

노사의 전략적 선택이 작업조직설계에 미치는 영향에 관한 연구

이 동 명*

본 연구는 구성원관리 혹은 작업조직 운영과 관련한 노사의 전략적 선택이 생산현장 작업조직설계에 어떤 영향을 미치는지를 규명하고자 하였다. 노조의 전략을 조합원에 대한 민주화전략, 사용자에게 대한 협조전략 및 적대전략으로 나누어 작업조직설계에 대한 영향 정도를 살펴보았으나, 큰 의미는 없는 것으로 나타났다. 사용자의 전략은 구성원에 대한 몰입전략, 노조에 대한 동반자 및 파괴전략으로 구분하여 유연 작업조직설계에 대한 영향을 검토한 결과, 몰입전략은 매우 긍정적인 영향을 미치나 그 외의 변수는 별 영향이 없거나 오히려 가설과는 반대 방향의 결과를 도출하였다. 또 작업조직설계의 유연성 정도는 조직 유효성 중 1인당매출액으로 측정한 효율성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 특히 전문성과 의사소통이 보다 중요한 영향을 미치는 변수로 부각되었다.

이상의 실증연구 결과에 따라 작업조직설계에 있어 유연성이 증가되면 조직 유효성이 향상되고, 이를 위해서는 사용자의 전략이 몰입중심으로 전환하여야 함을 제시하였다. 그러나 노사의 상대에 대한 전략이 유연 작업조직에 미치는 영향은 증명하지 못해 추가적인 연구과제로 제시하였다.

키워드 : 노조의 민주화전략, 노조의 협조전략, 노조의 적대전략, 사용자의 몰입전략, 사용자의 동반자전략, 사용자의 파괴전략, 작업조직설계, 조직 유효성

1. 서론

오늘날 기업은 기술의 급속한 진보, 소비자의 욕구변화, 치열한 국제경쟁, 근로자의 의식변화 등의 환경변화에 능동적이며 적극적으로 대응해야 하는 과제를 안고 있다. 또 과제 해결 과정에서 어떠한 형태의 대응이든 기업의 성과를 달성하고, 근로자의 요구를 충족시키는 결과를 도출하여야 한다. 이에 기업은 급변하는 대내외적 환경변화에 대응하기 위해 새로운 조직 및 고용관계를 형성하여 계속적 품질 향상, 제품 및 시장 다변화, 조직적응성(스피드, 유연성)의 향상(Hayes, Wheelwright, & Clark, 1988) 등의 목표를 달성하고자 노력하고 있다. 특히 각 기업에서는 과거의 획일적이며 일방적 관리방식에서 각

* 항공대학교 경영학과 교수

부문의 특성에 맞는 다양하고, 구성원의 자발적 참여를 유도하는 자율적 관리방식으로서의 전략적 변화를 모색하고 있다. 각 기업에서 나타나고 있는 새로운 조직관리방식은 공개성, 질, 고객중심, 합의, 쌍방의사소통, 촉진, 지원, 권한위양, 수평관계, 다양화, 팀, 다양한 작업, 협동 등의 다양한 용어로 표현할 수 있을 것이다(Kochan & Osterman, 1994).

이러한 환경변화에 적절히 대응하여 기업의 성과를 유지·증진시키려는 노력은 노사관계 측면에서는 현장노사관계 및 생산시스템을 강조하는 시도로 나타나고 있다(Kochan, Katz, & Mckersie, 1986). 노사관계도 기업의 경쟁력강화와 더불어 생산과정에서의 구성원 만족도 동시에 강조하는 방향으로 전개되는 계기를 맞게 된 것이다. 더욱이 생산현장은 근로자의 행동 및 태도에 직접적인 영향을 미치는 장소로서 근로자의 노동생활의 질(QWL)이 결정되는 '바로 그' 장소이며, 기업 경쟁력이 결정되는 장소이다(Kochan & Osterman, 1994). 이런 맥락에서 생산현장에 대한 관심은 새로운 노사관계 구축의 주요 대상으로 부각되고 있는 것이다.

기업경영적 측면과 현장노사관계측면에서 그 중요성이 부각되는 바로 그곳은 작업조직이라 할 수 있다. 초기 생산현장의 작업조직에 관한 연구는 기술적 합리성의 달성(Thompson, 1967)을 위한 체계적 관리방식(Van de Van, 1981)이라는 관점에서 이루어졌다. 이는 생산현장의 경우 근로자는 세분화되고 단순화된 직무의 실행기능만을 수행하고 관리자는 계획과 통제에 관리기능을 담당하는, 소위 역할 분담이 명확한 구조를 형성하여야 조직목적을 달성할 수 있다는 것이다. 그러나 최근에는 한편으로는 생산현장에서의 급속한 기술혁신에 적극적으로 대응하고, 다른 한편으로는 근로자의 의식변화 및 치열한 국제경쟁·탄력적 노동시장 구조 등의 대내외적 변화에 적응하기 위하여 기존의 기계적 모형(Taylor식 작업조직)을 대신하여 유기적 모형으로 대표되는 유연 작업조직을 강조하고 있다(Hirschhorn, 1984; Alder, 1986; Attewell, 1987; Clark et al., 1988).

전통적 기술결정론 관점, 혹은 새롭게 부각되는 유연 작업조직 모형이 생산현장의 작업조직 설계와 관련하여 많은 시사점을 주고 있다. 그러나 유연작업조직모형에 있어서도 기본적으로는 전통적인 결정론 관점에서와 같이 작업조직설계에 대한 기술, 구성원 특성, 환경 등 객관적 상황의 영향을 강조하는 접근법을 취하고 있다. 본 연구에서는 작업조직설계에 영향을 미치는 주요 원인변수로 노사의 전략적 선택(Child, 1972)을 강조하고자 한다. 즉 노사가 지닌 구성원 관리와 관련한 사고방식, 기본 철학 등도 작업조직설계, 즉 현장노사관계에 영향을 미친다는 것이다. 따라서 향후 바람직한 작업조직모형으로의 전환을 위한 조건을 규명함에 있어 기존의 기술, 구성원, 환경 중심의 상황론과는 달리 노사 당사자의 주도성을 인정하는 모형 또한 요청되고 있다.

본 연구는 생산현장 작업조직설계에 대한 기존 상황론적 연구결과를 참고하되, 또 하나의 중요한 영향변수로서 노사의 구성원관리와 관련한 전략적 선택을 상정하고, 그 역할을 고찰하고자 한다. 즉, 작업조직설계에 영향을 미친다고 판단되는 다양한 환경 요소에 대한 검토도 필요하지만, 노사가 구성원에 대해 지니고 있는 철학, 사고방식, 가치관을 포괄하는 전략 역시 작업조직설계의 중요한 원인변수임을 규명하고자 한다. 이를 통해 향후

바람직한 작업조직으로서의 유연적 모델이 설계되기 위한 조건으로서 노사의 의식 차원에서 전제조건을 규명해 볼 수 있을 것이다.

II. 이론적 고찰 및 가설 설정

1. 노사의 전략의 선택과 작업조직설계

가. 노사의 전략적 선택

어떤 이론의 전개에서든 먼저 자신의 이론적 위상, 즉 패러다임을 명확히 하는 것이 매우 중요하다. 그동안 작업조직, 즉 현장노사관계연구에서의 주된 패러다임은 환경의 중요성을 강조하는 시스템론(system theory) 혹은 결정론(determinism)과 주체의 선택을 강조하는 임의론(voluntarism) 혹은 전략적 선택론(strategic choice)으로 대별된다고 하겠다. 시스템론 혹은 결정론의 특징은 행동 주체자가 일련의 외부상황적 제약을 확인함으로써 행동의 가능한 범위를 결정하고, 자신의 행동선택 메커니즘에 의해 가장 바람직하다고 생각되는 하나의 대안을 선택하게 된다는 것이다. 그러나 보다 강조점은 외부 상황적 제약조건에 두어진다. 반면, 임의론 혹은 전략적 선택론은 행위자의 환경에 대한 주관적 해석과, 그 결과로서의 다양한 선택을 강조한다(Reed, 1988; Whitley, 1987). 환경보다는 행위자(agency)에 초점을 두고 이론을 전개한다.

노사관계분석에 있어서의 시스템론은 Dunlop(1993) 모델이 대표적인데, 이는 노동조합·사용자·정부 등 노사관계의 3 당사자가 산업·기술·등의 환경을 고려하여 노사관계 규칙과 절차를 만들어 노사관계가 안정화된다는 것이다. 시스템론에서는 산업·기술·문화 등의 상황요인을 강조하고 상대적으로 당사자, 특히 경영자의 주도적 역할을 분석에 포함하지 않는 한계를 지니고 있다. 이에 1980년대 중반 이후 Kochan, Katz, & Cappelli(1984), KKM (Kochan, Katz, & Mckersie, 1986)이 미국의 동태적인 노사관계시스템, 특히 현장노사관계를 설명하기 위해 전략개념을 노사관계 분석에 도입하였다. 본 연구에서는 작업조직설계, 즉 현장노사관계형성에 있어 당사자의 '전략적 선택'을 강조하는 임의론 입장에서 논의를 전개하고자 한다.

사실, 조직설계와 관련하여 전략은 환경, 기술, 규모 등과 같이 상황변수로 간주되어 왔다(Daft, 2001). 전략과 조직간 관계에 대한 대부분의 연구는 Chandler(1962)가 제시한 '전략에 따라 조직구조가 형성된다'는 명제를 증명하는데 초점을 두고 있다. 그러나 본 연구는 전략-조직설계의 설명구조는 Chandler(1962)를 따르되, 전략 개념은 달리 적용하고자 한다. 전략은 환경, 기술, 규모 등 다른 상황변수와 달리 상대적으로 주체의 선택 및 의도를 반영한 개념이다(신유근 외, 1999). 그런데 전략 개념이 기본적으로 주체의 의식적인 측면이 내재되어 있다 하더라도 연구자의 관점에 따라 전략형성의 원인에 대한 강

조점이 다르게 나타난다. 경영정책론자 혹은 산업조직론자는 조직환경을, 자원거점이론자는 내부능력을, 전략적 선택론자는 행동주체의 철학 등을 상대적으로 강조하고 있다(신유근 외, 1999). 이 중 본 연구는 '전략적 선택론' 입장에서 전략을 정의하고, 이러한 전략이 작업조직설계에 미치는 영향을 고찰하고자 한다. 전략적 선택론은 '조직구조는 환경, 규모, 기술 상황이 아니라 이를 인식하는 당사자의 의사결정에 의해 결정된다'는 Child(1972)의 주장에서 출발하고 있다.

Child(1972)의 임의성을 강조하는 '전략적 선택(strategic choice)' 개념은 Hamel & Prahalad(1989)가 제시한 '전략적 의도(strategic intent)'라는 용어로 구체화된다. 그들은 세계적 경쟁력을 갖춘 조직에서의 전략을 자원과 기회의 전략적 적합성, 저원가/차별화 등의 일반전략, 목표-전략-전술 등의 전략적 위계 등을 강조하는 기존 전략과는 근본적으로 다른 측면에서 규정하고 있다. 세계적 우량기업은 그 조직이 지닌 자원, 능력이 아니라 '야망(ambition)'이 있었기에 성공적 조직을 형성할 수 있었다는 것이다. 즉 성공적 조직의 특징은 구성원이 경쟁자를 이기고 승리하겠다는 집념(obsession)을 갖고 있으며, 그 집념을 계속적으로 유지한 결과라는 것이다. 그들은 이러한 야망, 집념을 '전략적 의도(strategic intent)'라고 명명하였다. 전략적 계획이 기본적으로 객관적 상황을 분석한 '현실가능성(feasibility sieve)'에 근거한다면, 전략적 의도는 행위 당사자의 야망, 집념이 투영된 조직의 바람직한 미래의 목표를 의미한다(Hamel & Prahalad, 1989). 조직은 전략적 의도에 따라 경쟁에서 승리하기 위한 핵심적 과제를 인식하고, 이를 상황변화에 따라 단계적으로 변화시켜 나가며, 최종적으로 전략적 의도를 달성한다는 것이다.

이러한 관점에서 본 연구는 기업 경영의 주체, 즉 사용자와 노조의 전략적 선택이 작업조직설계의 주요 동인이라는 전제하에서 연구를 진행하고자 한다.

나. 노조의 전략적 선택과 작업조직설계

노동조합은 하나의 이념적 단체로 간주되어 왔다. 조합원의 단결을 통해 노동자의 계급적 이해를 실현하는 것이 노동조합의 최대의, 유일한 목표였다. 그러나 노동조합도 하나의 시스템으로서 조직체를 둘러싼 환경변화에 능동적으로 대응해야하는 과제를 안고 있다. 즉 노동조합도 하나의 조직으로서 그의 생명체를 유지하기 위해서는 '시스템적 사고(최종태, 1986; 1996)가 요청되고 있다.

시스템적 조합주의에 입각할 때, 노동조합은 그의 존속과 발전을 위해 상황과 내생 개념의 중요성을 인식해야 한다(최종태, 1996). 이제 노동조합은 산업구조의 고도화, 이에 따른 서비스 부문의 증가 등의 상황요인에 대한 고려와 더불어 조합원의 권익향상과 노조의 조직확대 등 노조 자체의 조직관리에 대한 노력도 함께 전개시켜야 하는 과제를 안고 있다. 이러한 시스템 조합주의 관점에서 노조의 전략적 선택은 조합원과 사용자, 정부, 지역사회 등 다양한 측면에서 논의를 전개할 수 있다. 본 연구에서는 작업조직, 즉 현장 노사관계에 초점을 두고 있으므로 노조의 전략을 조합원 및 사용자와 관련된 부분만으로

국한하고자 한다.

노조의 조합원관련 전략은 노조의 체질강화를 통한 단결력의 제고에 그 초점이 있다고 하겠다(최종대, 1996). 이를 통해 노조는 한편에서는 민주화를 통해 구성원의 노조 활동 참여를 촉진하고, 다른 한편 조합의 합리적인 운영을 위한 노력을 전개한다. 본 연구에서는 전자만을 고려하고자 한다. 이러한 조합내의 민주화가 작업조직설계와 어떤 관련성을 갖는지에 대한 연구는 아직 발견되고 있지 않다. 직관적으로 노조내의 민주화는 조합원의 확보와 적극적인 참여 없이는 불가능하다. 조합원의 확보와 참여를 위해서는 그들의 욕구 구조에 민감하여야 한다. 오늘날 조합원의 일반적 욕구는 유연작업조직모델과 일치하는 것으로 볼 수 있다. 따라서 노동조합의 조합원에 대한 민주화전략은 유연작업조직설계에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 가정할 수 있을 것이다.

그동안 노조는 사용자와의 관계에서 각자의 역할 영역을 명확히 하는(Jacoby, 1985; Piore & Sabel, 1984; Braverman, 1975) 영역의 분리주의(separate spheres of influence)를 채택하여 왔다. 노조(근로자)는 이익의 생성과는 관계없이 생성된 이익을 공유하는 권한만을 가지게 된다. 영역의 분리주의는 노사 양자의 관점을 서로 상이하게 하는데 경영자는 시장변화 및 기술혁신에 관심을, 노조는 임금에 대한 관심을 갖게 한다. 이러한 관점에서 서게 될 때 노사관계는 임금 및 노동조건 결정의 단체교섭중심으로 전개된다. 그러나 1960년대 이후 노동의 인간화 문제에 관심을 가지면서 노사관계 정책은 단체교섭제도의 개선과 더불어 노동조합에 의한 경영참가, 일을 통한 구성원의 만족 등에도 초점을 두게 되었다(Delamotte & Walker, 1973). 당시는 산업민주화와 일의 내용의 변경을 통한 노동의 인간화의 실현이 주된 테마라 할 수 있다.

노사관계에서 노조의 경영참가에 대한 관심은 기업의 모든 구성원에 대한 권한위양과 그들의 몰입을 통해 포지티브-섬 게임 논리를 구현하자는 데 그 목적이 있다. 기업의 구성원, 즉 인적자원을 기업경쟁력의 가장 중요한 결정요소로 보면서도 기업의 경쟁력만이 아닌 구성원의 욕구도 함께 충족시키는 전략을 구사해야 한다는 전제가 내포되어 있다(Pfeffer, 1994). 이제 근로자 및 노동조합은 기업의 경제적 목표실현을 위하여 노력하며, 또 기업은 근로자의 성장욕구를 충족시키기 위한 투자를 병행함으로써 노사 모두에 이익을 주는 포지티브-섬 게임(positive-sum game)을 하자는 것이다.

이상 살펴본 바와 같이 노조의 사용자에 대한 전략적 선택은 대립전략과 협조전략으로 구분해 볼 수 있다(Kochan & Katz, 1992). 전자는 생산결과에 대한 분배를 중심으로 하는 전략을, 후자는 생산과정에 적극적으로 참여하여 분배의 몫을 함께 증가시키는 과정중심 전략이다.

노조는 전통적으로 사용자와 영역의 분리주의 개념에 따라 단체교섭중심의 노사관계를 형성하는데 주력하였다. 그리하여 사용자는 생산에, 노조는 분배에 초점을 두는 양상을 나타내게 되었다. 이는 결국 노조(근로자)는 임금수준과 합법성(wage level & industrial jurisprudence), 즉 경제적 보상과 절차적 물을 강조하게 된다. 그러나 노사의 서로 다른 지향성은 기업의 전략적 반응에 한계를 가져오고((Kochan, Katz, & Mckersie, 1986), 작

업과 관련한 근로자의 구체적 욕구, 즉 종업원의 동기부여, 의미있는 직무형성 등에 대한 관심을 외면하는 결과를 가져왔다. 요약하면, 노조의 분리주의에 입각한 대립전략은 구성원의 욕구를 반영하는 작업조직설계에는 부정적인 결과를 낳고 말았다(Kochan & Osterman, 1994).

환경변화에 대응하면서 조직의 궁극적 목적을 달성하기 위해서는 노조의 적극적인 협조가 필요하다. 스웨덴을 비롯한 북유럽, 독일, 일본은 물론, 그동안 대립·갈등의 노사관계를 유지해 온 미국에서조차 1980년대 이후 노동조합의 적극적인 협력하에서 노사관계를 전개시키고 있다(Mills & McCormick, 1985). 그리하여 노조는 임금교섭, 정치투쟁 등을 중심으로 한 대외적 과제에서 기업의 경영전략 및 근로자 교육훈련, 작업조직 형성 등의 대내적 과제에 적극적으로 참여하는 자세를 보여주고 있다. 노조는 품질향상, 작업장내의 의사소통, 훈련프로그램, 기술도입, 종업원에 대한 다양한 지원제도 등에 참여하고 있다(Bluestone & Bluestone, 1992).

노조의 협력 전략의 전개는 기업경쟁력이라는 공통의 목표 속에 사용자와 적극적으로 협력하여 생산된 과일을 증가시키는데 그 특징이 있다(Mills & McCormick, 1985). 따라서 노조는 단체교섭중심에서 생산현장도 동시에 중시하는 전략적 변화를 꾀하게 된다. 즉 노조는 생산현장에서 근로자의 자율성과 창의를 바탕으로 하는 다양한 작업조직 형성에 적극적으로 협력하는 양상을 보여 주게 된다. 한 예로 가장 투쟁적 노사관계로 유명했던 GM의 NUMMI 공장에서는 노사 합의하에 새로운 팀중심 작업조직으로의 개편을 들 수 있다(Turner, 1991). 팀은 리더 1인을 포함하여 총 5명으로 구성되는데, 검사업무가 팀에 부여되고, 팀원은 작업의 할당에서 상당한 권한을 갖고 있으며, 개선에 대한 제안을 실시한다. 이러한 사례는 유연 작업조직의 실현이 노조의 공식적인 협조에 의해 가능하다는 것을 의미한다. 결국 환경변화에 대응한 유연 작업조직이 실현하기 위해서는 노사가 협조적인 관계를 형성하는 것이 무엇보다도 중요하다. 특히 노동조합은 종래의 직무통제중심 사고(job control unionism)에서 벗어나 생산과정에 적극적으로 참여하는 협조전략이 적극적으로 요청되고 있다.

이상의 논의를 바탕으로 하나의 시스템으로서 노동조합은 대조합원 및 사용자와 관련하여 3가지의 전략적 선택을 요구받고 있다. 하나의 시스템으로서 구성원의 욕구를 적극적으로 반영하는 민주화전략이 필요하고, 이는 궁극적으로 본 연구의 중심대상인 유연 작업조직설계에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 생각된다. 또 노조의 사용자 관련 전략적 선택을 전통적인 영역의 분리주의관점에서의 대립전략과 최근의 생산과정에 적극적으로 참여하는 협조전략으로 구분할 수 있으며, 전자의 전략 하에서는 유연 작업조직설계가 제한될 것이며, 후자의 전략 하에서는 유연 작업조직설계가 촉진될 것이라는 가정을 도출할 수 있겠다.

가설 1 : 노조의 조합원 및 사용자에 대한 전략적 선택이 유연 작업조직설계에 영향을 미칠 것이다.

가설 1-1 : 노조의 조합원 관련 민주화전략은 유연 작업조직설계에 긍정적(+)인 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2 : 노조의 대사용자 협력전략은 유연 작업조직설계에 긍정적(+)인 영향을 미칠 것이다.

가설 1-3 : 노조의 대사용자 대립전략은 유연 작업조직설계에 부정적(-)인 영향을 미칠 것이다.

다. 사용자의 전략적 선택과 작업조직설계

사용자가 지닌 인적자원 및 그 결합체로서의 노동조합과 관련한 철학, 신념, 가치를 종합하여 ‘전략’이라는 용어로 포괄할 때, 사용자의 전략은 구성원 및 노동조합과 관련하여 각각 설정할 수 있다.

구성원과 관련한 사용자의 전략은 두 가지로 구분할 수 있다. 하나는 조직 구성원을 ‘노동력’ 혹은 ‘비용’으로 보아 가능한 엄격히 관리해야 한다는 노동력비용설(山口博幸, 1992)에 기반한 전략이다. 이러한 전략은 노동과정론에서 제기한 바와 같이 하향적(top-down)·위계적·관료적 등의 다양한 용어로 표현할 수 있으나, 「통제(control)」 전략으로 명명할 수 있다(Walton, 1985; Lawler, 1992; Arthur, 1994). 다른 하나는 조직 구성원을 기업목적 달성을 위한 ‘자원’으로 인식하는 관점에서의 전략이다. 즉 조직구성원을 잠재능력을 지닌 인간(Tichy, Fombrun, Devanna, 1982)으로 보고, 그 잠재능력을 적극적으로 개발함으로써 조직유효성을 달성한다는 인간자원설(山口博幸, 1992)에 기반한 전략이다. 본 연구에서는 인적자원의 개발을 통한 성과증진을 강조하는 접근법을 「몰입(commitment or involvement)」 전략으로 명명하고자 한다(Walton, 1985; Lawler, 1992; Arthur, 1994). 본 연구에서는 유연작업조직을 가정하고 있으므로 사용자의 몰입전략에만 초점을 두고자 한다.

경영자의 구성원에 대한 몰입전략의 선택에 따라 작업조직은 어떻게 설계될 것인가? 몰입전략하의 작업조직은 고성과작업시스템의 특징과 유사하게 나타난다. 고성과작업시스템은 구성원의 참여를 통한 잠재능력의 개발 및 이를 통한 기업경쟁력의 제고를 목표로 조직문화, 인적자원관리, 작업조직 등을 체계적으로 관리하는 것이다(Huselid, 1995; Wood & Albanese, 1995; Way, 2002). 본 연구목적에 따라 작업조직만의 특성을 살펴보면, 구성원의 능력을 최대로 발휘하기 위한 포괄적 직무설계, 질향상을 위한 구성원 스스로의 책임감 강조, 강압적 수단의 자제, 낮은 위계구조 형성, 팀 작업의 강조, 구성원간 커뮤니케이션의 증가 등을 제시할 수 있다(Wood & Albanese, 1995; Way, 2002).

다음으로 사용자의 노동조합에 대한 전략적 선택은 어떻게 유형화할 수 있을 것인가? 사용자의 전략적 선택이 노사관계에서 중요성을 갖게 된 것은, KKM에 의해 사용자의 전략적 선택이 노사관계변화의 동인임을 제시한 이후부터라 하겠다(Kochan, Katz, & Mckersie, 1986). 이러한 사고방식은 나아가 사용자가 노조를 인식하는 기본적 태도 및

시각이 노사관계에 매우 중요한 요인임을 의미한다. 사실, 사용자의 전략적 선택의 기저에는 무노조주의 기업의 성공도 일정 부분 포함되어 있었다. 무노조 기업은 경영자가 시도한 구성원 몰입을 통한 인적자원관리를 통해 노조 배제라는 하나의 전략적 선택의 결과로 볼 수도 있다(Foulkes, 1980). 그러나 본 연구에서는 노조가 있는 경우만을 대상으로 사용자의 전략적 선택을 논의하고자 한다.

노조가 있는 경우 사용자가 노조를 기업경영의 걸림돌로 보느냐, 경영의 유효한 파트너로 보느냐에 따라 노사관계의 구체적인 모습은 달라질 것이다(최종태, 1996). 사용자의 노조관을 중심으로 전략적 선택을 구분할 수 있는데, Cooke(1990)은 사용자의 대노조관련 전략을 노조회피전략, 협력전략, 혼합전략 등 3가지를 제시하였다. 노조회피전략이란 사용자가 노조를 탄압하고 파괴하는 것을, 협력전략은 노조를 경영의 동반자로 인식하여 노사간 협조적인 공동프로그램을 개발하는 것을, 혼합전략은 양자를 동시에 시도하는 것을 각각 의미한다. 최종태(1996)는 Cooke(1990)의 분류를 기반으로 노조지배전략과 노조동반자 전략으로 각각 구분하였다. 노조지배전략이란 소극적 측면에서 노조를 형식적으로만 인정하며, 노조의 어용화, 무력화를 시도하는 것으로, 노조의 순기능을 부정하는 것이다. 노조동반자전략이란 적극적 측면에서 노조의 성장을 지원하고 노조를 경영의 주요한 파트너로 수용하는 것으로, 노조의 순기능을 인정하는 것이다. 본 연구에서는 노조회피 및 지배전략을 ‘파괴’전략으로, 협력전략 및 동반자 전략을 ‘동반자’전략으로 각각 명명하고, 논의를 전개하고자 한다.

파괴전략하에서는 노조 지도부가 사실상 무기력하더라도 노조와의 단체협상을 통해 임금 및 근로조건이 확정된다. 따라서 노사관계는 상세히 작성된 단체협약을 통해 공식화된 계약의 실행 및 준수를 초점으로 하여 전개된다(최종태, 1996). 따라서 작업조직에 대해서는 관심의 정도가 매우 미약하다. 반면, 동반자전략하에서는 노사가 함께 기업환경에 대응하여 경쟁력을 제고하자는 것이다. 사용자는 노사관계를 임금과 근로조건외의 합의라는 협소한 영역에서 탈피하여 노조와 생산을 둘러싼 협의와 기업 전반의 상황에 대한 정보 공유, 나아가 공동결정도 행하는 영역도 포함하여 보다 포괄적으로 인식하게 된 것이다(최종태, 1996). 따라서 작업조직은 보다 유연하게 설계될 가능성이 높아진다

이상의 논의를 종합하면, 사용자의 구성원에 대한 몰입전략, 노조에 대한 동반자전략하에서는 구성원의 지적능력의 활용과 이를 지원하는 작업조직이 형성된다. 반면 사용자가 노동조합에 대해 파괴전략을 구사하면, 작업조직에 대한 관심이 낮아져 유연 작업조직설계에 부정적인 영향을 미친다는 가정을 설정할 수 있을 것이다.

가설 2 : 사용자의 구성원 및 노조에 대한 전략적 선택이 유연 작업조직설계에 영향을 미칠 것이다.

가설 2-1 : 경영자의 구성원에 대한 몰입전략은 유연 작업조직설계에 긍정적(+)인 영향을 미칠 것이다.

가설 2-2 : 사용자의 노동조합에 대한 동반자전략은 유연작업조직에 긍정적(+)인 영

향을 미칠 것이다.

가설 2-3 : 사용자의 노동조합에 대한 파괴전략은 유연작업조직에 부정적(-)인 영향을 미칠 것이다.

2. 작업조직설계와 조직유효성

유효성은 작업조직의 설계에 따른 종속변수 혹은 결과변수로서의 의미를 지니고 있다. 일반적으로, 조직유효성이란 '목표달성도'라고 표현할 수 있다(Cameron & Whetten, 1983). 그러나 목표를 '누구'의 '무엇'으로 볼 것인가에 따라 다양한 의미로 해석될 수 있다. 즉 조직유효성은 조직의 주체, 주체의 관심대상 등에 따라 다양한 의미를 지니고 있다. 그러므로 유효성이란 어떤 단일의 개념이나, 지표로 나타낼 수 없는 다양한 특징을 지닌 구성개념이다(Cameron & Whetten, 1983). 즉 유효성은 구체적인 조작적 정의를 내릴 수 없는 추상적 수준의 포괄적 개념이다. 따라서 조직유효성의 지표로 수많은 요인이 사용되고 있다. 본 연구에서는 조직전체 측면에서는 직접적인 성과를 강조하는 효율성과 환경변화에 대한 대응을 강조하는 혁신성으로 다시 나눌 수 있다(최종태, 1986).

먼저, 유연 작업조직과 조직의 효율성과의 관계를 살펴보자. 기업의 최종 제품 생산과 관련하여 제품·공정의 개발 및 설계(제조의 前단계)는 매우 중요하다. 그러나 생산현장에서 작업자가 기계설비를 조작해서 원재료나 부품을 가공, 조립하는 역할을 수행함으로써 최종적으로 그러한 설계가 제품이라는 형태로 만들어진다는 의미에서 생산현장에서의 작업자 및 조직의 활동은 경쟁력의 기반이 된다(Pfeffer, 1994)고 하겠다. Lawler(1992)는 기업의 경쟁력을 향상하기 위해서는 저비용, 고품질 유지, 계속적 혁신 등을 강조하였는데, 이는 현장작업조직의 활동과 밀접히 연관되어 있음을 나타내고 있다. 첫째, 저비용의 경쟁력을 확보하기 위해서는 제품생산에 필요한 특정 자원의 활용에 있어서 보다 효율적이어야 한다. 높은 임금수준하에서 기업이 낮은 원가구조를 유지하기 위해서는 구성원이 생산현장에서 고부가가치의 제품 및 서비스를 생산함으로써 단위당 인건비를 낮추어야 한다. 둘째, 고품질의 제품을 생산하기 위해서는 제품이 생산된 후 사후적으로 이루어지는 검사만으로는 부족하고, 작업조직 구성원이 생산과정에서 적극적인 역할을 수행하여야 한다. 셋째, 계속적 혁신과 환경변화에 신속하게 대응하기 위해서도 현장 작업조직의 활동은 중요하다. 현대의 생산기술은 고정된 것이 아니라, 활용과정에서 변화한다. 따라서 생산현장에서의 계속적인 실행을 통해 기술을 개발, 활용하는 구성원의 적극적인 노력이 요구된다.

요컨대 생산 현장의 작업조직이 다양한 상황변화에 능동적으로 대응할 수 있을 때 조직의 유효성은 증대된다. 특히 자동화된 현대기술의 특징으로 인하여 구성원은 비일상적으로 사용되거나 다양한 기능을 갖추고 있어야 한다. 준비, 조작과 정비 기능은 물론 모니터와 진단 등 다양한 활동을 수행하여야 한다. Noble(1984)은 GE, GM 등에 대한 연구를 통하여 새로운 기술(NC)이 도입되었음에도 불구하고 통제에 입각한 단순기능을 수행하는

작업조직으로 인하여 생산성 향상이 수반되지 않는다는 사실을 보여주었다. 그는 신기술의 도입은 작업조직의 구성원들이 단순 조작성무를 수행하는 것이 아니라 시동, 품질검사, 편집 등의 기능을 발휘하여야 생산성 향상에 기여하게 된다는 점을 지적하고 있다.

미국과 미국내 일본 제조공장을 비교한 일련의 연구(Krafcik, 1988; Womack, Jones, & Rovers, 1990; MacDuffie & Krafcik, 1992)를 통해 성공적인 생산시스템은 근로자의 고기능, 동기부여, 참여에 그 바탕을 두고 있다는 것을 발견할 수 있다. 구체적으로 장기고용, 다기능 인력의 개발, 직무성과 향상 및 기능개발을 지원하는 보상시스템, 내부승진, 노사간 낮은 지위 격차, 수직·수평적 의사소통, 제안제도, 생산과정에서의 팀작업 등을 주요 요인으로 제시하였다. 그들은 이를 ‘유연체계(fragile system)’라 하여 미국의 ‘굳은 체계(robust system)’와 비교하였다. 좁은 범위의 직무, 재고에 의한 완충작용, 여유 인력, 정교한 품질검사체계, 별도의 검사종업원 선정, 근로자의 수 및 재량권의 제한 등을 특징으로 하는 굳은 체계는 유연체계에 비해 낮은 성과를 나타낸다는 것이다. 이러한 결과는 최근의 고성능작업조직 연구에서도 실증되고 있다. Way(2002)는 20~100명 규모의 제조공장을 대상으로 한 연구에서 집단성과급, 임금수준, 직무순환, 자기관리팀의 유무, 구성원의 교육, 의사소통의 참여 등 6개 개별차원을 결합한 단일변수로 측정된 고성능작업시스템이 지각된 노동생산성에 의미있는 영향을 미치고 있다는 연구결과를 제시하였다.

결과적으로 기업의 성과증진을 위해서는 작업조직에서의 구성원 능력 개발, 반(半)자율적 작업팀의 형성, 품질의 유지 및 작업스케줄에 대한 권한위양(자율화된 책임) 등이 중요함을 나타낸다. 즉 구성원의 참여를 통해 유연적, 반응적 생산시스템을 유지하는 작업조직을 형성(Adler, 1988; Zuboff, 1988)하여야 기업의 경쟁력이 제고된다는 것이다.

유연 작업조직설계는 조직 효율성뿐만 아니라 혁신성에도 영향을 미친다. 혁신성은 최근 작업조직의 환경이 급변함에 따라 그 중요성이 부각되는 조직유효성 차원이다. 급변하는 환경변화, 특히 경쟁의 치열, 소비자 욕구의 다양성 등으로 현장에서 즉각적인 문제해결이 되지 않고는 경쟁에서 이길 수 없게 되었다. 또 기술의 급격한 발달로 현장 근로자의 지적 지향성, 즉 지적 기능(Blauner, 1964 : Faunie, 1965) 없이는 작업조직의 업무수행을 적절히 수행할 수 없게 되었다. 결국 환경변화에 대응하여 근로자가 기능향상을 통해 현장의 문제해결을 원활히 수행함으로써 기업의 목표를 달성할 수 있게 된다. 작업자는 단순히 주어진 업무만 수행하는 것이 아니라, 생산과정을 모니터하고, 표준에서의 이탈확인 및 방지활동 등을 수행해야 한다(Hayes, Wheelwright, & Clark, 1988). 이러한 활동은 QC나 제안활동 등 적극적인 작업조직수준에서의 문제해결노력으로 나타나게 된다. 결국 근로자는 개발된 능력과, 주어진 권한 등을 기반으로 급변하는 작업환경변화에 대응하여 異狀의 재발방지, 이탈의 원인제거, 새로운 방식 및 기술의 개발 등을 통해 성과를 높이는 ‘적극적 통제(dynamic control)’ 활동(Hayes, Wheelwright, & Clark, 1988)을 수행하게 된다. 이러한 활동은 작업조직의 경제적 측면의 성과와는 구별되는 것으로 오늘날 특히 중요시되는 측면이다. 왜냐하면 문제해결이 필요한 첫번째 장소는 현장이기 때문인데, 경쟁이 극심할수록 현장에서 지속적인 개발 및 성과향상 노력이 필요(Imai, 1986)하기

때문이다.

가설 3 : 작업조직설계의 유연성 정도는 조직유효성에 영향을 미칠 것이다.

가설 3-1 : 작업조직설계의 유연성 정도가 높으면 조직 효율성에 긍정적(+)인 영향을 미칠 것이다.

가설 3-2 : 작업조직설계의 유연성 정도가 높으면 조직 혁신성에 긍정적(+)인 영향을 미칠 것이다.

III. 표본 및 측정

1. 표본

본 연구는 한국노동연구원의 「2003년도 사업체 인적자원관리 실태조사」 결과의 데이터를 기초로 하고 있다. 이는 한국노동연구원 자체에서 실시한 설문조사 자료와 고용보험 DB, 한신평의 재무정보 등 3개 자료 원천을 결합하여 총 2,275개 사업장을 표본으로 하는 데이터 셋이다. 본 연구는 이 중 노조가 있는 사업장 815개만을 대상으로 하였다. 815개 사업장의 업종별 분포는 <표 1>과 같다.

<표 1> 업종별 표본 수

| 업종 | 표본수 | 퍼센트 | 유효 퍼센트 |
|---------------|------------|------------|----------|
| 광공업 | 364 | 44.7 | 67.2 |
| 전기·건설 | 38 | 4.7 | 7.0 |
| 도소음숙 | 40 | 4.9 | 7.4 |
| 운수통신 | 44 | 5.4 | 8.1 |
| 금융보험 | 37 | 4.5 | 6.8 |
| 부임사업 | 11 | 1.3 | 2.0 |
| 기타서비스 | 8 | 1.0 | 1.5 |
| 업종합계 | 542 | 66.5 | 100 |
| 시스템 결측값 | 273 | 33.5 | - |
| 표본전체합계 | 815 | 100 | - |

2. 측정

가. 노사당사자의 전략

노사 당사자의 전략은 앞서 이론 고찰과 현실 데이터에 대한 요인 및 신뢰성분석결과에 따라 조작·측정하였다. 노조의 전략적 선택은 조합원에 대한 민주화전략, 사용자에 대한 대립전략 및 협력전략으로 구분하여 측정하였다. 이는 노동연구원 데이터에 대한 요인분석결과에 따른 것이다. 노조의 민주화전략은 조합을 민주적으로 운영하여 조합원의 활동이 왕성한 정도로 정의하였다. 구체적으로는 경영진의 일방적인 결정을 잘 견제하고 있다(GD41), 민주적으로 운영되고 있다(GD42), 자주적으로 운영되고 있다(GD43), 조합활동에 필요한 전문적 능력을 갖고 있다(GD44), 간부들이 안정된 지도력을 행사하고 있다(GD45), 조합원의 노조활동이 왕성하다(GD46) 등 6개 문항으로 측정하였다. 노조의 대립전략은 ‘영역의 분리주의에 따라 임금 중심의 단체교섭에 초점을 두며, 기업의 생산성 향상에는 별 관심이 없는 정도’로 정의할 수 있다. 구체적으로는 지나치게 임금 위주의 단체교섭에 빠져 있다(GD48), 지나치게 투쟁적이다((GD49)), 회사의 경쟁력 제고에 부정적인 역할을 수행하고 있다((GD52) 등 3개 문항으로 측정하였다. 또 노조의 협력전략은 ‘기업 경영의 동반자로서 어느 정도 참여하려고 하느냐의 정도’로 정의하였다. 설문에서는 경영참여에 대한 요구가 강하다((GD50), 기업경영정보 공유에 대한 요구가 강하다((GD51) 등 2 문항을 추출하였다.

사용자의 전략적 선택은 구성원에 대한 몰입전략, 노조에 대한 파괴전략 및 동반자전략으로 나누어 측정하였다. 몰입전략은 구성원을 자산으로 보고 장기적인 관점에서 인적자원관리전략을 수립하는 정도로 정의하였다. 구체적으로는 인사관리의 일차적 목표는 종업원의 기업에 대한 충성심과 애착을 높이는 데 있다(EB71), 필요한 자격을 갖춘 사람을 장기고용을 통해 내부에서 육성한다(EB72), 가능한 정규사원을 주로 활용한다(EB73), 인사관리는 종업원의 장기적인 육성과 개발을 위한 방향으로 운영되고 있다(EB75) 등 4문항으로 측정하였다. 파괴전략은 ‘노조의 약화를 시도하는 정도’로 정의하였고, 구체적으로는 경영진은 힘으로 주장을 관철시키려 한다(FA35), 경영진은 근로자측(대표조직)을 약화시키려 한다(FA36) 등 2문항으로 측정하였다. 동반자전략은 ‘노조를 적극적으로 경영의 한 파트너로 인정하는 정도’로 정의하고, 노동조합을 파트너로서 인정하고 그 활동을 적극 후원하고 있다(FD30), 노동조합에게 기업경영정보를 제공하고 있다(FD33), 노동조합에게 제공하는 기업경영정보의 신뢰성이 높다(FD36), 임금협상 및 단체교섭시 주요 현안과 관련된 회사의 실제 방침 및 기업경영에 관한 정보를 있는 그대로 노동조합에게 제공하고 있다(FD37), 기업의 의사결정과정에 노동조합을 참여시키고 있다(FD38), 기업 구조조정 과정에 노동조합을 참여시키고 있다(FD39), 노동조합과 주요 사안에 대해 논의하는 책임 있는 당사자간 비공식적인 의사통로를 갖고 있다(FD40) 등 7개 문항으로 측정하였다.

나. 작업조직설계

작업조직설계변수는 기존의 조직설계 개념 및 세부 차원을 고찰하여 측정하였다. 조직설계를 Campbell et al.(1974), Dow(1988) 및 Randolph(1981) 등의 연구를 바탕으로 ‘보이는 손’을 강조하는 조직구조와 ‘보이지 않는 손’을 강조하는 조직과정으로 각각 구분하여 측정하였다. 조직구조는 사회적 구조물 혹은 설계의 형태적 측면을, 조직과정은 구성원 사이의 상호작용 측면을 각각 강조하는 개념이다. 조직구조적 차원에서의 세부 설계변수로 조직의 목표수행을 위한 직무통합(세분화의 역), 전문성으로 정리하고자 한다. 직무통합은 다양한 과업 및 기능 수행정도를 의미하는데, 직무로테이션 및 다기능화의 정도로 측정하였다. 직무로테이션은 참여근로자의 비율(EH25), 정도와 범위(EH28)의 두 문항으로, 다기능화 정도는 일선 근로자가 외부 고객을 접촉하는 정도(EH39) 및 고객관련 업무담당 정도(EH40)의 두 문항으로 각각 측정하였다. 전문성은 구성원의 능력으로 교육훈련의 정도로 측정하였다. 사업장에 교육훈련 전담 파트나 전담자 유무(EE6), 2002년 다기능훈련을 실시 유무(EE11), 2002년 교육 훈련의 실시 유무(EE46), 계획적인 OJT 실시 여부(EE63) 등 4개의 더미 변수(실시 혹은 있을 때, 1)를 이용하여 그 합으로 측정하였다.

조직과정은 구성원간의 상호작용을 통해 형성된 일정한 행동패턴으로 정의할 수 있다. 여기에는 자율성과 의사소통 등이 해당된다. 전자는 의사결정과정에서 구성원이 가지는 재량권 정도를, 후자는 구성원간의 의사소통 경로 및량을 각각 의미한다. 구체적으로 자율성은 업무량(EH29), 업무수행방식(EH30), 업무속도(EH31), 업무시간(초과근무 등)(EH32), 팀(반)원간 업무배분(EH33), 팀(반)내 로테이션(EH34) 등 6개 문항에서의 자율결정의 정도로 조작·측정하였다. 의사소통은 근로자의 의견/태도를 파악하는 정기적 근로자 설문조사(FA65), 경영관련정보를 제공하는 정기적인 소식지 발간(FA66), 사내외 관련정보를 제공하는 사내전자게시판 설치(FA67), 경영자가 정기적으로 현장을 순시하면서 근로자와 대화(FA68), 경영자와 직접 의사소통 할 수 있는 핫 라인의 운영(FA69), 직제라인(부서,과, 팀/반)별 정기적 회합을 통한 경영정보 공유(FA70) 등 6개 문항의 실시 여부에 따른 더미 변수(실시할 때, 1)를 이용하여 그 합으로 측정하였다.

또 본 연구에서는 오늘날 바람직한 작업조직설계 방향으로 유연 조직설계모형을 상정하였다. 유연 조직설계는 Burn & Stalker(1961)의 유기적 조직(organic organization) 개념에서 출발한다. 유기적 조직설계는 한정된 과업수행보다는 부문의 공통작업수행, 팀워크를 통한 과업 조정, 낮은 위계 구조, 적은 규칙, 지식·통제의 분산화, 수평적 의사소통 등의 특징을 지니고 있다. 이러한 유기적 조직 개념은 최근의 수평조직개념으로 계승되고 있다. 수평조직은 팀이 기본적 단위가 되는 조직으로, 수평적·대인적 의사소통, 포괄적·공유적 역할분담, 임파워먼트, 느슨한 위계, 적은 규칙, 분권적 의사결정 등의 특징을 나타낸다(Ostroff, 1999; Daft, 2001). 유기적 조직(Burn & Stalker, 1961), 수평조직(Ostroff, 1999) 등의 연구를 기반으로 하여 본 연구에서는 유연 작업조직을 조직구조적 차원에서 직무통합 및 전문성 정도가 높은 특성을, 조직과정적 측면에서는 다양한 의사소통이 이루

어지며, 의사결정 과정에서 자율성의 정도가 높은 특징을 지니는 것으로 정의하였다. 본 연구에서는 작업조직설계변수의 각 차원에서 유연성 정도를 살펴봄과 동시에 이를 결합하여 전체적인 유연성을 단일변수로 조작화하여 분석에 활용하였다. 작업조직의 전체적 유연성 정도를 Gresov(1989)의 연구에서와 같이 4개 각 차원을 표준화한 값(Z)의 단순평균으로 조작화하였다.

다. 조직유효성

조직유효성은 효율성과 혁신성으로 구분하여 각각 측정하였다. 효율성은 1인당매출액과 당기순이익 등 두 가지 차원으로 측정하였다. 1인당 매출액은 매출액을 종업원수(사업장이 아닌 기업 전체)로 나누어, 이의 로그 값으로 정의(Log(매출액/종업원수))하였다. 당기순이익은 한신평자료를 그대로 이용하였다. 혁신성은 QC 및 제안 활동의 정도로 정의하였고, 근로자 1인당 제안 건수(EH9), 소집단 활동에 참가하는 근로자 비율(EH17), 소집단 활동의 연평균 문제해결 건수(EH21) 등 3문항을 표준화하여 그 평균으로 조작화하였다.

라. 통제변수

통제변수로는 작업조직설계에 영향을 미친다고 인정된 주요 상황변수를 포함하였다. 구체적으로는 산업특성(한신평 업종기준 더미 변수), 사업장 규모(Log값으로 전환), 환경변화정도(EB15 ~ EB19), 전략유형(공격형, 분석형, 방어형을 더미 변수화: EB21), 경영체제(전문경영체제의 정도를 각각 더미변수화 : EB42), 외국인 지분율(EB66) 및 역할(EB67)을 이용하여 더미변수화하여 모형에 포함하였다.

마. 변수의 원천별 구분

이상 설명한 변수를 원천(source) 혹은 응답자별로 분류하면, 다음 <표 2>와 같다.

<표 2> 변수의 원천별 구분

| 원천/응답자 | | 주요변수 | 통제변수 |
|---------------|--------|---------------------------|---------------------------------------|
| 노동연구원 실태조사 | 인사담당자 | 작업조직설계, 혁신성, 사용자의 몰입전략 | 환경변화정도, 전략유형, 경영체 제, 외국인지분, 사업장 규모 |
| | 노무관리자 | 사용자의 파괴, 협조전략 | |
| | 노동조합간부 | 노동조합전략(민주화, 협조, 적대전략) | |
| 한신평 | | 1인당매출액, 당기순이익 | 산업 |

IV. 연구결과

1. 상관관계

변수간 상관관계는 <표 3>과 같이 나타났다. 작업조직설계의 4가지 차원은 상호 긍정적인 관련성을 갖는 것으로 나타났다. 그 중 능력과 의사소통과의 상관관계는 다른 변수보다 높았다. 이들 작업조직설계변수와 노조전략과는 민주화와 자율성은 긍정적 관계를 갖는 반면, 사용자와의 협조관계는 구성원의 능력, 의사소통 등의 설계차원과 부정적 관계를 갖는 것으로 나타났다. 사용자와의 적대관계는 작업조직설계변수와 관련성이 낮은 것으로 나타났다. 사용자의 전략의 경우 몰입전략 및 파괴전략과는 긍정적관계를 갖는 반면, 동반자전략과는 부정적 관계를 지는 것으로 나타났다. 작업조직설계변수와 조직유효성변수 중 1인당매출액 및 혁신성과는 대체로 긍정적인 관계가 있는 것으로 나타났으나, 당기순이익과는 의사소통을 제외하면 관련성이 없는 것으로 나타났다. 사용자전략간의 관계를 살펴보면, 몰입전략은 동반자전략과 부(-)적, 파괴전략과 정(+)적 관계를 나타내고 있다. 노조 전략간의 관계에서는 민주화전략은 협조전략과 정(+)의 관계를, 적대전략과 부(-)적 관계를 나타내고 있다.

<표 3> 주요 변수간 상관관계

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 |
|--------------------|---------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|--------------|-------------|--------------|---------------|----|----|----|
| 1. 전문성 | 1 | | | | | | | | | | | | |
| 2. 직무통합 | .173 (**) | 1 | | | | | | | | | | | |
| 3. 자율성 | .205 (**) | .174 (**) | 1 | | | | | | | | | | |
| 4. 의사소통 | .421 (**) | .081 (*) | .169 (**) | 1 | | | | | | | | | |
| 5. 유연성(전체) | .707 (**) | .557 (**) | .612 (**) | .659 (**) | 1 | | | | | | | | |
| 6. 민주화전략 (노조) | -0.067 | -.014 | .109 (*) | -.076 | -.001 | 1 | | | | | | | |
| 7. 협조전략 (노조) | -.131 (**) | -.011 | -0.011 | -.186 (**) | -.126 (*) | .158 (**) | 1 | | | | | | |
| 8. 적대전략 (노조) | .061 | .033 | .037 | .072 | .059 | -.232 (**) | .052 | 1 | | | | | |
| 9. 몰입전략 (사용자) | .135 (**) | .082 (*) | .169 (**) | .126 (**) | .219 (**) | .018 | .013 | .016 | 1 | | | | |
| 10. 동반자전략 (사용자) | -.208 (**) | -.047 | -.180 (**) | -.408 (**) | -.339 (**) | .174 (**) | .127 (**) | .094 (*) | -.096 (*) | 1 | | | |
| 11. 파괴전략 (사용자) | .039 | .012 | .102 (**) | .082 (*) | .106 (**) | -.126 (**) | -.005 | .021 | .151 (**) | -.241 (**) | 1 | | |

| | | | | | | | | | | | | | |
|-------------|--------------|--------|--------------|--------------|--------------|-------|-------|--------------|-------------|---------------|---------------|-------------|------|
| 12. 1인당 매출액 | .273 (**) | .081 | .143 (**) | .256 (**) | .283 (**) | 0.043 | -.072 | .048 | .024 | -.053 | -.083 | 1 | |
| 13.당기순이익 | .070 | .021 | -.023 | .093 (*) | .061 | -.078 | -.101 | .164 (**) | .021 | .037 | -.149 (**) | .112 (*) | 1 |
| 14.혁신성 | .233 (**) | -0.035 | .119 (**) | .216 (**) | .216 (**) | .030 | -.084 | 0.014 | .083 (*) | -.128 (**) | .050 | .069 | .051 |

주) * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

2. 가설검증

가. 검증방법

먼저, 노사 당사자의 작업조직설계에 미치는 영향을 분석하기 위해 2단계 위계적 회귀 분석(hierachical regression)을 실시하였다. 가설 1, 2를 검증하기 위해 1단계 회귀모형에서는 작업조직설계에 대한 상황변수만을 투입하여 기존의 시스템 혹은 상황이론 관점을 포괄적으로 반영하였다. 2단계에서는 노사의 전략을 각각 투입하여 사용자와 노조의 전략적 선택이 근로자 작업조직설계변수를 어느 정도 추가적으로 설명하는지를 분석하였다. 가설 3의 조직유효성 검증은 1단계에서 통제변수를, 2단계에서 작업조직설계변수를 투입하는 2단계 위계적 회귀분석을 통해 검증하였다.

나. 가설1의 검증

노조의 전략이 작업조직설계에 미치는 영향을 검증하기 위한 2단계 위계적 회귀분석결과는 다음 <표 4>와 같다. <표 4>에서와 같이 노조의 전략적 선택은 작업조직설계에 거의 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 따라서 가설1은 지지되지 않고 있다. 단지 자율성 차원에 대해서만 노조의 협조전략이 약간의 의미있는 영향을 미치는 것으로 나타났다 ($p < 1.0$). 결국 현재 한국 기업의 노동조합은 유연작업조직설계에 대한 태도나 의지가 없는 것으로 평가할 수 있겠다.

다. 가설 2의 검증

사용자의 전략이 작업조직설계에 미치는 영향을 검증하기 위한 2단계 위계적 회귀분석 결과는 다음 <표 5>와 같다. 사용자의 구성원에 대한 몰입전략은 작업조직설계의 직무통합 차원을 제외한 전문성, 자율성, 의사소통에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 사용자의 동반자 전략은 의사소통에 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 가설과는 반대 방향으로 나타났다. 이는 노조와의 동반자전략의 강화는 노조와의 의사소통의 강화를 수반하여 현장 작업조직에서는 오히려 의사소통정도를 낮추는 것이 아닌가 판단된다. 노조에

대한 파괴전략은 자율성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나, 이것 역시 가설과는 반대의 결과를 보여 주고 있다. 이는 사용자가 노조와 일반 근로자 사이에서 권한 줄다리기를 하는 것이 아닌가 판단된다. 결국 사용자의 전략적 선택이 작업조직설계에 미치는 영향은 부분적으로만 검증되었고, 추가적인 연구가 계속적으로 필요한 것으로 나타났다.

<표 4> 가설1의 검증 : 노조의 전략이 작업조직설계에 미치는 영향

| 변 수 | 전문성 | | 직무통합 | | 자율성 | | 의사소통 | | 유연성 | |
|--------------------|---------|--------------|---------|--------------|---------|--------------|---------|--------------|---------|--------------|
| | β | ΔR^2 |
| 통제변수 ¹⁾ | | .212 ** | | .365 ** | | .152 ** | | .233 ** | | .375 ** |
| 노조 전략 | | | | | | | | | | |
| - 민주화전략 | -.062 | .008 | .005 | .003 | .060 | .020 (*) | -.050 | .004 | -.008 | .006 |
| - 협조전략 | .074 | | .049 | | .119* | | .036 | | .079 | |
| - 적대전략 | .101 | | .017 | | .062 | | .021 | | .014 | |
| 모형 전체 | | .220 ** | | .368 ** | | .173 ** | | .237 ** | | .380 ** |
| 사례수 | | N=279 | | N=269 | | N=278 | | N=265 | | N=248 |

주 : 1) 통제변수에는 산업더미, 사업장 규모, 환경변화정도, 전략유형 더미, 경영체제 더미, 외국인 지분 참여 더미 등의 변수가 포함됨.

2) (*) $p < .10$, * $p < .05$, ** $p < .01$

<표 5> 가설2의 검증 : 사용자의 전략이 작업조직설계에 미치는 영향

| 변 수 | 전문성 | | 직무통합 | | 자율성 | | 의사소통 | | 유연성 | |
|--------------------|------------|--------------|---------|--------------|------------|--------------|-------------|--------------|-------------|--------------|
| | β | ΔR^2 | β | ΔR^2 | β | ΔR^2 | β | ΔR^2 | β | ΔR^2 |
| 통제변수 ¹⁾ | | .201 ** | | .351 ** | | .137 ** | | .192 ** | | .326 ** |
| 사용자 전략 | | | | | | | | | | |
| - 몰입전략 | .134 ** | .024 * | .038 | .004 | .122 ** | .051 ** | .071 | .096 ** | .144 ** | .066 ** |
| - 동반자전략 | -.087 | | -.046 | | -.090 | | -.322 ** | | -.198 ** | |
| - 파괴전략 | -.037 | | .003 | | .132 * | | -.040 | | .035 | |
| 모형 전체 | | .225 ** | | .354 ** | | .188 ** | | .292 ** | | .427 ** |
| 사례수 | | N=369 | | N=352 | | N=365 | | N=373 | | N=348 |

주 : 1) 통제변수에는 산업더미, 사업장 규모, 환경변화정도, 전략유형 더미, 경영체제 더미, 외국인 지분 참여 더미 등의 변수가 포함됨.

2) * $p < .05$, ** $p < .01$

라. 가설 3의 검증

유연작업조직설계가 조직 유효성에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설 3의 검증결과는 <표 6, 7>과 같다. <표 6>과 같이 조직의 효율성 지표 중 1인당 매출액에는 전문성 ($p<.01$)과 의사소통($p<.05$)이 각각 의미있는 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설 3-1은 전반적으로 지지되었다고 하겠다. 그러나 작업조직설계변수는 당기순이익과는 큰 관련성이 없는 것으로 나타났다. 단지 자율성은 당기순이익과 부(-)적 방향으로 나타나 가설과는 반대의 결과를 보여주었다. 이는 당기순이익이 떨어지는 위기상황에서는 권한 위양보다는 중앙통제적인 관리방식이 선호되기 때문이 아닌가 판단된다.

<표 6> 가설 3-1의 검증 : 작업조직설계가 효율성에 미치는 영향

| 변수 | 1인당매출액 (설계 개별차원) | | 1인당매출액 (설계 전체차원) | | 당기순이익 (설계 개별차원) | | 당기순이익 (설계 전체차원) | |
|--------------------|---------------------|--------------|---------------------|--------------|--------------------|--------------|--------------------|--------------|
| | β | ΔR^2 | β | ΔR^2 | β | ΔR^2 | β | ΔR^2 |
| 통제변수 ¹⁾ | | .261** | | .261** | | .145** | | .145** |
| 작업조직설계 | | | | | | | | |
| 1. 전문성 | .206** | .057** | | | .014 | .009 | | |
| 2. 직무통합 | .024 | | | | .024 | | | |
| 3. 자율성 | .037 | | | | -.110* | | | |
| 4. 의사소통 | .111* | | | | .014 | | | |
| 5. 유연성 | | | .255** | | | | -.047 | .002 |
| 모형전체 | | .318** | | .304** | | .155** | | .147** |
| 사례수 | | N=422 | | N=422 | | N=377 | | N=377 |

주 : 1) 통제변수에는 산업더미, 사업장 규모, 환경변화정도, 전략유형 더미, 경영체제 더미, 외국인 지분참여 더미 등의 변수가 포함됨.

2) * $p<.05$, ** $p<.01$

<표 7> 가설 3-2의 검증 : 작업조직설계가 혁신성에 미치는 영향

| 변수 | 혁신성 (설계 개별차원) | | 혁신성 (설계 전체차원) | |
|--------------------|------------------|--------------|------------------|--------------|
| | β | ΔR^2 | β | ΔR^2 |
| 통제변수 ¹⁾ | | .178** | | .178** |
| 작업조직설계 | | | | |
| 1. 전문성 | .098(*) | .014 | | |
| 2. 직무통합 | -.023 | | | |
| 3. 자율성 | .007 | | | |
| 4. 의사소통 | .074 | | | |
| 5. 유연성 | | | .106(*) | .008(*) |
| 모형전체 | | .198** | | .186** |
| 사례수 | | N=422 | | N=422 |

주 : 1) 통제변수에는 산업더미, 사업장 규모, 환경변화정도, 전략유형 더미, 경영체제 더미, 외국인 지분참여 더미 등의 변수가 포함됨.

2) (*) $p<.10$, * $p<.05$, ** $p<.01$

작업조직설계가 조직 혁신성에 미치는 가설 3-2의 검증결과는 <표 7>에 나타나 있다. 전반적으로 유연 작업조직설계는 조직의 혁신성에 큰 의미가 없는 것으로 나타났다. QC 활동이나 제안 건수 등의 혁신에 단지 전문성만이 약간의 의미있는 영향을 미칠 뿐인 것으로 나타났다($p < .10$).

V. 결론 및 시사점

본 연구는 유연 작업조직을 형성하여야 조직 유효성이 달성되고, 유연 작업조직이 설계되기 위해서는 노사의 전략적 선택이 중요함을 실증하고자 하였다. 연구결과 노조의 전략적 선택은 작업조직설계에 큰 의미가 없는 것으로 나타났다. 사용자의 전략 중 몰입전략은 정(+)적 영향을 미쳤으나, 동반자전략 및 파괴전략은 별다른 영향이 없거나, 있더라도 가설과는 반대 방향으로 나타났다. 즉, 동반자전략은 의사소통에 부정(-)적 영향을, 파괴전략은 자율성에 긍정(+)적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 사용자가 현장 작업조직과 노동조합을 분리하는 “이원정책”을 추구하는 것이 아닌가 판단할 수 있다. 여기에 대해서는 향후 심층적인 연구가 필요한 것으로 보인다. 작업조직설계와 조직유효성간의 관계에서는 작업조직의 유연성 정도, 특히 전문성과 의사소통 차원이 1인당 매출액으로 표시되는 조직 효율성에 정(+)적 영향을 미치고 있다.

이상의 연구결과를 통하여 작업조직설계에 있어서 기술, 규모, 구성원 특성 등 상황변수도 고려되어야 하지만, 사용자의 전략, 특히 몰입전략이 중요한 영향요소임을 검증하였다. 사용자는 그동안 작업조직 운영과 관련하여 몰입전략을 보다 강화함으로써 작업조직의 유효성을 높이는 계기로 삼아야 한다. 사용자의 몰입전략은 조직을 운영함에 있어 보다 장기적인 관점에서 구성원의 참여와 주도성을 존중하는 사고방식에 그 기저를 두고 있다. 따라서 사용자는 기업 경영의 일차적 책임자로서, 그의 전략적 사고가 작업조직설계에 매우 중요한 영향을 미친다는 사실을 명심하고, 보다 과감하게 몰입전략을 형성·실현하여야 한다.

또 본 연구를 통하여 작업조직의 유효성 증대를 위해서는 Delery & Doty(1996)가 제시한 보편적(universalistic) 관점과 같이 과거의 테일러식 작업조직과는 달리 유연적 작업조직으로 설계되어야 함을 부분적으로나마 증명하였다. 테일러식 작업조직에서는 구성원이 특정업무를 주어진 규정에 따라 수행하고, 구성원의 적극적 참여와 독자성이 필요하지 않았다. 유연적 작업조직에서는 테일러식의 극도로 분화된 형태가 아닌 팀 혹은 그룹에 의한 통합 형태로 업무가 추진되고(Faix, et al., 1991), 이에 따라 구성원에게 많은 의사결정권한이 주어지며 구성원간 다양한 의사소통이 이루어진다. 본 연구를 통하여 작업조직설계변수 중 특히, 구성원의 능력개발을 통한 전문성의 제고, 의사소통의 원활화가 특히 중요한 차원으로 부각되었다. 이는 최근의 팀제, 수평적 조직설계의 주요 특성과 일치되는 결과를 보여주는 것이라 하겠다(Daft, 2001).

이상의 의의에도 불구하고 본 연구는 사용자의 전략 및 노조의 전략이 작업조직에 미치는 영향을 규명하는데 미흡한 결과를 남겼다. 향후 이들 전략 변수를 더욱 구체화하는 노력이 있어야 할 것이다.

참고문헌

- 신유근 외. 1999. 「신조직환경론」 서울 : 다산출판사.
- 최종태. 1985. 「현대조직론」 서울 : 경세원.
- 최종태 1996, 「전략적 노사관계론」, 서울 : 경문사.
- 최종태 1987, 「노종조합의 활동전략」, 서울 : 서울대학교출판부.
- 史世民. 1991. 「企業の現場組織と技術」東京 : 中央經濟社.
- 山口博幸. 1992. 「戰略的的人的資源管理の組織論的研究」東京 : 信山社.
- Adler, A.P. 1986. New technologies, new skills. *California Management Review*, 28, 3 : 9-28.
- Arthur, J. B. 1994. Effect of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37, 3 : 670-687.
- Attewell, P. 1987. The de-skilling controversy. *Work and Occupations*, 14, 3 : 323-346.
- Bamberger, P. & Meshoulam, I. 2000. *Human Resource Strategy: Formulation, implementation, and impact*. Beverly Hills: Sage.
- Bluestone, B. & Bluestone, I. 1992. *Negotiating the future*, New York : Basic Books.
- Braverman, H. 1974. *Labor and Monopoly Capital: The Degradation of Work in the Twentieth Century*. New York : Monthly Review Press.
- Burns, T. & Stalker, G. M. 1961. *The management of innovation*. London : Tavistock.
- Cameron, K. S. & Whetten, D. A. 1983. *Organizational effectiveness*. New York : Academic Press.
- Campbell, J. P., Bownas, D. E., Peterson, M. G., & Dunnette, M. D. 1974. *The measurement of organizational effectiveness: A review of relevant research and opinion*. San Diego : Navy Personnel Research and Development Center.
- Chandler, A. D. 1962. *Strategy and structure*. Cambridge, Mass : MIT Press.
- Child, J. 1972. Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice. *Sociology*, 6 : 1-22.
- Clark, P., McLoughlin, I., Rose, H., & King, R. 1988. *The Process of Technological Change*. Cambridge : Cambridge University Press.

- Cooke, W. N. 1990. *Labor-Management Cooperation : New Partnership or Going in Circles?* Michigan : Institute for Employment Research.
- Cooke, W. N. 1994. Employee Participation Programs, Group-based Incentives, and Company Performance: a Union-nonunion Comparison. *Industrial and Labor Relations Review*, 47, 4 : 594-609.
- Cordery, J. L., Mueller, W. S., & Smith, L. M. 1991. Attitudinal and behavioral effects of autonomous group working: A long-term field study. *Academy of Management Journal*, 34, 3 : 464-476.
- Daft, R. L. 2001. *Organization theory and design*. Cincinnati : South-Western Publishing.
- Dalton, D., Tordor, W., Fielding, G., & Porter, L. 1980. Organizational structure and performance: A critical review. *Academy of Management Review*, 5 : 49-64.
- Dankbaar, B. 1989. Technical change and industrial relations: Theoretical reflection on changes in the automobile industry. *Economic & Industrial Democracy*, 10 : 99-121.
- Delery, J. E. and Doty, D. H. 1996. Modes of theorizing in strategic human resource management: Test of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39, 4 : 802-835.
- Dow, G. K. 1988. Configurational and coactivational views of organizational structure. *Academy of Management Review*, 13 : 53-64.
- Dunlop, J. T. 1993. *Industrial Relations System*. Boston : Harvard Business School Press.
- Fax, W. G., Buchwald, C., & Wetzler, R. 1991. *Skill management*. Wiesbaden : Gabler.
- Foulkes, F. K. 1980, *Personnel Politics in Large Nonunion Companies*. New York : Prentice-Hall, Inc.
- Foulkes, F. K. 1980. *Personnel politics in large nonunion companies*. Prentice-Hall, Inc.
- Gresov, C. G. 1989. Exploring fit and misfit with multiple contingencies. *Administrative Science Quarterly*, 34 : 431-453.
- Guest, D. 1987. Human resource management and industrial relations. *Journal of Management Studies*. 24, 5 : 503-521.
- Guest, D. 1999. Human resource management-The workers' verdict. *Human Resource Management Journal*, 9, 3 : 5-25.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. 1980. *Work redesign*. Mass: Addison-Wesley.
- Hamel, G & Prahalad, C. K. 1989. Strategic intent. *Harvard Business Review*, 67, 3

: 63-76.

- Hayes, R. H., Whellwright, S. C., & Clark, K. B. 1988. *Dynamic manufacturing: Creating the learning organization*. New York : Free Press.
- Hirschhorn, L. 1984. *Beyond mechanization: Work and technology in a postindustrial age*. Cambridge, Mass : MIT press.
- Huselid, M. A. 1995. The practice of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38, 3 : 635-672.
- Jacoby, S. 1985. *Employing Bureaucracies*. New York : Columbia University Press.
- James, L. R., Demaree, R. J., & Wolf, G. 1984. Estimating within-group interrater reliability with and without response bias. *Journal of Applied Psychology*, 69 : 85-98.
- James, P., Dibben, P., & Cunningham, I. 2002. Modern HRM: does it have a human face? *Society in Transition*, 33, 2 : 213-226.
- Kaplinsky, R. 1984. *Automation: The technology and society*. London : Longman Harlow.
- Kelly, J. E. 1978. A reappraisal of socio-technical system theory. *Human Relations*, 31, 12 : 1069 - 1099.
- Kirkman B. L. & Rosen, B. 1999. Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42, 1 : 58-74.
- Kleiner, M., Lee, Y-M. 1997. Works Council and Unionization: Lessons from South Korea. *Industrial Relations*, 36, 1 : 1-16.
- Kochan, T. A. & Katz, H. C. 1992. *An Introduction to Collective Bargaining and Industrial Relations*. McGraw-Hill, Inc.
- Kochan, T.A. & Osterman, P. 1994, *The Mutual Gains Enterprise*. Boston Harvard Business School Press.
- Kochan, T.A., Katz, H.C., & Cappelli, P. 1984. The Strategic Choice and Industrial Relations. *Industrial Relations*, 23 : 16-39.
- Kochan, T.A., Katz, H.C., & McKersie, R. B. 1986. *The Transformation of American Industrial Relations*. New York : Basic Books.
- Krafcik, J. F. 1988. Triumph of the lean production system. *Sloan Management Review*, 30, 1 : 41-52.
- Lawler, E. E. 1992. *The ultimate advantage : Creating the high-involvement organization*. San Francisco : Jossey-Bass Publishers.
- Legge, K. 1995. *Human Resource Management: Rhetorics and realities*.

Basingstoke: Macmillan.

- Lepak, D. P. & Snell, S. A. 1999. The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24, 1 : 31-48.
- MacDuffie, J. P. & Krakcik, J. F. 1992. Integrating technology and human resources for high performance manufacturing: Evidence from the international auto industry. in Kochan, T. A. & Useem, M. *Transforming Organizations* : 209-226. New York : Oxford University Press.
- MacDuffie, J. P. 1995. Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48 : 197-221.
- March, J. G. & Simon, H. A. 1958. *Organizations*, New York : John Wiley & Sons.
- March, J. G. 1991. Exploration and Exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2, 1 : 71-87.
- McGregor, D. 1960. *The human side of enterprise*. New York : McGraw-Hill.
- Miles, R. E. & Snow, C. C. 1978. *Organization strategy, structure, and process*. New York : McGraw-Hill.
- Miles, R. E. 1975. *Theories of management : Implications for organizational behavior and development*. New York : McGraw-Hill.
- Miles, R. E., Porter, L. W., & Craft, J. A. 1966. Leadership attitudes among public health officials. *American Journal of Public Health*, 56 : 1990-2005.
- Miller, J. G. 1965. Living systems: The group. *Behavioral Science*, 10 : 302-398.
- Mills, D. Q. & McCormick, J. 1985. *Industrial relations in transition: Cases and text*. New York : John Wiley & Sons.
- Morishima, M. 1991, Information sharing and firm performance in Japan. *Industrial Relations*, 30, 1 : 37-61.
- Nobel, D. F. 1984. *Forces of production : A social history of industrial automation*. New York : Knopf.
- Ostroff, F. 1999. *The horizontal organization: What the organization of the future looks like and how it delivers value to customers*. New York : Oxford University Press.
- Perrow, C. 1967. A framework for the comparative analysis of organizations. *American Sociological Review*, 32, : 194-208.
- Pfeffer, J. 1994. *Competitive advantage through people*. Boston : Harvard Business School Press.
- Piore, M. & Sable, C.F. 1984. *The Second Industrial Devide: Possibility for*

- Prosperity*. New York Basic Book..
- Podsakoff, M. & Organ, D. W. 1986. Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12, 4 : 531-544.
- Porter, L. W., Bigley, G. A., & Steers, R. M. 2003. *Motivation and work behavior*. New York : McGraw-Hill.
- Porter, M. E. 1985. *Competitive advantage*. New York : The Press Press.
- Quinn, R. E. & Rohrbaugh, J. 1983. A spatial model of effectiveness criteria: Toward a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29 : 363-377.
- Randolph, W. A. 1981. Matching technology and the design of organizational sub-units. *California Management Review*, 23, 4 : 39-48.
- Reed, M. 1988. The Problem of Human Agency in Organizational Analysis. *Organization Studies*, 9 : 33-46.
- Reeves, T. K. & Woodward, J. 1970. Technology and organizational behavior. in Woodward, J.(eds.). *Industrial Organization: Behaviour and control*. 3 - 18. London : Oxford University Press.
- Sable, C. 1982. *Work and politics*. Cambridge : Cambridge University Press.
- Sako, M. 1998. The Nature and Impact of Employee Voice in the European Car Component Industry. *Human Resource Management Journal*, 8, 2 : 5-13.
- Schumpeter, J. A. 1976. *Capitalism, socialism, and democracy*. New York : Harper & Row.
- Shrout, P. E. & Fleiss, J. L. 1979. Interclass correlations: Use in assessing rater reliability. *Psychological Bulletin*, 86 : 420-428.
- Storey, J. 1992. *Developments in the management of human resources*. Oxford: Blackwell.
- Susman, G. I. 1990. Work groups: Autonomy, technology, and choice. in Goodman et al. (eds.). *Technology and organizations*: 87-108. San Francisco : Jossey-Bass Publishers.
- Taylor, J. C. 1977. Job satisfaction and quality of working life: A reassessment. *Journal of Occupational Psychology*, 50 : 243-252.
- Thompson, J. 1967. *Organizations in action*. New York : McGraw-Hill.
- Tichy, N. M., Fombrun, C. J., & Devanna, M. A. 1982. Strategic human resource management. *Sloan Management Review*, 23 : 47-61.
- Truss, C., Gratton, L., Hope-Hailey, V., McGovern, P., & Stiles, P. 1997. Soft and hard models of human resource management : a reappraisal. *Journal of Management Studies*, 34, 1 : 53-73.

- Turner, L. 1991. *Democracy at Work*. Ithaca and London : Cornel University Press.
- Van de Ven, A. & Ferry, D. 1980. *Measuring and assessing organizations*. New York : Wiley, Inter-Science Division.
- Wall, T. D., Kemp, N. J., Jackson, P. R., & Clegg, C. W. 1986. Outcomes of autonomous work groups: A long-term field experiment. *Academy of Management Journal*, 29, 2 : 280-304.
- Walton, R. E. 1985. From control to commitment in the workplace. *Harvard Business Review*, 63, 2 : 77-84.
- Way, S. A. 2002. High performance work systems and intermediate indicators of firm performance within the US small business sector. *Journal of Management*, 28, 6 : 765-785.
- Whitley, R. 1987. Taking Firm Seliiously as Economic Actors. *Organization Studies*, 8 : 125-148.
- Womack, J., Jones, D., & Roos, D. 1990. *The machine that changed the world*. New York : Rawson - Macmillan.
- Wood, S. & Albanese, M. 1995. Can we speak of high commitment management on the shop floor? *Journal of Management Studies*, 32, 2 : 215-247.
- Yeatts, D. E. & Hyten, C. 1998. *High-performing self-managed work teams: A comparison of theory and practice*. Thousand Oaks : Sage.
- Zuboff, S. 1988. *In the age of the smart machine : The future of work and power*. New York : Basic Books.