관계, 한국노동연구원.
- 장은미(1995), “정규직과 임시직의 조직몰입에 관한 비교 연구”, 인사관리연구, 19, 301-321.
- 정연양(1998), “조직(회사)몰입과 노동조합몰입을 통한 노사관계안정도 평가”, 경영학연구, 27, 2, 439-464.
- 조영대(1994), “근로자의 직장몰입 ? 노조몰입의 결정요인 및 직무성과”, 대구대 박사학위논문.
- 한국노동조합총연맹(2001), 조합원 의식조사 보고서, 한국노동조합총연맹.
- 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.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W.(1988), “Structural Equations Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach,” *Psychological Bulletin*, 103: 311-323.
- Angle, H. L., & Perry, J. L.(1986), “Organizational Commitment and Labor-Management Relationship Climates,” *Academy of Management Journal*, 29(1): 31-50.
- Angle, H. L., and J. L Perry.(1986), “Dual Commitment and Labor-Management Relationship Climates”, *Academy of Management Journal*, 29: 31-49.
- Bamberger, P. A., Kluger, A. N., & Suchard, R.(1999), “The Antecedents and Consequences of Union Commitment: A Meta-Analysis,” *Academy of Management Journal*, 42(3): 304-318.
- Barling, J., Wade, B., & Fullagar, C.(1992), “Predicting Employee Commitment to Company and Union: Divergent Models,” *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65: 50-61.



- Bass, B. M., & Mitchell, C. W.(1976), "Influences on the Felt Need for Collective Bargaining by Business and Sciences Professionals," *Journal of Applied Psychology*, 61(6): 770-773.
- Beauvais, L., Scholl, R., & Cooper, E. A.(1991), "Dual Commitment Among Unionized Faculty: A Longitudinal Investigation," *Human Relations*, 44(2), 175-192.
- Becker, H. S.(1960), "Note on the Concept of Commitment," *American Journal of Sociology*, 66, 32-42.
- Berger, C. J., Olson, C. A., & Boudreau, J. W.(1983), "Effects of Unions on Job Satisfaction: The Role of Work-Related Values and Perceived Rewards," *Organizational Behavior and Human Performance*, 32: 289-324.
- Bond, M.(1987), "The Chinese Values and the Search for Culture-Free Dimensions of Culture: The Chinese Culture Connection," *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 18(2): 143-164.
- Clugston, M.(2000), "The Mediating Effects of Multidimensional Commitment on Job Satisfaction and Intent to Leave," *Journal of Organizational Behavior*, 21: 477-486.
- Conlon, E. E., & Gallagher, D. G.(1987), "Commitment to Employer and Union: Effects of Membership Status," *Academy of Management Journal*, 30(1): 151-162.
- Dean, L. R.(1954), "Union Activity and Dual Loyalty," *Industrial and Labor Relations Review*, 7: 526-536.
- Festinger, L. A.(1957), *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford, Calif: Stanford University Press.
- Fields, M. W., & Thacker, J. W.(1992), "Influence of Quality of Work Life on Company and Union Commitment," *Academy of Management Journal*, 35(2), 439-450.
- Fukami, C. V., and E. W .Larson(1984), "Commitment to Company and Union: Parallel Models," *Journal of Applied Psychology*, 69(3): 367-371.
- Gallagher, D.(1984), "The Relationship Between Organizational and Union Commitment Among Federal Government Employees" , *Academy of Management Proceedings*, 319-329.
- Gordon, M. E., & Ladd, R. T.(1990), "Dual Allegiance: Renewal, Reconsideration, and Recantation," *Personnel Psychology*, 43: 39-41.
- Gordon, M. E., Philpot, J. W., Burt, R. E., Thompson, C. A., and W. E. Spiller(1980), "Commitment to the Union: Development of a Measure and an Examination of its Correlates" , *Journal of Applied Psychology*, 65: 479-499.
- Gordon, M., Beauvais, L., and R. Ladd(1984), "The Job Satisfaction and Union Commitment of Unionized Engineers" , *Industrial and Labor Relations Review*, 37(3): 359-370.
- Heider, F.(1958), "Attitude and Cognitive Organization," *Journal of Psychology*, 21: 107-112.
- Hofstede, G.(1984), *Cultures Consequences: International Differences in Work Related Values*. London, SAGE Publications.
- Homans, G.(1961), *Social Behavior: Its Elementary Forms*. NY: Harcourt, Brace, and World.
- Joreskog, K. G., & Sorbom, D.(1993), *LISREL 8 User ' s Reference Guide*. Chicago, IL: Science Software International, Inc.
- Katz, D., & Kahn, R. L.(1966), *The Social Psychology of Organizations*, NY: John Wiley.
- Katz, H. C., Kochan, T. A., & Gobeille, K. R.(1983), "Industrial Relations Performance, Economic Performance, and QWL Programs: An Interplant Analysis," *Industrial and Labor Relations Review*, 37(1): 3-17.

- Kelman, H. C.(1958), "Compliance, Identification, and Internalization: Three Processes of Attitude Change," *Journal of Conflict Resolution*, 2: 51-60.
- Kochan, T. A., Katz, H. C., & McKersie, R. B.(1986), *The Transformation of American Industrial Relations*. NY: Basic Books.
- Kunin, T.(1955), "The Construction of a New Type of Attitude Measure," *Personnel Psychology*, 8: 65-78.
- Lee, R. T., & Ashforth, B. E.(1996), "A Meta-Analytic Examination of the Correlates of the Three Dimensions of Job Burnout," *Journal of Applied Psychology*, 81: 123-133.
- Lee, T. W., & Mitchell, T. R.(1994), "Organizational Attachment: Attitudes and Actions," In J. Greenberg (Eds.), *Organizational Behavior: The State of the Science*, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 83-108.
- Magenau, J., Martin, J., & Peterson, M.(1988), "Dual and Unilateral Commitment Among Stewards and Rank-and File Union Members," *Academy of Management Journal*, 31(2): 359-376.
- March, J., and H. Simon(1958), *Organizations*, New York: Wiley.
- Martin, J. E., & Peterson, M. M.(1987), "Two-Tier Wage Structures: Implications for Equity Theory," *Academy of Management Journal*, 30: 297-315.
- Mellor, S., Mathieu, J., and L. Swim(1994), "Cross-Level Analysis of the Influence of Local Union Structure on Women' s and Men' s Union Commitment" , *Journal of Applied Psychology*, 79(2), 203-210.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J.(1997), *Commitment in Workplace: Theory, Research, and Application*. CA: Sage Publications, Inc.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L.(2001), "Commitment in the Workplace Toward a General Model," *Human Resource Management Review*, 11: 299-326.
- O' Reilly, C., & Chatman, J.(1986), "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior," *Journal of Applied Psychology*, 71: 492-499.
- Porter, L., Steers, R., Mowday, R., and P. Boulian(1974), "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians" , *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- Purcell, T. V.(1954), "Dual Allegiance to Company and Union-Packinghouse Worker: A Swift-UPW Study in a Crisis Situation. 1949-1952," *Personnel Psychology*, 7. 67-71.
- Rainey, H. G.(1993), "Work Motivation," *Handbook of Organizational Behavior* (eds). In Robert T. Golembiewski (pp. 19-39). New York: Marcel Dekker.
- Randall, D. M.(1990), "The Consequences of Organizational Commitment: Methodological Investigation," *Journal of Organizational Behavior*, 11: 361-378.
- Reed, C. S., Young, W. R., & McHugh, P. P.(1994), "A Comparative Look at Dual Commitment: An International Study," *Human Relations*, 47: 1269-1287.
- Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S.(1970), "Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations," *Administrative Science Quarterly*, 15: 150-163.
- Schriesheim, C. A.(1978), "Job Satisfaction, Attitudes toward Unions and Voting in a Union Representation Election," *Journal of Applied Psychology*, 63(5): 548-552.
- Schriesheim, C., & Tsui, A. N.(1980), "Development and Validation of a Short Satisfaction

- Instrument for Use in Survey Feedback Interventions,” Paper represented at the Western Academy of Management Meeting.
- Sherer, P. D., & Morishima, M.(1989), “Roads and Roadblocks to Dual Commitment: Similar and Dissimilar Antecedents of Union and Company Commitment,” *Journal of Labor Research*, 10(3), 311-330.
- Sinclair, R., & Tetrick, L. E.(1995), “Social Exchange and Union Commitment: A Comparison of Union Instrumentality and Union Support Perceptions,” *Journal of Organizational Behavior*, 16: 669-680.
- Stagner, R., & Rosen, H.(1965), *Psychology of Union-Management Relations*, Belmont, Calif: Brooks-Cole.
- Stagner, R.(1956), *Psychology of Industrial Conflict*, NY: Wiley.
- Tsui, A. S., Egan, T. D., & O’ Reilly III, C. A.(1992), “Being Different: Relational Demography and Organizational Attachment,” *Administrative Science Quarterly*, 37: 549-579.
- Weiner, K. F., & Vardi, Y.(1980), “Relationships Between Job, Organization, and Career Commitments and Work Outcomes: An Integrative Approach,” *Organizational Behavior and Human Performance*, 26: 81-96.