

碩士學位論文

人事管理體系가 勞動組合에 대한
從業員의 態度에 미치는 影響



7/1875

濟州大學校 經營大學院

經營學科 經營學專攻

李 鎔 星

1998

人事管理體系가 勞動組合에 대한 從業員의 態度에 미치는 影響

指導教授 金 範 國

이 論文을 經營學 碩士學位 論文으로 提出함



濟州大學校 經營大學院
經營學科 經營學專攻

李 鎔 星

李鎔星의 經營學 碩士學位論文을 認准함

1998년 6월

委員長 _____

委 員 _____

委 員 _____

목 차

제1장 서론	1
제1절 연구목적	1
제2절 연구범위 및 방법	3
제2장 이론적 고찰	4
제1절 신인사관리체계의 이론적 배경	4
1. 신인사관리개념	4
2. 신인사관리체계와 내용	8
3. 공정성·혁신성과 인사관리체계	14
제2절 신인사관리체계와 노동조합의 관계	21
1. 인사관리 공정성과 노동조합의 관계	21
2. 인사관리의 혁신성과 노동조합의 관계	25
3. 노사관계 연구모형 및 연구동향	26
제3절 노동조합의 관련 변수	29
1. 노동조합에 대한 종업원 태도의 영향변수	29
2. 상황변수	37
3. 노동조합의 태도에 대한 결과 변수	38

제3장 연구모형의 설계	42
제1절 연구모형	42
제2절 가설의 설정 및 변수의 정의	42
1. 가설의 설정	42
2. 변수의 정의	43
제3절 표본의 특성 및 분석방법	45
1. 표본의 특성 및 조사방법	45
2. 설문지의 구성 및 내용	46
3. 분석방법	47
제4장 실증분석	48
제1절 변수의 타당성 및 신뢰성 측정	48
제2절 실증분석	50
1. 인사관리체계와 노동조합에 대한 태도간의 상관관계 분석	50
2. 인사관리체계가 노동조합에 대한 태도에 미치는 영향	51
3. 상황변수에 따른 인사관리체계와 노동조합태도와의 관계	59
4. 가설 검증의 요약	65
제5장 결론	66
제1절 연구결과의 요약	66
제2절 연구결과의 시사점	69
참 고 문 헌	71
영 문 초 록	75
설 문 지	78

표 목 차

< 표 1 > 인사관리의 변천과정	5
< 표 2 > 피터슨의 인적자원모델의 단계별 특성	6
< 표 3 > 임금결정요인과 임금체계	16
< 표 4 > 노사관계의 연구동향	28
< 표 5 > 소외개념의 개괄적 비교	31
< 표 6 > 연구표본의 특성	46
< 표 7 > 설문지 구성	47
< 표 8 > 노조에 대한 태도변수의 신뢰성 측정	48
< 표 9 > 노조에 대한 태도변수의 타당성 측정	49
< 표 10 > 인사관리체계와 노조에 대한 태도의 상관관계	51
< 표 11 > 성별과 노조에 대한 태도간의 차이분석	52
< 표 12 > 연령과 노조에 대한 태도간의 차이분석	53
< 표 13 > 직위와 노조에 대한 태도간의 차이분석	54
< 표 14 > 근속년수와 노조에 대한 태도간의 차이분석	54
< 표 15 > 학력과 노조에 대한 태도간의 차이분석	55
< 표 16 > 인사관리체계가 노조기대에 미치는 영향	57
< 표 17 > 인사관리체계가 노조충성에 미치는 영향	58
< 표 18 > 인사관리체계가 노조참여에 미치는 영향	59
< 표 19 > 택시업의 인사관리체계가 노조에 대한 태도에 미치는 영향	60
< 표 20 > 호텔업의 인사관리체계가 노조에 대한 태도에 미치는 영향	61
< 표 21 > 공기업의 인사관리체계가 노조에 대한 태도에 미치는 영향	62
< 표 22 > 한국노총 하에서 인사관리체계가 노조에 대한 태도에 미치는 영향	63
< 표 23 > 민주노총 하에서 인사관리체계가 노조에 대한 태도에 미치는 영향	65
< 표 24 > 가설검증의 요약	65

그림목차

< 그림 1 > 인적자원관리의 변천단계별 특성	6
< 그림 2 > 연구모형	42



제1장 서론

제1절 연구목적

90년대 들어서면서 합리화를 목적으로 한 경영혁신운동이 하나의 붐을 이루게 되었고, 이러한 경영혁신운동에 있어 중심적인 축을 이루는 것이 신인사제도라 불리우는 능력주의 임금·인사제도의 도입이다.

이러한 능력주의 인사제도의 도입을 주장하는 경총이나 일부 학계에서는 연공서열주의는 승진적체로 인한 불만의 확산뿐 만 아니라 개인의 노력이나 능력에 따른 임금향상의 가능성이 없어 근로의욕을 저하시키는 경향을 지적하고 있다.

그러나 대부분의 노동조합은 공정성을 많이 확보할 수 있는 능력주의 인사제도의 도입 명분에도 불구하고, 이 제도의 도입을 반대하는 입장을 보이고 있다. 그 이유로 첫째, 노동자의 경쟁을 강화시키며, 둘째, 능력평가를 위한 기업의 인사고과권의 강화는 노동통제의 강화로 이어지며, 셋째, 개별적 통제는 결과적으로 집합적 행동 가능성을 침해하게 될 것이며, 넷째, 임금의 안정성 나아가 고용안정성을 위협할 소지가 있고, 다섯째, 비능력자의 경우 노동소의 현상을 일으켜 오히려 부정적 결과를 초래하게 될 것이라고 판단하고 있다.

하지만 우리 나라가 IMF체제하에 들어서면서 경제위기를 발판으로 정리해고, 구조조정 등의 기업현실은 신인사제도의 도입을 가능케하고 있다. 또한 이에 따른 노동자의 소외현상도 두드러지게 나타나고 있는 현실이다.

이제 능력주의를 기초로 한 신인사제도는 사실 피할수 없는 현실적 실천과제이다. 그러나 이의 실천에 있어 노동소의 및 상대적 빈곤 등의 부작용이 나타나고 있는 것도 사실이다. 이에 따라 정부는 노사정위원회를 법제화하여 이러한 노사간의 문제에 대한 해법을 찾는 노력을 계속하고 있다. 하지만 현실적으로는 민주노총과 한국노총으로 대표되는 노동자 단체들의 반발과 경총을

대표로 하는 경영자단체 실천의지간의 팽팽한 줄다리가 계속되고 있다. 이러한 대립은 급기야 투쟁의 양상으로 전개되고, 민주노총을 중심으로 한 노동자 대투쟁 분위기가 감지되고 있다.

선진국들이 오랜 산업화 과정에서 겪어 왔던 산업사회의 문제들이 오늘날 우리사회의 당면과제로 등장함으로써 최근의 노사문제는 전국민적 관심사로 부각되고 있는 실정이다. 하지만 이러한 적대적 대립이 지금까지 어렵게 쌓아온 경제의 기반이 무너지지나 않을까 하는 우려의 목소리를 높이고 있다는 것에 대해 노·사·정 모두가 귀를 기울여야 할 것이다.

자본 없이 노동이 없고, 노동 없이 자본도 그 기능을 발휘할 수 없다는 논리에 입각하여 노동자와 사용자는 원천적으로 이해가 대립되는 것이 아니라 공존을 바탕으로 하는 것이다. 더욱이 현대와 같이 기업이 대형화되고 치열해가는 경쟁환경속에서 자본과 노동의 대립과 갈등은 기업목표달성을 저해하는 치명적 요인으로 작용한다.

따라서 노사관계를 안정시키고 산업평화를 유지시키기 위해서는 노동조합을 대등한 파트너로 생각하는 사용자측의 인식전환과 노동조합 역시 근로자들의 의견을 수렴하여 이를 기업에 반영하는 조합내 민주주의를 실현함으로써 노동조합의 건전한 발전을 이룩하고, 이를 통한 산업사회발전에 이바지한다는 노사의 사고가 바탕이 되어야 한다.

오늘날 앞다투어 도입하고 있는 능력주의를 기초로한 신인사제도는 사실 가장 문제가 되는 것이 혁신의 속도와 능력평가의 공정성에 대한 종업원의 지각일 것이다. 또한 능력주의 인사제도의 부작용으로 나타날 수 있는 노동소외 역시 중요한 사회적 문제를 야기할 수 있다. 인사제도의 불공정성의 지각 및 노동소외 현상 등은 종업원들로 하여금 공식조직에 대한 불신감을 높여 비공식조직의 활성화를 초래할 수도 있다. 따라서 인사관리체계는 혁신과 변화만이 최선이 아니며 종업원들과 함께 할 수 있는 것이 곧 조직의 목표를 달성하는데 기여할 수 있다.

이와 같은 문제에 의거해 본 연구는 다음과 같은 연구목적을 설정하였다.

첫째, 노동조합의 태도에 영향을 미치는 요인들을 규명한다.

과거의 연구성과들을 탐색하여 노동조합의 태도에 영향을 미치는 영향요인들을 선정하고 이를 본 연구가설의 종속변수로 활용하고자 한다.

둘째, 앞에서 선정된 영향요인들이 종업원의 노동조합에 대한 태도에 어떠한 영향을 미치는가를 규명한다.

셋째, 업종 및 상급단체에 따른 영향요인과 종업원의 노동조합에 대한 태도와의 관계를 규명한다.

넷째, 연구결과를 바탕으로 합리적 노사관계를 모색한다.

제2절 연구범위 및 방법

본 연구의 범위는 제 1장에서는 연구목적 및 방법 그리고 연구의 범위를 설정하였으며, 제2장은 신인사관리의 개념 및 내용 그리고 신인사관리체계, 신인사관리체계와 노동조합간의 관계 및 노동조합의 관련변수들을 탐색하였다. 제 3장은 전자의 탐색된 연구성과를 중심으로 본 연구의 모형 및 가설을 설정하였고, 설정된 가설의 각 변수를 측정가능하도록 조작화 하였다. 제 4장은 연구가설을 수집된 자료의 분석을 통해 검증하려고 하며, 제 5장은 연구결과를 요약하고 합리적인 노사관계의 정립방안을 제시하고자 하도록 구성되었다.

본 연구의 방법은 문헌적 연구와 설문지에 의한 실증적 연구를 병행하였으며, 자료의 처리와 분석은 SPSSPC+ (Win, Ver. 7.5)를 통해 실시하였다.

제2장 이론적 고찰

제1절 신인사관리체계의 이론적 배경

1. 신인사관리개념

기업환경의 변화에 따라 전통적인 인사관리 방식에 있어서도 새로운 변화가 필요하다는 인식이 확산되면서 요즘 기업 조직내의 인사관리 영역과 관련하여 '신인사제도'라는 개념이 화두가 되고 있다. 전통적인 인적자원관리가 종래의 일상적이고 운영적 차원의 인사관리라면, 신인사관리는 기업내 인적자원이 차지하는 중요성을 새롭게 주목하고 소위 경영 자원론적 관점에서 기업 특유의 인적자원 운용 시스템과 조직역량을 개발함으로써 경쟁기업이 쉽게 모방할 수 없게 하여 지속적으로 경쟁우위를 확보하려는 기업의 노력이다. 우리기업의 경우 90년대 들어서 기업내 인적자원의 선발·개발·활용·평가·보상 등 주요 인사관리 국면에 있어서 종래의 연공서열과 비경쟁적인 성격을 지향하는 대신 능력주의와 경쟁위주의 원칙을 강화시키는 일련의 제도 및 기법들이 여러 기업들에 의해 속속 채택·도입되기 시작하였고, 이러한 기반 제도를 통칭하는 용어로 '신인사제도'라는 용어가 활용되기 시작하였다.

그러나 이러한 신인사제도는 우리 나라에서만 통용되는 용어이고 실상은 미국을 비롯한 서구의 여러 나라에서는 이전부터 활용되어온 제도이다. 따라서 그간의 인사관리는 한국적 인사관리라 한다면, 신인사관리는 서구의 능력주의 요소를 대폭 수용한 인사관리제도라 할 수 있다.

금세기 동안 서구의 인사관리체계의 변천과정을 살펴보면 < 표 1 >에 요약한 바와 같다.¹⁾

1) C.C. Borucki, *Strategic, Human Resource Management, Human Resource Effectiveness, and Organizational Performance : A Longitudinal Case Study*, The Univ. of Michigan, 1989, pp. 25~26.

< 표 1 > 인사관리의 변천과정

시 기	지향성 (orientation)	주요사건과 발전
1900년대 초부터 제1차 세계대전까지	생산성(operational)	과학적 관리가 테일러와 길버트에 의해 대중화됨. 주요전제: 작업을 수행하는 방법을 결정하는 데 있어 산업공학 기술의 효과적 응용은 생산성증대와 종업원의 만족(보상, 동기유발)을 가져온다.
제1차 세계대전부터 대공황까지	생산성(operational)	전쟁으로 인해 급속한 경제성장과 산업화가 이루어지게 되고, 노동조합의 욕구 분출을 상쇄하기 위해 제조업체들이 인사부서를 설립하게 됨. 주요전제: 종업원들의 사회적 욕구 충족이 조직 목적 달성의 촉매제 역할을 함.
대공황 이후부터 1960년대 중반까지	생산성(operational)	불황에서 야기된 경제적 고통, 일시해고, 종업원의 자각은 노조활동을 더 가속화시킨다. 인사부서는 노조를 인정하게 되고, 총체적인 거래계약절차가 생겨나게 된다. 그러나 진보적인 인사관리활동의 시행은 노조 조직력을 떨어뜨리고, 인사기능이 하이이탈라의 욕구를 충족시키기 위한 활동까지 영역이 확대되어 나간다.
1960년대 중반부터 1970년대 중반까지	생산성(operational) 관리성(managerial)	EEOC와 AA법률은 중요성과 위상에서 한층 높아져가는 인사에 대한 책임을 반영한다. 첨단산업은 점점 더 많은 재능 있는 개인을 요구하고, 성과는 개인의 동기부여에 의존한다. 인사부서의 기능이 정부대행업체에 대한 책임, 종업원의 업무절차, 종업원의 유지와 개인정보에 있어 관리적으로 되어간다.
1970년대 후반 이후	생산성(operational) 관리성(managerial) 전략성(strategic) 통합성(integrated)	심각한 환경적 동요와 변화(석유파동, 경기후퇴, 노동의 질 향상 등) 들은 보다 나은 인적자원관리의 필요성을 절실히 요구하게 된다. 인사부서는 다가오는 시대에 더 큰 책임을 반영하는 이론의 변화를 겪게 되고, 인적자원관리는 계속 진화하게 되어 전략적, 통합적 요소를 가미한 인적자원관리를 강조하게 된다. 그러나 현실은 오히려 이론의 발전을 계속 앞지르고 있다.

서구의 인사관리는 그간 생산성 향상과 관리적 기능의 합리화를 목표로 체계화하여 오다가 1970년대 기업환경이 급변함으로 인해 그간의 생산성과 관리적 목표달성만으로는 한계를 느껴, 최고 경영층이 인적자원의 중요성에 대한 인식의 변화와 더불어 우수한 인적자원의 확보 및 개발의 필요성이 대두되기 시작하였다.

이러한 5단계의 변천과정의 특징은 < 그림 1 >에서와 같이 4가지로 요약할 수 있다.

< 그림 1 > 인적자원관리의 변천단계별 특성

종업원 모델	노동력비용개념			신인사관리개념		
명칭	← 과학적인사관리 →	← 인간관계적인사관리 →	← 행동과학적인사관리 →	← 전략적·통합적인적자원관리 →		
기업목표	← 능 령 →			← 유효성 →		
과업목표	← 생산능률 →	← 종업원협력 →	← 모티베이션 →	← 혁신 →		
담당주체	← 스텝(인사부분) →	← 라인 관리자 →		← 최고경영층 →		
실행방법	← 선발·기능훈련 →	← 보상(사회적응구충족) →	← 보상(자아실현구충족) →	← 인적자원개발 →		

한편 피터슨(R.E. Peterson)은 인간중심적 인사관리, 즉 인간관계적, 행동과학적 인사관리단계를 하나로 묶어 각 단계별 특성을 < 표 2 >와 같이 상세히 열거하였다.

< 표 2 > 피터슨의 인적자원모델의 단계별 특성

기 능	시 스템		
	고전적 시스템	인간관계적 시스템	인적자원 시스템
적절한 상황	<ul style="list-style-type: none"> • 값싼 노동 풍부, 단순한 직무환경 및 기술이 안정적임 • 노조 및 정부압력이 거의 없음 	<ul style="list-style-type: none"> • 노동이 다소 회소, 보통정도로 변화하는 환경 및 기술 • 정부 및 노조의 압력이 중간 정도이거나 높은 편임 	<ul style="list-style-type: none"> • 노동이 회소하며, 고도로 경쟁적이며 급격히 변화하는 환경 및 기술 • 노조 및 정부의 압력이 큼
목적	<ul style="list-style-type: none"> • 고도의 능률과 생산성 확보 • 인간에 대한 고려: 低-中 • 개발촉진-低 	<ul style="list-style-type: none"> • 능률성 및 생산성에 대한 적절한 강조 • 종업원의 만족 	<ul style="list-style-type: none"> • 종업원의 개발, 조직 목표에 종업원이 관련을 갖도록 함 • 환경적응
감독 형태	<ul style="list-style-type: none"> • 높은 구조주의 • 인간에 대한 고려 : 底-中 • 개발촉진-低 	<ul style="list-style-type: none"> • 높은 고려 • 구조주의 : 中-高 • 개발촉진 : 低-中 	<ul style="list-style-type: none"> • 인간에 대한고려 : 中 • 구조주의 : 低-中 • 개발 촉진 : 高
직무 설계	<ul style="list-style-type: none"> • 단순화, 기계화 	<ul style="list-style-type: none"> • 직무확대, 기계화 	<ul style="list-style-type: none"> • 직무충실, 인간화
인력 계획	<ul style="list-style-type: none"> • 숙련도 낮은 노동 : 인력계획 없음 • 숙련노동 및 관리자 : 인력계획 있음 	<ul style="list-style-type: none"> • 없거나 다소 있음 	<ul style="list-style-type: none"> • 아주 상세한 계획 있음
모집	<ul style="list-style-type: none"> • 비숙련 노동: 없거나 구두에 의함 • 숙련노동 및 관리자: Headhunting 	<ul style="list-style-type: none"> • 구두모집, 경력강조, 봉사의 기회 	<ul style="list-style-type: none"> • 잠재적 경력의 판매 • 지원자 능력풀(pool)의 증가목적
선발	<ul style="list-style-type: none"> • 비숙련 노동: 자격의 최소 및 상한 제한 • 숙련노동 및 관리자: 능력 테스트 	<ul style="list-style-type: none"> • 능력, 적성, 태도, 퍼스널리티에 대한 면접, 조회, 테스트 	<ul style="list-style-type: none"> • 평가센터(Assessment center)에서 주로 적성과 능력테스트
배치	<ul style="list-style-type: none"> • 비숙련노동: 중요하지 않음 • 숙련노동·관리자:능력·기술에 따라 	<ul style="list-style-type: none"> • 작업집단에 합치 	<ul style="list-style-type: none"> • 처음에 훈련을 거쳐, 일시적으로 배치했다가 직무로 테이션 시킴

기 능	시 스 템		
	고전적 시스템	인간관계적 시스템	인적자원 시스템
오리엔테이션	<ul style="list-style-type: none"> 비숙련노동: 최소한임, 안전 규칙 숙련노동 및 관리자: 정책 및 절차 	<ul style="list-style-type: none"> 정책 및 절차 집단에 의한 집단규범 	<ul style="list-style-type: none"> 직무로테이션에 의하거나 작업집단이 함
경력 계획 및 안내	<ul style="list-style-type: none"> 개인에 의한 것 외에는 거의 없거나 전무함 	<ul style="list-style-type: none"> 경영이 계획함 필요에 따라 안내함 	<ul style="list-style-type: none"> 경영이 많이 계획하고 개인과 공유함
평가	<ul style="list-style-type: none"> 상사: 주로 통제와 보상의 결정을 위해 	<ul style="list-style-type: none"> 상사 및 동료: 통제, 보상 및 승진의 결정을 위해 	<ul style="list-style-type: none"> 상사 및 자기자신: 개발 및 발전을 위해서, 목표설정
훈련	<ul style="list-style-type: none"> 종업원: 특정과업기술, 강의 수동작, 코요칭 	<ul style="list-style-type: none"> 종업원: 특정 과업 기술 감독자: 대인관계 의사소통, 역할연기, T-Group 	<ul style="list-style-type: none"> 일반적 기능과 지식: 케이스 토론 회의, 직무로테이션, TA
승진	<ul style="list-style-type: none"> 늦음 종업원: 연공서열, 관리자: 업적 	<ul style="list-style-type: none"> 중간 정도임 연공서열과 업적주의 	<ul style="list-style-type: none"> 빠름 능력주의
보상	<ul style="list-style-type: none"> 유인책으로 종업원: 업적기준 강화수단 관리자: 충성심, 우수한 성과금 및 봉급 강조 	<ul style="list-style-type: none"> 공정성 및 유인책 충성심, 사기, 추가급, 연금, 사회적 활동 강조 	<ul style="list-style-type: none"> 공정성 우수한 업적과 공헌에 보상 화제, 이윤공유 지위, 더 많은 직무에 대한 자율성, 일의 흥미 강조
관리원칙	<ul style="list-style-type: none"> 규칙의 엄격한 적용: 고정된 벌칙, 정식출근 및 작업규칙에 의 복종강조 	<ul style="list-style-type: none"> 감독자에게 규칙적용의 자유를 다소 허용, 공정한 활동 유지 및 공정성 지각 강조 	<ul style="list-style-type: none"> 규칙을 협상에 의하여 만들고 적용: 고충의 예방강조
진정(appeal)	<ul style="list-style-type: none"> 계층을 통해서 상향적으로 함: 계층제적인 관점 	<ul style="list-style-type: none"> 다양한 통로: 진정위원회, 음부즈맨, 중재자 이용, 개방적 인사부서가 주로 담당 	<ul style="list-style-type: none"> 다양한 통로: 공동진정위원회, 개방적, 음부즈맨 동료적인 차원
노사관계정책	<ul style="list-style-type: none"> 노조를 멀리함, 경영권 확보가 목표 	<ul style="list-style-type: none"> 노조를 멀리하거나 협조관계 구축 	<ul style="list-style-type: none"> 노조를 멀리하거나, 노조를 인적자원 시스템에 포함되도록 유도함
협상 목표	<ul style="list-style-type: none"> 최소임금 및 편의를 제공하기 위해 작업규칙 및 경영권의 확보 	<ul style="list-style-type: none"> 종업원 만족 경영의 융통성 확보 	<ul style="list-style-type: none"> 상호문제 해결 융통성 유지
고충 처리	<ul style="list-style-type: none"> 노조계약에 대한 엄격한 해석유지 	<ul style="list-style-type: none"> 고충을 가능한 빨리 해결 	<ul style="list-style-type: none"> 계약자체를 변화시키더라도 문제 해결
인적 자원에 대한 타당화	<ul style="list-style-type: none"> 없음 	<ul style="list-style-type: none"> 사기, 직무만족의 평가 	<ul style="list-style-type: none"> 타당화 및 HRA를 통하여 인적 자원의 가치평가

자료 : Richard B. Peterson, "The Interaction of Technological and Organizational Climate in Norwegian Firms," *Academy of Management Journal*. 再引用, 愼九範, 『산경논집』 창간호, 동의대학교 산업경영연구소, 1983, pp. 212~213.

이상의 논의를 토대로 신인사관리의 개념을 정의하면 ‘인적자원의 중요성에 대한 최고 경영자의 혁신적 인식을 기반으로 능력주의 체제하에 우수한 인적자원의 확보 및 개발, 그리고 공정한 평가와 보상을 체계화시킨 인사관리의 패러다임이라 할 수 있다.

2. 신인사관리체계와 내용

1) 신인사관리의 체계

그간의 우리 나라의 내부노동시장의 동향을 보면, 일반적으로 기업내 관리직들은 폐쇄시장, 생산직은 개방시장의 성격을 띠어 왔다. 그러나 각각의 직종에서 운영되어온 인사제도는 공히 엄격한 위계 조직을 바탕으로 한 학력과 성별에 차등을 두는 분절적 성격이 강한 연공적 시스템이다.²⁾ 즉 기본적인 피라미드형 구조속에서 위계적인 승진사다리와 호봉승급체계가 있고, 직무성과나 개인적인 능력에 관계없이 선입선출되어 올라가는 연공서열적인 호봉체계에 의해 임금도 자동적으로 늘어나며, 특별한 하자가 없는 한 일정직위까지 승진이 보장되어 왔다.

이러한 연공서열적 인사관리체계는 구성원간의 화합과 조직의 통일성 그리고 인사관리의 안정성과 예측성을 도모해 주는 이점을 가지고 있다. 또한 비교적 안정적 환경하에서는 연공서열적 인사관리체계는 그 효과를 발휘해온 것도 사실이다. 하지만 최근과 같이 급변하는 기업환경하에서는 이러한 제도가 오히려 기업내 노동력 관리의 신축성을 떨어뜨리고, 구성원의 능력 발휘를 제약하며, 조직성과를 저해하는 심각한 문제점을 야기시키게 되었다. 즉 이전보다 한층 다양화되고 차별화된 시장수요의 질적변화 추세는 기업으로 하여금 시장 민감성이 큰 생산체제와 조직운명을 강구해 나가지 않을 수 없게 만들었

2) 이원덕, “대기업 내부노동시장에 관한 실증적 연구”, 「한국노동연구」, 한국노동연구원, 제1권 제1호, pp.73~92.

고, 이를 위해서는 비단 생산기술의 유연성뿐만 아니라 조직내 노동력 관리의 신축성 제고가 경쟁력 확보의 새로운 관건으로 부상되었던 것이다.³⁾

따라서 우리기업은 인사관리전반에 새로운 패러다임을 수용하지 않으면 안 될 상황에 몰리게 되었다. 그래서 90년대 초반부터 학계에서는 새로운 인사관리체계의 도입을 강력하게 주장하고 나섰다. 이는 우리기업에 만연한 연공서열적 인사관리체계를 탈피하고 능력주의를 근간으로 하는 신인사관리체계로의 전환이었다.

신인사관리체계의 구체적인 구성내용의 근간은 구성원의 능력개발, 능력활용, 능력에 따른 보상 등 크게 세 가지로 나누어 볼 수 있다. 그러나 이들은 서로 독립적 차원의 인사기능이 아닌 상호 유기적 연계를 요하는 인사시스템이다. 능력개발은 결국 능력의 활용과 개인 및 조직의 성과로 이어지며, 이러한 능력개발과 성과의 연계는 보상에 의해서 뒷받침된다. 따라서 신인사관리의 목적은 기업외 노동력의 개방적 유입과 기업내의 인적자원의 효율적 개발과 활용 그리고 이에 따른 차별적 보상시스템이라 할 수 있다. 이러한 신인사관리의 체계를 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.⁴⁾

첫째, 인사고과의 결과를 피드백하여 절대고과로서의 인사고과를 확립한다. 능력을 정확히 평가·파악하지 않는 한 인재육성이나 활용 그리고 처우는 있을 수 없다. 그러므로 인사고과의 확립이 반드시 요구되는데, 이는 상대고과가 아닌 절대고과가 바람직하다. 고과기준을 명확히 하는 것, 분석적 자세로 임하는 것, 평가결과를 직무개선과 능력개발로 피드백하는 것이 절대고과의 요건이 되며, 절대고과를 확실하게 하기 위해서는 면접 훈련과 고과자 훈련을 내용으로 한 상사의 교육이 철저히 그리고 정기적으로 이루어 져야한다.

둘째, 직종의 특성을 살린 경력개발(CDP)의 계획적 실시가 필요하다.

셋째, 전략적 인재를 어떻게 육성하는가를 과제로 삼아야 한다. 또한 능력활용 측면에서 볼 때, 정확히 평가되고 최대한 육성된 인재를 활용하도록 해야

3) 박상언, "기업내 신인사제도의 도입 효과에 따른 경험적 연구", 「산업관계연구」, 제 7권, 한국노사관계학회, 1997, pp.126~127.

4) 日經聯能力主義管理研究會, 「能力主義管理」, 日本經營者團體聯盟, 1994, pp.25~50.

한다.

급변하는 환경하에서 기업이 성장·발전하기 위해서는 인재의 개발, 활용, 평가, 보상 등의 유기적 제도확립이 필수불가결한 요소가 된다.

신인사관리체계는 하나의 유기적 시스템으로서 관련된 제 기능을 합리적으로 편성하는 것이 필요하며, 이러한 제기능은 이념과 방침 그리고 기준에 의해 편성되는 것이 중요하다.

2) 신인사관리의 내용

기업의 경쟁우위는 특정 기업이 확보하고 있는 내부 자원으로부터 비롯되는 것인데, 이러한 내부 자원이 전략적 중요성을 지니기 위해서는 가치생산적이고, 독특성과 희소성을 가져야 할 뿐 아니라, 경쟁기업이 쉽게 모방하기 어렵고 또 대체 가능하지 않아야 한다.⁵⁾ 그런데 이러한 요건에 잘 부합될 수 있는 대표적인 내부자원이 바로 기업내 인적자원인 것이다. 이러한 기업 경쟁력의 원천인 사람을 어떻게 관리하는가에 따라서 조직의 성패를 좌우할 수 있다는 주장이 설득력있게 받아들여지면서, 이제 기업내 인적자원관리를 위한 제반 제도와 관행들은 새롭게 변화되고 설계되어져야할 대상이 되었다.⁶⁾

신인사관리체계를 “급변하는 환경하에서 기업이 성장·발전하기 위해서 우수한 인재의 확보, 개발, 활용, 평가, 보상 등의 유기적 체계”로 포괄적 정의를 내릴 때, 최근 기업들에 의해 도입·확산되고 있는 여러 가지 신인사제도의 내용은 살펴보면 다음과 같다.⁷⁾

-
- 5) J. Mahoney & J.R. Pandian, "The Resource-Base View with the Conversation of Strategic Management", *Strategic Management Journal*, Vol. 13, No.5, 1993, pp.363~380.
 - 6) R.J. Schonberger, "Human Resource Management Lessons from a Decade of Total Quality Management and Reengineering", *California Management Review*, Vol. 36, No.4, 1994, pp.109~123.
 - 7) 박상언, 전계논문, pp. 129~130.

(1) 모집·채용관리와 신인사제도

우리기업은 그 동안 신입사원의 선발기준은 필기시험에 의한 외국어 능력과 전공지식 그리고 학력에 의존해 왔으며, 면접의 비중은 형식적 측면에 치우쳐 왔다. 따라서 조직에 진입한 구성원들의 개별적 능력과 적응력을 종합적으로 파악하지 못하였다. 그러나 최근에 들어와서 선발과정에서 사실상 형식에 치우쳐온 면접의 비중은 강화하면서, 이러한 면접과정을 개별 지원자의 능력뿐만 아니라 향후 조직내 규범적 통합 정도를 가늠하는 중요한 선발도구로 활용하기 시작하였다. 여기에 대하여 상당수의 기업들은 ‘인턴사원제’를 도입하여 지원대상자를 보다 장기적으로 관찰할 수 있는 기회를 엿봄으로써 선발 후 이직으로 인해 소실되는 선발 비용을 최소화시키려는 노력을 하고 있다. 또한 코스별 고용관리제,⁸⁾ 상시 채용제, 산학 장학제, 임원 공채제, 블라인드 인터뷰제,⁹⁾ 등 다양한 방법을 활용하고 있다.¹⁰⁾ 모집시기도 상·하반기 등으로 일정기간을 설정하여 채용하던 것을 수시 채용제도로 변화시키는 기업들이 늘어나고, 모집방법도 학교의 추천 및 매체를 통한 공개모집에서 확장되어 PC통신을 통한 모집 등 다양한 방법을 활용하고 있다.

이처럼 고용과정뿐만 아니라 고용구조 자체의 유연성을 보다 많이 확보하고자 하는 것이 최근 추세인데, 인력 수급의 탄력성 확보를 위한 계약촉탁사원, 파트타임어 등 시간제 근무사원, 그리고 파견근로자 등 비정규직 사원의 활용을 증대시켜 나가는 경향도 과거보다 훨씬 늘어나고 있다.

(2) 경력관리와 신인사제도

기업내부 노동시장의 틀을 형성하는 직제와 관련하여 그 동안 문제가 되어 왔던 ‘학력간 신분차별 철폐’등 직급체계상의 형식적 합리성을 제고시키고 장

- 8) 코스별 고용관리제란 기획적 업무나 정형적 업무 등 업무내용 또는 주거이전에 따른 진급의 유무에 따라 몇 개의 코스를 설정하여 각 코스마다 서로 다른 채용·배치·승진·교육훈련 등의 고용관리를 행하는 제도이다.
- 9) 블라인드 인터뷰제란 면접자들이 피면접자의 출신학교나 출생지, 가정환경 등에 대한 아무런 기초자료 없이 면접전형에 임하는 방법이다.
- 10) 한국경영자총협회, 「신인사 Trend 35」, 1997, pp. 113~184.

기적으로 인사적체 현상을 완화시키기 위한 많은 변화가 시도되고 있다. 먼저 연공서열주의를 탈피하여 승진과 승격을 시키는 발탁승진제가 포항제철, LG전자, 미원그룹 등에서 실시되고 있다. 또한 LG정보통신 등을 비롯한 몇몇 기업에서 생산과 관리직간의 별도의 직급체계를 철폐한 단일직급제도를 도입하고 있으며, 제일제당 및 LG전선 등에서는 임금과 연계된 직급과 조직관리상의 책임을 갖는 직책을 분리하는 ‘직급·직책분리제’를 시행하고 있다. 한편 포항제철, 현대중공업, 현대자동차 등과 같이 직능자격제를 도입하여 기존의 직제를 전면 개편하는 기업도 늘어나고 있다. 직능자격제란 동양적 사고의 연공서열제와 서구적 사고의 능력주의제를 절충시킨 제도이다. 즉 직능자격제는 과업수행요건과 수준에 따라 과업을 구분하고 등급화하여 직능자격등급과 직능기준 등을 설정한 다음, 이를 배치이동, 교육훈련의 기준으로 활용하는 한편, 개별 사원의 직무 수행능력을 평가하여 이에 따라 승격·승급·급여 등의 처우를 결정하는 인사제도이다.¹¹⁾ 따라서 이 제도는 조직구성원들의 심리적인 승진 욕구를 우회적으로나마 충족시켜줄 수 있는 제도적 경로를 확대함과 동시에, 임금체계상의 직능급제도와 결부되어 직능등급의 상승을 둘러싸고 개별 노동자들간의 경쟁을 강화시키는 중요한 효과를 수반한다.

이처럼 능력 본위의 경력관리제도 외에도 직급정년제, 명예퇴직제 등을 통하여 개인간 경쟁에서 도태된 이들의 자연스런 배출을 꾀하고 있다. 이밖에도 상당수 기업들이 사내공모제 등을 통하여 신규사업 진출이나 사업 재구축의 결과 발생한 잉여인력을 효과적으로 재배치하는 이동·배치관리 기법을 도입하고 있다.

(3) 평가관리와 신인사제도

구성원들의 직무 성과에 대한 합리적이고 공정한 평가는 인력이 경력관리·교육훈련·보상의 기능을 수행하는 기본적인 전제가 된다. 인사고과를 통해 수행되는 구성원들의 평가는 무엇보다 타당성과 공정성의 확보가 우선되어야

11) 상계서, pp.278~316.

한다. 이를 위해서는 상사의 일방적인 평가인 '상사에 의한 평가'방식에서 벗어나 다양한 평가제도를 활용하게 된다. 최근 들어 우리기업들은 '다면평가제'를 많이 활용하고 있다. 다면평가제란 상사뿐만 아니라 부하·동료 그리고 직무수행 당사자 등 직무와 관련된 여러 위치에 있는 사람들이 평가하는 것이다. 그리고 부하가 상사와의 면담을 통해 자신이 수행할 목표를 설정하여 이를 수행하도록 하는 목표관리제(MBO)의 활용도 확대되고 있다. 고과방법도 다양해지고 있는데 고과항목의 추상성에서 벗어나 구체적이고 합리적인 고과항목의 개발은 물론 여러 가지 다양한 방법들을 결합하여 활용하고 있다.

한편 그간에 인사고과의 결과는 철저한 비밀을 요하는 비밀주의원칙에서 벗어나 고과결과를 공개하는 인사공개주의 원칙과 고과면접제도를 도입·실시하는 기업도 점차 늘어나고 있다.

(4) 보상관리와 신인사제도

보상관리는 근본적으로 개인과 조직체의 관계를 경제적 측면에서 조정하는 인사관리 과정으로서 개인과 조직체에 직접적인 영향을 주고 있다. 즉, 보상은 개인에게 경제적 만족감과 동시에 동기부여 그리고 잠재능력의 개발을 가져올 수 있고, 그 과정에서 조직체에 대한 성과도 높여줄 수 있다. 그러나 많은 조직체에서 이러한 효과를 얻지 못함으로써 보상관리에 많은 문제가 나타나고 있다. 경제적 만족감만 보더라도 미국 노동인력의 45%가 정당한 보상을 받지 못한다고 느끼고 있다.¹²⁾

이러한 보상관리에 관련해 최근 능력주의를 강조하는 변화가 두드러지게 나타나고 있다. 미원, 두산 등 다수의 기업들이 관리직과 전문직을 중심으로 연봉제를 도입하고 있으며, 또한 차등성과급제 등을 통하여 인사고과의 결과를 인센티브화 하려는 경향이 강하게 나타나고 있다. LG전자와 삼성전자를 비롯한 몇몇 기업에서는 직무담당자의 직무수행능력의 종류와 정도를 기준으로 하여 직능자격의 등급을 나누고, 자격등급에 상응하는 처우를 지급하는 직능급

12) 이학중, 「인적자원관리」, 세경사, 1993, p.339.

제를 도입하고 있다. 또한 삼성전자와 쌍용정유는 그간의 사무직과의 차별성을 띠어온 생산직의 임금체계를 시간급에서 월급제로 변화시켜 향후 능력급제로의 임금체계의 변화에 대응하고자 하고 있다. 포항제철, 제일합섬 등은 직위와 직급 및 학력에 관계없이 모든 조직 구성원들에게 동일한 기준임금선의 임금을 적용하는 '단일호봉제'를 도입·시행하고 있다.

3. 공정성·혁신성과 인사관리체계

1) 공정성과 인사관리체계

(1) 본배공정성과 인사관리 체계

공정한 보상분배의 규범으로서 많은 연구자들은 형평(equity), 평등(equality), 필요(need)의 세 가지를 지적하고 있다. 조직 구성원들은 자신의 투입(input)이나 기여도에 비례하여 보상을 받기를 기대하며 따라서 조직에 더 많이 기여한 사람이 보상을 더 많이 받아야 한다는 신념은 형평규범이다.¹³⁾ 반면에 투입에 관계없이 보상을 구성원에게 동일하게 분배해야 한다는 것이 평등규범이며 투입량에 관계없이 구성원 개인에게 보상이 필요한 정도에 따라 분배해야 한다는 신념이 필요규범이다.¹⁴⁾

한국의 조직 구성원들이 봉급인상, 승진결정, 인사고과 등의 인사관리에 전 반적인 영역에 있어 공정성을 평가하는 기준이 무엇인가를 규명하기 위해 주요 사례 조사법(critical incident technique)을 사용한 이현정의 연구에서는 형평과 평등의 두 가지가 공정한 보상분배의 기준으로 제시되었다. 이때 형평

13) S.M. Freedman, J.R. Montanari, "An Integrative Model of Managerial Reward Allocation", *Academy of Management Review*, Vol. 15. no 3., 1980, pp.381~390.

14) J. Greenberg, "Approach Equity and Avoiding Inequity in Groups and Organizations", *Equity and Justice in Social Behavior*, 1982, pp.389~435.

(equity)은 비교대상(타인, 타부서, 타회사)이 직접, 간접으로 상정된 상태에서 능력, 실적, 전문지식, 노력 등의 투입(input)에 대한 결과(output)의 비율이 비교대상의 그것과 유사한 정도를 나타내며, 균등(equality)은 성(性), 학력, 직책, 직급, 직종 등에 따른 차별이 없는 정도를 나타내는 것으로 조작화 하였다.¹⁵⁾

분배공정성에 관한 사회심리학적 논의들은 일반적인 사회적 상호작용으로서 교환관계에 적용되는 원칙에 초점을 두고 있다. 그런데 노동시장을 매개로 하는 자본과 노동간 교환거래 내지 고용관계에 있어 이와 같은 공정한 분배원칙이 적용되는 가장 중요한 영역은 역시 노동력의 대가로 받게 되는 임금에 관한 영역일 것이다. 그런데 임금영역은 크게 임금수준이라는 측면과 임금체계라는 측면으로 나누어 볼 수 있다. 임금수준이란 개별 기업에서의 모든 노동자들에게 지급되는 평균임금을 의미하며 임금체계란 개별 기업내의 노동자개개인에게 지급되는 임금의 구성항목과 그 결정기준, 즉 기업내 개별 노동자들의 임금격차의 기준을 의미하는 것이다. 따라서 임금수준은 기업의 전체적인 임금 수준의 결정과 관련된 총액인건비와 관련되며, 임금체계는 이 전체 임금을 개별 종업원에게 어떠한 항목으로 그리고 어떤 기준으로 분배할 것인가 하는 개별인건비와 관련이 된다. 또한 임금수준이 어느 정도 적정수준에 도달하였다고 한다면 앞으로 중요한 것은 임금 인상을 보다 공정한 임금분배를 위한 임금체계의 확립이 필요하게 된다.¹⁶⁾ 따라서 임금체계는 임금이라고 하는 조직의 보상을 어떤 기준과 규칙에 따라 분배하는 것이 공정한가라는 분배공정성의 시각에서 조명될 수 있는 영역이라 할 수 있다. 또한 임금의 결정 기준이 무엇인가라는 임금체계의 문제는 임금은 물론 기타 조직의 보상자인 승진과 승급 등의 결정기준에도 큰 영향을 미치기 때문에 보상 분배의 공정성을 평가하는데 있어 핵심적이다.

임금체계 구성항목 중에서 임금관리에 가장 큰 영향을 미치는 것이 바로 기본급이다. 기본급은 여러 임금항목 중 가장 핵심적인 부분으로서 상여금, 퇴

15) 이현정, “조직에서의 절차공정과 분배공정 : 공정성 기준 규명 및 공정성 관련요인과의 관계”, 서울시립대학교, 석사학위논문. 1990.

16) 양병무의 「한국기업의 임금관리」, 경총부설 노동경제연구원. 1992. p.23.

직급 등의 관리기준으로도 사용되기 때문에 기업의 임금제도는 기본급에 의해 그 성격이 결정된다고 해도 과언이 아니다. 따라서 기본급 체계의 성격을 어떻게 규정할 것인가가 가장 중요한 관심사가 된다. 임금체계의 유형은 기본급을 결정하는 요소에 따라 구분되어 지게 된다.

< 표 3 > 임금결정요인과 임금체계

임금 결정 요소			
속인적 요소		직무적 요소	
공정적 요소	능력적 요소		
성, 학력, 연령 근속·경험연수	직무능력 (지식, 숙련, 판단)	직무 (자격, 책임, 작업환경)	
연공급	직능급	직무급	임금체계 유형

자료: 양병무 외. 「한국기업의 임금관리」, 1992.

< 표 3 >에서 보는 바와 같이 기본급에는 대체로 학력, 연령, 근속연수 등 고정적인 속인 요소를 기준으로 해서 정해지는 기본급과 지식, 숙련 정도와 같이 능력적인 요소를 기준으로 해서 정해지는 기본급, 그리고 직무내용과 같은 업무적 요소를 기준으로 해서 정해지는 기본급 등이 있다. 이러한 기본급을 결정하는 요인들은 임금체계 유형과 연관되어 지는데, 연령, 근속, 학력, 남녀별 요소에 따라 임금을 결정해 나가는 임금체계는 연공급이며, 직무분석, 직무평가를 기초로 직무의 중요성과 난이도 등 직무의 상대적 가치에 따라 개별 임금을 결정하는 임금체계는 직무급이라 하여, 직무(직무수행능력)를 기준으로 하여 각 노동자의 임금을 결정하는 임금체계는 직능급이 되는 것이다.

그렇다면 이러한 임금체계 유형과 공정한 분배를 위한 기준은 어떤 관련이

있는가? 우선 위의 표에서 나타난 임금결정요소는 모두 임금이라고 하는 보상(outcome)과 교환한 개별 노동자의 투입(input, investment) 요소에 해당된다. 이러한 임금 결정 요소, 즉 투입에 비례하여 임금을 차등적으로 분배하는 것이 형평성 규칙, 그리고 투입요소 관계없이 동일하게 분배하는 것은 평등(equality)규칙, 그리고 투입요소와 무관하게 개인에게 보상이 필요한 정도에 따라 임금을 분배하는 것은 필요(need) 규칙에 해당된다. 이렇게 볼 때 연공급, 직능급, 직무급은 각각 임금의 개별 노동자에 대한 차등분배기준으로서 일정한 투입요소를 설정하고 있다는 점에서 모두 형평성의 규칙을 반영하고 있다. 동시에 각 임금체계는 다른 임금체계가 상정하고 있는 임금결정요소를 임금의 차등분배 기준으로 고려하고 있지 않기 때문에 균등의 보상분배 규칙도 일정하게 반영한다.

(2) 절차공정성과 인사 관리 체계

조직내의 보상분배에 관한 의사결정 절차의 공정성을 평가하는 기준으로서 는 레벤탈(G.S. Leventhal)이 제시한 일관성, 편파배제, 정확성, 수정가능성, 대 변성, 윤리성의 여섯 가지 원칙이 가장 잘 알려져 있다.¹⁷⁾ 이 밖에 테일러 (T.R. Tyler)는 절차 공정성을 의사결정자가 관련 구성원의 권리를 존중하는 것(respect)의 세 가지 측면으로 구분하였다.¹⁸⁾

한편 이현정은 한국의 조직구성원들이 봉급인상, 승진결정, 인사고과 등에 있어 공정성을 평가하는 기준이 무엇인가를 주요사례조사법(critical incident technique)을 이용하여 연구하였는데 여기서 밝혀진 절차공정성의 기준은 편 파역제, 객관성, 일관성, 참여, 윤리성이었다.¹⁹⁾

편파역제란 첫째, 직권남용, 외부압력, 후광 등의 영향이 배제된 정도, 둘째,

17) L. Berkowitz & E. Walster, *Advance in Experimental Social Psychology*, Academy Press, 1976, pp.211~239.

18) T.R. Tayler, "The Psychology of Procedural Justice", *Journal of Personality*, Vol. 57, 1989, pp.830~838.

19) 이현정, 전계논문, pp. 46~61.

상사와의 인간관계, 친분관계 등의 작용이 배제된 정도, 셋째, 인맥, 지연, 학연 등의 영향을 끼치지 않는 정도를 나타내고, 객관성이란 첫째, 기준의 명확도, 둘째, 여러 가지 관련정도들에 의해 기준이 만들어지는 정도를 나타내고, 일관성이란 설정된 기준이 시간과 사람에 걸쳐 일관적으로 적용되는 정도를 나타내며, 넷째, 개인의 의견제시 허용 정도와 개인의 의사가 반영되는 정도를 나타내며 마지막으로 윤리성이란 첫째, 상사가 감정적인 일처리(무시, 체면 손상)를 하지 않는 정도, 둘째, 회사가 개인적인 사정들을 배려하는 정도, 셋째, 비인간적인 처사들이 일어나지 않는 정도를 나타내는 것으로 정의하였다.

한편 인사결정에 있어서 규칙의 지배란 임금지급과 승진, 평가 및 징계 등이 관리자나 감독자의 주관적 의사나 판단에 좌우되는 것이 아니라 선임권, 근속 등의 객관적 규정에 의해 이루어짐을 의미한다. 산업현장에 있어 이러한 규칙의 확립은 시민사회에 있어 법치주의라고 하는 공공통치의 원칙이 민간부문의 조직으로 확산된 결과라고 볼 수 있다.

역사적으로 시민사회의 발달은 정부의 권력남용과 통치자 개인의 임의적 권력 행사로부터 시민의 인권으로 보호하기 위한 법칙과 적법 절차의 확립을 가져왔다.

이에 따라 노동자에 대한 감독, 징계 등에 있어 고용주나 감독자립을 가져왔다. 이에 따라 노동자에 대한 감독, 징계 등에 있어 고용주나 감독자의 자의적이고 전제적인 위계적 통제는 점차 부당한 노동관행으로서 인식되고 그에 대신하여 합법적 규칙체계에 따른 노동관리 방식이 공정성을 획득하게 된다.

그런데 산업현장내에서 노동관행이 이러한 규칙의 지배하에 놓이게 되기까지는 오랜 기간에 걸친 노동자의 저항과 분쟁이 따랐다. 미국의 경우 19세기 후반이래 산업현장에서 노동자의 임금, 해고 등의 기본적 고용조건은 거의 현장 감독자의 전권에 따라 결정되어 정실주의, 편파적 차별 등 자의적 처우에 대한 불만과 좌절을 계속 야기 시켰다. 이렇게 산업현장에서 지속된 분쟁과 갈등으로 인해 객관적 기준과 절차의 수립이 필요하다는 점이 미국기업에 있어 인사부서나 인사규정의 설치 증가로 나타나게 되었다. 그러나 경영자가 주도하는 인사에 관한 표준적 기준과 절차의 확립과정은 2차 세계대전 전까지

만 하더라도 매우 불연속적인 양상을 보였는데, 그 이유는 이것이 공식적인 노사협약이나 법률체계에 기초하지 못해 안정성과 일관성을 가질 수 없었기 때문이다.²⁰⁾

더구나 당시 산업계에는 고용관계에 대한 현장감독자의 전권행사를 통해서만 이 시장의 채찍에 따라 노동자의 규율을 확보하고 인력고용의 유연성을 살릴 수 있었다. 따라서 산업현장에 있어 규칙의 지배는 노동조합 활동 및 단체교섭, 고충처리제도와 같은 노사관계의 기본적인 제도적 틀이 수립됨으로서 비로소 실현될 수 있었다. 이국 사회의 경우 20세기 초반에 노동조합의 합법성을 쟁취하기 위한 노동운동의 투쟁이 어느 정도 성과를 보이고 난 후에는 노동조합 운동이 주로 관리자나 감독자의 정실주의적 노동관리 관행과 자의적 권한 행사를 제한하는 데 목표를 두게 되었다. 또한 초창기 단체교섭 관행이 노동자에게 호응을 받았던 가장 근본적 이유는 그것이 관리자들의 자의적 결정을 제한할 수 있는 규칙을 제도화하는 방법이었기 때문이라는 데 대해 노사관계 역사 연구자들의 견해는 대체로 일치되고 있다.

이렇게 인사결정에 있어 객관적 규칙의 확립은 노동조합의 합법화, 단체교섭 제도의 수립을 통해 인사결정시 노동자의 이해가 배제되지 않고 일정한 합법적 틀 내에서 조직화되도록 하는 동의를 제도화와 맞물려 있다. 앞에서 언급하였듯이 노동조합과 같은 집단적 발언기구가 부재한 상태에서는 퇴직이나 개별적 항의의 형태를 통해 노동자의 불만과 요구를 사용자에게 전달할 수 있다. 그러나 퇴직을 고려할 수 있는 노동자란 손쉽게 타직장으로 옮길 수 있는, 흔히 젊고 시장성이 높은 노동자이다. 또 개별적인 항의는 항상 사용자로부터의 징계 위협과 같은 위험부담을 수반하기 마련이다. 따라서 노동조합이란 집단적 발언 통로 없이는 전반적인 노동자의 이해와 불만이 왜곡이나 배제 없이 수렴되어 사용자와의 교섭에 반영되기 어렵다.

한편 인사결정에 있어 규칙의 지배는 노동조합 활동의 보장을 통한 동의를 제도화의 결과인 동시에 그 전제조건이기도 하다. 객관적 인사규정의 부재는

20) 김영진, “인사관리체계의 분배공정성과 절차공정성 : 제조업 생산직 노동자를 중심으로”, 연세대학교 대학원, 박사학위논문, 1996, p.53.

사용자나 경영자의 일방적이고 자의적인 권한 남용을 가능하게 하여 조합 활동에 대한 부당한 개입과 간섭을 초래하여 노조의 존립기반을 약화시킬 수 있기 때문이다.

2) 혁신성과 인사관리체계

인사관리가 조직이론에 기반을 둔 이후 그 발전은 조직이론과 병행되어졌다.²¹⁾ 계획적 변화를 지칭하는 용어로 혁신이란 말이 등장하였는데, 조직적 측면의 혁신이란 용어는 정보화 사회에서 조직이 진화되어 나가는 첫째 단계인 자동화, 둘째 단계인 정보화를 경유해서, 세 번째 단계인 변화를 시작한 조직이 표출하는 새로운 특성을 표현하기 위하여 의도적으로 선택된 말로 이해되고 있다.²²⁾

이한룡은 인사관리 혁신은 정보기술-경영전략-조직-인적자원 등 네 가지 영역의 변화와 혁신을 통해 이루어진다는 가정 하에, 오늘날 기업에 도입되고 있는 정보화 환경은 경영전략, 조직, 인적자원과 통합하여 혁신적 인적자원관리로 이루어진다고 주장하였다.²³⁾ 조직의 급격한 변화는 정보기술의 발전과 도입에 의해 이루어지고, 산업의 정보화는 일반적으로 직무의 수와 유형, 요구되는 숙련, 교육훈련의 필요, 감독의 형태와 스타일 등을 변화시킨다. 이 과정에서 종업원들은 끊임없이 도태되는 압력, 재훈련을 받고 능력을 수정해야 할 필요성, 예기치 않은 변화에 신속히 적응할 수 있는 유연성과 자발성에 대한 필요에 직면하게 된다. 정보기술의 도입은 컴퓨터 전문가와 컴퓨터 공학자 등의 전문직업인 층원은 증대되어 정보 전문직의 수는 증가되나 전체적으로 관리직 및 사무직의 감소를 가져와 총 종업원 수는 감소하게 된다.

21) C.C. Borucki, op. cit., p.23.

22) Scott Morton, *The Effect of Information Technology on Management and Organization*, 1989, pp.272.

23) 이한룡, “조직혁신의 이론형성을 위한 통합적 틀에 관한 연구”, 『인사관리연구』, 19집, 한국인사관리학회, 1995, pp.439~465.

결국 정보기술의 도입은 대폭적인 노동절감이 이루어지되, 남아있는 종업원들에게는 숙련과 헌신이 요구되며, 인적자원의 중요성은 더욱 대두될 것이다. 따라서 종업원들에게는 특수한 기술적 숙련뿐만 아니라 대인적 능력이나 문제해결 능력 등과 같은 일반적 숙련도 요구되며, 이러한 숙련을 유지하기 위해서 기업은 계속적인 교육훈련 투자를 행하게 된다. 기업은 종업원들에게는 창의성 발휘를 요하게 되고, 자율성·권한 그리고 정보가 그들에게 주어진다. 따라서 다양한 혁신적 인사관리 프로그램이 도입은 필수적 요소로 등장하게 된다. 이러한 혁신적 인사관리 프로그램은 종업원들에게 이 조직에 헌신할 기회, 책임을 맡을 기회, 인정을 받고 향상할 기회, 스스로 성장·발전시킬 기회를 증대시킨다. 이러한 기회들은 결국 과거의 전통적 인사관리체계로는 불가능하며, 종업원의 능력개발과 능력평가, 능력활용을 통해 가능하다. 따라서 조직내외의 혁신적 변화는 신인사관리체계의 도입을 불가피한 상황으로 몰아가고 있다.



제2절 신인사관리체계와 노동조합의 관계

1. 인사관리 공정성과 노동조합의 관계

프리먼(S.M.Freeman)과 메도프(J.L. Medoff)가 그들의 저서 「노동조합의 참모습(What Do Unions Do?)」에서 그들은 노동조합을 임금인상을 위한 노동조합의 독점력과 연관된 독점적 측면(a monopoly)과 기업내 조직노동자의 대표성과 연관된 집단적 발언, 그리고 제도로서의 대응적 측면으로 구분하여 미국 노동운동을 연구한 뒤, 노동조합은 임금효과 뿐만 아니라 이직으로부터 생산성, 이윤율, 급여 총액의 구성에 이르기까지 사업장과 기업운영 전반에 걸쳐

측정 가능한 모든 면에 변화를 초래하는 효과를 나타낸다고 주장하였다. 24)

그런데 노동공급이 노동수요를 능가하고 있는 우리 나라의 노동시장 상황과 기업별 노조라는 노동조합의 조직체계를 고려한다면, 노동조합의 독점적 위치는 미약하다고 판단할 수 있을 것이다. 오히려 우리 나라의 경우 임금을 비롯한 인사관리체계의 변화는 노동조합의 독점력에서 기인했다기보다는 87년 7,8월 노동자 대투쟁을 기점으로 임금 및 인사 관리 체계가 갖고 있던 불공정성에 대한 시정 요구라는 노동의 집단적 발언을 통해서 나타난 현상이라고 보아야 할 것이다.

그러므로 우리 나라의 노동조합은 노동력의 독점자로서의 측면보다는 기업 내 노동자들의 대표성과 연관된 집단적 발언자로서의 측면이 더 강하다고 보아야 할 것이다. 이러한 집단적 발언을 통한 불공정성의 시정 요구는 하스맨(A.O. Hirshman)이 자본의 부당한 통제에 대하여 공정한 대우를 실현시킬 수 있는 가장 유력한 대응 방식은 발언이라고 주장한 것과 일맥상통하는 점이 있다. 25)

또한 노동조합은 집단적 주장을 내세울 수 있는 제도이므로 사업장내의 사회적 관계 변화에 많은 영향을 미친다. 자본주의 사회에서의 작업조직은 노동자의 잠재적 노동력이 노동과정을 통해 실질적인 노동행위로 전환되는 장소이며 또한 노동과 자본이 결합하여 상품을 만들도록 조직된 장소이다.

그런데 자본주의 사회에서는 자본이 노동을 고용하는 것이지 노동이 자본을 고용하는 것이 아니기 때문에 작업조직 내에서 자본가는 노동에 대한 합법적 통제권을 행사하지만 노동자는 자본에 대한 합법적인 지배권을 갖지 못한다. 이러한 노동과 자본 사이의 권력의 비대칭적인 관계로 인해, 고용된 노동자는 생산활동에 투입되어 예측할 수 있는 방식으로 노동자들의 행동을 규제하고 지시하는 다양한 유형의 통제를 받기 마련이다.

그런데 노동조합이 없을 경우 노동자들은 자본의 일방적인 통제로 인하여

24) 박영기(역), 「노동조합의 참모습」, 비봉사, 1992, pp.44~45.

25) A.O. Hirsman, *Exit, Voice, Loyalty : Responses to Declines in Firms, Organizations, and States*, Harvard Univ. Press, 1970.

느끼는 불공정성에 대하여 한정된 대응 이외에는 별 방법이 없다. 즉 종업원은 직장을 사직하거나, 눈에 띄지 않게 소극적 태업에 가담하게 될 것이다. 또는 개인적으로 직무수행을 거부할 수도 있을 것이다. 그러나 어느 방식을 취하든 자본의 일방적 통제를 바꾸기에는 미약할 수밖에 없다.

이와는 달리 노동조합이 결성되면 노조는 우선 노동자들의 힘이 원천이 되며, 조합활동으로 인해 경영자의 권위를 견제할 수 있고, 직장 내에서의 의사결정이 감독의 판단이나 기분에 좌우되는 것이 아니라 선임권 등 분명한 규정에 의해 마련되는 “산업사회의 규범”과 고충처리, 중재제도 등을 통해 조합원은 보호받게 된다. 결과적으로 기업내에서는 노동조합의 견제로 인해 자본의 일방적 통제는 약화되는 반면 노동자의 권익은 한층 강화될 것이다.

이상과 같이 노동조합은 근본적으로 불평등한 거래가 이루어질 수밖에 없는 노동시장이 자아내는 불공정한 현상들, 특히 불공정한 임금 및 인사 관리 체계에 대한 대응자로서, 작업현장내의 불공정성 제거에 많은 역할을 하고 있다. 코칸(T.A. Kochan, et. al.) 등의 연구에서도 대부분의 미국사람은 노동조합이 사용자에게 근로자의 공정한 대우를 보장하도록 도와준다고 믿고 있음을 보였는데²⁶⁾, 이는 노동조합이 개별 노동자들의 공정성 지각에 많은 영향을 미치고 있음을 뒷받침해 주고 있는 것이다.

한편 1987년의 7·8월 노동자 대투쟁을 기점으로 하여 노동조합운동에는 많은 변화를 가져오게 되었다. 1987년 노동보 조사에 의하면 1987년 여름의 총 3311건의 노동쟁의 중에서 약 13.5%가 조직분규와 관련된 것으로 나타나고 있다. 이러한 사실은 87년 이전에 설립되었던 기존의 많은 노동조합이 노동자의 이해와 요구를 수용하는데 있어 본연의 역할을 수행하지 못했음과 아울러 사용자에 대해서도 자주적인 관계를 갖지 못했던 점, 그리고 이에 대해 많은 노동자들이 불만을 갖고 있었음 보여주는 것이다. 따라서 노동기본권의 확고한 보장과 단체교섭의 자율성 확립 등을 통해 대등성과 자율성을 근간으로 하는 근대적 노사관계를 지향하는 노동운동의 흐름은 87년의 노동쟁의를 계기로

26) T.A. Kochan, H.C. Katz, & R.B. Mckersie, *The Transformaion of American Industrial Relations*, Basic Books, 1986, pp.191~208.

시작된 것이었다.

이러한 흐름의 연장선상에서 결성된 노동조합 단체인 '전국 민주노동조합 총연맹'(이하 민주노총)은 노동조합은 외부의 세력으로부터 독립적이고 민주적으로 운영되어야 함을 기본 가치로 설정하고 있다. 이러한 민주노총은 '노동조합의 경영참여 확대와 작업현장에서의 비민주적 관행의 척결', '인간다운 삶에 필요한 보상', '성, 학력, 직무에 의한 차별 폐지' 등을 기본 과제 및 목표로 제시하고 있다.²⁷⁾

이에 반하여 1987년 이전의 전국적 단위에서의 유일한 노동조합 단체였던 '한국 노동조합 총연맹'(이하 한국노총)은 정치, 경제, 노동 부문에서의 노동자들의 필요를 충족시키고, 앞으로의 역경을 극복하고, 조직적인 단결을 이루고, 노동자들의 이해를 반영하기 위한 노동조합 운동의 5대 기본 목표를 제시하고 있다.

여기에는 '기본 노동권의 확보를 위한 노동자들의 경영참여', '적절한 임금(decent wage)의 보장', '여성과 나이 어린 노동자들에 대한 보호' 등을 포함하고 있다. 이런 한국노총의 운동기조를 자세히 살펴보면 노동조합주의, 경제주의, 노사협조주의 및 합법주의로 대별할 수 있다.²⁸⁾

이상의 논의에서 살펴보았듯이 단위 노동조합 뿐만 아니라 상위 노조 단체들도 작업장 내의 불공정한 현상에 대한 대처와 이를 통한 불공정성 제거를 위한 직접적인 노력을 함과 동시에 단위 노동조합의 활동에 지침을 세워줌으로써 작업장 내의 불공정성 제거를 위한 간접적인 노력도 하고 있다고 할 수 있다.

따라서 본 연구에서는 노동조합 변수를 노동조합의 성격(상급단체의 성격)을 독립변수로 도입하였다. 그리하여 노동조합 변수들에 따라 생기는 임금·인사 관리 체계에 대한 근로자들의 공정성 지각 차이를 비교 검토하려고 한다.

27) <http://www.Kctu.org> (민주노총 홈페이지).

28) 허상수, "전국적 노동조합단체의 조직성격 비교연구 : 한국노동조합총연맹과 전국노동조합협의회를 중심으로", 성균관대학교 석사학위논문, 1992. pp. 25~26.

2. 인사관리의 혁신성과 노동조합의 관계

혁신적 인적자원관리에 대한 노동조합의 태도는 원론적인 측면에서는 그 필요성을 인정하면서도 각론적 측면에서 노사갈등의 원인으로 대두되기도 하는 양면성을 띠고 있다. 이는 인사관리의 혁신성이 자칫하면 개인간의 경쟁을 유발하여 자칫하면 노조물입을 저해하는 요인으로 작용할 수 있다는 노사간의 파워 메카니즘에 기인한다.

박기찬의 연구에 의하면²⁹⁾ 능력과 자격 그리고 직능평가시스템에 의한 새로운 직급체계에 대한 의견과 새로운 승진체계에 대한 의견, 능력급제에 대한 의견, 새로운 직종순환제도에 대한 의견 등에 대한 신인사제도의 도입에 대해서 관리자 집단은 높은 만족을 보인데 반해 노조 대의원 집단은 강한 불만을 표출했고, 종업원들은 약간 불만을 보였다.

또한 박상언의 연구는 신인사제도가 종업원의 노조물입을 저해하는 요인으로 작용하는데 비해서, 전반적으로 종업원들은 고용불안정과 연계해 신인사제도에 비교적 부정적 견해를 보였다.³⁰⁾

결론적으로 인사관리의 혁신성과 노동조합과의 관계에서 혁신적 인적자원관리에 대한 필요성은 노사 모두가 인식하는 반면, 그 실행에 있어서는 과거의 대립적 노사관계의 경험으로 인해 신뢰성 측면에서 문제점을 노출하고 있다. 즉 혁신적 인사관리의 실행은 노사간의 파워의 대립 양상은 표출하고 있다. 종업원의 고용불안정에 따른 불안감과 더불어 노조의 파워 감소가 어우러져 인사관리의 혁신이라는 본연의 목표를 추구하는데 장애요인으로 작용하고 있는 게 현실이다.

29) 박기찬, “노동조합의 종업원 대표성 논쟁에 관한 연구 -신인사제도 도입에 대한 주체집단별 행동방식을 중심으로-” 『노사관계연구』, 제6권, 1995, pp.93~119.

30) 박상언, 전계논문, pp.123~159.

3. 노사관계 연구모형 및 연구동향

1) 노사관계의 연구모형

노사관계 이론에 대한 논의는 금세기 초에서부터 비롯된 바, 이 시기에는 고전 경제학이 고용관계를 설명하는데 대한 유용성에 있어서 도전을 받게 되었다. 즉 다윈론자들은 사용자와 노동자의 이해가 상충된다는 것을 인식하게 되었으며, 이는 30년대 노동관련입법에 있어서 논리의 기초를 이루었었다. 이후 1958년 던롭의 노사관계시스템(Industrial Relations System)은 환경분석을 통해 노사관계의 틀을 제시하였는바, 이를 토대로 노사관계 행위주체들의 특성과 상호작용을 이해하고 노사관계를 지배, 통제하는 규칙에 대해서 설명하였다.

던롭의 연구 이후, 1960년대를 전후한 노사관계 연구의 범위를 구분해 볼 때, 1960년대 이전에는 연구의 범위가 일반이론이 주류를 이루었다면, 1960년대 이후에는 노사관계 현상을 보다 전체적으로 파악하기 위한 흐름의 연구로써 시스템적 접근법과 행동과학적 접근법 등과 같은 중범위 이론(middle-range theory)이 지배적 현상이었다. 따라서 종전의 일반 이론은 단체협약의 과정과 결과에서 변인을 설명하고자 하는 사회과학의 중범위이론 모델로 이행되었다.³¹⁾

그러나 이러한 이론적 모형으로 현행 노사관계의 이례적인 측면을 설명할 수 없는 부분이 많이 있다. 그 예로 코찬(T.A. Kochan)등은 노사관계의 보다 현실적이면서 새로운 모델을 제시하였는바, 이에 따르면 노동조합의 압력에 대해 경영자가 반응하고 대응하는 전통적인 관점과는 달리 노사관계를 형성하는데 있어서 경영자가 적극적인 역할을 인식해야 하며 또한 기업, 근로자, 정

31) T.A. Kochan, D. J. B. Mitchell, and L. Dyer, "Appraising a Decades' Research" An Overview, *Industrial Relations Research in the 1970's : Review and Appraisal*, Madison, *Industrial Relations Research Association*, 1982, pp.355~375.

부 조직내에서 발생하는 다양한 수준의 의사결정과 이것이 노사관계 성과에 미치는 독립적인 영향도 인식할 수 있어야 한다고 설명하였다.³²⁾

따라서 본 논문은 신인사관리를 구현하려는 경영자의 적극적 역할과 이의 실행에 있어 노동조합이란 또 하나의 지배구조와의 협력관계 구축, 나아가 정부정책과의 연계성을 축으로 한 노사관계의 시스템적 연구의 틀 하에서 실행하고자 한다.

2) 노사관계의 연구모형

노사관계에 대한 연구는 그 분석단위에 초점을 두면서 분석 및 접근방법에 차이를 보이고 있다. 사회과학의 여러 학문분야에서는 논리적 틀을 구체화하기 위해 관련분석 단위를 명확하게 설정하고 있다. 경제학과 심리학은 개별적 실체로서 개인의 관점에 따라 문제에 접근을 하고 있으며, 사회학과 정치학은 집단의 관점에서 문제를 해결하고자 한다. 그러나 현행 노사관계 연구에 있어서는 집단수준의 관점에서 보다는 개별적 수준의 관점에서의 연구가 지배적 추세를 이루고 있다. 특히 레윈(D. Lewin)과 퓨일(P. Feuille)은 노동조합이 임금과 생산성에 미치는 영향에 관한 경제학적 연구와 근로자들의 태도, 협상과정, 갈등 해소 등에 초점을 두는 비경제학적 연구를 주로 하였다.³³⁾

김영치 교수는 레윈과 퓨일의 연구를 바탕으로 노사관계의 연구동향을 < 표 4 >와 같이 정리하였다.

노사관계에 관한 경제학적 연구에 있어서는 주로 임금, 혜택, 이적, 생산성의 문제들을 2차 자료를 활용한 회귀분석방법으로 분석하는 경향이 있다. 그러나 조직행동론적 연구에서는 작업과 노조에 대한 태도, 조직구조, 단체교섭과정, 임금 교섭 결과 등의 문제를 설문조사, 면접, 참여자 관찰 등의 방법으로 수집한 1차 자료를 광범위하게 분석한다.³⁴⁾

32) T.A. Kochan, R. B. Mckersie, and Peter Cappell, "Strategic Choice and Industrial Relations Theory," *Industrial Relations*, Vol. 23, No. 1, 1984, pp.19~21.

33) D. Lewin and P. Feuille, op. cit., p.258.

< 표 4 > 노사관계의 연구동향

차원	경제학적 연구	조직 행동론적 연구
이론적틀	신고전주, 경제이론, 최적 행동의 강조	개인, 집단, 조직수준의 OB이론, 태도와 행동의 상황적 성격강조
연구설계	가용데이터에 맞도록 조작된 설계	설계에 맞도록 조작된 데이터
주요종속변수	임금, 혜택, 이직, 생산성	작업과 노조에 대한 태도, 조직구조, 단체교섭과정, 임금의의 교섭결과
자료수집	개인, 가계, 기업, 노조에 대한 조사	설문조사, 면접, 참여자관찰 기록과 문서분석
활용자료	2차 자료	1차 자료
분석기법	다중회귀분석과 같은 이코노 메트릭 기법에 주로 의존	광범위한 기법

자료 : 김영치, “근로자의 커미트먼트와 충성심의 영향요소에 관한 연구”, 연세대학교 대학원, 박사학위논문, 1989, p.6.

개인수준의 분석단위로서 경제학적 관점에서는 인적자원 접근과 관련한 개인의 특성을 토대로 한 설명을 통해서 임금체계와 임금의 차이에 대한 연구가 주류를 이루고 있다.³⁵⁾

심리학적 관점에서는 노사관계에 있어서 조직행동이 주류를 이루고 있으며 조직행동은 인간관계에서 비롯된다고 보고 있다. 이러한 관점에서 스트라우스(G. Strauss) 등은 모든 조직행동 연구는 개인과 조직의 관련성에 대한 공통된 관심을 기울이고 있다고 주장하고 있으며,³⁶⁾ 페퍼(J. Pfeffer)는 조직에 대

34) 김영치, 근로자의 커미트와 충성심의 영향요소에 관한 연구, 연세대학교 대학원 경영학과 박사학위논문, 1989, p.6.

35) G.S. Becker, *Human Capital: A theoretical and Empirical Analysis*, Columbia University Press, 1975, p.61.

36) G. Strauss, R.E. Miles, C.C. Snow, and A Tannenbaum, eds., *Organization Behavior Research and Issues*, Madison, IRRA, 1974, p.217~232.

한 연구에서조차도 대부분의 연구가 분석단위로서의 개인에 초점을 두고 있다고 설명하고 있다.³⁷⁾

제3절 노동조합의 관련 변수

1. 노동조합에 대한 종업원 태도의 영향변수

노동조합에 대한 태도에 영향을 미치는 요인은 종업원의 인구통계적 특성, 노동소의 현상, 직무에 대한 만족도, 그리고 인사관리의 체계의 공정성, 혁신성 등 다양하다. 인사관리체계의 공정성·혁신성과 노동조합과의 관계는 제2절에서 언급하였기 때문에 여기서는 이를 제외하고 인구통계적 특성과, 노동소의, 그리고 직무만족 등의 영향변수만을 살펴보기로 한다.

1) 인구통계적 변수

인구통계적 변수는 조직행동의 결과 변수에 직접 또는 간접적인 영향을 미친다. 이러한 관계를 선행연구에서 살펴보면, 먼저 파버와 삭스(H. S. Farber, and D. H. Saks)는 흑인과 젊은 층이 노조결성을 더 지지하고 있음을 제시하고 있고,³⁸⁾ 영블러드와 그 동료들(S. A. Youngblood et al)은 인종, 성별, 선임권, 수입, 직업 등의 인구통계학적 요인이 노조가입에 영향을 미치고 있음을 제시하고 있다.³⁹⁾ 또한 프레맥과 헌터(S. L. Premack and J. E. Hunter)의

37) J. Pfeffer *Organizations and Organizational Theory*, Pitman, 1982, pp.162~171.

38) H.S. Farber. and D.H. Saks, "Why workers Want Unions: The Role of Relative wages and Job Characteristics," *Journal of Political Economy*. vol. 88, 1980. pp.349~369.

39) S.A. Youngblood, A.S. Denisi, J.L. Moileston, and W.H. Mobley, "The Union Image. Subjective Norms on Union Voting Intentions," *Academy of Management Journal*, 27(3), 1984, pp. 576~590

연구에서는 성별, 인종 등의 개인특성이 고용조건에 대한 만족과 불만족에 영향을 미치고 있음을 제시하였다⁴⁰⁾.

본 연구에서는 이와 같은 선행연구들을 토대로 하여 성별, 연령, 학력, 근속년수, 노조가입 여부 등의 인구통계적 변수들을 노동조합에 대한 근로자 태도에 영향을 미치는 요인으로 가정한다.

2) 노동소외

소외라는 개념은 (가) 무력함(powerlessness), (나) 무의미(meaninglessness), (다) 고독(isolation), (라) 자기소외감(self-estrangement) 과 같은 요소로 구성된다.

무력함이란 개인의 경영정책이나 규율, 작업조건, 주어진 작업절차를 관리할 능력이 없다고 느끼는 것을 말한다. 그리고 무의미는 종업원이 계속 근로를 하여 제품이나 서비스의 산출로부터 성취감이나 무의미성을 찾지 못하는 상태를 말한다. 고독은 자신이 고용되어 있는 상태에서 자신의 존재가 사회적으로 타인과 격리되어 있다고 느끼는 것을 뜻한다. 이런 상황하에서는 사회적 접촉과 집단의 일원이라는 생각이 거의 결핍되어 있다. 자기 소외감은 자신의 직무에 있어서 권태와 자기고집을 내포하고 있다⁴¹⁾.

일반적으로 소외는 어떤 개인이 중심적 자아몰입의 관심으로 노동, 직무, 조직을 고려하는 정도를 반영하는 몰입과 반대되는 개념이며, 현대산업사회의 노동자들에게 성과와 직결되는 조직몰입도를 높이고 소외감을 줄이는 문제는 무엇보다 중요하다. 소외의 개념을 구분하면 일반소외, 노동소외, 직무소외로 구분할 수 있는데 일반소외는 사회 일반에 대한 인간의 소외감정 및 의향으로서 포괄적인 개념이며,⁴²⁾ 노동소외는 노동 일반에 대한 인간의 소외감정 및 의향으로서 직무소외와 불가분의 관계에 있고, 직무소외는 현 직무에 대한 종

40) S.L. Premack and J. E. Hunter, "Individual Unionization Decisions," *Psychological Bulletin* 103(2), 1988. pp. 223~234

41) 김준식 외 6명, 「노사관계론」, 형설출판사, 1985, p.320.

42) B, Stewart, G, Hetherington, and M, Smit, " Survey Item, Bank,' *Q.W.L. Journal*, Vol. 1. No. 2. 1984. p.76.

업원의 소외감정 및 의향으로서 가장 협소한 개념이다. 그래서 노동소외와 직무소외는 혼용되는 경우가 많으나 커닝고(R. N. Kanugo)는 소외에 대한 동기부여적 접근법에서 2개의 개념을 독립된 구성요소로 다루고 있다⁴³⁾.

그가 노동소외와 직무소외를 구분한 내용을 요약하면 < 표 5 >와 같이 나타낼 수 있다.

< 표 5 > 소외개념의 개괄적 비교

구 분	대상영역	인간생활 문제	소외된 삶	비 고
일반소외	사회일반 (노동, 현직포함)	QL(Quality of Life) 문제	인간의 삶에 대한 질적인 수준	광범한 추상적 개념
노동소외	노동일반 (현행직무 포함)	QWL(Quality of Working Life) 문제	인생에 대한 노동역할의 비중 저조	중범위의 보편적 개념
직무소외	현행직무 (현행직무 국한)	QWL(Quality of Working Life) 또는 QJL(Quality of Job Life) 문제	인생에 대한 노동역할의 비중 저조	특수한 구체적 개념

자료: R. N. Kanugo, Wrok Alienation, Preager. New York. 1982. P. 88.

카닝고(R. N. Kanungo)의 구분에 따르면 직무는 노동자가 특정 조직내에서 수행하는 특수한 개념이며, 직무소외는 현 직무와 노동자의 관계를 설명하는 인지적 개념으로 대개 지각된 직무특성에 따라 결정된다. 그러나 소외의 대상으로서 노동은 직무소외와 일반소외간의 중간범위적·보편적 개념이며, 노동소외는 전반적인 노동역할을 가족, 노동체, 여가선용과 같은 개인생활의 다른 역할과 비교할 때 개인에게 노동역할이 중요하지 않게 느껴지는 것을 의미한다.

노동소외는 어떤 사람이 그의 인생에 있어서 노동의 역할에 어느 정도 비중

43) R.N. Kanugo, *Work Alienation*, Prager, 1982. pp. 87~90

을 두어야 하는지에 관한 개인의 인지적 신념으로서 그러한 가치지향의 규범적 신념은 일반적으로 어떤 사람의 과거 및 현재의 사회화 과정의 경험과 준거집단의 영향에 의해 결정된다. 일반소외는 가장 광범한 추상적 개념으로서 노동일반과 현행직무까지 포함하는 포괄적 개념이며, 인간의 삶에 대한 질적인 수준, 즉 삶의 보람에 관한 개인의 인지적 신념의 정도로서 사회 전반적인 영향에 의해 결정된다고 볼 수 있다.

마르크스(K. Mark)에 의하면 이와 같이 소외된 심리적 상태는 노동자가 소유에 대하여 결여되고 있고 노동자 자신의 노동에 의한 생산물을 직접적으로 향유할 기회가 결여되어 있기 때문에 초래된다는 것을 거듭 언급한 바 있다. 그러나 최근에 이르러 노동소외를 유발하는 원래의 여건은 더욱 확대되어, 반복적이거나 기능을 거의 요구하지 않거나 의사 결정할 기회를 거의 제공하지 못하거나 그 외에 조직 및 직무의 여건이 개인의 특성과 불일치 되는 것과 같은 여러 가지 노동여건을 포함하게 되었다.

시먼(M, Seeman)은 어떤 여건 하에 관련되는 것으로 인식하고 있는 소외의 구성요소를 무기력감, 무의미감, 무규범성, 고립감, 자기소원감 등으로 구분했으며 여태까지 가장 포괄성이 있는 것으로 평가받고 있다.⁴⁴⁾ 브라우닝(C. J. Browning)을 비롯한 공동 연구자들은 시먼 보다 한걸음 더 나아가 무기력감, 무의미감, 무규범성 등을 소외경향요인으로 포함시키고, 고립감, 자기소원감 등을 결과 또는 주관적 감정상태로 간주하고 있다.⁴⁵⁾

특히 브라우닝(Browning)의 연구가 중요한 것은 시먼의 소외구성 요소 가운데 4가지 요소를 작업현장에 적용시켰다는 점이다. 브라우닝에 의하면 무기력감을 노동자가 작업활동에 대하여 거의 통제를 못한다고 느낄 때 존재하고, 무의미감은 노동자들이 생산과정에서 거의 공헌하지 못하므로 그들의 역할에 대

44) M. Seeman. " On the Meaning Of Alienation." *American Sociological Review*, Vol.24, December, 1959, pp. 783~791.

45) C.J. Browning, M.F. Farmer, H.D. Kirk. and G. D. Michell, " On the Meaning of Alienation." *American Sociological Review*, Vol. 26. No. 5. Octber 1961, pp. 780~781.

한 중요성을 인식하지 못하는 경우에 느끼고 고립감은 작업조직, 작업목표, 동료노동자 등과 동일감정이 결여되어 있는 것을 말하며, 자기소원감은 노동자들이 과업을 수행하는 과정에서 권태로움을 느끼고 자신의 내적 자아로부터 분리되는 상태를 말하며, 단지 생계의 수단으로서 일한다고 생각하며 개인적 성장과는 무관하다고 느낀다. 무규범성은 분명한 구성요소가 없는 것으로 밝혀졌다.

그러므로 근로자들이 조직에서 소외문제를 해소하지 못하면 생활의 매력을 상실하게 되는 결과를 초래하게 되며 근로자들의 소외문제는 조직행동에 영향을 미치는 중요한 요인으로 작용하게 된다. 따라서 근로자들이 소외극복을 위한 대안으로 노동조합 활동에 보다 적극적으로 참여할 뿐만 아니라 노동조합에 대한 충성심도 높아지고 노조에 대한 기대수준도 높아지게 될 것이다. 따라서 평상시 소외감이 큰 근로자일수록 노사분규시 보다 적극적이며 극한적인 행동을 하게 될 것이므로 본 연구에서는 소외의식을 노동조합에 대한 근로자의 태도에 영향을 미치는 요인으로 가정한다.

3) 직무만족

직무만족(job satisfaction)이란 직무에 대한 태도의 하나로서 한 개인의 직무나 직무경험 평가시에 발생하는 유쾌하고 긍정적인 정서상태라고 정의할 수 있다. 이는 한 종업원이 자신이 일에서 바라고 있는 것을 일이 실제로 제공해 준다고 믿는 정도를 반영하는 것이다.

직무만족에 대한 이러한 정의로부터 두 가지 특징을 찾아볼 수 있다.

첫째, 직무만족은 직무에 대한 정서적 반응이다. 따라서 이는 내성, 즉 자기관찰을 통해서만 이해될 수 있다. 다른 태도들과 마찬가지로 직무만족과 실제 관찰할 수 있는 것은 아니고 종업원의 행위나 언어적 표현을 통해 유추할 수 있을 뿐이다.

둘째, 직무만족은 원하는 것과 실제의 격차로서 이해하는 것이 좋다. 많은 학자들이 직무만족을 한 개인이 직무에서 원하는 것과 실제 얻는 것과의 비교

를 나타내는 개념으로 파악하고 있다. 따라서 직무만족은 다분히 주관적인 개념이다.⁴⁶⁾

로울러(E. E. Lawler, III)⁴⁷⁾는 직무만족이론의 대표적인 것으로서 욕구충족이론, 차이론, 공정성이론, 이요인이론을 들고 있다.

(1) 욕구충족이론

매슬로우(A. H. Maslow)⁴⁸⁾에 의하면 인간의 욕구에는 단계가 존재하며 하위단계에서 만족한 사람은 차차 상위단계의 욕구를 갖게 된다고 한다. 이러한 욕구단계의 영향으로 직무만족은 개인이 직무로부터 욕구충족에 필요한 보상을 얼마나 받았느냐에 의해 결정된다고 보는 것이 욕구충족이론이다. 샤퍼(R. H. Schaffer)⁴⁹⁾는 직무로부터 충족될 수 있는 개인의 욕구가 실제로 얼마나 충족되었느냐에 따라 직무만족이 결정된다고 보며, 브룸(V. H. Vroom)⁵⁰⁾은 직무가 개인에게 얼마나 많은 보상을 제공하느냐에 의해 직무만족이 결정된다고 본다. 그러나 욕구충족이론은 단지 보상의 절대량만을 기준으로 직무만족이 결정된다고 보기 때문에 직무만족에 대한 개인차이를 설명할 수 없다. 즉 개인에 따라 직무로부터 원하는 욕구가 다를 경우에는 보상의 절대량보다 상대적인 보상의 크기가 중요하게 되는데 욕구충족이론은 이 점을 간과하고 있는 것이다.⁵¹⁾ 예를 들어 사장의 봉급이 100원이고, 사원의 90원일 경우 오히려 사원의 직무만족이 사장의 직무만족보다 클 수 있다는 것을 설명하지 못한 것이 욕구충족이론에 대한 비판의 요점이다.

46) 신유근, 「조직행위론, 다산출판사, 1985, pp.197~198.

47) E.E. Lawler, *Motivation in Work Organizations*, Brooks/ Cole Publishing Company, 1973, pp. 65~72.

48) A.H. Maslow, "A Theory of Human Motivation", *Psychological Review*. Vol. 50. 1943, pp. 370~396.

49) P.H. Schaffer, "Job Satisfaction as Related to Need Satisfaction in Work", *Psychological Monographs*, Vol. 67. 1953, p.3.

50) V.H. Vroom, *Work and Motivation*, John Wiley & Sons, Inc. 1964, pp.100.

51) E.E. Lawler, op. cit. pp. 65~66.

(2) 차이이론

욕구충족이론의 결점은 차이이론에 의해 극복되고 있다. 차이이론은 개인이 직무로부터 실제로 받은 보상과 그가 받게 될 것이라고 기대했거나, 마땅히 받아야 한다고 생각했거나, 혹은 받고 싶어하는 보상과의 차이가 적을수록 직무만족이 커진다고 본다.

카첼(R. A. Katzell)⁵²⁾은 실제로 받은 보상과 받고 싶어했던 보상과의 차이에 의해 실제차이가 발생한다고 보며 로크는 직무만족 자체가 개인의 주관적 상태이기 때문에 카첼의 실제 차이보다는, 개인이 직무로부터 원하는 보상과 직무에 의해 제공되는 보상을 지각한 것과의 차이를, 개인이 어떻게 지각하고 있느냐에 의해 직무만족이 결정된다고 주장한다. 한편 포터(L. W. Porter)⁵³⁾는 개인이 얼마나 받고 싶어하느냐 보다는 마땅히 얼마를 받아야 한다고 느끼는 것이 직무만족을 결정하는데 더 중요하다고 보고, 직무만족을 실제로 받은 보상과 마땅히 받아야 할 보상과의 차이로서 설명하고 있다.

이와 같이 차이이론은, 직무만족을 수동적으로 주어진 보상의 절대량에 의해 결정된다고 보는 욕구충족이론과는 달리, 개인의 능동적인 평가와 지각을 강조하고 있으며, 또한 보상의 절대량을 평가, 지각하기 위한 개인적인 기준 즉, 받고 싶어하거나 받아야 한다고 생각하는 기준을 중요한 변수로 취급하고 있다. 따라서 욕구충족이론이 설명하지 못했던 직무만족의 개인차이는 차이이론에 의해 설명된다고 볼 수 있다.

그러면 개인이 직무로부터 받는 보상 절대량을 기준은 무엇이고 그 기준은 어떻게 형성되는가? 이 문제에 대해서 차이이론은 받고 싶어하는 혹은 받아야 한다고 느끼는 등의 막연한 기준을 제공할 뿐 구체적인 설명은 하지 못하고 있는 반면에 공정성이론은 이를 보다 명확하게 밝혀주고 있다.

52) R.A. Katzell, R.S. Barrett and T.C. Parker, " Job Satisfaction Job Performance and Situational Characteristics." *Journal of Applied Psychology*, Vol. 45, 1961, pp. 65~72.

53) L.W. Porter, "A Study of Perceived Need Satisfaction in Bottom and Middle Management Jobs," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 45, 1961. pp. 1~10.

(3) 공정성 이론

아담스(J. S. Adams)⁵⁴⁾는 상대적 박탈감이라는 개념을 이용하여 첫째, 개인은 투입결과에 대한 공정한 균형점을 지각하며, 둘째, 공정한 균형이 이루어지는 정도에 따라 개인의 만족이 결정되고 셋째, 공정의 균형점은 사회적 비교에 의해 형성된다는 공정성이론을 제시함으로써 차이이론이 설명하지 못하고 있는 보상의 절대량에 대한 개인의 평가 및 지각기준을 밝히고 있다.

그러므로 직무만족은 다음과 같은 이유에서 중요하다.

첫째, 이론적으로 완전히 타당성이 입증되고 있지는 않지만 경영자들 중에는 직무만족이 작업자의 성과에 직접 영향을 준다는 가정을 지니고 있는 사람들이 적지 않다. 그들은 행복한 작업자가 그렇지 못한 사람들보다는 효율적이며, 혁신적이고 사려 깊을 것이라고 생각하고 있는 것이다.

둘째, 자신의 직무생활에 대해 긍정적인 감정을 가진 사람은 외부사회에 대하여 자기가 속해 있는 조직을 호의적으로 이야기하게 된다. 이는 좋은 의미에서 공중관계 기능을 표현하는 것이라 할 수 있다. 이렇게 되면 신입사원의 충원이 원활하게 되고, 일반대중이 그 조직에 대해 호감을 갖게 되며, 조직활동의 합법성과 목적이 제고된다.

셋째, 자신의 직무를 좋아하는 사람은 조직외부에서 뿐만 아니라 조직내부에서도 원만한 인간관계를 유지해 나간다.

넷째, 조직의 입장에서 볼 때 직무만족이 높게 되면 이직율과 결근율이 감소되고 이에 따른 생산성 증가의 효과도 얻을 수가 있다. 또한 즐거운 분위기에서 일한다는 것은 경영자나 종업원 모두에게 바람직한 일이다.

그러므로 직무만족에 영향을 미치는 요인으로는 조직전체요인으로서 급여와 승진의 기회, 회사의 정책과 절차, 조직구조 등을 들 수 있고 작업환경 요인으로서 감독스타일, 참여적 의사결정, 작업집단의 규모, 동료 작업자와의 관계, 작업조건 등을 들 수 있으며, 직무내용 요인으로는 직무범위, 역할 모호성과

54) J.S. Adams, "Inequity In Social Exchange", In L. Berkowitz(ed.). *Advances in Experimental Social Psychology*, vol.2. New York, Academic press, 1965. pp. 267~299.

역할갈등 등이 있고 개인적 요인으로는 연령과 근속, 그리고 성격이 있다. 이러한 직무만족의 수준은 노동조합에 대한 근로자의 태도에 영향을 미친다.

이에 대한 선행연구를 살펴보면 먼저 영블러드와 그 동료들(S. A. Youngblood et al. 1984)은 직무의 동기부여 잠재력과 일반적 직무만족이 노조가입에 영향을 미치고 있음을 제시하고 있다. 또한 쉬리쉐인(C. A. Schriesheim.)은 핵심 과업요소 또는 직무범위에 대한 근로자의 지각이 노조가입 의도를 자극하는 것으로 가정한다.

2. 상황변수

1) 업종

업종에 따라서 또는 기술적 여건에 따라서 노사관계는 상이한 형태를 띠게 된다. 이에 대한 선행연구로서, 던롭(J. T. Dunlop. 1970)은 석탄산업, 건축, 건설산업 등의 산업 유형별로 각각의 노사관계 제도를 고찰하였다.⁵⁵⁾

따라서 개인특성 변수와 관리체계 변수가 노동조합에 대한 근로자 태도에 영향을 미침에 있어서, 업종이 상황변수로서의 역할을 한다고 가정할 수 있다.

2) 노조연합체의 성격

신인사관리제도의 실행은 전술한 바와 같이 경영자의 확고한 의지와 더불어 노동조합의 동의가 필수적이다. 아무리 좋은 제도도 시행자의 수용을 전제하지 않는다면 사상누각에 불과하다. 그런데 제도의 실행과정에 있어 반드시 지배집단의 이해관계가 얽히게 된다. 이는 파워의 대립에서 오는 갈등의 문제로 전개되곤 한다. 조직에서 사용자와 대등한 파워를 가진 집단은 노동조합이다. 따라서 노동조합의 성격은 노사간 힘의 지배원리를 가늠하는 중요한 초석이

55) 이규창, 「노사관계론」, 법문사, 1982., p.17~18

된다. 우리 나라의 경우 기업별 노동조합제를 원칙으로 하고 있으면서도 상급노조를 인정하고 있다. 물론 임금협약이나 단체교섭은 사업장별로 이루어지는 것이 원칙이나, 사실상 상급노조의 지휘하에 노사간 파워 대결을 벌이는 양상을 우리는 자주 목격하게 된다. 따라서 상급노조가 어떠한 성격이냐에 따라 노조에 대한 태도가 다르게 나타날 수 있다. 우리 나라의 상급노조는 크게 한국노총과 민주노총으로 나누어지며, 상대적으로 민주노총이 이미지가 강성으로 비치고 있다. 본 논문에서 노조연합체의 성격을 민주노총과 한국노총으로 나누어 상황변수로 책정하였다.

3. 노동조합의 태도에 대한 결과 변수

노동조합의 체제와 활동에 대하여 근로자들이 어떠한 태도를 갖는가를 규명하는 것이 본 연구의 주된 과제이다. 노동조합은 국가마다 그 형태를 달리하고 있는데 이러한 현상은 그 국가의 역사적 배경이 다르고 정치발전의 정도, 사회경제적 또는 지리적인 성격, 국민의 의식구조나 가치체계 등이 상이하기 때문이다. 우리 나라의 경우는 일시적인 혼란이 있기는 하였으나 장기에 걸쳐 기본적으로 실리적 노동조합주의를 지속해 왔다. 그러나 최근에 해야 노동세력을 중심으로 정치적 노동조합주의를 표방하고 있으며 한국노총도 노동조합의 정치적 기능을 강화하려는 움직임을 보이고 있다.

노동조합의 체제에 관해서는 세계 대부분의 국가에서는 산업별 노동조합을 근간으로 하고 있으며, 일본과 우리 나라 등 극소수의 국가에서만 기업별 노동조합을 근간으로 하고 있다. 그러나 산업별 노동조합체제를 지닌 국가에서도 산업별 연맹 또는 연합체를 형성하고 있는 것이 산업별 노동조합의 체제와 유사한 경우도 있으나, 기본 골격은 기업별 노동 조합 체제이다.⁵⁶⁾

기업별 노조와 산업별 노조 가운데 어느 것이 좋은가에 관해서는 일률적으

56) 김수곤·박태영, 「노사관계론의 학문적 당위성과 연구과제」, 한국노동 경제학회. 한국노동법학회. 한국인사관리학회 공동. 1990. 3. p.40.

로 말하기 어렵다. 이러한 체제와 상황 속에서 최근에는 노동자들의 요구가 광범위하게 표출되면서 임금이나 근로조건의 개선뿐만 아니라 근로자들의 경영참가나 노동조합의 정치활동까지도 허용되어야 한다는 주장도 나타나게 되었다. 따라서 근로자들은 노동조합의 적절한 활동영역과 한계에 대하여 어떻게 생각하며, 어떠한 태도를 가지고 있는지를 파악한다는 기본적인 마음의 자세가 중요하기 때문이다. 왜냐하면 조직에서는 드러나는 행위에 못지 않게 종업원들의 기본적인 마음의 자세가 중요하기 때문이다. 드러나는 행위는 개인의 속마음과는 다르게 나타날 수 있으므로 바람직한 행위를 계속 확보하기 위해서는, 관리자들의 지속적인 관심과 영향력이 동원되어야 한다.

노동조합에 소속된 조합원들이 가지는 태도에는 여러 가지가 있으나, 그 중에서 노조운영상 중요한 것은 개인이 맡고 있는 역할이나 개인이 속해 있는 조직에 대한 태도이다. 역할이나 조직에 대해 호의적인 태도를 가질 수 있다는 것은, 개인과 조직 모두에게 매우 바람직한 일이다. 개인적인 측면에서 자신이 맡고 있는 역할에 대해 만족하고, 몰입하여 조직에 대해 헌신할 수 있다는 것은 그의 근로생활의 질(Q.W.L.) 향상의 첩경이 된다. 비호의적인 태도를 지니면 성과도 떨어지고 기회만 있으며 조직을 떠나려 하거나 노조에서 이탈하려 할 것이다. 이처럼 조합원들이 노조역할이나 노동조합에 대해 기본적으로 어떤 태도를 갖느냐 하는 것이 대단히 중요하므로, 노조 지도자들은 호의적인 태도를 형성시키는 문제에 대해 계획적인 노력을 기울여야 한다.

호의적인 태도의 형성이란 노동조합이 조합원들로 하여금 노조활동에 만족하고 몰입하는 태도와 노조에 대해서는 애착을 갖고 헌신하는 태도를 갖게끔 만드는 노력을 말한다. 따라서 노동조합이 호의적인 태도를 형성시킨다는 것은 조합원들의 노조에 대한 몰입을 확보하는 문제로 요약될 수 있다.

일반적으로 한 개인의 태도는 다음과 같은 세 가지의 서로 연관된 요소로 구성되고 있음이 밝혀지고 있다.

- ① 정의적 요소 : 정의적 요소란 한 대상에 대한 감정, 그것에 대한 호·불호를 말한다. 이 요소는 강도가 천차만별이다.

② 인지적 요소 : 태도의 인지적 요소는 대상에 대한 지각, 신념, 사고로 구성된다.

③ 행위적 요소 : 행위적 요소는 행위 의도요소라 해야 정확한 표현으로서 이는 한 대상에 대해 어떤 방식으로 행동하려는 경향과 관련된 요소이다.

이처럼 태도를 복합요소의 구성체로 파악하는 개념은 다소 복잡한 감이 있기 때문에 어떤 학자들은 보다 명료하게 태도를 이해하려고 한다. 즉 태도의 세 가지 구성요소를 인정하기는 하되 태도를 단순히 정의적 반응으로 정의하고 인지적 요소와 행위의도 요소는 각각 태도의 선행요소와 결과로서 간주하는 것이다.

본 연구에서는 태도를 정의적 요소, 인지적 요소 그리고 행위적 요소의 복합체로 파악한다. 따라서 노동조합에 대한 근로자 태도의 측정변수로서 노조 참여, 노조충성, 노조기대를 사용하였다.



1) 노동조합에 대한 기대

노조기대는 노조에 대한 근로자 태도의 인지적 요소라 할 수 있는 바, 노조가 임금향상, 근로조건 개선, 고정처리 등에 공헌할 수 있다고 근로자가 인지하고 있는지의 여부는 노조에 대한 근로자의 태도를 알 수 있는 좋은 측정도구가 된다.

2) 노동조합에 대한 참여

노조참여는 노조에 대한 근로자 태도의 행위적 요소이다. 근로자가 노조에 참여하고 있는지의 여부는, 그 근로자가 노조에 대해 어떤 태도를 가지고 있는지에 대한 가장 분명한 측정도구가 된다.

3) 노동조합에 대한 충성

노조충성은 노조에 대한 근로자 태도의 행위적 요소라 할 수 있으며, 일찍이 조직몰입의 한 형태로서 연구되어 왔다. 모로우(P. A. Morrow)는 1969년에서 1980년 사이에 발표된 조직몰입에 관한 연구논문을 개관한 후 조직몰입 형태를 (가) 가치중심적 조직몰입, (나) 경력중심적 조직몰입, (다) 직무중심적 조직몰입, (라) 조직중심적 조직몰입, (마) 조합중심적 조직몰입 등으로 분류하였다.⁵⁷⁾ 본 연구에서는 이들 중 노동조합에 대한 헌신 및 충성도에 초점을 두는 조합중심적 조직몰입을 채택하였는바, 이는 곧 노조충성을 뜻하는 것이다.



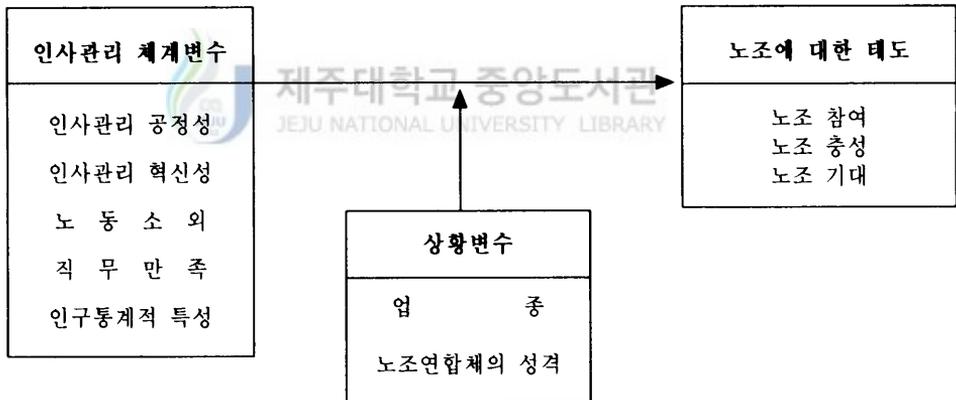
57) P.A. Morrow, "Concept Redundancy in Organizational Research, the Case of Work Commitment." *Academy of Management Review*, Vol. 8, No. 3, 1983. pp. 487~488.

제3장 연구모형의 설계

제1절 연구모형

본 연구는 < 그림 2 >에 나타난 바와 같이 “인사관리체계가 종업원의 노조에 대한 태도에 미치는 영향”과 “상황변수에 따른 인사관리체계가 종업원의 노조에 대한 태도에 미치는 영향”을 연구할 목적으로 설계되었다.

< 그림 2 > 연구모형



제2절 가설의 설정 및 변수의 정의

1. 가설의 설정

[가설 I] 인구통계적 특성에 따라 종업원의 노동조합에 대한 태도가 다를 것이다.

[가설 II] 인사관리의 체계가 종업원의 노조에 대한 태도에 영향을 미칠 것이다.

- II-1. 인사관리 공정성은 종업원의 노조에 대한 태도에 긍정적 영향을 미칠 것이다.
- II-2. 인사관리의 혁신성은 종업원의 노조에 대한 태도에 긍정적 영향을 미칠 것이다.
- II-3. 종업원의 노동소외현상은 종업원의 노조에 대한 태도에 긍정적 영향을 미칠 것이다.
- II-4. 직무만족된 종업원은 종업원의 노조에 대한 태도에 부정적 영향을 미칠 것이다.

[가설 III] 상황요인에 따라 인사관리체계가 종업원의 노조에 대한 태도에 미치는 영향이 다를 것이다.

- III-1. 업종에 따라 인사관리체계가 종업원의 노조에 대한 태도에 미치는 영향이 다를 것이다.
- III-2. 노조연합체의 성격에 따라 인사관리체계가 종업원의 노조에 대한 태도에 미치는 영향이 다를 것이다.

2. 변수의 정의

1) 인사관리체계 변수

① 인사관리의 공정성

인사관리의 공정성이란 인사고과 방식 및 제도의 공정성, 임금의 상대적 공정성지각, 승진기회 및 제도의 공정성 등을 말한다.

② 인사관리의 혁신성

인사관리의 혁신성이란 수직적·수평적 커뮤니케이션, 능력주의 인사제도, 인사평가결과의 공개성, 능력급의 임금제도, 해고의 유연성 등을 말한다.

③ 노동소외

노동소외란 노동일반에 대한 인간의 소외감정 및 의향으로 과업여건에 대한 노동자의 지각과 기대간의 불일치의 결과로 나타나는 무기력감, 무의미감, 자기소외감, 위사람으로부터의 소외감과 상사에 대한 회피의식을 말한다.

④ 직무만족

직무만족은 직무에 대한 개인의 일반적 태도로 직무를 수행하면서 느끼는 즐거움, 직무수행후의 성취감, 직무에 대한 중요성, 직무가 주는 자기 학습정도를 말한다.

2) 상황변수



① 업종

업종은 제주지역의 노사관계에 선도적 역할을 하는 운수업, 호텔업, 공기업을 선정하였다.

② 노조연합체의 성격

우리 나라 노조연합체는 단위노조의 성격에 큰 영향을 미친다. 따라서 노조연합체가 단위노조의 성격을 어느 정도 대표할 수 있다고 판단하여 노조를 노조연합체에 따라 한국노총과 민주노총이라는 두 집단으로 나누었다.

3) 노조에 대한 태도

일반적으로 개인의 태도는 다음 세 가지의 연관된 요소로 구성되어 있다.

인지적 요소 : 태도의 인지적 요소는 대상에 대한 지각, 신념, 사고로 구성된다.

정의적 요소 : 한 대상에 대한 감정으로 호·불호를 말한다.

행위적 요소 : 행위의도로 어떤 방식으로 행동하려는 경향과 관련된 요소이다. 따라서 본 연구의 노조에 대한 태도는 3가지 구성요소를 기준으로 세분하여 파악하고자 한다.

① 노동조합에 대한 기대

이는 노조에 대한 근로자의 태도중 인지적 요소로 노조가 임금향상, 근로조건, 고충처리 등에 공헌할 수 있다고 근로자가 인지하는지 여부를 말한다.

② 노동조합에 대한 충성

이는 노조에 대한 근로자의 태도 중 정의적 요소로 노동조합에 대한 몰입정도를 말하며 측정요소로 노조활동에 따른 이익, 노조에 대한 신뢰, 노조에 대한 전반적 충성심 등을 두었다.

③ 노동조합에 대한 참여

이는 노조에 대한 근로자의 태도 중 행위적 요소로 근로자의 노조에 대한 지원, 노조결정 사항의 수용, 나아가 노조활동에 적극 가담하는 것 등을 말한다.

제3절 표본의 특성 및 분석방법

1. 표본의 특성 및 조사방법

본 분석에 이용한 연구표본은 제주지역의 택시업, 특급관광호텔업, 공기업의 종업원을 대상으로 임의추출 하였다. 설문조사는 조사원의 방문조사를 실시하였으며, 조사기간은 1999년 5월 11일부터 20일까지 행해졌다. 설문지는 총 400부를 배포하여 275부를 회수하였으며, 이중 응답이 불성실하거나 중심화 경향을 보인 설문지를 제거한 후 249부의 설문을 분석대상의 자료로 활용하였다.

< 표 6 > 연구표본의 특성

인구통계적 특성	분류	빈도	비율(%)	누계(%)
근속년수	2년 이하	62	25.8	100.0
	3-5년	64	26.7	
	6-9년	66	27.5	
	10년 이상	48	20.0	
연령	20대	63	25.3	100.0
	30대	130	52.2	
	40대 이상	56	22.5	
교육수준	고졸이하	108	43.4	100.0
	전문대졸	66	26.5	
	대졸이상	75	30.1	
성별	남성	197	79.1	100.0
	여성	52	20.9	
직위	평사원	213	85.9	100.0
	대리및과장	35	14.1	

2. 설문지의 구성 및 내용

본 설문지는 < 표 7 >에 나타난 바와 같이 독립변수로 인사관리체계변수, 종속변수로 노동조합에 대한 종업원의 태도, 상황변수로 구성되어 있다.

인사관리체계변수는 인사관리의 공정성, 인사관리의 혁신성, 노동소외, 직무 만족으로 구분되었고, 또 하나의 독립변수로 인구통계적 변수를 두었다. 노동조합에 대한 태도변수는 노조에 대한 기대, 노조에 대한 충성, 노조에 대한 참여를 측정하도록 구성되었다. 상황변수는 업종과 상급단체의 성격으로 구분되었다.

< 표 7 > 설문지 구성

변 수	하위변수	설문 문항 번호
인사관리체계	인사관리 공정성	1- 1, 2, 3, 4, 5,
	인사관리 혁신성	1- 6, 7, 8, 9
	노동소외	2- 1, 2, 3, 4
	직무만족	4- 1, 2, 3, 4, 5
노조에 대한 태도	노조에 대한 기대	3- 1, 2, 3, 4, 5
	노조에 대한 충성	3- 6, 12., 14, 15
	노조에 대한 참여	3- 7, 8, 9, 10, 11, 13
상황변수	업종	5- 7
	상급단체의 성격	5- 8



3. 분석방법

본 연구의 실증분석을 위하여 인사관리체계와 노동조합에 태도변수는 리커트(Likert)의 5점 척도가 이용되었다. 인구통계적 변수와 상황변수는 명목척도가 이용되었다.

분석방법은 ① 노동조합에 대한 태도와 관련된 변수는 설문내용에 대한 신뢰도를 검증하기 위한 방법으로 크론바하알파(Cronbach's alpha)계수를 계산했으며, 여러 변수들 중 가장 관련성이 깊은 개념을 살펴보기 위한 타당성 검증 방법으로 요인분석(factor analysis)을 실시하였다. ② 인구통계적 특성과 노동조합과의 관계를 분석하기 위해 분산분석(one-way ANOVA)을 실시 했다. ③ 인사관리체계와 노동조합에 대한 태도와의 관계는 다중회귀분석(multi-regression analysis)을 실시하였다.

자료의 통계처리를 위해서는 SPSS PC*(Win Ver. 7.5) 통계패키지를 활용하였다.

제4장 실증분석

제1절 변수의 타당성 및 신뢰성 측정

신뢰성이란 측정결과에 오차가 들어 있지 않는 정도로 둘 이상의 관찰자가 각기 관찰해서 동일한 결과를 얻을 수 있는 정도를 말한다. 신뢰성을 측정하는 방법은 크게 검증-재검증법과 복수양식법, 반분비교법, 내적 일관성법으로 구분될 수 있다. 이러한 신뢰성 측정방법은 각각의 한계를 내포하고 있으나 본 연구에서는 크론바 알파계수를 이용하는 내적일관성법(internal consistency test method)을 채택하였다. 내적일관성법에 의한 신뢰도 측정은 사회과학분야에서 크론바 알파계수가 0.6이상이면 비교적 신뢰도가 높은 것으로 보고 있다.

< 표 8 > 노조에 대한 태도변수의 신뢰성 측정

신뢰성 측정 변수		Alpha 계수
노조에 대한 태도	노조에 대한 기대	0.8321
	노조에 대한 충성	0.6586
	노조에 대한 참여	0.8584

타당성이란 연구자가 측정하고자 하는 것을 실제로 측정해내는 정도로 크게 개념타당성, 기준타당성, 내용타당성 등 3가지 방법이 있다. 본 연구는 이중 요인분석을 통해 설문자체의 타당성을 양적으로 평가할 수 있는 개념타당성 방법을 채택하였다. 즉 노동조합에 대한 종업원의 태도들을 구성하는 변수들 각각의 유효성을 고려함으로써, 신뢰도를 향상시키고 각 변수들의 설명력을 높일 수 있는 변수를 추출하고자 요인분석을 실시하였다.

요인분석의 초기 추출방법으로는 주성분분석을 활용하였고, 회전방식으로는

직각회전방식 중 Varimax 기법을 채택, 고유치(eigen value)가 1.0이상인 것은 분석에 이용하였다. 요인분석후 요인 적재량(factor loading)은 0.40이상의 부하 점수(loading score)를 갖는 변수를 의미 있는 것으로 선정한다. 일반적으로 0.40이상의 요인 적재량이 의미 있는 변수로 묶인다.

노동조합에 대한 태도요인은 3개 요인이 유효성의 차원으로 채택되었고, 이들 3개 요인은 총분산의 59.8%를 설명해 주고 있다. 요인적 재량에 따라 요인을 묶어본 결과 요인 1은 노동조합에 대한 참여의지를 나타내는 변수들로 구성되어 '노조에 대한 참여', 요인 2는 노동조합 대한 근로자의 인지를 나타내는 변수로 구성되어 '노조에 대한 기대', 요인 3은 노동조합에 대한 몰입 정도를 나타내는 요소로 구성되어 '노조에 대한 충성'으로 명명하였다.

< 표 9 > 노조에 대한 태도변수의 타당성 측정

하위변수	요인 1	요인 2	요인 3
노조와 일치감	0.862	0.063	0.194
노조활동에 대한 노력	0.855	0.170	0.123
노조의 고충처리절차에 지원	0.804	0.187	0.077
노조대의원 참여의지	0.713	0.079	-0.035
노조결정사항 수용	0.624	0.117	0.245
노조활동의 이익	0.564	0.355	0.178
노조의 임금향상노력의 기대	0.146	0.801	0.018
노조의 고충처리노력의 기대	0.148	0.784	0.227
노조의 종업원 안정과 건강노력의 기대	0.214	0.771	0.185
노조의 부당노동행위방지노력의 기대	0.036	0.733	0.215
노조의 노동시간단축 노력의 기대	0.144	0.696	-0.093
자신의 직무와 노조활동의 관련성	0.389	-0.128	0.684
자신의 요구와 노조활동의 관련성	0.025	0.250	0.668
자신의 일과 노조활동의 관련성	0.385	0.080	0.660
노조에 대한 충성	-0.084	0.141	0.625
Eigenvalue	5.295	2.257	1.420

제2절 실증분석

1. 인사관리체계와 노동조합에 대한 태도간의 상관관계 분석

상관관계란 두 확률변수 사이의 관련성을 자료를 이용하여 연구하는 분석방법으로 두 확률변수 X와 Y간의 선형관계의 강도를 나타내는 척도를 상관계수라 한다. 상관계수(r)의 범위는 $-1 \leq r \leq +1$ 이며 r이 1에 가까울수록 정(正)의 상관관계가 강함을 시사하고, r이 -1에 가까울수록 부(負)의 상관관계가 강함을 시사한다.

인사관리체계와 종업원의 노조에 대한 태도간의 Pearson 상관관계를 보면 < 표 10 >에 나타난 바와 같다. 즉 인사관리 혁신성과 노조기대 및 노조참여간에는 약한 정(+)적 상관관계를 보이고 있는 반면 노조충성과는 상관성이 없게 나타나고 있다. 인사관리 공정성과 노조기대 및 노조참여간에는 인사관리혁신성과의 관계보다 상대적으로 높은 상관관계를 보이고 있다. 노동소외와 노조기대, 노조충성, 노조참여와의 관계는 약한 부(-)적 상관을 보이고 있으며, 직무만족과 노조기대, 노조참여는 약한 정(+)적 상관관계를 보이고 있다.

즉 인사관리 혁신성, 인사관리 공정성 및 직무만족과 노조에 대한 종업원의 기대 및 참여와는 상호관련성이 있으며, 이들과 노조에 대한 종업원의 충성과는 상호관련성이 미약한 것으로 나타났다. 이를 2장의 2절에서 살펴본 선행연구의 결과와 비교해 보면 다음과 같다. 즉 선행연구결과 종업원들이 인사관리 혁신성에 부정적 반응을 보였는데, 이는 인사관리 혁신성은 종업원들의 고용불안정으로 이어질 가능성이 높기 때문이었다. 본 연구의 결과 노조기대 및 참여와 인사관리 혁신성이 정적 상관성을 보이는 것은 이러한 인사관리 혁신성에 따른 고용불안정을 노조에서 방어해 주길 바라는 구성원이 태도 때문인 것으로 생각된다.

또한 종업원의 노동소외현상에 대한 인지와 노동조합에 대한 태도와의 관계

는 역의 방향으로 상호관련성이 있어, 노동소외감이 증대와 노동조합에 대한 부정적 태도와의 상호관련성을 보이고 있다.

전반적으로 종업원들은 개인목표의 성취 및 인사관리체계가 비공식 조직인 노동조합의 노력에 의해 좌우되고 있다는 인상을 내포하고 있다. 또한 조직에 대한 자신의 배타성도 노조가 노력을 하지 않아서 생겨난 것으로 인식하고 있다. 즉 제주지역의 종업원들은 노조에 대한 의존도가 높은 것으로 사료된다.

< 표 10 > 인사관리체계와 노조에 대한 태도의 상관관계

	인사혁신성	인사공정성	노동소외	직무만족
인사혁신성	1.000			
인사공정성	0.420**	1.000		
노동소외	-0.314**	-0.442**	1.000	
직무만족	0.323**	0.455**	-0.484**	1.000
노조기대	0.2011**	0.406**	-0.203**	0.287**
노조충성	0.111	0.184**	-0.298**	0.180**
노조참여	0.296**	0.389**	-0.235**	0.268**

**p < 0.01

2. 인사관리체계가 노동조합에 대한 태도에 미치는 영향

이는 [가설 I]의 검증으로 인구통계적 특성과 노동조합에 대한 태도간의 관계는 분산분석을 실시하였으며, 인사관리체계와 노동조합에 대한 태도간의 관계는 다중회귀분석을 실시하였다.

1) 인구통계적 변수와 노동조합에 대한 태도의 관계

(1) 성별과 노동조합에 대한 태도간의 차이분석

전반적으로 종업원의 노동조합에 대한 태도를 구성하는 요소 중 인지적 요소인 노동조합에 대한 기대와 정의적 요소인 노동조합에 대한 충성도는 높게 나타나고 있으나, 노동조합에 참여하는 행동적 의지는 상대적으로 낮게 나타나고 있다. 즉 노조에 대한 기대와 심정적 동조는 강하지만 행동적 의지는 상대적으로 이에 미치지 못하고 있다.

성별에 따른 노동조합에 대한 태도의 차이는 < 표 11 >에 나타난 바와 같이 0.001의 유의수준에서 노조참여정도가 다르게 나타나고 있다. 즉 남성이 여성에 비해 노조참여에 대한 행동적 의지가 상대적으로 강한 것으로 나타났다. 이는 여성의 경우 상당부분 일정시간이 지나면 직장을 떠나야된다는 생각에 노조에 대한 직접적 참여가 상대적으로 약한 것으로 사료된다.

반면 남녀간에 노동조합에 대한 기대 및 충성도의 차이는 없다.

< 표 11 > 성별과 노조에 대한 태도간의 차이분석

노조에 대한 태도	평 균		자유도	F-value	Sig.
	남 자	여 자			
노조기대	3.5186	3.4385	1/244	0.413	0.521
노조충성	3.4426	3.4519	1/246	0.007	0.936
노조참여	3.3368	2.9020	1/241	10.742	0.001

(2) 연령과 노동조합에 대한 태도간의 차이분석

< 표 12 >에 나타난 바와 같이 연령차에 따른 노조의 태도는 통계적으로 차이를 보이지 않고 있다. 즉 연령별로 노조에 대한 기대, 충성, 참여의지는

차이가 없는 것으로 나타났다. 연령에 관계없이 노조에 대한 태도가 전반적으로 긍정적이다. 일반적으로 노조에 대한 긍정적 태도가 연령이 높을수록 덜할 것으로 짐작되나 본 검증에는 차이가 없게 나타났다.

< 표 12 > 연령과 노조에 대한 태도간의 차이분석

노조에대한태도	평 균			자유도	F-value	Sig.
	20 대	30 대	40 대			
노조기대	3.5194	3.5628	3.3382	2/243	1.558	0.213
노조충성	3.4167	3.4709	3.4152	2/245	0.170	0.843
노조참여	3.1530	3.2717	3.2879	2/240	0.477	0.621



(3) 직위와 노동조합에 대한 태도간의 차이분석

직위에 따른 노동조합에 대한 태도간의 관계는 < 표 13 >에 나타난 바와 같이 노조기대, 노조충성, 노조참여의 태도구성요소의 모든 측면에서 차이를 보이고 있다.

즉 평사원이 관리자에 비해 노조에 대한 기대치도 높고, 노조에 대한 몰입 정도를 나타내는 충성도 높게 나타나고 있다. 그리고 행위적 요소인 노조참여 의지도 평사원이 관리자에 비해 상당히 높게 나타나고 있다. 이는 상당 조직에서 일선관리자의 노조참여를 직·간접적으로 통제하는데 그 원인이 있다. 따라서 평사원과 관리자사이에 노조에 대한 상당한 인식차가 있음을 알 수 있다. 이것이 노노간의 갈등을 일으키는 요인으로 작용할 가능성이 충분하다.

< 표 13 > 직위와 노조에 대한 태도간의 차이분석

노조에 대한 태도	평 균		자유도	F-value	Sig.
	평사원	관리자			
노조기대	3.5517	3.2235	1/243	5.061	0.025
노조충성	3.4941	3.1429	1/246	6.967	0.009
노조참여	3.3483	2.6619	1/241	20.388	0.000

(4) 근속년수와 노동조합에 대한 태도간의 차이분석

근속년수와 노동조합에 대한 태도간의 관계는 < 표 14 >에서 보는 바와 같이 태도구성요소 모두에서 차이를 보이고 있다. 즉 노조에 대한 기대는 2년 이하의 근속자들이 3년 이상의 근속자들에 비해 상대적으로 높게 나타나고 있으며, 노조에 대한 충성도는 10년 이상의 근속자들이 그 미만의 근속자들에 비해 상대적으로 낮게 나타나고 있다. 한편 노조에 대한 참여의지는 2년 이하의 근속자들이 3년 이상의 근속자에 비해 월등히 높게 나타났다.

< 표 14 > 근속년수와 노조에 대한 태도간의 차이분석

노조에 대한 태도	평 균				자유도	F-value	Sig.
	2년 이하	3년~5년	6년~9년	10년 이상			
노조기대	3.7129	3.4063	3.4738	3.3489	3/233	2.331	0.075
노조충성	3.5444	3.4258	3.4846	3.1927	3/235	2.323	0.076
노조참여	3.5328	3.1613	3.3128	2.8194	3/232	7.024	0.000

이를 종합해 보면 새로이 조직에 진입하는 종업원들이 노조에 대한 긍정적 태도를 가지고 진입함을 알 수 있다. 이는 이들의 개인적 욕구가 공식조직에 의해 수용되지 못하는데도 그 원인을 찾아볼 수 있을 것이다. 따라서 직장에 입사한 후 기업문화 및 직무교육, 공식화된 제도에 대한 각종 교육훈련을 통해 해당기업에 대해 정확한 통찰력을 길러줄 필요가 있다.

(5) 학력과 노동조합에 대한 태도간의 차이분석

종업원의 학력별 노동조합에 대한 태도의 차이는 < 표 15 >에서 보는 바와 같이 학력이 상대적으로 낮을수록 노조에 대한 긍정적 태도를 지니고 있다. 이를 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

< 표 15 > 학력과 노조에 대한 태도간의 차이분석

노조에 대한 태도	평 균			자유도	F-value	Sig.
	고졸 이하	전문대졸	대졸 이상			
노조기대	3.6037	3.4000	3.4427	2/243	1.611	0.202
노조충성	3.5671	3.2992	3.3953	2/245	2.978	0.053
노조참여	3.5755	3.0872	2.9028	2/240	16.537	0.000

먼저 노조에 대한 충성도는 고졸이하의 종업원들이 전문대졸 이상의 종업원들에 비해 상대적으로 높게 나타나고 있으며, 노조에 대한 행동적 참여의지도 고졸이하의 종업원이 전문대졸 이상의 집단들이 참여의지에 비해 상대적으로 높게 나타나고 있다.

이는 낮은 학력의 종업원들이 욕구가 공식조직에 의해 충분히 수용되지 못하고, 상대적으로 높은 학력의 종업원들이 공식조직내에서 권력의 지배집단의

로 작용하고 있는데 그 원인을 찾아볼 수 있다. 따라서 학력차에 따른 노노간의 갈등이 조직내에서 발생하고 있음을 예측할 수 있다.

한편 노조에 대한 기대수준으로 학력별로 차이가 없는 것으로 나타났다.

2) 인사관리체계와 노동조합에 대한 태도의 관계

(1) 인사관리체계와 노동조합에 대한 기대와의 관계

인사관리체계가 종업원이 노동조합에 대한 기대에 미치는 영향은 < 표 16 >에 나타난 바와 같이 0.000의 회귀식 유의수준과 18.1%의 설명력에서 인사공정성과 직무만족이 노동조합에 대한 기대에 긍정적 영향을 미치고 있다.

인사공정성이 0.000의 유의수준에서 노동조합에 대한 기대에 가장 큰 영향을 미치고 있으며, 다음으로 직무만족이 0.063의 유의수준에서 노조기대에 영향을 미치고 있다.

즉 인사고과의 방법 및 제도, 승진기회 및 제도, 임금 등의 상대적 공정성에 입각한 인사관리체계가 확립될수록 노조에 대한 종업원의 기대도 증대됨을 알 수 있다. 또한 종업원들이 자신의 직무에 대해 만족도가 높을수록 노조에 대한 기대도 증대되고 있다. 이는 역으로 생각하면 인사관리체계의 상대적 공정성과 직무만족은 상당부분 노조의 활동에 의해 충족되어 진다는 종업원들의 사고를 엿볼 수 있다. 다시 말해 종업원들은 경영층의 자발적 노력에 의해 인사관리체계의 공정성 및 직무만족의 증대가 이루어지는 것이 아니라 노동조합의 노력에 의해 이러한 것들이 성취된다는 사고가 팽배해 있음을 알 수 있다.

한편 인사관리 혁신성과 종업원의 노동소외현상은 노조기대에 별다른 영향을 미치지 않는 것으로 나타나고 있으나, 이들 독립변수를 개별적으로 투입한 단순회귀분석의 결과는 노조기대에 영향을 미친다. 이는 < 표 10 >의 상관관계분석의 결과에서도 알 수 있듯이 인사관리 혁신성과 노조기대와의 관계는 약한 정적 상관관계를 보이고 있다.

다중회귀분석의 결과에서 인사관리 공정성과 직무만족만이 노조기대에 영향

을 미친 원인은 인사관리 공정성과 혁신성, 노동소외, 직무만족간의 상호관련성이 있기 때문이다. 즉 이들 독립변수들간의 상호작용효과에 의해 인사관리 공정성과 직무만족만이 노조기대에 영향을 미치는 변수로 작용하고 있다.

< 표 16 > 인사관리체계가 노조기대에 미치는 영향

종속변수	독립변수	회귀계수	표준오차	Beta	t-value	Sig. T
노조기대	직무만족	0.130	0.070	0.134	1.869	0.063
	노동소외	0.005	0.079	0.005	0.065	0.948
	인사혁신성	0.001	0.074	0.017	0.254	0.800
	인사공정성	0.306	0.066	0.341	4.636	0.000
상수 : 1.949 R2: 0.181 F-value : 12.840 Sig. F : 0.000						



(2) 인사관리체계와 노동조합에 대한 충성과의 관계

인사관리체계가 종업원이 노동조합에 대한 충성에 미치는 영향은 < 표 17 >에서 보는 바와 같이 0.000의 회귀식 유의수준과 10%의 설명력으로 노동소외가 영향을 미치고 있다.

노동소외는 0.000의 유의수준에서 노조충성에 부(-)적 영향을 미치고 있는데, 이는 종업원이 노동소외에 대한 지각이 높을수록 노조에 대한 몰입정도인 충성이 낮게 나타남을 알 수 있다. 이 역시 종업원들의 노동소외현상을 경영자층의 노력 부족에서 찾기 보다 노조활동의 미흡에 그 원인을 돌리고 있음을 짐작할 수 있다. 이는 선행연구의 결과들과 약간 유사하게 나타나고 있는데 박상원의 연구결과는 신인사관리체계가 노조몰입을 저해하는 요인으로 작용하였다. 반면 본 연구는 노조몰입(충성)과의 관계를 없는 것으로 나타났다. 한편 직무만족, 인사관리의 혁신성, 공정성은 < 표 17 >에 제시된 4개의 독립변수를 동시에 투입하였을 경우 노조충성에 별다른 영향을 미치지 못하는 것으로

나타났다. 이들 변수들은 인사관리체계와 노조충성간의 상관관계분석의 결과에서도 의미 있는 상관관계를 보이지 않았다.

< 표 17 > 인사관리체계가 노조충성에 미치는 영향

종속변수	독립변수	회귀계수	표준오차	Beta	t-value	Sig. T
노조충성	직무만족	0.041	0.068	0.046	0.611	0.542
	노동소외	-0.270	0.076	-0.265	-3.535	0.000
	인사혁신성	0.005	0.070	0.005	0.079	0.937
	인사공정성	0.036	0.065	0.044	0.568	0.570
상수 : 3.928 R2: 0.100 F-value : 6.486 Sig. F : 0.000						

(3) 인사관리체계와 노동조합에 대한 참여와의 관계

인사관리체계가 종업원이 노동조합에 대한 참여에 미치는 영향은 < 표 18 >에 나타난 바와 같이 0.000의 회귀식 유의수준과 20.2%의 설명력에서 인사관리 공정성과 혁신성이 노조참여에 영향을 미치고 있다.

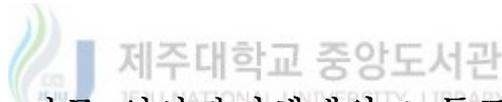
즉 인사관리의 상대적 공정성에 대한 인식이 증대될수록 종업원의 노조에 대한 참여도 증대된다. 또한 수평적·수직적 커뮤니케이션, 능력주의 인사제도, 인사평가결과의 공개성, 능력급의 임금제도, 해고의 유연성 등을 포함하는 인적자원관리의 혁신성에 대한 인식이 증대될수록 종업원들이 노조참여 의지도 증대된다.

한편 다중회귀분석의 결과 노동소외와 직무만족은 노조참여에 별다른 영향을 미치지 못하고 있다. 그러나 이들 독립변수들을 개별적으로 투입한 단순회귀분석의 결과는 노조참여에 영향을 미친다. 상관분석 결과 노동소외는 노조참여에 부(-)적 상관관계를 보이고, 직무만족은 정적 상관관계가 있다. 다중회

귀분석의 결과는 이들 4개의 독립변수들이 상호관련성으로 인해 상대적으로 인사관리의 공정성과 혁신성이 노조참여에 영향을 미치는 변수로 부각되었다.

< 표 18 > 인사관리체계가 노조참여에 미치는 영향

종속변수	독립변수	회귀계수	표준오차	Beta	t-value	Sig. T
노조참여	직무만족	0.119	0.074	0.112	1.593	0.112
	노동소외	-0.048	0.084	-0.041	-0.580	0.562
	인사혁신성	0.199	0.078	0.167	2.552	0.011
	인사공정성	0.259	0.071	0.263	3.663	0.000
상수 : 1.578 R2: 0.202 F-value : 14.480 Sig. F : 0.000						



3. 상황변수에 따른 인사관리체계와 노동조합태도와의 관계

이는 [가설 Ⅲ]의 검증으로 업종 및 노조연합체의 성격에 따라 인사관리 체계와 종업원의 노동조합에 대한 태도간에 어떠한 관계를 보이는 지를 분석하였다. 즉 [가설 Ⅱ]의 검증결과와 비교해 상황변수인 업종과 노조연합체의 성격에 따라 인사관리체계가 노동조합에 대한 태도에 미치는 영향이 다른 지를 검증하는 것이다. 이의 검증을 위해 다중회귀분석을 실시하였다.

1) 업종에 따른 인사관리체계와 노동조합에 대한 태도의 관계

(1) 택시업의 인사관리체계와 노동조합에 대한 태도와의 관계

택시업에서 인적자원관리체계가 종업원의 노동조합에 대한 태도에 미치는 영향은 < 표 19 >에 나타난 바와 같다. 종업원의 노동조합에 대한 기대에는 $p < 0.001$ 의 회귀식 유의수준과 36.4%의 설명력에서, 노동조합에 대한 행동적

참여는 $p < 0.001$ 의 회귀식 유의수준과 30.5%의 설명력에서 인사관리의 공정성과 직무만족이 영향을 미치는 변수로 나타났다. 또한 노동소외는 종업원의 노조충성에 0.035의 유의수준에서 부(-)적 영향을 미치고 있으며, 직무만족에는 0.042의 유의수준에서 정(+)적 영향을 미치고 있다.

즉 택시업에서는 인사관리의 공정성은 종업원의 노동조합에 대한 기대와 참여를 증대시키는 요인으로 작용하고, 직무만족은 노동조합에 대한 기대, 충성, 참여를 증대시키는 요인으로 작용하고 있다. 반면 종업원의 노동소외는 노조충성을 저해하는 요인으로 작용하고 있다.

이를 < 표 16 >에서부터 < 표 18 >까지에 나타난 업종을 통제 한 후의 “인적자원관리체계가 노동조합의 태도에 미치는 영향”과 비교해 보면 약간의 차이를 알 수 있다.

즉 택시업의 종업원의 노조충성과 노조참여에는 업종을 통제 한 후와 비교해 직무만족이 새롭게 영향을 미치는 변수로 등장하였으며, 노조참여에는 업종을 통제 한 후 영향을 미쳤던 인사관리의 혁신성이 택시업의 노조참여에는 상대적으로 다른 변수에 비해 영향을 미치지 못하고 있다.

< 표 19 > 택시업의 인사관리체계가 노조에 대한 태도에 미치는 영향

직종	종속변수	독립변수	회귀계수	t-value	sig.T	F-value	R2	상수
택시업	노조기대	인사공정성 직무만족	0.527 0.268	4.886 2.388	0.000 0.019	2.471***	0.364	0.688
	노조충성	노동소외 직무만족	-0.237 0.217	-2.138 2.059	0.035 0.042	5.939***	0.213	3.278
	노조참여	직무만족 인사공정성	0.356 0.226	3.467 2.329	0.001 0.222	9.426***	0.305	1.303

** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

(2) 호텔업의 인사관리체계가 노동조합에 대한 태도와 의 관계

호텔업에서의 인적자원관리체계가 종업원의 노동조합에 대한 태도에 미치는 영향은 < 표 20 >에 나타난 바와 같다. $p < 0.01$ 의 회귀식 유의수준과 12.6%의 설명력에서 인사관리의 공정성이 종업원의 노동조합에 대한 기대에 영향을 미치고 있다. 즉 호텔업에서는 인사관리의 공정성에 대한 지각이 0.004의 유의수준에서 종업원들의 노동조합에 대한 기대치를 높이는 요인으로 작용하고 있다.

이를 업종을 통제 한 후와 비교해 보면 통제 후 노조기대에 영향을 미쳤던 직무만족은 호텔업의 노조기대에는 상대적으로 인사관리의 공정성 효과에 밀려 의미 있는 영향을 미치지 못하고 있다. 또한 노조충성에 영향을 미쳤던 노동소외와 노조참여에 영향을 미쳤던 인사관리의 공정성과 혁신성도 호텔업에서는 별다른 영향을 미치지 못하고 있다.

즉 호텔업의 경우 노동조합에 대한 태도는 승진기회 및 임금의 상대적 공정성이 그 어떤 요인보다 강한 영향을 미치고 있다. 호텔의 종업원들은 자신들의 신분과 직결되는 부분에 대한 노조의 적극적 활동을 바라고 있음을 짐작할 수 있다.

< 표 20 > 호텔업의 인사관리체계가 노조에 대한 태도에 미치는 영향

직종	종속변수	독립변수	회귀계수	t-value	sig.T	F-value	R2	상수
호텔업	노조기대	인사공정성	0.328	2.966	0.004	2.377**	0.126	3.073

** $p < 0.01$

(3) 공기업의 인사관리체계와 노동조합에 대한 태도와의 관계

공기업의 인적자원관리체계와 노조에 대한 태도와의 관계는 < 표 21 >에서 보는 바와 같이 종업원의 노조기대에는 $p < 0.001$ 의 유의수준과 26.7%의 설명력에서 인사관리의 혁신성이, 노조충성에는 $p < 0.01$ 의 유의수준과 11.5%의 설명력에서 노동소외가, 노조참여에는 $p < 0.01$ 의 유의수준과 11.4%의 설명력에서 인사관리 공정성이 영향을 미치는 요인으로 작용하고 있다.

< 표 21 > 공기업의 인사관리체계가 노조에 대한 태도에 미치는 영향

직종	종속변수	독립변수	회귀계수	t-value	sig.T	F-value	R2	상수
공기업	노조기대	인사혁신성	0.580	3.868	0.000	6.290***	0.267	1.475
	노조충성	노동소외	-0.349	-2.449	0.017	2.285**	0.115	3.973
	노조참여	인사공정성	0.0664	0.004	0.997	2.251**	0.114	1.482

** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

즉 공기업에서는 인사관리 혁신성에 대한 지각이 높을수록 종업원의 노조에 대한 기대치가 높아지며, 노동소외에 대한 지각이 높을수록 노조에 대한 몰입 정도인 충성은 낮아지고, 인사관리에 대한 공정성 지각이 높을수록 노조에 대한 참여의지는 증대됨을 알 수 있다. 즉 인사관리의 혁신성·공정성이 노조에 대한 긍정적 태도에 영향을 미치는 요인을 나타냈다. 이는 공기업에서 종업원들이 신분 및 보상, 그리고 능력 발휘의 기회가 공기업 경영자의 노력보다 노동조합의 투쟁에 의해 이루어지는 것으로 여기고 있음을 알 수 있다.

이를 업종을 통제한 후와 비교해 보면 노조기대에 영향을 미쳤던 직무만족과 인사관리 공정성이 공기업 종업원의 노조기대에는 영향을 미치지 못하는 요인으로 작용한 반면, 인사관리 혁신성이 새롭게 노조기대에 영향을 미치는

요인으로 등장하고 있다. 또한 통제 후 노조참여에 영향을 미쳤던 인사관리 혁신성이 공기업의 노조참여에는 영향요인으로 작용하지 못하고 있다.

2) 노조연합체에 따른 인사관리체계와 노동조합에 대한 태도의 관계

(1) 한국노총하의 인사관리체계와 노동조합에 대한 태도와의 관계

한국노총에 가입한 기업에서 인사관리체계가 노동조합의 태도에 미치는 영향을 보면 < 표 22 >에 나타난 바와 같다.

< 표 22 > 한국노총 하에서 인사관리체계가 노조에 대한 태도에 미치는 영향

노 조 연합체	종속변수	독립변수	회귀계수	t-value	sig.T	F-value	R2	상수
한국 노총	노조기대	인사공정성 직무만족	0.361 0.211	4.428 2.332	0.000 0.021	10.356***	0.239	1.813
	노조충성	노동소외 직무만족	-0.225 0.186	-2.344 2.117	0.021 0.036	5.101**	0.133	3.951
	노조참여	인사공정성 직무만족	0.252 0.264	3.132 2.971	0.002 0.004	10.969***	0.254	1.792

p<0.01, *p<0.001

노조기대에는 p<0.001의 유의수준과 22.1%의 설명력에서 인사관리 공정성과 직무만족이 영향을 미치고 있으며, 노조충성에는 p<0.01의 유의수준과 13.3%의 설명력에서 노동소외와 직무만족이 영향을 미치고 있다. 또한 노조참여에는 p<0.001의 유의수준과 25.4%의 설명력에서 인사관리 공정성과 직무만족이

영향을 미치는 요인으로 작용하고 있다.

이를 노조연합체를 통제 한 후와 비교해 보면 노조충성과 노조참여에 직무만족에 새롭게 영향을 미치는 요인으로 작용하고 있고, 노조참여에 통제 후 영향을 미쳤던 인사관리 혁신성이 한국노총 산하의 기업에서는 인사관리 공정성의 영향이 강하여 영향을 미치지 못하는 요인으로 나타났다.

따라서 한국노총산하의 종업원들은 변화되는 기업보다 현재의 체재에서 공정성을 유지하는 방향의 노조활동을 원하고 있다.

(2) 민주노총하의 인사관리체계와 노동조합에 대한 태도와의 관계

민주노총에 가입한 기업에서 인사관리체계가 노동조합의 태도에 미치는 영향은 < 표 23 >에서 보는 바와 같이 한국노총에 가입한 기업에서의 결과와 다른 양상을 보이고 있다.

즉 민주노총에 가입한 기업의 경우 인사관리 혁신성이 종업원의 노동조합에 대한 기대 및 참여에 영향을 미치는 요인으로 작용하고 있으며, 종업원의 노조충성에는 노동소외에 대한 지각이 크면 클수록 부정적 영향을 미치고 있다.

이를 노조연합체를 통제 한 후와 비교해 보면 통제후 노조기대에 영향을 미쳤던 인사관리의 공정성과 직무만족은 민주노총 산하의 기업에는 영향을 미치지 못하고 인사관리 혁신성이 새로운 영향요인으로 작용하고 있다. 또한 노조참여와 비교해 보면 통제후 영향을 미쳤던 인사관리 공정성이 역시 민주노총 산하의 기업에는 영향을 미치지 못하고 있다.

이는 민주노총 산하의 기업의 노동조합의 태도에 인사관리 혁신성이 다른 변수에 비해 영향력이 높은 변수로 작용함을 알 수 있다. 즉 민주노총산하의 종업원들은 한국노총산하의 종업원들에 비해 조직의 변화하는 조직에 있어 변화에 대한 불안과 함께, 변화의 노조의 건설한 견재를 요구하는 것으로 사료된다.

< 표 23 > 민주노총 하에서 인사관리체계가 노조에 대한 태도에 미치는 영향

노조 연합체	종속변수	독립변수	회귀계수	t-value	sig.T	F-value	R2	상수
민주노총	노조기대	인사혁신성	0.437	3.622	0.000	6.751***	0.221	1.460
	노조충성	노동소외	-0.303	-2.458	0.016	3.044**	0.113	4.123
	노조참여	인사혁신성	0.477	3.603	0.001	4.913**	0.171	1.692

p<0.01, *p<0.001

4. 가설 검증의 요약

지금까지 실증분석을 통해 검증한 결과를 요약하면 < 표 24 >와 같다.



연구가설	검증 결과	
인구통계적 특성에 따라 종업원의 노조에 대한 태도가 다를 것이다. [가설 I]	채택	
인사관리체계가 종업원의 노동조합에 대한 태도에 영향을 미칠 것이다. [가설 II]	인사관리 공정성과 긍정적노조태도	채택
	인사관리 혁신성과 긍정적노조태도	채택
	노동소외의 지각과 부정적노조태도	채택
	직무만족의 지각과 부정적노조태도	기각
업종에 따라 인사관리체계가 종업원의 노조태도에 미치는 영향이 다를 것이다. [가설 III-1]	채택	
노조연합체의 성격에 따라 인사관리체계가 종업원의 노조태도에 미치는 영향이 다를 것이다. [가설 III-2]	채택	

제5장 결론

제1절 연구결과의 요약

본 연구는 그간의 인사관리체계와 노동조합의 태도에 대한 연구성과를 종합·분석하여 연구모형을 설정하고 이를 분석·검증하는 내용으로 이루어 졌다. 연구대상은 제주지역의 택시업, 호텔업, 공기업을 대상으로 하였으며, 연구모형은 '인사관리체계가 종업원의 노조에 대한 태도에 미치는 영향'과 '상황변수에 따른 인사관리체계가 종업원의 노조에 대한 태도에 미치는 영향'을 검증하기 위해 설계되었다.

영향변수로는 인사관리체계변수를 선정하였으며, 결과변수로 노동조합에 대한 태도를 그리고 상황변수로 업종 및 노조연합체의 성격을 두었다. 인사관리체계변수는 다시 인사관리의 공정성, 혁신성, 직무만족, 노동소외로 세분하였고, 노동조합에 대한 태도는 노조기대, 노조충성, 노조참여를 세분하였다. 상황변수중 업종은 택시업, 호텔업, 공기업으로 구분하였고, 노조연합체의 성격을 측정하기 위해 노조연합체를 민주노총과 한국노총으로 양분하였다.

연구방법은 문헌연구와 설문지법을 병행하였다. 자료의 분석은 가설 검증을 위한 기초통계를 위해 요인분석과 신뢰성분석을, 가설의 검증을 위해 분산분석과 다중회귀분석을 활용하였다.

본 연구의 결과를 요약하면 다음과 같다.

1) 인구통계적 특성과 노동조합에 대한 종업원의 태도의 관계

전반적으로 제주지역의 3개 업종의 종업원들은 노조에 대한 기대, 노조 몰입정도를 나타내는 충성도는 비교적 높게 나타나고 있으나, 노조참여에 대한 행위의도는 상대적으로 기대 및 충성도에 미치지 못하는 것으로 나타났다. 즉

노조에 대한 호의적 인지 및 감정은 있으나 이를 실천으로 옮기기에는 여러 가지 환경적 제약 요소가 존재하고 있다.

인구통계적 특성에 따른 노동조합에 대한 종업원의 태도의 차이를 보면 다음과 같다.

첫째, 성별로는 남성이 여성에 비해 상대적으로 노조참가의지가 강한 것으로 나타났다.

둘째, 직위별로는 평사원이 관리자에 비해 노조에 대한 긍정적 태도를 지니고 있다. 즉 평사원과 관리자간의 노조에 대한 극명한 지각차를 보이고 있다. 따라서 양자간의 신뢰성 회복이 요구된다.

셋째, 근속년수별로는 근속년수가 2년이하의 초기 조직진입원들이 다른 종업원들에 비해 상대적으로 노조에 대한 긍정적 태도를 지니고 있다. 따라서 이들에 대한 공식조직의 관심과 배려가 필요하다.

넷째, 교육수준별로는 고졸이하의 학력자들이 전문대졸 이상의 학력자에 비해 상대적으로 노조에 대한 긍정적 태도를 지니고 있다. 즉 저학력자의 요구를 공식조직이 수용하지 못하고 있는 실정이다.

2) 인사관리체계와 종업원의 노동조합에 대한 태도와의 관계

전반적으로 인사관리체계와 노동조합에 대한 종업원의 태도와는 양변수간에 상관관계를 보이고 있다. 그러나 인사관리체계 변수간의 상관관계로 인해 인사관리체계 변수를 동시에 투입한 다중회귀분석의 결과는 특정변수들이 노조의 태도에 영향을 미치고 있다.

첫째, 종업원의 노조에 대한 기대치는 인사관리 공정성과 직무만족이 높을수록 증대되고 있다.

둘째, 종업원의 노조몰입정도를 나타내는 노조충성도는 노동소외를 느끼는 종업원일수록 낮게 나타났다.

셋째, 노조참여의지는 인사관리 공정성과 인사관리 혁신성을 높게 지각하는 종업원일수록 높게 나타났다.

3) 상황변수에 따른 인사관리체계와 종업원의 노조에 대한 태도와의 관계

상황변수인 업종과 노조연합체의 성격에 따라 인사관리체계가 종업원의 노조에 대한 태도에 미치는 영향이 이를 통제된 후의 결과와 비교해 다르게 나타나고 있다.

첫째, 택시업의 노조기대에는 인사관리 공정성과 직무만족, 노조충성에는 노동소외와 직무만족, 노조참여에는 직무만족과 인사관리 공정성이 영향을 미치고 있다. 전반적으로 택시업의 종업원들은 공정한 평가 및 공정한 보상에 대한 노조의 노력을 중시하고 있다.

둘째, 호텔업의 경우 노조기대에는 인사관리 공정성이 영향을 미치고 있으며, 노조참여나 노조충성에 큰 영향을 미치는 인사관리체계변수는 나타나지 않았다. 호텔업의 종업원들은 택시업과 유사하게 공정한 인사관리체계에 대한 노조의 노력을 중시하고 있다.

셋째, 공기업의 경우 노조기대 및 노조참여에는 인사관리 혁신성이 영향을 미치며, 노조충성에는 노동소외가 부(-)적 영향을 미치고 있다. 공기업의 경우 인사관리 혁신에 대한 불안과 더불어 혁신의 방향에 대한 노조의 개입을 바라고 있다.

넷째, 한국노총에 가입한 기업의 경우 노조기대에 인사관리 공정성과 직무만족, 노조충성에 노동소외와 직무만족, 노조참여에 인사관리 공정성과 직무만족이 영향을 미치고 있다. 한국노총산하의 종업원들은 변화되는 기업보다 현재의 체재에서 공정성을 유지하는 방향의 노조활동을 원하고 있다.

다섯째, 민주노총에 가입한 기업의 경우 노조기대 및 참여에 인사관리 혁신성이 긍정적 영향을 미치며, 노조충성에는 노동소외가 부정적 영향을 미치고 있다. 민주노총산하의 종업원들은 한국노총산하의 종업원들에 비해 조직의 변화하는 조직에 있어 변화에 대한 불안과 함께, 변화의 노조의 건실한 견재를 요구하고 있다.

제2절 연구결과의 시사점

본 연구의 결과는 다음과 같은 시사점을 내포하고 있다.

첫째, 공식조직은 상대적으로 조직내에서 권력이 약한자를 위한 새로운 인사관리 방안을 모색할 필요가 있다. 즉 장기근속자와 비교한 2년이하의 근속자나 관리자와 대비한 평사원, 낮은 학력의 종업원들이 상대적으로 공식조직에 대한 불만이 비공식 조직인 노조에 대한 긍정적 태도를 지니는 원인이 되고 있다.

둘째, 경영자 주도의 강력한 신 인사관리체계의 실천에 대한 의지가 필요하다. 연구결과 인사관리의 공정성과 혁신성은 노조에 대한 긍정적 태도를 유발하는 원인으로 나타났다. 이는 인사관리가 주체인 경영자에 의해 혁신성과 공정성이 발휘되기보다는 노동조합의 요구에 의해 발휘된다는 것을 입증하고 있다. 즉 종업원들은 노조의 적극적 활동이 인사관리의 선진성을 확보한다는 믿음이 강하다. 그러나 인사관리는 경영층의 의지에 의해 실행될 수 있는 것이며, 경영층의 의지가 결여될 경우 선진적 인사관리는 결국 실패하고 말 것이다.

따라서, 최고 경영자들은 신인사관리제도의 당위성과 우수성에 대해 종업원들을 이해시키고, 노동조합의 동조를 구하는 노력이 필요하다.

셋째, 인사관리제도는 업종 및 노조의 성격에 따라 차별적 적용을 필요로 한다.

즉 민주노총 산하의 공기업의 혁신적 성격의 인사관리는 노조와의 파워의 대립이 불가피 하며, 이에 따른 예방적 관리가 선행되어야 한다. 또한 한국노총 산하의 호텔업이나 택시업의 인사관리는 공정성을 유지하는 방향에서 노조와의 협력적 인사관리가 필요하다.

본 연구는 제주지역의 공기업, 택시업, 호텔업을 대상으로 한 연구이다. 제주지역은 섬이라는 지정학적 특성상 노노간, 노사간의 혈연, 학연, 지연적 연

고가 강하게 내포되어 있는 곳이다. 따라서, 노사관계도 육지부와는 달리 온정적 색채가 강한 측면이 있다. 이러한 점에서 본 연구의 결과를 문화적 특성이 상이한 육지부의 동종업종에 바로 적용하기 보다는 사회문화적 유사성을 먼저 파악한 후 적용시켜야 할 것이다.



참 고 문 헌

「국내문헌」

1. 단행본

- 김수곤·박태영, 「노사관계론의 학문적 당위성과 연구과제」, 한국노동 경제학회. 한국노동 법학회. 한국인사관리학회 공동. 1990. 3.
- 김준식 외 6명, 「노사관계론」, 형설출판사, 1985.
- 박영기(역), 「노동조합의 참모습」, 비봉사, 1992.
- 신유근, 「조직행위론」, 다산출판사, 1985.
- 양병무외 「한국기업의 임금관리」, 경총부설 노동경제연구원. 1992.
- 이규창, 「노사관계론」, 법문사, 1982.
- 이학중, 「인적자원관리」, 세경사, 1993.
- 한국경영자총협회, 「신인사 Trand 35」, 1997.

2. 논문

- 김영진, “인사관리체계의 분배공정성과 절차공정성 : 제조업 생산직 노동자를 중심으로”, 연세대학교 대학원, 박사학위논문, 1996.
- 김영치, “근로자의 커미트와 충성심의 영향요소에 관한 연구”, 연세대학교 대학원 경영학과 박사학위논문, 1989.
- 박기찬, “노동조합의 종업원 대표성 논쟁에 관한 연구 -신인사제도 도입에 대한 주체집단별 행동방식을 중심으로-” 「노사관계연구」, 제6권, 1995.
- 박상언, “기업내 신인사제도의 도입 효과에 따른 경험적 연구”, 「산업관계연구」, 제 7권, 한국노사관계학회, 1997.

- 이원덕, “대기업 내부노동시장에 관한 실증적 연구”, 『한국노동연구』, 한국노동연구원, 제1권 제1호. 1990.
- 이한룡, “조직혁신의 이론형성을 위한 통합적 틀에 관한 연구”, 『인사관리연구』 19집, 한국인사관리학회, 1995.
- 이현정, “조직에서의 절차공정과 분배공정 : 공정성 기준 규명 및 공정성 관련요인과의 관계”, 서울시립대학교, 석사학위논문. 1990.
- 허상수, “전국적 노동조합단체의 조직성격 비교연구 : 한국노동조합총연맹과 전국노동조합협의회를 중심으로”, 성균관대학교 석사학위논문, 1992.

「국외문헌」

1. BOOKS



- Lawler, E.E., *Motivation in Work Organizations*, Brooks/ Cole Publishing Company, 1973.
- Strauss, G., Miles, R.E., Snow, C.C., and Tannenbaum, A. eds., *Organization Behavior Research and Issues*, Madison, IRRA, 1974.
- Becker, G.S., *Human Capital: A theoretical and Empirical Analysis*, Columbia University Press, 1975.
- Pfeffer, J., *Organizations and Organizational Theory*, Pitman, 1982.
- Berkowitz, L., & Walster, E., *Advance in Experimental Social Psychology*, Academy Press, 1976.
- Kanugo, R.N., *Work Alienation*, Prager, 1982.
- Scott Morton, *The Effect of Information Technology on Management and Organization*, 1989.
- Kochan, T.A., Katz, H.C., & Mckersie, R.B., *The Transformaion of American Industrial Relations*, Basic Books, 1986.

Vroom, V.H., *Work and Motivation*, John Wiley & Sons, Inc. 1964.

日經聯能力主義管理研究會, 「能力主義管理」, 日本經營者團體聯盟, 1994.

2. ARTICLES

Hirsman, A.O., *Exit, Voice, Loyalty : Responses to Declines in Firms, Organizations, and States*, Harvard Univ. Press, 1970.

Stewart, B., Hetherington, G., and Smit, M., " Survey Item, Bank,' *Q.W.L. Journal*, Vol. 1. No. 2. 1984.

Borucki, C.C., "*Strategic, Human Resource Management, Human Resource Effectiveness, and Organizational Performance : A Longitudinal Case Study*", The Univ. of Michigan, 1989.

Browning, C.J., Farmer, M.F., Kirk. H.D., and Michell, G. D., " On the Meaning of Alienation." *American Sociological Review*, Vol. 26. No. 5. October 1961.

Farber. H.S., and Sake, D.H., "Why workers Want Unions: The Role of Relative wages and Job Chatacteristics," *Journal of Political Economy*. vol. 88, 1980.

Greenberg, J., "Approach Equity and Avoiding Inequity in Groups and Organizations", *Equity and Justice in Social Behavior*, 1982.

Mahoney, J., & Pandian, J.R., "The Resource-Base View with the Conversation of Strategic Management", *Strategic Management Journal*, Vol. 13, No.5, 1993.

Adams, J.S., "Inequity In Social Exchange", In L. Berkowitz(ed.). *Advances in Experimental Social Psychology*, vol.2. New York, Academic press, 1965.

Morrow, P.A., "Concept Redundancy in Organizational Research, the Case of Work Commitment." *Academy of Management Review*, Vol. 8, No. 3, 1983.

Katzell, R.A., Baret R.S., and Parker, T.C., " Job Satisfaction Job Performance and Situational Characteristics." *Journal of Applied Psychology*, Vol. 45, 1961.

Schonberger, R.J., "Human Resource Management Lessons from a Decade of Total Quality Management and Reengineering", *California Management Review*, Vol. 36, No.4, 1994.

- Youngblood, S.A., Denisi, A.S., Moileston, J.L., and Mobley, W.H., "The Union Image. Subjective Norms on Union Voting Intentions," " *Academy of Management Journal*, 27(3), 1984.
- Premack S.L., and Hunter, J.E., "Individual Unionization Decisions," *Psychological Bulletin* 103(2), 1988.
- Freedman, S.M., Montanari, J.R., "An Integrative Model of Managerial Reward Allocation", *Academy of Management Review*, Vol. 15. no 3., 1980.
- Kochan, T.A., Mitchell, D.J.B., and Dyer, L., "Appraising a Decades' Research" An Overview, *Industrial Relations Research in the 1970's : Review and Appraisal*, Madison, *Industrial Relations Research Association*, 1982.
- Kochan, T.A., Mckersie, R.B., and Cappell, P., "Strategic Choice and Industrial Relations Theory," *Industrial Relations*, Vol. 23, No. 1, 1984.
- Taylor, T.R., "The Psychology of Procedural Justice", *Journal of Personality*, Vol. 57, 1989.



ABSTRACT

A STUDY ON THE INFLUENCE OF PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM ON EMPLOYEES' ATTITUDE TOWARDS THE LABOR UNIONS

LEE YONG-SUNG

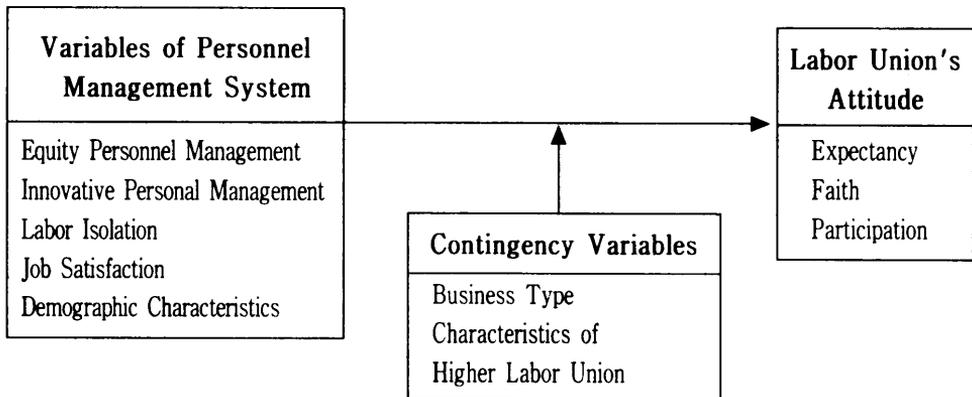
*Department of Business Administration
Graduate School of Business Administration
Cheju National University*

Supervised by Professor Kim Bum-Kook

The content of this study is to build up the study model through synthesis and analysis of the study results from employees' attitude towards the labor unions. The study was done on the taxi transportation business, the hotel business and the government enterprises in Cheju Province. The study model was built up for the verification of the influence of personnel management system on employees' attitude towards the labor unions and of the influences, based on the contingency variables.

The schematization of the study model is as follows.

< STUDY MODEL >



This research was done by the reference to records and by the comprised questions. With regard to the analysis of the data, the analyses of factors and reliability were used for the basic statistics and the analyses of variance and multi-rarity were used for the verification of hypotheses.

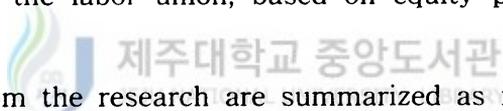
The results from the study are as follows;

First, the public organizations should find the personnel management for the lower-class employees in the organization. In other words, employees in two years of continuous service against those in the long service, common employees against managers, low educated employees are comparatively more dissatisfied with public organizations, which results in the satisfaction with the private organizations.

Second, manager-centered powerful personnel management is necessary. According to this study, equity personnel management and innovative personnel management produce employees' positive attitude towards the

labor unions. This proves that the equity personnel management results from the managers in charge of personnel management, rather than the labor union. That is, employees strongly believe that labor union's positive attitude can obtain the advanced personnel management. However, personnel management is operated by the management of a company. Without the manager's effort, the personnel management will be a failure.

Finally, Personnel management requires different systems, based on the business types and labor union's characteristics. That is to say, the government enterprise's personnel management cannot avoid conflict with Democratic Labor Union. Therefore, the management for prevention is necessary in advance. In addition, the personnel management for the hotel business, taxi-transportation business will require cooperative personnel management with the labor union, based on equity personnel management.



The results from the research are summarized as follows;

HYPOTHESES		Result from Verification
[Hypothesis I.] Demographic characteristics will influence employees' attitude toward the labor union.		selection
[Hypothesis II.] Personnel Management system will influence employees' attitude toward the labor union.	Relationship between Equity Personnel Management and Union's Positive Attitude	selection
	Relationship between Innovative Personal Management and Union's Positive Attitude	selection
	Relationship between Perception of Labor Isolation and Employees' Negative Attitude toward the Labor Union	selection
	Relationship between Perception of Job Satisfaction and Employees' Negative Attitude toward the Labor Union	rejection
[Hypothesis III-1] Types of business will influence differently employees' attitude toward the labor union		selection
[Hypothesis IV] The characteristics of the higher labor union will influence differently employees' attitude toward the labor union		selection

설문지

1. 다음은 귀사의 인사관리특성에 관한 질문입니다. 귀하의 생각과 일치하는 난에 빠짐없이 V 표 하여 주십시오.

	전혀 그렇지 않다	별로 그렇지 않다	그저 그렇다	약간 그렇다	매우 그렇다
1. 회사의 여러 가지 일에 대해 종업원들은 자유롭게 의견을 개지할 수 있다.					
2. 우리회사는 승진에 있어 성, 학력, 근속년수보다 개인적 능력이 더 중요시 된다.					
3. 나의 인사평가결과(인사고과결과)를 알려면 언제라도 열람할 수 있다.					
4. 우리회사는 개인의 능력에 의해 임금을 차등 지급하는 제도가 있다.					
5. 우리회사는 종업원의 능력이 모자라면 해고할 수 있는 제도가 있다.					
6. 우리회사의 인사평가(인사고과)는 공정한 절차에 의해 이루어 지는 편이다.					
7. 나는 나와 비슷한 직무를 수행하는 동료와 비교해 비슷한 임금을 받고 있다.					
8. 나는 나와 능력과 비슷한 동료와 비교해 비슷한 임금을 받고 있다.					
9. 나의 직무와 비슷한 입사동기와 비교해 승진기회가 공정하다.					

2. 다음은 귀하의 회사생활에 관한 질문입니다. 귀하의 생각과 일치하는 난에 빠짐없이 V 표 하여 주십시오.

	전혀 그렇지 않다	별로 그렇지 않다	그저 그렇다	약간 그렇다	매우 그렇다
1. 나는 "작업을 하는데 쓰는 시간이 나의 인생에서 낭비되고 있는 시간이다" 라는 생각이 들 때가 종종 있다.					
2. 회사에서 내가 하는 일이 괴로울 때 보다 오히려 즐거울 때가 많다.					
3. 높은 사람보다 더 좋은 생각이 있더라도 높은 사람의 생각대로 하는 편이다.					
4. 높은 사람과는 작업에 관한 이야기만 하고 사생활과 관련된 이야기는 가급적 피한다.					

3. 다음은 노동조합에 대한 귀하의 생각에 관한 질문입니다. 귀하의 평소 느낌과 일치된다고 생각하는 난에 V 표 하여 주십시오.

	전 혀 그 렇 지 않 다	별 로 그 렇 지 않 다	그 저 그 렇 다	약 간 그 렇 다	매 우 그 렇 다
1. 우리회사의 노조는 부당한 인사조치(해고, 징계)의 방지에 노력을 기울인다.					
2. 우리회사의 노조는 조합원의 고충시 이를 잘 처리한다.					
3. 우리회사의 노조는 조합원의 안전과 조합원의 건강의 유지에 노력을 기울인다.					
4. 우리회사의 노조는 임금향상에 노력을 기울인다.					
5. 우리회사 노조는 근로시간 단축에 노력을 기울인다.					
6. 나는 일만 충실히 하면 된다고 생각한다. 따라서 노조활동을 충실히 할 필요는 없다.					
7. 나는 조합원들이 요구하면 노조 대의원으로 일할 생각이다.					
8. 나는 노조가 잘되기 위해 보통 이상의 노력을 할 생각이다.					
9. 조합원들은 노조의 모든 결정사항은 따라야 한다고 생각한다.					
10. 노조의 문제는 나 자신의 문제라고 생각한다.					
11. 조합원으로서 나는 다른 노조원이 고충 처리절차를 이용하는 것을 지원해야 할 필요가 있다.					
12. 나는 우리 회사의 노조에 충성심 같은 것을 못 느낀다.					
13. 노조활동으로 인해 내가 얻는 것이 많다.					
14. 나는 내가 즐겁게 일하는 한, 노조가 활동을 잘하고 못하고는 상관없다.					
15. 우리 회사 노조간부들은 노조원이 요구하는 것을 중요하게 생각하지 않는다.					

4. 다음은 귀하가 맡고 있는 업무에 대한 느낌에 대한 질문입니다. 귀하의 생각과 일치하는 난에 빠짐없이 V표하여 주십시오.

	전 혀 그 렇 지 않 다	별 로 그 렇 지 않 다	그 저 그 렇 다	약 간 그 렇 다	매 우 그 렇 다
1. 나는 나의 업무수행을 통해 성취감을 느낀다.					
2. 나는 내가 하고 있는 일 자체에 만족한다.					
3. 가까운 사람에게 나의 업무를 적극 권유할 의향이 있다.					
4. 나의 업무는 승진 및 발전의 기회가 많다.					
5. 나의 일을 하면서 흥이나는 편이다.					

5. 다음은 일반적 사항에 대한 질문입니다. 해당 난에 V표하여 주십시오.

1. 귀하의 성별은?

- ① 남성 ② 여성

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

2. 귀하의 연령은?

- ① 20대 ② 30대 ③ 40대 ④ 50대 이상

3. 귀하의 직위는?

- ① 평사원 ② 대리 및 계장급 ③ 과장급 이상

4. 귀하의 근속년수는?

() 년

5. 귀하의 교육수준은?

- ① 고졸이하 ② 전문대졸 ③ 대졸 이상

6. 귀사의 업종은?

- ① 택시업 ② 호텔업 ③ 공기업

7. 귀사는 다음 중 어느 노조에 가입되어 있습니까?

- ① 한국노총 ② 민주노총

8. 귀하는 노조에 가입 하였습니까?

- ① 가입했다 ② 가입하지 않았다